

IT-Consulting: Wissen, was für das Geschäft wichtig und kritisch ist

Welche IT-Consulting-Kompetenzen unterstützen ein erfolgreiches Vorgehen? Zu dieser Kernfrage nimmt Inge Hanschke, Geschäftsführerin der iteratec GmbH, Stellung.

In welchen Kernpunkten verändert sich das Aufgabenspektrum beim IT-Consulting?

Welche neue Anforderungen kommen hauptsächlich hinzu?

Inge Hanschke: Die Veränderungen im Markt schlagen sich bei unseren Kunden und somit auch in unserem Dienstleistungsangebot nieder.

Globalisierung, M&A, zunehmender Wettbewerb und kürzer werdende Innovations- und Produktlebenszyklen zwingen Unternehmen, ihre Geschäftsmodelle in immer kürzeren Zeitabständen zu überdenken und anzupassen. Eine auf die Geschäftsanforderungen zugeschnittene IT-Unterstützung ist notwendig, um mit genügend Zeitvorsprung vor dem Wettbewerb neue, innovative Produkte hervorzubringen und neue Märkte zu erschließen. Dies schlägt sich auch im IT-Consulting, insbesondere in der IT-Management- und Technologie-Beratung, nieder.

In den letzten Jahren wurden bei iteratec zunehmend Dienstleistungen im Kontext von Enterprise Architecture Management, Prozessmanagement, Technologiemanagement, Sourcing-Strategie, IT-Governance, agile Vorgehensweisen sowie agile Software-Engineering-Methoden und -Umgebungen nachgefragt.

Enterprise Architecture Management schafft ein ganzheitliches Bild über

Business und IT in ihrem Zusammenspiel. Prozessmanagement unterstützt bei der strategischen und operativen Weiterentwicklung des Geschäfts. Über das Technologiemanagement wird die IT auf Veränderungen im Business vorbereitet und Kosten über die technische Standardisierung und Homogenisierung werden reduziert. Offshoring und Nearshoring werden im Kontext der Sourcing-Strategie nach wie vor heftig diskutiert.

Um die strategischen Themen, wie etwa EAM, im Unternehmen zu verankern, sind eine passende Organisationsstruktur und funktionierende Governance-Mechanismen unabdingbar. Die individuelle Ausgestaltung ist ein wesentlicher Bestandteil aller Beratungsleistungen im Kontext der IT-Strategie, EAM, Prozessmanagement und Technologiemanagement.

Agile Vorgehensweisen sowie agile Software-Engineering-Methoden und -Umgebungen helfen, um mit dem „Moving Target“ umzugehen. Meist „klären“ sich die tatsächlichen Anforderungen erst im Verlauf des Projektes, wenn der Kunde anhand lauffähiger Zwischenstände die entstehende Lösung immer besser „begreift“.

Eine passende Softwareengineering-Methode und -Umgebung ist zudem notwendig. Diese muss die kurzen 2-

bis-6-wöchigen Iterationszyklen und die Produkt Backlog Verwaltung gut unterstützen sowie Softwareentwickler durch weitgehende Generierung und Automatisierung von deren fehleranfälligen Routineaufgaben entlasten. Nur so können die Vorteile der agilen Vorgehensweisen gehoben werden und gleichzeitig die Entwicklung effizient und damit kostengünstig erfolgen.



Inge Hanschke, Geschäftsführerin iteratec GmbH: „Die Veränderungen im Markt schlagen sich bei unseren Kunden und damit auch in unserem Dienstleistungsangebot nieder.“

Auch die Art der Zusammenarbeit ändert sich. Viele unserer Kunden haben die letzten Jahre inhaus Kompetenzen in z.B. IT-Management, Softwarearchitektur und Technologien aufgebaut. Beim IT-Consulting geht es immer weniger darum, fertige Lösungen zu erstellen und dann zu übergeben. Die Hilfe zur Selbsthilfe und die maßgeschneiderte aber gleichzeitig effiziente „Konfiguration“ von Best-Practice-Bausteinen werden immer wichtiger. Beispiele hierfür sind „train the trainer“ oder aber die Nutzung von Best-Practice-Bausteinen im EAM und die EAM-Konzeption in gemischten Teams. Also ist es wichtig, den Kunden dort abzuholen, wo er steht, und dann schrittweise bei seiner Weiterentwicklung zu helfen.

Wie weit müssen Schnittstellen zwischen unterschiedlichen Disziplinen wie Informatik, Betriebswirtschaft und Ingenieurwissenschaften vom IT-Consulting bedient werden?

Inge Hanschke: Die verschiedenen Disziplinen wie z.B. Informatik und Elektrotechnik wachsen immer weiter zusammen. Besonders deutlich wird dies im Automotive-Kontext. Software im Fahrzeug wird immer wichtiger und ist von Anfang an in der Entwicklung, in der Produktion und im Service wie alle anderen Teile zu berücksichtigen. Ein gegenseitiges Verständnis und eine enge Zusammenarbeit zwischen IT und Elektronik/Elektrotechnik sind notwendig.

Schnittstellen zwischen den Disziplinen reichen jedoch nicht aus. Die Vertreter der Disziplinen müssen jeweils über Basis-Know-how der anderen Disziplin verfügen und in gemischten Teams zusammenarbeiten. Die Disziplinen müssen die Sichtweise und die Begrifflichkeiten der anderen Disziplinen verstehen. Dies ist die Basis für die Kommunikation. Ein schönes Beispiel hierfür sind auch das Enterprise Architecture Management oder das Prozessmanagement. Vom Business festgelegte Geschäftsprozesse oder Capabilities sind die Basis für die IT, um Aussagen zum Business-Alignment zu machen. Es reicht hier nicht aus, dass eine Liste

von Geschäftsprozessen vom Business über den Zaun geworfen wird. Die IT muss verstehen, was sich hinter den Geschäftsprozessen verbirgt. Die IT muss wissen, was für das Geschäft wichtig und kritisch ist.

Welche neue Nutzenberechnungen für IT-Projekte akzeptiert der Anwender?

Inge Hanschke: Nutzen wird in der Regel nur dann als solcher anerkannt, wenn er quantifiziert werden kann. Nur so kann er den Kosten gegenübergestellt und z.B. eine Amortisationsberechnung erstellt werden. In die Nutzenberechnung fließen sowohl die Business-Nutzen-Anteile als



Strategisches Management der IT-Landschaft

Aufgrund des großen Erfolges erschien die zweite, erweiterte Auflage. Im Buch von Inge Hanschke erfahren Sie, wie Sie als IT-Manager oder CIO Ihre System-Landschaft am Business ausrichten und erfolgreich planen und steuern. Die relevanten Kernaufgaben der zweiten, erweiterten Auflage sind das IT-Bebauungsmanagement, das Technologiemanagement, das Management der Geschäftsarchitektur und eine adäquate EAM Governance.

Aus dem Inhalt:

Strategische IT-Planung · Unternehmensarchitektur · IT-Bebauungsmanagement · Technische Standardisierung · IT-Governance · Glossar

Inge Hanschke

Strategisches Management der IT-Landschaft

Ein praktischer Leitfaden für das Enterprise Architecture Management

2. Auflage, 470 Seiten.

49,90 Euro

ISBN 978-3-446-42257-5

www.hanser.de/computer

auch die IT-Nutzen-Anteile ein. Nutzen kann sowohl anhand des Wertsteigerungspotenzials als auch durch das Einsparungspotenzial bemessen werden, wobei letzteres deutlich einfacher als ersteres ist. Soweit in der Theorie. In der Praxis ist dies jedoch alles andere als einfach. Häufig findet man entweder scheinbar exakt ausgerechneten Nutzen mit Annahmen, deren Herleitung z.T. fraglich ist, oder aber sehr empirische Nutzenbewertungen.

Die Quantifizierung des Nutzens bei Projekten zur Einführung von strategischen IT-Management-Disziplinen wie EAM oder Technologiemanage-

ment ist noch ungleich schwerer als bei z.B. Softwareeinführungsprojekten und nur zum Teil überhaupt möglich. Viele Nutzenargumente sind qualitativ, wie die Frage, „Was ist mir Transparenz wert?“. Häufig lassen sich hier nur Einsparpotenziale grob abschätzen. Wertsteigerungspotenziale lassen sich nicht wirklich ermitteln, da selbst, wenn der Nutzen abschätzbar wäre, der Anteil der strategischen IT-Disziplin nicht wirklich bestimmbar ist.

Welche Aspekte tragen dazu bei, IT-Projekte künftig ganzheitlich zu betrachten?

Inge Hanschke: Was heißt hier ganz-

heitlich? Business und IT oder aber strategisch, taktisch und operativ? Ich denke, ganzheitlich bedeutet für jedes Unternehmen etwas anderes. Für jedes Unternehmen ist es wichtig, seine Ziele zu kennen, dementsprechend adäquate Steuerungsgrößen zu finden und diese in die Planungs-, Entscheidungs- und IT-Prozesse zu integrieren. Von besonderer Bedeutung dabei ist sicherlich das Projektportfoliomanagement, in dem die wesentlichen Projektentscheidungen getroffen werden.

Link

www.iteratec.de