

ERFOLGREICH EXPANDIEREN

Wer neue Märkte erschließen möchte, muss nicht einen der Großen beauftragen, sondern kann auch kleinere Consulting-Firmen zu Rate ziehen. Seite V3

VERNÜNFTIG FINANZIEREN

Viele Möglichkeiten, viele Fallen: Bei der Optimierung der Finanzierungsstruktur sollten Unternehmer wichtige Punkte beachten. Seite V7

INTELLIGENT INTEGRIEREN

Sich an Start-ups zu beteiligen macht auch für Mittelständler Sinn – wenn sie bereit sind, den Jungunternehmern Freiraum zu lassen. Seite V8

Consulting

Durch den digitalen Dschungel

Die Aufgabe ist diffus, muss aber erledigt werden: Wieso Berater bei der Digitalisierung von Prozessen eine wichtige Hilfe sein können.

Von Lara Sogorski

Wie schafft man den Sprung ins digitale Zeitalter? Wo muss man ansetzen, was ist zu tun? Viele Unternehmer holen sich die Antworten bei Consulting-Firmen.

FOTO: NMLFD/ISTOCK/THINKSTOCK

In Vorstandssitzungen, bei Kongressen, in Gesprächen mit Branchenexperten und sogar unter Mitarbeitern – der Trend zur Digitalisierung in Unternehmen ist in aller Munde. Keine Firma kann sich vor ihm drücken, egal aus welcher Branche. So blickt mancher Chef fast ehrfürchtig zu Google, Amazon oder Facebook. Für viele gelten die amerikanischen Giganten als Vorbilder, wenn es darum geht, mit Hilfe von IT erfolgreich Prozesse und Geschäfte aufzustellen. Denn: Obwohl das Thema Digitalisierung nicht neu ist, stellt es zahlreiche Entscheidungen vor große Herausforderungen.

„Viele Unternehmen stehen heute gewaltig unter Druck, sich mit dem Digitalisierungstrend auseinanderzusetzen und Prozesse entsprechend zu optimieren. Dabei befindet sich die Mehrheit der Entscheider vor der Herausforderung, wie sie das Thema überhaupt aufgreifen, wo anfangen und wo aufhören sollen“, sagt Stefan Lamprecht, Mitglied der Geschäftsleitung bei Sopra Steria Consulting, einer auf Prozessoptimierung und Digitalisierung spezialisierten Beratungsunternehmen. Die Realität zeigt jedoch häufig ein anderes Bild.

Um aus der Sackgasse herauszukommen, wenden sich immer mehr Firmen an externe Experten. Bei der Wahl des richtigen Beratungsunternehmens gibt es allerdings einige Dinge zu beachten.

Kundennutzen berücksichtigen

Wo die deutschen Unternehmen heute bei der Transformation ihrer Prozesse stehen, zeigt die Studie „Digitale Exzellenz“, die Sopra Steria in Kooperation mit der Universität Hamburg und dem Hamburger Informatik Technologie Center erstellt hat. Demnach haben viele Unternehmen bereits Schritte in die richtige Richtung unternommen, sind aber unterschiedlich gut auf den Transformationsprozess vorbereitet. Vielen ist zudem unklar, in welche Richtung sich die Transformation bewegen soll. Grundsätzlich gilt laut Lamprecht branchenübergreifend: Je individueller Prozesse sind, desto geringer ist der Digitalisierungsgrad bislang. Dabei ist etwa der Handel tendenziell weiter als der Maschinenbau oder der Bankensektor. Nach einer weltweiten Studie des Global Center for Digital Business Transformation gehen 25

Prozent der befragten Unternehmen die Digitalisierung bereits aktiv an.

Ziel sollte es laut Experten sein, Medienbrüche aus Prozessen zu beseitigen, den Papierverbrauch zu senken, die Postlaufzeiten zu drücken sowie Kosten und Zeit zu sparen. So könnten alle Prozesse und Geschäftsbereiche nach Optimierungspotenzial durchforstet werden, sagt Lamprecht.

„Viele Unternehmen stehen heute gewaltig unter Druck.“

STEFAN LAMPRECHT,
SOPRA STERIA CONSULTING

Seine Faustregel: Je teurer ein Prozess, desto größer die Wahrscheinlichkeit, dass sich die digitale Umstellung lohnt. „Bei jedem Optimierungsprozess sollte sich eine Firma allerdings fragen, was der Kunde am Ende davon hat, wie zum Beispiel verbesserte Durchlaufzeiten oder eine höhere Produktqualität. Ohne Kundennutzen bringt es nichts“, gibt Manfred Freitag zu bedenken. Managing Consultant beim Beratungshaus Syracom im Bereich Prozessmanagement und -optimierung. Als sinnvolles Ziel gilt beispielsweise, die Daten aus dem Austausch mit Kunden direkt elektronisch für Produktion und Logistik zur Verfügung zu stellen, ohne dass die Informationen vorher mühsam im ganzen Unternehmen über mehrere Tage zusammengetragen werden müssen, um dann auch noch in PDF-Form verschiedene Mitarbeitern zugeschickt zu werden.

Berater können Unternehmen auf verschiedenen Stufen eines solchen Transformationsprozesses unterstützen, ob bei der Umsetzung von bereits sehr konkret formulierten Vorstellungen oder auch in der Findungsphase. Das passende Consulting-Unternehmen sollte dabei über langjährige Erfahrung in der eigenen Branche und mit den gewünschten Digitalisierungsprozessen verfügen sowie entsprechende Praxisbeispiele von ehemaligen Kunden vorzeigen können. Die Zusammenarbeit setzt dann bei einem für das Unternehmen entscheidenden

Prozess an. „Man nimmt sich nie gleich alle Bausteine auf einmal vor. Bei einer guten Beratung fängt man immer mit einem einzelnen, klar zu definierenden Prozess an, um danach zu entscheiden, wie und wo es weitergeht“, so Freitag. „Dieses Vorgehen ist auch für Firmen hilfreich, die noch nicht viel Erfahrung mit Prozessoptimierung haben, um sich einzufinden.“

Mit Hilfe von Beratern schaffen es viele Firmen, ihre Bausteine konkret anzugehen. Denn obwohl ihnen häufig bekannt ist, wo der Schuh drückt, gelingt es laut dem Consultant nur einem Bruchteil der Firmen, aus sich heraus die Themen zu bearbeiten. Sogar die nötige Technik sei teilweise vorhanden, berichtet Gregor Kaczor, Senior Consultant bei Syracom im Bereich Digitale Transformationen. Nur fehle es oft am richtigen Umfeld, um die Wandlung anzustoßen. „Hier setzen wir als Berater an, bringen die beteiligten Personen an einen Tisch, entfalten die Wandlungskräfte und helfen Vorschläge zu erarbeiten, wie die Probleme als Gemeinschaft angegangen werden können.“

An einem Strang ziehen

Nur wenn alle betroffenen Abteilungen zusammenarbeiten, kann die digitale Umwandlung erfolgreich sein. Vor allem müssen die Entscheider und Vorstände zu 100 Prozent hinter der Transformation stehen. Fälschlicherweise wird das Thema oftmals allein dem IT-Bereich zugeschrieben, obwohl auch andere Fachabteilungen involviert sind. „Wenn nicht alle an einem Strang ziehen, landen Projekte doch nur in der Schublade“, so Freitag. Deshalb rät er Firmen vor dem ersten Beratertermin, bereichsübergreifend Gespräche mit allen betroffenen Mitarbeitern zu führen – und so die Erwartungen jedes Bereichs abzustimmen und eine gemeinsame Motivation für den Prozess zu fördern.

Um die nötige Kraft für die Digitalisierung zu entwickeln, sollten sich Unternehmen allerdings niemals vom Wettbewerb treiben lassen. Auch wenn einige Konkurrenten schon weiter sind, darf es nicht zu Panik und überstürzten Entscheidungen kommen. Die Lösung eines Mitbewerbers sollte nicht einfach kopiert werden. Wobei es laut Sopra Steria Manager Lamprecht in einzelnen Fällen und in der Findungsphase durchaus helfen kann, auf bewährten Praxisbeispielen anderer Unternehmen aufzubauen.



business efficiency engineering für exzellente Geschäftsprozesse

syracom ist eine unabhängige Unternehmensberatung, spezialisiert auf die Gestaltung effizienter Geschäftsprozesse. Als Business Efficiency Engineers verbinden wir Business-Verständnis mit IT-Umsetzungs-Know-how und entwickeln maßgeschneiderte Lösungen für große und mittelständische Kunden.

Wir begleiten unsere Kunden bei der digitalen Transformation ihrer Geschäftsprozesse entlang der kompletten Wertschöpfungskette: Von der Planung über die Steuerung und Optimierung bis zur Umsetzung.

EDITORIAL Von Werner Tewes

Als Königsdisziplin der Beratung gilt die Strategieberatung. Klar, welcher Consultant dreht nicht gern an der ganz großen Stellschraube, indem er Unternehmen unterstützt, ihr Geschäftsmodell (komplett) neu zu justieren. Lange Zeit war es den Consultants vergönnt, sich auf die beratende Rolle zurückziehen. Doch das hat sich geändert. Denn zum Konsolidie-

rungsdruck in der Branche haben sich in letzter Zeit auch noch die Phänomene „Internet der Dinge“ und „Industrie 4.0“ gesellt. So stark wie noch nie sind Consulting-Firmen nun selbst gefordert, neue Kompetenzen und Geschäftsfelder aufzubauen, ihr Business zukunftsfähig zu machen. Eine interessante Aufgabe? Mehr als das: ein echter Lackmuster, ob die Branche nicht nur die theoretischen Grundlagen beherrscht – wie so oft kritisiert – sondern auch die praktische Umsetzung.

