



Strukturelle Ausrichtung des Unternehmens

# High Performance Organisation

Die Digitalisierung bringt nicht nur aktuelle Geschäftsmodelle vieler Branchen unter massiven Druck und zwingt Unternehmen zur strategischen Neuausrichtung. Sie hat auch signifikanten Einfluss auf die strukturelle Ausrichtung von Unternehmen.

**I**mmmer kürzer werdende Entwicklungs- und Produktlebenszyklen sowie sich immer stärker ausdifferenzierende Kundenbedürfnisse („Segment of One“), sowohl auf der Produktseite wie auch, was die Kommunikations- und Vertriebskanäle angeht, lassen sich nicht mehr mit starren Aufbau- und Ablauforganisationen und IT-Systemen von vor 10 Jahren erbringen. Heute werden hochtransparente Prozesse, klare Verantwortungs- und Kompetenzverteilung, flache Hierarchien und hochmotivierte Mitarbeiter benötigt, um den strategischen Anforderungen gerecht zu werden. Im Zeitalter der Digitalen Transformation wird eine High Performance Organisation benötigt!

## System- und Dateninseln

Was die Unternehmens-IT angeht: Im vergangenen Jahrzehnt haben Unternehmen zahlreiche IT-Systeme mit dem Ziel angeschafft, ihre interne Produktivität zu steigern. In den meisten Fällen stand dabei die Effizienz von internen Prozesssträngen im Vordergrund, die sich nur an bestimmten Punkten berührten. Customer Relationship Management (CRM), Computer Aided Engineering (CAE), Supply Chain Management (SCM), Quality Management System (QMS), Enterprise Resource Planning (ERP), Manufacturing Execution System (MES) oder Product Lifecycle Management (PLM) sind nur einige prominente Beispiele dafür. So ist über die Jahre eine

Vielzahl von Expertensystemen für die unterschiedlichsten Zwecke entstanden, beispielsweise um die Lebenszyklen rund um Auftrag, Produkt, Technologie oder Fabrik zu optimieren.

In der Vergangenheit wurden diese zahlreichen Systeme fast ausschließlich von speziell ausgebildeten Experten genutzt. Entsprechend wurden die Bereiche Systembedienung und Datenmanagement von den Systemherstellern auch auf die jeweiligen Zielgruppen zugeschnitten. Infolgedessen sind jedoch viele System- und Dateninseln entstanden, in welche die Unternehmen heute oftmals geradezu einzementiert sind. Hinzu kommt, dass der überwältigende Anteil der in den Unternehmen vorhandenen Daten in den letzten beiden Jahren entstanden sind, in verschiedenen Quellen wird der Anteil mit 90 Prozent beziffert.

## Ins Gleichgewicht bringen

Ziel der „strukturellen Ausrichtung“ ist, die entwickelte Unternehmensstrategie ins Leben zu rufen und möglichst zügig umzusetzen. Dabei ist die Definition und Umsetzung eines effizienten Operating Modells, welches wie ein gut funktionierendes Räderwerk aus Aufbauorganisation, Geschäftsprozessen, Informations-Technologie und Menschen fungiert, unerlässlich. Außerdem sind folgende Fragen zu klären: Wie sieht ein optimales Operating Model bestehend aus Aufbau- und Ablauforganisation (Prozessen) sowie IT-Systemen aus? Wie sieht ein maßgeschneidertes

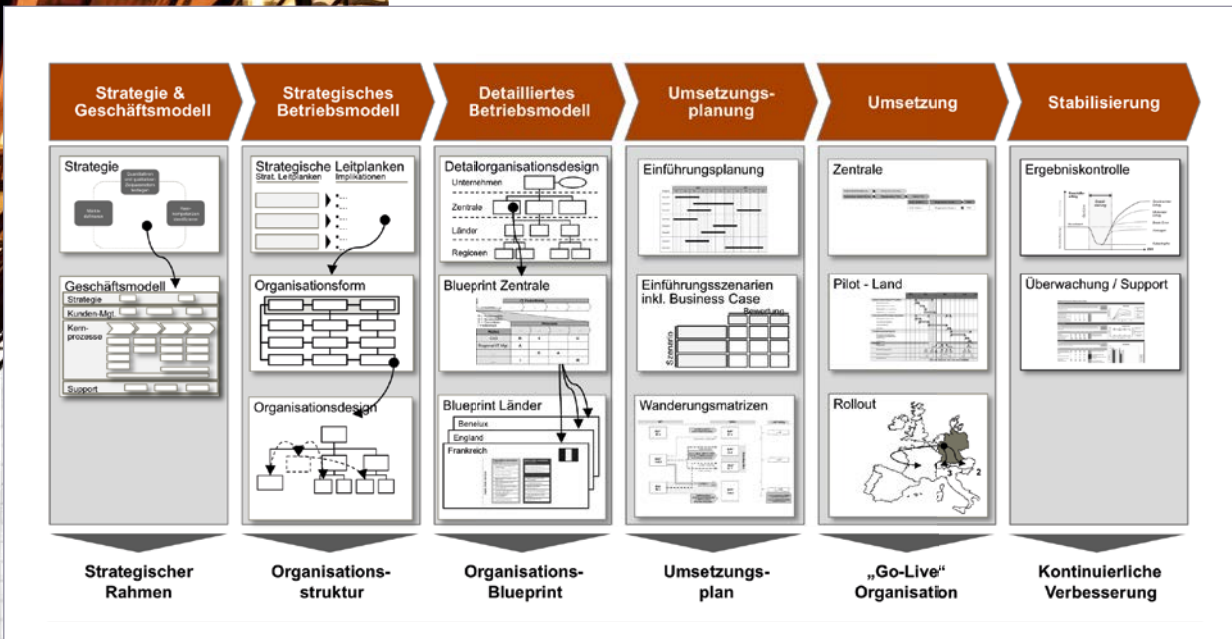


Steuerungskonzept aus? Wie lässt sich die Informationsteilung und Zusammenarbeit über Abteilungs- und Ländergrenzen hinweg optimieren und damit die Produktivität steigern? Wie können die Produktionskosten des Produkt- und Serviceportfolios drastisch gesenkt werden, ohne auf strategierelevante Ergebnisse zu verzichten? Wie lassen sich die Vielzahl an neuen digitalen Kanälen kostenoptimal im Operating Model abbilden?

Im Zuge der fortlaufenden Digitalisierung gilt es, die im Markt bestehende hohe Änderungs- und Interaktionsdynamik ins Gleichgewicht mit den inter-

### WEB-TIPP:

[www.strategy-transformation.com](http://www.strategy-transformation.com)



Eine Adaption der Aufbauorganisation sollte nach einem stringenten Vorgehen durchgeführt werden.

ner und vor allem der Kunde selbst ins Zentrum des Geschehens. Erfolgreiche Unternehmen im Sinne der Digitalisierung beschäftigen sich intensiv damit, Informationen von außerhalb des Unternehmens intern zu verarbeiten und zu verwerten – und interessante Berührungspunkte entlang der gesamten Wertschöpfungskette für seine Kunden zu schaffen.

**Fazit**

Wer Daten als Rohstoff der Zukunft betrachten will, muss in der Lage sein, diese Daten im Rahmen der Interaktion mit Kunden auch wertschöpfend zu verwerten, bzw. zu verarbeiten. Infolgedessen suchen Softwareanbieter und deren Kunden unter anderem nach Lösungen, um bestehende Datenpools mittels intuitiver Clients (die zunehmend mobil werden) unterschiedlichen Datenkonsu-

menten und -bearbeitern softwareübergreifend zugänglich und verwertbar zu machen. Dabei können sie sich auf die allgemeine Technologieentwicklung beispielsweise bei Data Analytics, kontextbezogener Suche, mobiler Webclients oder Endgerätehardware stützen.

Erfolgt dieser Schritt für interne Stakeholder, so ist der Weg nicht mehr weit, Zugänge in die eigene Systemlandschaft für Partner und letztlich auch für Kunden zu schaffen. Insofern ist die bereits vorhandene interne IT im engen Zusammenhang mit neuen digitalen Geschäftsmodellen zu sehen und nicht davon zu trennen. Sie bildet letztlich die Basis beispielsweise für die Schaffung neuer Berührungspunkte mit Kunden und Vertriebspartnern, die dann im Rahmen der vorhandenen Geschäftsabläufe gewinnbringend verarbeitet werden können.

MARC R. ESSER

nen Fähigkeiten und Möglichkeiten zu bringen. Dabei müssen in der IT bestehende Datensilos aufgebrochen, Prozessbrüche überwunden und intuitive Zugangsmöglichkeiten für Nutzer geschaffen werden, die sich deutlich außerhalb der ursprünglich adressierten Expertenkreise bewegen. Dies gilt nicht nur für interne Anwenderkreise, wie zum Beispiel das Management, Qualitätssicherung, Einkauf oder Projektmanagement, sondern insbesondere und stark zunehmend auch für außerhalb des Unternehmens befindliche Stakeholder. Neben Entwicklungspartnern und Lieferanten rücken zunehmend Servicepart-

**Digitale Transformation im Fokus auf [it-daily.net/xxxxxx](http://it-daily.net/xxxxxx)**

- o xxxx – xxxxxx
- o xxxx – xxxxxx

**Zu jeder Ausgabe neue Fokus Themen im Blick.**