

Reinhard Haberfellner

Univ.-Prof. Dipl.-Ing., Dr. sc. techn.
 1965 Dipl.-Ing. Maschinenbau-Wirtschaft an der TU Graz,
 1972 Promotion an der ETH Zürich;
 1966 bis 79 Berater am Betriebswissenschaftlichen Institut der
 ETH Zürich;
 1979 bis 94 oUProf. für Unternehmensführung und
 Organisation an der TU Graz;
 1983–84 Dekan der Fakultät für Maschinenbau;
 1987–88 Rektor der TU Graz;
 1995–99 beurlaubt von der TU als Generaldirektor der Styria
 Medien AG;
 ab 2000 zurück an der TU Graz;
 ab 2004 neue Iterationsschleife als Dekan der Fakultät für
 Maschinenbau und Wirtschaftswissenschaften (neue
 Bezeichnung!);
 Autor bzw. Mitautor von 5 Büchern und
 ca. 50 Zeitschriftenartikeln

IT-Projekte: Das Wichtigste ist aber ...

Bei IT-Projekten gibt es viele Faktoren, die wirkungsvoll zusammenspielen müssen, wenn Projekt und Ergebnis zufriedenstellend sein sollen (siehe Abb. 1):

- Die IT selbst, die Hardware, die Software, die Kommunikationssysteme, die Benutzerschnittstellen etc. etc.
- Die Organisation, die Prozesse und Strukturen, die vorzusehen sind, damit die Produkte und/oder Dienstleistungen einer Unternehmung entwickelt, weiterentwickelt, produziert, vermarktet, vertrieben, serviciert werden können
- Die Produkte und/oder Dienstleistungen selbst
- Die Märkte, die gezielt als Betätigungsgebiete ausgewählt werden
- Die Menschen, die wir in den Unternehmungen haben, ihr Wissen, ihre Fähigkeiten, ihr Engagement und Verhalten

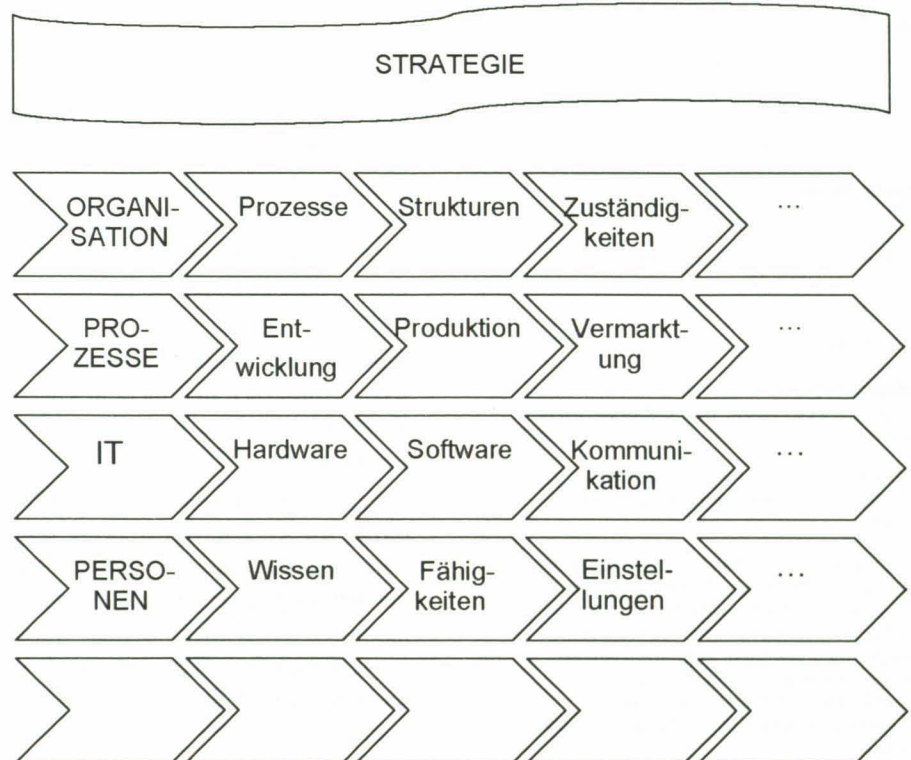


Abb. 1: Strategie und Organisation als wichtige Voraussetzungen für gute IT

Impressum

Medieninhaber (Verleger):

Österreichischer Verband der Wirtschaftsingenieure

WING-Sekretariat:

Kopernikusgasse 24/3, 8010 Graz,
Tel. (0316) 873-7795
WING-Homepage: www.wing-online.at

Redaktion:

Mag. (FH) Ursula Zmönig
Mobil: 0676/7294653
e-mail: ursula.zmoelnig@chello.at

Schriftleiter:

Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. techn. Ulrich Bauer
e-mail: bauer@iwb.tu-graz.ac.at

Redaktionsteam:

Chefin vom Dienst & Marketingleiterin:
Mag. (FH) Ursula Zmönig
Redakteure:
Dipl.-Ing. Andreas Drumel
drumel@iwb.tu-graz.ac.at
Dipl.-Ing. Dr. Stefan Grünwald,
stefan.gruenwald@tugraz.at
Dipl.-Ing. Dr. Børge Kummert,
boerge.kummert@tugraz.at
Dipl.-Ing. Reinhild Nöstlhaller
noestlhaller@bbw.tu-graz.ac.at
Dipl.-Ing. Roland Winkler
roland.winkler@tugraz.at
Thomas Eichner
eichner@sbox.tugraz.at

Anzeigenkontakt:

Mag. (FH) Ursula Zmönig
e-mail: p2marketing@aon.at
Mobil: 0676/72 94 653

Anzeigenleitung:

P2 Marketing

Mag. (FH) Ursula Zmönig
St. Peter Hauptstraße 119/1, 8042 Graz
Tel.: +43/676/72 94 653, Fax: 0316/46 61 80
e-mail: p2marketing@aon.at
www.p2marketing.at

Satz, Layout, Druck:

Styria Printshop Druck GmbH
Kleiststraße 73, 8020 Graz
Tel. (0316) 714920, ISDN: DW 44
Fax (0316) 714920-30
e-mail: printshop@styria.com

Auflage: 3.000 Stk.

Erscheinungsweise:

4x jährlich, jeweils April, Juli, Oktober sowie Dezember.

Nachdruck oder Textauszug nach Rücksprache mit der Schriftleitung des „WING business“.

Erscheint in wissenschaftlicher Zusammenarbeit mit den einschlägigen Instituten an den Universitäten und Fachhochschulen Österreichs. Wirtschaftsingenieure sind wirtschaftswissenschaftlich gebildete Diplomingenieure mit Studienabschluss an einer Technischen Universität, an einer technischen Fakultät einer Universität oder einer technischen Fachhochschule.
ISSN 0256-7830

- Die Unternehmensstrategie, die dem Ganzen Sinn und Richtung gibt und den Weg zu einem nachhaltigen Wettbewerbserfolg weist
- ...

So formuliert ist die Antwort auf die Frage nach dem Wichtigsten klar: es ist nicht einer der genannten Faktoren, es sind alle. Und nicht nur für sich allein genommen, sondern gut aufeinander abgestimmt.

Wir wollen dieser Frage aber nicht in so allgemeiner Form nachgehen, sondern gezielt 2 Faktoren von vielen herausgreifen, die in einer besonders engen Beziehung zum Schwerpunktthema IT stehen und mit ihr bzw. auf sie abzustimmen sind: die Strategie und die Organisation.

Wichtig ist die Strategie ...

Wenn wir Unternehmensstrategie, wie oben erwähnt, als Weg zu einem anhaltenden, verteidigbaren Wettbewerbserfolg verstehen, so sollte der Prozess der Strategiefindung Antwort auf folgende Fragen liefern:

- Auf welchen Märkten wollen wir mit welchen Produkten aktiv sein?
- Was sind die Schlüsselfaktoren des Geschäfts? Worauf kommt es besonders an? Wer hat aus welchen Gründen in diesem Geschäft Erfolg, wer nicht?
- Was sind die Kernkompetenzen, die dazu erforderlich und nicht in kurzer Zeit erlernbar bzw. nur schwer imitierbar sind?
- Welche betrieblichen Prozesse sollen dabei die Geschäftstätigkeit wirkungsvoll unterstützen? Jene Prozesse, die den Wettbewerbserfolg am nachhaltigsten bestimmen, werden Kernprozesse genannt: Wenn man sie besser beherrscht als der Wettbewerb, hat man Vorteile

- Die betrieblichen Prozesse wirkungsvoll zu unterstützen ist die Hauptaufgabe der IT. Dabei sind sowohl die Wert-gestaltenden Prozesse gemeint (z.B. Entwicklung, Konstruktion) als auch die wertschöpfenden (z.B. Auftragsabwicklung), als auch die Management- und Support-Prozesse (Beschaffung, PPS, Fakturierung und Inkasso, SCM (Supply Chain Management), CRM (Customer Relationship Management), Kommunikation, Web/Internet, u. a. m.

Je besser die Prozesse auf die Strategie ausgerichtet sind, desto klarer kann auch die IT in ihrer Dienstleistungsfunktion erkannt bzw. definiert und geplant werden.

Natürlich wird man dabei die wettbewerbs-kritischen Prozesse besonders sorgfältig planen und auf die eigenen Bedürfnisse abstimmen. Standardprozesse, die für eine geordnete Abwicklung nötig, aber nicht wettbewerbsentscheidend sind, wird man von der Stange kaufen oder deren Abwicklung sogar extern vergeben (outsourcen) können. Kernprozesse sollen nicht outgesourct werden, weil man damit wesentliche Wettbewerbsfaktoren aus der Hand gibt.

Wichtig ist die Organisation ...

Organisation gestaltet und definiert die Prozesse und Strukturen im Sinne der Abläufe und Zuständigkeiten.

Eine IT-Lösung, die ohne klare Vorstellungen über die Sinnhaftigkeit der Prozesse einer Unternehmung übergestülpt wird, birgt Risiken in mehrfacher Hinsicht:

- Der Unternehmung wird eine Lösung aufgezwungen, die nicht der Logik ihres Geschäftsmodells entspricht
- Das neue Konzept, das von der IT erzwungen wird, kann zu eng oder unnötig und unerträglich kompliziert und unflexibel sein.

Instrumentale

Deshalb sind die Anforderungen, die an die neu zu gestaltenden Prozesse zu stellen sind, zunächst zu erarbeiten, weil sie den einzigen sinnvollen Maßstab für die Beurteilung von neuen Lösungen darstellen. Die Denkklogik sollte wie folgt sein (siehe Abb. 2):

- Ausgangspunkt ist in der Regel ein Ist-Zustand, ein traditioneller Ablauf, für den auch die Instrumente (WIE, WOMIT) festgelegt und bekannt sind (Feld 1 in Abb. 2)
- Man sollte aber nicht zum Soll-Zustand übergehen, ohne die Funktionen verstanden zu haben, die im Ist-Zustand erfüllt werden (Schritt von 1 zu 2)
- Hierauf sind die Funktionen zu überlegen, die im Soll zu erfüllen sind (Schritt von 2 nach 3)
- Erst dann ist es sinnvoll, über die Instrumente zu reden, welche im Soll-Zustand verwendet werden sollen (Schritt von 3 zu 4)

Der Weg von 1 direkt nach 4 soll als verbotene Abkürzung betrachtet werden, weil er im Extremfall bedeutet: in Zukunft wird der gleiche Schwachsinn wie heute gemacht, nur mit besseren Hilfsmitteln, also schneller und effizienter.

Wichtig ist ein IT-Konzept

Dieses sollte, aufbauend auf den vorher erwähnten Punkten (Strategie und Organisationsprozesse) zu folgenden Fragen Stellung nehmen

- Was ist unser Applikationskonzept? Welche Prozesse sollen durch IT-Applikationen unterstützt werden?
- Was ist unser Hardware-Konzept? Welche Plattform(en), welche Architektur(en), welche(s) Betriebssystem(e) wählen wir?
- Welches Software-Konzept verfolgen wir? Welche Applikationen mit Standard-Anwendungssoftware abdecken, welche mit Individual-Anwendungssoftware?
- Wie soll die IT organisiert sein? Was machen wir selbst? Was kann/soll outgesourct werden? Wie werden kaufmännische Applikationen (ERP) mit technischen Applikationen (CAD, CAM, CIM, Berechnung, Simulation, PDM etc.) verbunden? Wie soll dies organisatorisch geregelt sein hinsichtlich Zuständigkeiten für Planung, Entscheidung etc.)

Es ist natürlich klar, dass alle diese Faktoren und Fragen wechselseitig vonein-

ander abhängig sind und nicht in einem einzigen logisch zwingenden linearen Durchlauf erledigt werden können. Wenn ich Prozesse durch IT unterstützen will, muss ich sowohl von den Prozessen als auch von den IT-Möglichkeiten etwas verstehen bzw. müssen wir uns durch aktive Zusammenarbeit um dieses Wissen bemühen. Das ist übrigens auch wichtig ...

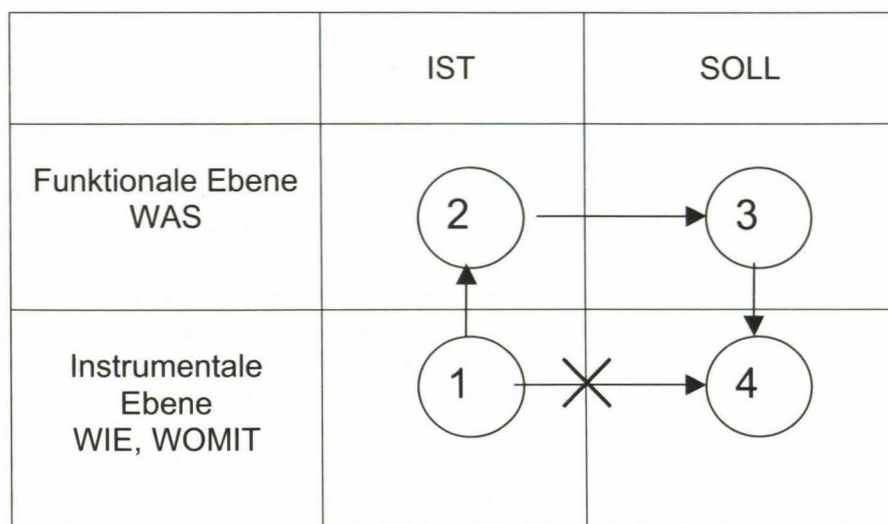


Abb. 2: Gedanklicher Ablauf bei der Rationalisierung von Prozessen