

White Paper

# „IT-Organisationen im digitalen Wandel“

## Die IT der multiplen Geschwindigkeiten erfolgreich implementieren

Michael Gschwendtner  
Harald Kirchschrager  
Nils Urbach

2016

## Digitalisierungstrends und die geänderten Anforderungen an IT-Organisationen

**„Bis 2018 werden mindestens 70 Prozent der IT-Organisationen über keine ausreichenden Fähigkeiten verfügen, um digitale Business-Initiativen, so wie von den Geschäftseinheiten gefordert, erfüllen zu können.“**  
(Saugatuck Technology: Strategic Planning Positionen (SPP) für die Jahre 2016 bis 2020, 2016)

Diese Situation ist über alle Branchen hinweg in ähnlicher Art und Weise zu beobachten. IT-Organisationen scheinen nicht in der Lage zu sein, den kurzfristigen und dynamischen Anforderungen der Fachbereiche vollständig gerecht zu werden, geschweige denn ihnen bei Digitalisierungsthemen proaktiv zuzuarbeiten. Durch den gestiegenen Veränderungsdruck und die immer komfortableren Sourcing-Möglichkeiten des Cloud-Computings werden die Fachbereiche daher nicht selten im Hinblick auf IT-Lösungen selbständig und ohne Einbindung der Unternehmens-IT aktiv. Das Resultat ist das teilweise schon überwunden geglaubte Phänomen der sogenannten „Schatten-IT“, d. h. IT-Services werden unabgestimmt oder unkoordiniert durch die Fachbereiche ohne Wissen der IT erbracht. Das ist vor allem hinsichtlich Compliance-, Security- und Architektur Anforderungen als problematisch anzusehen.

In Zeiten, in denen FinTechs und InsurTechs den etablierten Unternehmen die Kunden wegnehmen und deren Geschäftsmodelle auf den Kopf stellen, müssen IT-Organisationen in der Lage sein, schnell und flexibel auf neue Anforderungen und Ideen zu reagieren und sich von den etablierten, starren Release-Zyklen und Entwicklungsprozessen zu lösen. Gleichzeitig sind die IT-Kosten konkurrenzfähig zu halten und weitere Optimierungen bei Qualität, Sicherheit und Preis zu ermöglichen. Diese Herausforderung gilt es organisatorisch zu meistern und die IT-Organisation in ihrer Rolle und Aufstellung neu zu erfinden.

### Die IT der zwei Geschwindigkeiten als organisatorische Lösung

Als organisatorische Lösung wird aktuell sehr intensiv das Konzept der IT der zwei Geschwindigkeiten („2-Speed IT“) oder der bimodalen IT-Organisation diskutiert und bereits vereinzelt umgesetzt. Zusätzlich gibt es auch Überlegungen, Multi-Speed-IT-Organisationen zu gestalten, um weitere Ausrichtungen der IT organisatorisch zu ermöglichen. Diese Ansätze adressieren

das Kernproblem, das wir über verschiedene Branchen hinweg in unserem Beratungsalltag beobachten können – der hohe Anspruch an die IT-Organisation, sowohl effizient und standardisiert als auch agil und flexibel zu sein.

Diese Entwicklung erfordert beispielsweise, neue Softwareprodukte über standardisierte und modularisierte Schnittstellen kurzfristig einzubinden sowie bestehende Standards auf neue Softwareprodukte kontinuierlich zu erweitern und anzupassen. Zusätzlich werden stabile Systeme basierend auf kontrollierten, sicheren und kostengünstigen Prozessen benötigt und transparente, klare Strukturen innerhalb der IT-Organisation erwartet. Dagegen steht der Anspruch an Agilität und Flexibilität, damit neue Technologien und kurze Software-Entwicklungszyklen vorhanden sind, um Geschäftsanforderungen innerhalb kürzester Zeit umzusetzen und zu betreiben. Kurzfristig veränderte Geschäftsanforderungen müssen in den Entwicklungsprozess aufgenommen und klassische Methoden zur Softwareentwicklung, aber auch des Betriebs, angepasst werden, um die Umsetzung innovativer Projekte sicherzustellen.

Die Idee der 2-Speed IT besteht darin, die IT-Organisation in das Management von sicheren und vorhersagbaren Kernsystemen und experimentellen, agilen und kunden-/partnerorientierten Applikationen zweizuteilen. Somit schafft man neben der traditionellen IT-Entwicklungs- und IT-Betriebsorganisation eine Art Überholspur für digitale Transformationsprojekte und Innovationen mit hoher Priorität und hohem Geschwindigkeitsanspruch.

Wir sind der Meinung, dass die IT der multiplen Geschwindigkeiten die richtige Antwort auf die Herausforderungen der Digitalisierung und somit Agilisierung darstellt, durchaus auch als Evolutionsschritt in Richtung eines langfristigen Zielbildes. Gleichzeitig erachten wir die organisatorische Verankerung der Multi-Speed IT innerhalb einer einzigen IT-Organisation („One IT“) und deren effektive Umsetzung im Target Operating Model als Schlüssel für die Verbindung der vermeintlich konkurrierenden Ziele Effizienz und Innovation in einer zukünftig erfolgreichen IT-Organisation. Im Nachfolgenden möchten wir unseren Ansatz am Beispiel der Gestaltung einer 2-Speed IT vorstellen und Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Implementierung geben.

## Die neue Rolle der IT im Spannungsfeld der zwei Geschwindigkeiten

Die IT-Organisation wurde in den letzten Jahren durch Outsourcing, Near/Offshoring und Zentralisierung zum effizienten Dienstleister für stabile und sichere Services optimiert. Dazu wurden zentrale Anforderungsmanagementprozesse und zugehörige Produktkataloge etabliert sowie eine starke Governance und Hoheit der IT über Architektur und Synergiepotenziale erreicht. Die beschriebenen Veränderungen erfordern jedoch eine IT-Organisation, die die bisherigen Anforderungen erfüllt und gleichzeitig in der Lage ist, den Herausforderungen durch Digitalisierung, disruptive Geschäftsmodelle und neue IT-Trends proaktiv zu begegnen. Folglich sollte die IT-Organisation gleichzeitig und parallel zwei verschiedene Ziele kombiniert adressieren können.

Um die gesetzten Einsparungs- und Qualitätsziele zu erreichen, verlangen die klassischen Anforderungen einen hohen Grad an Standardisierung und Zentralisierung, zusammengefasst ein „Besser werden!“. Im Gegensatz dazu muss eine innovative, dynamische und stark kundenorientierte IT-Organisation in der Lage sein, kurzfristig individuelle Lösungen den Fachbereichen dezentral zur Verfügung zu stellen, also im Vergleich zu heute „Anders werden!“. Abbildung 1 verdeutlicht diese beiden unterschiedlichen Stoßrichtungen und Zielsetzungen, die die IT-Organisation gleichzeitig bedienen muss.

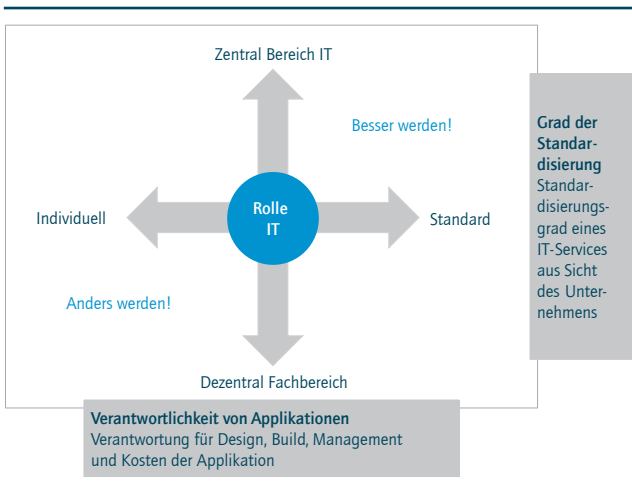


Abb. 1: Stoßrichtungen der Rolle der IT

## Die vier Rollen der IT-Organisation

Um diese Ziele zu erreichen, sind zwei Kernrollen für die IT-Organisation zu definieren. In der Rolle des Innovationspartners unterstützt die IT die Fachbereiche in der individuellen Entwicklung und im Betrieb von IT-Applikationen und -Systemen und stellt dabei die erforderliche – teils dezentrale Infrastruktur – kurzfristig zur Verfügung. Prinzipiell arbeitet die IT-Organisation hier aktiv beratend, aber nicht hauptverantwortlich, in den individuellen Services mit. Als Globaler Backbone hingegen verantwortet die IT-Organisation die standardisierten IT-Services und die unternehmensweite Infrastruktur, die zum Beispiel als Plattform für individuelle IT-Services in Fachbereichen bereitgestellt wird. Das Globale Backbone ist als Taktgeber für unternehmensweite Standards verantwortlich. Trotz der unterschiedlichen Stoßrichtungen müssen beide Rollen in einer 2-Speed IT in einer Organisation als Duett abgedeckt werden.

Zusätzlich lassen sich zwei Übergangsrollen als Temporärstationen mit dem Ziel der Transformation definieren: Portfoliobereiniger und Systemintegrator. Erstere dient dazu, zentral betriebene, individuelle IT-Anwendungen hinsichtlich ihrer Standardisierungs- oder Innovationspotenziale zu analysieren und in eine der beiden Kernrollen zu überführen. Der Systemintegrator ist die permanente Schnittstelle zwischen Innovationspartner und Globalem Backbone, um eine langfristige Standardisierung und Zentralisierung der neu entwickelten Applikationen zu ermöglichen. Abbildung 2 zeigt die strategischen Stoßrichtungen der zuvor genannten Rollen.

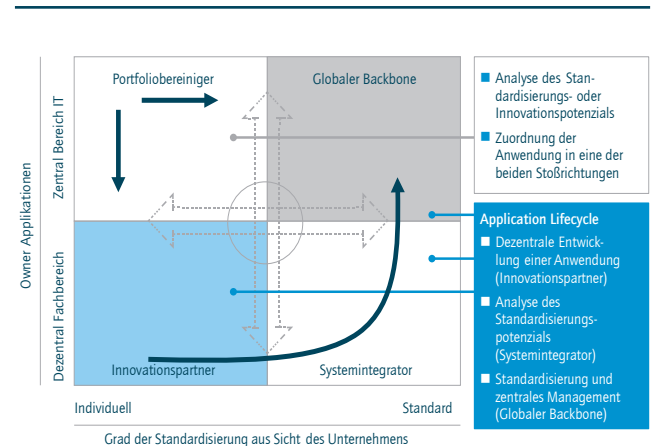


Abb. 2: Strategische Stoßrichtungen der Rollen der IT

Die Hauptaufgaben der vier zuvor definierten Rollen werden im Folgenden dargelegt:

#### Portfoliobereiniger

- Identifizierung von zentral betriebenen individuellen Anwendungen
- Analyse der Anwendungen auf Standardisierungs- oder Innovationspotenzial

#### Systemintegrator

- Analyse der Anwendungen auf Relevanz und Standardisierungspotential
- Überführung individueller Anwendungen in Standards

#### Globaler Backbone

- Kontinuierliche Anpassung/Erweiterung von Standards
- Management und Betrieb der Anwendungen inkl. der Ressourcen
- Kontinuierliche Weiterentwicklung der Anwendungen als Strategie

#### Innovationspartner

- Schaffung von Rahmenbedingungen für den Fachbereich
- Impulsgeber für Fachbereiche zur Stärkung des „Querdenkens“
- Unterstützung agiler Vorgehensweisen

Auch wenn alle vier Rollen für eine funktionierende IT der zwei Geschwindigkeiten wichtig und in unterschiedlich starken Ausprägungen in den meisten Organisationen zu finden sind, gilt der Fokus den beiden Zielrollen Innovationspartner und Globales Backbone. Abhängig von der Unternehmensstrategie und den Zielen der IT sollte die unternehmensspezifische Anwendungslandschaft eine Zuordnung auf die beiden Kernrollen verfolgen.

### Charakterisierung des Globalen Backbone

Die IT-Organisation in der Rolle des Globalen Backbone verantwortet den kompletten Betrieb und die Weiterentwicklung aller ihr zugeordneten Services (Infrastruktur/Applikationen). Eindeutig definierte Prozesse und Arbeitsanweisungen dienen als Leitlinie für die Leistungsgestaltung. Eine zentrale Aufgabe ist das klassische Demand Management, zentral organisiert, verantwortet und durchgeführt. Das bedeutet, dass die IT die Anforderungen zur Umsetzung auf Grundlage der Geschäftsanforderungen konzipiert. Fachbereiche bringen Projektanträge ein, die von der IT-Organisation genehmigt werden müssen. Technisch versierte Mitarbeiter mit Know-how auf allen Serviceebenen werden dabei benötigt – von der Anforderung bis zum Betrieb. Ein hoher Sourcing-Grad mit langjährigen Outsourcing-Verträgen ist auf Grund der hohen Standardisierung und Modularisierung der Leistungen möglich. Zusätzlich erlaubt dies einen starken Sourcingmix, da standardisierte Schnittstellen und Prozesse Drittanbieter effizient in den Betrieb einbinden.

### Charakterisierung des Innovationspartners

Die IT-Organisation in der Rolle des Innovationspartners hat eine beratende und unterstützende Rolle für die Einhaltung der vorgegebenen Leitlinien, so etwa die Plattformkonformität. Dem Business gegenüber wird bei der IT-Governance allerdings keine aktive Rolle eingenommen. Durch ein agiles Demand Management gestaltet die IT gemeinsam mit dem Fachbereich die Services, auch bei sich kontinuierlich ändernden Anforderungen. Mitarbeiter mit Know-how auf allen Serviceebenen und Kenntnis der jeweiligen Fachbereiche sind gefordert. Der Fokus der Aktivitäten liegt auf Applikationen und innovativen Technologien. Für die Sourcing-Strategie steht die Sicherstellung der Agilität im Vordergrund, deshalb werden Schnittstellen begrenzt und ein generell geringerer Sourcingmix angestrebt. Innovationspartnerschaften oder eigene Entwicklungsteams sind näher am Business und werden dazu teilweise neu gegründet.

### Die 2-Speed IT funktioniert als „One IT-Organisation“

Um das Risiko einer „Silobildung“ zu verhindern, werden beide Rollen nun in einer Organisationsform vereint, in einer IT der zwei Geschwindigkeiten als „One IT“. Entsprechend wird die Integration der teilweise unterschiedlichen Zuständigkeiten, Rollen und Prozesse innerhalb der bestehenden IT-Organisation vollzogen. Das Zusammenspiel der entstehenden Teileinheiten und deren Schnittstellen intern – also innerhalb der IT-Organisation – als auch extern mit den Fachbereichen ist klar definiert. Die aus der Strategie abgeleiteten, erforderlichen Ausrichtungen bestimmen die Rollen, die die IT erfüllen muss. Sie haben Einfluss auf die Gestaltung der IT-Organisation, deren Ausrichtung durch klare Charakteristika festgelegt und abgesteckt ist. Die folgenden Spannungsfelder gilt es auszutarieren:

- **Flexibilität:** Fokus auf Stabilität, Kontinuität und Standardisierung vs. hoher Fokus auf Agilität, Dynamik und Geschwindigkeit
- **Dezentralisierung:** Fokus auf Erbringung lokaler IT-Leistungen vs. Fokus auf die Erbringung globaler IT-Leistungen
- **Kundenorientierung:** Gestaltung der Aufbauorganisation unabhängig von Kundenanforderungen vs. Aufbauorganisation an Kundenanforderungen ausgerichtet
- **Governance:** Flache Aufbauorganisation unabhängig vom klassischen IT-Prozessmodell vs. hierarchische Aufbauorganisation an etablierten Plan-/Build-/Run-/Governance-Prozessen orientiert

Die Darstellung der Rollen Backbone und Innovationspartner in diesem Raster ergibt folgendes Bild (siehe Abbildung 3).

Die beiden Ausrichtungen finden sich prinzipiell schon heute in verschiedenen, teils abgeschwächten und nicht klar definierten Formen in vielen IT-Organisationen wieder. Je nach Ausrichtung der Strategie und Zielrichtungen können die ein-

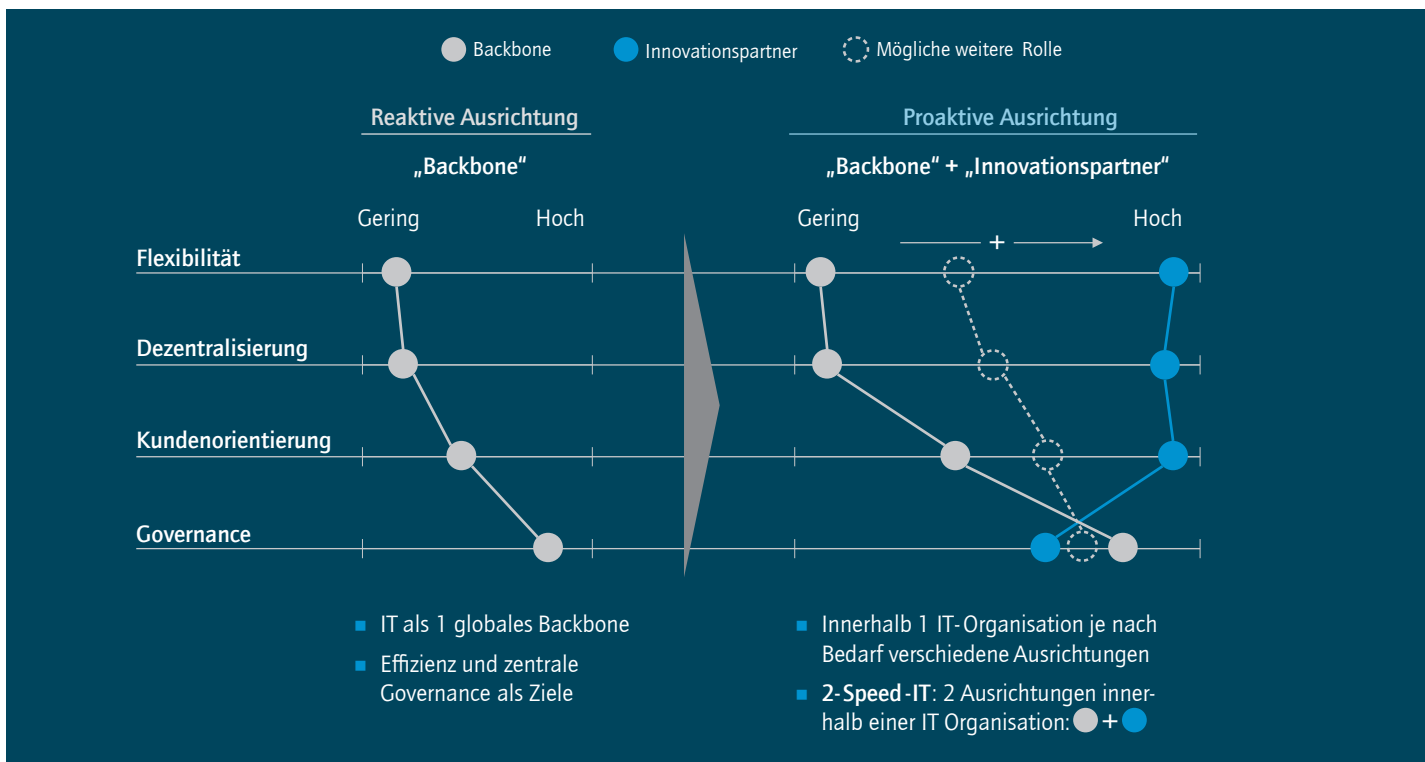


Abb. 3: Ausrichtungen der IT-Organisation

zelenen Schwerpunkte unternehmensspezifisch unterschiedlich gesetzt werden. Erfahrungsgemäß lassen sich die nachfolgend beschriebenen typischen Tendenzen feststellen.

### Reaktive Ausrichtung („Backbone“)

Die reaktive Ausrichtung in der Rolle des sogenannten Backbone ist auf maximale Kosteneffizienz ausgerichtet. Hier liegt der Fokus auf Stabilität, Kontinuität und Standardisierung. Die Organisation kann damit nur sehr unflexibel auf Ad-hoc-Anforderungen reagieren. Der hohe Zentralisierungsgrad ermöglicht wiederum die Erbringung global einheitlicher und standardisierter IT-Leistungen. Kundenorientierung ist nicht direkt in der Aufbauorganisation reflektiert; diese wird unabhängig von Kundenanforderungen gestaltet. Eine strenge Governance garantiert die Verantwortung für den Betrieb und die Weiterentwicklung und Steuerung der angebotenen IT-Services.

### Proaktive Ausrichtung („Innovation Partner“)

Im Gegensatz dazu ist der Innovation Partner der proaktive Partner der Fachseite, der die Kundenzufriedenheit und die Realisierung von Digitalisierungspotenzialen als Hauptziele verfolgt. Die zugehörige Organisationsform ist sehr flexibel aufgestellt mit dem Fokus auf Agilität, Dynamik und Geschwindigkeit. Der geringe Grad an Zentralisierung erleichtert die lokalen IT-Leistungen als Unterstützung zu Innovationen: Damit einher geht eine erhöhte Kundenorientierung, die sich auch in der Aufbauorganisation spiegelt. Um die proaktive Rolle in der

fachlichen Entwicklung von Services mit Fachbereichen durch kurze Entscheidungswege und Prozesse zu fördern, wird eine andere Form der Governance benötigt.

### IT der zwei Geschwindigkeiten

Der Kern einer funktionierenden 2-Speed-IT liegt aus unserer Sicht darin, diese beiden Ausrichtungen mit ihren strukturellen Auswirkungen in einer einzigen Organisation zu vereinen. Je nach Grad der proaktiven Ausrichtung und abhängig von der Intensität der Charakterisierung verändert sich die gesamte Organisation in die eine oder andere Stoßrichtung.

Prinzipiell lässt sich eine 2-Speed IT entsprechend der vier Spannungsfelder (wie in Abbildung 3 zu sehen) typisieren.

Das Backbone fokussiert innerhalb der IT-Organisation auf Stabilität und Zentralisierung neben dem Innovationspartner. Die Aufbauorganisation ist übergreifend gestaltet, unabhängig von den Einheiten Backbone und Innovationspartner aufgestellt und zwar entlang der klassischen IT-Prozesse (Plan, Build, Run) mit Blick auf die Kundenanforderungen. Entsprechend werden in beiden Organisationseinheiten diese Prozesse auf unterschiedliche Art und Weise abgewickelt. Die Verantwortung der IT-Organisation ist abhängig vom Grad der proaktiven Ausrichtung, d. h. wie früh die IT in die Entstehung von Geschäftsvisionen und Konzepten eingebunden wird und welchen Grad der Wertschöpfungstiefe die IT aktiv in der inhaltlichen Lösungsgestaltung mit dem Fachbereich verantwortet.

## Organisatorische Designkriterien

Für die Ausgestaltung der generellen Leitlinien einer IT der zwei Geschwindigkeiten sind die Themenfelder Funktionen, Rollen & Personal, Sourcing, Governance, Prozesse, Steuerung und Architektur zu beachten.

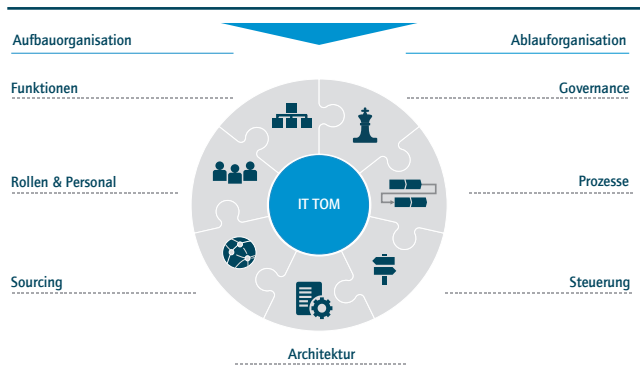


Abb. 4: Themenfelder des IT Target Operating Model

In den Designkriterien spiegeln sich eine Reihe von Ausprägungen wider, die auf unterschiedlichen Organisationsebenen eingebettet sind.

**Funktionen:** Eine IT-Organisation aus Backbone und Innovationspartner, erhöhte Kundenausrichtung beim Innovationspartner, klare Trennung von Rollen und Verantwortlichkeiten

**Rollen und Personal:** Differenzierte Ressourcenauswahl und -einsatz, stärkere Konzernsicht

**Sourcing:** Diversifizierte Sourcing-Strategien, Berücksichtigung strategischer Ausrichtung, Fokus des geistigen Eigentums

**Governance:** Übergreifende Regelung unterschiedliche Vorgaben und Richtlinien, Gremien z. B. bezüglich Projektportfolio und Investmentaktivitäten

**Prozesse:** Übergreifendes Prozessmanagement, individuelle Plan-/Build-/Run-Prozesse, klare Definition der Transformationsprozesse zwischen den Rollen

**Steuerung:** Fokus Kostensteuerung Backbone, Qualitätssteuerung Innovationspartner, Multiprovider-Steuerung und langfristige Partnerschaften

**Architektur:** Betriebsstabilität als zentrales Element des Backbone, Unterstützung Architekturdesign durch Backbone und Innovationspartner, differenziertes Applikations-Management

Diese prinzipiellen Designkriterien gilt es für jedes Unternehmen spezifisch pro Themenfeld auszuarbeiten, zu ergänzen und zu detaillieren, um so die jeweils passende Form der Aufbau- und Ablauforganisation abzuleiten und zu konkretisieren.

## Schematische Aufbauorganisation

Die beispielhafte Aufbauorganisation einer IT der zwei Geschwindigkeiten zeigt die Verknüpfung von Agilität und Standardisierung. Die dargestellte Strukturebene ist nahezu unabhängig von Entscheidungen zum Operating Model (Regionen, Standorte etc.). Die Detailausgestaltungen etwa über die Regionen, Standorte unterscheiden sich abhängig von der Intensität der proaktiven Ausrichtung.

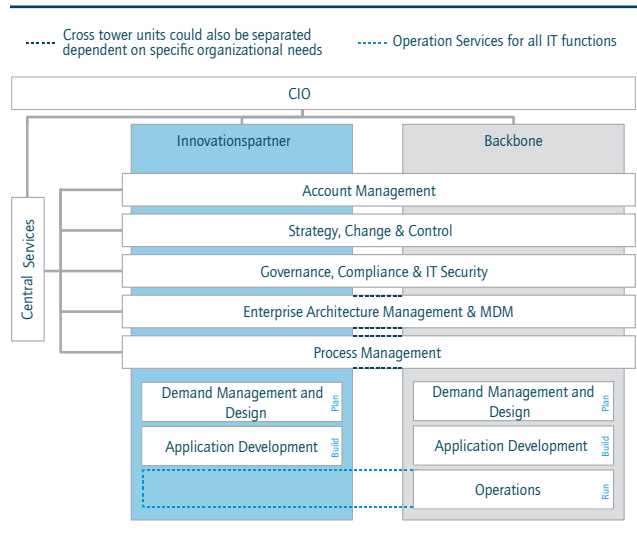


Abb. 5: Beispiel Aufbauorganisation

Die in Abbildung 5 dargestellte generische Aufbauorganisation trennt grundsätzlich unter dem Leiter IT (CIO) Innovationspartner und Backbone in zwei separate Organisationseinheiten (als Teilorganisationen), flankiert von der Querschnittsfunktion Central Services. Letztere agiert übergreifend, was die erfolgreiche Zusammenarbeit der Einheiten ermöglicht und die Erreichung der IT-Strategie zum Ziel hat. Je nach Unternehmensspezifika sind Querschnittsthemen wie zum Beispiel Enterprise Architecture Management, Master Data Management (MDM) oder Process Management als eigenständige Einheiten pro Teilorganisation oder als ein Querschnittsbereich aufgestellt. Dementsprechend können wie im Folgenden beispielhaft dargelegt die Aufgaben und Themen unterschiedlich verteilt sein.

Durch globale Harmonisierungsinitiativen verantwortet die Backbone-IT die Angleichung und den konsequenten Ausbau der Backbone-IT-Lösungen (zum Beispiel SAP, PLM) in einem umfassenden Enterprise Architecture Management. Des Weiteren treibt sie die Entwicklung weltweiter MDM-Prozesse und die Vereinheitlichung technischer Lösungen für die Mitarbeiter bzw. Führung des klassischen Demand Managements voran; dies in Abstimmung mit dem Innovationspartner. Zusätzlich wird die Prozessintegration und die Optimierung von Geschäftsprozessen zusammen mit den Fachbereichen begleitet und



ebenfalls eine End-to-End-Lieferverantwortung übernommen, die mit eigener Softwareentwicklungs- und Betriebskompetenz ausgestattet ist. Dort sind die umfassende Systemintegration und die Führung der IT-Integrationskomponenten angesiedelt.

Die Innovationspartner-IT verantwortet in dieser Beispielorganisation das aktive Enterprise Architecture Management mit Fokus auf Modularisierung und Kapselung gegenüber den betriebskritischen Systemen sowie die Weiterentwicklung der MDM-Prozesse zur Ermöglichung und Nutzung von Big-Data-Potenzialen. Abhängig von der aktiven bzw. proaktiven Ausrichtung gibt es einen umfassenden Demand-Management-Prozess mit Einbindung der Backbone-IT und eine starke kundenorientierte Ausrichtung mit hoher Beratungs- und Change-Kompetenz durch eine regionale und lokale Aufstellung. Der Innovationspartner hat eine End-to-End-Lieferverantwortung mit eigener technischer Kompetenz von Design bis Betrieb der Lösung. Hauptzielsetzung ist eine schnelle Umsetzungskompetenz und eine beratende Rolle, die unterschiedlich intensiv wahrgenommen werden kann. Die aktive Ausrichtung übernimmt eine große Rolle in der Solution Delivery und im Software Engineering, während eine proaktive Ausrichtung ebenfalls eine starke inhaltliche Beratungskompetenz aufweist und die Innovation treibt.

Prinzipiell gilt: Abhängig vom Geschäftsmodell, der Unternehmensstrategie, den abgeleiteten Zielen und weiteren Einflussfaktoren sind die einzelnen Einheiten strukturell und inhaltlich während der Organisationskonzeption zu definieren, um eine erfolgreiche Implementierung zu ermöglichen.

## Die Handlungsfelder einer erfolgreichen Implementierung im Überblick

Wenn sich eine IT-Organisation dazu entschieden hat, den nächsten Schritt zu gehen und eine bimodale Struktur aufzusetzen, empfehlen wir, die folgenden Grundsätze für die Organisationsgestaltung einer funktionierenden 2-Speed IT zu befolgen:

- Kontinuierliche Analyse der Anwendungen und deren jeweiligen Zuordnung zu den Rollen
- Stärkung einer gemeinsamen Innovationskultur
- Erarbeitung der Anforderungen vom Fachbereich (dezentral) und nicht zentral von der IT
- Entwicklung des Mindsets beim Personal der IT-Organisation für agile Vorgehensweisen und Fehlertoleranz
- Verknüpfung von agilen und klassischen Prozessen

Die erheblichen Veränderungen der gesamten Organisation, der Schnittstellen und der Rollendefinitionen erfordern eine hohe Bereitschaft der Belegschaft und besonders des Topmanagements, an einem Strang zu ziehen. Dazu ist ein ganzheitliches Change Management und eine nachhaltige Transformation der Organisation von Nöten, um die antizipierten Erfolge der neuen Aufstellung zu ermöglichen. Das abschließende Zitat des Harvard-Professors Clayton M. Christensen aus dem Jahr 2002 hat nichts von seiner Gültigkeit verloren und bringt die gegenwärtige Situation auf den Punkt (Clayton M. Christensen, Michael Overdorf: Meeting the Challenge of Disruptive Change in Harvard Business Review, 2002):

**„It's no wonder that innovation is so difficult for established firms. They employ highly capable people – and then set them to work within processes and business models that doom them to failure. But there are ways out of this dilemma.“**

Welche Rolle spielen die Herausforderungen der Digitalen Transformation in Ihrem Unternehmen? Gerne besprechen wir mit Ihnen die Weiterentwicklung Ihrer IT-Organisation vor dem Hintergrund der veränderten Anforderungen der Digitalisierung. Danach werden Sie wissen, welche konkreten Schritte unternommen werden können, um bestmöglich zum langfristigen wirtschaftlichen Erfolg Ihres Unternehmens beizutragen und die IT als aktiven Partner im Unternehmen zu etablieren.

## Impressum/Kontakt

**Herausgeber**  
Horváth & Partner GmbH  
Ganghoferstraße 39  
80339 München

Tel.: +49 89 544625-0  
info@horvath-partners.com

## Horváth & Partners – Management Consultants

Horváth & Partners ist eine international tätige, unabhängige Managementberatung mit Sitz in Stuttgart. Das Unternehmen beschäftigt mehr als 600 hochqualifizierte Mitarbeiter an Standorten in Deutschland, Österreich, Rumänien, der Schweiz, Ungarn, Saudi-Arabien und den Vereinigten Arabischen Emiraten. Die Mitgliedschaft in der internationalen Beratungsallianz „Cordence Worldwide“ unterstützt die Fähigkeit, Beratungsprojekte in wichtigen Wirtschaftsregionen mit höchster fachlicher Expertise und genauer Kenntnis der lokalen Gegebenheiten durchzuführen.

Die Kernkompetenzen von Horváth & Partners sind Unternehmenssteuerung und Performanceoptimierung – für das Gesamtunternehmen wie für die Geschäfts- und Funktionsbereiche Strategie, Innovation, Organisation, Vertrieb, Operations, Controlling, Finanzen und IT. Horváth & Partners steht für Projektergebnisse, die nachhaltigen Nutzen schaffen. Deshalb begleitet Horváth & Partners seine Kunden von der betriebswirtschaftlichen Konzeption bis zur Verankerung in Prozessen und Systemen.



***Michael Gschwendtner***  
Competence Center  
CIO & Project Advisory

[MGschwendtner@horvath-partners.com](mailto:MGschwendtner@horvath-partners.com)



***Harald Kirchschrager***  
Competence Center  
CIO & Project Advisory

[HKirchschrager@horvath-partners.com](mailto:HKirchschrager@horvath-partners.com)



***Nils Urbach***  
Professor für Wirtschaftsinformatik und  
Strategisches IT-Management  
Universität Bayreuth

[nils.urbach@fim-rc.de](mailto:nils.urbach@fim-rc.de)