



Wartung eines Servers: In vielen Betrieben fehlt es an Know-how, um die komplexer werdenden IT-Projekte selbst zu managen.

FOTO: GETTY IMAGES

Update auf die nächste Generation



Von Rainer Hoppe,
geschäftsführender
Gesellschafter Apari
Consulting, Wiesbaden

Bei vielen mittelständischen Logistikdienstleistern bereitet sich die erste Generation der IT-Leiter auf den Ruhestand vor. Eine Zäsur, die diese Unternehmen vor eine drängende Frage stellt: Gelingt es ihnen, das Know-how der Spezialisten dauerhaft zu sichern - oder müssen sie sogar Anwendungen oder Technik austauschen? Vor allem bei Mittelständlern rückt der Status der IT-Systeme oft erst durch solche Umbruchsituationen überhaupt in den Fokus.

Die Crux dabei: Obwohl die Anwendungen längst zum Rückgrat der Betriebe geworden sind, findet in der Branche selten ein systematisches IT-Wissensmanagement statt. Handlungsbedarf besteht dann, wenn die Systeme nicht mehr reibungslos funktionieren, sich die Komplexität der IT-Landkarte als nicht mehr handhabbar erweist oder wenn Alt-systeme nicht abgeschaltet werden. Problematisch wird es auch, wenn das Unternehmen über zu wenig inhaltliches oder technisches IT-Know-

how verfügt oder kein Notfallplan vorhanden ist.

Die Ursache für solche Defizite liegt im Zusammenspiel zwischen IT und Fachabteilung. In vielen Speditionen sind IT-Wissen und Prozess-Know-how zu wenig miteinander verknüpft. Mehr noch: Solche Speditionen verfügen häufig nicht mehr über ausreichende IT-Kompetenz, um ihre immer komplexeren IT-Projekte selbst zu managen, Lieferanten zu steuern oder auch nur ihre Anforderungen an eine Software nachvollziehbar zu definieren. Ihnen fehlt oft eine Dokumentation der Kernanforderungen und der von der IT unterstützten besonders geschäftskritischen Prozesse.

Ein Beispiel: In einer IT-Landkarte lassen sich die vorhandenen Systeme samt Schnittstellen untereinander verzeichnen, damit das Unternehmen Insellösungen und Redundanzen vermeiden kann. Außerdem empfiehlt es sich, die führenden Systeme für Pflege und Übergabe der Stammdaten zu definieren sowie einen mittelfristigen Plan für die Weiterentwicklung der Systeme zu skizzieren.

Frühzeitig Nachwuchs schulen

Deshalb muss frühzeitig Nachwuchs für den Umgang mit den IT-Systemen

geschult und gleichzeitig eine Dokumentation angelegt werden. Dazu eignet sich etwa ein FAQ-Bereich (Frequently Asked Questions), in dem Antworten zu den häufigsten Anwenderfragen und -problemen gebündelt sind. Außerdem kommen Onlinesysteme infrage wie beispielsweise Unternehmens-Wikis, um die Funktionsweise nachvollziehbar abzubilden. Regelmäßige Schulungen mit externer Unterstützung sowie ein systematisches Personalentwicklungskonzept runden das Wissensmanagement ab.

Parallel dazu sollte sich das Management gezielt mit den folgenden Grundsatzfragen beschäftigen: Sind die eingesetzten Lösungen weiterhin zukunftsfähig? Werden die Hardware oder das Betriebssystem noch lange genug vom Hersteller unterstützt? Entwickelt der Software-Lieferant die Anwendungen regelmäßig weiter? Ist die IT im Alltagsbetrieb performant genug, oder fehlt eine Unterstützung wichtiger Prozesse? Werden bei diesen Fragen Defizite festgestellt, sollte man prüfen, ob sich eine Anpassung noch lohnt oder ob der passende Zeitpunkt für eine Ablösung der bestehenden Systeme gekommen ist. Unternehmen, deren IT-Landkarte zu komplex geworden ist, sollten grundsätzlich letztere

So beugen Logistikunternehmen dem IT-Wissensverlust beim Personalwechsel vor

44 Prozent

aller deutschen Unternehmen haben im vergangenen Jahr Cloud Computing eingesetzt.

Quelle: Bitkom

Option wählen. Wenn die Anwender in zu vielen Systemen gleichzeitig arbeiten müssen, die Zahl der Medienbrüche vom Angebot bis zur Abrechnung zu groß wird und die Stammdaten an zu vielen Stellen gepflegt werden müssen, ist dringender Konsolidierungsbedarf gegeben. Dasselbe gilt, falls ein systematischer Notfallplan und Maßnahmen zum Risikomanagement fehlen.

Die richtigen Leitfragen

Liegen die Defizite in der eigenen IT-Organisation erst einmal auf dem Tisch, zeigt eine Bestandsaufnahme dem Logistikdienstleister die wichtigen Handlungsfelder auf. Leitfragen dafür sind: Können in der bestehenden Struktur sämtliche Kundenanforderungen erfüllt werden? Sind die bestehenden Prozesse effizient? Wurde schon einmal eine vertiefte Risikoanalyse zu den Betriebs- und Prozessrisiken vorgenommen? Verfügt das Unternehmen über eine Kompetenzmatrix, die Schulungsbedarf aufzeigt und Grundlage eines systematischen Weiterbildungsprogramms ist?

Hier sollte das Stellvertreterprinzip gelten: Jede Aufgabe muss von mindestens zwei Mitarbeitern erledigt werden können. Nur dann ist ein reibungsloses Funktionieren der IT-Landschaft gewährleistet.

ANZEIGE

zara® - die zolleinfache software von znet.

zara

So geht Zoll 3.0:

zara® import/export
Unser Zoll-Klassiker.

zara® compliance
Sanktionslisten-Check live.

zara® gbs
Warenempfang top quittiert.

Nie war Zoll stärker - bei Import, Export, Compliance und Exportkontrolle. Und das ab 99 EUR/Monat.

Überzeugen Sie sich selbst:
www.znet-software.de

WEBER DATA SERVICE

Wir denken logistisch ... seit 1975.

Das Wissen über die Systemlandschaft überprüfen

Die wichtigsten IT-Fragen für ...

... Technik/Systeme:

Verfügen wir über eine aktuelle IT-Landkarte?
Sind unsere Applikationen und deren Abhängigkeiten untereinander hinreichend dokumentiert?
Wissen wir, welche Anwendungen in welchen Teilbereichen geschäftskritisch sind?
Haben wir Redundanzen bei Anwendungen und Daten vermieden - zum Beispiel bei der Erfassung gleicher Daten?
Sind die Schnittstellen in unserer IT und deren Abhängigkeiten untereinander sorgfältig dokumentiert?
Sind unsere wesentlichen Anwendungen und Systeme auf aktuellem Stand?
Sind unsere IT-Dienstleister zukunftssicher aufgestellt?

... Personal:

Sind alle Stellen ausreichend und nachvollziehbar beschrieben?
Verfügen wir über das erforderliche Know-how, um unsere IT-Systeme effizient nutzen zu können?
Ist Schlüsselwissen immer bei mehr als einem Mitarbeiter vorhanden?
Sind wir in der Lage, unsere Anforderungen an eine Applikation oder ein IT-System zu formulieren?
Haben wir verbindlich festgelegt, welches IT-Know-how wir in unserem Unternehmen selbst behalten wollen und für welche Bereiche wir externe Dienstleister einsetzen wollen?

Glossar:

IT-Landkarte: In der IT-Landkarte werden der Ist-Zustand der eingesetzten Computersysteme in einem Unternehmen und ihre Beziehungen untereinander verzeichnet. Dazu gehören auch die Schnittstellen, mit denen sie verbunden sind.

Performant: Hard- und Software müssen leistungsfähig genug sein, um die an sie gestellten Aufgaben zu erfüllen. Sie müssen in angemessener Zeit die benötigten Ergebnisse in der geeigneten Qualität verfügbar machen.

Notfallplan: Der Notfallplan enthält ein Maßnahmenbündel, mit dem das Unternehmen auf den Ausfall von technischen Systemen reagieren kann. In ihm ist eine systematische Vorgehensweise verzeichnet, die das Fortlaufen des Geschäftsbetriebs sicherstellt. Jeder Notfallplan muss regelmäßig in der Praxis getestet werden.

Risikomanagement: Das Risikomanagement umfasst sämtliche Maßnahmen zur systematischen Erkennung, Analyse, Bewertung, Überwachung und Kontrolle von Risiken. Für IT-Systeme empfehlen Experten beispielsweise ein sogenanntes Information Security Management System (ISMS), das die Risiken in regelmäßigen Abständen bewertet und geeignete Lösungsstrategien dokumentiert - beispielsweise im Notfallplan.

Wiki: Dabei handelt es sich um ein datenbankbasiertes Online-Textsystem zum Erfahrungsaustausch, in dem Anwender Sachverhalte nachlesen, eintragen und ergänzen können.