

# Business Relationship Management

## Aufbau strategischer Partnerschaft zur Sicherung der digitalen Transformation Ihrer Kunden



**Der Business Relationship Manager ist ein Connector, Orchestrator und Navigator zwischen seiner Funktion als Repräsentant des Service Providers und einer oder mehreren Business-Einheiten.**

CIOs müssen sich die zentrale Frage stellen, wie sie die digitale Transformation ihres Business unterstützen können. Wie kann sich die IT-Organisation neu positionieren und reorganisieren, damit ihre Rolle über die Position des Auftrags erfüllenden Service Providers hinaus zu einem konvergenten strategischen Partner verlagert werden kann?

Der Wandel von der Position eines IT-Service Providers zu einem strategischen Partner erfordert Zeit und eine klare und detaillierte Roadmap. Grossangelegte agile Transformationen können vielleicht einen Beitrag leisten – aber in aller Regel beschäftigt sich die IT mit der Erlernung neuer Arbeitsmethoden damit wieder einmal primär mit sich selbst. Dabei sollten eher die Beziehungen zu den Business-Einheiten im Vordergrund stehen. Business Relationship Management, BRM ist dabei die Schlüsseldisziplin zur Erlangung der strategischen Partnerschaft und dabei der beste Hebel, um den grössten Business Mehrwert zu erzielen.

Das Business Relationship Management stimuliert, optimiert und gestaltet den Business Demand in allen Geschäftsfunktionen wie IT, Personalwesen, Finanzen, Recht usw. und stellt sicher, dass der potenzielle Business-Value aus der Erfüllung der Geschäftsanforderungen erfasst, optimiert und erkannt wird.

---

**Eine starke Business Relationship Manager-Fähigkeit führt funktionsübergreifende Teams zusammen und eliminiert wertverlorene Unternehmenssilos.**

---

Eine starke BRM-Fähigkeit führt funktionsübergreifende Teams zusammen und eliminiert wertverlorene Unternehmenssilos. Es stärkt die Zusammenarbeit und fördert eine Kultur der Kreativität, Innovation und gemeinsamen Verantwortung im gesamten Unternehmen, so dass ganzheitliche, innovative und wertorientierte Strategien entwickelt werden, die den angestrebten Geschäftswert liefern.

Ein Beispiel? Die V-ZUG hat mit der Unterstützung von Glenfis die Rolle, Disziplin und Fähigkeit des Business Relationship Managements eingeführt. ->

# Success Story V-ZUG

## «Die IT muss sich als Teil des Business verstehen»



Interview Michael Fell, Head of IT and Communication

**V-ZUG ist ein typisches Schweizer Maschinenbauunternehmen: Wie bei vielen vergleichbaren Unternehmen war die IT lange Zeit dem Business klar untergeordnet, wurde also nicht als relevanter Teil der Wertschöpfungskette erkannt.**

2016 begann sich das zu ändern. Im Rahmen der Neupositionierung der V-ZUG ist Michael Fell, Head of IT and Communication, auf uns zugekommen. Sein Ziel: die Einführung eines IT-Service-Managements und eines Business Relationship Managements, um die IT in die Wertschöpfungskette zu integrieren.

**Michael Fell, Sie sind seit 2016 bei der V-ZUG. Was haben Sie dort angetroffen?**

Als ich hier in die IT-Abteilung kam, fand ich eine eher als Kiosk organisierte IT Organisation vor.

**Was heisst das, wie ein Kiosk?**

Es wurde auf Abruf gearbeitet, es gab kaum Prozesse und Strukturen, auch keinen IT-Service-Manager. Man trat dem Business weder als Service-Provider noch als strategischer Partner gegenüber. Ganz so, wie das in vielen Unternehmen heute noch der Fall ist. Innerhalb des Unternehmens wirkte die IT fast wie ein Fremdkörper. Meine Aufgabe war es, den Wandel von der «Technikbude» zum «Business Enabler einzuleiten» – im Wissen, dass ein solcher Prozess viele Jahre dauert.

**Zum Business Enabler?**

Ja, es geht darum, ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass die IT als Teil der Wertschöpfungskette anerkannt wird. Um dieses Selbstverständnis zu etablieren, benötigt es aber neue Personalkompetenzen, moderne IT-Systeme und vor allem eine Organisation, die den Wandel aktiv vorantreibt. Es bestand in allen Belangen sehr viel Erneuerungsbedarf, den eine IT natürlich nicht alleine stemmen kann.

**Was war ausschlaggebend, das Projekt Business Relationship**



**Management zusammen mit der Glenfis AG zu starten?**

Wir mussten die methodischen Kenntnisse in der IT sehr rasch erhöhen. Dafür fehlte es uns jedoch an eigenen Kapazitäten und an der Zeit, diese auf dem Arbeitsmarkt zu beschaffen. Also brauchten wir professionelle Unterstützung. Wenn wir vom Business künftig als Ansprechpartner auf Augenhöhe wahrgenommen werden wollen, müssen wir unsere Fachbereiche bei ihren Bedürfnissen abholen und ihnen konkrete Lösungsvorschläge bieten. Durch die Bereitstellung neuer Technologien, die konkret zur Erhöhung des Geschäftserfolg beitragen, werden wir sukzessive und automatisch als ein gewichtiger Bestandteil der Organisation anerkannt werden.

**Das ist ja das eigentliche Ziel.**

Ja, um dieses zu erreichen, bedarf es eines starken internen Wandels. Und hier kommen die Business Relationship Manager ins Spiel. Dies sind nicht klassische IT-Mitarbeiter, sondern Spezialisten, die Business mit IT verbinden können: Wirtschaftsinformatiker, Quereinsteiger aus dem Projektmanagement oder andere businessnahe Berufe. Wir brauchen Persönlichkeiten mit einem ausgeprägten Service-Gedanken, die die Sprache des Business verstehen. Sie müssen die Anforderungen der Fachbereiche verstehen und in eine technische Umsetzung mit dem grösstmöglichen Nutzen übersetzen. Nur so werden IT und Business zu strategischen Partnern im selben Team.

**Eine völlig neue Beziehung.**

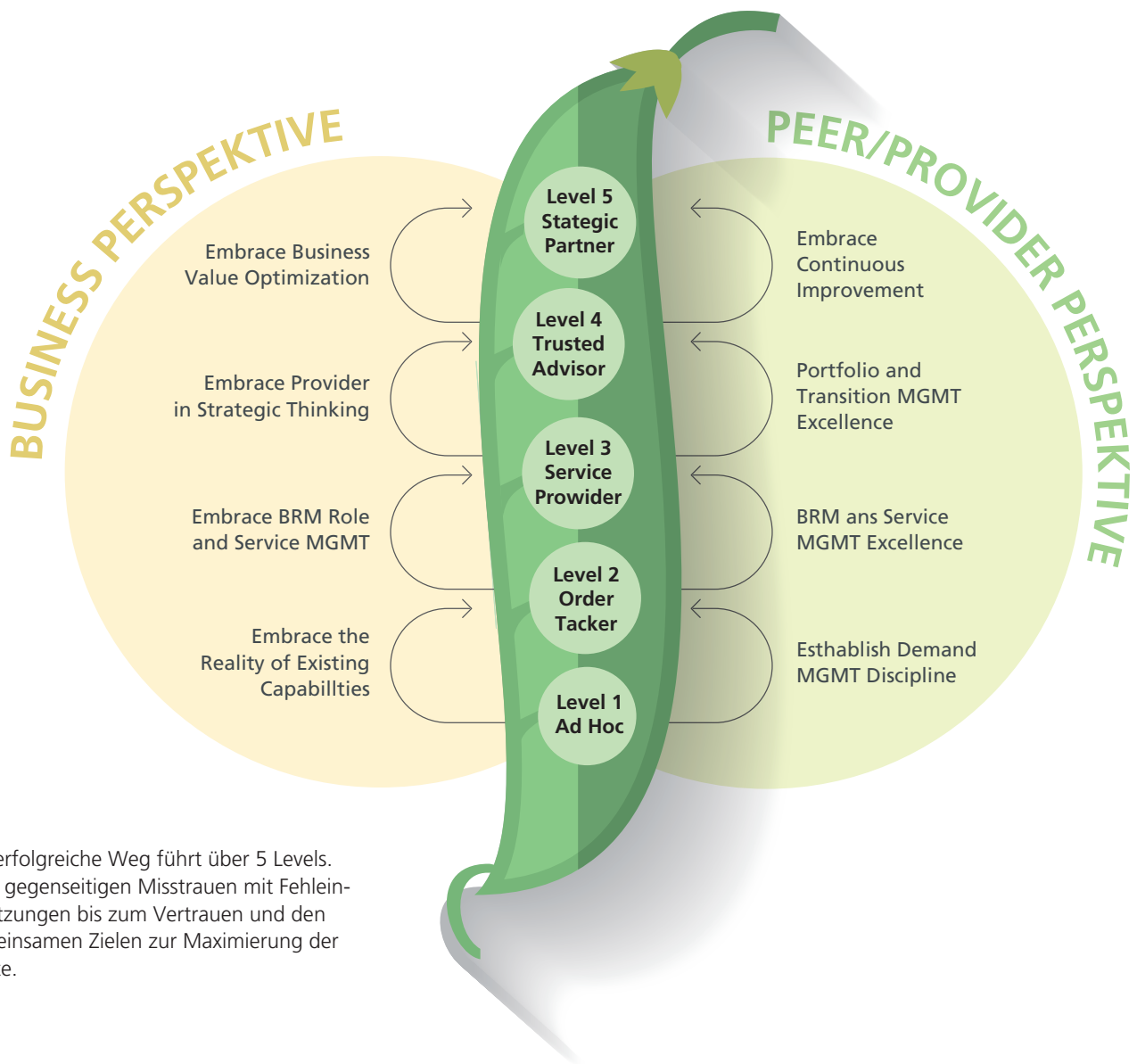
Ja, einem Partner sage ich nicht einfach, was er mir liefern soll, sondern was ich für ein Problem habe. Und dann finden wir gemeinsam die beste Lösung dafür. Dazu brauchen wir ein effektives Business Relationship Management, das die Mittlerfunktion zwischen Business und IT wahrnimmt. Glenfis war für uns der perfekte Partner, um diesen Prozess in Gang zu setzen und voranzutreiben. Sie kannten die Herausforderungen, mit denen wir zu tun haben von Anfang an und begleiteten uns mit ihrem Know-how. Sie traten nicht als Ja-Sager auf, sondern waren ein kritischer Sparringpartner, der uns tatsächlich weiterbrachte.

**Welche Verbesserungen stellen Sie fest, seit dieser Prozess läuft?**

Die Zusammenarbeit zwischen Business und IT hat sich stark verbessert. Wir werden oft viel früher involviert, hinterfragen aber weiterhin die Wünsche aus dem Business, Stichwort: Demand Shaping. Sämtliche Massnahmen sollen in die Strategie passen, keine Symptombekämpfung mehr betrieben werden. Im Rahmen des Demand Managements werden die Aufgaben priorisiert. Insgesamt sind die Schlüsselprozesse wesentlich optimiert worden.

**Stiessen Sie mit diesen Veränderungen sofort auf Akzeptanz?**

Zunächst wurde diese Neuausrichtung eher als Belastung wahrgenommen. Plötzlich mussten Aufträge schriftlich verfasst



Der erfolgreiche Weg führt über 5 Levels. Vom gegenseitigen Misstrauen mit Fehleinschätzungen bis zum Vertrauen und den gemeinsamen Zielen zur Maximierung der Werte.

werden und wurden nicht mehr zwischen Tür und Angel besprochen. Mittlerweile aber erkennen die meisten es als Erleichterung. Die Verbindlichkeit wurde erhöht, wir kommen schneller zu Ergebnissen. Ich denke, wir sind gut unterwegs auch wenn wir vielleicht erst die Hälfte des Weges hinter uns gebracht haben.

#### Mit welchen Herausforderungen haben Sie sonst zu kämpfen?

Was offene Stellen betrifft, dort befinden wir uns mitten im War of Talents um neue Mitarbeitenden. Intern stiessen wir anfänglich mit unserem Vorhaben auf Skepsis. So ein Kulturwandel braucht Zeit, aber es läuft soweit recht gut. Business und IT haben sich deutlich angenähert und das gemeinsame Verständnis entwickelt sich kontinuierlich weiter. Der Wandel in Richtig «IT-Agilität» erfordert von der gesamten V-ZUG ein tiefgreifendes Umdenken. Dies zeigt sich auch darin, dass wir IT'ler Anforderungen des Business stärker

hinterfragen, um gemeinsam mit ihnen das Beste Ergebnis für unsere Kunden zu erzielen.

#### Wie sind Sie konkret vorgegangen, um die Zusammenarbeit mit dem Business zu verbessern?

Im Rahmen eines Voice of the Business haben wir die Mitarbeitenden im Business zur IT befragt: Was läuft gut, was weniger? Welche Veränderungen wünschen sie sich? So wollten wir eine persönlichere Beziehung aufbauen und Vertrauen schaffen. Ergänzend fragten wir beim Business nach, welchen konkreten Verbesserungsbedarf sie sehen. Dies mit dem Ziel, Probleme bei der Wurzel zu packen und nicht mehr einzelne Symptome zu bekämpfen. Anstehende Aufgaben bewerten und priorisieren wir jetzt gemeinsam, um sie gezielt und nachhaltig zu lösen. Zudem haben wir diverse ITIL-Prozesse eingeführt, etwa im Financial Management und im Supplier Management.

#### Wem würden Sie Entwicklung und Implementierung eines Business Relationship Management mit der Glenfis AG weiterempfehlen?

Eigentlich jeder Firma, die in einem ähnlichen Veränderungs-Prozess steckt wie V-ZUG. Wir arbeiteten hervorragend zusammen. Zeitweise waren drei bis fünf Leute von Glenfis bei uns im Team, wir wurden intensiv begleitet. Glenfis ist ein sehr integrativer Partner, der auch mit unseren anderen externen Partnern gut kooperierte. Um von der Zusammenarbeit wirklich zu profitieren, muss die eigene Firma bereit sein, sich mit sich selbst auseinanderzusetzen, so wie V-ZUG. Wir haben uns dieser teilweise schmerzhaften Herausforderung erfolgreich gestellt. Zum Glück, denn die harte Arbeit zahlt sich mehr und mehr aus und stärkt V-ZUG auf ihrem weiteren Weg in die digitale Transformation.

Herr Fell, besten Dank für das Gespräch

# Mehrwert durch Integration der IT

*Warum es nötig ist, IT und Business zusammenzubringen, sagt Maria Rickli, Senior Consultant, Glenfis AG, im Interview.*

## **Maria Rickli, warum sollte ein Unternehmen über die eigene IT nachdenken?**

Die IT ist heute meist noch auf technisches Wissen reduziert. Dabei sollte sie sich nach dem Geschäftsnutzen entwickeln. Das kann dem Business entscheidende Impulse geben.

## **Haben Sie ein konkretes Beispiel?**

Daten werden zum Beispiel oft nicht wertschöpfend genutzt. Drei Beispiele: Aus Daten lassen sich Kundeninformationen generieren, so dass das Marketing zielgruppenorientiert und damit sehr effizient arbeiten kann. Auch Daten aus technischen Geräten bringen wichtige Hinweise, zum Beispiel zur präventiven Wartung. Und die Produktion kann Daten zur Qualitätssicherung zu Hilfe ziehen, das kann die Effizienz ebenfalls massgeblich erhöhen.

## **Die IT wird also zum Partner? Wie in Ihren Beispielen zum Partner von Marketing, Services und Produktion?**

Ja. Es ist wichtig, dass die IT erkennt, welche Technologien die Erreichung der Geschäftsziele unterstützen und echten Mehrwert liefern. Dazu muss die IT Methoden etablieren.

## **Hier kommt das Business Relationship Management ins Spiel?**

Genau. Es braucht ein Bindeglied zwischen Business und IT. Und dieses Bindeglied muss in der Lage sein, beide Seiten gleichermaßen zu verstehen, deren Interessen zu vertreten und bei Bedarf auch zu steuern.

## **Eine anspruchsvolle Aufgabe.**

Ja, deshalb zeichnen sich Business Relationship Manager weniger durch technisches Wissen aus. Vor allem bringen sie ihre Fähigkeiten ein, Partnerschaften aufzubauen und gleichzeitig ein wertorientiertes Denken zu fördern. Denn darum geht es: den maximalen Mehrwert für das Business zu erzeugen.

## **So entsteht Mehrwert – durch die IT**

Versteht die IT, was den Erfolg des Business ausmacht, kann sie die Wertschöpfung entscheidend steigern – nämlich genau die Impulse geben, die Mehrwert erzeugen. Das sind einerseits simple Verbesserungen: Lösungen zu Problemen, die das Business tagtäglich in seiner Effizienz einschränken. Und andererseits sind das innovative Umwälzungen, die das Business grundlegend weiterbringen und den Mehrwert maximieren. Es lohnt sich also, IT und Business zu vereinen – das Business Relationship Management der Glenfis AG bringt hier wertvolle Unterstützung.

Ihr Kontakt: Maria Rickli,  
Senior Consultant, Glenfis AG

Erfahren Sie mehr:  
Bestellen Sie das Whitepaper «Business Relationship Management – Von der Notwendigkeit, echten Business-Mehrwert zu erbringen». Schicken Sie eine E-Mail an [maria.rickli@glenfis.ch](mailto:maria.rickli@glenfis.ch)



Glenfis AG  
Cloud & Sourcing Excellence  
Kennen. Können. Tun.

Badenerstrasse 623  
8048 Zürich  
T +41 (0)848 889 089  
F +41 (0)848 889 289  
[info@glenfis.ch](mailto:info@glenfis.ch)  
[glenfis.ch](http://glenfis.ch)