

Stefan Spang

Neue Kernkompetenzen gefragt – IT verändert die Unternehmen

Inhaltsverzeichnis

1. Vielfach noch nicht verstanden: Zusammenspiel zwischen Geschäftserfolg und IT
2. IT verlangt neue Kernkompetenzen
 - 2.1 Veränderungen im Produkt
 - 2.2 Einsatz von Analytik
 - 2.3 Veränderung des Geschäftssystems
3. IT eröffnet neue Wege für das Management der Kernkompetenzen
4. Strategisches Management von IT wird selbst zur Kernkompetenz
 - 4.1 Business Alignment: Die notwendige Basis für Nutzen durch IT
 - 4.2 Systemarchitektur: Vom Einzelsystem zur effizienten Gesamtlandschaft
 - 4.3 Sourcing-Strategie: Zugriff auf unerschlossene Potenziale
 - 4.4 Steuerung: Eine Wissenschaft für sich
 - 4.5 Qualifizierte Mitarbeiter: Kritische und oft vernachlässigte Ressource
5. Ausblick: Mit strategischem IT-Einsatz Wettbewerbsvorsprung sichern

Literaturverzeichnis

Dr. Stefan Spang ist Director bei McKinsey in Frankfurt und London. Er ist seit 1992 bei McKinsey und ist Leiter der European Banking & Securities Operations Practice und Mitglied der Führungsgruppe der European Insurance and Asset Management Practice. Sein Fokus liegt auf IT-Anwendungen in den Bereichen Strategie, Organisation und Operations. Stefan Spang hat Betriebswirtschaftslehre und Philosophie an der Universität Saarbrücken studiert, außerdem am MBA-Programm der University of Michigan in Ann Arbor teilgenommen und an der Universität Saarbrücken in Wirtschaftsinformatik promoviert.

1. Vielfach noch nicht verstanden: Zusammenspiel zwischen Geschäftserfolg und IT

Die Informationstechnologie hat in den vergangenen zehn Jahren rasante Fortschritte gemacht. Immer neue Produkte wurden angeboten, immer mehr Anwendungen durch Standards abgedeckt. Die Leistung von Prozessoren und Speichern hat sich drastisch erhöht, und das bei sinkenden Preisen.

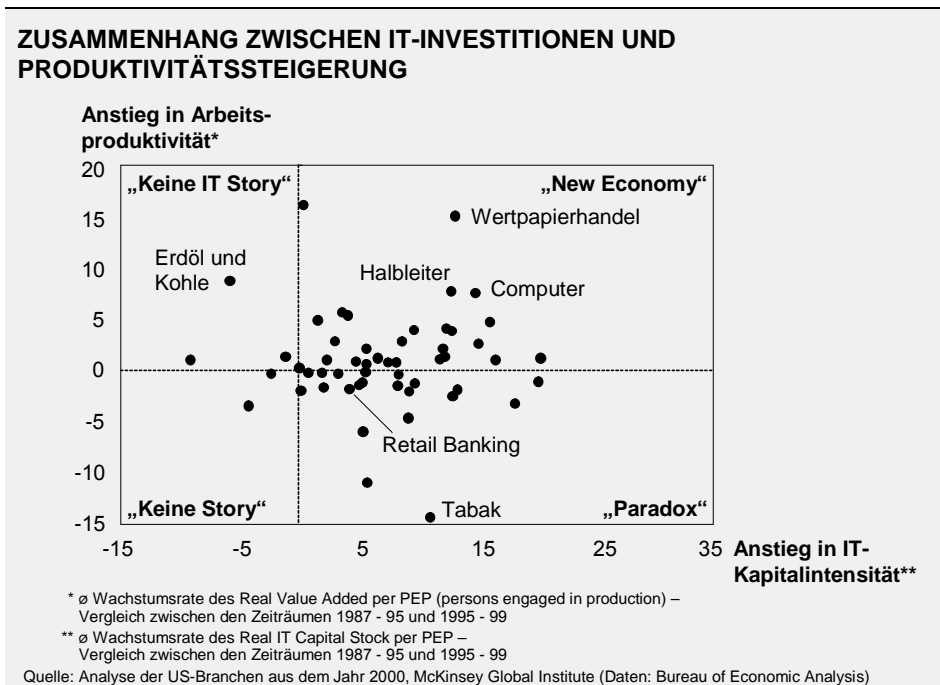


Abbildung 1

Jedoch – diese Leistungsfähigkeit wartet nach wie vor auf den richtigen, effizienten Einsatz. Zu Anfang wurde kräftig (über)investiert: in ERP, Supply Chain Management, CRM, E-Business. Leider blieb der Erfolg all dieser Anstrengungen oft unklar – und auch bei langfristiger Betrachtung tut man sich schwer, zwischen den Investitionen und den erreichten Produktivitätssteigerungen eine klare Korrelation zu erkennen (Abbildung 1). Mit der Krise an den Kapitalmärkten kam es dann zu einer fast vollständigen Kehrtwendung – nun übte man sich in Kostensenkung und Verzicht. Der Nutzen der IT

wurde plötzlich allseits in Frage gestellt, die Investitionen drastisch zurückgefahren. Natürlich sind beides Extrempositionen – und die goldene Mitte haben bislang nur wenige gefunden. Warum eigentlich?

Ein wesentlicher Teil des Problems rührt daher, dass viele Topmanager die Informationstechnologie immer noch als reines Hilfsinstrument betrachten. Als Folge wird ein wichtiges Prinzip missachtet: Ob ein Unternehmen den goldenen Weg zur Nutzenmaximierung findet, hängt entscheidend davon ab, wie seine Kernkompetenzen mit dem IT-Einsatz zusammenpassen. Das Ignorieren dieses Grundsatzes prägte den anfänglichen Hype ebenso wie die Investitionsscheu der letzten Jahre. Kurz: Es fehlt am Verständnis des Zusammenspiels zwischen IT-Investitionen und Geschäftserfolg.

Auf längere Sicht ein fataler Fehler, denn eben dieses Zusammenspiel nimmt weiter an Bedeutung zu – ja, es entwickelt sich zum Haupterfolgsfaktor. Denn:

- IT verlangt von den Unternehmen neue Kernkompetenzen.
- IT schafft gleichzeitig neue Möglichkeiten für das Management von Kernkompetenzen.
- Das strategische Management von IT wird damit selbst zu einer Kernkompetenz.

Diese Aussagen sollen im Folgenden näher ausgeführt und belegt werden.

2. IT verlangt neue Kernkompetenzen

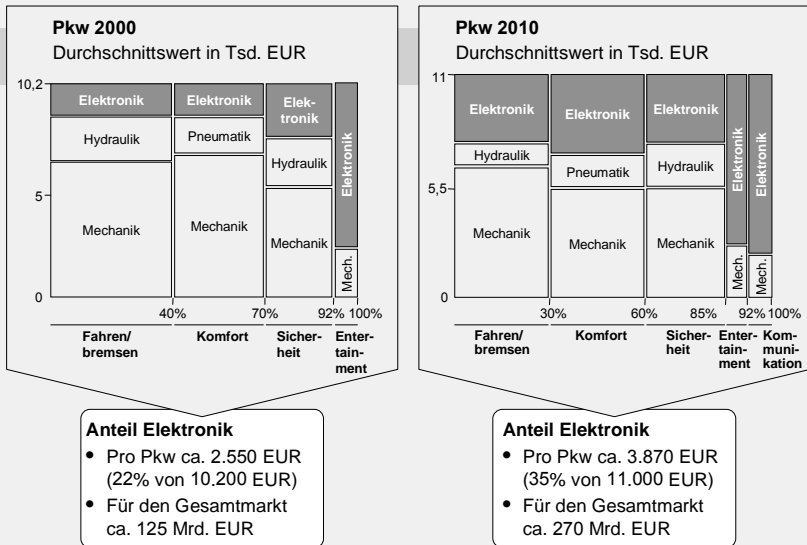
Die Informationstechnologie hat im Laufe ihres Bestehens – häufig unbemerkt – das Geschäft der meisten Unternehmen grundlegend verändert: Was sie als Produkt anbieten, wie und an welche Kunden sie ihr Angebot richten, wie sie arbeiten, wie sie mit anderen Unternehmen zusammenarbeiten – all das wird mittlerweile ganz entscheidend durch IT beeinflusst. Und damit auch die resultierenden Anforderungen: Was man heute an Kernkompetenzen aufweisen muss, um ein bestimmtes Geschäft erfolgreich zu betreiben, das sieht völlig anders aus als noch vor einem Jahrzehnt.

In drei Bereichen wird das besonders deutlich:

- *Die Produkte selbst werden durch IT verändert:* Nehmen wir als Beispiel das Automobil: Im Jahr 2010 wird dort der Anteil elektronischer Komponenten an der gesamten Wertschöpfung bis zu 35 Prozent betragen (Abbildung 2). Damit benötigt der Hersteller nicht mehr nur die klassischen Kompetenzen der Fertigungsindustrie und des Maschinenbaus, sondern zunehmend auch die eines Software- und Elektronikproduzenten.

- *Der Einsatz analytischer Instrumente nimmt zu* – ob zur Analyse des Kundenbedarfs, der Profitabilität des Produktportfolios oder der Rentabilität von Investitionen. Wer die entsprechenden Kompetenzen nicht im eigenen Haus aufbaut, bleibt hinter der Konkurrenz zurück.

WACHSENDER ANTEIL AUTOMOBILELEKTRONIK



Quelle: Mercer Management Consulting

Abbildung 2

- *Vielfach verändert sich das ganze Geschäftssystem:* Insbesondere dort, wo Informationen und wissensbasierte Serviceleistungen vermarktet werden sollen, geht das heute nicht mehr ohne IT. Neben dem Aufbau der eigentlichen Kernfähigkeiten und -kenntnisse wird damit das Management spezialisierter Systeme zum Erfolgsfaktor.

2.1 Veränderungen im Produkt

Nahezu alle elektrischen Geräte beinhalten mittlerweile auch elektronische Komponenten. Das ist per se kein neues Phänomen und die Hersteller sind darin erfahren, diese Komponenten in ihre Produkte einzubauen. Doch in den letzten Jahren ist diese Integration wesentlich komplexer geworden: Von dedizierten Komponenten, in denen jeweils nur bestimmte Funktionen „fest verdrahtet“ waren, hat ein Übergang zu programmierbaren, miteinander vernetzten „General-Purpose“-Systemen stattgefunden. Diese Sys-

teme sind einerseits weitaus flexibler und damit langfristig wirtschaftlicher. Andererseits erfordern sie ganz andere Fähigkeiten in der Softwareentwicklung. Dabei geht es nicht etwa um die Programmierung allein – das Ganze beginnt mit der Entwicklung einer komponentenübergreifenden Architektur, welche die Kompatibilität zwischen den einzelnen Subsystemen sicherstellt, und geht bis hin zu komplexen Testverfahren und aufeinander abgestimmten Release-Konzepten für die einzelnen Komponenten.

Kurz: Die Unternehmen benötigen jetzt Kompetenzen, die sie so bislang nicht hatten. Selbst internationale Konzerne haben diese Lektion schmerzhaft lernen müssen: Vom Automobilbauer bis hin zum exzellenten Softwareproduzenten ist es nun mal ein weiter Weg – und der kann nicht „nebenbei“ besprochen werden, sondern erfordert gezielte Maßnahmen zum Aufbau des neuen Kompetenzprofils.

2.2 Einsatz von Analytik

Die Informationstechnologie hat natürlich nicht nur die Produkte, sondern auch die meisten Unternehmensfunktionen stark verändert. In der Produktentwicklung werden Designs mit Hilfe komplexer Systeme entwickelt und getestet; im Produktmanagement wird fortlaufend die Profitabilität von Produkten überwacht; in der strategischen Planung wird immer häufiger ein dynamisches Portfolio von Projekten gesteuert, nicht mehr ein fest gezeichnetes Gesamtprogramm, das sich über mehrere Jahre hinzieht.

Ein besonders anschauliches Beispiel aber liefert der Vertrieb, wo Systeme zum Customer Relationship Management in den letzten Jahren oft zu einer Selbstverständlichkeit geworden sind. Vor allem Finanzdienstleister haben begonnen, hier sehr anspruchsvolle Konzepte umzusetzen, denen eine komplexe Basis von Kundendaten zu Grunde liegt. Daten in solcher Menge und Vielfalt zu sammeln, zu verwalten und zu analysieren, wäre ohne den weitreichenden Einsatz von IT nicht möglich. Der Aufbau und professionelle Einsatz integrierter CRM-Systeme aber erfordert Kompetenzen, die weit über das bisherige Spektrum hinausgehen. Mit der Einstellung einiger zusätzlicher Statistiker und Datenbankadministratoren ist es bei weitem nicht getan – man braucht Spezialisten, welche den Aufbau umfassender Data Warehouses, eine flexible und zeitnahe Produktentwicklung nach Kundenanforderungen, eine detailgenaue Maßnahmensteuerung und Datensammlung „in der Fläche“ beherrschen. Laufender Aufwand in Höhe von bis zu 20 Prozent der gesamten Vertriebskosten ist da keine Ausnahme – nach Schätzungen wird beispielsweise die nordamerikanische Versicherungsindustrie im Jahr 2005 bis zu 10 Milliarden USD für CRM ausgeben. Angesichts solcher Größenordnungen ist klar: Echte Wettbewerbsvorteile sind nur bei effizientem Einsatz dieser Ressourcen zu erschließen.

Auch die Sortimentssteuerung im Einzelhandel basiert auf leistungsfähigen Analysesystemen – sie liefern die aktuellen Nachfragedaten, an denen das Warenangebot zeitnah ausgerichtet wird. Nicht selten verhilft ein optimal genutztes System auf diese Weise zu