

Martin Selchert/Detlev J. Hoch

**Und es gibt sie doch – Neue Geschäftsmöglichkeiten durch Informationstechnologie**

# Inhaltsverzeichnis

1. Verstellt den Blick auf neue Chancen: Die Skepsis nach der New Economy
2. Helfen, den Rahmen abzustecken: Terminologie und Systematik
  - 2.1 „Neue Geschäftsmöglichkeiten durch IT“ – Eine Definition
  - 2.2 Sechs Kategorien – Ein Ansatz zur Strukturierung
3. Wer sie kennt, hat halb gewonnen: Die neuen Geschäftsmöglichkeiten
  - 3.1 „Make“-Optionen
    - 3.1.1 Erneuerung des Geschäftssystems
    - 3.1.2 Erschließung neuer Geschäftsfelder
    - 3.1.3 Entwicklung neuer Geschäfte
    - 3.1.4 Captive Offshoring
  - 3.2 „Buy“-Optionen
    - 3.2.1 Erneuerung des Geschäftssystems durch taktisches Outsourcing
    - 3.2.2 Erschließung neuer Geschäftsfelder durch strategisches Outsourcing
    - 3.2.3 Entwicklung neuer Geschäfte gemeinsam mit Partnern
    - 3.2.4 Offshore Outsourcing
4. Sichert sachgerechte und effiziente Lösungen: Die systematische Priorisierung

## Literaturverzeichnis

Prof. Dr. Martin Selchert lehrt Marktorientierte Unternehmensführung an der FH Ludwigshafen. Aktuelle Arbeits- und Beratungsschwerpunkte sind Wirtschaftlichkeit und Management von Informationstechnologie. Nach seinem Studium der BWL und der Promotion an der Universität Mannheim war Martin Selchert von 1994 bis 2000 als Unternehmensberater bei McKinsey tätig.

Detlev J. Hoch ist Director bei McKinsey in Düsseldorf. Er ist studierter Wirtschaftsingenieur und erwarb an der Queen's University in Kingston, Kanada, seinen MBA. Er ist in den globalen Leadership-Teams der McKinsey-Sektoren Hightech und TIME tätig, führt den Bereich Software & Services und leitete das globale Forschungsprojekt „Erfolgreiche Software-Unternehmen – die Spielregeln der New Economy“. Er ist Mitherausgeber der Zeitschrift Wirtschaftsinformatik.

# 1. Verstellt den Blick auf neue Chancen: Die Skepsis nach der New Economy

Nach der Krise der New Economy ist die Stimmung umgeschlagen, Skepsis hat sich breit gemacht. Nicht weniger als die Runderneuerung aller Geschäftsregeln in „E-Speed“ – so die vollmundigen Versprechungen – sollte die Informationstechnologie (IT) möglich machen. Doch die Erwartungen wurden enttäuscht, nach wie vor werden mit E-Business überwiegend nur marginale Umsätze relativ zum Gesamtgeschäftsvolumen erzielt. An neue Geschäftsmöglichkeiten durch IT mag kaum noch jemand glauben. Hinzu kommt, dass viele Unternehmen die notwendige IT-Kompetenz weder haben noch aufbauen wollen: Gerade in Krisenzeiten ist ja die Konzentration auf Kernkompetenzen eine empfohlene Strategie; so geht es in vielen Unternehmen derzeit eher um die Bestandssicherung als um neue Geschäftsfelder oder gar die Entwicklung neuer Märkte.

In der Tat: Erfolg „auf Knopfdruck“ können auch IT-Investitionen nicht möglich machen. Doch dass IT neue Geschäftsmöglichkeiten eröffnen kann, daran ist auch heute nicht zu rütteln. Wie sich diese Veränderungen für das einzelne Unternehmen auswirken, hängt von seinem Verhalten ab: Entweder es nutzt sie als attraktive neue Möglichkeiten oder sie wachsen sich zu strategischen Bedrohungen aus – dann nämlich, wenn Wettbewerber sie erfolgreich nutzen und sich damit einen Vorsprung verschaffen.

Dieser Beitrag will daher einen unverstellten Blick auf die „wirklichen“ neuen Geschäftsmöglichkeiten bieten, die sich mit und durch IT eröffnen: Nach einer kurzen Erläuterung zur Terminologie und systematischen Strukturierung gehen wir auf die wichtigsten neuen Geschäftsmöglichkeiten ein und stellen ein Raster vor, das dem Entscheidungsträger bei der Auswahl und Priorisierung hilft.

## 2. Helfen, den Rahmen abzustecken: Terminologie und Systematik

### 2.1 „Neue Geschäftsmöglichkeiten durch IT“ – Eine Definition

Zum besseren Verständnis möchten wir vorab alle drei Elemente des Titels kurz beleuchten:

- „*Neu*“ bedeutet hier in erster Linie „neu für das jeweilige Unternehmen“ – nicht unbedingt aber ganz neu in seiner Art. Im Fokus sind also Möglichkeiten, Geschäftssysteme zu optimieren und schon bestehende Märkte (besser) zu erschließen – erst in zweiter Linie geht es darum, völlig neuartige Geschäfte zu entwickeln.
- „*Geschäftsmöglichkeiten*“ werden umfassend als Möglichkeiten interpretiert, Umsätze zu steigern, Kosten zu senken oder sonst notwendig werdende Investitionen zu reduzieren – also die Chance, fundamentale Werttreiber des Shareholder Value positiv zu beeinflussen.
- Was die Realisierung „*durch IT*“ angeht, so ist die Lesson (Re-)Learnt aus dem E-Business-Boom zu beachten: Zum Geschäft gehört immer mehr als die technische Machbarkeit – oder in anderen Worten: Um Geschäftsmöglichkeiten zu erschließen, reicht es nicht aus, nur die Informationstechnologie zu verändern. Zusätzlich muss man immer auch Geschäftsprozesse verändern, häufig auch das Produkt- und Serviceprogramm, organisatorische Strukturen, bis hin zu Fähigkeiten und Wertesystemen von Mitarbeitern. In diesem Sinne geht es hier um neue Möglichkeiten zur deutlichen Steigerung des Shareholder Value, für die IT eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung ist.

### 2.2 Sechs Kategorien – Ein Ansatz zur Strukturierung

IT-bezogene neue Geschäfte sind häufig Gegenstand reißerischer Schlagzeilen. Nicht selten handelt es sich dabei um reine Modebewegungen, die letztlich mehr Wert vernichten als stiften. Um sich hier nicht in die Irre führen zu lassen, ist eine Gesamtübersicht hilfreich, anhand derer potenzielle neue Möglichkeiten systematisch geprüft werden können.

Zur Strukturierung von Geschäftsmöglichkeiten durch IT gibt es bereits mehrere systematische Ansätze: So werden in der Produkt-Prozess-Matrix von MCFARLAN der zunehmende Informationsgehalt von Produkten auf der einen und die zunehmende IT-

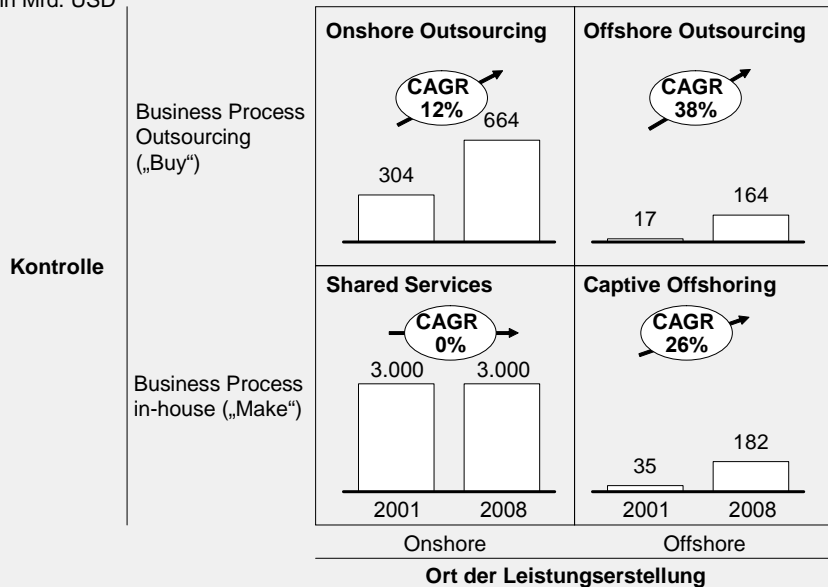
Unterstützung von Prozessen auf der anderen Seite zu Grunde gelegt,<sup>1</sup> im Bereich E-Business findet sich häufig ein dreistufiges Modell für die Entfernung vom Status quo, bei dem die einzelnen Stufen für 1) reine Prozessverbesserungen, 2) den strategischen Wandel des Unternehmens und 3) die Umwälzung der ganzen Branche stehen.<sup>2</sup> Beide Konzepte vernachlässigen jedoch die Frage nach dem „Make or Buy“ ebenso wie die nach der Leistungserbringung „onshore“ (in geografischer Nähe zum Firmensitz) oder „offshore“ (in Ländern mit niedrigeren Faktorkosten wie Indien, China oder Osteuropa) – beides Aspekte, welche die Produktivität ganz wesentlich beeinflussen, in jüngster Zeit durch Herausbildung neuer Trends auffallen und daher in diesem Beitrag ausdrücklich berücksichtigt werden sollen.

*Make or Buy* ist gerade im IT-Bereich eine klassische Frage, die allerdings heute auf neue Weise angegangen wird: War die Fremdvergabe in der Vergangenheit eng begrenzt auf taktische Produktivitätsgewinne, geht man im Zuge der Globalisierung und angesichts schnellerer Technologiezyklen auch zunehmend auf strategisches Outsourcing über. Dabei werden selbst bestimmte Kernkompetenzen ausgelagert, um mit Hilfe eines Outsourcing-Partners die weltweite Wettbewerbsfähigkeit langfristig und in allen Teilaspekten zu erhalten. Zusätzlich lässt ein weiterer Faktor die allgemeine Bereitschaft zur Fremdvergabe steigen: Mit zunehmender Verbreitung des Internet, wodurch die Transaktionskosten deutlich gesenkt wurden, hat sich der wirtschaftlich sinnvolle Anwendungsbereich für Outsourcing ausgeweitet. Und schließlich steigt auch der Druck, die Möglichkeiten zur Fremdvergabe gezielt zu nutzen, um sich weiter zu spezialisieren. Nicht nur die Hardware wird von Partnern betrieben, nicht nur Software an Application Service Providers übergeben – ganze IT-nahe Geschäftsprozesse werden heute an Dritte fremdvergeben (Business Process Outsourcing, BPO).

Dabei kommt eine weitere Entwicklung ins Spiel: Bisher dachten Entscheidungsträger beim Outsourcing vor allem an Unternehmen in unmittelbarer physischer Nähe – nun werden zunehmend „*Offshoring*“-Modelle realisiert, bei denen gewaltige Faktorkostenunterschiede von bis zu 80 Prozent neue Geschäftsmöglichkeiten eröffnen. Natürlich ist Offshoring auch für intern erbrachte Leistungen möglich – vor allem in Verbindung mit Business Process Outsourcing aber prägt es einen großen Veränderungstrend in der globalen Geschäftsprozessarchitektur, wie ein Blick auf die Wachstumsraten zeigt (Abbildung 1: Stand und geschätzte Veränderung der globalen Geschäftsprozessarchitektur (Stand: Ende 2002), in Milliarden USD<sup>3</sup>):

## ENTWICKLUNG DES OUTSOURCING UND OFFSHORING

in Mrd. USD



Quelle: IDC, Gartner Dataquest, Aberdeen Group, NASSCOM/McKinsey-Analyse

Abbildung 1

Die weitaus höchste Wachstumsrate unter allen möglichen Kombinationen (38 Prozent) weist das Offshore Outsourcing auf: Darunter versteht man die Fremdvergabe an Drittanbieter, die in Regionen mit niedrigen Faktorkosten operieren. Bereits 2001 erreichte diese Kategorie ein Geschäftsvolumen von 17 Milliarden USD. Mit immerhin 26 Prozent p. a. – und damit noch stärker als das „klassische Onshore Outsourcing“ (12 Prozent) – wächst das so genannte „Captive Offshoring“, die Verlagerung in-house erbrachter Leistungen an Niedrigkostenstandorte. In die Kategorie der intern und geografisch nah erbrachten Leistungen gehören vor allem die „Shared Services“: Leistungen, die an einer Stelle konzentriert, dort für andere Konzerneinheiten – gewissermaßen in „internen Märkten“ – erbracht und mit Verrechnungspreisen vergütet werden. So kann z. B. eine Personalabteilung als HR-Services-Einheit nicht nur Personalabrechnungen, sondern auch Assessmentcenter-Leistungen dem gesamten Konzern anbieten. In dieser Kategorie scheinen die Möglichkeiten weitestgehend ausgeschöpft, das Wachstum wird für die nächsten sieben Jahre auf nahe Null geschätzt.

Die entstandene Vier-Felder-Matrix aus Make/Buy und Onshore/Offshore erweitern wir für die Zwecke unserer Darstellung um eine weitere Achse: Angelehnt an das oben erwähnte Stufenmodell für E-Business gibt sie den Grad der Erneuerung wieder, der durch IT zu realisieren ist:

