

Dirk Buchta | Marcus Eul | Helmut Schulte-Croonenberg

Strategisches IT-Management

Dirk Buchta  
Marcus Eul  
Helmut Schulte-Croonenberg

# Strategisches IT-Management

Wert steigern, Leistung steuern,  
Kosten senken

3., überarbeitete und  
erweiterte Auflage



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2004
2. Auflage 2005
- 3., überarbeitete und erweiterte Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Stefanie A. Winter

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-8349-1206-0

# Vorwort zur dritten Auflage

Jedes Unternehmen muss Wert schaffen, auch und gerade mit Hilfe der IT – in dieser Hinsicht hat sich in den vergangenen Jahren, seit die erste Auflage dieses Buches erschienen ist, nichts geändert. Neu ist allerdings, dass Unternehmen deutlich besser die Zusammenhänge zwischen dem IT-Einsatz und dessen Wirkung auf das eigentliche Geschäft verstehen. Eine A.T. Kearney-Studie hat seitdem neue Erkenntnisse gebracht. Danach sind sich die Unternehmen zwar klar darüber, dass ihre IT auch strategische Aspekte abdecken sollte, aber sie sehen sich in ihren strategischen Vorhaben durch die IT häufiger behindert als gefördert. Ein Thema, das in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen hat, ist das der Nachhaltigkeit. Im Diskussionsumfeld der IT wird dabei gerne von „Green IT“ gesprochen. Während der Schwerpunkt hier häufig allein auf Hardware und Equipment gelegt wird, verfolgt dieses Buch einen breiteren Ansatz: Es geht nicht nur um die Perspektive von Systemanbietern, sondern insbesondere die Perspektive herstellender Unternehmen soll hier berücksichtigt werden. So kann aus „Green IT“ sogar „Green Business“ werden.

Düsseldorf, im Januar 2009

Dirk Buchta, Marcus Eul, Helmut Schulte-Croonenberg

# Vorwort

## Was ist strategisches IT-Management?

Dieses Buch beruht auf der langjährigen Erfahrung der A.T. Kearney-Experten im Beratungssektor der „Strategischen Informationstechnologie“. Darunter verstehen wir eine Strategie-Beratung, die auf das für IT verantwortliche Top-Management ausgerichtet ist. Üblicherweise sind dies der CEO oder ein fachlich zuständiges Vorstandsmitglied sowie der CIO, ein Geschäftsbereichsleiter oder der Geschäftsführer einer Tochtergesellschaft. Bei der „Strategischen IT-Beratung“ liegt der Fokus im Gegensatz zur „operativen IT-Beratung“ nicht auf der IT-Implementierung, sondern auf der Frage: Wie kann durch den Einsatz von Informationstechnologie Wert für das Unternehmen geschaffen werden?

Strategisches IT-Management setzt umfassendes IT-Know-how und strategische Unternehmens- und Branchenkenntnis ein, um neue IT-gestützte Verfahren und IT-Systeme zu identifizieren, die den Umsatz des Unternehmens stabilisieren oder steigern, die Margenhaltigkeit der Produkte oder Dienstleistungen verbessern und zur Kundengewinnung und -bindung beitragen. Auf der Kostenseite des Unternehmens muss unter anderem die richtige IT-Fertigungstiefe gefunden und über IT-Sourcing, IT-Outsourcing und IT-Insourcing nachgedacht werden. Unternehmen, die sowohl die Umsatz- als auch die Kostenseite der IT angemessen berücksichtigen, können durch den Einsatz von IT deutliche Unternehmenswertsteigerungen erzielen.

In dieses Buch fließen die Erkenntnisse aus Hunderten strategischer IT-Projekte der vergangenen zehn Jahre ein: Vom international agierenden Großkonzern bis zum erfolgreichen branchenfokussierten Mittelständler, von der produzierenden Industrie (Automobilindustrie, Prozessindustrie, Maschinen-/Anlagenbau, Hightech-, Luft- und Raumfahrt-, Konsumgüter-, Bauindustrie und andere) über Dienstleister (Energiewirtschaft, Airlines/ Tourismus, Logistik-/Transportindustrie, Handel, Telekommunikationsindustrie und andere) bis hin zu Finanzwirtschaft, Pharmaindustrie/Gesundheitswesen und Öffentlichem Sektor werden nahezu alle Einsatzgebiete der Informationstechnologie abgedeckt.

IT-Verantwortliche finden in diesem strategischen IT-Buch erprobte und wirksame Empfehlungen für ihre jeweiligen Fragestellungen und Unternehmenssituationen mit konkretem Rat für die Praxis. Gleichzeitig hoffen wir, dass Studierende der Informatik, Betriebswirtschaftslehre oder Wirtschaftsinformatik es als sinnvolle Bereicherung der vorhandenen akademischen Literatur und für einen erfolgreichen Berufseinstieg nutzen.

Düsseldorf, im Dezember 2003

Dirk Buchta, Marcus Eul, Helmut Schulte-Croonenberg

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur dritten Auflage.....	5
Vorwort.....	7
Einleitung .....	13
<b>Teil A: Wert steigern – Die IT als Werttreiber für das Unternehmen.....</b>	<b>17</b>
1. Die IT-Strategie – IT wertsteigernd einsetzen.....	20
2. IT als Enabler für das Geschäft – Geschäftsprozesse verbessern und Umsatz steigern.....	26
2.1 Optimierung der Geschäftsprozesse.....	27
2.2 Umsatzsicherung und -steigerung durch IT .....	34
2.3 IT als Bestandteil des Endprodukts.....	44
3. Unternehmenstransformation – Sicherstellen, dass der Nutzen der IT erzielt wird.....	48
3.1 IT-getriebene Unternehmenstransformation planen und steuern .....	52
3.2 Externe Partner zur Beschleunigung der Transformation einsetzen: Build – Operate – Transfer (BOT) .....	60
4. IT-Merger-Integration und IT-Carve-Out – Externes Wachstum und Desinvestitionen durch IT unterstützen.....	64
4.1 Mit IT-Merger-Integration Unternehmen erfolgreich fusionieren .....	68
4.2 Mit IT-Carve-Out Unternehmensteile erfolgreich veräußern .....	78
5. Green IT – Gesellschaftlicher Verantwortung durch IT gerecht werden .....	84
5.1 Green IT: IT als Objekt des Klimaschutzes „grün“ machen.....	85
5.2 Green Business: IT als Enabler des Klimaschutzes nutzen .....	90
5.3 Green IT und Green Business bedeuten Ökologie und Kostenoptimierung zugleich.....	91

<b>Teil B: Leistung steuern – Wertorientiertes IT-Management.....</b>	<b>95</b>
1. IT-Governance –	
Den organisatorischen Rahmen für wertsteigernden IT-Einsatz schaffen.....	99
1.1 IT-Demand- und IT-Supply-Organisation trennen .....	100
1.2 Zentrale und dezentrale IT-Zuständigkeiten festlegen und IT-Gremienstruktur etablieren .....	102
1.3 IT-Steuerungsprozesse definieren.....	105
2. IT-Planung – Die IT-Planung in die Unternehmensplanung integrieren .....	109
2.1 Kosten- und Leistungsrechnung als Planungsbasis nutzen .....	110
2.2 Best-Practice-Prozessrahmen etablieren .....	111
2.3 IT-Betrieb und -Projekte planen .....	113
2.4 Kostensenkungspotentiale für IT-Betrieb und -Projekte identifizieren.....	117
3. IT-Performance-Management – IT ganzheitlich führen und steuern.....	127
3.1 IT-Ziele und Key-Performance-Indikatoren (KPI) aus der Unternehmensstrategie ableiten .....	129
3.2 IT-Performance-Management im Unternehmen verankern.....	135
<b>Teil C: Kosten senken – Effizienz- und Effektivitätssteigerung der IT .....</b>	<b>143</b>
1. IT-Optimierung –Kosten senken, ohne den Nutzen zu schmälern .....	145
1.1 Durch strategische IT-Kostenanalyse die richtigen Ansatzpunkte finden .....	146
1.2 Kosten in den IT-Anwendungen senken.....	149
1.3 Kosten in der IT-Infrastruktur senken .....	156
1.4 Kostensenkungspotential durch strategische Beschaffung von IT nutzen .....	161
2. Interne IT-Dienstleister – Effizienzpotential intern nutzen .....	167
2.1 Den IT-Dienstleister strategisch aufstellen und ausgründen .....	169
2.2 Strategische Spielregeln für die Zusammenarbeit festlegen .....	178
2.3 Ausbauen, Insourcen oder Desinvestieren des IT-Dienstleisters.....	182
3. IT-Outsourcing und IT-Offshoring – Kostenvorteile durch Fremdvergabe nutzen .....	186
3.1 Mit IT-Outsourcing die Fertigungstiefe reduzieren.....	187
3.2 Faktorkostenvorteile durch IT-Offshoring nutzen .....	211
 Ausblick.....	 225
Glossar .....	229

Inhaltsverzeichnis	11
Stichwortverzeichnis .....	233
Danksagung .....	237
Die Autoren .....	239



# Einleitung

## Der Wert der IT – Neue Perspektiven für den Einsatz von IT

Welchen Wert hat der Einsatz von IT für das Unternehmen? Seit Beginn der Technologisierung ist das die entscheidende Frage für IT-Verantwortliche und Topmanagement. Von der Einführung der ersten automatisierten Datenverarbeitung bis zur Integration von Wertschöpfungsketten über Unternehmensgrenzen hinweg ist das Potential der IT, Nutzen und schließlich Wert für das Unternehmen zu erzielen, erheblich gewachsen.

Die ersten Investitionen in die Automatisierung einzelner Aktivitäten in den 1970er Jahren bewirkten eine kostengünstigere, schnellere Abwicklung der vormals papierbasierten Aktivitäten. Damit konnten die Rechnungen zeitnäher erstellt, die Mahnzyklen verkürzt und die Zahlungseingänge beschleunigt werden. In den 1980er Jahren führten der Siegeszug des PC sowie erste integrierte Anwendungen erneut zu einer Senkung von Geschäftsprozesskosten. Vor allem aber halfen sie, ganze Geschäftsprozessketten zu beschleunigen und zu optimieren. So boten Systeme wie SAP R/2 bereits Mitte der 1980er Jahre integrierte Abläufe vom Einkauf über die Lagerwirtschaft und den Vertrieb bis hin zur Buchhaltung und zum Controlling an. Die Prozesse liefen reibungsloser, Schnittstellen wurden optimiert oder ganz vermieden, kurz: ein bedeutendes Kostenpotential in den Geschäftsprozessen wurde erschlossen. In den 1990er Jahren ermöglichten Enterprise Resource Planning (ERP), Customer Relationship Management (CRM) und Supply Chain Management (SCM) die Integration von Geschäftsprozessketten über Wertschöpfungsstufen hinweg und eröffneten dadurch neues Kosten- und Optimierungspotential.

Seit der Anbindung der Unternehmen an das Internet Ende der 1990er Jahre hat sich der Fokus vom Nutzen der IT auf den wertsteigernden Einsatz von IT verschoben: Nicht der das Potential der IT, die Kosten interner Abläufe zu senken und ihre Qualität zu steigern, ist treibender Anlass für IT-Investitionen, sondern ihr Wertpotential. Mit IT lassen sich neue Märkte erschließen und die Herausforderungen der Globalisierung bewältigen. Durch IT entstehen neue Produkte und IT wird selbst zum umsatzrelevanten Bestandteil bestehender Produkte. Seitdem die IT auch unmittelbar auf die Geschäftstätigkeit wirkt, ist sie zum Werttreiber für Unternehmen geworden.

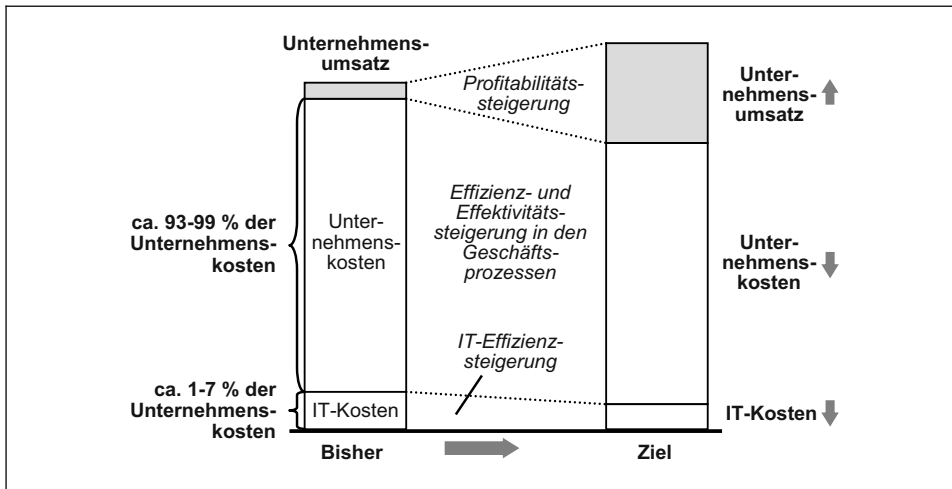
Das Paradoxon der IT dabei ist: Der Wert der IT fällt nicht dort an, wo die Kosten entstehen. Die Effekte von Kostensenkung und Qualitätssteigerung interner Abläufe, verbucht der Controller, die Umsatzsteigerung der Vertriebschef. Die Kosten fallen in die Zuständigkeit des IT-Verantwortlichen. Aber in welchem Verhältnis stehen Kosten und Nutzen der IT?

Mit Strategischem IT-Management können Unternehmen Wert aus dem Einsatz von IT erzielen: messbare und steuerbare Umsatzsteigerung und Kostensenkung. Die drei Imperative des Strategischen IT-Managements eröffnen neue Perspektiven für den Einsatz von IT:

- **Wert steigern!** IT bezieht ihre Daseinsberechtigung aus der Unterstützung der Unternehmensstrategie. Die Ableitung der *IT-Strategie* aus der Unternehmensstrategie beziehungsweise die Mitgestaltung der Unternehmensstrategie durch IT-Strategie eröffnet die Potentiale für den Nutzen der IT für die Geschäftstätigkeit und für Kostensenkungen in den Geschäftsprozessen und damit für Wertsteigerungen durch IT. Beispiele aus zahlreichen Branchen zeigen, wie *IT als Enabler* für die Geschäftsentwicklung eingesetzt werden kann. In dem Maße, in dem die IT die Geschäftstätigkeit verändert, wird sich auch das Unternehmen verändern. Diesen Wandel bewusst zu gestalten, so dass die Anwender den Wert der IT tatsächlich realisieren, ist die Aufgabe der *Unternehmenstransformation*. Erfolgreiches externes Wachstum sowie die notwendigen Portfoliobereinigungen erfordern umfangreiche Veränderungen in der IT ebenso wie in den Geschäftsprozessen im Rahmen der *IT-Merger-Integration* beziehungsweise des *IT-Carve-Out*.
- **Leistung steuern!** Der Wert der IT ist mess- und damit steuerbar. Voraussetzung ist der organisatorische Rahmen der *IT-Governance*, der die „Straßenverkehrsordnung“ der IT im Unternehmen vorgibt. Eine mit der Unternehmensplanung integrierte *IT-Planung* identifiziert Kostensenkungspotentiale und sorgt dafür, dass das IT-Budget nicht mehr limitierender Faktor der Wertsteigerung ist. Der Wert der IT wird durch *IT-Performance-Management* als dem ganzheitlichen Führungs- und Steuerungsinstrument der IT in unmittelbarer Anbindung an die Unternehmensstrategie quantifiziert und gesteuert.
- **Kosten senken!** Kostensenkungen in der IT ermöglichen zugleich Leistungssteigerungen – ohne „Rasenmäher-Methode“. Im Rahmen der *IT-Optimierung* wird die bestmögliche Unterstützung der Geschäftsprozesse zu möglichst geringen Kosten sichergestellt. Darüber hinaus bieten die Gründung *interner IT-Dienstleister* sowie die Fremdvergabe der IT im Rahmen des *IT-Outsourcings* und des *IT-Offshorings* weiteres Kostensenkungspotential innerhalb der IT.

Die IT schafft durch ihren Nutzen für die Geschäftstätigkeit von Unternehmen mehr Wert als durch Kostensenkungen innerhalb der IT zu erzielen ist. Davon sind wir aufgrund zahlreicher internationaler Beratungsprojekte und weltweiter Studien überzeugt. De facto geben die meisten Unternehmen nicht zu viel, sondern zu wenig Geld für IT aus: Für strategische IT-Projekte bleiben in manchen Unternehmen oft weniger als fünf Prozent des IT-Budgets übrig. Dies ist in Branchen mit hohem Wettbewerbsdruck und gleichzeitig hoher Innovationsrate zu wenig, um dauerhaft erfolgreich zu konkurrieren. Gewiss sind Kostensenkungen innerhalb der IT erforderlich – nicht zuletzt, um den für strategische IT-Projekte erforderlichen Freiraum im IT-Budget zu eröffnen. Strategisch entscheidend ist jedoch nicht das Kostensenkungspotential der IT, sondern die Wirkung der IT auf die Geschäftstätigkeit von Unternehmen.

Um den Wert der IT zu erschließen, müssen viele Unternehmen einen Bewusstseinswandel vollziehen: Die IT sollte nicht erst dann in Aktion treten, wenn es darum geht, geplante Wertsteigerungen des Unternehmens umzusetzen. Als Werttreiber hat die IT die Aufgabe, Wertsteigerungspotentiale für das Unternehmen zu identifizieren und proaktiv voranzutreiben. Die IT ist nicht die Handwerker-Abteilung des Unternehmens, sondern der CIO ist gemeinsam mit dem Topmanagement der Architekt des Unternehmens. Seine Aufgabe ist es, einen Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswertes zu leisten – top-line und bottom-line!

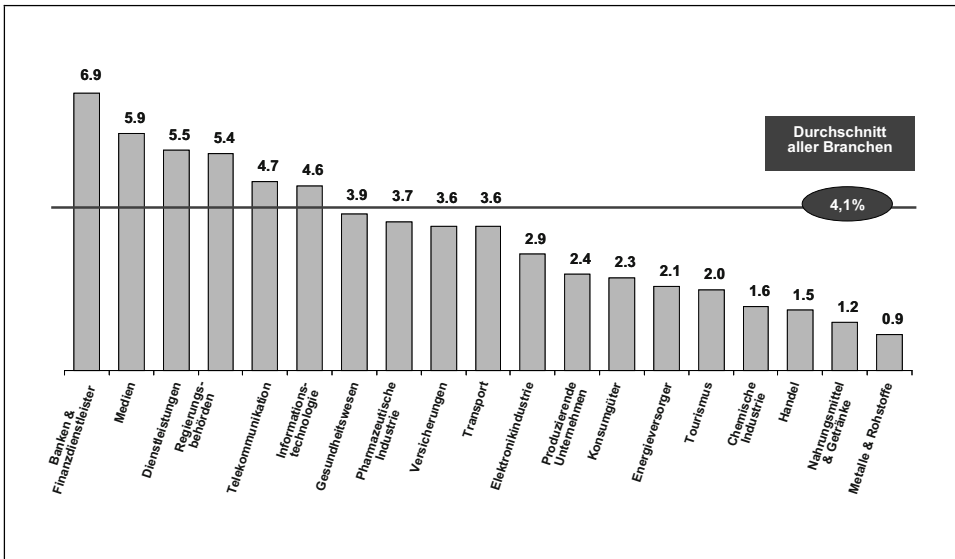


Quelle: A.T. Kearney

Abbildung 1: Der Wertbeitrag der IT

IT-Investitionen müssen sich ebenso wie jede andere Investition an ihrer Wirkung auf Umsatz und Kosten (Abbildung 1) – und damit auf den Beitrag zur Wertsteigerung des Unternehmens – messen lassen. Angesichts der möglichen Erhöhung der Profitabilität in den Geschäftsprozessen sowie der Sicherung und Steigerung des Umsatzes haben die innerhalb der IT erzielbaren Kosteneinsparungen eine relativ geringere Wirkung: In der Regel rechnen Unternehmen je nach Branche mit etwa einem bis sieben Prozent IT-Kosten vom Umsatz (Abbildung 2). Davon 20 Prozent zu sparen, würde eine Kostensenkung in Höhe von 0,2 bis 1,4 Prozent vom Umsatz bedeuten. Wenn das IT-Budget groß genug ist, sind natürlich auch hier erhebliche Beträge einzusparen.

Demgegenüber stehen je nach Branche Gesamtkosten von durchschnittlich etwa 90 Prozent vom Umsatz, auf die ein gezielt wertsteigernder Einsatz von IT einen positiven Effekt haben kann, zum Beispiel durch schnellere Durchlaufzeiten, höhere Qualität, stärkere Kundenbindung und eine „intelligenter“ Gestaltung von Produkten. Statt sich auf die Senkung der IT-Kosten zu konzentrieren, sollten Unternehmen lieber anstreben, ihre IT so effektiv und gleichzeitig natürlich so effizient einzusetzen, dass sie eine größtmögliche Wirkung für ihre Geschäftstätigkeit erzielen.



Quelle: Gartner IT Spending and Staffing Report 2008; A.T. Kearney-Analyse

Abbildung 2: IT-Ausgaben/-Budget in Prozent vom Umsatz

Führende Unternehmen setzen IT bereits mit großem Erfolg wertsteigernd ein. Es handelt sich dabei nicht nur um IT-affine Branchen wie die Automobilindustrie, Telekommunikation, Energieversorgung, Banken und Versicherungen oder produzierende Unternehmen, die einen traditionell hohen Anteil ihrer Geschäftsprozesse auf unterschiedlichen Wertschöpfungsstufen durch IT unterstützen. Auch eine Reihe führender Unternehmen aus scheinbar IT-fernen Branchen wie Landmaschinenhersteller oder Büromöbelhersteller hat heute bereits durch gezielt umsatzsteigernden Einsatz von IT Wettbewerbsvorteile aufgebaut, die angesichts der rasanten technologischen und marktseitigen Entwicklung für ihre Wettbewerber nur schwer einzuholen sind.

Dieses Buch stellt die Strategien der Unternehmen vor, die das Wertpotential der IT für ihr Unternehmen gezielt ausschöpfen. Es bietet IT-Verantwortlichen auf Konzern- und Geschäftsbereichsebene sowie dem Topmanagement konkrete Hilfestellungen zur Umsetzung von Strategischem IT-Management in ihrem Unternehmen.

# Teil A: Wert steigern – Die IT als Werttreiber für das Unternehmen

CRM, CAD, ERP<sup>1</sup> – in der IT-Welt wimmelt es von Abkürzungen, die großen Nutzen für die Geschäftstätigkeit von Unternehmen versprechen. Für die Verantwortlichen in den Unternehmen ist dabei meist nur eines sicher: hinter all diesen Begriffen stehen enorme Kosten.

Welche IT-Investitionen lohnen sich? Dies ist eine der am heftigsten diskutierten Fragen auf Kongressen und in Fachbeiträgen ebenso wie zwischen IT-Verantwortlichen und Topmanagement. Die Antwort ist von verführerischer Einfachheit: Diejenigen IT-Investitionen, die den größten Beitrag zur Umsetzung der Unternehmensziele bei möglichst geringen Kosten leisten, sind ökonomisch sinnvoll. Aber welche Investitionen sind das?

Zukunftsorientierte IT-Investitionen müssen sich unmittelbar an den Zielen der Unternehmensstrategie orientieren. Aufgabe der *IT-Strategie* ist es daher, innovative Projekte zu identifizieren, die langfristig die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens stärken und den Unternehmenswert erhöhen. IT in diesem Sinne als *Enabler für das Geschäft* einzusetzen, heißt:

- *die Kosten des Unternehmens* (wohlgemerkt: nicht nur die der IT) *zu senken*, zum Beispiel durch eine Verringerung der Bestände dank übergreifend optimierter Produktionsplanung (zum Beispiel in der Automobilindustrie), höherer Transparenz und besserer Logistikplanung
- *den Umsatz zu stärken*, etwa durch eine Erhöhung der Kundenbindung durch CRM dank der engeren informatorischen Verknüpfung mit dem Kunden oder eines besseren Supply Chain Managements durch Marktplätze
- *den Umsatz zu steigern*, durch neue Geschäftsfelder wie Informationsdienstleistungen oder höheren Kundennutzen durch zusätzliche Produkteigenschaften und produktergänzende Dienstleistungen und „intelligente Produkte“, die die Produktnutzer enger und dauerhafter an das Unternehmen binden und die Wechselschwelle zu anderen Anbietern erhöhen.

Die meisten Unternehmen sind heute gut gerüstet, um IT als Enabler für ihre Geschäftstätigkeit einzusetzen. Aus Angst vor einem Zusammenbruch insbesondere aller DOS-basierten Computer und sonstiger Systeme, die nicht auf das Jahr 2000 vorbereitet waren, wurden vor der Jahrtausendwende enorme Investitionen in IT-Systeme getätigt. Im Rahmen dessen wurden die alten Legacy-Anwendungen meist durch ERP-Systeme abgelöst. Die Investitionen in

---

<sup>1</sup> IT-Begriffe werden im Glossar erläutert.

die Aufrechterhaltung der Geschäftstätigkeit waren erfolgreich – sei es, weil die reale Gefahr überschätzt wurde oder weil die Ausstattung mit neuer, leistungsfähigerer EDV (beziehungsweise das Anpassen der existierenden IT-Systeme) das Eintreten des „Jahr 2000“-Risikos verhindert hat: Es wurden keine größeren Ausfälle nach dem Datumswchsel berichtet (wohl aber zahlreiche kleinere). Vor allem aber begann die Mehrzahl der Unternehmen das neue Jahrtausend mit einer leistungskräftigen, zukunftsorientierten IT-Ausstattung – einer optimalen Voraussetzung für innovative Projekte. Auch der Zusammenbruch des Internet-Hypes hat den meisten Unternehmen nicht den Elan genommen, über zukunftsfähige IT-Anwendungen zur Unterstützung ihrer Geschäftstätigkeit nachzudenken, zu denen auch webbasierte Services gehören.

Eine weltweit durchgeführte Studie von A.T. Kearney und Harris Interactive bestätigt die wachsende Bedeutung, die führende Unternehmen für ihren Unternehmenserfolg dem Einsatz von IT beimessen. Befragt wurden 144 Topmanager europäischer und US-amerikanischer Unternehmen mit mehr als 500 Millionen US-Dollar Umsatz aus den fünf Schlüsselindustrien Automobilindustrie, Telekommunikation und Hightech, Konsumgüter und Handel, Finanzdienstleister sowie den Prozessindustrien zu ihren IT-Prioritäten für das Jahr 2003. Mehr als 90 Prozent investierten in IT als Enabler für ihre Geschäftstätigkeit. 65 Prozent der Unternehmen, die in den vergangenen fünf Jahren deutlich stärker als ihre Wettbewerber wuchsen, haben gezielt und in klarer Ausrichtung auf ihre Geschäftsziele in IT investiert. Diese Unternehmen haben konsequent die IT eingesetzt, um den Geschäftsprozessen, aber auch der Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten gezielt zu mehr Effektivität und Effizienz zu verhelfen. Noch erstaunlicher: Mehr als 75 Prozent dieser Unternehmen streben danach, durch IT gezielt ihren Umsatz zu sichern oder auszubauen, zum Beispiel, indem sie CRM-Werkzeuge implementieren und damit ihre Kundenbeziehung verbessern.

Die Voraussetzungen, das Potential der IT zu nutzen, sind allerdings nicht in allen Unternehmen gegeben. Führende Unternehmen bauten jedoch in den vergangenen Jahren verstärkt diese Voraussetzungen auf. In einer jährlich gemeinsam mit der US-amerikanischen Zeitschrift *Line56* durchgeführten Studie stellte A.T. Kearney fest, dass die Zahl der Unternehmen, die ihre IT-Strategie mit direktem Bezug zur Unternehmensstrategie entwickeln, zwischen 2002 und 2003 von 55 Prozent auf 62 Prozent stieg. 2007 lag dieser Wert laut einer Capgemini-Studie bei 65 Prozent. Die Branchenbesten setzen neue Technologien bereits in der Einführungsphase oder in einem frühen Reifestadium ein. Es bleibt allerdings noch immer ein hoher Anteil von Unternehmen, die sich noch auf dem Weg befinden, IT als Werttreiber in Unternehmen zu nutzen.

Zwischen dem Fokus auf Kostensenkungen innerhalb der IT und dem Einsatz von IT als Werttreiber für das Unternehmen lassen sich vier Stufen abgrenzen:

- *IT als Kostentreiber*: In der ersten Stufe befindet sich die IT als Gemeinkostenfaktor in der klassischen „Gemeinkostenfalle“: Oberstes Gebot ist die Kostenreduktion. Es werden ausschließlich Maßnahmen unternommen, die zu einer Senkung der IT-Kosten beitragen können. Um die IT-Betriebs- und -Wartungskosten zu reduzieren, werden beispielsweise die Anwendungen harmonisiert und die Infrastruktur standardisiert und reduziert (vergleiche

Teil 3, Kapitel 1 „IT-Optimierung“). Eine solche Optimierung der bestehenden IT erschließt zwar das Nutzenpotential innerhalb der IT, unterstützt aber nicht die langfristigen, strategischen Ziele des Unternehmens. Der Einsatz von IT ist auf das Nötigste beschränkt, Projekte zur Neu- oder Weiterentwicklung von IT-Lösungen werden radikal zusammengestrichen. Das IT-Budget wird früher oder später nahezu ausschließlich für Betrieb und Wartung der IT ausgegeben, deren Kosten dann wiederum gesenkt werden müssen.

- *Optimierung der Geschäftsprozesse durch IT:* Einen wesentlichen Schritt weiter sind Unternehmen, die IT einsetzen, um ihre Geschäftsprozesse zu verbessern, die Geschäftsprozesskosten zu senken und die Prozessqualität zu steigern. In dieser Stufe unterstützt die IT zwar mittelbar die Ziele der Unternehmensstrategie, das wertsteigernde Potential der IT wird jedoch noch nicht in vollem Umfang genutzt. Um das Nutzenpotential der IT auf Ebene der Geschäftsprozesse zu erschließen, werden die Strukturen und Prozesse im Unternehmen angepasst. Im Rahmen von Fusionen kann die IT dazu beitragen, schnelle Synergien in den Geschäftsprozessen zu realisieren.
- *Umsatzsicherung und -steigerung durch IT:* Einen Wertbeitrag durch IT erzielen Unternehmen, die die IT-Kosten mit dem direkt zu erwartenden IT-Nutzen für das Geschäft abwägen. In dieser Stufe unterstützt die IT in direkter Anbindung an die Unternehmensstrategie die Stärkung der Kundenorientierung, die Effektivität der Absatzseite und die Integration des Unternehmens über Wertschöpfungsstufen hinweg. Im Rahmen der Unternehmensintegration nach Fusionen und Übernahmen können in dieser Stufe nicht nur Synergien in den Geschäftsprozessen, sondern auch marktseitige Synergien genutzt werden.
- *Erschließung neuer Geschäftsfelder durch IT:* In der höchsten Entwicklungsstufe ist IT selbst ein Träger von Geschäft, entweder durch „IT-Intelligenz“ in bestehenden Produkten, die neue oder verbesserte Produkteigenschaften hervorbringen (zum Beispiel die Selbstdiagnose und Fernwartung technisch komplexer Anlagegüter mit wechselnden Einsatzstandorten), oder als IT-getriebene Dienstleistungen, die den Nutzen des bestehenden Produkts für die Anwender ergänzen (zum Beispiel die Berücksichtigung aktueller Informationen über Verkehrsstaus im Navigationssystem des Autos). Hierdurch können neue Geschäftsfelder rund um bestehende Produkte entstehen. Geeignete innovative IT-Projekte werden im Rahmen einer systematischen IT-Strategie-Entwicklung identifiziert. Die Einführung neuer IT-Systeme wird durch innovative Ansätze wie BOT (siehe Teil 1, Kapitel 2 „Unternehmenstransformation“) im Unternehmen verankert, um den größtmöglichen Nutzen der IT zu realisieren. Die Erschließung neuer Geschäftsfelder durch Fusionen und Übernahmen wird durch eine IT-Integrationsplattform unterstützt.

Diese Stufen bauen aufeinander auf: Aus dem gezielten Einsatz von IT in Anbindung an die Unternehmensstrategie kann Wert für das Unternehmen durch eine kostengünstige IT, durch optimierte Geschäftsprozesse und Umsatzsteigerung bis hin zur Erschließung neuer Geschäftsfelder entstehen, Wert für die Kunden durch verbesserten Service oder innovative Produkteigenschaften, Wert für die Aktionäre und Stakeholder durch die Steigerung des Aktienwertes dank steigender Umsätze oder höherer Kosteneffektivität.

Wertsteigerungen von IT werden allerdings immer in dem Maße realisiert, in dem die Anwender die Funktionalitäten von IT auch nutzen. Deshalb ist es mit der Integration der IT-Strategie in die Entwicklung der Unternehmensstrategie allein nicht getan. Führende Unternehmen verändern nicht nur die IT, sie passen das gesamte Unternehmen einschließlich der Schnittstellen zu Kunden und Lieferanten im Rahmen einer umfassenden *Unternehmens-transformation* an, damit die IT ihre positive Wirkung auf die Geschäftsprozesse erzielen kann.

Eine besondere Rolle kommt der IT bei der Unterstützung von externen Wachstumsstrategien von Unternehmen zu. Richtig eingesetzt, hat die IT einen großen Einfluss sowohl auf den kurz- und mittelfristigen Erfolg von Fusionen durch gezielte *IT-Merger-Integration*, als auch auf den Erfolg von Desinvestitionen durch *IT-Desintegration*.

## 1. Die IT-Strategie – IT wertsteigernd einsetzen

In vielen Branchen ist die Informationstechnologie aus der Geschäftstätigkeit von Unternehmen nicht mehr wegzudenken. Der dynamische Wettbewerb, steigender Kostendruck und wachsende Kundenanforderungen zwingen Unternehmen zu kontinuierlichen Anpassungen – auch der IT. Technisch möglich ist dabei vieles. Welche IT-Investitionen jeweils sinnvoll sind, hängt jedoch von der spezifischen Markt- und Wettbewerbssituation und den strategischen Zielen eines Unternehmens ab.

Die neuen Perspektiven der heute verfügbaren IT-Lösungen machen die IT zum Treiber von Veränderungen. In vielen Branchen reicht es heute nicht mehr, auf aktuelle externe Veränderungen durch eine Anpassung der IT zu *reagieren*. Vielmehr müssen sich die Unternehmen die Frage stellen: Welche Voraussetzungen in der IT müssen gegeben sein, um unsere Unternehmensstrategie langfristig zu unterstützen? Einige beispielhaft herausgegriffenen Ziele, die in vielen Unternehmensstrategien zu finden sind, erfordern illustrieren die Notwendigkeit, proaktiv statt reaktiv die IT zu verändern:

- *Externes Wachstum durch Fusionen und Übernahmen*: Voraussetzungen in der IT sind unter anderem mehrsprachige Systeme und offene Architekturen, die eine schnelle Verbindung zu neu hinzugekauften Unternehmensteilen ermöglichen (siehe auch in diesem Teil, Kapitel 3 „IT-Merger-Integration und IT-Carve-out“).
- *Internes Wachstum durch „virtuelle“ Kundennähe*: Voraussetzungen in der IT sind unter anderem die Unterstützung von integrierten Call-Centern und E-Business sowie B2C-Applikationen.

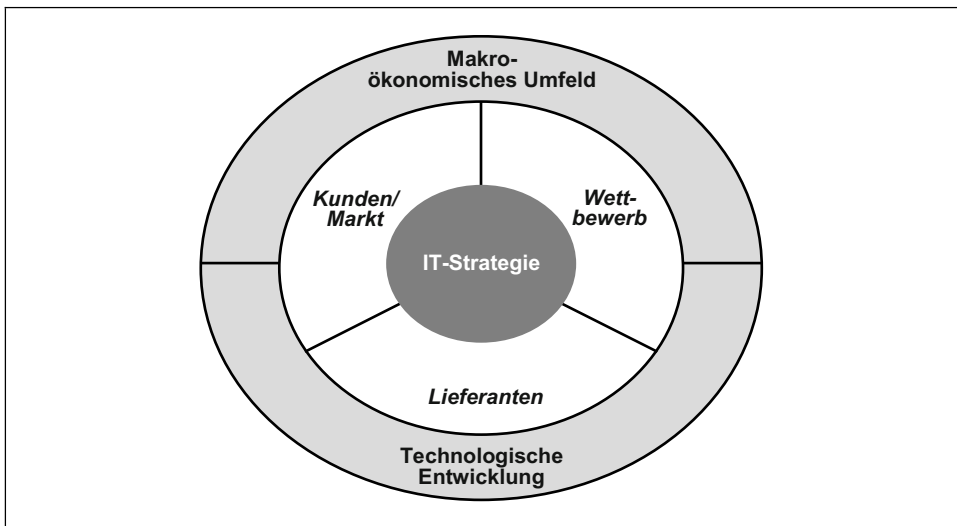


- *Internes Wachstum durch Innovation:* Voraussetzungen in der IT sind unter anderem Customer Relationship Management und flexible Produktions- und Abrechnungssysteme.

Die Formulierung der Unternehmensstrategie birgt also wertvolle Informationen für die Ausrichtung der IT. Im Rahmen einer wertorientierten IT-Strategie werden in einem systematischen Prozess gemeinsam von Fachbereichen und IT diejenigen zukunftsorientierten und wettbewerbskritischen IT-Komponenten identifiziert, die den größten Wertbeitrag für das Unternehmen versprechen. Eine unternehmensweite IT-Roadmap zeigt den Weg zur Umsetzung („IT-Bebauungsplan“). Auf dieser Grundlage können Unternehmen je nach ihrer spezifischen Situation innovative IT-Anwendungen zur Optimierung der Geschäftsprozesse, zur Umsatzsicherung und -steigerung sowie zur Erschließung von neuen Geschäftspotentialen umsetzen. Dabei können sie von Unternehmen lernen, die bereits Erfahrungen im Einsatz von IT als Enabler für das Geschäft erzielt haben.

Welches spezifische Wertpotential der Einsatz von IT dem Unternehmen bietet, hängt – ebenso wie die Unternehmensstrategie selbst – von vielen unternehmensinternen und -externen Faktoren ab. In der Praxis tendieren die meisten Unternehmen dazu, aus den Anforderungen der Fachbereiche die erforderlichen Anpassungen der IT abzuleiten. Diese Vorgehensweise ist eine wesentliche Ursache für die in vielen Unternehmen verbreitete Unzufriedenheit mit der IT – sowohl bei Topmanagement und Fachbereichen als auch innerhalb der IT-Organisation: Die Fachbereiche sehen ihre Erwartungen an den Einsatz der IT nur unzureichend erfüllt. Die IT-Abteilung sieht sich vor der Herausforderung, unrealistische Erwartungen zu erfüllen, oder kann die Nutzenpotentiale der IT nicht in vollem Umfang ausschöpfen. Das Topmanagement sieht die IT-Investitionen, ist aber unsicher über deren (meist auch noch mit zeitlicher Verzögerung eintretenden) Nutzen.

Der Ausweg aus diesem Dilemma besteht in einem systematischen Strategie-Entwicklungsprozess: In einem ersten Schritt werden wertsteigernde IT-Projekte unter Berücksichtigung interner und externer Einflussfaktoren in enger Anbindung an die Unternehmensstrategie ermittelt. Sie werden in einem zweiten Schritt durch einen Business Case bewertet und in einem dritten Schritt in einen priorisierten Umsetzungsplan überführt. Ebenso wie die Entwicklung einer Unternehmensstrategie muss eine wertorientierte IT-Strategie mit einem breiten Blickwinkel beginnen, der außer den unternehmensspezifischen Aspekten bei Kunden, Lieferanten und Wettbewerb auch makroökonomische Einflüsse sowie innovative technologische Trends berücksichtigt (Abbildung 3).



**Abbildung 3:** Einflussfaktoren auf die IT-Strategie-Entwicklung

Bei der Entwicklung einer Unternehmensstrategie ist es selbstverständlich, makroökonomische Trends wie die Veränderung der Altersstruktur, der Nutzergewohnheiten und Ansprüchen von Kunden, aber auch globale Entwicklungen einzubeziehen, um die zukünftigen Markt- und Kostenchancen des Unternehmens zu analysieren. In der Regel werden daraus direkt die Anforderungen an die IT-Strategie abgeleitet, die das Unternehmen in die Lage versetzen, diese Wertsteigerungspotentiale umzusetzen.

#### **Tipps für die IT-Strategie-Entwicklung:**

*Fachbereiche in jeder Phase der Strategie-Entwicklung einbeziehen:*

Am Anfang müssen die Anwender eingebunden sein, um gemeinsam mit der IT die strategischen langfristigen IT-Anforderungen zu ermitteln. Wenn die IT dann einen Lösungsvorschlag für die Umsetzung in der IT-Strategie unterbreitet, sind wieder die Fachbereiche in die finanzielle Bewertung durch den Business Case einzubinden.

*Nicht am Vorhandenen kleben:*

Bei der Entwicklung der zukünftigen IT-Landschaft müssen unternehmensspezifische Lösungen auf den Prüfstand gestellt werden. Nicht mehr zielführende Anwendungen müssen kompromisslos gestrichen und Migrations- und Ersatzszenarien entwickelt werden.

Bei der Entwicklung der IT-Strategie scheint es im ersten Moment merkwürdig, sich mit Fragen zu beschäftigen, die auch Teil der Unternehmensstrategie-Entwicklung sind, etwa: „Wie alt sind unsere Kunden heute, wie wird sich diese Altersstruktur in zehn Jahren entwickeln?“ oder: „Welche Bedürfnisse haben unsere Kunden heute und wie verändern sich diese Bedürfnisse und das Kaufverhalten parallel zu den Veränderungen in der Altersstruktur?“

Diese Fragestellungen leuchten jedoch sofort ein, wenn man sich zum Beispiel die Auswirkungen makroökonomischer Veränderungen auf das Zielkundenmarketing vor Augen führt: Jüngere Menschen können breiter angesprochen werden, haben aber weniger Geld und Zeit als ältere; ältere Menschen möchten eher gezielte Angebote erhalten. Für Customer Relationship Management hat diese Erkenntnis vielfältige Konsequenzen: zum einen in Bezug auf die Kundensegmentierung, zum anderen darauf, wie die einzelnen Kundensegmente angesprochen werden sollen: durch anonymes Massenmarketing und Cross-Selling-Angebote oder aber durch das exklusive Anbieten eines kleinen, hochwertigen Sortiments. Die IT-Strategie setzt also nicht einfach an den Ergebnissen der Unternehmensstrategie an, sondern bewertet ihrerseits die Einflussfaktoren, die bereits in der Entwicklung der Unternehmensstrategie berücksichtigt wurden, hinsichtlich ihrer Implikationen für die IT.

Zu den IT-Anforderungen, die sich aus den unternehmensspezifischen Markt- und Kostenchancen und makroökonomischen Trends ergeben, kommen technologische Innovationen der IT sowie branchenspezifische IT-Entwicklungen. Konsumgüterunternehmen zum Beispiel sollten Anwendungen wie Vendor Managed Inventory, ganzheitliches Collaborative Planning and Forecasting Replenishment (CPFR) in Kollaboration mit dem Einzelhandel oder Radio Frequency Identification (RFID) in ihr IT- und Prozess-Portfolio aufnehmen. Bei der Entwicklung allgemeiner technologischer Innovationen wie Customer Relationship Management oder Supply Chain Management sind auch Best Practices anderer Branchen zu berücksichtigen.

Ergänzend zu diesen strategischen IT-Anforderungen, die sich aus Markt- und Wettbewerbsentwicklungen sowie technologischen Veränderungen ergeben, sind die unternehmensinternen Anforderungen zu berücksichtigen. Dabei sind sowohl die Bedürfnisse zu berücksichtigen, die aus den verschiedenen Wertschöpfungsstufen des Unternehmens, von Fachbereichen und Konzerngesellschaften an die IT herangetragen werden, als auch die Wünsche von Lieferanten und Kunden.

## Entwicklung einer IT-Strategie für ein Konsumgüterunternehmen

Ein Konsumgüterunternehmen hatte sich in der Formulierung seiner langfristigen Unternehmensstrategie für einen Zeithorizont von zehn Jahren überwiegend Themen der internationalen Expansion sowie der daraus resultierenden Gestaltung der Logistik gewidmet. Bei der Ableitung der IT-Strategie wurde deutlich, dass darüber hinaus noch weitere Umfeldfaktoren in die Gestaltung der IT-Strategie einzubeziehen waren. Das Unternehmen startete einen gemeinsamen Prozess von Fachbereichen und IT, um die langfristig gültige IT-Strategie festzulegen. Dafür wurden zunächst das Unternehmensumfeld, und zwar das für ein Konsumgüterunternehmen besonders wichtige makroökonomische Umfeld, sowie die langfristigen technologischen Trends analysiert und ihre Relevanz für die IT bewertet.

Parallel zum makroökonomischen Umfeld wurden die absehbaren, langfristigen technologischen Veränderungen im Bereich der Konsumgüterindustrie analysiert. Veränderungen der Herstellungstechnologie zum Beispiel werden Veränderungen in der Supply Chain

zur Folge haben. Eine dieser für das Unternehmen besonders wichtigen technologischen Entwicklungen ist das Thema Radio Frequency Identification (RFID). Diese Technologie ermöglicht es, jedes einzelne Stück eines Warengutes mit einem elektronischen Transponder auszustatten, der berührungslos aus einer Entfernung von mehreren Metern einem Empfangsgerät Informationen über die Ware meldet. Der großflächige Einsatz von RFID wird enorme Veränderungen in der Logistik und der Warenwirtschaft zur Folge haben. Außerdem wird es durch RFID möglich, elektronisch zu erfassen, welche Güter ein bestimmter Kunde kauft. All diese Konsequenzen werden die internen Geschäftsprozesse massiv verändern und ein hohes Nutzenpotential für die betroffenen Unternehmen eröffnen – und gleichzeitig erhebliche Anforderungen an die IT stellen.

Ein Unternehmen weiß nun, welches die strategisch wichtigsten IT-Komponenten für die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens sind. Reine qualitative Nutzeinschätzungen von abstrakten „Qualitätsverbesserungen“ sind allerdings noch kein Grund für die dafür notwendige Innovationsoffensive. Erst ein Business Case, der die Kosten für die erforderliche Investition mit der zu erwartenden Ergebniswirkung vergleicht und hierfür auch die zeitlichen Maßstäbe bewertet (Abbildung 4), quantifiziert die Wirkung der IT und macht damit auch ihre Einlösung in der Organisation steuerbar.

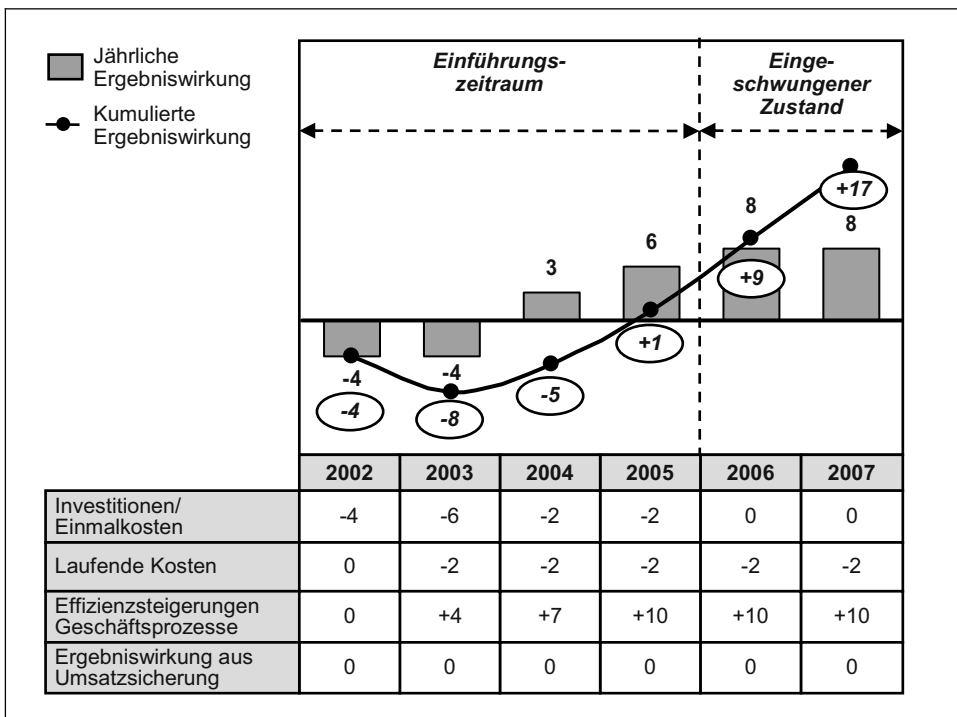


Abbildung 4: Berechnung des Business Case

Die Erstellung des Business Case erfordert eine enge Zusammenarbeit zwischen IT und den Anwendern in den Fachbereichen. Die Kostenseite, also die Einmal-Investitionen in IT (zum Beispiel Lizenzkosten) sowie die laufenden Kosten (zum Beispiel jährliche Wartungskosten), ist in der Regel schnell und eindeutig ermittelt. Das Kostensenkungspotential aus der Effizienzsteigerung der Geschäftsprozesse (zum Beispiel Kosteneinsparungen in der Logistik durch geringere Bestände aufgrund schnellerer Durchlaufzeiten) sowie das Umsatzpotential durch vertriebsorientierte Technologien (CRM und andere) kann nur gemeinsam mit den Fachbereichen ermittelt werden, da diese entweder für die spezifischen Prozesskosten in einem bestimmten Bereich oder für das Vertriebsergebnis zuständig sind.

Die strategischen IT-Anforderungen müssen im dritten Schritt konsequent auf ihren Ergebnisbeitrag bewertet werden. Der Ergebnisbeitrag ergibt sich aus der Optimierung der Geschäftsprozesskosten sowie der Umsatzsteigerung und -sicherung, von der die jeweiligen laufenden IT-Kosten für Wartung und Betreuung bereits abgezogen sind. Diese systematische Priorisierung wird am besten in einem IT-Innovationsportfolio abgebildet (Abbildung 5).

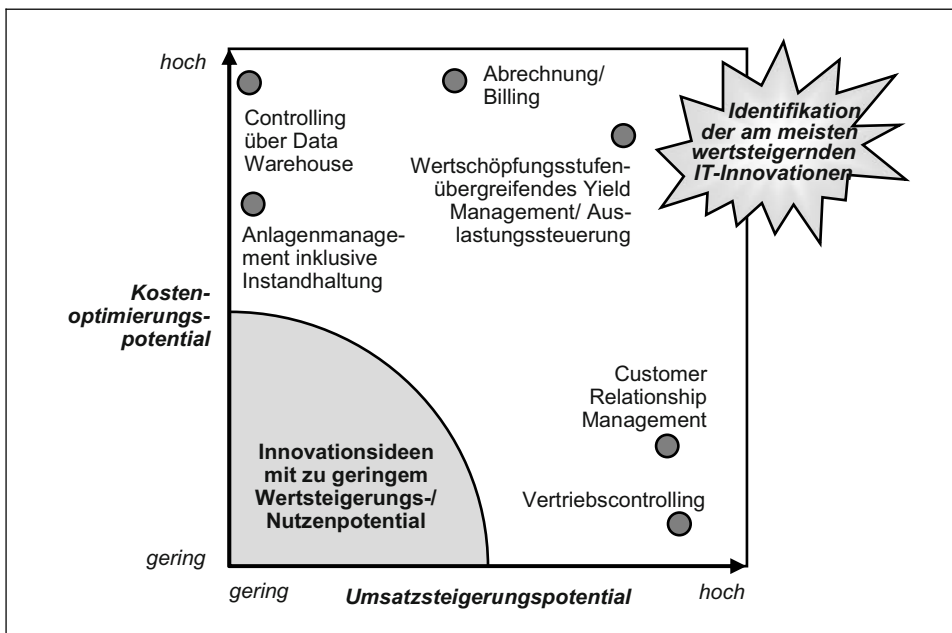


Abbildung 5: IT-Innovationsportfolio eines Produktionsunternehmens (Beispiel)

Die meisten Unternehmen sind in der Lage, mit einem strategisch geplanten IT-Einsatz ihr Unternehmensergebnis deutlich und nachhaltig zu verbessern. Um schnell Ergebnisse zu erzielen, sollten die rentabelsten Investitionen als Pilotprojekte umgesetzt werden. Gleichzeitig stellt eine verbindliche und quantifizierte Umsetzungsplanung die Realisierung der insgesamt angestrebten Produktivitätssteigerungen sicher. Bei der Umsetzungsplanung ist es wichtig,

neben den Strategievorgaben die bereichsindividuelle Ausgangssituation zu berücksichtigen, denn die beste IT bleibt wirkungslos, wenn sie von den Anwendern nicht akzeptiert wird (vergleiche in diesem Teil Kapitel 2 „Unternehmenstransformation“).

## 2. IT als Enabler für das Geschäft – Geschäftsprozesse verbessern und Umsatz steigern

Der Wert der IT besteht in den Ergebnissen, die Unternehmen durch den Einsatz der IT im primären Geschäft erzielen. Viele Unternehmen haben bereits umfangreiche Erfahrungen mit innovativen Technologien gesammelt. Bemerkenswert ist dabei, dass sich nicht nur IT-affine Branchen darunter befinden, die seit jeher Vorreiter im Einsatz neuer Technologien sind, wie Banken oder die Automobilindustrie. Auch Branchen, bei denen der Gedanke an Wertsteigerungen durch IT auf den ersten Blick nicht nahe liegt, darunter die Containerlogistik oder Landmaschinenhersteller, können IT wertsteigernd einsetzen.

Nicht jede IT-Applikation hat jedoch in jedem Unternehmen denselben Effekt. Die Wirkungsmöglichkeiten der IT werden von vielfältigen internen und externen Faktoren beeinflusst. Das Nutzenpotential von Data-Warehouse-Systemen zum Beispiel hängt unter anderem vom Standardisierungsgrad der IT im Unternehmen ab. In vielen Fällen müssen auch die Kunden und Lieferanten davon überzeugt werden, ihre Schnittstellen den neuen IT-Systemen des Unternehmens anzupassen, etwa beim Einsatz von Supply-Chain-Management-Systemen.

Unternehmen, die heute über den wertsteigernden Einsatz von IT für ihre Geschäftstätigkeit nachdenken, betreten damit keineswegs Neuland. Sie können von Unternehmen aus anderen Branchen lernen, die erfolgreich IT einsetzen, um ihre Geschäftsprozesse zu optimieren, ihren Umsatz mittelbar zu sichern oder zu steigern oder die durch IT als Bestandteil des Endprodukts neue Kundenbedarfe wecken und so unmittelbar neues Umsatzpotential erschließen.

Die folgenden Beispiele zeigen einige der vielfältigen Möglichkeiten für den wertsteigernden Einsatz der IT:

### ■ *Optimierung der Geschäftsprozesse:*

- Kostensenkung in Geschäftsprozessen durch ERP-Einführung und -Optimierung
- Effizienzsteigerung und besserer Kundenservice durch IT-Lösungen und Mobile Kommunikationstechnologien
- Kostensenkungen und verbesserte Leistungsfähigkeit der Supply-Chain durch integrierte Supply-Chain-Planungssysteme
- Kostensenkung durch IT-basierte Instandhaltung in anlagenintensiven Geschäften
- Senkung der Beschaffungskosten durch übergreifende Systemunterstützung

- *Umsatzsicherung und Umsatzsteigerung:*
  - Vielfältige Nutzenpotentiale durch Data Warehouse
  - Schnellere Produktentwicklung durch Product Lifecycle Management (PLM) in Engineering-orientierten Industrien
  - Umsatzsteigerung durch Einsatz von CRM-Technologien
  - Schnellerer Umsatz durch Verkürzung der klinischen Phasen bis zur Zulassung mittels IT-gestützten Dokumentenmanagements in der Pharmazeutischen Industrie
  - Höhere Kundenbindung durch besseren Informationsaustausch in der globalen Containerlogistik
- *IT als Bestandteil des Endprodukts:*
  - Eigenständige IT-basierte Leistungen
  - Intelligente Produkte

In der Praxis bauen die Wirkungsmöglichkeiten der IT aufeinander auf. Es ist zum Beispiel unwahrscheinlich, dass ein Unternehmen neue IT-basierte Geschäftsfelder erschließen kann, wenn es sich nicht zuvor intensiv mit der Nutzung von IT zur Effizienzsteigerung und Umsatzsicherung beschäftigt und damit die IT-Lernkurve nachvollzogen hat.

## 2.1 Optimierung der Geschäftsprozesse

Durch IT-Investitionen in die Optimierung der Geschäftsprozesse erzielen Unternehmen nicht nur Kostensenkungen, sondern in aller Regel auch eine Nutzensteigerung. So werden unter anderem die Durchlaufzeiten verbessert, die Flexibilität gesteigert und Transparenz erzeugt und damit die Kundenzufriedenheit erhöht. Neue Arbeitsmethoden helfen, die Fehlerquote zu verringern, und reduzieren damit auch die Garantie-Kosten.

Beispiele für Kosten- und Nutzenpotentiale durch die Geschäftsprozessoptimierung durch IT sind in fast allen Branchen zu finden. Die folgenden Beispiele aus der Praxis zeigen, dass Unternehmen aller Branchen gut daran tun, die Potentiale zügig zu bewerten, denn die Ergebnisse ihrer Wettbewerber sind hoch und der daraus entstehende Wettbewerbsvorteil ist nicht leicht wieder aufzuholen.

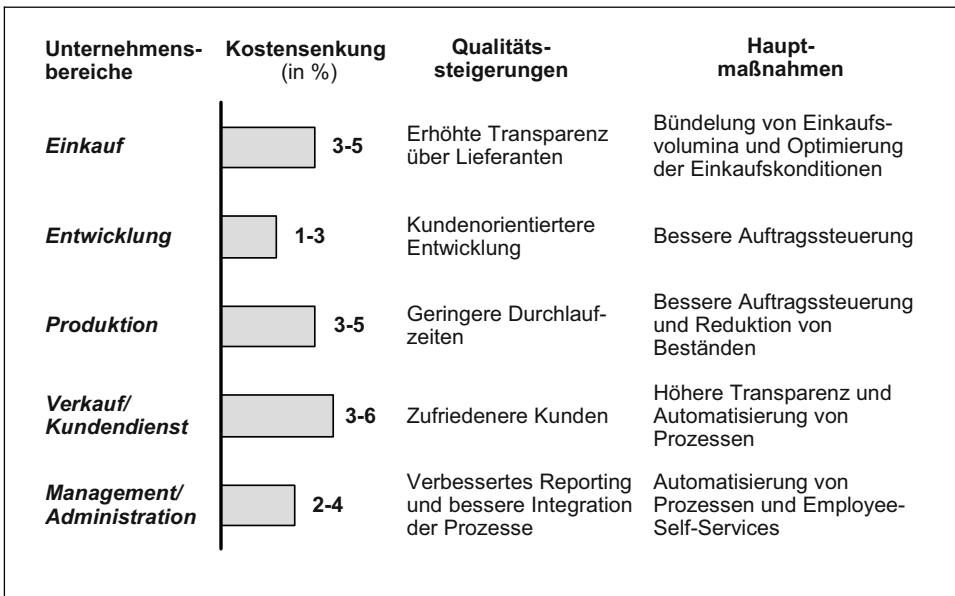
### 2.1.1 Kostensenkung in Geschäftsprozessen durch ERP-Einführung und -Optimierung

Häufig ist die IT-Landschaft von Unternehmen historisch gewachsen und weist zahlreiche Eigenlösungen und Inselprojekte auf. Mit der Einführung eines ERP-Systems, zum Beispiel SAP, können zwischen 20 und 40 Prozent der Kosten in den Geschäftsprozessen eingespart werden – sofern im Zusammenhang mit der ERP-Einführung diese Strukturen und Prozesse

verändert werden (vergleiche in diesem Teil Kapitel 2 „Unternehmenstransformation“). Aber selbst nach einer umfassenden Geschäftsprozessoptimierung durch die Einführung eines ERP-Systems können durch eine bessere Nutzung des Systems in der Regel noch deutliche Effekte erzielt werden (Abbildung 6).

Ein produzierendes Unternehmen zum Beispiel hatte bereits SAP R/3 eingeführt, war jedoch mit der Wirkung auf die Geschäftsprozesse trotz einiger prozessualer Verbesserungen noch unzufrieden und suchte nach weiteren Optimierungsmöglichkeiten. In der Analyse wurde deutlich, dass bei der Einführung von SAP R/3 ein konsequentes Ausrichten an Best Practices anderer Unternehmen unterblieben war. Gemeinsam mit den Fachbereichen wurden in den wesentlichen betrieblichen Tätigkeitsgebieten zusätzliche Kostensenkungspotentiale in der bestehenden SAP R/3-Landschaft identifiziert.

Diese Situation ist nicht untypisch. Viele Unternehmen haben sehr viel Zeit, Mühe und Geld in die Einführung von ERP-Systemen investiert, ohne die angestrebte Wirkung auf die Geschäftsprozesse zu erzielen. Dies bleibt in den kommenden Jahren eine der wichtigsten Aufgaben in vielen großen Unternehmen. Sie ist nur durch eine enge Zusammenarbeit von IT und Fachbereichen zu bewältigen.



Quelle: A.T. Kearney

Abbildung 6: Optimierungspotential bereits eingeführter ERP/SAP-Systeme