

**Walter Brenner
Andreas Resch
Veit Schulz**

Die Zukunft der IT in Unternehmen

**Managing IT
as a Business**

Frankfurter Allgemeine Buch

Walter Brenner, Andreas Resch, Veit Schulz

Die Zukunft der IT in Unternehmen

Walter Brenner, Andreas Resch, Veit Schulz

Die Zukunft der IT in Unternehmen

Managing IT as a Business

Frankfurter Allgemeine Buch

**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.

Walter Brenner, Andreas Resch, Veit Schulz

Die Zukunft der IT in Unternehmen

Managing IT as a Business

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen
GmbH, Frankfurt am Main 2010

ISBN 978-3-89981-421-7

**Bookshop und weitere Leseproben unter:
www.fazbuch.de**

Frankfurter Allgemeine Buch

Copyright	F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH Mainzer Landstraße 199 60326 Frankfurt am Main
Gestaltung /Satz	F.A.Z., Verlagsgrafik
Satz Innen	Ernst Bernsmann

Alle Rechte, auch des auszugsweisen
Nachdrucks, vorbehalten.

Inhalt

Die Welt der IT ist eigentlich wunderbar

- I Einleitung
- II Handlungsfelder für konzerngebundene IT-Dienstleister
- III Geschäftsmodell
- IV Kundenorientierung
- V Industrialisierung
- VI Wertschöpfungskettenmanagement
- VII Internationalisierung
- VIII Innovationsmanagement
- IX Vergleich Gesamtunternehmen
- X Schlussbetrachtung

Literatur

Register

Die Autoren

Die Welt der IT ist eigentlich wunderbar

Das Management der IT-Organisation in Unternehmen wird noch immer von vielen Führungskräften als mystische Geheimwissenschaft gesehen, die von einer unzugänglichen Technik beherrscht und von Personen gemacht wird, die sich einer für Normalsterbliche kryptischen Sprache bedienen und die vor allem im Keller unter der Erde ihr unergründliches Dasein fristen. Das jedenfalls ist der Eindruck, den man gewinnen kann, wenn man hört, wie sich viele Führungskräfte bis auf Vorstands- und Aufsichtsratsebene über ihre IT-Organisation äußern. Oft entsteht der Verdacht, dass die Beschäftigung mit den Potentialen der Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) verdrängt wird, so wie man die Gefahr schlimmer Krankheiten, von Fluten oder von Erdbeben verdrängt. Alle, die sich täglich mit dieser Materie beschäftigen, wissen, dass wir nur sehr wenig übertreiben. Die negative Einstellung gegenüber der IT-Organisation und dem Einsatz der Informations- und Kommunikationstechnik in Unternehmen ist unverständlich, denn viele der Führungskräfte, die sich beispielsweise nicht mit ihrer IT-Strategie beschäftigen wollen, benutzen ihr iPhone und ihren Blackberry gerne und intensiv. Sie nutzen auch Anwendungen aus dem Internet wie Google, Google Maps und Facebook oder buchen Reisen oder Konzertkarten über das Internet. Trotz der Durchdringung des geschäftlichen und privaten Lebens mit der IKT in den vergangenen zehn Jahren hat die Freude am Management der Informations- und Kommunikationstechnik nicht dramatisch zugenommen.

Es ist nicht übertrieben zu behaupten, dass ohne Nutzung der IKT heute fast kein Unternehmen mehr existieren kann. Entsprechend müsste sich eigentlich jede Geschäftsleitung kontinuierlich und intensiv mit Fragen des IKT-Einsatzes auseinandersetzen. Zentrale Fragen in diesem Zusammenhang wären beispielsweise, welche Geschäftsprozesse in welchem Ausmaß mit IKT unterstützt werden, wie viel Geld dafür ausgegeben wird und wie es um Datenschutz und Datensicherheit bestellt ist. Auch die Frage, wie die IT-Organisation aufgebaut ist, sollte in regelmäßigen Abständen überprüft werden. Die Beschäftigung mit Informationstechnologie ist auch aus Sicht der Geschäftsleitung eine lohnende Angelegenheit, arbeiten doch in vielen Unternehmen hunderte oder sogar tausende Menschen in der IT-Organisation. Der Führung und der Organisation kommen aus geschäftlicher Sicht große Bedeutung zu. Trotzdem beschäftigen sich Geschäftsleitungen, aber auch Berater und Wissenschaftler nur wenig mit diesen Fragen.

Vor diesem Hintergrund haben wir uns das Ziel gesetzt, ein wenig Licht in dieses Dunkel zu bringen. Wir begrenzen bewusst die Erwartungen an dieses Buch, denn auch wenn wir drei Jahre an ihm gearbeitet haben und wir Autoren große Erfahrung im Umgang mit der IKT sowie ihrem Management besitzen, gibt es noch viel zu erforschen und zu kommunizieren.

Im Mittelpunkt des Buches steht die Auseinandersetzung mit konzerngebundenen IT-Dienstleistern, das heißt den Bereichen der Unternehmen, die sich mit dem Einsatz der IKT beschäftigen. Wir haben unsere Erfahrungen, Ergebnisse der Forschung am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen sowie intensive Interviews mit acht großen konzerngebundenen IT-Dienstleistern zusammengenommen und dargestellt, wie eine IT-

Organisation unternehmerisch geführt werden kann. Wir sind den 34 Gesprächspartnern der acht konzerngebundenen IT-Dienstleistern, die sich für unsere Interviews zur Verfügung gestellt haben, sehr dankbar, dass sie sich genügend Zeit genommen haben.

Ein Höhepunkt war sicher eine mehr als achtstündige Telefonkonferenz mit einem CIO, der alle unsere Fragen beantwortete. Alle Interviewpartner waren, soweit wir dies beurteilen können, zu uns sehr offen. Einzige Bedingung war, dass die Antworten nur in anonymisierter Form im Buch erscheinen. Diesem Wunsch sind wir gerne nachgekommen, denn ohne die Zusicherung der Anonymität hätten wir dieses Buch nicht schreiben können. Es ist aber schade, dass wir die tollen Managementleistungen, die von den vielen Persönlichkeiten, die in den IT-Organisationen dieser Unternehmen erbracht werden, nicht namentlich würdigen können, aber wir haben dies ohne Murren akzeptiert.

Der Titel „Die Zukunft der IT in Unternehmen“ mit dem Untertitel „Managing IT as a Business“ drückt unser Credo sehr deutlich aus: Die konzerngebundenen IT-Dienstleister sind – entgegen manchen Aussagen in Managementzeitschriften, Reports von Analysten und Analysen von Unternehmensberatern – wettbewerbsfähig, wenn diese Bereiche wie Unternehmen geführt werden. Unsere Gespräche und Analysen zeigen klar, dass es viele Vorteile gibt, wenn der IT-Dienstleister Teil eines Konzerns bleibt, das heißt, nicht outgesourct wird, und nicht auf dem Drittmarkt tätig ist. Er muss aber professionell wie ein Unternehmen geführt werden. Darauf kommt es an.

Wir haben uns in diesem Buch auf Geschäftsmodell, Organisation und Führung konzerngebundener IT-Dienstleister fokussiert. Themenstellungen des Managements von Informationstechnologie in Unternehmen

wie Business-IT-Alignment oder die Gestaltung der IT-Governance im Konzern werden nur tangiert. Das Buch richtet sich in erster Linie an IT-Verantwortliche, CIOs sowie Mitglieder der Geschäftsleitung, unabhängig, ob von der IT oder nicht.

Wir wissen, dass die Beschäftigung mit den konzerngebundenen IT-Dienstleistern erst am Anfang steht. Nicht jede Leserin und jeder Leser wird mit allem einverstanden sein, was wir in diesem Buch geschrieben haben, und es werden bei der Lektüre und beim Nachdenken über unsere Aussagen und Analysen weitere Fragen auftauchen. Wir beanspruchen mit diesem Buch nicht, den „Stein der Weisen“ gefunden zu haben, sondern wir wollen einen Diskussionsprozess über die Organisation der Zukunft von konzerngebundenen IT-Dienstleistern auslösen. Nicht mehr, aber auch nicht weniger. In diesem Sinn wünschen wir den Leserinnen und Lesern dieses Buchs viel Spaß bei der Lektüre.

Dieses Buch wäre ohne die Mitarbeit und Hilfe vieler Persönlichkeiten und Institutionen nicht möglich gewesen. Wir danken Herrn Axel Gawantka für die großartige Unterstützung. Er ist eigentlich vierter Autor dieses Buches. Wir danken vor allem dem Bayer-Konzern für die Finanzierung der Studie. Ohne Geldmittel aus der Wirtschaft würde die anwendungsorientierte Wissenschaft, in deren Tradition sich die Autoren sehen, der öffentlich geförderten, amerikanisch dominierten Journalforschung immer stärker zum Opfer fallen. Wir danken den vielen Interviewpartnern, die ihre kostbare Zeit zur Verfügung gestellt haben und uns Einblicke in ihre Unternehmen gegeben haben.

Namentlich sprechen wir Alcoa Global Business Services, Arvato Systems GmbH, AXA Technology Services S.A.S., Bayer Business Services GmbH, Canadian Food Company

Corp., Credit Suisse Private Banking IT, Lufthansa Systems AG sowie Volvo Information Technology AB unseren Dank aus. Für das Etablieren von Unternehmenskontakten möchten wir dem CIO Executive Board Dank aussprechen. Für die interessanten Expertengespräche möchten wir uns bei Peter Chylla, Peter Kreutter und Uwe Pilgram bedanken. Weiterer Dank gilt Andreas Kettemann, Till Moewes und Linda Vögele für die tolle Unterstützung bei der Umsetzung des Buch-projektes. Wir möchten auch unseren Testlesern Henrik Brocke, Rudolf Brühwiler, Thorsten Hau, Rudolf Landolt, Thomas Lünendonk, Fritz Pörtig, Barbara Rohner, Wolfram Siemers, Falk Uebernickel, Urs Widmer sowie Christoph Witte für die guten Hinweise und Verbesserungsvorschläge danken. Für die gute Zusammenarbeit möchten wir uns zudem bei Danja Hetjens und Bruno Pusch von Frankfurter Allgemeine Buch bedanken.

St. Gallen und Berlin, November 2009

Walter Brenner

Andreas Resch

Veit Schulz



Einleitung

Ausgangslage

Es gibt eine Vielzahl von Gründen, sich mit Informationstechnologie und ihrem Management in Unternehmen zu beschäftigen. Einerseits ist die hohe Relevanz von Informationstechnologie ein wichtiger Grund. Kein Unternehmen und kein Produkt kommen heute ohne IT aus. Andererseits haben Generationen von Managern Kontakt mit Informationstechnologie mehr oder weniger erfolgreich vermieden. Es fehlt Wissen über den Umgang mit IT im Unternehmen. Professionelle Steuerung ist aber wichtig, da die IT-Organisation einer Vielzahl von externen und internen Einflüssen sowie starkem Druck ausgesetzt ist. Da diese Aussagen besonders für die konzerngebundenen IT-Dienstleister gelten, liegt der Fokus auf dieser Form der IT-Leistungserbringung in Unternehmen.

Weltweite Konsolidierung des IT-Servicemarktes

Der IT-Servicemarkt ist im Umbruch. Fast täglich liest man Meldungen über Fusionen oder neue Spieler auf dem Markt. Die Siemens AG stellte Anfang 2009 Überlegungen darüber an, das externe Geschäft seiner IT-Service-Sparte, Siemens IT Solutions and Services, zu verkaufen. Drittmarktkunden wie die britische Rundfunkanstalt British Broadcasting Corporation oder die Bundeswehr sollen nicht mehr beliefert werden, sondern nur noch die drei Siemens-AG-Geschäftsfelder. Siemens IT Solutions and Services würde sich zu einem konzerngebundenen IT-Dienstleister ohne Drittmarktgeschäft entwickeln.

Bereits abgeschlossen ist der Verkauf des IT-Beratungsunternehmens Cirquent AG, vormals Softlab

GmbH, der ehemaligen IT-Tochter der BMW Group, an den japanischen externen IT-Dienstleister NTT Data AG. Die Konsolidierung des IT-Marktes betrifft auch konzerngebundene IT-Dienstleister.

Eine weit größere Übernahme im Jahr 2008 war der Kauf des externen IT-Dienstleisters Electronic Data Systems (EDS Corp.) durch den Technologiekonzern Hewlett-Packard Company für circa 13,9 Milliarden US-Dollar. Durch die Zusammenlegung dieser beiden Unternehmen ist eine neue, starke Nummer zwei hinter IBM Corp. am Markt entstanden. Der Umsatz beider Unternehmen betrug im Jahr 2007 13,3 Milliarden US-Dollar. Der bislang fragmentierte IT-Outsourcing-Markt wird konsolidiert.

Seit einiger Zeit versuchen externe IT-Dienstleister aus Indien wie Infosys Technologies Ltd., Wipro Technologies Ltd. oder Tata Consultancy Services Ltd. ihre Marktanteile in Europa auszuweiten. Dabei streben sie Übernahmen kleiner und mittelgroßer IT-Unternehmen an. Motivation für diese Strategie ist der Zugang zu bestimmten Servicebereichen wie beispielsweise IT-Consulting. Dabei scheinen konzerngebundene IT-Dienstleister als Übernahmekandidaten besonders attraktiv zu sein. So ist einem Bericht zufolge Tata Consultancy Services Ltd. an Siemens IT Solutions and Services interessiert. Der Finanzvorstand von Infosys Technologies Ltd. hat bekannt, dass sein Unternehmen daran interessiert sei, seine Präsenz durch Zukäufe in Ländern wie Deutschland oder Frankreich zu stärken.

Diese Beispiele zeigen, dass die Konsolidierung im IT-Servicemarkt zunimmt und der Markt auch in den nächsten Jahren von Fusionen und Übernahmen geprägt sein wird. Besonders in Deutschland, wo die Konsolidierung nicht so weit vorangeschritten ist, wird es zukünftig umfangreiche

Fusionen und Übernahmen geben. Dabei werden nicht nur die „klassischen Spieler“ wie IBM Corp. oder Hewlett-Packard Company aktiv sein, sondern auch neue externe IT-Dienstleister – vor allem aus Indien –, die versuchen, durch Übernahmen von konzerngebundenen IT-Dienstleistern auf dem europäischen Markt Fuß zu fassen.

Der Lebenszyklus der Triaton GmbH als Beispiel

Nicht nur der Gesamtmarkt ist äußerst beweglich, sondern auch bei der Betrachtung einzelner konzerngebundener IT-Dienstleister wird die Dynamik sichtbar. Anhand der ehemaligen IT-Tochter der ThyssenKrupp AG, Triaton GmbH, kann illustriert werden, wie sich das Geschäftsmodell eines konzerngebundenen IT-Dienstleisters innerhalb kurzer Zeit ändert und sich den jeweiligen Anforderungen des Mutterkonzerns anpassen muss.¹

Wir beginnen die Beschreibung mit der Rezession auf dem Stahlmarkt im Jahr 1992, welche der Ausgangspunkt für die Entscheidung war, die bisherigen internen IT-Abteilungen auszulagern. Der Druck zu Kosteneinsparungen nahm im gesamten Konzern zu und jeder Geschäftsbereich musste seinen Beitrag leisten. Damals sah man bei der Thyssen Stahl AG zwei Optionen: entweder eine komplette Übertragung der IT-Organisation an einen externen IT-Dienstleister oder die Weiterentwicklung der internen IT-Abteilung. Man entschied sich für den zweiten Weg und gründete die Thyssen-Informatik GmbH. Nach der Fusion von Thyssen und Krupp im Jahr 1998 erfolgte die Zusammenlegung der IT-Organisationen der beiden Konzerne. Durch weitere Fusionen, unter anderem mit der Hiserv GmbH, IT-Tochter der Hoechst AG, entstand die ThyssenKrupp Information Services GmbH, kurz Triaton GmbH. Die Triaton GmbH belieferte ihre Kunden mit standardisierten IT-Services, die Durchführung von

Individualprojekten mit Kunden bildete nicht den Schwerpunkt. Im Jahr 2003 konnte bei einer Mitarbeiterzahl von 2.200 ein Umsatz von 370 Millionen Euro generiert werden. Der Umsatzanteil der Drittmarktkunden lag bei knapp 60 Prozent. Kaum ein anderer konzerngebundener IT-Dienstleister war in Deutschland so erfolgreich bei der Akquisition neuer Kunden wie die Triaton GmbH, vor allem im Mittelstand. Wichtige Alleinstellungsmerkmale im Vergleich zu externen Dienstleistern wie Hewlett-Packard Company oder IBM Corp. waren beispielsweise die Unterstützung kundenindividueller Prozesse und Anforderungen sowie die Interaktion mit den Kunden auf Augenhöhe.

Informationstechnologie wurde in diesem Zeitraum als Kerngeschäft des Essener Mischkonzerns ThyssenKrupp AG angesehen. Das änderte sich im Jahr 2003 im Rahmen der Neufokussierung des Konzerns und einer großen Portfoliobereinigung. So standen 33 Konzerngesellschaften zur Disposition. Nach langen Verhandlungen ging der Zuschlag für die Triaton GmbH an Hewlett-Packard Company. Ein Hauptgrund für den Verkauf an Hewlett-Packard Company war der Wunsch der ThyssenKrupp AG, weltweit standardisierte IT-Services von einem externen IT-Dienstleister beziehen zu können.

Die Geschichte der Triaton GmbH ist in vielen Punkten exemplarisch für den Lebenszyklus von IT-Organisationen großer deutscher Konzerne: Ausgründung, Drittmarktaktivitäten, Wiedereingliederung oder Verkauf. Das Besondere an der Triaton GmbH ist, dass die Drittmarktaktivitäten erfolgreich waren. Bei vielen anderen konzerngebundenen IT-Dienstleistern schlugen die Bemühungen, im großen Umfang Kunden außerhalb des Konzernumfelds zu akquirieren, fehl.

IT aus Topmanagement-Sicht

Die Entscheidungen für Restrukturierungsmaßnahmen der IT-Organisationen werden in der Regel nicht von der IT, sondern vom Topmanagement des Konzerns getroffen. Deswegen stellt sich die Frage, wie das Topmanagement aus dem Geschäft die IT-Organisation beziehungsweise die Informationstechnologie allgemein wahrnimmt.

Outsourcing von Unterstützungsfunktionen als Trend

Bei den meisten Unternehmen werden IT-Services als sogenannte Unterstützungsfunktionalitäten angesehen, welche die Kernprozesse im Konzern unterstützen. Viele Manager sehen die IT in einer Reihe mit anderen Unterstützungsfunktionalitäten, die nicht selbst im Konzern erbracht werden müssen, sondern von spezialisierten externen Anbietern übernommen werden könnten. Ein Beispiel dafür ist die Auslagerung von Werbeaktivitäten.

Bei großen Unternehmen ist es üblich, Marketingaktivitäten wie Werbung oder Kampagnenmanagement an externe Dienstleister zu übertragen. Gemäß einer Studie des amerikanischen Marktforschungsinstitutes Forrester Research Inc. [45] hatten 53 Prozent der befragten Unternehmen geplant, im Jahr 2004 mehr als die Hälfte ihrer Marketingaktivitäten von externen Spezialisten erbringen zu lassen. Die genannten Gründe sind erwartete Kostenersparnisse, verbesserte Qualität sowie Zugang zu Expertenwissen. Dieser Trend wird sich verstärken. Das Outsourcing² wird auf weitere Marketingaktivitäten wie zum Beispiel auf Datenanalyse oder Vertriebsmaßnahmen ausgeweitet. So überträgt American Express Company das Data Mining an externe Spezialisten. Best Buy Corp., ein nordamerikanischer Elektronikhändler, hat nicht nur das Datenbankmanagement outgesourct, sondern auch die

Vertriebsanalyse sowie die komplette Durchführung von Marketingprogrammen zweier Segmente [45].

Im Marketing geht der Trend hin zum Outsourcing, auch von höherwertigen Dienstleistungen. Aus diesem Grund überlegen viele IT-Entscheider in Konzernen, die IT-Leistungserstellung ebenfalls outzusourcen.

Intransparenz von IT-Organisationen

Viele Topmanager aus den Geschäftsbereichen haben Probleme, ihre IT-Organisation zu überblicken. Aus ihrer Sicht ist diese zu komplex, und es wird in einer für Laien kaum verständlichen Fachsprache gesprochen. Aufgrund dieses Unverständnisses zieht sich das Topmanagement aus vielen Entscheidungen zurück. Die wenigen Entscheidungen, die unumgänglich sind, werden oftmals aus dem Bauch heraus und nicht faktenbasiert getroffen. Sich mit Fragen der IT zu beschäftigen, ist für viele Unternehmenslenker eine Qual.

Dabei ist es wichtig, dass sich das Topmanagement mit der eigenen IT-Organisation befasst. Jeanne W. Ross und Peter Weill vom Massachusetts Institute of Technology (MIT) haben eine Untersuchung mit hunderten Unternehmen weltweit durchgeführt [57]. Als ein wichtiger Einflussfaktor, der erfolgreiche Unternehmen von anderen unterscheidet, wurde die Tatsache identifiziert, dass die Topmanagementebene bei wichtigen IT-Entscheidungen eine echte Führungsrolle einnimmt. Diese Studie hat gezeigt, dass eine vollständige Delegation dieser Entscheidungen auf die verantwortlichen IT-Manager nicht sinnvoll ist. Der Grund für eine Vielzahl gescheiterter IT-Projekte ist, dass die Führungskräfte keine Verantwortung für die notwendige Veränderung von Organisation und internen Prozessen übernommen haben. Als Resultat dieser MIT-Studie konnten

sechs Entscheidungen identifiziert werden, die vom Management des Geschäfts zu treffen sind und nicht von der IT-Organisation:

- Wie viel Geld soll für IT ausgegeben werden?
- Welche Geschäftsprozesse sollen vom IT-Budget profitieren?
- Welche Standards sollen unternehmensweit gelten?
- Welcher Leistungsstandard ist wirklich notwendig?
- Wie viel Schutz braucht das Unternehmen, beispielsweise hinsichtlich der eigenen Daten?
- Wer ist verantwortlich, wenn ein IT-Projekt scheitert?

Damit die Geschäftsführung fundierte Entscheidungen treffen kann, sind konzeptuelles Verständnis für die Informationstechnologie im Unternehmen und Erkenntnisse über den strategischen Bedarf an IT-Services notwendig. Es ist zwar möglich, die technischen IT-Aufgaben zu delegieren, die strategische IT-Planung hingegen nicht.

Bei den meisten Unternehmen ist das Topmanagement nicht in diesem Umfang in IT-Entscheidungen involviert. Oft ist der einzige Berührungspunkt die jährliche Budgetierung der IT-Organisation. An folgenden Aussagen von Geschäftsführern im Zusammenhang mit diesem Thema lässt sich die Hilflosigkeit erkennen [59]:

- „Nach Gefühl und Wellenschlag vergebe ich den IT-Etat.“
- „Wenn wir ein gutes Geschäftsergebnis erzielen, hebe ich das Budget an, in schwierigeren Zeiten senke ich es ab. Was die dann tatsächlich brauchen und umsetzen, verstehe ich nur ansatzweise.“

Unterstrichen werden diese Aussagen von der Oracle-Grid-Index-Befragung des Softwareherstellers Oracle Corp. [51]. Bei nur circa 30 Prozent der befragten Unternehmen macht

das Topmanagement Vorgaben bei der IT-Strategie und liefert Input. Zudem werden selten IT-Themen im Vorstand besprochen. Allerdings ist die Wahrnehmung der IT-Organisation beim Senior Management des Geschäfts größer, wenn es darum geht, Felder ausfindig zu machen, in denen gespart werden kann. Gab es einen Ausfall, der auf Informationstechnologie zurückzuführen ist, beschäftigt sich das Topmanagement ebenfalls mit der IT-Organisation. Das führt zu einer negativen Wahrnehmung der unternehmensinternen IT. In Managementmeetings wird selten oder gar nicht über IT gesprochen. Zu ähnlichen Ergebnissen kamen wir bei unserer CIO³-Befragung bei der Handelsblatt-Jahrestagung in Berlin. Über die Hälfte der Befragten gab an, dass in Sitzungen auf Geschäftsleitungsebene Themen rund um Informations- und Kommunikationstechnologie kaum Beachtung finden. Dabei wäre gerade hier die Mitwirkung des Topmanagements wichtig.

Für die schlechte Wahrnehmung beim Topmanagement gibt es weitere Gründe. Diese sind nicht nur im Geschäft zu suchen, sondern auch bei der IT selbst. Neben der Komplexität ist vor allem die ungünstige Eigendarstellung ein Problem. Eine Studie des Softwareunternehmens Touchpaper kommt zu folgenden Ergebnissen [67]:

- 82 Prozent der befragten IT-Leiter oder CIOs sind der Meinung, dass die Schwierigkeit, den Beitrag der IT zum Geschäftserfolg nachvollziehbar zu belegen, sowohl die interne Wahrnehmung als auch die Budgets negativ beeinflussen.
- 71 Prozent der Interviewten gehen davon aus, dass die Problematik, den geschäftlichen Wert der IT schlüssig aufzuzeigen, ein Hinderungsgrund für größeres Gewicht der IT im Unternehmensvorstand ist.

Hinzu kommt, dass die Erwartungen an die IT-Organisation seitens der Geschäftsbereiche oft hoch sind. So lautet die Anforderung, die IT solle das Geschäft und seine Prozesse verstehen. Häufig ist die IT-Organisation damit überfordert und kann diesem Anspruch nicht gerecht werden.

Für eine Vielzahl von Managern steht bei so vielen Problemen und Herausforderungen deshalb oft nur eine Entscheidung fest: Die IT-Organisation wird outgesourct! Die IT-Services sollen von professionellen externen IT-Dienstleistern erbracht werden.

Man verspricht sich vom Outsourcing eine ganze Reihe von Vorteilen, so die Senkung der IT-Kosten, die Fokussierung auf die Kernkompetenzen im Konzern, die Erhöhung der Flexibilität, die Unterstützung großer Organisationsveränderungen oder die Generierung zusätzlicher Umsätze auf neuen Märkten durch Joint Ventures mit externen Dienstleistern. In der Studie der Unternehmensberatung Deloitte Development LLC „Calling a Change in the Outsourcing Market“ [16] über die IT internationaler Konzerne wurden die Hauptgründe und Zielsetzungen des Outsourcings der IT abgefragt. 70 Prozent der befragten Unternehmen nannten Kostenersparnisse als Hauptgrund für Outsourcing. Verbesserte Qualität und Nutzung von Best Practices gaben 57 Prozent als Gründe an. Immerhin wurden Flexibilität und höhere Kapazität mit 35 Prozent genauso oft genannt wie der Fokus auf das Kerngeschäft.

Die versprochenen Effekte treten oft überhaupt nicht oder nur teilweise ein. Hauptkritikpunkte sind einerseits nicht realisierte Kostenersparnisse, denn der externe Dienstleister stellt alle angefallenen Kosten in Rechnung – ein Fakt, der oft beim Business Case nicht ausreichend beachtet wird. So gaben 38 Prozent der befragten Unternehmen an, dass sie

für Leistungen zahlen mussten, von denen sie glaubten, sie seien im Vertrag bereits inkludiert. Andererseits gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen externen IT-Dienstleistern und Fachbereichen des Konzerns oft schwierig, da Schnittstellen nicht klar definiert, Prozesse nicht vollständig beschrieben und Verantwortlichkeiten nicht geklärt wurden. Viele Unternehmen haben auch das Gefühl, dass ihnen seitens externer IT-Dienstleister innovative Lösungen vorenthalten werden, sobald der Vertrag geschlossen ist. Der hohe Mitarbeiterdurchsatz bei den Outsourcing-Dienstleistern sorgt für Probleme, da das Wissen auf Seiten der Partner schnell schwindet [16].

Aus den genannten Problemen lässt sich schließen, dass Outsourcing nicht der einzige Weg ist, um die Anforderungen des Geschäfts zu erfüllen. Das Topmanagement muss weitere Alternativen der IT-Leistungserbringung sowie die jeweilige Eignung zur Lösung der Herausforderungen bewerten. Unsere Erfahrungen und die vorliegende Studie zeigen, dass sich unter bestimmten Bedingungen konzerngebundene IT-Dienstleister besonders eignen, den Erfordernissen des Geschäfts gerecht zu werden.

Starke Verbreitung konzerngebundener IT-Dienstleister

Die große Verbreitung konzerngebundener IT-Dienstleister ist ein Grund, sich intensiver mit dieser IT-Organisationsform zu beschäftigen. Unter konzerngebundenen IT-Dienstleistern verstehen wir IT-Organisationen, die schwerpunktmäßig ihre eigene Konzernmutter mit IT-Services beliefern. Sie haben dabei mehr als einen Konzernkunden und sind wettbewerbsorientiert. Die Unternehmensberatung Accenture Ltd. geht davon aus, dass über 50 Prozent der Fortune-500-Unternehmen dieses Geschäftsmodell einsetzen [1]. In Deutschland sieht die Situation ähnlich aus.

Eine Untersuchung von Bearing Point Corp. aus dem Jahr 2007 geht davon aus, dass 75 Prozent der deutschen Großunternehmen über konzerngebundene IT-Dienstleister verfügen. Auch die Konzerne, die im Dax vertreten sind, verfügen oft über konzerngebundene IT-Dienstleister. In der folgenden Liste der Mutterkonzerne mit ihren Dienstleistern sind einige Beispiele aufgeführt⁴:

- Allianz SE: Allianz Shared Infrastructure Services SE
- BASF SE: BASF IT Services GmbH
- Bayer AG: Bayer Business Services GmbH
- Deutsche Lufthansa AG: Lufthansa Systems AG
- EON AG: EON IS GmbH
- MAN SE: MAN IT Services GmbH
- Metro AG: Metro Group Information Technology GmbH
- RWE AG: RWE IT GmbH

Intransparenter Markt

Trotz der Relevanz ist der gesamte Bereich der konzerngebundenen IT-Dienstleister intransparent. So gibt es wenige Publikationen, die sich mit diesem Thema beschäftigen, ganz im Gegensatz zum Outsourcing. Diese Intransparenz wurde uns von den interviewten Marktkennern bestätigt. Ein Grund mag sein, dass konzerngebundene IT-Dienstleister nicht umfassenden Publikationspflichten unterliegen. Mit diesem Buch versuchen wir, mehr Klarheit in diesen bedeutenden Bereich der Wirtschaft zu bringen, allerdings mit einer Einschränkung: Durch die Forschungsarbeiten haben wir zwar einen guten Einblick in die Landschaft der konzerngebundenen IT-Dienstleister in Europa und

Nordamerika bekommen, der asiatische und der südamerikanische Markt geben uns indes weiterhin Rätsel auf. Es ist schwer zu sagen, welche IT-Organisationsformen in diesen Regionen vorherrschen. In Gesprächen mit Experten wurde unser Eindruck bestätigt, dass das Marktwissen über diese Regionen beschränkt ist. Jedoch gibt es Anstrengungen, mehr über diese Märkte zu erfahren. Eine der wenigen Studien stammt beispielsweise von der Lünendonk GmbH, die für mehr Wissen über den brasilianischen Markt bereits 2008 einen Länderbericht auflegte. An dieser Stelle gibt es zukünftig weiteren Klärungsbedarf, geht es doch um aufsteigende Volkswirtschaften wie China oder Brasilien.

Sechs Handlungsfelder konzerngebundener IT-Dienstleister

Es stellt sich die Frage, wie das Topmanagement mit der konzerninternen IT-Organisation umgehen sollte. Wir denken, dass die IT-Leistungserbringung durch konzerngebundene IT-Dienstleister ein Königsweg sein kann. Diese konzerngebundenen IT-Dienstleister haben großes Potential, den Ansprüchen der Kundenseite gerecht zu werden. Die Hauptaussage, die sich durch das gesamte Buch ziehen wird, lautet deshalb:

Konzerngebundene IT-Dienstleister sind wettbewerbsfähig gegen über externen Outsourcing-Dienstleistern, wenn sie differenziert anhand der sechs folgenden Handlungsfelder optimiert werden:

- Geschäftsmodell,
- Kundenorientierung,
- Industrialisierung,

- Wertschöpfungstiefe,
- Internationalisierung,
- Innovation.

Die Wettbewerbsfähigkeit hängt in erster Linie von der jeweiligen Ausprägung/Qualität der Handlungsfelder ab. Eine eindimensionale Bewertung der IT-Organisation, beispielsweise nach Kosten, ist nicht zielführend.

Aus diesem zentralen Statement leiten sich verschiedene Detailfragen ab:

- Wie sollte das Geschäftsmodell ausgeprägt sein, um nachhaltig wettbewerbsfähig zu sein?
- Wie sind heutige konzerngebundene IT-Dienstleister in den sechs Handlungsfeldern aufgestellt?
- Wie entwickeln sich diese Handlungsfelder zukünftig?
- Wie wird die Belieferung konzernexterner Kunden beurteilt?
- Wie ist die Sichtweise des IT-Managements auf das Geschäftsmodell und auf die verschiedenen Handlungsfelder?

Es ist uns bewusst, dass die obengenannte Hauptaussage auf viele IT-Entscheider provokant wirkt, weil in der Diskussion zurzeit andere Meinungen dominieren. So werden das Komplett-Outsourcing und damit verbunden das Sterben der konzerngebundenen IT-Dienstleister von Outsourcing-Experten und Unternehmensberatungen prophezeit. Es wird den konzerngebundenen IT-Dienstleistern geringe Wettbewerbsfähigkeit attestiert, die zum Scheitern dieses Geschäftsmodells führt. Es wird davon ausgegangen, dass sämtliche IT-Unterstützung für Konzerne von internationalen Outsourcing-Dienstleistern wie IBM Corp. oder Hewlett-Packard Company erbracht werden sollten.

Unsere Untersuchungen haben dagegen gezeigt, dass konzerngebundene IT-Dienstleister kein Auslaufmodell sind, sondern eine Organisationsform, die viel Optimierungspotential besitzt. Konzerngebundene IT-Dienstleister haben gegenüber alternativen Formen der IT-Leistungserbringung wie dem Outsourcing viele Stärken. Als Erstes ist die Detailkenntnis von Konzern und Branchenprozessen zu nennen. Anders als externe IT-Dienstleister sind konzerngebundene IT-Dienstleister eng in den Konzern eingebunden und haben spezifisches Branchenwissen. Daneben herrscht die gleiche Unternehmenskultur, was die Kommunikation erleichtert. Wichtiges Wissen über Informationstechnologie und Prozesse verbleibt zudem im Konzern, man gerät nicht in zu starke Abhängigkeit eines externen IT-Dienstleisters. Der Verbleib sensibler Daten im Konzern ist für viele Entscheider ein weiterer Grund, IT-Services vom konzerngebundenen IT-Dienstleister erbringen zu lassen.

Es gibt somit eine Vielzahl von Gründen, die für konzerngebundene IT-Dienstleister spricht. Aus unserer Sicht sind sie absolut wettbewerbsfähig gegenüber externen IT-Dienstleistern, wenn sie in den sechs genannten Handlungsfeldern gut aufgestellt sind. Wir sind allerdings der Meinung, dass konzerngebundene IT-Dienstleister obsolet werden, wenn sie sich nicht in den besagten Handlungsfeldern kontinuierlich optimieren. Im weiteren Verlauf wird diese Auffassung begründet.

Buchquellen

Die in diesem Buch getroffenen Aussagen basieren auf einer Reihe unterschiedlicher Quellen:

- Wir haben eine empirische *Studie* zum Thema „Konzerngebundene IT-Dienstleister“ durchgeführt. Acht

Fallstudien wurden anhand eines standardisierten Fragebogens erhoben und insgesamt 34 Interviews geführt, hauptsächlich mit den Topentscheidern der konzerngebundenen IT-Dienstleister oder Verantwortlichen aus dem Mutterkonzern. So sprachen wir mit zwei Konzern-CIOs und vier Geschäftsführern konzerngebundener IT-Dienstleister. Pro konzerngebundenem IT-Dienstleister haben wir Interviews von sechs bis zwölf Stunden geführt. Die analysierten konzerngebundenen IT-Dienstleister sind Alcoa Global Business Services, Arvato Systems GmbH, AXA Technology Services S.A.S., Bayer Business Services GmbH, Credit Suisse Private Banking IT, Lufthansa Systems AG, Canadian Food Company Corp. und Volvo Information Technology AB.

- Neben der Studie haben wir *Interviews mit bekannten Persönlichkeiten* konzerngebundener IT-Dienstleister geführt.
- Die Arbeiten des *Kompetenzzentrums „Industrialisierung des Informationsmanagements“*, kurz IIM, am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen stellen eine weitere Wissensquelle dar. Seit dem Jahr 2002 wird gemeinsam mit führenden europäischen Unternehmen geforscht. Das Hauptziel der Forschung ist die systematische und wissenschaftlich fundierte Anpassung von betriebswirtschaftlichen Konzepten und Lösungen für das Informationsmanagement.

Leitfaden zur Benutzung des Buches

Wir wollen dem Leser mit Hinweisen ein schnelles Auffinden der Informationen ermöglichen. Ist das Zeitbudget des Lesers knapp bemessen, empfehlen wir, die Kapitel „Einleitung“ sowie „Handlungsfelder für konzerngebundene

IT-Dienstleister“ zu lesen. In diesen Kapiteln wird eine Übersicht über die Themenstellung, die Hauptaussagen und die Studie gegeben. Ein Überspringen dieser Informationen würde das Verständnis für die nachfolgenden Kapitel erschweren. Das Kapitel „Geschäftsmodell“ ist für alle relevant, die ihr Wissen über diese IT-Organisationsform ergänzen beziehungsweise ihre Begriffsauffassung mit dem in diesem Buch zugrunde liegenden Verständnis abgleichen wollen. Die weiteren Kapitel sind jeweils abgeschlossene Teilbereiche, diese kann man auch, je nach Interessengebiet, selektiv lesen. Im Kapitel „Vergleich Gesamtunternehmen“ werden die analysierten konzerngebundenen IT-Dienstleister in ein Bewertungsraster eingeordnet und bewertet. Das letzte Kapitel fasst die wichtigsten Erkenntnisse zusammen und gibt einen Ausblick.

Um Lesefluss und Verständnis zu erleichtern, werden im Buch spezielle stilistische Elemente genutzt:

- In den *Leitsätzen* sind die Meinungen der Autoren reflektiert. Diese Aussagen basieren auf Erfahrungen und Forschungsarbeiten und zeigen, wie idealerweise konzerngebundene IT-Dienstleister in den einzelnen Handlungsfeldern aufgestellt sein sollten.
- In den *Empirieboxen* sind konkrete Resultate aus unserer Studie zu finden. Zu wichtigen Fragestellungen finden sich exemplarisch Aussagen dazu, wie die von uns analysierten konzerngebundenen IT-Dienstleister mit den jeweiligen Themenstellungen umgehen. Der Leser erfährt, wie und in welchem Umfang unsere Vorschläge in der Praxis umgesetzt sind. Die konzerngebundenen IT-Dienstleister, die an unserer Studie teilgenommen haben, werden in diesem Buch mit ihren Unternehmensnamen im Abschnitt über die Untersuchungsmethode und das Vorgehen

vorgestellt. In den Empirieboxen sind die Namen hingegen anonymisiert. Das bedeutet, jedem konzerngebundenen IT-Dienstleister ist zur besseren Vergleichbarkeit ein Alias-Name zugeordnet.

- Am Ende der Kapitel IV bis VIII befinden sich *Fragen zur Selbsteinschätzung*. Der Leser kann seine eigene IT-Organisation anhand dieser Fragen selbst bewerten und mit den im Kapitel IX dargestellten Ergebnissen vergleichen. Diese Fragen ersetzen die jeweilige Kapitelzusammenfassung. Auf unserer Homepage www.cio-knowledge.com befindet sich der Fragebogen; Interessenten können diesen für ihren eigenen konzerngebundenen IT-Dienstleister online ausfüllen und sich das Resultat elektronisch zusenden lassen.

Was leistet das Buch und was nicht?

Hauptziel unseres Buches ist es, mehr Transparenz in den Bereich der konzerngebundenen IT-Dienstleister zu bringen. Es werden Geschäftsmodell, Organisation und Verbesserungspotentiale konzerngebundener IT-Dienstleister unter Berücksichtigung technischer und organisatorischer Trends analysiert. Die Befragung und das Datenmaterial sind klar auf konzerngebundene IT-Dienstleister ausgerichtet. Wir beschränken uns absichtlich auf diesen Teilaspekt des Informationsmanagements. So gibt es bereits eine Vielzahl von Büchern und Studien, die einen grundsätzlichen Überblick über Fragestellungen des Einsatzes von IT in Unternehmen liefern. Jedoch standen konzerngebundene IT-Dienstleister bisher nicht im Fokus von Buchpublikationen oder Studien. Um mehr Klarheit zu bekommen, ist eine ins Detail gehende Beschäftigung mit diesem Thema notwendig, die eine klare Abgrenzung zu verwandten Themenstellungen erfordert.

Das Buch ist somit nicht als ein Allheilmittel anzusehen, das sämtliche Fragestellungen rund um das Management von Informationstechnologie in Unternehmen aufgreift und beantwortet. Viele Bereiche haben wir von unserer Betrachtung ausgeschlossen. So beschäftigen wir uns etwa nicht mit der Schnittstelle zwischen den Geschäftsbereichen und dem konzerngebundenen IT-Dienstleister. Sämtliche Fragen zum Alignment von IT und Geschäft auf Gesamtkonzernenebene oder der IT-Governance im Konzern bleiben außen vor. Problemstellungen im Zusammenhang mit der Einbindung der IT in den Konzern werden nur erläutert, falls diese für das Verständnis erforderlich sind. Folgerichtig haben wir keine Interviews mit Managern der Geschäftsbereiche, die die Kunden der konzerngebundenen IT-Dienstleister sind, geführt. Der Fokus liegt nicht auf der Analyse, unter welchen Rahmenbedingungen sich der Konzern eher für Outsourcing, De-/Zentralisierung oder konzerngebundene IT-Dienstleister entscheiden sollte. Stattdessen werden Hinweise und Denkanstöße zu Führung, Organisation und Strategien konzerngebundener IT-Dienstleister gegeben. Das Buch richtet sich daher an Verantwortliche aus Informatikbereichen und an CIOs sowie an Geschäftsleitungsmitglieder, unabhängig, ob aus der IT-Organisation oder nicht.

Die von uns nicht betrachteten Bereiche sind dennoch relevant und sollten weiter untersucht werden. Unsere Forschungsarbeiten sind jedoch noch nicht abgeschlossen, denn dieses Buch und die Studie stellen einen ersten Schritt dar, um mehr Transparenz in den Bereich konzerngebundener IT-Dienstleister zu bringen. Weitere Schritte sind notwendig und werden erfolgen.



Handlungsfelder für konzerngebundene IT-Dienstleister