

Wachstumstreiber Technologie



: Benchmarking
Technologien und Menschen
: Think Tank
Wertsteigerung durch IT
: Best Practice
Citibank, ASSTEL, VEMAGS,
Asklepios Kliniken



Vorwort	3
Executive Summary	
_ IT braucht Strategiemanager	4
Trends	
_ Grenzen öffnen	6
Think Tank	
_ Wertsteigerung durch IT	8
_ Next Generation Collaboration	11
_ Software als Dienstleistung	13
Quercheck	14
Benchmarking	
_ Technologien und Menschen	16
_ Quick Audit für Entscheider	18
Best Practice	
_ Citibank: Zeit für Kunden	19
_ Asklepios: Wissen managen	20
_ ASSTEL: Internetvertrieb	22
_ VEMAGS: Datenhighway	23
Tools	24
Glossar	26

IMPRESSUM

Haftungsausschluss: Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernehmen Redaktion und Verlag keine Gewähr.

© Februar 2008, Herausgeber:

Steria Mummert Consulting AG
Hans-Henny-Jahnn-Weg 29, 22085 Hamburg

F.A.Z.-Institut für Management-,
Markt- und Medieninformationen GmbH
Postfach 20 01 63, 60605 Frankfurt am Main

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien.

Redaktion: Eric Czotscher
Layout und Satz: Nicole Bergmann und raum mannheim
Korrektur: Bernd Kampe, Anna-Luise Knetsch
Druck und Verarbeitung: Boschen Offsetdruck GmbH,
Frankfurt am Main

ISBN-13: 978-3-89981-905-2

// Technologie – worunter wir vor allem Informations- und Kommunikationstechnologie verstehen – lässt sich gerade in Dienstleistungsunternehmen nicht mehr vom Kerngeschäft trennen. Ob in der Produktentwicklung, im Backoffice oder im Vertrieb und Kundenservice – Technologie unterstützt mittlerweile sämtliche Geschäftsprozesse. Dennoch wird IT oft noch als technisches „Beiwerk“ verstanden statt als untrennbarer Bestandteil der Unternehmensökologie. Technologie, die auf die Unternehmensstrategie ausgerichtet ist, hat aber nicht nur Potential als Kostendämpfer, sondern auch als Wachstumstreiber. Der Einsatz von IT ermöglicht neue Produkte, Geschäftsmodelle, Vertriebswege und Kooperationsformen, insbesondere im Internet. Mit den neuen Anwendungen von Web 2.0 lassen sich auch die Kunden immer mehr in eigene Geschäftsprozesse einbeziehen, sei es in der Produktentwicklung oder im Marketing.

Frau der Daten“ kann sich auf die intelligente Auswertung und Verknüpfung interner und externer Informationen über Kunden und Unternehmensprozesse konzentrieren und somit durch „Wissenschöpfung“ einen Beitrag zum Bestandskunden-



Eine Umstrukturierung in der IT-Organisation muss Folgendes erreichen: Flexibilisierung, Effizienzsteigerung und Innovation. Ein neues Geschäftsprozessmodell, optimierte Abläufe und schlankere Hierarchien haben in unserem Unternehmen zu Kosteneinsparungen in Millionenhöhe und zu einem deutlich erweiterten Leistungsspektrum geführt.

Manfred Klunk,
IT-Geschäftsführer bei der Kassenärztlichen Vereinigung Bayerns



Die IT ist für uns ein Umsatzbringer, nicht nur ein Kostenfaktor. Deshalb verbinden wir auch mit einem IT-Outsourcing hohe Zielvorgaben: Unser potentieller Partner soll nicht nur unsere IT-Kosten senken, die IT-Services standardisieren und unsere Agilität steigern. Wir wünschen uns eine Innovationspartnerschaft, die die Marktposition der Commerzbank nachhaltig stärkt und ihr Wachstum unterstützt.

Frank Annuscheit, Vorstandsmitglied der Commerzbank AG



management, zur Neukundengewinnung und zur Unternehmenssteuerung leisten. Oder er kann die enge Verbindung von Geschäftsprozessen und IT-Unterstützung vertiefen und sich als fachbereichsübergreifender Prozessspezialist positionieren. Weitere IT-Kompetenzen, die sich ausbauen lassen, sind Projektmanagement und die Steuerung des Unternehmenswandels.

Wie unsere Beratungspraxis zeigt, bilden sieben Managementdisziplinen die zentralen Bezugspunkte einer wertorientierten Unternehmensführung – auch in der IT. Zu jedem Beitrag finden Sie einen Managementkompass, auf dem die relevanten Disziplinen markiert sind. Einen Gesamtüberblick bietet der „Quercheck“ auf Seite 14.

IT wird uns als Megatrend noch lange begleiten. Wie der Managementkompass zeigt, geht es dabei nicht nur um technische, sondern auch um strategische Veränderungen – die Unternehmensscheider aktiv angehen müssen, um Wachstum zu erzeugen. Es gilt das chinesische Sprichwort: „Wenn der Wind des Wandels weht, bauen die einen Schutzmauern und die anderen Windmühlen.“ Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre. ||



- 1 Kostenmanagement
- 2 Transformationsmanagement
- 3 Prozessmanagement
- 4 Innovationsmanagement
- 5 Kundenmanagement
- 6 Kooperationsmanagement
- 7 Risikomanagement

Der Managementkompass „Wachstumstreiber Technologie“ zeigt, wie Sie Ihre IT-Abteilung als strategischen Geschäftsbereich neu ausrichten können, um das technologische Wachstumspotential systematisch zu nutzen. Dazu gehören allerdings neue Kernkompetenzen, die über technisches Wissen hinausgehen. In vielen großen Unternehmen hat sich der Chief Information Officer (CIO) bereits vom „Techniker“ zum Strategiepartner des Vorstands entwickelt, der mit seinen Projekten messbar zum Unternehmenserfolg beiträgt.

Bei der Neuorientierung bieten sich unterschiedliche Vorgehensweisen an. Der CIO als „Herr bzw.

Steria Mummert Consulting
F.A.Z.-Institut

IT braucht Strategiemanager

Die IT kann mehr sein als eine technische Serviceabteilung, die anderen Geschäftseinheiten Infrastrukturen zur Verfügung stellt und sie wartet. Sie kann zu einer strategischen Speerspitze des Unternehmens werden, die aktiv zum Geschäftserfolg beiträgt, und mit eigenen Projekten Wachstumsimpulse setzen. Technologie ermöglicht neue Geschäftsmodelle und Innovationen und schafft Wettbewerbsvorteile, indem sie Geschäftsprozesse zuverlässiger und schneller macht.

1

: Managementempfehlung

Bewerten und erschließen Sie das strategische Potential Ihrer IT-Abteilung. Der erste Schritt könnte sein: Beziehen Sie den IT-Verantwortlichen stärker in strategische Fragen und Projekte ein. Umgekehrt sollte der IT-Manager sich auch selbst aktiver in die Vorstandsarbeit einbringen, um als Strategiepartner ernstgenommen zu werden.

Der IT-Entscheider sollte die Unternehmensstrategie kennen, über die Zielkunden, Märkte und Wettbewerber des eigenen Unternehmens Bescheid wissen und seine IT-Strategie darauf aufbauen. In der IT schlummern oft personelle und technische Ressourcen, die ungenutzt bleiben, wenn sich die Abteilung nicht für den Markterfolg des Unternehmens verantwortlich fühlt. Eine stärkere Angleichung von Geschäfts- und IT-Strategie und ein intensiverer – auch personeller – Austausch zwischen IT- und Fachabteilungen tragen spürbar zum Erfolg von Technologieprojekten bei, wie wissenschaftliche Studien zum IT-Alignment nachweisen.

Technologie kann dazu beitragen, durch Produktinnovationen, neue Vertriebskanäle und Bestandskundenentwicklung den Umsatz zu erhöhen, die Entwicklungs-, Vertriebs-, Service- und Abwicklungskosten zu senken, die Abläufe zu beschleunigen und zu verbessern und damit die Kundenzufriedenheit zu erhöhen und letztlich auch den Unternehmenswert zu steigern.

IT wird zunehmend Teil von Endprodukten, gerade auch bei Dienstleistungen. Die IT-Abteilung kann auch aktiv an der Produktentwicklung teilnehmen und an Komplettlösungen mitarbeiten, die beispielsweise IT-gestützte Kundenprozesse umfassen.

2

: Managementempfehlung

Machen Sie aus der Kostenstelle IT einen profitablen Geschäftsbereich, der mit eigenen Projekten einen nennenswerten Return on Investment (ROI) erwirtschaftet. IT-Manager, die mit ihren Projekten nachweisbar und vorhersehbar zum Geschäftserfolg beitragen, werden eher als Strategiepartner der Geschäftsführung wahrgenommen.

Im Fokus des IT-Managers sollten IT-Projekte stehen, die einen in Euro messbaren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Das Projektmanagement kann Zug um Zug zu einer Kernkompetenz der IT-Abteilung ausgebaut werden, die nicht nur anderen Abteilungen im eigenen Unternehmen, sondern auch Kooperationspartnern und Kunden zugute kommt. Ein zentraler Erfolgsfaktor im Projektmanagement ist es, realistische Prognosen für Projekte zu erstellen, den Projekterfolg monetär zu messen und zu steuern (also nicht nur mit Ampelsystemen), Projekte, bei denen sich ein finanzieller Misserfolg abzeichnet, rechtzeitig zu stoppen und systematisch aus Fehlern zu lernen. Das Anreizsystem für die IT-Mitarbeiter sollte an zentrale Projektkennzahlen gekoppelt werden, um die Motivation zu erhöhen.

3

: Managementempfehlung

Damit der IT-Entscheider mehr Freiraum für strategische Projekte gewinnt, ist zu prüfen, ob eine Auslagerung operativer Tätigkeiten, die für die Kunden bei der Kaufentscheidung keine Rolle spielen, sinnvoll ist. Je nach Strategie kann eine Auslagerung innerhalb oder außerhalb des Unternehmens empfehlenswert sein.

Operative Tätigkeiten, die keinen Wettbewerbsvorteil darstellen, sind typischerweise Desktop-Unterstützung oder Netzmanagement. Auch einzelne Aktivitäten des Sicherheitsmanagements (Viren-Updates etc.) können für eine Auslagerung in Frage kommen, wobei das strategische Sicherheitsmanagement durchaus Wettbewerbsvorteile bringt und deshalb im Unternehmen verbleiben sollte. Denn für die Kunden spielen Sicherheit und Vertrauen zunehmend eine Rolle bei der Kaufentscheidung.

Wenn das operative Geschäft an eine Servicestelle im eigenen Unternehmen (Shared-Service-Center) abgegeben wird, sollte diese die gesamte Verantwortung für die entsprechenden Prozesse übernehmen – mit eigenem Management und Budget, damit der Bereich tatsächlich vom Radarschirm des IT-Entscheidungers verschwindet. Beim Outsourcing an einen externen Spezialisten profitiert ein Unternehmen eher von Skaleneffekten und Prozessverbesserungen als bei einer Inhouse-Lösung. Allerdings fließt damit auch Know-how ab, und Chancen für die interne Mitarbeiterentwicklung gehen verloren.

4 : Managementempfehlung

Die Basis von IT-Projekten sind in der Regel Geschäftsprozesse. Nur wenn die Prozesse effizient organisiert sind, bringt die IT-Unterstützung den gewünschten Erfolg. Dagegen verpufft der Technologieeffekt bei schlecht geplanten Abläufen schnell. Der IT-Entscheider sollte erwägen,

seine Abteilung – fachübergreifend – als exzellenten Prozessmanager zu positionieren, der die Fachabteilungen bei der Prozessgestaltung und -optimierung unterstützt.

Geschäftsprozesse werden zunehmend als Kernkompetenz von Dienstleistungsunternehmen erkannt. Trotz Standardsoftware unterscheiden sich die Prozesse der Unternehmen deutlich voneinander – selbst innerhalb einer Gruppe, wie das Beispiel Sparkassen deutlich zeigt. Um sich im Prozessmanagement zu profilieren, muss die IT-Abteilung in der Regel zusätzliches Know-how aufbauen, sei es durch Weiterbildungen oder Neueinstellungen.

5 : Managementempfehlung

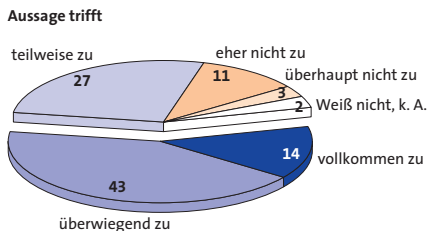
Eine weitere Kompetenz der IT-Abteilung liegt im Transformationsmanagement. Wenn sie ihre Erfahrungen mit Wandlungsprozessen im Rahmen von Technologieprojekten auch anderen Abteilungen zur Verfügung stellt, könnte sie einen wichtigen Beitrag zum Unternehmen als „lernende Organisation“ leisten, die sich flexibel an veränderte Rahmenbedingungen anpassen und damit schneller wachsen kann.

Die Einführung neuer IT-Anwendungen ist immer mit Veränderungen für die Arbeit der Mitarbeiter verbunden. Dadurch hat die IT-Abteilung Erfahrung mit Transformationsmaßnahmen. Erfolgreich entscheidend ist es, jedem Mitarbeiter zu zeigen, wie er vom Wandel profitiert. II

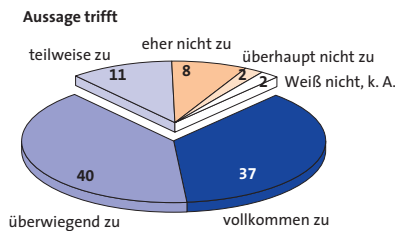
IT bringt Unternehmen Mehrwert durch Prozessmanagement

(Anteile in % der befragten Unternehmen¹⁾)

Die IT kann den meisten Mehrwert für das Unternehmen schaffen, wenn sie sich ausschließlich auf die Gewährleistung eines **reibungslosen und kostengünstigen IT-Betriebs** fokussiert.



Die IT kann den meisten Mehrwert für das Unternehmen schaffen wenn sie die Geschäftsbereiche bei der **Verbesserung von Geschäftsprozessen** aktiv unterstützt.



1) Befragt wurden 238 Geschäftsbereichsleiter von deutschen Unternehmen verschiedener Branchen mit mehr als 500 Mitarbeitern.

Quelle: Berlecon Research.