

Keine Lanze für Nicholas Carr - Wettbewerbsvorteile durch IT

Wer einen weiteren Desillusionisten der glamourösen Hype-Welt der IT bislang noch nicht kannte, wird vermutlich Mitte dieses Jahres förmlich über ihn gestolpert sein. Nicholas G. Carr, Autor mit engem Netzwerk zu Strategie-Ikonen wie Porter und Davenport verging sich an der Heiligen Kuh der Informationstechnologie, ihrem Innovationswert und stets gepriesenen Wettbewerbsvorteil. In seinem Artikel "IT doesn't matter", erschienen in der Maiausgabe des Harvard Business Review, spricht er vom Massengut IT, liefert zahlreiche Argumente für deren Wandel und gelangt zu einem neuen Leitsatz: "Less may be more."

Die Überlegung, dass IT wie Skylla und Charybdis zu einer Kostenfalle geworden ist, der kein adäquater Mehrwert mehr entnommen werden kann, hält, unabhängig von Carr, ohnehin bereits seit geraumer Zeit in den Vorstandsetagen Einzug. Doch wurde dies häufig mit der mangelnden Kompetenz im eigenen Hause begründet und weniger mit dem grundsätzlichen Wandel der IT vom Wettbewerbsvorteil hin zum Hygienefaktor durchschnittlicher Produktivität. Die Tatsache, dass auch Informationstechnologie analog zu anderen Innovationen in der Geschichte der Menschheit etwas von seinem Hochglanz einbüßt, ist dabei wohl offensichtlich. Ein beängstigender Ursprung ist dabei diejenige ausgeprägte IT-Lobby, welche uns unverändert mit penetrant amerikanischem Habitus Milch und Honig verspricht. Sie nämlich, welche mutig ungeahnte Quantensprünge der Innovation als Ergebnis ihrer Projekte auf Basis zigfach erprobter Konzepte propagiert, vermittelt sehenden

Auges ein geschöntes Bild. In der Konsequenz entsteht oft, abhängig von Rhetorik und Geschick des Akquisiteurs, entweder ein weiteres gescheitertes Projekt oder bzw. und ein kleiner Schritt der Distanzierung des Vorstandes von der IT. Die Schere öffnet sich.

Vor diesem Hintergrund muss auch die Veröffentlichung von Carr's "revolutionärem" Gedankengut wie eine Vollbremsung erscheinen, welche die im Windschatten folgenden zu einem kräftigen und erbosten Hupkonzert hinreißen lässt. Der große Knall bleibt jedoch einstweilen aus.

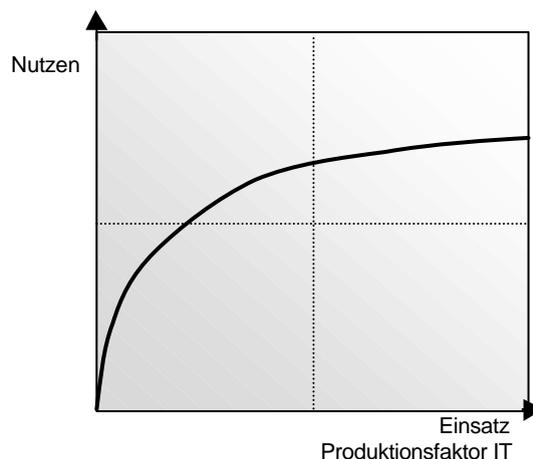
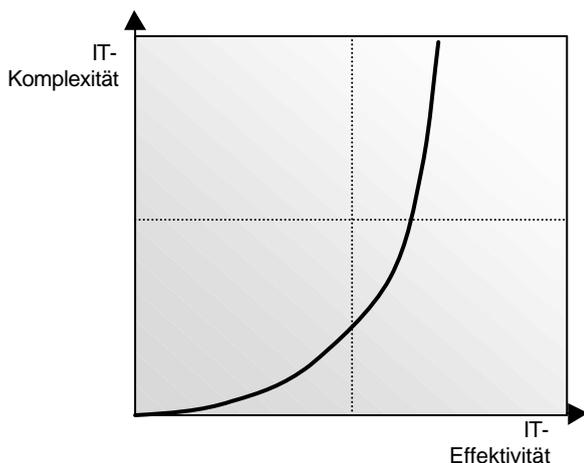
Ein Moment der Desorientierung. Welcher Wert muss der IT und ihrer wirtschaftlich sinnvollen und realisierbaren Innovationskraft denn heute zugebilligt werden? Die Wahrheit liegt, wie so oft, auch hier in der Mitte.

Ausgangspunkt für eine Standortbestimmung ist im wesentlichen eine statistisch unangefochtene Erkenntnis der IT für das es in der Betriebswirtschaft ein vielleicht noch bekannteres und eingängigeres, wissenschaftliches Äquivalent gibt:

Der proportional steigende, sinnvolle (also effektive) Einsatz von IT in einem Unternehmen führt zu überproportional steigender Komplexität (derselben).

Das auf die IT angewendete Äquivalent aus der Mikroökonomie (genauer gesagt seine Umkehrfunktion) ist das 'Erste Gossensche Gesetz', also das Gesetz vom abnehmenden Grenznutzen:

Der durch den Konsum einer zusätzlichen Einheit des "Produktionsfaktors IT" erzielte Nutzen für das Unternehmen ist positiv, ihr



(Abb. 1: Komplexität und Nutzen von IT)

Grenznutzen jedoch nimmt ab.

Mit anderen Worten: Angewandter gesunder Menschenverstand sagt uns, dass IT zwar helfen kann, die Geschäftsprozesse eines Unternehmens zu optimieren, ihr aber durchaus irgendwo auch gewisse ökonomische Grenzen gesetzt sind. Der Nutzen durch die Einführung von PCs und der ersten Office-Tools in Unternehmen war atemberaubend. Auch die Einführung von Email half, erheblichen Nutzen zu erzielen. Die ersten ERP-Systeme nicht zu vergessen, auch wenn sie heute schon Allgemeingut zu sein scheinen. Mittlerweile aber tut man sich in der IT schon schwerer, Projekte mit vergleichbar hohem Nutzen zu identifizieren und umzusetzen. Neue Projekte haben ihren Schwerpunkt wie im Falle von CRM oder SCM auch nicht mehr in den Verantwortungsbereich der IT, auch wenn sie ohne sie undenkbar wären. Projekte, die Nutzen aus Informationstechnologie schöpfen sollen, sind heute kostspieliger, komplexer und komplizierter geworden. Deshalb ist auch die Erfolgsgarantie nicht mehr so selbstverständlich - Projekte schlagen fehl. Für erfolgreiches IT-Management wird immer mehr Geschick und Know-how erforderlich, viele Unternehmen fühlen sich überfordert.

Niemand sollte erzählen, dass IT ein Zuckerschlecken ist, ein garantierter Wettbewerbsvorteil. IT folgt den Gesetzen der Innovation, wie jede andere Erfindung und Entwicklung auch. Sie hat ein Stadium erreicht, in dem es nicht mehr selbstverständlich ist, sie zu beherrschen. IT ist zu einem gewissen Grad ein Hygienefaktor des erfolgreichen Unternehmens geworden. Wer diesen Grad an Unterstützung nicht realisiert hat, beherbergt ein Defizit, einen Wettbewerbsnachteil (wie übrigens auch jeder Hersteller von Massenware, der über keine Fertigungsstraße verfügt).

So weit stimmt also die Aussage von Carr über den Wandel von IT. Eine Verallgemeinerung mit der beherrschenden Erkenntnis "IT doesn't matter" geht jedoch unkommentiert erheblich zu weit. Wettbewerbsvorteile sind gemäß ihrer Definition in unterschiedlichster Weise realisierbar. Wesentlich dabei ist der Aspekt, dass es sich bei einem Wettbewerbsvorteil um einen Vorsprung handelt, der von einem Mitbewerber nicht binnen kürzerer Zeit nachgeahmt oder egalisiert werden kann. Die alleinige Verwendung von Standardsoftware als Kern der Informationstechnologie im Unternehmen ist dafür sicherlich eher ungeeignet. Wer es jedoch schafft, auf Basis einer individuellen IT-Architektur im

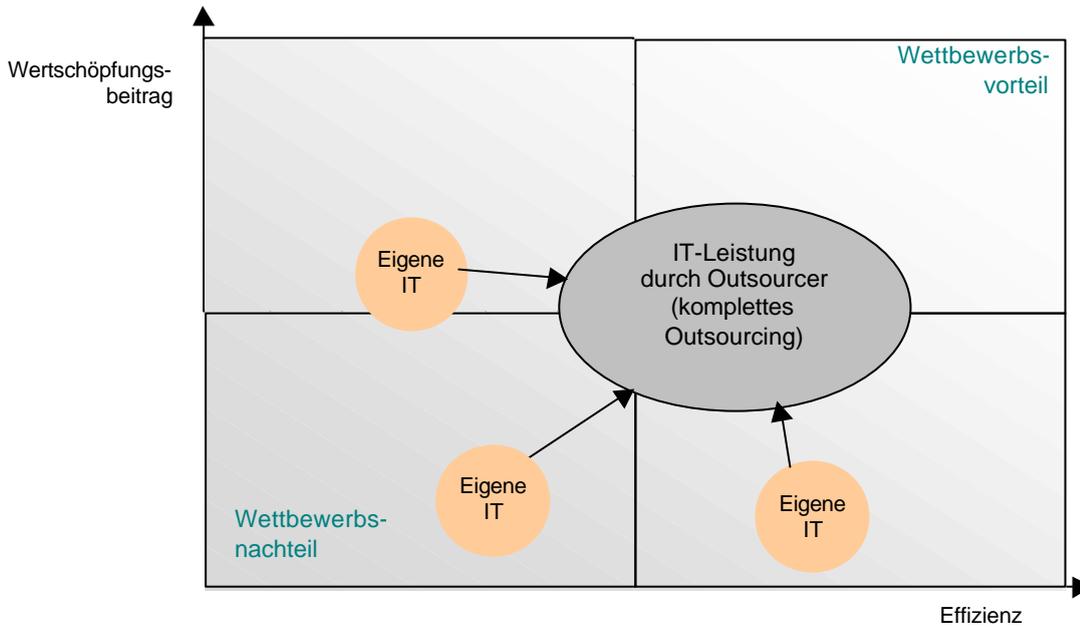
Kerngeschäftsfeld des Unternehmens bzw. in einem Gebiet der Kernkompetenz nachgefragte, nichttriviale Wertschöpfung zu realisieren, kann auch heute noch von einem Wettbewerbsvorteil sprechen. Dies ist natürlich leichter gesagt als getan, aber genau dies ist ja auch der Leitgedanke eines Wettbewerbsvorteils. Es darf nicht außer Acht gelassen werden, dass die Implementierung von IT allein sicherlich auch nicht zu einem Wettbewerbsvorteil gereicht. Vielmehr bedarf es einhergehend auch weiterer Anpassungen im Unternehmen. IT ist bekanntlich kein Selbstzweck.

Die Vorstandsetagen in den deutschen Unternehmen haben ihre Schlüsse bereits gezogen. "Unsere IT ist zu teuer", "IT ist nicht unsere Kernkompetenz", "IT muss deutlich effizienter werden, was wir selbst nicht schaffen können". Das Ergebnis ist die zur Zeit am häufigsten genannte Trendwelle in der IT-Welt: Outsourcing. Konzerne wie die Deutsche Bank, Daimler Chrysler oder WestLB erscheinen in der Presse. Alles muss raus. Onsite, offsite, offshore, onsite offshore und so weiter. Die bestehende interne IT-Organisation wird ausgegründet, zum Dienstleister transferiert oder schlicht abgebaut. Die Statistik der Unternehmen, die dies bereits nach eigener Aussage erfolgreich durchgeführt haben, ist erdrückend, selbst wenn man davon absieht, dass viele Unternehmen ein Misslingen nicht zur Schau stellen werden. Und die IT-Dienstleister wie T-Systems, IBM, HP, EDS und so weiter frohlocken.

Zweierlei kann durch das richtige und erfolgreiche Outsourcing bewirkt werden: Kein unmittelbarer Wettbewerbsnachteil und kein Wettbewerbsvorteil. Willkommen im Club.

Es sei angemerkt, dass dies noch keine Aussage über eine potenzielle Effizienz- oder Effektivitätssteigerung zulässt. Aus genau diesem Grund gibt es eigentlich auch keine pauschale Antwort auf die Frage, ob Outsourcing sinnvoll ist, aber das ist eine andere Thematik und soll hier nicht weiter vertieft werden.

Es kann offensichtlich nicht oft genug betont werden, dass zum Zwecke der effektiven und effizienten Handhabung von Informationstechnologie neben der Fähigkeit zum Management von Komplexität und Technologie vor allem auch die betriebswirtschaftliche Qualifikation und Managementenerfahrung der steuernden Rollen entscheidend geworden ist. Um mit Informationstechnologie wirklich Wettbewerbsvorteile zu erzielen, muss der CIO



unternehmerisch weit über die Informationstechnologie hinaus blicken können und wollen. Er hat einen weitgehend vollständigen Überblick über das Unternehmen und diskutiert aktiv im Vorstand bzw. in der Geschäftsführung dessen strategische Entwicklung, unter Einbeziehung seiner exakten Kenntnisse zum Stand und weiterer Möglichkeiten der IT. Er hat die ureigene Aufgabe, das Geschäftsverständnis mit dem Technologieverständnis zu koppeln, unternehmerische Ideen abzuleiten, zu motivieren und gleichzeitig mit gesundem Menschenverstand von unsinnigen Ideen Abstand zu nehmen.

(Abb. 2: keine Wettbewerbsvor- oder -nachteile durch komplettes Outsourcing)

ist eine Aufgabe für "Macher" und nicht für Mitläufer. Insofern bleibt es zuletzt Aufgabe der Unternehmensführung über die strategische Bedeutung von Informationstechnologie im eigenen Hause zu entscheiden. Komplettes IT-Outsourcing kann jedoch mit Sicherheit als Maßnahme angesehen werden, die Möglichkeit von Wettbewerbsvorsprüngen durch Informationstechnologie für lange Zeit aus dem Hause zu verbannen.

Wettbewerbsvorteile durch Informationstechnologie lassen sich praktisch nur durch diesen oder einen vergleichbaren Weg erreichen. Das Verständnis von Vorstand oder Geschäftsführung, die Rolle des CIO wirklich zu erschaffen und die hochgradig anspruchsvolle Aufgabe, sie qualifiziert auszufüllen ist meistens der wahre Flaschenhals.

Fazit:

Wettbewerbsvorteile mit und durch Informationstechnologie können auch heute erzielt werden, die sprudelnde Quelle der Kochrezepte gibt es aber entgegen mancher trivialer Annahmen nicht. Dies zu erreichen,

	<p>Thorsten Mieze</p> <p>Manager</p>
	<p>Diplom Informatiker Diplom Kaufmann</p>
<p>Helbling Management Consulting GmbH Innere Wiener Strasse 11a 81667 München www.helbling.de</p>	<p>Tel.: +49 (0)89 45929 180 Fax: +49 (0)89 45929 200 Email: thorsten.mieze@helbling.de</p>