

## „Demand-Supply-Split“ – Wertvernichtung mit System

Es gehört zu den Eigenarten dieser Welt, dass Dinge, deren Herkunft nicht ganz klar ist, ein enormes Beharrungsvermögen entwickeln. Religion, Mythen, konventionelle Weisheiten, ein schlechter Ruf und vieles andere mehr.

Ein wenig von all dem ist ein Phänomen, das sich in der Wirtschaft unter dem Begriff „Demand-Supply-Split“ einen nachhaltigen Namen gemacht hat – eine Art Glaubenssatz der „richtigen“ IT-Organisation.

Im Kern geht es dabei um die Behauptung, dass ein Unternehmen sich in Bezug auf seine IT-Systeme nur mit der Nachfragesteuerung intensiv befassen sollte und die Bereitstellung dieser IT-Systeme Dritten überlassen sollte. Die Logik dahinter scheint auf den ersten Blick überzeugend: Entwicklung und Betrieb von IT-Systemen ist ein Thema für Spezialisten, die ein Unternehmen sich nicht selbst leisten sollte – und auch nicht muss, da diese Leistungen als Produkt am Markt einzukaufen sind.

Wir behaupten etwas Anderes! In Zeiten zunehmender IT-Durchdringung tut fast jedes Unternehmen gut daran, Programmierer einzustellen. Wie kommen wir dazu?

### ■ Surfer oder Tiefseetaucher?

Die Betriebswirtschaftslehre kennt seit jeher den Begriff der Wertschöpfungstiefe. In der Praxis wird das Phänomen plastisch, wenn man sich Extremfälle unter den Unternehmen anschaut. Puma galt lange Zeit als „virtuelles Unternehmen“. Das Management konzentriert seine volle Aufmerksamkeit auf Marke, Produktentwicklung und Marketing, alle übrigen Aufgaben von der Fertigung der Produkte bis zur Auslieferung in die Regale der Mode- und Sportgeschäfte werden von externen Dienstleistern – von Dritten – erbracht. Das Management surft hier immer nur auf der Wasseroberfläche, den Kopf ständig über Wasser, den Kunden ständig im Blick. Das funktioniert auf Dauer nur ohne kritischen Kräfteschwund, wenn das Wasser trägt. Die starke Marke und das Image von Produkt und Unternehmen sind dabei das Salz des Toten Meeres oder vielleicht der Rettungsring. Der Besuch von Mo-

denschauen und „Fashion Events“ wird zur Pflichtveranstaltung für den CEO und sein Team.

Im Gegensatz dazu steht eine Firma wie Trigema. Chef und Chefin kümmern sich um jedes Detail entlang des gesamten Geschäftssystems – am Ende besitzen sie sogar eine eigene Ladenkette. Das Management taucht hier ständig ab in die Tiefen des Geschäftssystems. Den Kunden dabei stets im Blick zu halten, erfordert unglaubliche Disziplin und einen weitreichenden Überblick zugleich. Jede auch noch so technisch-distanzierte Entscheidung muss vom Management unmittelbar zu den Präferenzen und Wahrnehmungen der Kunden in Beziehung gesetzt werden. Erfahrung, Gespür und grenzenloser Einsatz sind die Hauptfaktoren des Erfolgs.

Beide Modelle können offensichtlich gut funktionieren. Die Erklärung dafür liegt darin, dass die Unternehmen – obwohl in derselben Branche tätig – für völlig unterschiedliche Wertversprechen stehen. Sie befriedigen beinahe gegensätzliche Bedürfnisse.

Puma heißt *Mode, Design, Chic, Trendsetter, Schnelllebigkeit und Wandel*. Probleme in der Fertigung? Egal – die neue Kollektion läuft ja schon an.

Trigema heißt *preiswerte Sport- und Freizeitkleidung „100% Made in Germany“*. Hier steckt der Begriff der Fertigung sogar im offiziellen Marken-„Claim“. Da kümmern wir uns besser intensiv darum.

#### ■ IT-Funktion mit Tiefgang

Die Betriebswirtschaftslehre hat verschiedene Methoden entwickelt, wie man z.B. in der Produktion die optimale Tiefe der Eigenfertigung berechnet. Wie üblich basieren sie auf der Betrachtung von Kosten-Nutzen-Verhältnissen alternativer Wertschöpfungsstrukturen. Das macht Sinn und kann aufgrund der tiefen mathematischen Auflösung von Fertigungsverfahren und -prozessen gut nachvollziehbar geleistet werden.

Allerdings haben Forschung und Lehre es bisher strikt versäumt, diese Methoden auch auf die IT-Funktion anzuwenden. Die Erklärung liegt wohl zum Ersten darin, dass die IT-Funktion in aller Regel als Unterstützungs- oder Querschnittsfunktion eines Unternehmens gesehen wird. Der Charakter einer direkten Wertschöpfung von IT-Systemen wurde bisher unseres Erachtens stark vernachlässigt. Zum Zweiten müssen wir festhalten, dass IT-Systeme in Bezug auf ihren Beitrag zum Kundennutzen oft wesentlich schwieriger zu bewerten sind als Fertigungsanlagen. Die mathematische Optimierung der Wertschöpfungstiefe wird damit schnell zu einem Vanabankenspiel.

■ Nichtwissen schützt vor Strafe nicht

Deshalb jedoch auf eine differenzierte Betrachtung zu verzichten und sich des Problems durch die Festlegung eines starren „Demand-Supply-Splits“ zu entledigen, ist in Zeiten stark steigender IT-Durchdringung im wahrsten Sinne des Wortes fatal. Diese Tatsache wird umso klarer je mehr man sich vor Augen führt, dass IT-Systeme längst die Grenzen des Unternehmens überschritten haben. Sie haben via PC, Smartphone, Tablet, Google Goggles und dem „Internet der Dinge“ in ungeahntem Ausmaß den Marsch in die Domäne der Kunden und Verbraucher angetreten. IT-Systeme sind nicht mehr nur Unterstützung, sie sind zu Lebenslinien des Geschäfts und zu Waffen im Wettbewerb herangewachsen. Ein Unternehmen, das diese Tatsache ignoriert, riskiert, eines langsamen aber unaufhaltsamen Todes zu sterben. Die Liste der kleinen und großen Firmen, die diesen Tod gestorben sind oder gerade sterben, ist lang. Zu den prominenten Beispielen gehören Werbekonzerne, die das Internet verschlafen haben, Postunternehmen, die die E-Mail links liegen lassen, Versandhäuser, die dauernd dicke Kataloge drucken, Medienhäuser, die ihren Kunden noch nicht folgen, Börsenhändler, die sich auf das physische Parkett beschränken.

■ Augen auf und durch!

Ein Top Manager wird von seinen Aktionären nicht für „Augen zu und durch“ bezahlt. Die Ausblendung kritischer Fragen gehört in das Reich der Politik – ein Unternehmenslenker kann sich diese Entkopplung von der Realität nicht lange leisten.

Was also tun? Drei Dinge braucht das Management: Strategie, Werkzeug und Personal.

**Strategie – IT-Genotypen herausfiltern<sup>1</sup>**

Strategie heißt, zu erkennen, welche Rolle die IT-Funktion in einer Branche bzw. für die Umsetzung der „Value Proposition“ spielt. Vor allem muss man wissen, ob und inwiefern die Regeln des Geschäfts durch IT verändert werden. Eine griffige Methode dafür ist die Typisierung von Geschäftsfeldern nach den Kriterien „Strategie-Typ“ laut Michael Porter und „IT-Bedeutung“. Zwei der möglichen vier IT-Genotypen – wir nennen sie „Bit-Maschine“ und „Digitale Werkstatt“ – benötigen besonderes Augenmerk. Denn sie leben ganz wesentlich von der IT-Funktion.

---

<sup>1</sup>Details dazu siehe TheronSight „Typisch IT“, 12/2012

### Werkzeug – IT-Systemlandschaft strukturieren

Die „Bit-Maschine“ benötigt IT-Systeme mit proprietärer Funktionalität. Solche IT-Systeme kann man nicht am Markt als Standardsoftware kaufen, man muss sie selbst ausgestalten und dann bauen oder bauen lassen. Der reibungslose Betrieb dieser IT-Systeme ist für den Erfolg so fundamental wie die „Assembly Line“ es für einen Automobilgiganten ist.

Die „Digitale Werkstatt“ entwickelt fortlaufend neue Lösungen mithilfe der IT – manchmal sogar für jeden Kunden eine andere. So wird z.B. eine Werbekampagne auf den Werbetreibenden speziell zugeschnitten. Aus einem digitalen Werkzeugkasten setzt das Team dann medien- und kanalübergreifend die Anwendungslandschaft für die Kampagne Stück für Stück zusammen.

Bis hierher wird der „Demand-Supply-Split“ noch nicht angetastet, der Schmerz noch nicht spürbar. Aber sobald teure Angestellte ins Spiel kommen, wird deutlich, worum es letztlich geht.

### Personal – Analytiker, Projektleiter, Entwickler und viele andere mehr

Hat man die Schlüssel-IT-Systeme identifiziert, muss man sie beschaffen und betreiben. Dazu braucht es Spezialisten unterschiedlicher Couleur. Unbestritten ist, dass man Menschen mit hinreichenden Fähigkeiten selbst für komplizierteste Aufgaben im Bereich von IT-Systementwicklung und -betrieb am sogenannten Markt finden kann. Strittig ist aber die Frage, wen von ihnen ein Unternehmen einstellen sollte und wen es dagegen lediglich im „Outsourcing“ beschäftigt. Um dies genau zu verstehen, müssen wir uns vor Augen führen, worauf es dabei wirklich ankommt.

#### ■ Sitzen alle denn im selben Boot?

Es kommt nicht darauf an, ob ein Mitarbeiter angestellt ist, als „Freelancer“ auf eigene Rechnung agiert, als Angestellter einer Drittfirma auf Basis eines „Time & Material“-Vertrags entsandt wurde oder ob er gar als Mitglied eines Teams zur Lieferung eines fertigen Gewerks arbeitet. Solche Formalien sind für sich genommen für den Erfolg irrelevant.

Relevant dagegen sind diejenigen Faktoren, die die Schlagkraft der IT-Organisation wesentlich beeinflussen. Es kommt ausschließlich darauf an, ob die Rahmenbedingungen dem Management erlauben, die Fähigkeiten und Kompetenzen dieser Spezialisten maximal für das Unternehmen zu nutzen. Denn dadurch erhält das Management die wichtige Kontrolle über diesen kritischen Teil der Wertschöpfungskette.

Viele Wege führen nach Rom. Das heißt konkret, im Einzelfall muss abgewägt werden, wie man geeignete Rahmenbedingungen schaffen kann. Nicht immer ist eine Festanstellung nötig, um die gesamte „Brain Power“ eines Top-Systemarchitekten dauerhaft zu aktivieren. Aber ein genereller Ausschluss einer Festanstellung ohne Ansicht von Person und Situation ist bestenfalls dumm, auf jeden Fall aber wertvernichtend. Können wir uns vorstellen, dass Google, amazon oder Facebook in Zukunft ihre Kern-IT-Systeme von Accenture oder IBM entwickeln und betreiben lassen – aus Prinzip?

Nein, das können wir nicht. Selbst das Verlagern von Entwicklungs- oder Wartungsaufgaben weg von dezentralen, nahe am Kunden operierenden Einheiten mit hoher Entscheidungskompetenz hin zu einer zentral angesiedelten Konzern-IT-Einheit kommt für solche Unternehmen nur in sehr seltenen Fällen in Frage – nämlich immer dann, wenn einst unternehmenskritische IT-Systeme durch die Ausreifung eines Geschäftsfelds zu einer Art „Commodity“ geworden sind.

- Zurückrudern, solange es noch geht

Unsere Empfehlung ist klar: Trennen Sie sich von Religion und Konventionen sobald es sich um kritische IT-Systeme handelt. Werfen Sie althergebrachte, starre Konzepte über Bord und eröffnen Sie sich und Ihrem Unternehmen neue Chancen.

Kümmern Sie sich wieder selbst um Ihre wichtigsten IT-Systeme!

Berlin, August 2013

Theron Advisory Group