

OPTIMIERTE PROZESSE
IN EINER VERNETZTEN WELT

OPTIMIERTE PROZESSE IN EINER VERNETZTEN WELT

Informations- und Medientechnologien sind aus unserem Arbeitsalltag nicht mehr wegzudenken. Von der Geschäftspost bis hin zur Buchführung wird fast alles digital erledigt. Auch um komplexe Software zu bedienen, muss man meist kein Experte mehr sein. Die zunehmende Kompetenz der Nutzer einerseits und die leichtere Bedienbarkeit andererseits sind wichtige Voraussetzungen, um die Potenziale moderner IT-Lösungen auszuschöpfen. So eröffnet etwa der intelligente Einsatz von E-Business-Lösungen und Unternehmenssoftware neue Möglichkeiten, um Geschäftsprozesse abzubilden, zu steuern und zu optimieren. Dank der verstärkten digitalen Vernetzung verlieren dabei die physischen Grenzen von Firmen an Bedeutung. Insbesondere kleinere Betriebe können davon profitieren und wirtschaftlich wachsen. Auch die Auslagerung von Geschäftsprozessen ins In- und Ausland wird durch die zunehmende Virtualisierung vielfach erleichtert. Unternehmen können sich dadurch den Spielraum verschaffen, den sie brauchen, um sich stärker auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren und Innovationsvorsprünge zu sichern.

NEUE FORMEN DER ZUSAMMENARBEIT UND ARBEITS- ORGANISATION

Der zunehmende Einsatz von IT und Medien in Unternehmen verändert unsere **Abstimmungs- und Arbeitsprozesse** und eröffnet neue Kooperationsmöglichkeiten. Das gilt für einzelne Funktionalitäten wie E-Mail und Instant-Messaging genauso wie für Social-Software-Tools und komplexe E-Business-Lösungen. Auch immer kleinere Endgeräte und die zunehmende **Integration der IT-Prozesse** in deren Umgebung wirken sich aus: So ist etwa die mobile Internetnutzung durch benutzerfreundlichere Telefone und schnellere Datenübertragungs-Flattrates im Jahr 2008 deutlich gestiegen. Laut der Erhebung „Mobile Web Watch 2009“ von Accenture surfen inzwischen rund 7,7 Millionen Handybesitzer in Deutschland mit ihrem Mobiltelefon im Internet – rund doppelt so viele wie noch im Jahr 2007 (Heise 2009). Dass sich der Trend zu einer immer umfassenderen Nutzung mobiler Technologien weiter verstärken wird, darauf weisen Ergebnisse der 3. FAZIT Delphi-Studie hin. Eine Prognose: Vielleicht schon im Jahr 2018 wird jeder Mensch von einer „digitalen Aura“ umgeben sein, über die persönliche Präferenzen drahtlos ausgetauscht und verglichen werden (Cuhls/Kimpeler 2008). Dann könnten beispielsweise Menschen mit ähnlichen Interessen wie von selbst zueinander finden.

In der 1. FAZIT Delphi-Studie wurden Experten zur zukünftigen Nutzung von IT befragt (Cuhls et al. 2006). Ihrer Einschätzung nach wird der Einsatz von IT und Medien auch künftig tiefgreifende und weitreichende Auswirkungen auf unser Arbeitsleben haben: Die Delphi-Teilnehmer glauben, dass wir dank virtueller Kollaborationsformen im Jahr 2020 effizienter, innovativer und kreativer zusammenarbeiten. Gleichzeitig werden Arbeitskräfte mit mangelnden IT-Kenntnissen zunehmend vom Arbeitsmarkt verdrängt. Für möglich halten es die Befragten, dass durch Telearbeit unterstützte, **flexible Formen der Arbeitsorganisation** dann sehr beliebt sein werden. Dies bestätigen auch Ergebnisse der 2. FAZIT Unternehmensbefragung (Bertschek et al. 2006a). Die am meisten genutzten flexiblen Formen der Arbeitsorganisation sind demnach die freie Mitarbeit (50 %) und Arbeitszeitkonten (37 %).



SIEGFRIED WAGNER

GESCHÄFTSFÜHRER // IN-INTEGRIERTE INFORMATIONSSYSTEME GMBH



Wir sehen große Potenziale bei der Produktentwicklung, beim Service und bei entscheidungsunterstützenden Prozessen. So lassen sich durch die Ablösung papiergestützter Abläufe Bearbeitungs- und Latenzzeiten stark reduzieren und die Prozessqualität auch im Sinne der Nachvollziehbarkeit erheblich steigern. Workflow-Lösungen können Durchlaufzeiten auf ein Sechstel der ursprünglichen Werte reduzieren.

Welche Software-Tools können dabei helfen, Prozesse zu optimieren?

Wir erwarten, dass kollaborative Zusammenarbeit sowie Informations- und Wissensmanagement an Bedeutung gewinnen. Mit Enterprise 2.0 werden Tools wie Wikis, Work-Management-Systeme, Projekträume und Management-Cockpits in Unternehmen Einzug halten. Dienste werden als Webservices auf Abruf auch mobil zur Verfügung stehen. Ein zentrales Identity-Management wird die Zugriffsrechte für alle jeweils prozessrelevanten Informationen und Anwendungen regeln.

Welchen Stellenwert nehmen Prozesse im heutigen Geschäftsleben ein?

Produkte und Leistungen entstehen zunehmend örtlich verteilt und in diversen Partnerschaften. Dazu sind Akteure zielgerichtet zu vernetzen. Aus diesem Grund müssen Geschäftsprozesse intern und mit Partnern abgestimmt sein. Sie müssen in der Unternehmenskultur gelebt und durch passende IT-Lösungen unterstützt werden.

In welchen Prozessabschnitten steckt Ihrer Erfahrung nach das größte Optimierungspotenzial, und wie hoch schätzen Sie die mögliche Kostenersparnis?

Telearbeit wird von 13 Prozent und Job-Rotation von 7 Prozent der befragten Unternehmen praktiziert. Eher unwahrscheinlich scheint den Delphi-Befragten dagegen, dass sich Geschäftspartner in Zukunft üblicherweise virtuell treffen und Geschäftsreisen überflüssig werden.

Wie stark IT und Medien unsere Arbeitswelt bis 2020 durchdringen werden, hängt nicht nur von den Forschungs- und Entwicklungserfolgen oder den Kosten der Technologien ab. Großen Einfluss haben auch **Nutzerfreundlichkeit**, gesellschaftliche Entwicklungen und Aufklärung. Wenn also eine tiefgreifende Digitalisierung im Arbeitsleben angestrebt wird, sollte dieser Veränderungsprozess auch entsprechend gefördert und Arbeitnehmer aller Branchen und Altersklassen durch objektive Informationsangebote aufgeklärt werden.

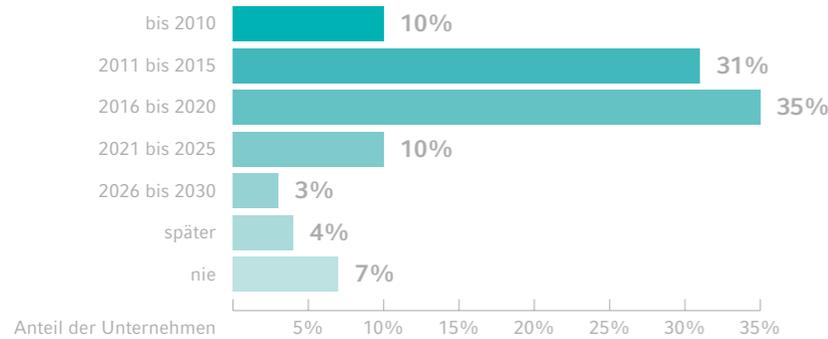
PROZESSOPTIMIERUNG DURCH INTUITIVE BEDIENBARKEIT

Eine größere Nutzerfreundlichkeit erhöht indes nicht nur die Beliebtheit und damit die Verbreitung von IT-Lösungen, sie trägt auch zur Optimierung von Abläufen bei. Denn Software, mit der Anwender Prozesse intuitiv steuern können, macht komplexe Navigationsstrukturen sowie mehrstufige Such- und Auswahlverfahren überflüssig. Neben gut durchdachten grafischen Benutzeroberflächen können auch völlig neue Steuerungsmöglichkeiten den Gebrauch erleichtern.

So hat etwa **Spracherkennungssoftware** das Potenzial, die Bedienung vieler Lösungen stark zu vereinfachen und somit selbst Laien den Zugang zu anspruchsvollen Anwendungen zu ermöglichen. Die Mehrzahl der in der 3. FAZIT Delphi-Studie (Cuhls/Kimpeler 2008) befragten Experten glaubt, dass in den nächsten zehn Jahren eine Spracherkennungssoftware verfügbar sein wird, welche die Mehrheit der Nutzer ohne Training „verstehen“ kann – mit einer Trefferquote von über 90 Prozent.



02.01 // ERWARTETER REALISIERUNGSZEITRAUM DER DELPHI-THESE „SPRACHERKENNUNGS SOFTWARE“



These: Spracherkennungssoftware ist in der Lage, die überwiegende Zahl der Nutzer ohne Training zu erkennen, und erreicht eine Trefferquote von mehr als 90 Prozent.

Quelle: 3. FAZIT Delphi-Studie (Cuhls/Kimpeler 2008, S. 87)

EFFIZIENTE PROZESSE DURCH E-BUSINESS

Neben neuartigen Formen der Zusammenarbeit bietet IT vor allem die Möglichkeit, Geschäftsprozesse in einer bisher nicht gekannten Weise zu vernetzen und zu automatisieren. E-Business-Anwendungen können großen und kleinen Unternehmen helfen, Prozesse entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu optimieren und dadurch Produktivitäts- und Effizienzsteigerungen zu realisieren. Im Rahmen von FAZIT wird E-Business als „computergestützte Anwendungen zur Vernetzung und Automatisierung von Geschäftsprozessen“ definiert, wobei diese Prozesse unternehmensintern und -extern ablaufen können (Bertschek et al. 2006b).

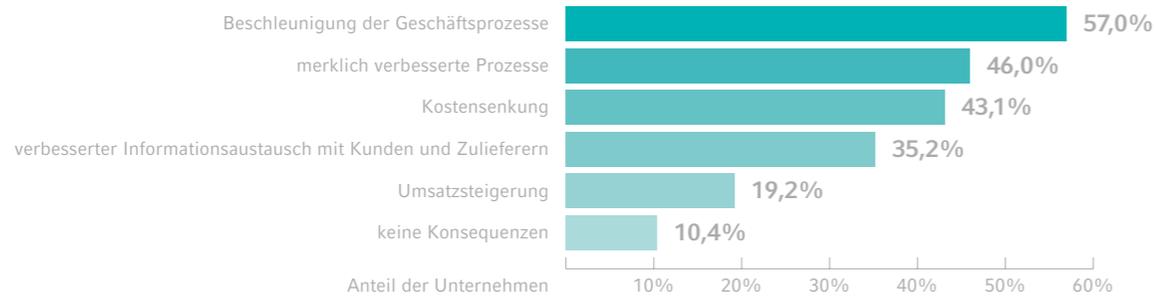
Für bestimmte Geschäftsprozesse haben sich im Laufe der Zeit spezielle Typen von E-Business-Lösungen herausgebildet, bei denen – je nach Funktionalität – verschiedene Formen der virtuellen Zusammenarbeit genutzt werden: Im elektronischen **Einkauf** und im elektronischen **Handel** erweitert besonders das Internet die Geschäftsmöglichkeiten. Bei der Beziehungspflege und der Interaktion mit Kunden und Lieferanten kommen sogenannte Supplier- und Customer-Relationship-Management-Systeme (SRM, CRM) zum Einsatz. In der **Forschung und Entwick-**

lung sowie in der **Produktion** werden Computer-Aided Design (CAD) sowie Computer-Aided Manufacturing (CAM) genutzt, die durch Visualisierung und Simulation das Gestalten und Konstruieren von Produkten erleichtern. Auch lassen sich mit ihrer Hilfe Produktionsanlagen und mit diesen zusammenhängende Transport- und Lagersysteme veranschaulichen und steuern (Bertschek et al. 2006c).

Enterprise-Resource-Planning-Systeme (ERP) helfen, Ressourcen optimal zu nutzen, indem sie etwa die **Planung** und **Steuerung** der Maschinenbelegung und des Personaleinsatzes unterstützen. Dokumenten-Management-Systeme (DMS) erleichtern die **Verwaltung** von Dateien und Zugriffsrechten im Prozessverlauf. Die wohl umfassendste Form von E-Business-Lösungen sind sogenannte Supply-Chain-Management-Systeme (SCM). Sie werden in Unternehmen mit dem Ziel implementiert, die **gesamte Wertschöpfungskette** und damit auch die Zusammenarbeit mit externen Geschäftspartnern zu optimieren – von der Beschaffung über die Produktion bis hin zu Vertrieb, Lagerhaltung und Transport (Bertschek et al. 2006b).

Die FAZIT Unternehmensbefragung vom Sommer 2006 hat gezeigt, dass 63 Prozent der baden-württembergischen Unternehmen IT-basierte Systeme zur Unterstützung ihrer Geschäftsprozesse einsetzen (Bertschek et al. 2006b). Bei Unternehmen ab 250 Mitarbeitern liegt der Anteil sogar bei 91 Prozent. Die vier **häufigsten Einsatzbereiche** sind laut Umfrage **Buchhaltung, Einkauf, Kundenbetreuung** und **Verkauf**. Von den Befragten am häufigsten genannte Effekte des E-Business-Einsatzes sind schnellere und bessere Geschäftsprozesse, Kostensenkung sowie ein verbesserter Informationsaustausch mit Kunden und Zulieferern.

02.02 // EFFEKTE DES E-BUSINESS-EINSATZES

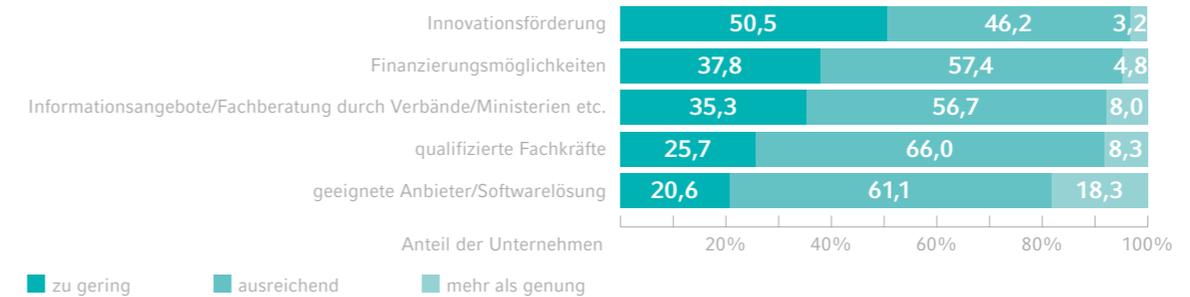


Quelle: 3. FAZIT Unternehmensbefragung (Bertschek et al. 2006b, S. 22)

Bei der Auswahl von E-Business-Lösungen schauen Unternehmen vor allem auf niedrige **Kosten** sowie **Kompatibilität** und **Vernetzbarkeit** mit anderen oder bestehenden Lösungen. Da ist es nicht verwunderlich, dass Standardsoftware besonders weit verbreitet ist. Nur gut ein Viertel der Unternehmen verwendet häufig oder ausschließlich Lösungen, die speziell auf sie zugeschnitten sind. Hemmnisse für den E-Business-Einsatz sind nach Einschätzung der befragten Unternehmen vor allem die Kosten, der nicht absehbare Erfolg sowie der hohe Restrukturierungsaufwand (Bertschek et al. 2006b).

Damit Unternehmen für sich passende E-Business-Lösungen finden, können Informations- und Schulungsangebote helfen. Finanzielle Hürden könnten durch geeignete Finanzierungsmöglichkeiten und Innovationsförderprogramme abgebaut werden. Zahlreiche baden-württembergische Unternehmen wünschen sich diesbezüglich mehr Unterstützung. Mehr als ein Viertel stellt zudem einen Mangel an qualifizierten Fachkräften fest (Bertschek et al. 2006b). Bei einem Fachkräftemangel dieser Größenordnung ist anzunehmen, dass dies die weitere Verbreitung von E-Business-Lösungen bremst.

02.03 // VERFÜGBARKEIT VON RESSOURCEN FÜR E-BUSINESS IN DEUTSCHLAND



Quelle: 3. FAZIT Unternehmensbefragung (Bertschek et al. 2006b, S. 30)

BESSERE KOORDINATION DURCH UNTERNEHMENS SOFTWARE

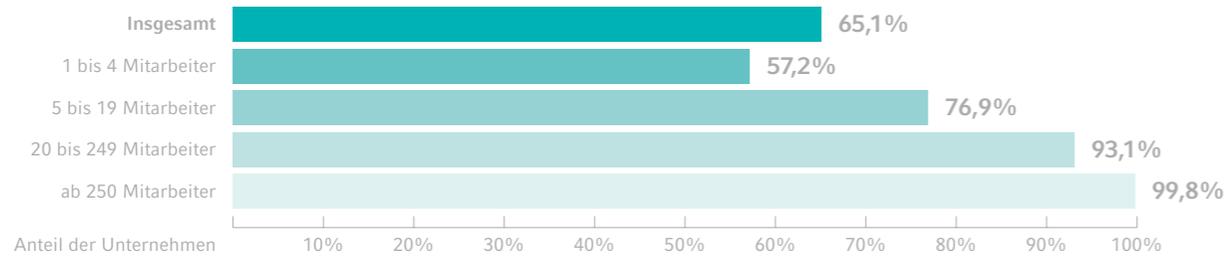
Auch Unternehmenssoftware spielt bei der Digitalisierung der Arbeitswelt eine zentrale Rolle. Darunter fasst man die Software zusammen, die zur Unterstützung und Steuerung betrieblicher Prozesse eingesetzt wird (Bertschek et al. 2008a). Unternehmenssoftware kann sowohl kaufmännische als auch technische Lösungen umfassen, also ERP-, CRM- und SCM-Systeme genauso wie etwa CAD-Software. Charakteristisch ist, dass sie die organisatorische Abstimmung zwischen verschiedenen Einheiten und Funktionsbereichen im Betrieb ermöglicht. Für Baden-Württemberg hat Unternehmenssoftware insofern eine herausragende Bedeutung, als zum einen der **Weltmarktführer** SAP hier seinen Hauptsitz hat und zum anderen die **starke industrielle Basis** für eine große Nachfrage sorgt. Unternehmenssoftware wird in Baden-Württemberg etwa genauso häufig eingesetzt wie ein Jahr zuvor noch die Gesamtheit der E-Business-Lösungen. Laut der FAZIT Unternehmensbefragung vom Herbst 2007 nutzen insgesamt 65 Prozent der baden-württembergischen Unternehmen Software zur Unterstützung und Steuerung ihrer Geschäftsprozesse (Bertschek et al. 2008a).

Der Einsatz von Unternehmenssoftware nimmt mit sinkender Unternehmensgröße tendenziell ab. So verwenden fast alle Unternehmen ab 250 Mitarbeitern Unterneh-



menssoftware, Betriebe mit weniger als 5 Mitarbeitern tun dies nur zu 57 Prozent. Betrachtet man die in Baden-Württemberg so bedeutenden **kleinen und mittleren Unternehmen** insgesamt, lässt sich festhalten, dass ein beachtlicher Teil es derzeit immer noch versäumt, an den **Effizienzgewinnen** teilzuhaben, die diese Lösungen freisetzen können. Der Einsatz von Unternehmenssoftware sollte im Mittelstand entsprechend gefördert werden.

02.04 // EINSATZ VON UNTERNEHMENS SOFTWARE NACH UNTERNEHMENSGRÖSSE



Quelle: 5. FAZIT Unternehmensbefragung (Bertschek et al. 2008a, S. 13)

MEHR SPIELRAUM DURCH PROZESSAUSLAGERUNG

Nicht nur der Einsatz von E-Business-Lösungen und Unternehmenssoftware, auch die Neigung zur Auslagerung von Geschäftsprozessen nimmt mit der Unternehmensgröße zu. Von den Unternehmen ab 250 Mitarbeitern lagern rund drei Viertel Geschäftsprozesse aus, bei den Kleinbetrieben mit bis zu 4 Mitarbeitern ist es lediglich ein Drittel. Insgesamt 42 Prozent der baden-württembergischen Unternehmen des IT- und Mediensektors und der ausgewählten IT-Anwenderbranchen betreiben **Outsourcing** (Bertschek et al. 2008b). Anzumerken ist, dass hier nicht die Auslagerung von Leistungen im Sinne der Fremdfertigung bzw. der Zulieferung bei der Gütererstellung gemeint ist, sondern die Auslagerung von Geschäftsprozessen an externe Dienstleister, die zuvor oftmals selbst ausgeführt wurden. Dies wird auch als Business Process Outsourcing, kurz BPO, zusammengefasst.

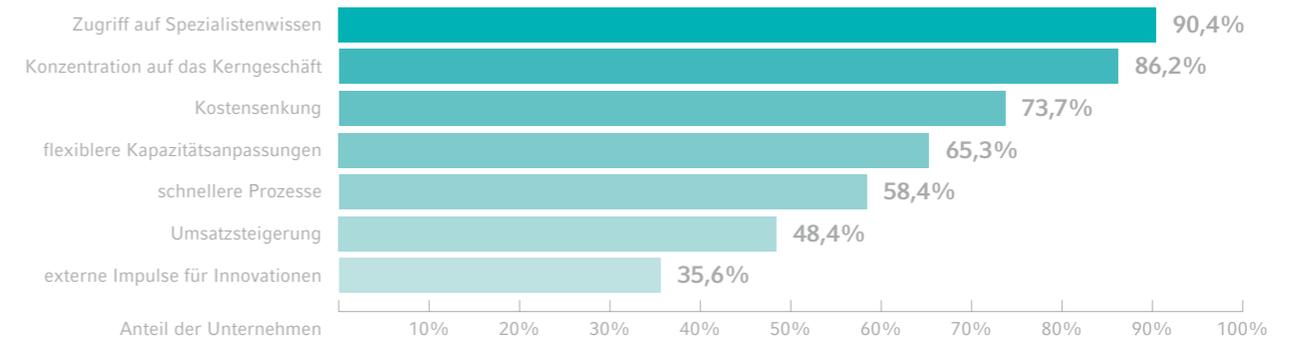
Mit der Unternehmensgröße nimmt auch die Zahl der Firmen ab, die schon einmal ausgelagert haben, es zum Zeitpunkt der Befragung aber aktuell nicht mehr taten. Die Differenz beträgt bei Kleinstunternehmen knapp 9 Prozent, bei Großkonzernen liegt die Quote fast bei 0 Prozent.

Die FAZIT-Ergebnisse deuten darauf hin, dass der Trend zum Outsourcing leicht zunimmt – begünstigt durch **größere Übertragungsbandbreiten** und **sinkende Preise für Telekommunikationsverbindungen**. Bei einem Drittel der auslagernden Unternehmen wird die Outsourcing-Entscheidung durch die Verfügbarkeit schnellerer Internetverbindungen beeinflusst (Bertschek et al. 2008b). Zudem ermöglicht die Virtualisierung einzelner Prozesse die Auslagerung von Arbeiten, die früher nur intern erledigt werden konnten. Dies gilt gleichermaßen für die Auslagerung von Dienstleistungen und Geschäftsprozessen ins Ausland. Bei diesem sogenannten **Offshoring** können die auslagernden Unternehmen oftmals zusätzlich von geringeren Lohnkosten profitieren, die allerdings unter Umständen durch steigende Kosten an anderer Stelle wieder zunichte gemacht werden. Erleichtert wird das **Offshoring** dadurch, dass es für Dienstleistungen relativ wenige Handelsbeschränkungen gibt und das Angebot an hoch qualifizierten, englisch sprechenden Fachkräften in weniger entwickelten Ländern wie Indien oder China hoch ist.

Die baden-württembergischen Unternehmen lagern vornehmlich nicht zum Kernbereich gehörende Prozesse aus, sogenannte **sekundäre Prozesse** wie Rechnungswesen, Personalwesen, Kundenbetreuung und Transport/Logistik. Als Motive für die Auslagerung werden am häufigsten der Zugriff auf Spezialistenwissen und die Konzentration auf das Kerngeschäft genannt.

Eine spezielle Form des Offshorings ist das Nearshoring. Dabei wird die ausgelagerte Dienstleistung in das nähere Ausland vergeben – bei deutschen Unternehmen beispielsweise nach Osteuropa. Lagern ausländische Firmen ihre Wertschöpfungsketten oder einzelne Dienstleistungen nach Deutschland aus, spricht man – aus der deutschen Perspektive gesehen – von Inshoring.

02.05 // MOTIVE FÜR DIE AUSLAGERUNG VON GESCHÄFTSPROZESSEN



Quelle: 6. FAZIT Unternehmensbefragung (Bertschek et al. 2008b, S. 29)

ULRICH DIETZ

VORSTANDSVORSITZENDER // GFT TECHNOLOGIES AG

Wie erkennt ein Unternehmen, ob es sich lohnt, Geschäftsprozesse auszulagern?

Oft fehlt dem Unternehmen Spezialwissen, z. B. im operativen IT-Betrieb. Das kann leicht durch den Einsatz von externen Expertenteams ausgeglichen werden. Outsourcing erlaubt dem Unternehmen, sich auf das Kerngeschäft und den Dialog mit den Kunden zu konzentrieren, statt die kostenintensive Aneignung von Know-how planen zu müssen. Das Unternehmen bleibt flexibel.

Was sind die Erfolgskriterien für Outsourcing-Strategien?

Um ein Outsourcing-Projekt zum Erfolg zu führen, sind eine präzise Planung, eine gewissenhafte Auswahl des passenden Partners sowie eine klare und offene Kommunikation entscheidend.

Ist der richtige Partner mit dem entsprechenden Know-how gefunden, müssen beide Teams während der gesamten Projektlaufzeit stets daran arbeiten, Vertrauen zu schaffen und zu sichern.

Besteht für Unternehmen, die Geschäftsprozesse auslagern, nicht die Gefahr, wertvolles Fachwissen zu verlieren?

Gemeinsame Projekte bedeuten für beide Partner immer das Teilen und gleichzeitig den Gewinn von Produkt- oder Prozesswissen. Durch ein intensives gegenseitiges Kennenlernen sowie eine durchdachte Aufgabenteilung können Risiken, wie der Verlust von Expertise, verhindert oder zumindest verringert werden.

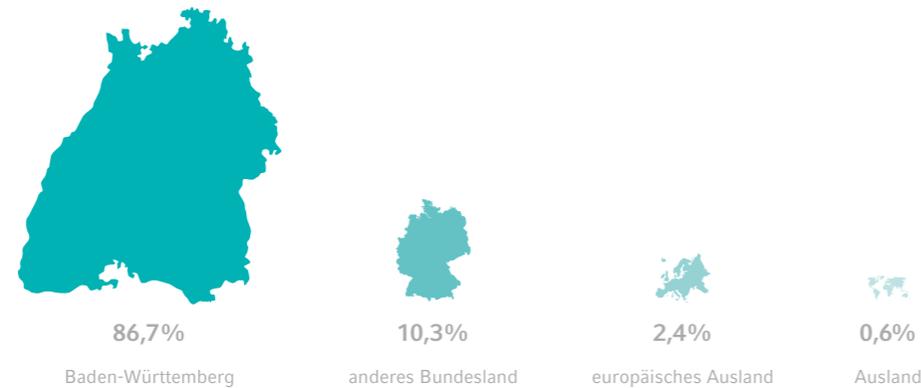


Angesichts der zunehmenden Komplexität der Geschäftsprozesse und der Verkürzung der Innovationszyklen wird diese **Konzentration auf die Kernkompetenzen** für immer mehr Unternehmen erfolgsentscheidend. Durch die Auslagerung von Prozessen, die nicht zu ihren Kernkompetenzen gehören, können sie ihre Handlungsfähigkeit und ihre Flexibilität erhöhen. Zudem profitieren sie so von den Skaleneffekten spezialisierter, externer Dienstleister, also von den Größen- und Kostenvorteilen, die diese Dienstleister durch Standardisierung und optimale Auslastung erzielen. Schwierigkeiten, die Unternehmen infolge von Outsourcing befürchten, sind vor allem der **Verlust von Know-how** und **Qualitätsmängel**. Daher werden in erster Linie standardisierte Prozesse ausgelagert, die kein firmenspezifisches Wissen erfordern.

Als Anbieter von BPO-Dienstleistungen treten 24 Prozent der baden-württembergischen Unternehmen auf. Knapp ein Drittel von ihnen kooperiert dabei mit einem oder mehreren ausländischen Partnern. Die FAZIT Unternehmensbefragung hat aufgezeigt, dass sich **BPO-Dienstleistern im eigenen Land** besonders **viele Geschäftschancen** bieten. Denn die meisten heimischen Unternehmen bevorzugen Outsourcing-Partner aus der Region: 87 Prozent der Unternehmen beauftragen für den Hauptteil ihrer ausgelagerten Prozesse einen Anbieter aus Baden-Württemberg (Bertschek et al. 2008b). Dem **Offshoring**, also der Auslagerung von Dienstleistungen an einen ausländischen Anbieter, stehen baden-württembergische Unternehmen noch **skeptisch** gegenüber. Nur 3 Prozent arbeiten hauptsächlich mit ausländischen Outsourcing-Partnern zusammen. Ein häufig angeführtes Argument von Kritikern des Outsourcings, nämlich dass es zur Verlagerung attraktiver Arbeitsplätze ins Ausland führt, kann diese Auswertung also entkräften.



02.06 // STANDORT DES OUTSOURCING-PARTNERS



Quelle: 6. FAZIT Unternehmensbefragung (Bertschek et al. 2008 b, S. 42)

Bislang profitieren nur wenige kleinere Unternehmen von den Vorteilen des Outsourcings. Dabei kann es für kleine und mittlere Unternehmen durch ihre geringere Mitarbeiterzahl hilfreich sein, bestimmte Standardaufgaben auszulagern, um **Engpässe zu vermeiden** und sich besser auf die eigenen Kernkompetenzen und Innovationsprozesse zu konzentrieren. Auf der anderen Seite fokussieren sich gerade kleine Unternehmen fast ausschließlich auf ihr Kerngeschäft, sodass sich Outsourcing für sie unter Umständen nicht lohnt. Dennoch gilt: Kleine und mittlere Unternehmen sollten verstärkt für die entsprechenden Effizienzpotenziale sensibilisiert werden. Förderlich kann sich überdies ein flächendeckender Breitbandzugang auswirken, der für Unternehmen im ländlichen Raum die technischen Voraussetzungen für Outsourcing verbessert. Und schließlich ist es denkbar, dass die ohnehin in der heimischen Region verwurzelten Outsourcing-Anbieter verstärkt regional- und branchentypische Lösungen entwickeln, die kleine und mittlere Unternehmen dann im Verbund in Anspruch nehmen könnten.

INTERNATIONALISIERUNG ALS CHANCE

Eine starke Ausrichtung auf die Region zeigen baden-württembergische Unternehmen nicht nur bei der Wahl ihres Outsourcing-Partners. Auch was ihre Absatzmärkte

angeht, messen sie der Internationalisierung noch eine geringe Bedeutung bei. Zwar belegt Baden-Württemberg Rang drei unter den **exportstärksten** deutschen Bundesländern, aber für insgesamt 82 Prozent aller Unternehmen in den von FAZIT untersuchten Branchen sind **Baden-Württemberg** und die angrenzenden Bundesländer (Bayern, Hessen, Rheinland-Pfalz) die **wichtigsten Absatzmärkte** (Bertschek et al. 2006a). Die Exportorientierung nimmt mit der Unternehmensgröße zu. So sehen immerhin noch 63 Prozent der Firmen mit 20 bis 249 Mitarbeitern die heimische Region als ihren Hauptabsatzmarkt an. Lediglich bei Unternehmen ab 250 Mitarbeitern dominiert der Auslandsmarkt. Insgesamt sind derzeit 29 Prozent der Unternehmen aus Baden-Württemberg international tätig. Von den Auslandsaktiven in den Anwenderbranchen betreibt der Großteil Export, weitaus weniger haben Vertriebspartner, Niederlassungen oder gar Beteiligungen im Ausland. Ein sehr ähnliches Muster zeigt sich für die Unternehmen des IT- und Mediensektors (Bertschek et al. 2006a).

Die **starke Ausrichtung auf die heimische Region** macht viele Unternehmen empfindlich gegenüber Einbrüchen bei ihren Hauptauftraggebern in den traditionellen Produktionssektoren des Bundeslandes. Eine stärkere Internationalisierung könnte diese **Abhängigkeit mindern** und das Risiko stärker streuen. Zumal Unternehmen ohnehin lernen müssen, sich gegenüber ausländischen Wettbewerbern zu behaupten, da diese auch auf dem heimischen Markt aktiv werden. Wie wichtig Internationalisierungsstrategien für die einheimische IT-Branche sind, wurde in der FAZIT Szenario-Analyse (Beckert et al. 2008) deutlich: Im Falle einer Krise in den traditionellen Produktionssektoren würden auch die IT-Unternehmen in Mitleidenschaft gezogen. Aufträge ausländischer Unternehmen und internationale Geschäftsbeziehungen können in einer solchen Situation ebenso von Vorteil sein wie Aktivitäten in relativ neuen IT-Anwenderbranchen, z.B. der Medizintechnik oder dem Energiemanagement. Auch hinsichtlich **Personalbeschaffung** und **Fachkräftemangel** lohnt es, über eine internationale Strategie nachzudenken. So könnte etwa das bislang kaum praktizierte Offshoring Personalengpässe überbrücken und ganz nebenbei noch den Aufbau internationaler Geschäftsbeziehungen fördern.

Nach Berechnungen des Statistischen Bundesamtes belegt der Südwesten mit Exporten in Höhe von zirka 150 Mrd. Euro im Jahr 2007 den dritten Platz unter den deutschen Bundesländern, hinter Nordrhein-Westfalen und fast gleichauf mit dem deutlich größeren Bayern (Statistisches Bundesamt 2008).



PROF. DR. ARMIN HEINZL / JESSICA WINKLER

LEHRSTUHL FÜR ALLGEMEINE BWL UND WIRTSCHAFTSINFORMATIK DER UNIVERSITÄT
MANNHEIM // LEHRSTUHLINHABER / WISSENSCHAFTLICHE MITARBEITERIN

Was muss ein Softwareunternehmen, das künftig international agieren will, strategisch in besonderem Maße beachten?

Deutsche Softwareanbieter können aufgrund ihrer vielen exportstarken Kunden im verarbeitenden Gewerbe die funktionalen und prozessualen Bedürfnisse ihrer Kunden oft besser befriedigen als Konkurrenzanbieter. Diesen Vorsprung gilt es zu sichern und auszubauen, gerade im Hinblick auf ausländische Expansion.

Ein weiteres Erfolgskriterium ist der Anteil komplementärer Dienstleistungen zu den im Ausland angebotenen Softwareprodukten im Sinne einer hybriden Wertschöpfung. Neben der obligatorischen Wartung und dem Support bieten erfolgreiche deutsche Softwareexporteure begleitende Beratungs-, Implementierungs- und Trainingsleistungen an. So können sie durch Interaktion mit dem Kunden vor Ort ihr Prozesswissen erhöhen, um künftige Erfolgspotenziale zu sichern.

Ein bedeutsamer Faktor ist zudem die Markteintrittsstrategie. Gerade wenn das in der Software



abgebildete Prozess- und Branchenwissen sehr spezifisch ist, sollten eigene Mitarbeiter des Softwareanbieters im Ausland vor Ort präsent sein, um die Lösungen optimal auf die Kunden zuschneiden zu können.

Welche Rolle spielen Kooperationen bei der Erschließung internationaler Märkte, sei es regional oder mit Partnern im Ausland?

Kooperationen verschiedenster Art sind ein wichtiger Baustein zum Erfolg. Dabei sehen wir in Zukunft weniger das einzelne Softwareprodukt im Mittelpunkt als ganze Produktfamilien und Softwareplattformen. Jedes Unternehmen muss seine Position in diesen „Software Eco Systems“ präzisieren und die Produkt- und Internationalisierungsstrategie in Abstimmung mit den anderen Akteuren des Netzwerks definieren.

Unternehmen aus Baden-Württemberg haben eine gute Ausgangsbasis für die verstärkte Internationalisierung, die sie nutzen sollten. So werden etwa die IT- und Outsourcing-Dienstleister von ihren heimischen Kunden hoch geschätzt. IT-Unternehmen haben hierzulande Spezialwissen für Branchen erworben, die auch an anderen Standorten stark sind und vor ähnlichen Herausforderungen stehen. Die baden-württembergischen IT-Dienstleister sollten ihre Qualitäten verstärkt regionenübergreifend und international vermarkten und so dazu beitragen, ihr Land zum Lead-Markt für IT- und Outsourcing-Dienstleistungen zu machen.

HERAUSFORDERUNG INFRASTRUKTUR UND STANDARDS

Für neue Formen der Zusammenarbeit, weitreichende E-Business-Lösungen, Outsourcing und die Realisierung von Internationalisierungsstrategien sind **leistungsfähige Übertragungsnetze** oft eine Grundvoraussetzung und manchmal sogar eine Motivation. Wie beispielsweise die 6. FAZIT Unternehmensbefragung zeigt, schreibt knapp ein Drittel der baden-württembergischen Unternehmen, die derzeit oder früher Geschäftsprozesse ausgelagert haben, dem Zugriff auf schnellere Internetverbindungen eine besondere Bedeutung für ihre Auslagerungsentscheidungen zu (Bertschek et al. 2008b). Laut Breitbandatlas des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie liegt die Breitband-Verfügbarkeit in den meisten Landesteilen Baden-Württembergs über 95 Prozent und nur in sehr wenigen, kleineren Gebieten unter 75 Prozent (BMW 2009). Um Chancengleichheit insbesondere für kleine Unternehmen herzustellen, gilt es, die bereits weitgehend **flächendeckenden Breitbandnetze** weiter auszubauen.

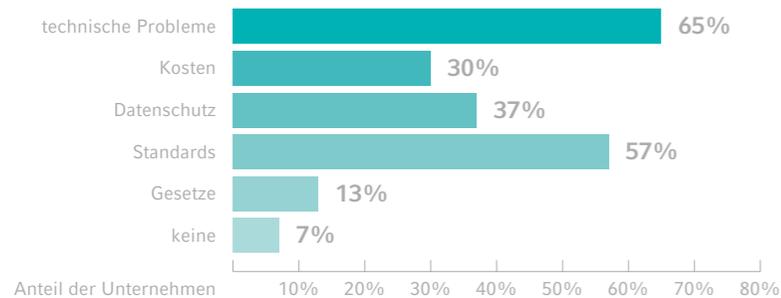
Was die Weiterentwicklung von Fest- und Mobilfunknetzen mit hoher Leitungsfähigkeit angeht, darf man wohl optimistisch sein: **Drahtlose portable Übertragungstechnologien** werden nach Experteneinschätzung bei stationärer Nutzung (z.B. WLAN) vermutlich um das Jahr 2014 Übertragungsraten von 1 Gbit/s erreichen, bei der Nutzung in Bewegung (z.B. UMTS) um das Jahr 2017. Etwa im Jahr 2015 werden auch über die letzte Meile im Festnetz, also bis hin zum Endnutzer, im täglichen Einsatz Übertragungsraten von mehr als 1 Gbit/s erreicht werden (Cuhls/Kimpeler 2008).

UMTS steht für „Universal Mobile Telecommunications System“ und wird auch als dritte Generation des Mobilfunks bezeichnet. Im Vergleich zu vorherigen mobilen Übertragungstechnologien wie GSM sind die Bandbreiten der genutzten Frequenzen bei UMTS deutlich größer, wodurch höhere Datenübertragungsraten erzielt werden können. Derzeit lassen sich Datenraten von 7,2 MB/s verarbeiten.



Eine weitere wichtige Voraussetzung für eine optimal vernetzte Zusammenarbeit sind **allgemeingültige Standards**. Ihre Entwicklung und Durchsetzung setzt eine Einigung der betroffenen Hersteller voraus und ist in der Regel ein schwieriger und langwieriger Prozess. Entsprechend zeigen sich Experten wenig optimistisch, was die Durchsetzung von Standards in verschiedenen Bereichen angeht (Cuhls/Kimpeler 2008): Dass sich die Industrie etwa auf Standards für Schnittstellen in Kommunikations-, Unterhaltungs- und IT-Anwendungen einigen wird, die den reibungslosen Betrieb mit Geräten unterschiedlicher Hersteller über verschiedene Wege (Funk, Kabel) ermöglichen, halten 28 Prozent für unrealistisch. Und 18 Prozent glauben nicht, dass es ein sogenanntes „**Seamless Network**“ geben wird, bei dem die Nutzer automatisch in das jeweils vorhandene physikalische Netz (Festnetz, Mobilfunknetz, Wireless, Satellit usw.) eingebucht werden, ohne dass Kompatibilitätsprobleme zwischen den verschiedenen Formaten und Protokollen auftreten. Oft sind Hersteller – zumindest kurzfristig – nicht an einer Standardisierung interessiert, weil sie damit auch der Konkurrenz die Türen öffnen.

02.07 // HEMMNISSE FÜR DIE REALISIERUNG DER DELPHI-THESE „SEAMLESS NETWORK“



These: Ein „Seamless Network“ ist etabliert, bei dem es keine Inkompatibilitäten gibt und bei dem die Nutzer in das jeweils vorhandene physikalische Netz (Festnetz, Mobilfunknetz, Wireless, Satellit usw.) automatisch eingebucht werden.

Quelle: 3. FAZIT Delphi-Studie (Cuhls/Kimpeler 2008, S. 106)

Die digital vernetzte Welt bietet entlang der gesamten Wertschöpfungskette zahllose Möglichkeiten, Informations- und Geschäftsprozesse zu optimieren. Auch neue Kooperations- und Arbeitsformen entstehen. Wie groß die Fortschritte sind, die hier künftig gemacht werden, hängt nicht allein vom Leistungsspektrum der Technik ab, sondern auch von ihrer Nutzerfreundlichkeit. Gefragt sind vor allem Lösungen, die mit anderen Anwendungen kompatibel und vernetzbar sind. Digitale Wege erleichtern auch die Internationalisierung und das Outsourcing von Geschäftsprozessen. Letzteres erlaubt Unternehmen, sich auf ihre Kernkompetenzen und Innovationsprozesse zu konzentrieren. Das sollten sie nutzen, um für den schärfer werdenden Wettbewerb gerüstet zu sein.

Das Unternehmen der Zukunft ergreift die Chancen, die sich ihm durch die globale Integration von Know-how und Geschäftsprozessen bieten, wie Martin Jetter in dem nachfolgenden Autorenbeitrag unterstreicht: Es nutzt komparative Wettbewerbsvorteile und starke Wachstumsgebiete durch die Einbindung weltweiter Unternehmenseinheiten und die Zusammenarbeit in globalen Netzwerken.



MARTIN JETTER //

DAS UNTERNEHMEN DER ZUKUNFT IN EINER INTELLIGENTEN WELT

Nie schien der Bedarf nach Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft dringlicher als heute. Angesichts der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise, der globalen ökologischen Herausforderungen und zahlreicher gesellschaftlicher Problemfelder ist die Bereitschaft für tiefgreifende Veränderungen eine wesentliche Bedingung für die Zukunft. Für das Unternehmen der Zukunft wird die Fähigkeit, sich neu zu erfinden, zu einem entscheidenden Erfolgskriterium. Die gute Nachricht ist: Nicht nur die Herausforderungen wachsen, sondern auch die technischen Mittel, sie zu meistern. Jetzt gilt es, diese Mittel effizient zu nutzen.

Alle zwei Jahre befragt die IBM weltweit CEOs hinsichtlich zukünftiger Herausforderungen und ihrer Einschätzungen dazu. 2004 gaben die Befragten an, dass sie, nach einer Phase strenger Kosteneinsparungen, nun wieder bereit für mehr Investitionen in neues Wachstum seien. Al-

lerdings teilten viele Führungskräfte die Befürchtung, ihre Unternehmen seien nicht „agil“ genug, um Marktchancen mit der notwendigen Konsequenz zu verfolgen. Was sich bereits damals offenbarte, ist eine signifikante Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit: CEOs waren sich bewusst, dass ihr Unternehmen Veränderungen benötigte, zweifelten aber an ihrer Fähigkeit, die nötigen Veränderungen tatsächlich umzusetzen.

VERÄNDERUNGSLÜCKE KLAFFT

Heute, fünf Jahre später, hat sich der Veränderungsdruck noch deutlich erhöht. Veränderungen in der Markt- und Wettbewerbssituation sowie grundlegende strategische Neuausrichtungen sind mittlerweile das tägliche Brot eines Unternehmens. Die Geschwindigkeit der Veränderungen sowie die damit verbundene Unsicherheit haben in den vergangenen Jahren erheblich zugenommen. Die au-

genblickliche Finanz- und Wirtschaftskrise zeigt uns in beunruhigendem Ausmaß, welche Kreise Einbrüche in einem relativ begrenzten Segment ziehen können. Konsumenten, Arbeitnehmer und Führungskräfte müssen heute ein weit höheres Maß an Veränderungen und damit verbundener Komplexität bewältigen. Die zentrale Frage, die sich aus dieser Entwicklung ergibt, lautet: Wie gut sind die Unternehmen heute aufgestellt, um diese Herausforderung zu meistern? Wie tief klafft die Lücke zwischen der Bereitschaft und der Fähigkeit zur Veränderung?

Vor diesem Hintergrund fragte die IBM CEO-Studie von 2008 ganz gezielt, wie Führungskräfte aus großen und mittelständischen Unternehmen das Unternehmen der Zukunft sehen und mit welchen Mitteln es den künftigen Herausforderungen erfolgreich begegnen könnte. Die Antworten der 1.300 CEOs brachten vier zentrale Erkenntnisse: Das Unternehmen der Zukunft hungert nach Veränderungen, es vertieft den Dialog mit seinen zunehmend wissbegierigen Kunden, es agiert global integriert und handelt aufrichtig verantwortungsbewusst gegenüber der Gesellschaft und der Umwelt.

VON NATUR AUS REVOLUTIONÄR

Aus der großen Mehrheit der Antworten der CEOs lässt sich schließen, dass das Unternehmen der Zukunft geradezu gierig nach Veränderungen ist. Im Unterschied zu früher wird es sich nicht mehr damit zufriedengeben, auf Veränderungen lediglich zu reagieren, sondern wird Veränderungen selbst aktiv vorantreiben. Das Unternehmen der Zukunft wird Trends anführen, nicht hinterherlaufen,

Das Unternehmen der Zukunft wird Trends anführen, nicht hinterherlaufen, es wird das Thema Innovation viel aggressiver angehen und von Natur aus revolutionär agieren.

es wird das Thema Innovation viel aggressiver angehen und von Natur aus revolutionär agieren.

Was das konkret bedeutet, lässt sich ermesen, wenn man sich beispielsweise vor Augen hält, dass ein Unternehmen wie die IBM in den letzten acht Jahren mehr als 100 Käufe und Verkäufe von größeren Unternehmensteilen durchgeführt hat. Die Veräußerung des PC-Geschäfts – von vielen über Jahre hinweg als das Herzstück der IBM betrachtet – kann durchaus als revolutionär bezeichnet werden, ebenso wie die Akquisition der Unternehmensberatung Price Waterhouse & Cooper, nicht zu reden von den zahlreichen Softwareunternehmen, die in den letzten Jahren hinzugekommen sind.

All diese Merger und Akquisitionen sind mit erheblichen Veränderungen in den Geschäftsabläufen und in der Unternehmenskultur verbunden. Nicht selten machen sie eine grundlegende Neuaufstellung einer Organisation nötig. Für ein Unternehmen der Zukunft werden derartige Veränderungen keine Ausnahme, sondern die Regel sein.

INNOVATIVER, ALS VOM KUNDEN ERWARTET

Aber nicht nur Unternehmen legen eine erhöhte Veränderungsbereitschaft an den Tag, auch die Kunden verän-



dern sich – das ist eine weitere Erkenntnis der CEO-Studie von 2008. Die Studie führt für die Charakterisierung dieses neuen Kundentypus die beiden Kunstbegriffe Prosument und Informations-Omnivore ein. Der Prosument ist Produzent und Konsument in einer Person; er verharnt nicht länger in seiner passiven Rezipientenrolle, sondern wird selbst aktiv, indem er sich gezielt informiert und darüber hinaus seine eigenen Erfahrungen über die Kanäle des Web 2.0 öffentlich seinen Freunden und Gleichgesinnten zur Verfügung stellt.

Als Informations-Omnivore, also als kommunikativer Allesfresser, besitzt der Kunde der Zukunft eine umfassende technische Ausstattung und ist privat und mobil voll vernetzt. Er kann sich also jederzeit und von jedem Ort aus in die Diskussion rund um die Themen, die ihn persönlich interessieren, einklinken. Er jammert nicht mehr über den Informations-Overkill, sondern hat gelernt, die Informationsflut effizient zu kanalisieren. Er nutzt Blogs, Wikis und Foren aktiv, pflegt seine Beziehungen über Facebook, MySpace, Xing und Linked-in und verfügt nicht selten über eine eigene Internetseite. So ausgestattet mit den Errungenschaften des Web 2.0 wird der Prosument in der Zukunft die Produktentwicklung und die Servicequalität eines Herstellers mitbestimmen.

Die Durchschlagskraft kollaborativer Netzwerke bekommen viele Unternehmen bereits zu spüren. Kaum etwas beeinflusst die Kaufentscheidung so sehr wie die Meinungen der Konsumenten. Manche Unternehmen kommen nur schwer mit dem mündigen Verbraucher zurecht, da er sich ihrer Kontrolle entzieht. Dennoch können sie es sich keinesfalls leisten, ihn zu missachten, im Gegenteil, sie

müssen lernen, die Kommunikationsfreudigkeit des Prosumenten zu nutzen. In der Tourismusbranche ist man hier bereits sehr weit. Fast jeder, der heute ein Hotel bucht, kann sich darüber informieren, wie andere Reisende das Hotel der Wahl beurteilen, und kann die Kaufentscheidung danach richten. Ignoriert ein Reiseveranstalter solche Informationen, wird das früher oder später zu wirtschaftlichem Misserfolg führen. Versteht er es hingegen, darauf angemessen zu reagieren, kann er daraus Vorteile gegenüber dem Wettbewerb ziehen.

PORTFOLIO-MANAGEMENT MIT KUNDENHILFE

Es gibt bereits Anbieter, die ihre Kunden aktiv dazu einladen, ihr ehrliches Feedback auf der Website des Unternehmens zu hinterlassen. Dabei zeigen nicht nur die zustimmenden Bewertungen einen positiven Effekt, sondern auch die kritischen: Das Unternehmen gewinnt an Glaubwürdigkeit und der Kunde fühlt, dass man seine Bedürfnisse ernst nimmt. Außerdem gibt es dem Unternehmen Gelegenheit, sein Angebot zu verbessern, also eine Art Portfolio-Management mit direkter Kundenhilfe zu betreiben.

Denkt man diesen Ansatz konsequent zu Ende, dann erscheint der Kunde zunehmend als eine Art Co-Entwickler des Unternehmens. Um dieses Potenzial voll auszuschöpfen, sollten Unternehmen differenzierte Strategien der Zusammenarbeit entwickeln. Mit Hilfe von intelligenter Kundenbindung, Web-2.0-Technologien und sozialen Netzwerken können Unternehmen die Informationshoheit des Kunden von morgen für das eigene Unternehmen nutzen.

Auch die IBM sieht diesen neuen, aktiven Kunden als Antriebsrakete, um die eigene Innovationsentwicklung zu bereichern. In mehrtägigen, sogenannten Innovation Jams bringt das Unternehmen dabei Mitarbeiter und Kunden in Hochleistungs-Chatrooms zusammen. In einem riesigen Brainstorming werden die intellektuellen Kräfte des Unternehmens gebündelt, um die Ideen von morgen zu generieren.

GLOBALE INTEGRATION

Nirgendwo sonst wird die Rasanz der Veränderungen in unserer Zeit so spürbar wie im globalen Wirtschaftsgeschehen: Die Ökonomie der Entwicklungs- und Schwellenländer wächst rasch und damit auch deren Infrastrukturen. Das wiederum fördert den Transfer und die Integration von Know-how und Geschäftsprozessen. Das Unternehmen der Zukunft – auch das eine Erkenntnis der CEO-Studie von 2008 – ergreift die sich damit bietenden Chancen und agiert zunehmend global integriert. Das heißt: Das Unternehmen der Zukunft nutzt komparative Wettbewerbsvorteile wie Kosten- und Betriebseffizienz sowie starke Wachstumsgebiete durch fortschreitende Integration der globalen Unternehmenseinheiten und Zusammenarbeit in globalen Netzwerken.

Wieder mag das Beispiel IBM diese Entwicklung illustrieren: Die IBM arbeitet seit einigen Jahren an der Realisierung ihrer Vision einer global integrierten Organisation. Das Unternehmen ist in über 170 Ländern präsent, zwei Drittel des Umsatzes erwirtschaftete es 2007 außerhalb des Stammlands USA. In den sogenannten BRIC-Märkten, also Brasilien, Russland, Indien und China, wuchs der Umsatz um 26 Prozent.

Dabei nutzt die IBM vor allem die Vorteile hochgradiger Integration: Die IBM pflegt weltweit einheitliche Geschäftsprozesse, die von einer weltweit einheitlichen Infrastruktur unterstützt werden, Know-how und Erfahrungen werden dadurch global verfügbar. Jedoch, im Unterschied zu anderen global wirtschaftenden Unternehmen zielt die globale Infrastruktur der IBM nicht darauf ab, Massenmärkte besonders kostengünstig bedienen zu können – aus dem PC- oder Festplatten-Geschäft hat die IBM sich bereits beizeiten zurückgezogen. Vielmehr nutzt die IBM ihre weltweite Infrastruktur für hochwertige Dienstleistungen und integrierte Lösungen mit hoher Wertschöpfung. Dieses globale Engagement hat sich für das Unternehmen durch extrem positive Wachstumszahlen ausgezahlt – unabhängig von jeglicher Krisenstimmung.

ARBEIT FOLGT DEN BESTEN KÖPFEN

Eines der wichtigsten Merkmale der zunehmend globalen Integration ist die Mobilisierung der Arbeit. Arbeit wandert immer leichter und sie wandert dorthin, wo sie optimal geleistet werden kann. Die Wirtschaftlichkeit ist dabei nur ein Auswahlkriterium; gleichrangig sind Expertise, die an einem Standort vorliegt, sprich Erfahrung und Qualität, sowie Offenheit, also ob der Standort mit offenen Standards arbeitet, wie flexibel er Prozesse auslagern kann und ob er kulturell zu den vorgesehenen Aufgaben überhaupt passt. Daher ist es beispielsweise für deutsche Standorte nicht sinnvoll, mit den Lohnniveaus der Wachstumsmärkte konkurrieren zu wollen; durch Vernetzung und Kooperation können sie aber dennoch ihre Wettbewerbsfähigkeit durchaus behaupten. Arbeit folgt den besten Köpfen, nicht umgekehrt.



Die zunehmende Beweglichkeit der Prozesse innerhalb des globalen Wirtschaftsraums zwingt Unternehmen dazu, sich neu zu erfinden. Entsprechend hat sich etwa auch die deutsche Landesgesellschaft der IBM im letzten Jahr entlang der vier Kernkompetenzen Research & Development, Sales & Consulting, Solutions & Services sowie Management und Business Support neu aufgestellt. Als Folge daraus sind die Fähigkeiten und Aufgaben der Mitarbeiter besser gebündelt und können effizienter eingesetzt werden – auch im Rahmen der globalen Organisation. So wird die Expertise des deutschen Standorts global häufig nachgefragt, etwa im Bereich Supercomputing oder im Bereich Finanzservice.

Die zunehmende Beweglichkeit der Prozesse innerhalb des globalen Wirtschaftsraums zwingt Unternehmen dazu, sich neu zu erfinden.

UNTERNEHMEN WERDEN VERANTWORTUNGSBEWUSSTER

Schließlich belegt die CEO-Studie auch, dass sich Unternehmen ihrer Verantwortung gegenüber Gesellschaft und Umwelt zunehmend bewusster werden. Das Interesse der CEOs an dem Thema Corporate Social Responsibility hat sich in den letzten zwei Jahren mehr als verdoppelt. Dies ist keineswegs nur ein oberflächlicher Reflex auf die zunehmende Irritation der Bevölkerung angesichts negativer Meldungen aus der Wirtschaft. Corporate Social Responsibility (CSR) wird zunehmend Teil der Unternehmensstrategie, weil nachhaltiges Handeln in Zukunft auch als wirtschaftlicheres Handeln erachtet wird.

Veränderungsbereitschaft, Dialog mit informierten Kunden, globale Integration und CSR – das sind die vier Haupteigenschaften des Unternehmens der Zukunft. Sie gelten übrigens nicht nur für große Unternehmen, sondern durchaus auch gleichrangig für den Mittelstand, dies ergab eine entsprechende Auswertung der Antworten der CEO-Studie.

WELT BRAUCHT MEHR INTELLIGENZ

Die Eigenschaften und Herausforderungen des Unternehmens der Zukunft weisen aber über den rein wirtschaftlichen Kontext hinaus: Probleme wie die internationale Finanz- und Wirtschaftskrise, der weltweite Klimawandel oder die globale Energieverschwendung zeigen auf, dass auch die Welt insgesamt enormen Veränderungsbedarf hat. Diese globalen Tendenzen lassen die Welt näher zusammenrücken – sie wird kleiner und flacher.

Um die gemeinsamen Herausforderungen zu lösen, muss die Welt jedoch intelligenter werden. Anders lassen sich die drängendsten Probleme nicht aus der Welt schaffen – auch hierzulande: 1.000 Milliarden Euro wird nach EU-Schätzung die dringend notwendige Modernisierung der Energieversorgungs-Infrastruktur kosten. Innerhalb von sechs Jahren stieg der Verbrauch eines Servers von 8 auf über 100 Watt. Verkehrsstaus auf den Straßen der EU verursachen jährlich Kosten in Höhe von 1,1 Prozent des gemeinsamen Bruttoinlandsprodukts – 2007 rund 135 Milliarden Euro. Darüber hinaus hat Deutschland nach den USA und der Schweiz das weltweit drittteuerste Gesundheitswesen, das fast 11 Prozent des Bruttoinlandsprodukts kostet.

Globale Infrastruktur wächst gleichzeitig

Die zunehmende Ausbreitung von Technologie und deren globale Vernetzung erhöhen jedoch auch die Chance, die gemeinsamen Herausforderungen zu meistern. Das bedeutet: Die Welt wird nicht nur kleiner und flacher, sondern auch intelligenter. Dazu trägt etwa die massenhafte Verbreitung von Transistoren bei – allein etwa durch vier Milliarden Handy-Benutzer oder durch die Produktion von 30 Milliarden RFID-Chips in zwei Jahren. Darüber hinaus bewegen sich mittlerweile mehr als zwei Milliarden Menschen im Internet. Und nicht nur Menschen, auch eine Billion Gegenstände sind bereits vernetzt.

Diese Entwicklung zeigt, dass die digitale und physische Infrastruktur konvergieren. Jeder Mensch, jeder Gegenstand, jeder Prozess oder jeder Service eines Unternehmens oder einer Organisation, egal welcher Größe, lässt sich digital nutzbar machen und verknüpfen. Das macht den Planeten smarter und verhilft den Menschen zu intelligenteren Entscheidungen.

Ein intelligentes Verkehrssystem hat so z. B. in Stockholm zu einer Verringerung des Verkehrsaufkommens um 20 Prozent geführt. Die CO₂-Emission ist um bis zu 12 Prozent zurückgegangen, mehr als 40.000 Menschen sind auf öffentliche Verkehrsmittel umgestiegen. Außerdem: Intelligente Ölfeldtechnologien steigern Pumpleistung und Förderproduktivität. Intelligente Nahrungsmittelsysteme können durch RFID-Technologie die Nahrung vom Stall bis in die Warenhausregale kontrollieren. Ein intelligentes Gesundheitssystem kann Therapiekosten bis zu 90 Prozent senken, wie das Beispiel des ActiveCare Network in

den USA zeigt, das die richtige Verabreichung von Injektionen und Impfungen überwacht.

Diese Beispiele zeigen, dass die Welt nicht nur vor großen Herausforderungen steht, sondern dass ihr auch mehr und mehr Mittel zur Verfügung stehen, diese zu meistern. Die Lücke zwischen Veränderungsbedarf und Realisierung lässt sich schließen, ob es sich um die großen globalen Veränderungen handelt oder diejenigen hin zu einem Unternehmen der Zukunft. Doch dafür ist es notwendig, das Potenzial zu heben, das in der Fülle an Informationen über Mensch und Welt steckt. Dynamische Infrastrukturen, innovatives Informationsmanagement, neue Technologien für Kommunikation und Zusammenarbeit sowie optimierte Prozesse werden dabei eine entscheidende Unterstützung für intelligente Entscheidungen liefern. Diese Entscheidungen werden aber von Menschen getroffen werden müssen – verantwortungsbewusst für die Zukunft.

ÜBER MARTIN JETTER

Martin Jetter ist seit November 2006 Vorsitzender der Geschäftsführung der IBM Deutschland GmbH. Zuvor leitete er die Beratungssparte Global Business Services in Nordost-Europa. Martin Jetter trat 1986 in die IBM ein und hatte seither verschiedenste Positionen im Unternehmen inne. So verantwortete er unter anderem das weltweite Geschäft mit dem Kunden Siemens, leitete als General Manager das weltweite Product Lifecycle Management-Geschäft und war als Assistent im Stab von IBM Chairman und CEO Louis V. Gerstner Jr.

