

Frank Keuper / Marc Schomann / Klaus Zimmermann (Hrsg.)

Innovatives IT-Management

Frank Keuper / Marc Schomann
Klaus Zimmermann (Hrsg.)

Innovatives IT-Management

Management von IT
und IT-gestütztes Management

2., überarbeitete
und erweiterte Auflage



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.

Prof. Dr. Frank Keuper ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Konvergenz- und Medienmanagement an der Steinbeis-Hochschule Berlin und Herausgeber der betriebswirtschaftlichen Fachzeitschrift Business + Innovation – Steinbeis Executive Magazin. Weiterhin ist er Direktor und Akademischer Leiter des Sales & Service Research Center (Kooperationspartner Telekom Shop Vertriebsgesellschaft mbH) und der Business School T-Vertrieb (Kooperationspartner Telekom Deutschland GmbH).

Dr. Marc Schomann ist Inhaber der Junior-Professur für Unternehmenssteuerung und IT-gestütztes Controlling an der School of Management and Innovation der Steinbeis-Hochschule Berlin.

Dr. Klaus Zimmermann ist Geschäftsführer und Gründer der Multiversum Consulting GmbH.

1. Auflage 2008

2. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2010

Lektorat: Barbara Roscher | Jutta Hinrichsen

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-1597-9

Vorwort zur 2. Auflage

Die Bedeutung des strategischen IT-Managements für die Praxis und für die Theorie wird vor allem darin deutlich, dass seit dem Erscheinen der 1. Auflage von „Strategisches IT-Management“ einerseits vielfältige innovative Strategien, Konzepte und Geschäftsmodelle entwickelt und umgesetzt worden sind. Andererseits war die 1. Auflage von „Strategisches IT-Management“ bereits nach circa sieben Monaten ausverkauft. In dieser zurückliegenden kurzen Zeitspanne sind zudem vielfältige wissenschaftliche Beiträge zu dem Thema „Strategisches IT-Management“ publiziert worden, was darauf deuten lässt, dass das Thema zunehmend auch im wissenschaftlichen Kreis die Bedeutung erlangt, die diesem Thema zusteht.

Im Jahr 1815 erhält *NATHAN MAYER ROTHSCHILD* als Erster von einem Boten die für ihn persönlich erlösende Nachricht, dass die napoleonischen Truppen die Schlacht von Waterloo gegen den Herzog von Wellington verloren haben. Bis zu dieser Nachricht erwarb er von Londoner Börsenmaklern, die auf Gerüchte vertrauten, wonach die eigenen Armeen vor einer Niederlage stünden, Wertpapiere zu äußerst niedrigen Preisen. Erlösend war diese Nachricht deshalb, weil hierdurch seine Spekulation gegen den allgemeinen Trend aufging, die zuvor rapide gefallenen Wertpapierkurse wieder deutlich anstiegen und er somit die ökonomische Basis für eine der mächtigsten Dynastien der Weltgeschichte schuf. An diesem historischen Beispiel wird deutlich, welche immensen (monetären) Potenziale aus schnellen Informationen und deren Auswertung zu schöpfen sind.¹

Von der Fähigkeit der IT, geschäftskritische Informationen auf effektive und effiziente Art und Weise bereitzustellen sowie deren Auswertung zu unterstützen, hängt in zunehmendem Maße Wohl und Wehe des langfristigen unternehmerischen Überlebens ab.

Diese Fähigkeit zu erlangen, sie zu erhalten und sie auszubauen wird mit dem wachsenden Zeit-, Kosten- und Qualitätsdruck, dem sich die zunehmend globaler agierenden Unternehmen gegenübersehen, zusehends schwieriger. Im Hardware-, Software- und Service-Bereich zeigen sich die interdependenten Herausforderungen. Der Hardware-Markt wird getrieben durch den Wunsch von Privat- und Geschäftskunden, über immer leistungsfähigere Komponenten zu verfügen, durch die immer anspruchsvollere Applikationen ermöglicht werden. Gleichzeitig sollen die Komponenten energieeffizienter sein, die Umwelt im Rahmen des Recycling schonen und – der „Geiz-ist-geil“-Mentalität entsprechend – am besten unter den Produktionskosten zur Verfügung gestellt werden. Nicht anders verhält es sich im Software-Markt. Unternehmen benötigen Software-Produkte, durch die Geschäftsprozesse effizienter durchgeführt oder brachliegende Kundendaten effektiv in unternehmenswertsteigernde Informationen transformiert werden können. Dabei sollen sich die Applikationen ohne größeren Customizing-Aufwand nahtlos in heterogene IT-Landschaften einfügen, einen geringen Pflege- und Wartungsaufwand aufweisen sowie auf Knopfdruck Ergebnisse liefern. Da die IT-Kosten aus Sicht der Unternehmen häufig für zu hoch befunden werden, erschallt angesichts neuester Web-Technologien der Ruf nach „Software-as-a-Service“ immer lauter. IT-Services sollen demnach zielgerichteter zeit-, kosten- und vor allem qualitätsoptimal zur Verfügung gestellt werden.

¹ Vgl. *FERGUSON* (2004): Nathan, der Spieler – Der Frankfurter Kaufmannssohn Rothschild stieg zum Bankier der Mächtigen auf. Dann wurde ihm Napoleon fast zum Verhängnis, online: <http://hermes.zeit.de/pdf/archiv/2004/25/M-Rothschild.pdf>, Stand: 2004, Abruf: 28.03.2008.

Für die IT-Organisation erwachsen aus der Vielzahl an IT-Möglichkeiten enorme Chancen. Aus der Erkenntnis der Unternehmen, dass eine effektive IT-Unterstützung zum überlebenswichtigen Wettbewerbsfaktor in der Informationsgesellschaft geworden ist, resultiert für die Unternehmens-IT Chance und Verpflichtung zugleich. Die Chance besteht darin, vom ehemaligen technikorientierten „Chancen-Tod“ zum Wachstumsbeschleuniger zu werden. Hierfür sind allerdings enorme konzeptionelle und investive Ressourcen zur Verfügung zu stellen, was wiederum die IT zwingt, den eigenen Beitrag zur Unternehmenswertsteigerung, die über den hierfür notwendigen Aufwendungen liegen muss, aufzuzeigen. Business-IT-Alignment ist nicht zuletzt deshalb in aller Munde.

Die IT-Herausforderungen sind somit als komplex und vielfältig zu bezeichnen. Es gibt keine pauschale Antwort darauf, wie diese zu meistern sind. Klar ist jedoch, dass es hierzu eines planvollen Vorgehens bedarf. *ARISTOTELES* fasst treffend zusammen: „*Es gibt zwei Dinge, auf denen das Wohlgelingen in allen Verhältnissen beruht. Das eine ist, daß Zweck und Ziel der Tätigkeit richtig bestimmt sind. Das andere aber besteht darin, die zu diesem Endziel führenden Handlungen zu finden.*“²

Es bedarf demgemäß einer integrierten Betrachtung von gesamtunternehmensbezogenem strategischem Management und funktional-orientiertem strategischem IT-Management. Dieser Forderung widmet sich der vorliegende Sammelband und gliedert sich folgerichtig in vier inhaltliche Teile:

1. Teil IT-Management und Strategie
2. Teil IT-Management und dessen Werkzeuge
3. Teil IT-Management und Innovationsmanagement
4. Teil IT-Management und Controlling

Der erste Teil des Sammelbands fokussiert auf das strategische IT-Management als solches. *FRANK KEUPER* betrachtet das IT-Management im Lichte des Strategie-Struktur-Zusammenhangs und verortet dabei die strategische Bedeutung und Wirkung des IT-Managements vor dem Hintergrund des Market-based View und des Resource-based View sowie der Systemtheorie und Kybernetik. Im Anschluss daran geht *CARSTEN VON GLAHN* in seinem Beitrag auf die zunehmende Zahl von Unternehmen ein, die die Erbringung von IT-Services vor dem Hintergrund der eigenen Kernkompetenzfokussierung an externe Dienstleister vergeben. Hierbei betont er die Bedeutung einer soliden Transitions-Methodologie für den IT-Service-Provider und konzeptualisiert deshalb auf der Basis einschlägiger Praxiserfahrungen ein entsprechendes Vorgehensmodell. Im Gegensatz dazu nehmen *MARCUS EUL*, *HOLGER RÖDER* und *EDGAR SIMONS* zunächst eine grundlegende terminologische Einordnung des strategischen IT-Managements vor, um dann auf der Grundlage eines richtig ausgerichteten strategischen IT-Managements den Wertbeitrag der IT für Kunden, Aktionäre und Stakeholder näher zu beleuchten. Dieser Wertbeitrag kann erst durch eine sich an der Unternehmensgesamtstrategie orientierende, systematisch entwickelte und umgesetzte IT-Strategie generiert werden. Notwendig ist dabei die Ausgestaltung eines adäquaten aufbau- und ablauforganisatorischen Rahmens im Sinne der IT-Governance. Hieran anknüpfend konzentriert sich *ROBERT GRIMM* in seinem Beitrag auf die qualitäts- und kundenorientierte Modernisierung der IT-Aufbau- und Ablauforganisation unter Nutzung von ITIL als De-facto-Standard des IT-Service-Manage-

² Entnommen aus *DROSDEK* (2003): Die Liebe zur Weisheit – Kleine Philosophenschule für Manager, Frankfurt am Main 2003, S. 48.

ments. *ANDREAS SCHICK* sieht die Unternehmens-IT in einem Spannungsfeld zwischen Budget-Tragfähigkeit, Beherrschbarkeit und Marktunterstützung, das völlig neu austariert werden muss. Hierfür beschreibt *ANDREAS SCHICK* einen Handlungsrahmen und zeigt anhand des Architekturmanagements für ein Finanzinstitut exemplarisch dessen Umsetzung auf. *STEFAN RÖDER* und *MARC SCHOMANN* gehen im Rahmen ihres Beitrags auf die Evolutionspfade der IT-Industrialisierung ein, stellen die IT-spezifischen Industrialisierungsprinzipien heraus und unternehmen den Versuch, anhand einer theoriegeleiteten und praxisinduzierten Bewertung die Chancen und Risiken der referenzmodellbasierten Standardisierung als Prinzip der Industrialisierung von IT-Services herauszuarbeiten. Der erste Abschnitt des Sammelbands endet mit einem Beitrag von *CHRISTIAN WULFF* und *KLAUS ZIMMERMANN*. In Ihrem Beitrag verdeutlichen die Autoren, dass das Outsourcing von IT-Dienstleistungen bei Kreditinstituten zentrale wettbewerbsstrategische Wirkungen haben kann das hierbei insbesondere auf Dienstleistungssteuerung zu achten ist.

Der zweite Teil des Sammelbands stellt ausgewählte Werkzeuge des strategischen IT-Managements vor und beginnt mit einem Beitrag von MARCUS CLEMENTE und HAROLD CLEMENT MAYER die einen Best-Practice-Ansatz zur Einführung einer Software-Lösung vorstellen. UTE BECK und TINA GISON-HÖFLING widmen sich dem Thema Service-orientierte Architekturen (SOA). Die Autorinnen sehen hierin die Möglichkeit, Business und IT näher zueinander zu führen, was aktuell vielfach noch ein Manko darstellt. Deshalb explizieren sie die im Rahmen des hierfür notwendigen Transformationsprozesses herbeizuführenden Paradigmenwechsel. Nur durch die simultane Berücksichtigung technologischer, organisatorischer, prozessualer und kultureller Transformationserfordernisse wird SOA für Unternehmen zum Erfolg. Ergänzend hierzu betrachtet BERNHARD GILFERT intensiv das Projektmanagement in einer service-orientierten IT-Anwendungsentwicklungsorganisation. ULRICH SCHÄFERMEIER widmet sich hingegen dem Management von SLAs. Der Schwerpunkt seiner Ausführungen liegt dabei auf der Steuerung von Outsourcing-Partner.

Der dritte Teil des Sammelbands fokussiert auf die innovative Dimension des strategischen IT-Managements. CHRISTIAN OECKING und THOMAS WESTERHOFF beschreiben in ihrem Beitrag die Konzeptualisierung und konkrete Implementierung eines globalen Delivery-Netzwerks am Beispiel von Siemens IT Solutions and Services. Im Gegensatz dazu vertiefen Rainer Berbner und Jochen Bechtold das Innovationsmanagement als elementaren Bestandteil des IT-Managements. Hierbei verdeutlichen die Autoren insbesondere die Bedeutung der Unternehmenskultur für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen und der IT-Abteilungen für Business-Innovationen. Ausgehend von der Erkenntnis, dass IT maßgeblich zur Erkennung und Nutzung geschäftswertsteigernder Innovationen beitragen kann, sehen hingegen THOMAS H. HOFBAUER und MARC WENNMANN großen Handlungsbedarf für Unternehmen hinsichtlich des differenzierten Managements von IT. Es geht einerseits für die IT darum, das Tagesgeschäft zu unterstützen, andererseits aber vermehrt um das Vorantreiben unternehmenswertsteigernder Innovationen. Die Autoren stellen aus diesem Grund die letztgenannte Aufgabe des IT-Managements in den Mittelpunkt ihrer Betrachtungen. THOMAS H. HOFBAUER und MARC WENNMANN arbeiten dabei heraus, welche konzeptionellen und methodischen Anstrengungen seitens der Unternehmen hierfür in der nächsten Zeit noch zu leisten sind. Vier Management-Prinzipien sollen den Unternehmen dabei helfen, Innovationen durch IT strategiekonform zu forcieren.

Im Abschließenden letzten Teil des Sammelbands konvergiert das strategisches IT-Management mit dem Controlling. MARCELL VOLLMER, MARTIN SACHER und STEFAN RÖDER. Der Beitrag beleuchtet intensiv die IT-strategischen Herausforderungen bei der Zusammenführung unterschiedlicher Controlling-Prozesse und -Systeme im Rahmen der Post-Merger-Phase. HEIKO BURCHERT widmet sich hingegen einem ganz anderen Thema. In seinem Beitrag wird das Telemedizin-Controlling ganzheitlich diskutiert und kritisch beleuchtet.

Darüber hinaus enthält der Sammelband eine von STEFAN RÖDER erstellte Bibliographie ausgewählter Schriften zum IT-Management, durch die der interessierte Leser sein Wissen weiter ausbauen oder vertiefen kann.

Dank gebührt in erster Linie den Autorinnen und Autoren, die trotz des engen Zeitplans und des äußerst komplexen Themas qualitativ hochwertige Beiträge für diesen Sammelband verfasst haben.

Besonderen Dank schulden die Herausgeber darüber hinaus auch Frau BARBARA ROSCHER und Frau JUTTA HINRICHSSEN vom Gabler-Verlag für die hervorragende Zusammenarbeit bei der Publikation dieses Sammelbands.

Hamburg, im Februar 2010

PROF. DR. FRANK KEUPER, DR. MARC SCHOMANN und KLAUS ZIMMERMANN

Inhaltsverzeichnis

1. Teil

IT-Management und Strategie **1**

IT-Management im Kontext des Strategie-Struktur-Zusammenhangs **3**

FRANK KEUPER

(Steinbeis-Hochschule Berlin)

The Transition Management of IT Services – A Pragmatic Approach **31**

CARSTEN VON GLAHN

(Siemens AG)

Strategisches IT-Management – Vom Kostenfaktor zum Werttreiber **53**

MARCUS EUL, HOLGER RÖDER und EDGAR SIMONS

(A.T. Kearney GmbH)

Der operative IT-Strategie-Ansatz **71**

ROBERT GRIMM

(nextevolution Management Consulting GmbH)

Neuausrichtung des strategischen IT-Managements
in der Finanzdienstleistungsbranche **99**

ANDREAS SCHICK

(zeb/information.technology gmbh & co. kg)

Chancen und Grenzen der Industrialisierung von IT-Services **125**

STEFAN RÖDER und MARC SCHOMANN

(Steinbeis-Hochschule Berlin)

Dienstleistersteuerung bei IT-Outsourcing-Vorhaben von Kreditinstituten	151
--	-----

CHRISTIAN WOLFF und KLAUS ZIMMERMANN
(Multiversum Consulting GmbH)

2. Teil

IT-Management und dessen Werkzeuge	169
---	------------

Übergreifendes IT-Projekt-Controlling durch den Einsatz einer integrierten IT-Lösung	171
---	-----

MARCUS CLEMENTE und HAROLD-CLEMENT MAYER
(Cirquent GmbH)

SOA – Welcome to the real World	191
---------------------------------	-----

UTE BECK und TINA GISON-HÖFLING
(CGI GmbH und Prognosis AG)

Projektmanagement in einer serviceorientierten IT-Anwendungsentwicklungsorganisation	201
---	-----

BERNHARD GILFERT
(Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG)

SLA-Management zur strategischen Steuerung von Outsourcing-Partnern	213
---	-----

ULRICH SCHÄFERMEIER
(Fachhochschule Bielefeld)

3. Teil

IT-Management und Innovationsmanagement **239**

Einführung eines globalen Delivery-Netzwerks 241

CHRISTIAN OECKING und THOMAS WESTERHOFF
(Siemens AG, Siemens IT Solutions and Services)

Innovationsmanagement als elementarer Bestandteil
des IT-Managements 257

RAINER BERBNER und JOCHEN BECHTOLD
(Capgemini Consulting)

Innovation-driven IT enablement –
At the forefront of business value creation through IT 275

THOMAS H. HOFBAUER und MARC WENNMANN
(Accenture GmbH und Capgemini sd&m AG)

4. Teil

IT-Management und Controlling **295**

Post Merger – Die Herausforderungen bei der Zusammenführung
unterschiedlicher Controlling-Prozesse und Controlling-Systeme 297

MARCEL VOLLMER, MARTIN SACHER und STEFAN RÖDER
(SAP AG und Steinbeis-Hochschule Berlin)

Telemedizin-Controlling – Aufgaben, Instrumente und Vorgehen 321

HEIKO BURCHERT
(Fachhochschule Bielefeld)

Bibliographie	337
Autorenverzeichnis	351
Stichwortverzeichnis	357

1. Teil

IT-Management und Strategie

IT-Management im Kontext des Strategie-Struktur-Zusammenhangs

FRANK KEUPER

Steinbeis-Hochschule Berlin

1	Zusammenhang zwischen Strategie und Struktur	5
2	IT-Management im Lichte des Market-based View	9
3	IT-Management im Lichte des Resource-based View und des Kernkompetenz-Ansatzes	15
4	IT-Management im Lichte der Systemtheorie und Kybernetik	19
5	Führungstheoretische Konsequenzen für das IT-Management	26
	Quellenverzeichnis	27

1 Zusammenhang zwischen Strategie und Struktur

Die praxisinduzierte strategische IT-Diskussion ist von der Denkweise geprägt, dass mithilfe des IT-Managements strategische Wettbewerbsvorteile generiert werden können. Zum Teil wird sogar davon gesprochen, dass IT-Management per se ein strategischer Wettbewerbsvorteil sei. Ein erstes Dilemma wird deutlich. Wenn IT-Management strategische Wettbewerbsvorteile generieren kann, kann es nicht gleichzeitig strategischer Wettbewerbsvorteil sein. Zudem wird diese Diskussion häufig im Kontext einer Market-based-View-orientierten Unternehmensführung geführt. Damit aber entsteht ein zweites Dilemma. Wenn die IT-Diskussion im Kontext des Market-based View erfolgt, dann kann IT-Management nur reaktiv die vordefinierte wettbewerbsstrategische Positionierung im Markt umsetzen und unterstützen und nicht gleichzeitig aktiv neue strategische Wettbewerbsvorteile generieren.¹

These 1: „Im Kontext des Market-based View ist IT-Management eine reaktiv wirkende Basis für die Generierung strategischer Wettbewerbsvorteile.“

These 2: „Im Kontext des Market-based View ist IT-Management eine aktiv wirkende Basis für die Generierung strategischer Wettbewerbsvorteile.“

These 3: „Im Kontext des Market-based View ist IT-Management ein strategischer Wettbewerbsvorteil.“

Auf der anderen Seite greifen auch die Vertreter einer Resource-based-View-orientierten Unternehmensführung auf das strategische IT-Management zurück, um damit ihrerseits Argumentationshilfen für den Verkauf von IT oder die mit IT angeblich verknüpften strategischen Wettbewerbsvorteile zu erhalten. Auf den ersten Blick ist unmittelbar ersichtlich, dass das strategische IT-Management nicht zwei Herren der Unternehmensführung – Market-based View vs. Resource-based View – gleichzeitig dienen kann. Das strategische IT-Management steht somit in einem führungstheoretischen dritten Dilemma. Noch dazu stellt sich die Frage, ob ein strategisches IT-Management autark und unabhängig von der jeweiligen Führungstheorie, die an den Tag gelegt wird, überhaupt in der Lage ist, strategische Wettbewerbsvorteile zu generieren.

These 4: „Im Kontext des Resource-based View ist IT-Management eine aktive Basis für die Generierung strategischer Wettbewerbsvorteile.“

These 5: „IT-Management ist aus sich selbst heraus in der Lage, strategische Wettbewerbsvorteile zu generieren.“

Vor dem Hintergrund der skizzierten Dilemmata und der beratungslastigen IT-Management-Diskussion gewinnt der kritische Leser sehr schnell den Eindruck, dass die IT-Management-Unternehmensstrategie-Diskussion Modeerscheinungen folgt (*Structure follows Fashion*).

¹ Vgl. KEUPER (2004a), S. 62.

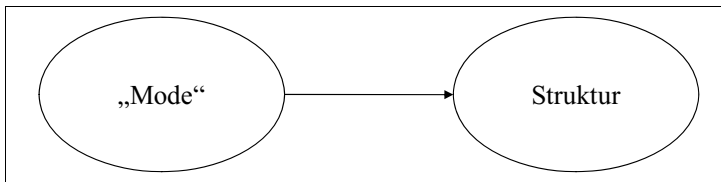


Abbildung 1: *Structure follows Fashion*²

Um den Begriff „Structure“ näher zu beleuchten, sei auf den allgemeinen systemtheoretisch-kybernetischen Komplexitätsbegriff³ zurückgegriffen. Wird der systemtheoretisch-kybernetische Komplexitätsbegriff auf das strategische Management übertragen, so kann festgehalten werden, dass die zu planende, zu gestaltende, zu steuernde und zu kontrollierende Unternehmenskomplexität – vereinfacht betrachtet – von

- der aufbau- und ablauforganisatorischen Struktur sowie der Anzahl der Organisationseinheiten,
- der Anzahl der Mitarbeiter sowie der Häufigkeit und Stärke sozialer Beziehungen und kommunikativer Austauschbeziehungen,
- der Häufigkeit und Stärke materieller Austauschbeziehungen innerhalb des Unternehmens und zwischen dem betrachteten Unternehmen und seiner Umwelt sowie der Anzahl der verwendeten Technologien,
- der Transparenz des Führungs- und Weisungssystems sowie von
- der Wettbewerbsintensität

abhängt.⁴

Eine nähere Analyse des Begriffs Unternehmenskomplexität offenbart, dass das Management der Unternehmenskomplexität darin besteht, *Strategien*⁵ zu entwickeln, um spezifische Ziele zu erreichen, weil Strategien allgemein betrachtet dazu dienen zu beschreiben, auf welche Art und Weise ein Sollzustand erreicht werden kann.⁶ Für eine zielgerichtete Beeinflussung der sozialen Beziehungen innerhalb eines Unternehmens und über die Unternehmensgrenzen hinaus ist eine entsprechende *Unternehmenskultur*⁷ zu gestalten und zu verorten, um so eine wettbewerbskonforme Verhaltensbereitschaft der Mitarbeiter zu gewährleisten. Die *formale Organisationsstruktur*⁸ und die *bereitgestellten Technologien*⁹ sind im Zusammenspiel mit dem Mitarbeiterpotenzial die Basis für die operative Ausgestaltung der Verhaltensmöglich-

² ROLLBERG (1996), S. 54.

³ Vgl. KEUPER (2004a), S. 20 f., und KEUPER (2004b), S. 637 ff.

⁴ Vgl. KEUPER (2001), S. 21.

⁵ Zu Unternehmensgesamt-, Wettbewerbs- und Funktionalstrategien vgl. KEUPER (2004a), S. 51 ff., und KEUPER/HANS (2006), S. 393 ff.

⁶ Vgl. KEUPER (2001), S. 22.

⁷ Vgl. DEAL/KENNEDY (1982).

⁸ Vgl. GROCHLA (1982).

⁹ Vgl. FISCHER (1993), S. 92 f. Zur Informations- und Kommunikationstechnologie vgl. zudem SCHRÖDER (2000), S. 36 f.

keiten eines Unternehmens.¹⁰ Insofern kann allgemein abgeleitet werden, dass eine Unternehmensführung immer dann erfolgreich sein wird, wenn es ihr gelingt, die vier strategischen Aktionsparameter Strategie, Organisation, Technologie und Unternehmenskultur wettbewerbskongruent auszurichten.

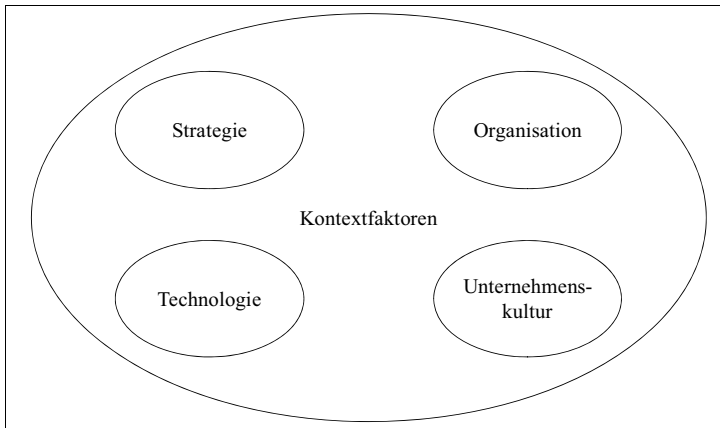


Abbildung 2: Strategische Aktionsparameter

Werden die strategischen Aktionsparameter Organisation, Unternehmenskultur und Technologie und damit auch die IT-Technologie unter dem Oberbegriff „Struktur“ zusammengefasst, ermöglicht dies eine Strategie-Struktur-Diskussion.

Sämtliche Überlegungen zum Zusammenhang zwischen Strategie und Struktur gehen dabei auf die wegweisende empirische Studie von CHANDLER¹¹ zurück. CHANDLER postuliert darin, dass Unternehmen zunächst auf Basis bestehender Stärken und sich im Umfeld bietender Chancen Strategien formulieren, um anschließend, wenn zwischen neuen Strategien und bestehenden Strukturen mangelnde Kongruenz zu verifizieren ist, die bestehenden Strukturen an die Strategien anzupassen (*Structure follows Strategy*). Dementsprechend existiert bei CHANDLER eine „unumstößliche, unikausale Dependenz“^{12,13} zwischen Strategie und Struktur. Jedoch stellt sich die Frage, warum CHANDLER nur den zweiten Teil seiner Argumentationskette – die Organisationsentwicklung nach Feststellung eines Strategie-Struktur-Lags – in den Vordergrund der Betrachtung rückt. Der erste Teil seiner empirischen Analyse basiert auf dem Zusammenhang, dass auf Basis bestehender Stärken, also auf Basis bestehender Strukturen, Strategien abgeleitet werden. Damit würde aber die Struktur zumindest eine Bandbreite für strategische Verhaltensweisen determinieren. Erst wenn die Bandbreite überschritten ist, würde eine Reorganisation stattfinden. Zwar mag es richtig sein, dass Unternehmen, die mit

¹⁰ Vgl. ROLLBERG (1996), S. 13.

¹¹ Vgl. CHANDLER (1962).

¹² Eine Dependenz liegt vor, wenn das Niveau einer Variablen x_2 erst entschieden werden kann, wenn das unabhängig von x_2 festzulegende Niveau einer anderen Variablen x_1 bekannt ist. Interdependenzen zeichnen sich hingegen dadurch aus, dass die Entscheidung über das Niveau einer Variablen x_1 Informationen über die Ausprägung der Variablen x_2 voraussetzt, gleichzeitig für die Bestimmung dieser Ausprägung aber bereits Informationen über das Niveau von x_1 vorhanden sein müssen. Vgl. VOIGT (1992), S. 89 ff.

¹³ ROLLBERG (1996), S. 53.

der Technologieauswahl starten und erst danach die Strategie festlegen, Wettbewerbsnachteile erleiden, gleichwohl ist daraus nicht ein deterministischer Umkehrschluss abzuleiten, insbesondere dann nicht, wenn die Technologie als Ausprägung der Struktur ressourcenorientiert¹⁴ betrachtet wird. So zeigten auch empirische Nachfolgeuntersuchungen, dass in bestimmten Fällen die Strategie durchaus der Struktur folgen kann, ohne dass damit Wettbewerbsnachteile einhergehen (*Strategy follows Structure*).¹⁵ Allerdings ist auch der Technologiedeterminismus bis dato in keinerlei Art und Weise abgesichert nachgewiesen.¹⁶ Zum Teil konnte auch empirisch nachgewiesen werden, dass Unternehmen ihre Strategie oder ihre Struktur veränderten, ohne den jeweiligen anderen Aktionsparameter zeitversetzt mitzugestalten.¹⁷

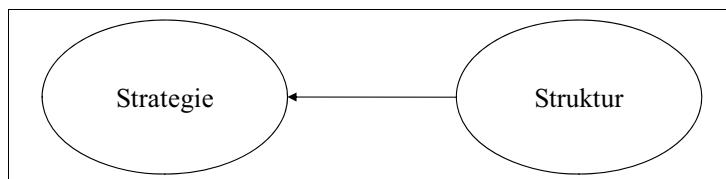


Abbildung 3: *Strategy follows Structure*¹⁸

Die sich hilflos darstellende Beschwörung empirischer Forschung nach der vermeintlichen Verifizierung und Falsifizierung linearer Denkmuster spiegelt somit weder die betriebliche Wirklichkeit noch den Stand der Forschung im Entstehungszusammenhang¹⁹ wider. Strukturen müssen als Ergebnis menschlichen Handelns und damit als Manifestation von Strategien angesehen werden. Gleichwohl sind aber Strukturen bzw. genauer die Beziehungen zwischen den Strukturausprägungen (strategische Aktionsparameter) in äußerst komplexen Systemen (z. B. Unternehmen) durch nichtlineare Dynamik, rückgekoppelte Verhaltensweisen und Selbstreferenz, Gleichgewichts- und Ungleichgewichtsstreben, Emergenz und Irreversibilität gekennzeichnet, sodass letztlich auch Strukturen Verhaltensweisen initiieren.²⁰ Insofern besteht zwischen Strategie und Struktur ein interaktionistisches Verhältnis (*Strategy follows Structure and Structure follows Strategy*).²¹ Eine moderne Unternehmensführung begreift somit den Strategy-Structure-Zusammenhang als infinite Rekursion, die nur willkürlich durch die Entscheidung des Managements unterbrochen wird. Ziel muss es somit sein, Strategie und Struktur simultan zu analysieren und konsistent aufeinander abzustimmen.

¹⁴ Vgl. Abschnitt 3.

¹⁵ Vgl. HALL/SAIAS (1980), S. 156 f., und KREIKEBAUM (1993), S. 116.

¹⁶ Vgl. u. a. FREESE (1988), S. 324 ff.

¹⁷ Vgl. GABELE (1979), S. 183.

¹⁸ ROLLBERG (1996), S. 53.

¹⁹ Vgl. zur Forschung im Entstehungszusammenhang LANG (2000), S. 6 ff., und KEUPER (2004a), S. 9.

²⁰ Vgl. KEUPER (2004a), S. 26 ff. und S. 376.

²¹ Vgl. ROLLBERG (1996), S. 54.

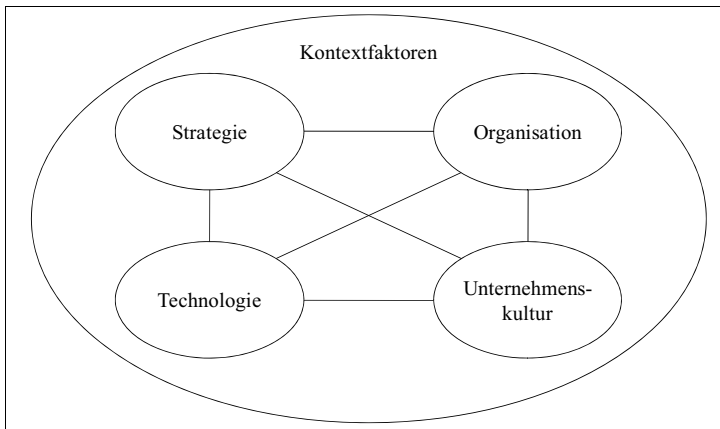


Abbildung 4: Konsistenz-Kongruenz-Modell²²

2 IT-Management im Lichte des Market-based View

Der Market-based View, dessen zentraler Vertreter *PORTER*²³ ist und dessen Erkenntnisse auf den Gedankengängen von *MASON* (1939)²⁴ und *BAIN* (1956)²⁵ basierten, stellt einen Outside-in-Ansatz dar, bei dem ausgehend von der strategischen Positionierung final kurzfristig die Wertschöpfungskette gestaltet wird.

Ausgangspunkt aller strategischen Denkschulen und damit auch der *PORTER*schen Denkweise ist der ursprüngliche Gedanke im Sinne eines visionären Ziels, das es zu erreichen gilt. Wird diese Erkenntnis auf das Wirtschaftsleben übertragen, dann verkörpert jede unternehmerische Tätigkeit einen ursprünglichen Gedanken, eine *Vision*, die ein wünschenswertes und attraktives Zukunftsbild als Resultat der langfristigen Unternehmensentwicklung beschreibt.²⁶ Die Entwicklung einer solchen Vision setzt die Auseinandersetzung mit den Fragen „Wo wollen wir hin?“ und „Welche Zukunft stellen wir uns vor?“ voraus.

²² *ROLLBERG* (1996), S. 61.

²³ Vgl. *PORTER* (1999a), und *PORTER* (1999b).

²⁴ Vgl. *MASON* (1939).

²⁵ Vgl. *BAIN* (1956).

²⁶ Vgl. *BLEICHER* (1999), S 99.

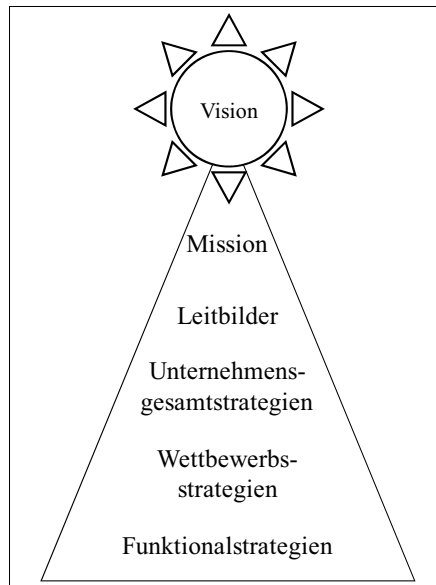


Abbildung 5: Strategiehierarchie

Die Begründung einer Vision erfolgt durch die Formulierung einer *Mission*, die den Zweck eines Unternehmens beschreibt und dabei zugleich eine generelle Zielausrichtung und Grundorientierung vorgibt.²⁷ In der Mission wird der Nutzen, den das Unternehmen verschiedenen Anspruchsgruppen stiftet, formuliert: Die Mission beschreibt dabei, in welchen Geschäftsfeldern das Unternehmen tätig ist, das heißt mit welchen Produkten auf welchen Märkten welche Kunden bedient werden sollen.²⁸ Während die Mission also letztlich auf den Kunden ausgerichtet ist (externer Aspekt), sollen durch die Vision die Unternehmensziele in das Unternehmen (zu den Mitarbeitern) getragen werden (interner Aspekt).

Die Darstellung und die Vermittlung von Vision und Mission erfolgen durch die Formulierung von *Leitbildern*, die allen Beteiligten eine einheitliche Orientierung für ihr Verhalten in der Organisation geben. Die im Leitbild festgehaltenen Grundsätze bilden den Rahmen für die Formulierung von Zielen und Strategien des Unternehmens. Dabei beschreibt eine *Strategie*, wie der durch die Vision ausgedrückte *Sollzustand* – operationalisiert in konkreten Zielen – erreicht werden kann.²⁹ Insofern fungiert eine Strategie gleichzeitig als Plan zur Ausrichtung eines Unternehmens, um nachhaltige und anhaltende Effekte zu erzielen.

²⁷ Vgl. BLEICHER (1999), S. 81.

²⁸ Vgl. ABPLANALP/LOMBRISER (2000), S. 77.

²⁹ Vgl. KEUPER (2001), S. 23.

Unter der *Unternehmensgesamtstrategie* muss die globale Wegbeschreibung verstanden werden, die planmäßig festlegt, auf welche Weise strategische Erfolgspotenziale des Unternehmens aufgebaut beziehungsweise erhalten werden können. Ziel der Unternehmensgesamtstrategie ist somit die Positionierung des Unternehmens im Wettbewerb der Unternehmen.³⁰

Unter einem *strategischen Erfolgspotenzial* wird dabei das Gefüge aller relevanten produktmarkt-spezifischen Voraussetzungen verstanden, die spätestens dann vorliegen müssen, wenn es um die Erreichung unternehmensstrategiespezifischer Ziele geht (i. S. des Market-based View somit die primären und sekundären Aktivitäten der Wertschöpfungskette sowie deren Beziehung untereinander).³¹

Beim Aufbau unternehmensspezifischer strategischer Erfolgspotenziale gilt es zudem für die Unternehmensgesamtstrategie, die sich im Umfeld bietenden Chancen unter weitestgehender Abwendung der Risiken auszuschöpfen.³² Die zunächst abstrakten strategischen Erfolgspotenziale, die durch die Unternehmensgesamtstrategie geschaffen werden, wie z. B. die Beschaffung von Eigenkapital durch die Kapitalisierung am Kapitalmarkt oder die Positionierung als Technologiekonzern, werden dann verschiedenen Divisionen oder Unternehmensbereichen zur Verfügung gestellt, um im Anschluss an die Positionierung über eine Wettbewerbsstrategie in einem konkreten Markt die Wertschöpfungskette zu operationalisieren.

Im Unterschied zu Unternehmensgesamtstrategien charakterisieren *Wettbewerbsstrategien* die Art und Weise, mit der ein Unternehmen auf ausgesuchten strategischen Geschäftsfeldern (eindeutig definierte und abgrenzbare Produkt-Markt-Kombination) mit Wettbewerbern konkurriert und gegenüber den Kunden auftritt.³³

Da Unternehmen zunächst einmal als zweckorientierte Systeme anzusehen sind, zielen Unternehmensgesamt- und Wettbewerbsstrategien bei einem auf Dauer angelegten Unternehmen darauf ab, die langfristige Überlebensfähigkeit³⁴ eines Unternehmens zu sichern.³⁵ Aus dem Unternehmenszweck lassen sich die Unternehmensziele dekomponieren. Zielorientierte Systeme, wie es Unternehmen sind, können die relevanten Umweltausschnitte, also die Geschäftsfelder, zu denen sie in Beziehung treten, eigenständig auswählen.³⁶ Oberstes allgemeines Ziel der strategischen Unternehmensführung ist es, den Erfolg zu maximieren. Was Erfolg ist, definiert die Unternehmensführung zeit- und kontextabhängig. Langfristig ist in privatwirtschaftlichen Unternehmen die Maximierung des Erfolgs gemäß dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip mit der Maximierung des Gewinns gleichzusetzen.³⁷ Erfolgreich wird ein Unternehmen nur sein, wenn es sowohl hinreichend effektiv als auch effizient agiert. Während die Effektivität darauf abzielt „die richtigen Dinge zu tun“ fordert die Effizienz „die Dinge richtig zu tun“.³⁸

³⁰ Vgl. KEUPER (2004a), S. 51.

³¹ Vgl. GÁLWEILER (1987), S. 24.

³² Vgl. KEUPER (2004a), S. 51.

³³ Vgl. STEINMANN/SCHREYÖGG (2005), S. 170 ff.

³⁴ Vgl. HERING (1995), S. 5.

³⁵ Vgl. KEUPER (2004a), S. 13 f.

³⁶ Vgl. KEUPER (2004a), S. 14.

³⁷ Vgl. KEUPER (2001), S. 7.

³⁸ Vgl. DRUCKER (1974), S. 45, ROLLBERG (1996), S. 8 ff., KEUPER (1999), S. 122, KEUPER (2001), S. 7 ff., KEUPER (2004a), S. 1 ff., und KEUPER/BRÖSEL (2005), S. 1 ff.

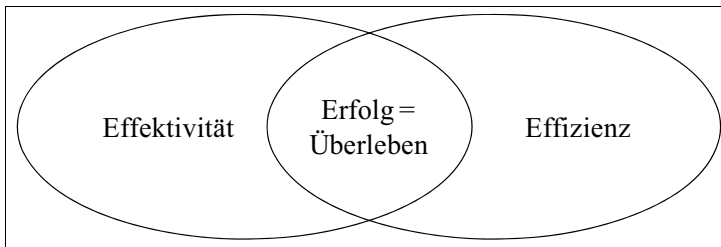


Abbildung 6: Zielsetzung des strategischen Managements³⁹

Die zwei Seiten des unternehmerischen Erfolgs werden durch die drei strategischen Erfolgsfaktoren Kosten, Qualität und Zeit operationalisiert.

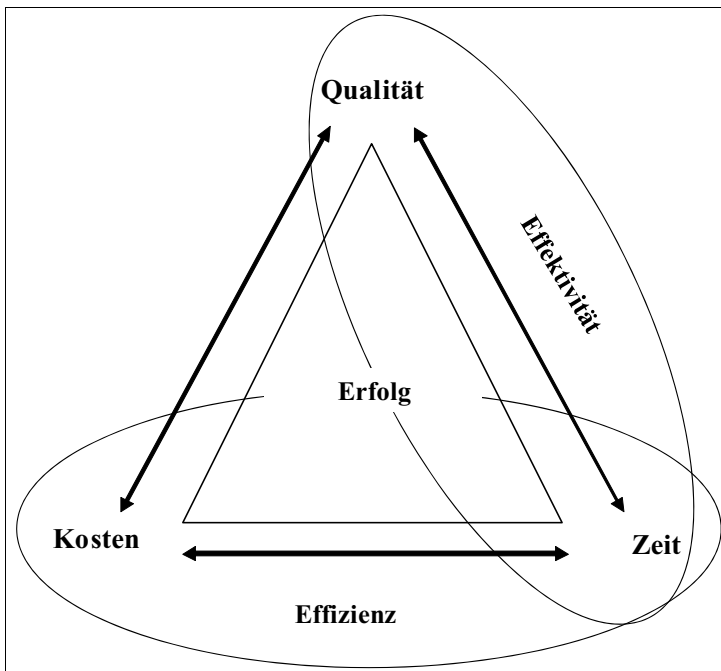


Abbildung 7: Erfolgsfaktorendreieck⁴⁰

Dabei korrespondiert die Erfolgsdimension Effektivität eindeutig mit dem betriebswirtschaftlich sehr weit gefassten Qualitätsbegriff, wohingegen der strategische Erfolgsfaktor Kosten mit der Wirtschaftlichkeit und damit mit der Effizienz als der zweiten Seite des Erfolgs korreliert. Nur der strategische Erfolgsfaktor Zeit ist als so genannter hybrider Erfolgsfaktor,⁴¹ sowohl effektivitäts- als auch effizienzorientiert zu interpretieren. Kosten, Qualität und Zeit

³⁹ Vgl. ROLLBERG (1996), S. 9.

⁴⁰ Vgl. KEUPER/HANS (2003), S. 73, KEUPER/OECKING (2007b), S. VII, und KEUPER/OECKING (2007a), S. 487.

⁴¹ Vgl. BOGASCHESKY/ROLLBERG (1998), S. 132.

sind wiederum aus dem aus der Evolutionstheorie abgeleiteten „Gesetz des Gegenseitigen Ausschlusses“ abgeleitet, das besagt, dass eine Spezies nur überlebensfähig ist, wenn sie mindestens eine lebenswichtige Aktivität besser beherrscht als ihre Feinde – z. B. schneller laufen, besser tarnen, mit weniger Nahrung auskommen. Dementsprechend stellen Kosten, Qualität und Zeit die operationalisierten Ausprägungen der zwei Seiten des unternehmerischen Erfolgs dar.⁴²

Die drei strategischen Erfolgsfaktoren stellen darüber hinaus die Dimensionen einer überlegenen Leistung dar, die zentrales Charakteristikum eines *strategischen Wettbewerbsvorteils* ist. Dabei muss sich die überlegene Leistung auf ein kaufentscheidendes Merkmal beziehen, vom Kunden wahrgenommen und honoriert werden und für den Initiator dauerhaft sein.⁴³

Um einen strategischen Wettbewerbsvorteil generieren zu können, bedarf es eines strategischen Erfolgspotenzials. Das strategische Erfolgspotenzial stellt wiederum das Gefüge aller produkt-markt-spezifischen Voraussetzungen dar, das spätestens dann bereit stehen muss, wenn es um die Erfolgsrealisierung geht.⁴⁴ Dementsprechend ist das strategische Erfolgspotenzial, also die Operationalisierung der Wertschöpfungskette, kurzfristig gestaltbar.⁴⁵

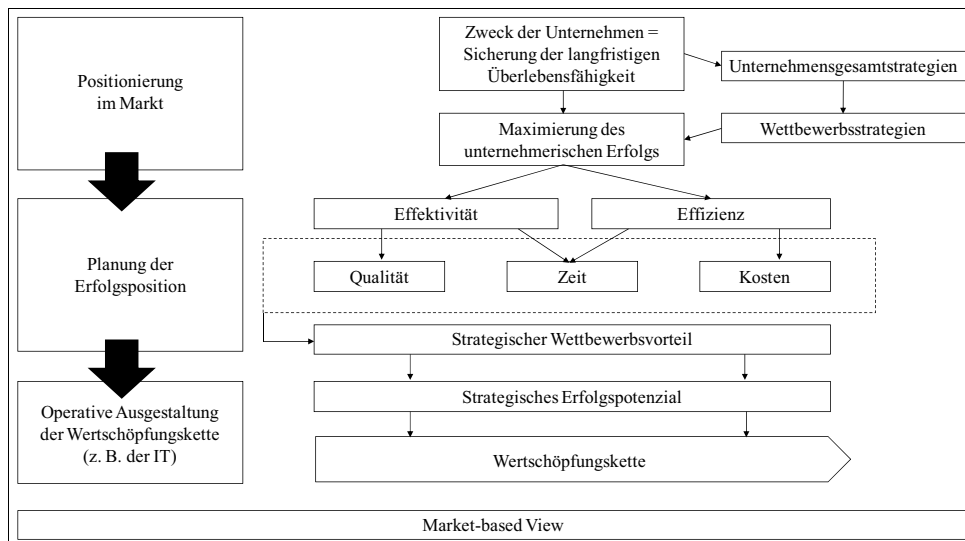


Abbildung 8: Struktur des Market-based View

⁴² Vgl. SIMON (1987), S. 369.

⁴³ Vgl. SIMON (1987), S. 368.

⁴⁴ Vgl. GÄLWEILER (1987), S. 24.

⁴⁵ Vgl. BÖRNER (2000), S. 56.

Gemäß dem Market-based View erfolgt somit zunächst eine Analyse des möglicherweise relevanten Markts. Weist der betrachtete Markt eine hinreichende Rentabilität auf, so kann sich ein Unternehmen innerhalb des relevanten Markts als Kostenführer, Differenzierer oder hybrider Anbieter⁴⁶ positionieren.⁴⁷ Im Anschluss an die planerisch erfolgte Positionierung im Markt erfolgt die Planung der Erfolgsposition. Konkret bedeutet dies, dass entschieden werden muss, welche Charakteristika der zu positionierende strategische Wettbewerbsvorteil aufweisen soll. Daran anschließend erfolgt die operative Ausgestaltung der Wertschöpfungskette. Dementsprechend ist in diesem Kontext das IT-Management, unabhängig davon, ob es sich um das strategische oder operative IT-Management handelt, im Anschluss an die Strategiewahl und -ausgestaltung zu konkretisieren (Structure follows Strategy).

Charakteristika	Market-based View
Marktphase	eher Reifephase
Marktstatus	statisch, homogen, dynamisch
Marktstruktur	evaluierbar
Betrachtungs- und Wirkungszeitraum	nicht als Prämisse formuliert, aber eher kurzfristig
Wettbewerbsebene	Produkt/Preis
Planungsobjekt	Strategische Geschäftseinheit
Entscheidungsperspektive	von außen nach innen

Abbildung 9: Charakteristika und Einsatzfeld des Market-based View⁴⁸

Im Rahmen des Market-based View ist somit das IT-Management, wie auch alle anderen ausgestalteten Funktionalbereiche eines Unternehmens, Handlanger der Wettbewerbsstrategie. IT-Management ist gemäß dem Market-based View strategisches Erfolgspotenzial und kein strategischer Wettbewerbsvorteil. Insofern ist zu attestieren, dass

These 1: „Im Kontext des Market-based View ist IT-Management eine reaktiv wirkende Basis für die Generierung strategischer Wettbewerbsvorteile.“

voll bestätigt wird, wohingegen

These 2: „Im Kontext des Market-based View ist IT-Management eine aktiv wirkende Basis für die Generierung strategischer Wettbewerbsvorteile.“

⁴⁶ Zu hybriden Wettbewerbsstrategien vgl. insbesondere KEUPER (2004a).

⁴⁷ Gemäß der reinen Lehre des von PORTER vertretenen Market-based View kann sich ein Unternehmen in einem Geschäftsfeld nur als Kostenführer oder Differenzierer positionieren, vgl. PORTER (1999a) und PORTER (1999b). Gleichwohl gibt es eine Vielzahl an empirischen Studien, die belegen, dass in der Praxis hybride Strategien erfolgreich verfolgt werden, vgl. PILLER (2006). Darüber hinaus ist auch theoretisch nicht begründbar, warum eine hybride wettbewerbsstrategische Positionierung nicht umsetzbar und auch nicht erfolgversprechend sein sollte. Im Gegenteil, wissenschaftlich fundiert belegt sind vielmehr hybride Positionen und nicht die Ausschließlichkeit der Entweder-oder-Strategie à la PORTER. Vgl. KEUPER (2004a).

⁴⁸ Vgl. BÖRNER (2000), S. 136.

und die

These 3: „Im Kontext des Market-based View ist IT-Management ein strategischer Wettbewerbsvorteil.“

vollkommen verneint werden müssen.

3 IT-Management im Lichte des Resource-based View und des Kernkompetenz-Ansatzes

Die Quelle strategischer Wettbewerbsvorteile sind gemäß dem Resource-based View *distinktive*, d. h. besondere Ressourcen.⁴⁹ Hierunter werden sämtliche Quellen, die für die Stärken eines Unternehmens verantwortlich sind, subsumiert. Distinktive Ressourcen müssen dabei die Eigenschaft

- der Wertgenerierung,
- der Einzigartigkeit und
- der Nicht-Imitierbarkeit

aufweisen.⁵⁰

Werden unter Berücksichtigung dieser Charakteristika distinktive Ressourcen eingehender analysiert, so wird deutlich, dass Ressourcen nur dann distinktiv sind, wenn sie einen *überlegenen Kundennutzen* stiften sowie durch *Informations-, Transfer- und Replikationsbarrieren* geschützt sind.⁵¹ Während sich Informationsbarrieren dann ergeben, wenn die Quelle für einen strategischen Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens für das Unternehmen selbst oder für andere Unternehmen intransparent ist, bestehen Transfer- und Replikationsbarrieren vornehmlich aufgrund von Patenten sowie aufgrund sozialer oder technischer Komplexität der Ressource. Eine *soziale bzw. technische Komplexität* bedingt dabei, dass die Ressourcen nur in Gesamtheiten wirksam werden können, weil sie auf eine Vielzahl von Elementen des Systems Unternehmen verteilt sind bzw. nur gemeinsam mit bestimmten anderen, im betrachteten Unternehmen vorhandenen Ressourcen oder mit den Ressourcen anderer externer Unternehmen ihre angestrebte Wirkung entfalten können.⁵²

⁴⁹ Vgl. zu den nachfolgenden Ausführungen auch KEUPER/HANS (2003), S. 84 ff.

⁵⁰ Vgl. BÜRKI (1996), S. 202 ff.

⁵¹ Vgl. BÖRNER (2000), S. 73.

⁵² Vgl. BÖRNER (2000), S. 72 f.

Die Komplexität und die damit einhergehende *Pfaddeterminiertheit* distinktiver Ressourcen bedingen somit zwangsläufig deren *Immobilität* und *Nicht-Substituierbarkeit*.⁵³ Dabei ergibt sich die Pfaddeterminiertheit aus der historischen Unternehmensentwicklung, sodass distinktive Ressourcen ein Ergebnis von Learning-by-Doing- bzw. Trial-and-Error-Prozessen aus einem nur bedingt repetierbaren situativen Kontext sind.⁵⁴

Dementsprechend lässt sich schlussfolgern, dass der Resource-based View generell auf einen sehr langfristigen Betrachtungs- und Wirkungszeitraum abzielt, weil distinktive Ressourcen nur über einen langen Entwicklungszeitraum inkrementell und nachhaltig kultiviert werden können. Letztlich stellen somit insbesondere intangible Ressourcen, wie z. B. verbalisiertes Wissen, Expertenwissen, Patente, Goodwill, Reputation, Branding, aber auch eine lernende Organisation bzw. unternehmensspezifische, organisationale formal und informal vernetzte Prozesse und Verfahren, die möglichen distinktiven Ressourcen eines Unternehmens dar.

Insofern unterscheiden sich distinktive Ressourcen und strategische Erfolgspotenziale eklatant voneinander. Während strategische Erfolgspotenziale kurzfristig gestaltbar sind und lediglich der Umsetzung einer vordefinierten Erfolgsposition dienen, sind distinktive Ressourcen pfaddeterminiert und nur inkrementell gestaltbar sowie z. T. in ihrer Entwicklung nicht beeinflussbaren Kontextfaktoren ausgesetzt. Darüber hinaus sind distinktive Ressourcen eine aktive Basis, um von sich aus das wettbewerbsstrategische Verhalten zu determinieren. Je höher die Evolutionsstufe einer distinktiven Ressource ist, desto breiter wird dabei der aus der distinktiven Ressource abzuleitende Flexibilitätsspielraum hinsichtlich der strategischen Positionierungsoptionen.

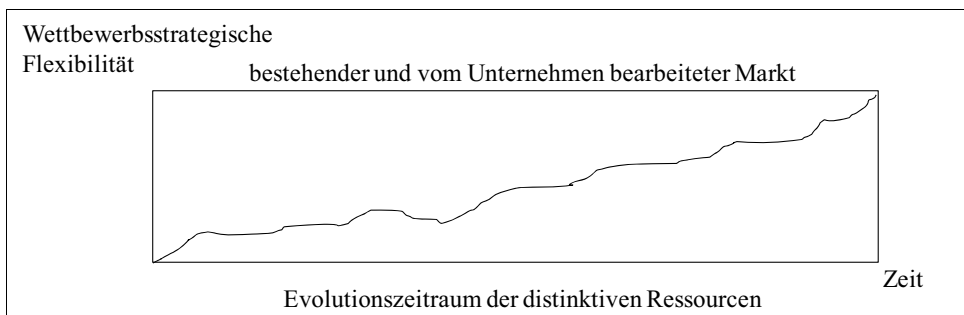


Abbildung 10: Entwicklung distinktiver Ressourcen

Insofern schaffen distinktive Ressourcen aktiv strategische Wettbewerbsvorteile in Märkten, in denen ein Unternehmen agiert, oder in Märkten, die an die bestehenden Geschäftsfelder inhaltlich und geografisch angrenzen.

⁵³ Vgl. MOHREN (1996), S. 164, und BARNEY (1991), S. 109 f.

⁵⁴ Vgl. BÖRNER (2000), S. 71 ff.

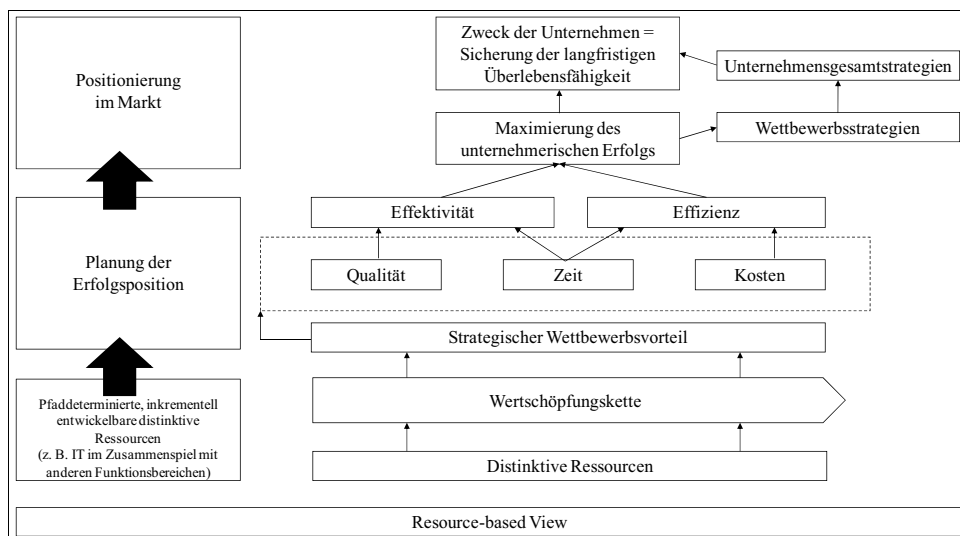


Abbildung 11: Struktur des Resource-based View

Im Anschluss an die Konzeption eines ressourcengetriebenen strategischen Wettbewerbsvorteils ist dieser Vorteil mithilfe einer wettbewerbsstrategischen Positionierung in den betrachteten Märkten zu positionieren. Aus dem Bewusstsein „Wer man ist“, „Was man kann“ und „Wohin man will“ erfolgt dann auch die Ausgestaltung der Unternehmensgesamtstrategie.

Im Gegensatz zu distinktiven Ressourcen stellen Kernkompetenzen vielmehr eine Konfiguration denn eine Ausprägung distinktiver Ressourcen dar.⁵⁵ Insofern sind *Kernkompetenzen* hochgradig komplexe organisationale Lernprozesse aufeinander abgestimmter und integrierter Gesamtheiten von Know-how, also personenabhängiger, intangibler Fähigkeiten, Technologien, d. h. sich gegenseitig bedingender materieller Aktiva und organisatorischer Prozesse, die dem Kunden nutzen, geeignet sind, um sich im Wettbewerb im weitesten Sinne zu differenzieren, dabei schwierig zu imitieren sind und Tore zu neuen Märkten öffnen.⁵⁶ Demzufolge sind Kernkompetenzen hochgradig weiterentwickelte und vernetzte distinktive Ressourcen. Dementsprechend ist auch festzuhalten, dass jedes Unternehmen über distinktive Ressourcen verfügt, unabhängig davon, ob es sich dessen bewusst ist, Kenntnisse darüber hat, welche Ressourcen distinktiv sind oder ob das betrachtete Unternehmen diese distinktiven Ressourcen gemäß dem Resource-based-View-Ansatz nutzt. Jedoch verfügen nur wenige Unternehmen über eine echte Kernkompetenz. Insofern basieren Kernkompetenzen auf distinktiven Ressourcen, aber nicht jede distinktive Ressource ist eine Kernkompetenz. Kernkompetenzen ermöglichen es, Tore zu vollkommen neuen Märkten zu öffnen, und weisen dementsprechend ein exponentiell wachsendes wettbewerbsstrategisches Flexibilitätspotenzial auf.

⁵⁵ Vgl. PRAHALAD/HAMEL (1990), S. 83 f.

⁵⁶ Vgl. KNAESE (1996), S. 26 ff., und BÖRNER (2000), S. 79.

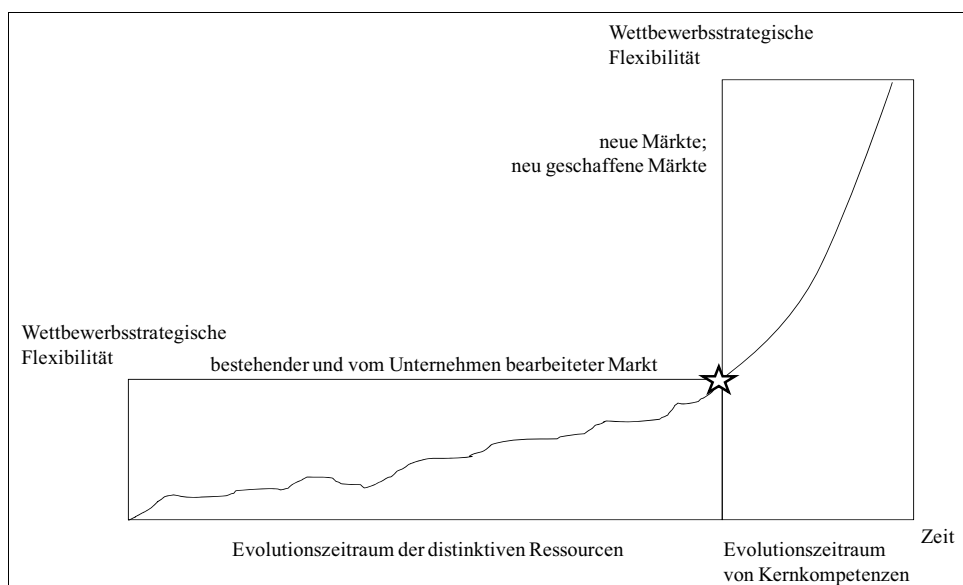


Abbildung 12: Vom Resource-based View zum Kernkompetenzansatz

Dies verdeutlicht auch, dass der Resource-based View respektive der Kernkompetenzansatz hinsichtlich des Marktstadiums insbesondere auf die Emergenzphase abzielen, weil durch den Einsatz der Kompetenzen tradierte Anbieterstrukturen aufgebrochen und dadurch ursprüngliche Märkte heterogenisiert werden können bzw. die Möglichkeit zur Schaffung ganz neuer Märkte besteht. Dabei können Kernkompetenzen als Integration distinktiver Ressourcen verstanden werden, deren Intransparenz, Komplexität und Ambiguität wesentlich über einzelnen isolierten distinktiven Ressourcen liegt.

Charakteristika	Resource-based View
Marktphase	eher Emergenzphase
Marktstatus	dynamisch
Marktstruktur	nicht bekannt
Betrachtungs- und Wirkungszeitraum	sehr langfristig
Wettbewerbsebene	Unternehmen/Produkte
Planungsobjekt	(diversifiziertes) Gesamtunternehmen
Entscheidungsperspektive	von innen nach außen

Abbildung 13: Charakteristika und Einsatzfeld des Resource-based View⁵⁷

⁵⁷ BÖRNER (2000), S. 136.

Auf Basis der vorangehenden Analyse ist zu attestieren, dass

These 4: „Im Kontext des Resource-based View ist IT-Management eine aktiv wirkende Basis für die Generierung strategischer Wettbewerbsvorteile“

zuzustimmen ist. Dies ist jedoch nur dann gegeben, wenn es dem IT-Management pfaddeterminiert gelingt, eine hinreichende unternehmensspezifische sozio-technologische Komplexität zu erreichen, um so aufgrund der Einzigartigkeit und der Nicht-Imitierbarkeit des vernetzten und organisational verankerten Mensch-Maschine-Dialogs einen Kundennutzen zu stiften.

IT-Management an sich stellt per se keine distinktive Ressource dar. Dies zeigt sich auch darin, dass z. B. eine betriebswirtschaftliche Standardsoftware für sich betrachtet niemals eine distinktive Ressource sein kann. Erst durch das individuelle Customizing und den individuellen Mensch-Maschine-Dialog kann pfaddeterminiert aus einer betriebswirtschaftlichen Standardsoftware eine vernetzte distinktive Ressource erwachsen. Insofern ist

These 5: „IT-Management ist aus sich selbst heraus in der Lage, strategische Wettbewerbsvorteile zu generieren“

zu verneinen.

4 IT-Management im Lichte der Systemtheorie und Kybernetik

Unternehmen sind gemäß der Systemtheorie und Kybernetik zweckorientierte und im Rahmen abgeleiteter Subziele zielorientierte, offene, sozio-technische, äußerst komplexe⁵⁸, probabilistische Systeme.⁵⁹

Systeme stellen eine Menge spezifischer Elemente dar, wobei zwischen den Elementen Relationen erkennbar und herstellbar sind.⁶⁰ Durch die Verknüpfung von Elementen mithilfe von Relationen wird zwischen den Elementen ein Zusammenhang erzeugt. Der Charakter der Beziehungen kann dabei u. a. physischer, energetischer oder auch gesellschaftlich-kultureller Natur sein. Die Ausgestaltung der Relationen zwischen den Elementen kann zudem dependent oder interdependent sein.⁶¹ Letztlich entsteht durch die Relationenbildung, auch *Relationierung* genannt,⁶² eine Struktur innerhalb des Systems, die als *Ordnung* bezeichnet werden kann.⁶³ Demzufolge stellt ein *Systemzustand* die zu einem bestimmten Zeitpunkt konkret ausgestaltete Systemeigenschaft hinsichtlich der Art und der Anzahl der Elemente und Relationen dar. Verändern sich Systemzustände im Zeitablauf, so wird dies als *System-*

⁵⁸ Zur Unterscheidung von komplexen und äußerst komplexen Systemen vgl. GROSSMANN (1992), S. 19, und KEUPER (2004), S. 21 ff.

⁵⁹ Vgl. KEUPER (2004), S. 25.

⁶⁰ Vgl. AHRENS (1998), S. 13, SCHWENK-WILLI (2001), S. 10.

⁶¹ Vgl. BECKENBACH (2002), S. 81.

⁶² Vgl. BLISS (2000), S. 188 f.

⁶³ Vgl. PROBST (1981), S. 112.

verhalten (z. B. Unternehmensverhalten) bezeichnet, das durch bestimmte Ereignisse im *Umsystem* (Umwelt, Markt etc.) angestoßen worden ist (Structure follows Strategy). Die Besonderheit eines Unternehmens als sozio-technisches System, d. h. als System, in dem Menschen und Technologien jene Elemente bilden, zwischen denen Relationen bestehen, liegt vor allem darin, dass die Unternehmensleitung durch Aktionen von sich aus Veränderungen im System vornehmen kann, ohne dass ein Ereignis im Umsystem vorliegen muss (Strategy follows Structure). Grundsätzlich bündelt und richtet der ausgewiesene Systemzustand spezifische Elemente und Relationen des Systems Unternehmen im Hinblick auf das Ereignis im Umsystem (Umwelt) aus oder aber der Systemzustand kombiniert spezifische Elemente und Relationen um ein Ereignis in der Umwelt zu initiieren, wobei die Elemente und Relationen ihrerseits spezifische Charakteristika aufweisen.⁶⁴

Die sich außerhalb des Systems befindlichen Elemente bilden die Umwelt des Systems, womit alles, was nicht Bestandteil des Systems ist, die Systemumwelt bzw. das *Umsystem* darstellt.⁶⁵ Zwischen Umsystem (Umwelt) und abgegrenztem System (Unternehmen) besteht i. a. eine *offene Input-Output-Beziehung*.⁶⁶ Dabei stellt der *Input* die Wirkung des Ereignisses im Umsystem auf das System und der *Output* die Rückwirkung des Systems auf das Umsystem dar.⁶⁷ Während Gleichgewichtssysteme stets versuchen auf einen Umweltimpuls einen adäquaten systemseitigen Reaktionsimpuls zu initiieren (Structure follows Strategy; Market-based View), versuchen (temporäre) Ungleichgewichtssysteme ihrerseits Impulse in die Umwelt (Umsystem) abzugeben, um so die Umwelt zu Reaktionsimpulsen zu veranlassen (Strategy follows Structure; Resource-based View und Kernkompetenzansatz).

⁶⁴ Vgl. ROSEMAN (1996), S. 14 f.

⁶⁵ Vgl. GÖPFERT (1998), S. 14 f.

⁶⁶ Zur Systemtheorie und Kybernetik der Marke, als abgegrenztes System vom Umsystem vgl. KEUPER (2009).

⁶⁷ Vgl. ROSEMAN (1996), S. 14 f.

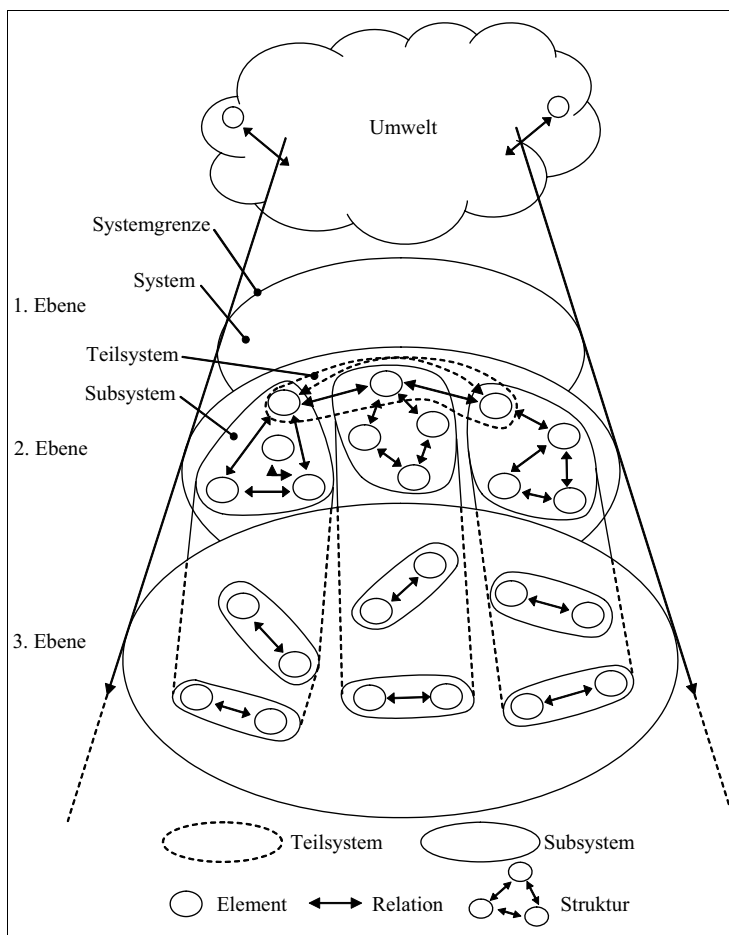


Abbildung 14: Struktur von Systemen⁶⁸

Im Gegensatz zum dynamischen Systemverhalten stellt ein *statisches System* einen Extremzustand dar, weil die Bewegungslosigkeit des Systems kein Systemverhalten feststellen lässt.⁶⁹ Mit dem dynamischen Aspekt von Systemen ist die *Zweck- und Zielorientierung von Systemen* eng verbunden.⁷⁰ *Zweckorientierte Systeme*, für die das Umsystem ein Datum darstellt, streben einen an ihrem Zweck ausgerichteten Gleichgewichtszustand an. Damit ist das oberste Ziel eines zweckorientierten Systems die *Überlebensfähigkeit*.⁷¹ *Zielorientierte Systeme* können hingegen, wie bereits erläutert, die relevanten Umsystemausschnitte selbst wählen und bewerten die zulässigen Systemzustände anhand von selbstgewählten Bewertungskriterien. Sie versuchen somit nicht nur zu überleben, sondern den bestmöglichen Systemzu-

⁶⁸ KEUPER (2004a), S. 15

⁶⁹ Vgl. SIEGLER (1999), S. 32.

⁷⁰ Vgl. BLISS (2000), S. 131 f.

⁷¹ Vgl. BLISS (2000), S. 85.