

# UNSICHTBAREN FABRIKEN

Wenn es um Innovation geht, kreisen die Gedanken der Unternehmensstrategen nicht nur um Produkte, sondern vielmehr um Prozesse. Denn **HÄUFIG SIND INNOVATIVE PROZESSE FÜR DIE WETTBEWERBSFÄHIGKEIT ENTSCHEIDENDER ALS NEUE PRODUKTE.**

von **ERIK BRYNJOLFSSON**, MIT, und **DR. PAUL HOFMANN**, SAP

**D**ie Agilität eines Unternehmens und seine Fähigkeit, die eigenen Prozesse permanent zu verbessern, sind heute für den Erfolg oft wichtiger als eine starke Marke und ein gutes Produkt. Der CEO von Nokia sagt zum Beispiel: „In Zukunft wird Nokia nicht durch das konkurrenzfähig sein, was wir tun, sondern dadurch, wie wir es tun.“ Nach Ansicht von Dell ist die Supply Chain „der größte Hebel, über den wir verfügen“. Beim spanischen Bekleidungshersteller und Einzelhändler Zara ist „die Supply Chain sogar das Geschäftsmodell“. Für den chinesischen Elektronik- und Hausgerätehersteller Haier Group „konkurrieren Unternehmen nicht nur über Preis und Qualität, sondern vielmehr über die Geschwindigkeit und Effizienz der Supply Chain“.

Nokia, Dell, Zara und Haier sind Beispiele für Unternehmen, die für ihre innovativen Geschäftsprozesse bekannt sind. Ihre überdurchschnittliche Wertentwicklung ist letztlich das Ergebnis einer agilen Organisation des

Unternehmens. Oder anders formuliert: Diese Unternehmen verfügen nicht nur über Anlage- und Umlaufvermögen, sondern auch über Organisationsvermögen. Diese Ressource ist häufig der einzige Produktionsfaktor, der für das Unternehmen einzigartig ist und durch den Erträge erzielt werden können, die über den Kapitalkosten liegen.

**„WENN UNTERNEHMEN IHRE GESCHÄFTSPROZESSE AKTIV VERBESSERN, IST ES SO, ALS WÜRDEN SIE UNSICHTBARE FABRIKEN BAUEN.“**

Die Ergebnisse einer Studie am MIT zeigen, dass jene Unternehmen, die in IT investieren und gleichzeitig über eine in hohem Maße digitale Organisation verfügen, den höchsten Marktwert erreichen. Die digitale Organisation kommt in ihrer spezifischen Unternehmenskultur und ihren Geschäftsmethoden zum Ausdruck. Zu den Geschäftspraktiken digitaler Organisationen gehören eine breitere Verteilung der Entscheidungsbefugnisse, eine zunehmend leistungsabhängige Bezahlung, erheblich höhere Investitionen in Schulung und Ausbildung sowie aggressivere Einstellungsverfahren, bei denen nur die wirklich Besten eingestellt werden. Diese Unternehmen haben sich auch sehr darauf konzentriert, die papierabhängigen, analogen Geschäftsprozesse in digitale Geschäftsprozesse umzuwandeln.

Interessanterweise kommt eine vor kurzem von SAP in Auftrag gegebene und von der Unternehmensberatung PRTM durchgeführte Benchmarking-Studie zum Supply Chain Management zu ähnlichen Ergebnissen: Die Leistung der Unternehmen ist von der Reife ihrer Geschäftsprozesse und der Unterstützung dieser durch IT-Systeme abhängig (siehe Abbildung).

Unternehmen mit nicht ausgereiften Geschäftsprozessen und IT-Systemen (siehe Abbildung, Quadrant A) kämpfen mit der unterdurchschnittlichen Leistung ihrer Supply Chain, wie zu hohen Lagerbeständen, langen Cash-to-Cash-Zyklen und geringerer Rentabilität.

Überraschenderweise weisen Unternehmen mit ausgereiften IT-Systemen aber unausgereiften Prozessen (siehe Abbildung, Quadrant C)

<b>GESCHÄFTSPROZESSE AUSGEREIFT</b>	<b>B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mangelnde Systemunterstützung</li> <li>■ Verbesserter Unternehmenserfolg</li> <li>■ 27% Gewinnpotenzial nicht realisiert</li> </ul>	<b>D</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Geschäftspraktiken und IT-Systeme passen zueinander</li> <li>■ Deutlich bessere Effizienz</li> <li>■ 75% höhere Profitabilität</li> </ul>	
<b>GESCHÄFTSPROZESSE WENIGER ENTWICKELT</b>	<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Standortbezogene, informelle und manuelle Geschäftsprozesse</li> <li>■ Unterdurchschnittliches Geschäftsergebnis</li> </ul>	<b>C</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Systeme werden nicht durch adäquate Geschäftspraktiken ergänzt</li> <li>■ Signifikante Effizienzmängel</li> </ul>	
		<b>IT-SYSTEME WENIGER ENTWICKELT</b>	<b>IT-SYSTEME AUSGEREIFT</b>

Quelle: MIT/SAP

# GEHÖRT DIE ZUKUNFT

noch schlechtere Werte auf. Es scheint also wichtig zu sein, ein ausgewogenes Set an Geschäftspraktiken zu haben, die sowohl zueinander als auch zum unterstützenden IT-System passen. Die Informationstechnologie liefert zwar wertvolle Informationen. Aber ohne einen Prozess, mit dem diese Informationen in Wissen und qualifizierte Entscheidungen umgewandelt werden können, reagiert die Supply Chain auf die riesige Datenmenge gewissermaßen überfordert. Die Folge sind ineffiziente Geschäftsabläufe im Unternehmen.

Die traditionelle Organisation ist zwar nicht so effektiv wie die digitale, sie ist aber zumindest kohärent: Die einzelnen Bestandteile passen zusammen und funktionieren. Wie eine Studie am MIT zeigt, ist der größte Fehler, den ein Unternehmen machen kann, Teile einer traditionellen Organisation mit Ansätzen einer digitalen zu kombinieren und zu versuchen, eine Art Mischsystem aufzubauen.

Andererseits zeigen Unternehmen mit ausgereiften Geschäftsprozessen und unausgereiften IT-Systemen (siehe Abbildung, Quadrant B) erheblich bessere Leistungen als jene, die weder in Prozesse noch Systeme investieren. Dennoch nutzt diese Gruppe von Unternehmen nicht ihr ganzes Potenzial. Denn wenn sie in ausgereifte IT-Systeme investieren würden, könnten sie laut SAP/PRTM-Studie den Gewinn (als Prozentsatz der Einnahmen) um durchschnittlich 27% steigern.

## „IT-INVESTITIONEN UND DER DARAUSS RESULTIERENDE AUFBAU VON ORGANISATIONSVERMÖGEN WERDEN ZU ENTSCHEIDENDEN WETTBEWERBSFAKTOREN.“

Die höchsten Gewinne erzielen die Unternehmen, die sowohl ausgereifte IT-Systeme als auch „Best Business Practices“ anwenden (siehe Abbildung, Quadrant D). Diese Unternehmen haben im Durchschnitt um 75% höhere Gewinne als der Markt. Dieses Ergebnis bestätigt auch eine Benchmarking-Studie von Deloitte & Touche.

Diese Studien unterstreichen die Bedeutung von Investitionen sowohl in Geschäftsprozesse als auch in IT-Systeme für die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens. Um einen Eindruck vom Verhältnis der Investitionen zu bekommen: Laut einer Studie am MIT werden in neue oder verbesserte Geschäftsprozesse und in die Schulung und Ausbildung der Mitarbeiter fünfmal so viele Mittel investiert wie in neue Software und Hardware.



**DR. PAUL HOFMANN,**  
Director Business Development  
Supply Chain Management, SAP



**ERIK BRYNJOLFSSON,**  
Professor für Management an der  
MIT Sloan School of Management,  
Cambridge/Mass. (USA)

Wenn Unternehmen ihre Geschäftsprozesse aktiv verbessern, ist es so, als würden sie unsichtbare Fabriken bauen. Der Gesamtwert dieser unsichtbaren Fabriken beläuft sich Studien am MIT zufolge allein in den Vereinigten Staaten auf circa zwei Billionen US-Dollar zusätzlicher Produktionskapazität, die bisher weder im Bruttoinlandsprodukt noch in den Bilanzen der Unternehmen ausgewiesen wurde.

So musste Dell zum Beispiel seine Produktion ausbauen, als das Unternehmen Marktanteile hinzugewann. Anstatt aber eine neue Fabrik zu errichten, entschied sich Dell, die vorhandene Fabrik effizienter zu nutzen. Anders gesagt: Dell baute in der bestehenden Fabrik eine neue Fabrik aus Software und innovativen Prozessen. Dell steht stellvertretend für eine Entwicklung, die sich in den Vereinigten Staaten und in anderen Industrieländern immer deutlicher abzeichnet: IT-Investitionen und der daraus resultierende Aufbau von Organisationsvermögen werden immer mehr zu entscheidenden Wettbewerbsfaktoren. Man kann diesen Trend anhand buchstäblich tausender unsichtbarer Fabriken, die derzeit gebaut werden, verfolgen. ■

**WEITERE INFORMATIONEN: KENNZIFFER 6**