

Peter H.M. Vervest, Lars C. Theobaldt

# Den Geschäftshorizont im Visier

Wie Sie sich für Business as a Service positionieren



Ein tief greifender Wandel wird sich darin vollziehen, wie ICT-Bedürfnisse von Geschäftskunden erfüllt werden. In Zukunft agieren diese als Teilnehmer in einem Netz von Geschäftsprozessnetzwerken. Ihre Verbindungen werden ständigen Veränderungen unterworfen sein. Diesen Kunden durch den Einsatz von ICT zu smarten und erfolgreichen Positionen zu verhelfen, wird eine Herausforderung sein. Einige Beobachtungen geben Aufschluss, wie diese zu meistern ist.

Es ist zu befürchten, dass wohl nur wenige der ICT Anbieter von heute im Jahr 2032 noch Geschäftskunden bedienen werden! Wir haben zentrale wissenschaftliche Forschungsergebnisse unseren aktuellen professionellen Erfahrung gegenübergestellt, um Entscheidungsträgern aus der ICT Branche und den unmittelbar angrenzenden Industrien Orientierungshilfe zu geben.

## Branchen- und Unternehmensgrenzen verwischen

“Serving Business Customers will NOT be as usual”. Vor 20 Jahren wurden wir Zeuge, wie sich Electronic Data Interchange (EDI) und eMail sowie mobile Sprach- und Datendienste alle in unterschiedlichen Silos etablierten. Seitdem sind Geschäftsbeziehungen zunehmend digitaler Art und in unsere Wirtschaft eingebettet. Die Digitalisierung von Geschäftsprozessen innerhalb der einzelnen Branchen hat viel Wert generiert.

Doch wo lässt sich Potenzial für die ICT Wertschöpfung in den kommenden 20 Jahren erkennen? Bereits heute beobachten wir den Trend, dass Unternehmen immer mehr Verknüpfungen zwischen Branchen herstellen und unterschiedliche Fähigkeiten vieler verschiedener Parteien kombinieren müssen. Als Verbraucher erwarten wir von den Unternehmen, dass sie Kommunikation, Navigation, Informationen, Medien und Transaktionen auf Geräten jeglicher Art zusammenführen, um unser Privat-, Sozial- und Geschäftsleben auszuleben – egal wo! Mobiltelefone können eben nur so „smart“ sein, wie das modulare Geschäftsprozessnetzwerk, das sich hinter der Benutzerschnittstelle verbirgt.

Zur Bereitstellung von ICT Services werden intelligente Verknüpfungen von Geschäftsfunktionen aus vielen verschiedenen Branchen im Fokus stehen. Zuvor getrennt betrachtete Bran-

chen werden konvergieren und neuen Kundennutzen schaffen: Autos als intelligente Hubs in Netzwerken, clevere Stromnetze, sich selbst organisierende Logistik – es gibt viele Beispiele für diese sich abzeichnende weitreichende Entwicklung. Die Grenzen zwischen ICT und anderen Branchen verschwimmen. Das führt zu steigendem Wettbewerb um die Anteile an diesem immer größer werdenden Marktpotenzial. Ein steigendes Absatzpotenzial aufgrund konvergenter Produkte und Lösungen bewirkt, dass die horizontale Integration über Branchengrenzen hinweg geschoben wird und natürlich Akteure aus den anderen Branchen anzieht, die auf Gelegenheiten lauern, um von der ‚Branchenkonvergenz‘ zu profitieren.<sup>2</sup>

## Von statischen Lieferketten zu agilen Geschäftsnetzwerken

Die Entstehung von so genannten „Smart Business Networks“ (SBNs) ermöglicht eine dynamische und agile Beziehung zwischen Unternehmen. Als Teilnehmer von Netzwerken bringen Lieferanten, Kunden, Geschäftspartner und Wettbewerber gemeinsam „smarte“ Ergebnisse hervor, die durch „smarte“ Technologien ermöglicht werden.

Geschäftsnetzwerke, nicht einzelne Unternehmen, bestimmen mittlerweile den Wettbewerbsvorteil. Das einzelne Unternehmen wird fortan nicht automatisch an zentraler Stelle positioniert sein. Vielmehr muss es sich an vielen technologisch herausfordernden Geschäfts- und Sozialnetzwerken beteiligen. Statt in fast statischen Wertschöpfungsketten aufzutreten, werden die Netzwerkteilnehmer über dynamische Prozesspfade miteinander verbunden. Damit eine solche Beteiligung möglich wird, müssen die Geschäftsprozesse aller Akteure innerhalb eines Netzes kompatibel sein. Das ist eine enorme Herausforderung!

<sup>1</sup> Seifert, Frank; Theobaldt, Lars et al., 2008. *The Road to Full Convergence. Thought Leadership Paper of the Fixed Mobile Convergence Alliance (FMCA) in Zusammenarbeit mit Detecon.*

<sup>2</sup> Durchschnittliche EBITDA-Margen von S&P im 5-Jahres-Verlauf: 21%, drahtlose Telekommunikation: 36%, integrierte Telekommunikation: 29%, Software: 25%, Versorgungseinrichtungen: 23%, Halbleiter: 23%, Büroausstattung: 18%, Konsumgüterindustrie (FMCG): 11%, Computer-Hardware: 10%.

Das Hauptmerkmal eines SBN ist die Fähigkeit, Geschäftsprozesse rasch auszuwählen, zu verbinden und auszuführen (Pick, Plug and Play), um zügig ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Ein SBN könnte als Netzwerk aus Teilnehmern betrachtet werden, die gegenseitig bereit sind, ad hoc mit einander zu kollaborieren, indem sie rasch agieren (Pick) und kombinieren (Plug), um die Anforderungen einer bestimmten Situation zu erfüllen (Play). Anschließend „ruhen“ die Teilnehmer, während sie vielleicht in anderen Geschäftsnetzwerken oder eher traditionellen Wertschöpfungsketten aktiv sind. Folglich bestehen die grundlegenden Organisationsfähigkeiten von SBNs darin, schnell eine Verbindung zu einem Akteur herzustellen beziehungsweise diese Verbindung genauso schnell wieder trennen zu können sowie Geschäftsprozesse im gesamten Netzwerk auszuwählen und auszuführen (Plug & Play). Bei diesem neuen Netzwerkansatz beobachten wir eine zunehmende Trennung der Geschäfts-, Transaktions- und Logistikebene. Die Teilnehmer machen sich gemeinsam den zum Erreichen der Ziele im Netz notwendigen Prozess zunutze (Shared Business Logic).

Eine erste Generation von SBN findet sich vor allem in den Sektoren Bankwesen, Software und Medien. Diese meist „zweiseitigen Netzwerke“ verbinden verschiedene Seiten ihres Kundennetzwerks – Zuschauer und Werbungbetreibende oder

Kreditkarten und Händlerterminals. Oft werden sie von einer Handvoll großer Plattformen dominiert, wie beispielsweise in der Kreditkartenbranche. Deren Geschäftsmetrik ist nicht die gleiche wie in einer herkömmlichen Wertschöpfungskette, in der sich der Wert von links nach rechts bewegt: links die Kosten, rechts die Einnahmen. In zweiseitigen Netzwerken sind Kosten und Einnahmen sowohl links als auch rechts angeordnet. Dadurch wird Flexibilität in der Preisgestaltung und der Subventionierung möglich.

In der Zwischenzeit bildet sich eine neue Generation von SBN heraus: Amazon hat sein Geschäftsmodell erweitert und ist auf dem besten Weg, nicht mehr nur als reiner E-Book-Händler, sondern als weltweit führender ‚E-Tailer‘ aufzutreten. Jeden Monat registrieren sich Tausende E-Book-Händler als Amazon-Händler, um von Produktpräsentationen, Regelkonformität, Risikomanagement, Mediation bei Konflikten, sicheren Transaktionen sowie Logistikdiensten zu profitieren. Diese Business Serviceleistungen werden von Amazon streng reguliert; die Regelungen reichen von der Einrichtung technischer Schnittstellen bis hin zu Geschäftsvorschriften und -praktiken<sup>3</sup>. Weitere Beispiele für eine neuere Generation von erfolgreichen SBNs sind e-Gatematrix, Multiasistencia und Li & Fung (siehe Tabelle). Allen ist gemeinsam, dass sie ein vernetztes Geschäfts-

betriebssystem („networked Business Operating System, nBOS“) eingeführt haben.

**BaaS-Strategien, die Geschäftsnetzwerke „smart“ machen**

Vernetzte Geschäftsbetriebssysteme (Networked Business Operating Systems) werden in Zukunft verstärkt als Dienstleistung („as a service“) angeboten. BaaS-Anbieter betreiben webbasierte Business-Anwendungen über das Internet oder Web Services, die mittels moderner Sicherheits-, Management- und Identitätsstandards entworfen werden. BaaS ist nicht als ICT Dienst zu betrachten – diese sind von den Business Services abgegrenzt. Änderungen, Störungen oder sonstige Vorkommnisse im ICT Service sollten allerdings nicht deren Geschäftstätigkeiten beeinträchtigen. ICT Infrastruktur und -software können ebenfalls als Service bereitgestellt werden (Internet Services Provisioning, Application Service Provisioning, Software as a Service), während sich BasS auf der Geschäftsebene der Kunden abspielt.

Hinter SBN steht der zentrale Gedanke, dass Unternehmen durch eine intelligente Positionierung ihrer Fähigkeiten in weltweiten Netzwerken aus miteinander verbundenen Unter-

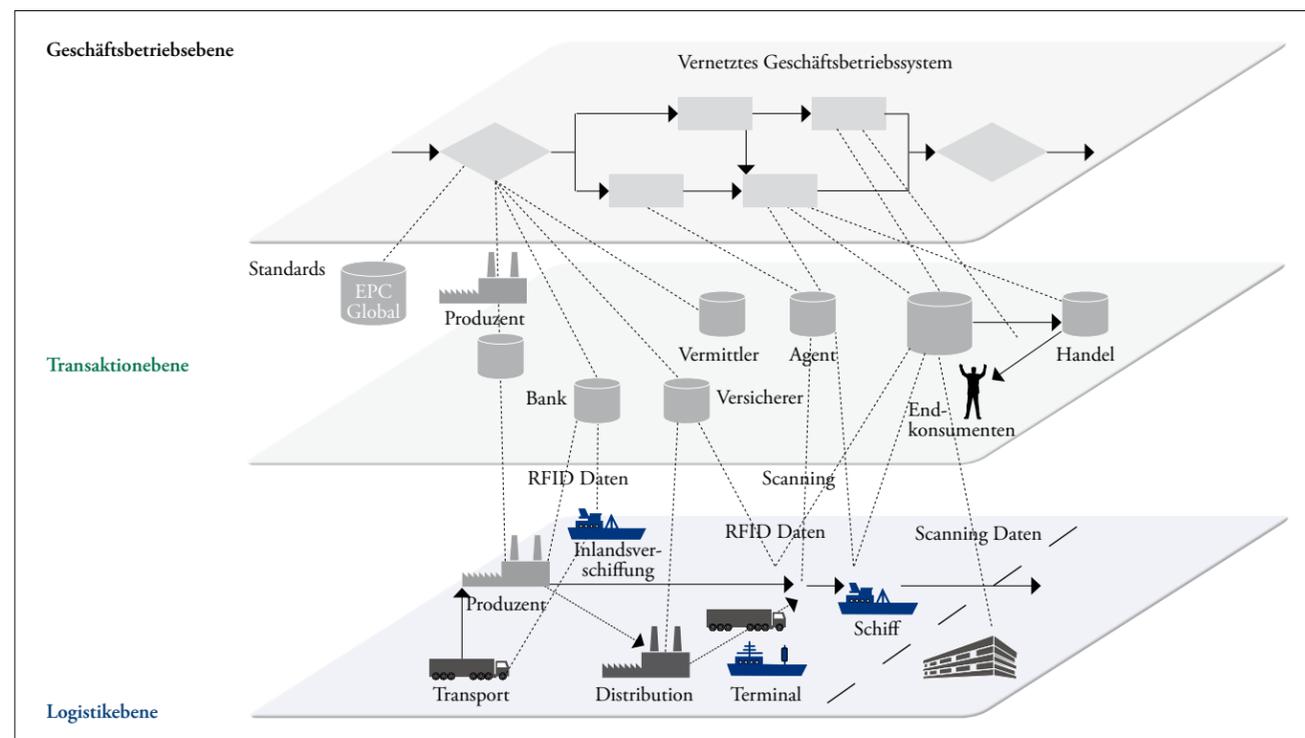
nehmen und Personen neue Wertschöpfung bewirken. BaaS-Anbieter können dabei eine Schlüsselrolle spielen. Wir schlagen drei verschiedene Strategien vor<sup>3</sup>:

*Plattformbereitstellung:* Die Anbieter digitaler Plattformen wie Amazon, Bol, Skype, eBay und Google richten ihr Augenmerk auf die Schaffung proprietärer Netzplattformen, die allgemein als Möglichkeit des telekommunikationsbasierten Zugriffs auf eine EDV-Umgebung definiert werden, so dass der Benutzer vorher festgelegte plattformkontrollierte und -unterstützte Geschäftsaufgaben ausführen kann.

Eine vernetzte Plattform hat einige unbestechliche Vorteile: Benutzer können auf eine mehr oder weniger komplette Suite von Geschäftsprozessen zugreifen, einschließlich Suche und Auswahl, Bestellung, Lieferung, Zahlung und Verwaltung. Da der Plattforminhaber kontrolliert, welchen Personen der Zugang gestattet wird und ferner die Zugangsrechte dieser Personen

<sup>3</sup> *Vervest, P. H. M., van Liere, D. Q., Dunn, A., 2010. The Network Factor – How to Remain Competitive. In P. H. M. Vervest, D. van Liere, L. Zheng (Hrsg.). 2010. The Network Experience. Berlin – Heidelberg, Deutschland: Springer Verlag.*

Abbildung: ??????



Quelle: Detecon

Tabelle: Neue Generation SBNs

**MULTIASISTENCIA** koordiniert Hausversicherungsansprüche und Reparaturen in Spanien, Frankreich und Portugal. Das Unternehmen, gegründet 1983, verwaltet 11.000 Kleingewerbetreibende/Reparaturen und über 100 Großunternehmen wie Versicherungsgesellschaften, Banken, Kaufhäuser und ihre jeweiligen Kunden. Nach einem Turnaround im Jahr 2000 automatisierten sie die Netzwerkkoordination in starkem Maß, einschließlich Call-Center-, Internet- und Web-Diensten sowie mobiler Systeme, von einem Kontrollzentrum in Madrid aus. Bei Reparaturaufträgen muss niemand einschreiten, es sei denn, ein Ausnahmefall tritt ein. Dank dieser automatisierten Koordination erhöhte sich die Produktivität um 49,6%, und die Zahl der Fehler nahm drastisch ab. Neben den Produktivitätssteigerungen hat dieses Smart Business Network auch eine Standardisierung der äußerst fragmentierten Haushaltsreparaturen bewirkt. Angesichts der SLA-Transparenz und standardisierter Prozesse erwies es sich als wichtig, das Vertrauen zu den Werkstätten zu erzielen. Multiasistencia hat auch die Software-Innovation gefördert. 80% der neuen Software wird gemeinsam mit den Multiasistencia-Unternehmenskunden entwickelt.

**LI & FUNG LIMITED** ist eine seit 100 Jahren bestehende Handelsgesellschaft mit Sitz in Hongkong, die ein weltweites Business-Netzwerk für die Mode- und Bekleidungsbranche in den USA und Europa eingeführt hat, und sich Möglichkeiten einer kostengünstigen Fertigung in Asien und zunehmend auch im Mittelmeerraum, Ost- und Mitteleuropa zunutze machen möchte. Statt Fertigungseinrichtungen in seinem Eigentum zu haben, verwaltet Li & Fung knapp 12.000 unabhängige Hersteller mit über 80 Niederlassungen in über 40 Volkswirtschaften der Welt. Neben den „zweiseitigen“ Geschäftsmodellen bieten sie auch Produktdesign und -entwicklung an, Rohstoffbeschaffung und Factory Sourcing, Produktionsplanung und -management, Qualitätssicherung und Exportdokumentation sowie integrierte Logistikleistungen. Li & Fung unterstützt Kunden beim Managen von globalen Wertschöpfungsketten, indem sie über die Unternehmensgrenzen hinweg entsprechende Funktionen übernimmt.

**E-GATEMATRIX** wurde von seiner Schweizer Muttergesellschaft GateGourmet als ein „Business Operating System“ positioniert, in dem die Wertschöpfungsketten von Käufern und Verkäufern von „On-Board-Services“ orchestriert werden können. Lebensmittelersteller, große Cateringbetriebe, Logistikdienstleister und Fluggesellschaften können ihre Informationen, Waren und Transaktionsflüsse hier steuern. Durch die zunehmende Nutzung lernender IT-Systeme werden Flüsse „intelligenter“ und so erweitert, dass sie noch andere Branchensegmente abdecken können.



überwacht, sind die Verknüpfung der Geschäftspartner und das End-to-End-Management von Geschäftsprozessen keine aufwendige Angelegenheit. Der Benutzer wird dadurch jedoch sehr stark von der Netzwerkplattform abhängig. Wenn Sie beispielsweise auf Amazon sind, können Sie nicht auf Bol zugreifen. Skype gewährt seinen Konkurrenten keinen Zugriff. Diese herkömmliche Anbieterbindung ähnelt den Inseln computerbasierter Systeme zur Nachrichtenübermittlung Anfang der 70er Jahre des 20. Jahrhunderts. Solange der Preis und die Qualität annehmbar sind und die Benutzer nicht ausgenutzt werden, stellen diese Nachteile kein Problem dar. Allerdings haben Netzwerke eine interessante Auswirkung auf die Kostenhöhe: Die Grenzkosten für die Bedienung jedes weiteren Benutzers sinken unverhältnismäßig. Das heißt: Zu einem bestimmten Zeitpunkt liegen die für den Marktführer entstehenden Gesamtkosten dafür, dass er den nächsten Benutzer bedient, unter den Grenzkosten für schlechter positionierte Konkurrenten. In diesem Fall bilden sich natürliche Monopole – und der Sieger gewinnt alles. Unter solchen Gegebenheiten laufen Märkte sehr oft aus dem Ruder und Regulierer greifen ein.

**Capability Hubs:** Ein Unternehmen kann unter Nutzung der modernen Telekommunikationsfunktionen bestimmte Aufgaben an andere Unternehmen in entfernten Teilen ihrer zuvor eingegrenzten Welt auslagern. Dies ist zu niedrigsten Transaktionskosten leicht und schnell durchführbar. Friedman<sup>4</sup> hat vor Augen geführt, wie die Macht des Internets bewirkt, dass die Welt flach wird. Der Gedanke dahinter ist einfach: Jeder (Teil in einem) Produktionsprozess kann ausgeführt werden, indem die richtigen – billigen – Partner an irgendeinem Ort der Welt ausgewählt und zum Zweck der Ausführung dieser Aufgaben unter Vertrag genommen werden. Dadurch reduzieren sich die Gesamtkosten, während sich der Markt letztlich weiter kontrollieren lässt. Daher lagern Großunternehmen IT-Systeme nach Indien und die Fertigung nach China aus und rechnen damit, dass sie weiterhin kontrollieren können, wer die Gewinne durch Geschäfte mit den Kunden erwirtschaften wird. Komplizierte Outsourcing-Netze haben sich bereits gebildet.

Wer schon einmal Outsourcing-Aufgaben übertragen hat, weiß, welche Schmerzen dies bereiten kann. Bei einem Outsourcing überträgt das Unternehmen nicht nur die Ausführung einer

bestimmten Aufgabe, sondern auch die mit der Aufgabe verbundene Logik. Die Aufgaben werden in Prozessen zusammengeführt und die Prozesse miteinander verbunden, um die erforderliche Kundenleistung zu erbringen: Falls die Kette bricht, müssen Sie dies wissen. Genau genommen müssen Sie dies wissen, bevor sie bricht. Sie benötigen sofort verfügbare Alternativen. Sie müssen in der Lage sein, in der Wertschöpfungskette Umstellungen vorzunehmen, eine Alternativverbindung zu anderen Ressourcen herzustellen, um die Schwachstelle zu kompensieren. Aber Sie können dies nicht. Das auslagernde Unternehmen hat die Logik eingebüßt, das detaillierte Verständnis der Handhabung und Kontrolle spezieller Aufgaben sowie die Fähigkeit zur Handhabung der Prozessintegration einzelner Aufgaben.

Kontrolliert der Outsourcer die Geschäftslogik nicht, kontrolliert er folglich nicht beziehungsweise versteht nicht einmal mehr, wie seine grundlegenden Geschäftsprozesse ausgeführt werden. Außerdem beherrscht er nicht mehr die Suche nach und Auswahl von vertrauenswürdigen Geschäftspartnern.

Der Übergang von der herkömmlichen Auslagerung gesamter Funktionen zur Auslagerung modularer Geschäftsprozesse ermöglicht dem jeweiligen Unternehmen, eine Capability Hub-Strategie zu verfolgen und sämtliche erfolgskritischen Fähigkeiten zu erhalten.

**Netzwerkorchestrierung:** ‚Orchestratoren‘ steuern Akteure im Geschäftsnetzwerk, sie koordinieren und überwachen die Zusammenführung verschiedener Funktionen mit Blick auf bestimmte Ergebnisse, die auf den Kunden abzielen. Beispiele wie Li&Fung oder Multiassistencia wurden oben bereits beschrieben. Als weiteres Beispiel lässt sich „thebigword“ anführen, ein Unternehmen, das ein aus Tausenden Linguisten bestehendes, weltweites Netzwerk für Sofortübersetzungen verwaltet. In all diesen Beispielen werden hochentwickelte Geschäftsprozess-Tools zum Koordinieren und Optimieren der Geschäftsprozesse zwischen vielen verschiedenen Akteuren eingesetzt.

Diese drei Positionierungsstrategien können durch eine geographische Fokussierung unterstützt werden. Smart City Networks werden im Rahmen der Urbanisierung der Welt einen immer

höheren Stellenwert haben. Vor allem asiatische Konzepte wie die zehn südkoreanischen U-Citys mit zentralen ‚City-Betriebssystemen‘ scheinen erfolversprechend zu sein.<sup>5</sup>

Netzwerkbasierendes Prozessmanagement und Community Sourcing sind als Voraussetzung für das Funktionieren der Strategien anzusehen. Manager müssen verstehen, von welcher entscheidenden Bedeutung Netzwerkressourcen und Prozessmanagement für ihr Unternehmen sind. Dies erfordert:

1. Ein Verstehen der wesentlichen Eigenschaften von ‚Fähigkeiten‘ aus der Sicht eines Netzwerks;
2. Prozesskontrolle, also das Beherrschen der Verknüpfung von Fähigkeiten in einem Netzwerk mit verschiedenen Akteuren und damit das Verständnis, wie diskrete End-to-End-Prozesse, die in einem Geschäftspartner-Netzwerk verteilt sind, zu verwalten sind.

Eine Fähigkeit meint in diesem Zusammenhang, dass Unternehmen in der Lage sind, Ressourcen – meist gemeinsam mit Organisationsprozessen – so einzusetzen, dass ein gewünschtes Ziel erreicht wird. Im Jahr 1990 beschrieben Prahalad und Hamel die Kernkompetenz eines Unternehmens als „Konsolidieren unternehmensweiter Technologien und Fähigkeiten in Kompetenzen, die einzelne Unternehmen zu einer raschen Anpassung an sich wandelnde Chancen befähigen“.

Prozesskontrolle ist zu einer zentralen Herausforderung, wenn nicht gar zu einem Stolperstein bei der Akzeptanz von BaaS geworden. Wir plädieren für die vernetzte Geschäftsbetriebsplattform als verbindendes Element zwischen verschiedenen Organisationsinformationssystemen. Es erfolgt eine schrittweise Verschiebung von hardwareorientierter Architektur hin zu softwareorientierter Architektur. Die eigentliche Herausforderung steht noch aus: Prozessmanagement, das einer businessorientierten Architektur folgt und damit vollständige Flexibilität beim Konzipieren und Ausführen von Geschäftsprozessen unabhängig von der Betriebsumgebung ermöglicht.

### Smart Business in 2032

Unsere durchaus realistische Vision für 2032 ist, dass BaaS-Anbieter vernetzte Geschäftsbetriebssysteme („networked Business Operating Systems“) für Unternehmen bereitstellen werden, die in Smart Business Networks operieren. Dabei wird es möglich sein, Geschäfte über ein rasch gebildetes Netzwerk abzuwickeln – mit beliebigen Personen, an beliebigen Orten, zu beliebigen Zeiten und ohne Rücksicht auf die Verschiedenartigkeit von Computersystemen und Geschäftsprozessen. Die Akteure in diesem Bereich benötigen ein tiefgehendes Branchen- und Prozess-Knowhow sowie ausgeprägte Systemintegrationsfähigkeiten. ICT wird branchenübergreifende Wertangebote ermöglichen und starre Wertschöpfungsketten in agile Wertschöpfungsnetze umwandeln. Das Internet verwischt die Grenzen zwischen den intra- und den extramuros angesiedelten Unternehmensdomänen; die Kollaboration wird in den Grundfesten des Unternehmertums verwurzelt.

### Lauern auf die nächste Welle von „Smartheit“

„Smartheit“ als relativer Begriff bedeutet, dass ein aus zusammenarbeitenden Unternehmen bestehendes Netzwerk bessere Ergebnisse herbeiführen kann als sonstige Netzwerke. Er könnte auch bezogen werden auf die Fähigkeit, die Informationsflüsse in sowie an der topologischen Struktur des Geschäftsnetzwerks zu gliedern und zu beeinflussen. Die nächste Welle von „Smartheit“ wird von Systemen zur Unterstützung von Entscheidungen ausgehen, welche sich künstlich intelligente Softwareagenten zunutze machen.

Schon heute ist Business Intelligence-Software zum Web Crawling, Data Mining und Generieren von Berichten fähig. Die derzeitige Ausrichtung auf Hypertext-Dokumente wird sich weiterentwickeln und in Zukunft eine Infrastruktur von computerlesbaren, semantischen Beschreibungen umfassen, die intelligente Agenten verstehen, so dass diese entsprechend agieren können. In den letzten sieben Jahren wurden erhebliche Fortschritte auf dem Weg hin zur Vision eines semantischen Webs erzielt.

<sup>4</sup> Friedman, T. L. 2005. *The World Is Flat*. New York, NY: Farrar, Straus and Giroux.

<sup>5</sup> Theobaldt, Lars: *Living Cities: new convergent business models in urban markets 2008 Detecon Executive Briefing*



Entscheidungsunterstützungssysteme (Decision Support Systems, DSS) und autonome Softwareagenten tragen zunehmend zum Ausgleich der menschlichen kognitiven Einschränkungen bei, etwa bei der „Tyrannei der Wahl“ in komplexen vernetzten Geschäftsumgebungen. Ein in einem SBN bereitgestelltes DSS muss sich mit der Unterstützung menschlicher Entscheidungen in von äußerster Agilität geprägten Geschäftslagen befassen. Dementsprechend besteht ein Bedarf an Evaluator Services Networks, die beurteilen, wo Netzwerkverbindungen herzustellen sind und wie Netzwerkpositionierungen erfolgen sollen. Diese Beurteilungsdienste können zu Datenfluss-Netzwerken zusammengestellt werden, um beliebige Aufgaben im Zusammenhang mit der Überwachung, Analyse und Entscheidungsunterstützung auszuführen, welche von einfachem Datenmonitoring bis hin zu vollständig autonomen intelligenten Agenten reichen.<sup>6</sup>

#### Horizonte zwischen eigenem Unternehmen und wachsenden Netzwerken sichten

Entscheidungssträger sollten ihr Unternehmen als Knoten innerhalb von großen und umfassenden Netzwerken sehen, die aus voneinander abhängigen Unternehmen bestehen und sich ständig verändern. Die Zahl der Knoten, die ein Akteur nicht nur unter seinen Kunden und Lieferanten, sondern auch unter den Kontakten der Kontakte „sehen“ kann, wird als Netzwerkhorizont bezeichnet. Die Größe des Netzwerkhorizonts eines Unternehmens dient als wesentlicher Faktor zur Bestimmung der Fähigkeit eines Unternehmens, sich agil im Netz zu bewegen und gegebenenfalls andere Teilnehmer zu „überbrücken“. Die Ausweitung des Netzwerkhorizonts über diesen Punkt hinaus bewirkt jedoch, dass die Ergebniseffekte rasch abnehmen.<sup>7</sup>

Eine Reihe von Experimenten mit Führungskräften in der Versicherungsbranche hat gezeigt, dass ein hoher Netzwerkhorizont

einer hohen Leistung entspricht. Ein Schlüsselfaktor ist die Verteilung des Netzwerkhorizonts über die verschiedenen Unternehmen. Diese Ergebnisse können als Erklärung dafür dienen, weshalb Netzwerkorchestratoren in vielen verschiedenen Branchen so erfolgreich sind. Li & Fung und Multiassistencia waren unter den ersten, die sich als Bestandteil größerer Geschäftsnetzwerke gesehen haben. In einem homogenen Netzwerk mit einem niedrigen Horizont verschaffte ihnen ihr weitreichender Netzwerkhorizont die Möglichkeit zum Erlangen ihrer Schlüsselpositionen. NaturaHerstel vom Allianz-Konzern ist ein gutes Beispiel dafür, wie sich ein Netzwerkhorizont erweitern lässt. Dieses Haushaltsversicherungsprodukt regelt den Schadensfall nicht finanziell, sondern „in Natura“, der Gegenstand wird ersetzt und geliefert. Mit der Realisierung von Skaleneffekte beim Einkauf erschließt sich die Allianz neue Erlösmöglichkeiten mit neuem Horizont.

Die drei wesentlichen Herausforderungen der Zukunft werden sein, eine Geschäftslogik aufzugreifen, die potenziellen Funktionalitäten des nBOS zu definieren und die Geschäftsbetriebsebene aufzubauen. Unternehmen müssen sich in rasch wandelnden und expandierenden Netzwerken, die von ubiquitären Kommunikationstechnologien ermöglicht werden, weiterentwickeln und „smart“ handeln. CIOs müssen die Grenzen zwischen ihrem eigenen Unternehmen und den wachsenden Netzwerken, in denen sie tätig sind, verbinden. Die Entscheidungsfindung in sehr großen Netzwerken unterscheidet sich grundlegend von dem, woran wir heute gewöhnt sind.

Wir empfehlen, den Anschluss an branchenübergreifende Zusammenarbeit und den Austausch wissenschaftlicher Erkenntnisse zu suchen<sup>8</sup>, während Sie die Positionierung Ihres künftigen „BaaS“-Angebot weiter ausfeilen. Es scheint in jedem Fall schon heute geboten, Ihren Geschäftshorizont ins Visier zu nehmen.

<sup>6</sup> Ketter, W., Collins, J. Gini, M.: *Flexible Decision Support in a Dynamic Business Network*. In: In P. H. M. Vervest, D. van Liere, L. Zheng (Hrsg.). 2010. *The Network Experience*. Berlin - Heidelberg, Deutschland: Springer Verlag.

<sup>7</sup> van Liere, D. W., Koppius, O. R., und Vervest, P. H. M. 2008. *Network Horizon: An Information-Based View on the Dynamics of Bridging Positions*. In J. A. C. Baum & T. J. Rowley (Eds.), *Network Strategy*, Bd. 25: Emerald Group Publishing Ltd.

<sup>8</sup> d.h. die Smart-Business-Network-Initiative  
<http://www.erim.eur.nl/ERIM/Research/Centres/SBNi/>

Peter H.M. Vervest ist Professor für Business Telecommunications an der Erasmus Universität in Rotterdam und Managing Partner der internationalen ICT Investmentgesellschaft D-Age. Zuvor war er Gründungsmitglied und Gesellschafter des Beratungshauses Multimedia Skills. Seine Industrieerfahrung sammelte er bei Philips, zuerst als Projektmanager dann als Bereichsleiter bei Philips Electronics (UK).

Lars Theobaldt ist Managing Partner in der Practice Strategie & Marketing. Die Beratungspraxis seiner globalen Kompetenzgruppe konzentriert sich auf Sales & Marketing, Konvergenz sowie modulares Produktpackagingdesign. Er war langjähriger Berater der globalen FMCA-Carrier Allianz, ist Mitglied des Forschungsausschusses des Münchner Kreis und Co-Autor der Detecon Studie „Think ICT 2032“.

Lars.Theobaldt@detecon.com