

# Genuss ohne Reue: Die nachhaltigen Treiber der IT-Integration

**Investitionen in IT-Integration und E-Business widerspiegeln den organisatorischen Balanceakt, in dem sich viele Unternehmen befinden. Einerseits wollen sie Chancen beherzt nutzen. Andererseits dürfen sie keine für Kapitalgeber relevanten Risiken eingehen.**



**Ralf Wölfle**

ist Leiter des Competence Center E-Business Basel an der Fachhochschule Nordwestschweiz und Mitherausgeber verschiedener E-Business-Publikationen. Er ist Mitglied des simsa-Vorstands und langjähriger Leiter der Jury Business Efficiency bei Best of Swiss Web.

Beginnen wir mit dem Genuss: 1999 wurde auf einem Treffen der G7-Finanzminister die «Gruppe der Zwanzig wichtigsten Industrie- und Schwellenländer (G20)» als informeller Zusammenschluss aus 19 Staaten und der Europäischen Union ins Leben gerufen. Dieses Ereignis besiegelte die Ausweitung des marktwirtschaftlich orientierten Wirtschaftsraums nach dem zehn Jahre zuvor erfolgten Zusammenbruch des eisernen Vorhangs und der kommunistischen Planwirtschaftsideologie. Die Ausweitung hatte einen grossen Optimismus ausgelöst: sie würde den traditionell führenden Industrieländern der G7-Gruppe weiteres Wachstum bescheren, den Wohl-

stand auf der Welt erhöhen und durch die Handelsverflechtungen den Frieden sichern, so der allgemeine Tenor. Die Euphorie spiegelte sich in der beispiellosen Börsenentwicklung des nachfolgend genauer beschriebenen Übergangsjahrzehnts der 90er-Jahre.

## Globale Dezentralisierung

Der erweiterte Wirtschaftsraum intensivierte die firmenübergreifende Zusammenarbeit und die Organisationsformen international tätiger Unternehmen. War die G7 noch eine vergleichsweise homogene Ländergruppe gewesen, bedeutete die Gruppe der G20-Länder eine enorme Vielfalt. Jede Nation hat ihre eigene Merkmalskombination aus Kultur, Bildungsstand, Lohnniveau, Absatzpotenzial, Steuersystem, Rechtssicherheit und Stabilität. Dementsprechend haben ihre Bevölkerung und ihre Unternehmen ganz unterschiedliche Potenziale als Kunden, Mitarbeitende, Lieferanten, Forscher und so weiter. Die Auslagerung einer Unternehmensfunktion, die innerhalb der G7-Staaten wirtschaftlich kaum etwas gebracht hätte, konnte im Angebotsspektrum der G20 plötzlich sehr verlockend sein. In Kombination mit einer verstärkten Ausrichtung auf den Shareholder Value wurden fortan Unternehmensfunktionen, die keine Kernkompetenz darstellten und von anderen Unternehmen günstiger erbracht werden konnten, nicht mehr selbst erbracht, sondern eingekauft (Outsourcing). Die Wertschöpfungstiefe der Unternehmen nahm weiter ab und gleichzeitig entstanden zahlreiche neue Anbieter mit ganz spezialisierten Tätigkeitsfeldern. Bei international tätigen Unternehmen führten Standortevaluationen für Produktion, Vertrieb, Forschung und Holding auf gleiche Weise zu unterschiedlichen Länderbewertungen. Die Gewohnheit, Unternehmensfunktionen so weit als möglich auf einen Standort zu konzentrieren, wurde zu Gunsten einer internationalen Arbeitsteilung und Spezialisierung aufgegeben.

Die zunehmende Spezialisierung führte allgemein zu dezentraleren Organisations-

formen. Dezentralität war aber noch aus einem weiteren Grund angesagt. Die aus den politischen Fesseln befreiten Kräfte entwickelten eine ungekannte Dynamik der kulturellen Vielfalt und der regional unterschiedlichen Entwicklungen. Aus ihnen konnten sich Chancen aber auch Gefahren entwickeln, was für zentralistisch organisierte Unternehmen zeitnah nur schwer zu erkennen war. Um flexibler handeln zu können, wurden Kompetenzen und Verantwortung immer häufiger auf Marktsegmente und Regionen heruntergebrochen. Naturgemäss war damit ein Kontrollverlust der Zentrale verbunden. Zwar handelten die dezentralen Manager nun flexibler – aber ob sie damit auch erfolgreich waren, zeigte sich immer erst im Nachhinein. Für Korrekturen war es dann zu spät. Womit wir beim Stichwort Reue angelangt wären.

## Globalisierung überfordert ERP-Systeme

Um den Kontrollverlust zu reduzieren, wurde in Unternehmen das Reporting ausgebaut. Die operativen Tätigkeiten sollten zeitnah finanziell bewertet und konsolidiert werden. Anstelle einer Jahresbetrachtung wurden Quartals- oder sogar Monatsabschlüsse eingeführt. Diese Entwicklung bewirkte den endgültigen Siegeszug der ERP-Systeme (Enterprise Resource Planning). War die zuvor eingesetzte eigenentwickelte Unternehmenssoftware operativ noch gleichwertig oder sogar überlegen gewesen, musste sie bei den Anforderungen der vertikalen Integration passen. Vertikale Integration meint die Transformation der mengenbasierten operativen Vorgänge in Finanzwerte. Zum Beispiel drückt sich die Entnahme von vier Stück Lagerartikeln in einem veränderten finanziellen Wert des Lagerbestands aus, was über dessen Verdichtung auf einen Zeitraum eine Aussage zur Entwicklung des kumulierten Werts aller Lagerbestände zulässt. Damit wurden ERP-Systeme als in sich integrierte Systeme bereits als Mittel zur Beherrschung der wirtschaftlichen Dynamik eingesetzt.

Bald zeigte sich jedoch, dass die unternehmensinterne Integration, wie sie von ERP-Systemen bewerkstelligt wurde, nur einen Teil der Anforderungen abdeckte. Die strategische und operative Flexibilität, mit der Unternehmen auf die beschleunigte Dynamik reagieren müssen und die sich in Unternehmenskäufen und –verkäufen, in neuen Geschäftsmodellen, in Marktausdehnung und Outsourcing, im Bedarf nach besseren Managementinformationen sowie in immer wieder neu angepassten Geschäftsprozessen ausdrückt, konnte von der bestehenden Informatik nicht befriedigend nachvollzogen werden. Unzählige Schnittstellen und Workarounds konnten nicht darüber hinwegtäuschen, dass die IT-Anwendungen in ihrem Ursprung als geschlossene Systeme konzipiert worden waren, und dass proprietäre Technologien immer Optionen ausschliessen. Alle grossen Anbieter von Business-Software haben das akzeptiert und migrieren ihre Lösungen nun auf offenere Plattformen – ein Stichwort dafür ist ERP II.

Die 1990er-Jahre können deshalb auch in der Informatik als Übergangsjahrzehnt bezeichnet werden. Der Übergang lässt konzeptionell geschlossene Systeme zurück und bringt Architekturen, in denen Informationssysteme Teil eines umfassenden Netzwerks sind – so, wie die Unternehmen Teil einer global vernetzten Wirtschaft sind. Grundlage des Wandels sind die beiden Paradigmenwechsel in der Telekommunikation und der Informationstechnologie. Der eine, die Auflösung der Telekommunikationsmonopole, hat eine Vielzahl von Diensten mit explodierenden Bandbreiten bei gleichzeitig implodierenden Kosten je übertragener Informationseinheit hervorgebracht. Der andere, die Überlegenheit offener Standards gegenüber proprietären Technologien in der Informationstechnologie, setzt sich nach dem Siegeszug von E-Mail und World Wide Web auch bei der Integration von Informationssystemen untereinander langsam durch.

### **Die «Vorwärts mit doppeltem Netz»-Strategie**

Das Jahr 2000 stellte den Wendepunkt dar. Das Platzen der Dotcom-Blase war nur ein Grund für die Reue oder zumindest Bedenken, die den Ereignissen im Jubeljahrzehnt folgten. Der aus dem erweiterten Wirtschaftsraum hervorgehende Wettbewerbsdruck durch die schier unerschöpfliche Zahl williger und billiger Arbeitskräfte erschütterte das Selbstverständnis der sozial abgefederten Marktwirtschaften Europas. Die Terroranschläge vom 11. September 2001 zeigten, dass der erweiterte industrielle Wirtschaftsraum keinen umfassenden Frieden über die Welt gebracht hatte. Den Besonnenen führte er vor Augen, dass die «Globalisierung» über ein Drittel der Weltbevölkerung nicht mit einschliesst. Es sind aber nicht nur äussere Gefahren, die im Bewusstsein der reichen Volkswirtschaften Raum fanden. Der Untergang der Swissair folgt einer unglücklichen internationalen Firmenvernetzung, wobei vor allem erschütterte, dass die unheilvolle Entwicklung so lange nicht erkannt wurde. Ganz zu schweigen von betrügerischen Machenschaften von ungekanntem Ausmass: bei der deutschen Flowtex, die jahrelang mit nicht existenten Maschinen handeln konnte oder bei den amerikanischen Unternehmen Enron und Worldcom, die ihre Bilanzen fälschten. Alle diese Risiken treffen die alternden Wohlstandsnationen an einem ihrer schwächsten Punkte, der Altersvorsorge! Die kollektiven Geldanlagen von Vorsorgeeinrichtungen und Investmentgesellschaften benötigen zukunftsfähige, stabile und vertrauenswürdige Anlageobjekte. Wo Unternehmen als Anlageobjekte anzusehen sind, bestimmt sich ihr Wert massgeblich durch das Vertrauen, das ihnen entgegengebracht wird. Dieses Vertrauen muss zurückgewonnen werden.

Die Konsequenz ist eine Art «Vorwärts mit doppeltem Netz»-Strategie – oder eben Genuss ohne Reue. Für «Vorwärts» steht unter anderem E-Business, denn elektronische Formen der Information, Interaktion und Transaktion sind anderen in Bezug auf Ortsunabhängigkeit, Schnelligkeit und Kosten häufig überlegen. Das «doppelte Netz» findet sich in den aktuell viel diskutierten Schlagwörtern Corporate Governance, Compliance, Sarbanes-Oxley Act oder Basel II. Alle stehen für zusätzliche Instrumente zur Entschärfung potenzieller Risiken. Der Sarbanes-Oxley Act etwa macht Manager persönlich dafür haftbar, dass sie relevante Risiken im Zusammenhang mit der Finanzberichterstattung durch Kontrollen entschärfen und deren Wirksamkeit richtig deklarieren. Da aber auch fahrlässige, böswillige und betrügerische Handlungen von Personen abzuwehren sind, ist Informationstechnologie das einzige Instrument, das die Einhaltung und Kontrolle von Vorschriften (Compliance) durchsetzen kann - wenn es überhaupt eines gibt. Zum einen, weil systemgestützte Prozesse für die handelnden Personen einerseits Hilfestellung, andererseits unüberwindbare Leitplanken sein können. Zum anderen, weil ohne substanziellen Mehraufwand nur Informatik alle operativen Vorgänge vollständig dokumentieren und gleichzeitig auf der finanziellen und regulativen Ebene abbilden kann. Ein wichtiger Aspekt ist die Vollständigkeit der abgebildeten Vorgänge, und diese erfordert eine Unumgehbarkeit des Informationssystems. Hierfür müssen verteilte Systeme beinahe zwingend integriert werden und heterogene Prozesse müssen einander angeglichen werden. Betroffen sind im einen Fall verschiedene Standorte ein und desselben Unternehmens, in einem anderen Fall eine ganze Wertschöpfungskette, zum Beispiel zur Chargenrückverfolgung in der Pharmaindustrie.

E-Business und IT-Integration sind Schlussfolgerungen, die Unternehmen aus der wirtschaftlichen Dynamik des weltweit erweiterten Wirtschaftsraums ziehen. E-Business unterstützt Dezentralisierung und macht Funktionen der spezialisierten Unternehmen und Abteilungen ubiquitär verfügbar. Effizientes E-Business erfordert IT-Integration. Gleichzeitig ist IT-Integration der Schlüssel zur Bildung von Managementinformationen und zur Risikoreduktion. Diese nachhaltigen Investitionsmotive werden der IKT-Branche noch einige gute Jahre bescheren. ■