

# Das Rückgrat der Schweizer Wirtschaft

Der Schweizer Mittelstand steht unter Druck: Geschäftsprozesse und Businessmodelle müssen neu überdacht werden. Herkömmliche IT-Ansätze greifen oft zu kurz. Eine Chance für Swiss made Software.



Alexander Büch ist Mitgründer und Chefstrategie der E2E Technologies sowie Mitglied des Vorstandes von SwissICT.

Unternehmen mit zwischen 100 Millionen und einer Milliarde Franken Umsatz stellen die meisten Arbeitsplätze in der Schweiz und repräsentieren das Rückgrat der nationalen Wirtschaft. Doch gerade Unternehmen dieser Grösse stehen heute unter Druck. Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit bei zunehmender Globalisierung zwingt zu Agilität, die hart erarbeitet werden muss. Die Geschäftsabwicklung in einer vernetzten Wirtschaft verlangt es, Kernprozesse neu zu überdenken, denn das Kaufverhalten der Kunden hat sich im Verlauf der Jahre verändert. Rund-um-die-Uhr-Einkaufsbummel im Internet sind Wirklichkeit geworden. Lieferketten sind zunehmend vernetzt. Gleichzeitig zählen geschäftliche Grundmechanismen wie Inkasso, Warenrückgabe und andere Funktionen immer weniger zur Kernkompetenz und werden an externe Dienstleister ausgelagert.

## **Der IT im Mittelstand sind vielfach die Hände gebunden**

Noch bis vor kurzem sahen mittelständische Unternehmen in der Informatik lediglich ein Werkzeug, um den täglichen Geschäftsbetrieb zu gewährleisten. Die Kombination aus Akzeptanz, technischem Fortschritt und wirtschaftlichem Druck hat diese Sicht drastisch verändert. Für Unternehmen, die ihre Umsätze organisch steigern wollen, spielen Begriffe wie B2B, B2C, Multichanneling und Social Networking eine immer entscheidendere Rolle im permanenten Dialog mit dem Kunden. Soll gleichzeitig auch die operative Marge erhöht werden, so geht dies nur über automatisierte Abwicklung und durchgängige Prozessoptimierung.

Eine leistungsfähige IT ist entscheidend für unternehmerischen Erfolg. Doch der Mittelstand kann diese Karte nicht ohne weiteres ausspielen. Im Gegensatz zu Grosskonzernen, die über eigenständige IT-Organisationen verfügen und dank Skaleneffekten Ressourcen in Billiglohnländer auslagern können, ist die IT im mittelständischen Unternehmen anders aufgestellt. Oft ist die IT in die Finanzabteilung eingebettet. Informatik wird als Arbeitswerkzeug verstanden, und nicht als differenzierende Trumpfkarte. Dementsprechend ist das Budget begrenzt; selten stehen mehr als 5 Prozent des Unternehmensumsatzes für Informatikausgaben zur Verfügung. Und davon werden im Normalfall 80 Prozent und mehr durch Betrieb und Unterhalt verschlungen. Für Investitionen in Neuerungen bleibt zu wenig übrig, während ein Grossteil der IT-Infrastruktur auf historisch gewachsenen Individualanwendungen beruht, die veraltet, in der Handhabung schwierig und im Unterhalt zu teuer sind.

Die Umrüstung auf etablierte Standardsoftware könnte einen Ausweg darstellen, doch dies ist mit erheblichen Investitionen, schwer abschätzbaren Risiken und einer nicht unbeträchtlichen Abhängigkeit von grösseren internationalen Softwareherstellern verbunden. Zudem beruht das Alleinstellungsmerkmal vieler Mittelständler gerade in der Einzigartigkeit ihrer Geschäftsprozesse, die in Standardsoftware gar nicht – oder nur mit viel Aufwand – abgebildet werden können. So müssen entsprechende Erweiterungen zusätzlich erarbeitet werden, was dann meist einer teureren Individualentwicklung gleichkommt.

Wer Kosten sparen will, denkt schnell an Outsourcing oder Offshoring, mit dem



Ziel, einen Teil der Entwicklung und des Betriebes in Billiglohnländer auszulagern. Abgesehen vom Verlust lokaler Arbeitsplätze können Kosten so zwar scheinbar um Faktoren gesenkt werden. Aber mit dem Ansatz «mess for less» lässt sich unternehmerisch nur wenig erreichen. Denn parallel zu möglichen Einsparungen entstehen Zusatzrisiken, denen sich der Mittelständler nur schwer entziehen kann. Intellektuelles Eigentum in Form von Prozessverständnis und wichtigem Know-how geht dem Unternehmen verloren. Am Ende entsteht eine noch grössere Abhängigkeit von externen Dienstleistern. Ihr Fachkönnen liefern sie in Form von Programmcode, der für die meisten Beteiligten aus Fach- und IT-Abteilung unzugänglich bleibt, weil die Anwendungen selten allgemein verständlich und noch seltener lückenlos dokumentiert werden.

Die Projektrisiken sind deshalb auch bei der Auslagerung und beim Offshoring für den Mittelstand erheblich und nur schwer zu kontrollieren. Denn die Auslagerung von Ressourcen will auch auf der Kommunikationsebene fachmännisch gemanagt werden. Hierfür fehlt aber dem Mittelstand – im Gegensatz zu den globalen Grosskonzernen, die sich solche Konzepte leisten können – meist das nötige Know-how. Dieses muss dann wiederum in Form von teuren externen Beratern eingekauft werden.

Wer mit der IST-Situation nicht zufrieden ist, verfällt leicht der Idee, auf der grünen Wiese neu beginnen zu können – oder zu müssen. Aus Kosten- und Zeitgründen gelingt dies aber praktisch nie. Dabei gibt es eine naheliegende Lösung: Anstatt bestehende Infrastruktur zu ersetzen, kann unternehmerischer Wert durch die geschickte Verkettung von bestehen-

den Anwendungen effektiv gesteigert werden, indem nützliche Komponenten über eine gemeinsame Prozessschicht entsprechend den Geschäftsanforderungen schrittweise und kontrollierbar miteinander verschweisst werden.

Um diese geschäftsorientierte Art der Modernisierung zu ermöglichen, wurden im Verlauf des letzten Jahrzehnts klassische Middleware-Ansätze weiterentwickelt, nicht zuletzt auch von führenden Softwareherstellern in der Schweiz. In Verbindung mit modernen modellbasierten Verfahren ist so eine organische Glueware ohne Medienbruch von der Spezifikation bis zur Produktion entstanden – sozusagen ein dynamischer Klebstoff für geschäftsorientierte Prozessintegration.

#### **Die Industrialisierung der Softwareentwicklung ist Realität**

Dank des konsequenten Einsatzes von Modellen, die von allen Verantwortlichen verstanden werden können, rückt die Technik zugunsten von Kommunikation, Prozessdesign und fachlicher Integration in den Hintergrund. Programmierung als teures, personenabhängiges Handwerk wird gänzlich eliminiert. Dadurch ist eine Industrialisierung der Softwareentwicklung möglich geworden. Fachspezialisten im Unternehmen, die das entsprechende Prozessknowhow mitbringen, bekommen so ein Werkzeug, mit dem sie effizient in den Betrieb eingreifen und Innovationen direkt umsetzen können. Der Browser wird dabei zur universellen Benutzerschnittstelle, die neue Betriebsmodelle wie Software-as-a-Service und Cloud Computing, und damit auch eine kosteneffiziente Auslagerung von Standardfunktionen ermöglicht. So wird das Management

von Service Level Agreements wichtiger als die Erhaltung von aufwändigem ICT-Betriebsknowhow.

#### **Prozessorientierte Beratung vor Ort: ein neuer Absatzmarkt für IT-Dienstleister**

Durch den effizienten Glueware-Ansatz können Unternehmen die steigenden Marktanforderungen meistern. Dringend nötige Investitionsbudgets werden dabei durch Reduktion der Unterhaltskosten freigeschaufelt. Dies verlangt nicht nur nach radikalen Entscheiden, sondern auch nach innovativen Verfahren. Hierzu werden sich immer mehr Unternehmen gerade aus dem Mittelstand durchringen müssen.

Sie werden dies aber nicht im Alleingang tun können. Gerade deshalb ergeben sich neue Chancen für lokale Informatikdienstleister. Anstatt darunter zu leiden, dass die Auslagerung von Entwicklungsarbeiten in Billiglohnländer zu einem weiteren Preiszerfall führt, können schweizerische Anbieter mit prozessorientierter Beratung direkt vor Ort Mehrwert für mittelständische Unternehmen schaffen. Dadurch entsteht ein neuer Absatzmarkt für Dienstleistungen, welche die sinkenden Tagesätze im Entwicklungsbereich mehr als kompensieren. Je schneller und zielstrebig er sich die nationale Anbieterlandschaft auf diese neue Situation einstellt, desto gestärkter geht die Schweizer Wirtschaft als Ganzes aus dieser Krise hervor.

---

Alexander Büch