

der Kommentar

Ohne IT-Direktor geht es nicht

In großen Unternehmen, insbesondere der Dienstleistungsindustrie, wie z. B. Banken, sitzt heute meist ein „IT-Direktor“ (IT = Informationstechnologie) als gleichberechtigtes Mitglied am Vorstandstisch. Das geschieht aus der Erkenntnis heraus, dass die Bedeutung der Informationsverarbeitung weit über die der elektronischen Datenverarbeitung (EDV) hinaus gewachsen ist. Die EDV entwickelte sich aus einer Reihe zunächst isolierter Einzelanwendungen (Lohn und Gehalt, Rechnungswesen und Inkasso, Fertigungssteuerung) weiter zu einer Verarbeitung von Daten, die das gesamte Unternehmen betreffen. Konnte man anfangs die Leitung der EDV noch einem (Haupt-)Abteilungsleiter überlassen, dem von Fall zu Fall vom Vorstand Aufträge zur Entwicklung von Anwendungen erteilt wurden, so verlangt die Informationstechnologie heutigen Zuschnitts eine mittel- bis langfristige Strategie der Organisation und Integration aller Unternehmensdaten. Strategie aber ist Vorstandsaufgabe.

Insbesondere trifft das für solche Anwendungen zu, bei denen ohne IT-Technik „nichts mehr läuft“. „Missionskritisch“ (mission critical) nennt man das in Fachkreisen. Und dazu zählt zweifellos die Vertriebsanwendung eines großen Dienstleistungsunternehmens wie der Bahn. Dabei muss auf viele Daten(banken) zugegriffen werden, von den Fahrplandaten über die Platzverwaltung und die Informationen zum Reiseverhalten der Kunden (aus der sich die Kontingentbemessung ableitet) bis zur Preisdatenbank. Und das alles aus einer integrierten Anwendung heraus und nicht durch das Springen zwischen isolierten Anwendungen wie Fahrplanauskunft, Kontingentabfrage, Platzreservierung und Fahrkartenerstellung, zwischen denen die Zwischenergebnisse nicht automatisch weitergegeben werden.

Der Computer muss dienen

Der Computer muss dem Ablauf des Verkaufsdialogs folgen können. Äußert ein Kunde den Wunsch, nur eine Verbindung zu erhalten, für die er Fensterplätze buchen kann, und ein anderer möchte nur eine freizügig nutzbare Fahrkarte für alle relevanten Verbindungen des Tages erwerben, so muss der Computer das möglich machen. Der Ablauf darf nicht vom Computer starr vorgegeben werden. Das erfordert eine andere Art der Programmierung als zu Zeiten der klassischen EDV; nicht länger ist die „Batch-Programmierung“ (starrer Ablauf einer Transaktion) gefragt, sondern das u. a. vom Internet vertraute „Navigieren“, das Anspringen bestimmter Programm-Module nach den Bedürfnissen des Benutzers, einschließlich der automatischen Weitergabe von Zwischenergebnissen von Modul zu Modul (was Fehler vermeidet; z. B. die Platzbuchung im ICE und die anschließende Ausstellung einer IC-Fahrkarte). Die Entwicklung dieser Technik erfordert die interaktive Zusammenarbeit von Fachabteilung und Informationsverarbeitung und nicht – wie bei der klassischen EDV – die Ausarbeitung des Konzepts in der Fachabteilung und der nachfolgende Auftrag an „die EDV“, das nun kritiklos computertechnisch umzusetzen.

Des Weiteren sind absehbare Änderungen der Produktion (z. B. Konzentration der Verkehrsströme auf Schnellfahrstrecken, die das Reiseverhalten erheblich verändern) oder der Geschäftspolitik (Senkung der Vertriebskosten durch weitgehende Selbstbedienung der

Fahrgäste) vorausschauend zu berücksichtigen. Eine Vereinfachung des Tarifs muss den Fähigkeiten des Selbstbedieners gerecht werden. Sonderangebote müssen so strukturiert und in das Verkaufssystem integriert werden, dass sie das System im Normalablauf sowohl am Schalter als auch bei Kundenselbstbedienung ausweisen kann. Gerade hierfür ist im Vorfeld eine Abstimmung zwischen Fachabteilung und Informationsverarbeitung erforderlich.

Ohne IT-Direktor in die Sackgasse

Die DB ist eines der Großunternehmen, die keinen IT-Direktor im Vorstand hat. Und so hat es wohl bei der Entwicklung des neuen Preissystems statt eines vorausschauenden Miteinanders zwischen Fachabteilung und EDV mehr ein Neben- und Nacheinander gegeben. Als der Termin für die Tarifumstellung vom Vorstand einmal vorgegeben war, musste man mit einer EDV leben, wie sie im vorgegebenen Zeitraum gerade noch anpassbar war.

Ein IT-Direktor hätte wohl von vornherein darauf gedrängt, die Regeln des neuen Systems so zu setzen, dass das vorgegebene Ziel, auf einer Relation nur drei Grundpreise anzubieten, auch erreichbar gewesen wäre. Dann wäre vorweg diskutiert worden, ob und wie man die unterschiedlichen (sinnvollen) Wege einer Relation preislich zusammenfassen könnte. Dann wäre aufgefallen, dass IC-Preise mit Raumbegrenzung und ICE-Preise für nur eine Strecke eigentlich einen Bruch im System darstellen, den auch die EDV nicht kitten kann. Und es hätte sich sicher die Diskussion angeschlossen, ob es im Fernverkehr wirklich sinnvoll sei, mit unterschiedlichen Tarifen für IC/EC und ICE zu arbeiten. Und man wäre vielleicht zu dem Ergebnis gekommen, überall dort, wo IC/EC und ICE im gleichen Takt verkehren, den gleichen Preis zu berechnen und nur dort, wo der ICE auf Schnellfahrstrecken einen erheblichen zeitlichen Vorteil bietet, einen gegenüber dem IC/EC höheren Aufpreis im ICE zu berechnen. Mit einem IT-Direktor wäre die Entscheidung nicht in einer Fachabteilung gefallen, sondern auf Vorstandsebene.

Wäre man auf Vorstandsebene dagegen zu dem Ergebnis gelangt, aus dem gesamtunternehmerischen Interesse der Einnahmensicherung mit den unterschiedlichen Tarifen für IC/EC und ICE an den Markt gehen zu müssen, dann hätte man zumindest der Falle entgehen können, in der Marketingaussage die Botschaft: „Das neue Tarifsystem ist einfach“ in den Vordergrund zu stellen. Vielleicht hätte man ja mit einer zentralen Werbebotschaft: „Weil unser Tarifsystem möglichst gerecht sein soll, kann es nicht ganz einfach sein“ die Kunden überzeugen können. Vielleicht ...

Sicher würde die schnelle Ernennung eines IT-Direktors die Probleme mit dem Tarifsystem nicht augenblicklich lösen, sie könnte aber für die Zukunft verhindern, dass man mit dem Preissystem wieder in einer Sackgasse landet.

Hoffen wir im Interesse der Kunden der DB, dass das Unternehmen wieder aus der Sackgasse herausfindet. Die ersten Schritte sind im Juli erfolgreich in Angriff genommen worden; die verbleibenden in Richtung Vereinfachung sollten mit ebensolcher Energie vorangetrieben werden.

Joachim Kemnitz