

«One size fits all» – wirklich?

Die Theorie der Einheitlichkeit der Systemlandschaft in der Reiseindustrie wird zunehmend in Frage gestellt. Was sind die Alternativen? **Von Andreas Dietrich***

Es ist die Lieblingsthese aller CIOs: Unter dem zunehmenden Druck auf die IT-Kosten unterstellen sie, dass die Geschäftsprozesse indifferent zwischen den einzelnen Ländern sind. Diese auf den ersten Blick nicht abwegige Theorie wird auf der Geschäftsleitungsebene aufgrund der Einsparpotenziale schnell akzeptiert und zur Umsetzung in Auftrag gegeben. Umso ernüchternder ist dann das Bild nach dem gescheiterten Roll-out im ersten Pilotland. Was läuft schief?


Ohne Erfolgsbeweis. Speziell in der Touristik hat sich in der Vergangenheit gezeigt, dass wesentliche Faktoren die Theorie der Einheitlichkeit widerlegen. Unterschiedliche Vorzüge der Reisenden (pauschal – individuell), Buchungsverhalten (langfristig geplant – kurzfristig entschieden) und die Möglichkeit der Preisdifferenzierung gegenüber Wettbewerbern haben bisher eine einheitliche Touristikplattform verhindert. Verschiedene Artikel in den Medien lassen die Vermutung zu, dass wir zurzeit in der TO-Landschaft Schweiz genau diese Versuche wieder erleben, allerdings noch ohne den Tatbeweis des Erfolges. Gibt es noch andere Lösungsansätze?

Die Vereinheitlichung der Systemlandschaft muss sich zwingend an der Standardisierung der Geschäftsprozesse orientieren. Solange auf der Anwenderseite diese Harmonisierung über die Länder- oder Produktgrenzen nicht vollzogen oder mindestens beschlossen ist, tut die IT gut daran, ihre Projekte auf Eis zu legen. Bei der Standardisierung der Geschäftsprozesse sind zuerst solche zu identifizieren, wo kein Kundennutzen oder keine Produktdifferenzierung möglich ist. Hier drängen sich die Prozesse in der Leistungs-

träger-Beschaffung und -Abrechnung auf. Im europäischen Vergleich haben es hier verschiedene Touristikunternehmen geschafft, diese Prozesse zu standardisieren, anschliessend die IT-Systeme zentral zur Verfügung zu stellen und damit grosse Synergien zu realisieren und gleichzeitig die Durchlaufzeiten erheblich zu reduzieren.

Erhebliche Unterschiede. Unbestritten ist, dass in den Back-Office-Systemen, wie Finanzen und HR, aber vor allem auch in der Business Intelligence Synergiepotenziale liegen. Speziell im letzteren Bereich gibt es noch Nachholbedarf. Und wer in der Lage ist, akkurat, präzise und schnell die zentralen Kennzahlen der touristischen Wertschöpfungskette zur Hand zu haben, braucht ob der einen oder anderen Ineffizienz in den IT-Systemen nicht schlaflose Nächte zu haben. Hier sei auch angemerkt, dass die IT-Kosten in der Touristik zw. 2 und 3% der Gesamtkosten liegen.

Somit bleibt als Kernsystem das Veranstalter-system. Ich glaube, es gibt keinen grösseren Touristikonzern, der in den letzten zehn Jahren nicht versucht hat, eine einheitliche Plattform für diese Prozesse zu definieren und zu bauen. Meines Wissens ist es keinem gelungen, dies auch nur ansatzweise umzusetzen. Und genau hier ist ein neuer Lösungsansatz notwendig. Die CIOs haben zu akzeptieren, dass zwischen einer Meta-Betrachtung der Geschäftsprozesse, welche eine hohe Überlappung zeigen, und einer Mikro-Betrachtung eines Sachbearbeiters, welcher Tag für Tag mit dem System arbeiten muss, erhebliche Unterschiede liegen.

Die Lösung liegt in der Kapselung einzelner Geschäftsprozesse mit passgenau entwickelten IT-Lösungen, produkt- oder länderbezogen, und im Zusammenführen dieser Komponenten zu einem Gesamtsystem auf der Basis einer einheitlichen Systemarchitektur. Mit diesem Konzept lassen sich genau die Synergien in der IT umsetzen, die zum Unternehmen passen und genau die Systemvielfalt zulassen, um sich am Markt zu differenzieren: the market is local! 

Die CIO-Agenda

1. Unterstütze das Business in der Standardisierung der Geschäftsprozesse – über die Unternehmen bzw. Länder hinweg.
2. Entwickle eine flexible Anwendungsarchitektur, auf der Basis der neuen Geschäftsprozess-Architektur: so viel wie nötig standardisiert; so viel wie notwendig spezialisiert – IT als Business Enabler und nicht Business-Verhinderer!
3. Kapsle die Services so, dass sie von verschiedenen Abnehmer- und Zuliefer-systemen verwendet werden können (SOA-Architektur).
4. Stelle eine effiziente und standardisierte Systemlandschaft für die Back-Office-Funktionen zur Verfügung.
5. BI und CRM sind die Kernelemente, die als Frühwarnsysteme zielgenau und rasch Markt- und Kundenänderungen aufzeigen müssen; von der Produktzentrierung zur Kundenzentrierung.



* Andreas Dietrich

Der ehemalige SBB-CIO ist neu im VR des Schweizer Reisetech-nologieanbieters Online Travel.