

# Industrieunternehmen zwischen Globalisierung und Lokalisierung

Der harte Wettbewerb zwingt Firmen zu flexiblem Handeln. Dem entspräche eine zentralisierte Firmenstruktur. Argumente wie Marktnähe und rechtliche Aspekte sprechen aber für eine Dezentralisierung. Die Vorteile beider Konzepte gilt es gegeneinander abzuwägen. *Renato Stalder*

Unternehmen sehen sich mit zwei konkurrierenden Entwicklungen konfrontiert. Auf der einen Seite fordern die Märkte ein immer schnelleres und flexibleres Operieren. Rasche Reaktionszeiten und zentrale Koordination und Auskunftsbereitschaft wären am einfachsten mit einem zentralen Standort zu erzielen. Andererseits ziehen die Bedürfnisse der Marktnähe, die Spezialisierung und der Beitrag verschiedener Unternehmensteile an verschiedenen Standorten an die Gesamtleistung des Unternehmens in eine andere Richtung. Auch zugekaufte oder ausgelagerte Unternehmensteile, steuerliche und rechtliche Aspekte sprechen mitunter für eine verteilte Struktur.

## Wirtschaftliche Anforderungen

Aus technischer Sicht stellt die Integration verschiedener Standorte heute kein grundsätzliches Problem mehr dar. Die dezentrale Anwendung von Informationssystemen schliesst deren zentralen Betrieb heute nicht mehr aus. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht stellen sich jedoch schwierigere Situationen und daraus komplexere Aufgaben: Wertschöpfungsketten haben sich über Jahre entwickelt, Strukturen sind historisch gewachsen und verschiedene Standorte sind von verschiedenen Kulturen geprägt. Kauf und Verkauf von Unternehmensteilen sowie das Outsourcing ganzer Bereiche erfordern auch in der IT agile und flexible Strukturen. Gesetzliche Bestimmungen, Ressourcensituation und Kosten beeinflussen die Standortwahl. Trotz verschiedener Standorte sollen Prozesse system- und standortübergreifend betrieben und Anpassungen an Prozesse kostengünstig und rasch vorgenommen werden können.

Die geschilderten Aufgabenstellungen lassen mehrere Handlungsoptionen zu. Als Beispiel wird auf zwei Lösungsansätze eingegangen, die die jeweiligen Extrempositionen darstellen.

### • Zentralisierung:

Um eine übergreifende Auskunftsbereitschaft und zentrale Koordination am einfachsten zu realisieren, wird ein zentrales System eingesetzt. Dieses wird entsprechend den jeweiligen Anforderungen der Aussenstellen parametrisiert und über technische Hilfsmittel dezentral zur Verfügung gestellt. Daraus ergeben sich einerseits Kostenvorteile und eine vereinfachte Administration, andererseits werden der Betrieb und die Wartung der Hardware (Server) und Software vereinfacht.

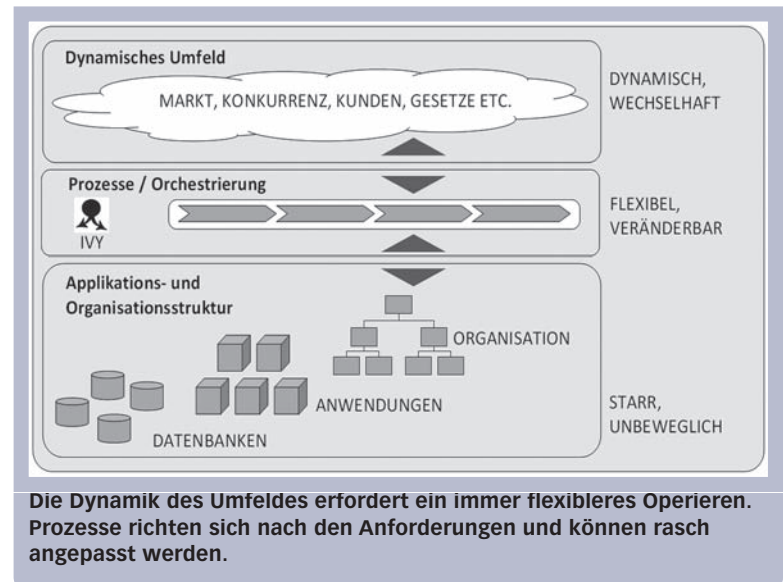
### • Dezentralisierung:

Bei der Dezentralisierung stellen unterschiedliche Gewohnheiten, Rechtssysteme und Standorte unterschiedliche Anforderungen an Softwaresysteme. Gewachsene Strukturen stellen wertvolle, bereits getätigte Investitionen in Technologie, aber auch in Gewohnheiten und Wissen von Mitarbeitenden dar. Für eine Dezentralisierung der Informatik sprechen unter anderem, dass lokale Anbieter die regionalen Rechtssysteme und kulturbedingten Unterschiede berücksichtigen können, und dass für jede Aufgabe das jeweils beste verfügbare System eingesetzt und vorhandene Investitionen geschützt werden.

## Integration beim dezentralen Ansatz

Mit Hilfe von Webservices lassen sich heute verschiedene IT-Systeme zu geringen Kosten integrieren. Ein Vorteil dieses Ansatzes liegt im veränderten Betrachtungswinkel: Nicht mehr das Informationssystem mit seiner Funktionalität steht im Vordergrund, sondern der Prozess mit seinen Anforderungen an Informationen und Hilfsmittel. Dies hat Vorteile: Prozesse richten sich nach den Marktanforderungen und können rasch angepasst werden, der Schulungs- und Ausbildungsaufwand nimmt ab, und das Know-how steckt im dokumentierten Prozessmodell.

Aus technischer Sicht sind beide Lösungsmuster realisierbar. In der Praxis erfolgt die Entscheidung pro



Teilgebiet, wobei sich aus der Aufgabenstellung die effizienteste Variante ableiten lässt. Für das Controlling kommt beispielsweise eine zentrale Variante in Frage, da die konsolidierte Sicht und das Benchmarking im Vordergrund stehen. Bei der Personaladministration hingegen kommt eine dezentrale Variante zum Zug, da die Nähe zum Gesetzgeber und zu den Mitarbeitenden im Vordergrund steht.

Je nach Branche und Teilaufgabe müssen Globalisierungs- gegen Lokalisierungsvorteile abgewogen werden. Unternehmen, die einen hohen Lokalisierungsvorteil erreichen können, sollten auch in der IT eher auf regionale/dezentrale Strukturen fokussieren. Kleinere lokale Einheiten sind grundsätzlich flexibler und teilweise auch aus Kostensicht interessanter. Die Integration konzentriert sich in diesem Fall auf die notwendigen Informationen, die zentral verfügbar sein müssen, und nicht auf alle Informationen.

## Der Prozess gehört ins Zentrum

Als zweiter wichtiger Faktor spielt die Unternehmenskultur eine wichtige Rolle. Unternehmen mit einer geo- oder ethnozentrischen Unternehmenskultur erreichen ihre Ziele möglicherweise besser durch den

zentralisierten Ansatz. Andererseits finden sich Unternehmen mit einer synergetischen oder einer polyzentrischen Kultur vermutlich im dezentralen Ansatz wieder. Neuere Business-Process-Management-Ansätze erlauben dabei eine Mischform, ermöglichen sie doch eine zentrale Koordination dezentraler Teilprozesse.

Wichtig ist, dass der Prozess im Zentrum steht und von der Businessseite, nicht von der Informatik, vorgegeben wird. Die Informatik muss als Dienstleistungszentrum betrachtet werden, das die Bedürfnisse der Benutzer zu vereinbarten Kosten zu befriedigen hat.



Autor

**Renato Stalder**  
ist Geschäftsführer des Schweizer Softwareherstellers

Soreco. Er war sieben Jahre für IBM im Marketing und Service tätig und leitete mehrere Jahre die Entwicklungsabteilung von Soreco. Im Rahmen von Auftritten als Referent eines Nachdiplomkurses der HSW Luzern wird der Bogen zwischen Theorie und Praxis gespannt.  
[renato.stalder@soreco.ch](mailto:renato.stalder@soreco.ch)