

# Kapitel 2

## Der Fluss des Geldes und die Welt des Einflusses

Raimund Vollmer

Papperlapapp! Der mit Abstand wichtigste „Influencer“ ist und bleibt das Geld. Kein Analyst und Journalist, kein Gelehrter und kein Berater trägt so viel zu einer Investitionsentscheidung bei wie dieses kurze Wort mit durchschlagender Wirkung. „Beim Geld hört die Gemütlichkeit auf“, sagte schon Fürst Bismarck. Denn Geld hat seine eigene Rationalität, über die man sich mitunter ganz schön wundern kann.

Seit 35 Jahren darf ich als Journalist die Computerbranche beobachten. Da kommt einem so manches zu Ohren, was man eigentlich nicht hören soll, was aber dann doch seinen Umweg ins Langzeit-Gedächtnis findet. Es sind kleine Geheimnisse rund ums Geld und wie es Entscheidungen in der IT beeinflusste.

In den siebziger Jahren hörte ich immer wieder davon, dass sich EDV-Chefs – so nannte man dereinst die IT-Bosse – schmieren ließen. Ich staunte und wollte dies anfangs gar nicht glauben. Korruption in Deutschland? Für mich als ein junger, naiver Journalist war dies unvorstellbar. Das war unerhört, auch wenn es sich nur um Einzelfälle zu handeln schien. Gänzlich fassungslos aber war ich, als ich erfuhr, dass dies beim Kundenunternehmen durchaus mit Genehmigung des Vorstandes geschah. Gleichsam offiziell. Wieso duldeten dies der Vorstand?

Es war die Zeit, in der der Computereinsatz den Unternehmen gewaltige Rationalisierungseffekte bescherte. Die daraus resultierenden Gewinne waren derart hoch für die Anwenderunternehmen, dass kein anderer Faktor auch nur annähernd herankam. Vor allem waren diese Rationalisierungsgewinne nachhaltig. Die EDV war überall die Wunderabteilung. Ihre Mitarbeiter genossen den Status von Hohepriestern.

Die EDV-Chefs hätte man wegen ihrer wachsenden Bedeutung für den Unternehmenserfolg zum Vorstand ernennen müssen. Dies wollten aber die Gralshüter der Macht nicht. In ihren Augen waren die Leiter der Datenverarbeitung und Organisation nichts anderes als Parvenüs, Emporkömmlinge. Sie hatten weder die Hochschulreife, geschweige denn studiert, noch konnten sie sich auf irgendeine andere wissenschaftliche Disziplin mit großer Tradition berufen. Autodidakten

---

R. Vollmer (✉)  
Selbstständig, Stuttgart, Deutschland  
e-mail: raivollmer@aol.com

waren das, die miteinander in einem unverständlichen Jargon kommunizierten. Oftmals traten sie mit einer Selbstherrlichkeit und Arroganz auf, die ihnen mehr Feinde als Freunde im Unternehmen schuf – vor allem auf der Führungsetage. Man war sich seiner Macht durchaus bewusst, aber trotzdem frustriert.

Die Chefs der Computerabteilungen sahen, dass ihr Gegenüber, die Vertriebsbeauftragten und EDV-Berater, eine Menge Geld verdienten. Sie selbst aber hatten die Spitze ihrer Karriere erreicht, mussten sich in der Vergleichsreihe mit Direktoren-Gehältern zufriedengeben, obwohl sie ihrem Unternehmen Jahr für Jahr die sattesten Gewinne brachten. Um deren drängende Begehrlichkeiten, vor allem nach einem Sitz im Board, abzuwehren, blieb dem Vorstand nichts anderes übrig, als ein paar Ventile zu öffnen: die Hersteller sollten die Belohnung der Leute übernehmen. So wurde mir erzählt – natürlich nicht von IT-Chefs, sondern von Verkäufern, von Vertriebsbeauftragten. Sie nutzten nun natürlich den Faktor Geld, um entsprechend die Entscheidungen der Kunden zu lenken.

Das Schöne war, dass diese Entscheidungen den Unternehmen zumeist noch mehr Geld sparten. Sie waren also obendrein sehr, sehr vernünftig.

Bevor sich der Berufsstand der EDV-Chefs durch solche Enthüllungen diskreditiert fühlt, sei erwähnt, dass Bestechung mit Sicherheit nicht die Regel, sondern die Ausnahme war. Aber es gab sie und diese Tatsache soll auf das Dilemma hinweisen, in dem sich die IT bis heute befindet: Ihre Leistung wird bis heute nicht wirklich anerkannt. Es waren übrigens auch nicht IBMer, die mir diese Korruptionsgeschichten erzählten, sondern die Verkäufer von Mitbewerbern. Letztere hatten – im Unterschied zum damaligen Weltmarktführer – ein großes Interesse daran, den EDV-Chef zu hofieren.

IBM selbst stieg ja stets auf Vorstandsebene ein. Ihre Leute gingen in den Chefetagen ein und aus, sie hatten sogar oftmals ein eigenes Büro beim Kunden. Als „Influencer“ waren sie bestens etabliert. Ihr Ansatz war top-down gerichtet. Der EDV-Chef war für den Vertriebsbeauftragten nur zweite oder dritte Adresse. Man hielt Distanz zu ihm. Das war vielleicht auch deshalb so, weil der EDV-Boss für alles, was schief ging, verantwortlich war. Je mehr die Datenverarbeitung in das Tagesgeschäft eingriff, desto abhängiger war auch das Unternehmen von deren Verfügbarkeit. Die Rationalisierungseffekte verbrauchten sich, wurden mit der Zeit als selbstverständlich konsumiert. Stattdessen trat die Zuverlässigkeit und Ausfallsicherheit der Systeme und Netze in den Vordergrund.

Das war ein ganz gefährliches Pflaster. Keiner wollte die Ursache von Systemausfällen sein – weder IBM (oder wie immer der Hauptlieferant hieß), noch die EDV-Abteilung selbst. Aber für den Leiter der Datenverarbeitung und Organisation gab es kein Entkommen. Er war verantwortlich. Und weil die gefühlte Abhängigkeit so groß war, dass Unternehmen ohne EDV nicht einen Tag, geschweige denn eine Woche überleben konnten, sah sich der EDV-Chef permanent auf dem Prüfstand. Das Schicksal des Unternehmens ruhte auf seinen Schultern, ohne dass er dafür die entsprechende Belohnung, Beförderung oder Anerkennung bekam. Im Gegenteil: Er hörte nur Kritik. Freunde hatte er keine. Außer bei den Mitbewerbern. Und das waren die Hass-Kandidaten der IBM, die das Geschäft in geradezu

überwältigendem Maße dominierte und auf Vorstandsebene gegen jede Entscheidung intervenierte, die nicht in ihrem Sinne war.

Natürlich war IBM auch davon überzeugt, Innovationsführer zu sein und ihren Kunden die besten und sichersten Produkte und Systeme zu liefern. Alles aus einer Hand. In diesem Zusammenhang geht mir der Dialog zwischen einem hohen IBMer und einem Mitbewerber nicht mehr aus dem Kopf. „Unser Angebot ist derart gut, derart umfassend, derart technologisch führend, dass ich nicht verstehe, warum Sie als kleiner Wettbewerber überhaupt noch im Geschäft mit unseren Kunden sind?“ So der IBMer. Der Mitbewerber antwortete: „Das will ich Ihnen gerne beantworten. Ihr, liebe IBMer, bedient die Tugenden unserer Kunden und wir die Laster. . .“

Wie immer diese Laster aussahen, eins aber war auf jeden Fall richtig: Mit einer Entscheidung gegen IBM und für Produkte und Dienstleistungen von Mitbewerbern sparten die Unternehmen oftmals Millionen. Preisunterschiede von 30 % waren durchaus keine Seltenheit. Aber der EDV-Chef selbst hatte nur sehr, sehr wenig davon. Bitter für ihn, zumal es verbunden war mit hohem persönlichen Risiko. „Es ist noch keiner gefeuert worden, weil er sich für IBM entschieden hat“, hieß es damals.

Unausgesprochen stand dahinter, dass man durchaus gefeuert werden konnte, wenn man sich gegen IBM entschied und dann etwas schiefging. Das hinterließ selbstverständlich Spuren bei den Adressaten, den EDV-Chefs. „FUD – Fear, Uncertainty and Doubt“, das waren nach Meinung von Gene Amdahl, dem legendären Computerarchitekten, der zuerst für IBM arbeitete und schließlich deren heftigster Mitbewerber wurde, die drei Faktoren, mit denen IBM das Geschäft beherrschte. Diese Einflussfaktoren setzte die Firma mitunter auf geniale Weise ein, um die Kunden bei der Stange zu halten und um ihre eigenen, hohen Preise abzusichern. So gab es Gerüchteküchen, in denen von anstehenden Ankündigungen die Rede war, von zukünftigen Produkten, die mit den Angeboten der Mitbewerber nicht mehr verträglich wären. Es gab das Zauberwort „Microcode“, mit dem Big Blue auf seine übermächtige Patentmacht hinwies. Und es gab auch die Drohung, dass erhebliche Verbesserungen bei Preis und Leistung anstünden, die jede Entscheidung für den Wettbewerb unrentabel erscheinen lassen würde. So wurde gespielt, so wurde getrickst.

Furcht, Unsicherheit und Zweifel traten bei den EDV-Chefs mehr und mehr an die Stelle von Mut, Selbstvertrauen und Stolz. Mehr denn je in die Ecke Verantwortung für Sicherheit und Zuverlässigkeit gedrängt, wurde so mancher EDV-Chef immer risikoscheuer. Mit der Entscheidung für IBM wäre er diese Sorge los gewesen. Sollte das Unternehmen doch die überhöhten Preise zahlen. . .

Aber so einfach war es nun auch wieder nicht. Daran gewöhnt, die Rationalisierungsgewinne aus der Datenverarbeitung stillschweigend und wie selbstverständlich einzukassieren, stellte der Vorstand fest, dass mit zunehmender Ausbreitung der Datenverarbeitung diese selbst zu einem überproportional ansteigenden Kostenapparat avancierte. Nicht mehr nur bei anderen sparen, sondern auch an sich selbst – das war nun die Devise. Die EDV war selbst zum Kostenfaktor geworden. Sie musste sich selbst rationalisieren. Schlimmer noch: Immer mehr Vorstände fragten, ob sich die Datenverarbeitung überhaupt in Übereinstimmung mit dem

Geschäft und den Unternehmenszielen befand. Hatten sich die Verhältnisse nicht längst umgedreht? Wackelte da nicht schon der Schwanz mit dem Hund?

Damit wurde eine Dynamik in Gang gesetzt, die bis heute nachwirkt.

Solange die Anwender alles aus einer Hand erwarben und die Rationalisierungserfolge gesichert waren, kümmerte sich niemand wirklich um die Preise. Das war die Goldgräber-Zeit der Datenverarbeitung, die mit der ersten Ölkrise 1973 ein mehr oder minder jähes Ende fand. Nicht mehr bei anderen sparen, sondern an sich selbst – das war das wichtigste Handlungsmotiv.

Endlich hatten die Mitbewerber einen Hebel, an dem sie ansetzen konnten. Die Firmen mussten sparen. Zudem machte nun so manche Projektpleite die Runde. Die EDV geriet massiv in die Kritik – in eine Legitimationskrise. Der Ruf nach Standardsoftware wurde immer lauter. Manche EDV-Abteilung schleppte einen Auftragsbestand von fünf und mehr Jahren an Projekten vor sich her. Es fehlte an Fachleuten. Es herrschte ein riesiges Durcheinander. Sollte man die Datenverarbeitung weiter zentralisieren oder auf viele Systeme verteilen? Wie sollte man die Rechner finanzieren? Miete oder Kauf? Immer mehr Mitbewerber traten auf den Plan. Und jeder hatte nur eine zentrale Botschaft: Sparen. Wieder war es das Geld, das nun einmal den größten Einflussfaktor darstellte.

Vielleicht mag diese Betonung des Sparens dem einen oder anderen zu banal klingen: aber die Zeit der Heroen ist vorbei. Trotzdem wird so getan, als seien die Medien mit ihren Storys, die Wissenschaft mit ihren Gelehrten, die Berater mit ihren Analysen, die Hersteller mit ihren Produkten die großen Einflüsterer. Nein, sie alle profitieren nur davon, dass die Anwender vor allem eins wollen: Sparen. Diesem Ziel muss sich auch der andere Faktor unterwerfen, der lange Zeit in der Bedeutung mithalten konnte: die Innovation. Denn diese ist immer nur so lange wichtig, wie sie sparen hilft. Solange sie es „bei den anderen“ tut, ist jede Innovation gut und bezahlt sich von selbst. Wenn sich allerdings das Sparen gegen einen selbst wendet, wendet sich auch die Innovation gegen einen.

Wer spart, führt Buch. Er teilt die Welt auf in viele, viele kleine Buchhaltungsposten. Man könnte auch sagen: in viele, viele kleine Stellschrauben. Und so hat sich das „Alles-aus-einer-Hand“ unversehens in ein unüberschaubares Meer von Einzelteilen aufgelöst. Jede Stellschraube ist gut für eine Innovation. Alles kann man verbessern. Aber passt dann noch alles zusammen?

Natürlich gibt es das Internet, das mit seinen Protokollen und Vereinbarungen versucht, alles wieder zusammenzufügen. Es gibt jedoch niemanden mehr, der über das Ganze herrscht. Auch nicht Google. Auch nicht Apple. Auch nicht die Cloud. Erst recht nicht Microsoft und Intel oder IBM, um die Firmen zu nennen, denen man dereinst diese Rolle zukommen ließ. Sie waren die Integratoren. Deshalb wurden ihnen auch Premium-Preise zugestanden. Ihr Ziel, die Systeme ihren Zielen zu unterwerfen, diente immer nur dem Zweck, Geld zu sammeln. Man will den Lohn für die Spareffekte, die man verkauft, auf sich vereinen. Ihr gutes Recht. Das gilt jedenfalls so lange, wie das Verhältnis von Preis und Leistung, Spareffekt und Neuerung ausgeglichen ist. Aber ist das wirklich der Fall? Diese Frage bringt die unendlich vielen Berater ins Spiel, die mit ihren Gutachten und Analysen das zu

beurteilen suchen und deshalb als „Influencer“ gelten. (Sie sind zuallererst einmal ein Kostenfaktor, über dessen Bedeutung man wiederum trefflich streiten könnte.)

Der betriebswirtschaftliche Ansatz hat heute in der IT das Sagen. Bei den Anwendern und bei den Anbietern. Früher hörte man – tendenziell – auf den Rat der Techniker, heute auf den der Kaufleute. Und in zunehmendem Maße auf den der Juristen, die dafür sorgen, dass die Geldsammelstellen erhalten bleiben und nicht andere auf Kosten der Sammelstelle sparen. Deshalb gibt es die vermehrte Zahl der Patentklagen. Deshalb der Versuch, dass jeder über eine Rechtsposition an den Umsätzen und Profiten der anderen partizipiert. Wenn jeder zwei Prozent vom Umsatz des anderen haben möchte, dann ist ab 50 Teilhaber Schluss.

Das Geldsammeln geht immer nur so lange gut, bis man an die systemimmanenten Grenzen stößt. Nach demselben Muster führen sich die Spareffekte, von denen man profitiert, ad absurdum. Wenn jeder Hersteller behauptet, mit seinem Angebot zwei Prozent der Kosten zu senken, ist das Geschäft bei 50 Anbietern zu Ende. Aber natürlich kommt das nicht so: Denn in einer Welt voller Stellschrauben wird das Management der Stellschrauben mehr und mehr zum Kostenfaktor.

Papperlapapp. Geld ist nicht der größte „Influencer“. Wer zum Beispiel in der IT nur Geld spart, der verpasst die Innovationen, die möglicherweise sein Geschäft komplett verändern. Das musste dereinst die Uhrenindustrie erleben, da steckt die Musikbranche noch mittendrin. Die Verlagsbranche muss mit neuen Mächten wie Google fertig werden. Und wenn wir uns eine Branche nach der anderen anschauen, werden wir feststellen, dass unsere Welt nicht nur global ist, sondern dass fast überall die Eintrittsschranken zu bislang voneinander technostrukturell getrennten Märkten so stark gesunken sind, dass jeder in den Markt des anderen eintreten kann.

Der größte Influencer ist deshalb der Markt selbst. Die IT gibt uns die Werkzeuge, diese Veränderungen viel stärker und viel kostengünstiger zu beobachten als dies je in unserer Geschichte der Fall gewesen ist. Die Zeit der Innenschau ist zu Ende. Jeder kann jeden beeinflussen.