

HANSER

Erfolgsrezepte für CIOs

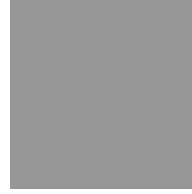
Christoph Witte, Walter Brenner

Was gute Informationsmanager ausmacht

ISBN 3-446-40633-6

Vorwort

Weitere Informationen oder Bestellungen unter
<http://www.hanser.de/3-446-40633-6> sowie im Buchhandel



Vorwort

CIOs (Chief Information Officers) müssen sich entscheiden, zu welcher Welt sie gehören wollen, zur IT oder zum Geschäft. Während der Recherche zu diesem Buch begegneten wir vielen CIOs. Die meisten von ihnen arbeiten in Großunternehmen verschiedener Branchen: Banken, Versicherungen, Prozessindustrie, Telekommunikation und der fertigen Industrie. Wir fragten sie nach den Erwartungen, die an sie gestellt werden, nach ihrem Werdegang, wichtigen Technologien, ihrer Strategie und nach den Handlungsfeldern, die sie bereits besetzen oder gerade für sich entdecken.

Schnell stellte sich heraus, dass sich fast alle CIOs zwischen zwei Polen oder Lagern bewegen: Die einen betrachten sich in erster Linie als dem Geschäft zugehörig, sehen ihre Rolle ähnlich der eines Topmanagers in Vertrieb oder Marketing. Sie leiten ihren Fachbereich, nehmen eine Führungsrolle wahr und sind mitverantwortlich für den Gesamterfolg des Unternehmens. Die anderen sehen sich als IT-Manager im engeren Sinne. Sie erkennen zwar die „Schmerzpunkte des Managements“ und reagieren darauf, aber für sie existiert ein großer Unterschied zwischen ihrer Tätigkeit und den Aufgaben der Fachführungskräfte oder des Topmanagements. Sie verantworten die Infrastruktur, auf der das Geschäft betrieben wird. Sie fühlen sich wie Bauingenieure, die den Bau eines Gebäudes planen, es mit Infrastruktur und Elektrik versorgen, doch in dem Gebäude werden andere wohnen und arbeiten. Diese CIOs sorgen dafür, dass die Systeme verfügbar sind und die Anwendungen den Anforderungen genügen, die die Geschäftsseite an sie stellt. Den Rest verfolgen sie zwar interessiert, aber eher aus der Warte eines Außenstehenden. Natürlich sind die Spielarten zahlreich. Einige CIOs nähern sich vorsichtig der Geschäftsseite, andere, zumeist die jüngeren, kommen von dort, waren vorher für Finanzen oder das Controlling verantwortlich, und haben oft einen betriebswirtschaftlichen Hintergrund. Einige leben ganz und gar in der Infrastrukturwelt, sie interessieren sich ausschließlich für IT-Architekturen, Bebauungspläne und Servi-

ce Level Agreements. Und manche beginnen die Reise in die Geschäftswelt über die Prozesse, deren Organisation, Unterstützung und Abwicklung ihnen zunehmend übertragen wird.

Doch trotz allen Changierens hegen fast alle eine Vorliebe, die im Verlauf der Interviews irgendwann zutage trat. Irritierenderweise verbargen die eher IT-orientierten CIOs ihre Präferenz zunächst, redeten viel von Prozessen, Strukturen und dem Geschäft als solchem. Doch zu funkeln begannen ihre Augen immer dann, wenn es um IT-Fragen ging, wie Software oder Sourcing, und um das Unverständnis, das ihnen von der Geschäftsseite nach wie vor entgegen gebracht wird. Die geschäftsorientierten CIOs hingegen beantworteten Fragen nach ihren Systemen und künftig wichtigen Technologien mit einem gewissen Unwohlsein, das darauf schließen ließ, dass sie in dieser Welt nicht so sehr zu Hause sind. Sie betonten die Bedeutung der Prozesse und Strukturen, für sie gilt IT als Mittel zum Zweck der Unternehmensführung, als Mittel, das möglichst kostengünstig beschafft werden muss.

Angesichts dieser beiden Pole stellt sich die Frage, in welche Richtung sich CIOs künftig orientieren müssen, um den an sie gestellten Erwartungen und Anforderungen gerecht zu werden. „Kommt darauf an“, könnte man wie immer bei solch diffizilen Fragen antworten, um niemanden zu erschrecken. Da dieses Buch jedoch Stellung beziehen will, antworten wir ganz eindeutig: Obwohl die IT immer mehr Bereiche und Prozesse durchdringt, wird sie ihre Sonderrolle in den Unternehmen verlieren. Für die CIOs bedeutet das, dass sie sich klar positionieren müssen. Entweder sie suchen sich ihre Heimat innerhalb der IT oder im Geschäft. Wir vermuten, dass ihre Verortung in der IT einen Bedeutungsverlust ihrer Rolle innerhalb des Unternehmens mit sich bringen wird. Die Zuwendung zum Geschäft hingegen lässt eine Ausweitung der Rolle zu, bis hin zum Chief Operating Officer (COO) oder in Einzelfällen auch zum Chief Executive Officer (CEO).

Wenn sich auch noch nicht klar erkennen lässt, wohin sich die Rolle des CIO entwickelt, eins wird heute schon ganz deutlich: Unter den IT-Verantwortlichen hat sich Unsicherheit breit gemacht. Bin ich richtig positioniert? Kann ich mich in meiner Position weiterentwickeln oder befinde ich mich in einer Sackgasse? Was ist zu tun, wenn IT-Dienstleistungen oder sogar ganze Geschäftsprozesse von außerhalb des Unternehmens bezogen werden? Welche Auswirkungen hat das auf meine Rolle, und welche Rolle spielt die Informationsverarbeitung künftig in den Unternehmen? Wird sie als strategisches Mittel für den Erfolg des Unternehmens gesehen, oder lediglich als notwendige Infrastruktur? Bei der Vorstellung unserer Thesen und Ideen zur Entwicklung der CIO-Funktion auf Kongressen und Seminaren trat diese Unsicherheit sehr häufig offen zutage – teilweise gepaart mit Skepsis gegenüber unseren Thesen. Diese Skepsis begrüßen wir ausdrücklich, lässt

sie uns doch hoffen, dass dieses Buch eine möglichst breite Diskussion in der IT-Community, und hoffentlich auch darüber hinaus auslöst.

Eine klare Positionierung des CIO in Richtung Geschäft oder in Richtung IT scheint uns deshalb so notwendig, weil eine Doppelrolle die IT-Chefs überfordern würde.

Heute sind die meisten CIOs zwischen Geschäft und IT hin und her gerissen. Auf der einen Seite verantworten sie das Informationsmanagement und übersetzen die Anforderungen der Geschäftsseite in IT-Systeme – mit dem großen Risiko, dass sich diese Anforderungen schneller ändern, als sie ihre Systeme nachziehen können. Andererseits sind sie immer stärker als Prozessabwickler, und teilweise auch als Prozessgestalter gefragt. Besonders in Großunternehmen nimmt Letzteres immer breiteren Raum ein. Um die eigentliche IT kümmern sich teilweise schon heute sogenannte Chief Technology Officers (CTOs), obwohl sie meistens nicht diese Berufsbezeichnung führen. Die CIOs in diesen Unternehmen haben sich von der IT im engeren Sinne verabschiedet. Sie betrachten die Prozessgestaltung, die Abwicklung und Gestaltung der gesamten Abläufe im Unternehmen als ihre eigentliche Aufgabe. Sie vertreten die Ansicht, dass „ein solider Informatik-Hintergrund“, wie es einer der Interviewten ausdrückte, ausreicht, um ihren Job zu bewältigen. Sie haben die IT im engeren Sinne hinter sich gelassen, weil die Unternehmensprozesse, und manchmal auch die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle ihre ganze Aufmerksamkeit erfordern. In modernen Großunternehmen wird das auch von ihnen erwartet.

Die IT durchdringt schon heute fast jeden Unternehmensprozess. Dabei haben es die Verantwortlichen einerseits mit sehr schnellen Technologiewechseln zu tun. Andererseits steigen die Anforderungen an die IT durch Internationalisierung, hohen Konkurrenzdruck, Fusionen und ständig wachsende Kundenansprüche an Produktqualität und Service. Dies alles führt zu einer Komplexität der IT-Landschaften, die schon für sich genommen ausreichen würde, mehr als ein Berufsleben zu füllen.

Zwischen diesen beiden gewaltigen Aufgaben die Mitte einzunehmen, bedeutet perspektivisch, keiner der beiden wirklich gerecht zu werden. Deshalb halten die Autoren dieses Buches eine Positionierung für so wichtig. Auf den Punkt gebracht hat es einer der interviewten CIOs: „Der CIO traditioneller Prägung hängt irgendwo zwischen Baum und Borke.“

Doch welches Entwicklungsszenario auch zugrunde gelegt wird, alle haben eine Grundvoraussetzung. Ein CIO kann immer nur die Rolle spielen, die ihm sein Unternehmen einräumt. Damit beschäftigt sich das erste Kapitel dieses Buches. Unter der Überschrift „Jedes Unternehmen hat den CIO, den es verdient“ erläutern wir, unter welchen Bedingungen heute Informationsverarbeitung in den Unternehmen

stattfindet, welchen Erwartungen sich die IT gegenüber sieht und wie sie gemanagt wird. Außerdem geht es darum, wie sich die Informationsverarbeitung in den Unternehmen entwickeln muss, damit sie weiterhin einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten kann.

Jede Situation hat einen Ursprung. Um zu verstehen, welche Richtung CIOs in ihren Unternehmen einschlagen können oder sogar sollten, hilft ein Blick in die Vergangenheit, um die bisherige Entwicklung nachzuzeichnen, und darin Anknüpfungspunkte für die Zukunft zu finden. Dies rekapituliert das zweite Kapitel: „Der CIO: Maschinist oder Gestalter?“.

Warum die Autoren eine klare Positionierung des CIO anregen, verdeutlicht das dritte Kapitel: „Die zukünftigen Aufgaben und Herausforderungen für den CIO“. Das Problem steckt in der Vielfalt der Anforderungen. Sie reichen vom Sicherstellen des laufenden Betriebs über Optimierung und Rationalisierung bis zum Beobachten neuer Technologien, von Innovation bis hin zur Abwicklung und Gestaltung von Prozessen und Geschäftsmodellen.

Deshalb muss der CIO „Farbe bekennen“. Welche Couleur das sein kann, beschreibt das vierte Kapitel. Ausgehend von der aktuellen Situation zeigt es Entwicklungspfade mit ihren Konsequenzen für die verantwortlich Handelnden und ihre Unternehmen auf. Hier kommen auch Ansichten von Analysten und Personalberatern ins Spiel, die die weitere Entwicklung der Rolle wesentlich beeinflussen werden.

Die aktuelle Diskussion über die künftigen Aufgaben des CIO ist zum großen Teil durch den Trend zum Outsourcen von IT-Aufgaben an spezialisierte IT-Dienstleister ausgelöst worden. Warum, so die zugrunde liegende Frage, braucht ein Unternehmen noch eine eigene IT-Organisation und einen CIO, wenn große Teile der Informationsverarbeitung gar nicht mehr in der eigenen Organisation durchgeführt werden? Schließlich, so die populistische These, hält sich auch kein Unternehmen einen Energiemanager, obwohl kaum eine Branche ohne Strom existieren könnte. Diesem Thema widmet sich das fünfte Kapitel: „Sourcing als Beginn der Transformation“.

Spätestens an dieser Stelle wird es Zeit zu fragen, was einen erfolgreichen CIO ausmacht. Wie die IT-Verantwortlichen Erwartungen managen, welche Handlungsfelder sie besetzen und wie sie mit der Geschäftsführung umgehen, wird im sechsten Kapitel geschildert.

Das siebte Kapitel beschäftigt sich mit den möglichen Rollen, die ein CIO künftig übernehmen könnte. Unter der Überschrift „Die Entwicklungspfade des CIO“ zeichnet es die Wege nach, die einige CIOs zumindest schon ein Stück weit gegangen sind.

Im achten Kapitel gehen wir auf eine Frage ein, die uns in den ersten Diskussionen über die grundlegende These dieses Buches immer wieder gestellt wurde. Wir behandeln die Frage, wer am Ende die Gesamtverantwortung für die Informations- und Kommunikationstechnik trägt, wenn die Position des CIO stärker Richtung Geschäft oder Richtung Technik ausdifferenziert wird.

Noch ein Wort zum Ende dieser Einleitung: Als wir Hermann-Josef Lamberti, Vorstand und Chief Operating Officer der Deutschen Bank, für dieses Buch interviewten, fragte er uns: „Die Universität St. Gallen und die ‚Computerwoche‘ arbeiten zusammen, das muss ja ein besonderes Thema sein?“ In der Tat ist es ein besonderes, und unserer Meinung nach auch ein wichtiges Thema, mit dem wir uns in diesem Buch beschäftigen. Dieses Buch ist kein wissenschaftliches Buch. Unser Ziel ist es, einen Beitrag zur Diskussion über die Zukunft des CIO zu leisten. Die Leserinnen und Leser werden erkennen, dass trotz der gründlichen Recherchen einige Fragen unbeantwortet, und einige Antworten vage bleiben. Dies nehmen wir in Kauf, denn letztendlich kann nur die Praxis diese Fragen beantworten.

Zu diesem Buch haben wir, wie heute üblich, eine Web-Seite erstellt: www.cio-buch.de. Auf ihr finden Sie zusätzliche Informationen über das Thema sowie die Möglichkeit, Ihre Erfahrungen darzustellen und Ihre Meinung zum Buch mit uns zu teilen. Wir stellen uns gern der Diskussion und freuen uns auf viele konstruktive Beiträge. Im besten Fall fließen sie in die nächste Auflage ein.

Wir danken den vielen CIOs und CEOs, die uns ihre kostbare Zeit für die Interviews zur Verfügung gestellt haben: Frank Annuschein (Commerzbank), Adrian Bult (Swisscom Mobile), Sören Christensen (Deutsche WertpapierService Bank), Martin Frick (Winterthur Versicherungen), Peter Hinzmann (Henkel), Rainer Janßen (Münchener Rück), Hermann-Josef Lamberti (Deutsche Bank), Karl Landert (Credit Suisse), Rolf Olmesdahl (UBS), Alexander Röder (O2), Klaus Straub (Audi) und Yury Zaytsev (Swiss Re).

Weiterhin gilt unser Dank Gaby Dineiger, Nico Ebert, Axel Hochstein, Margarete Metzger, Barbara Rohner, Birgit Scholz, Falk Uebernicket, Irene Weilhart und Heide Witte für ihre Hilfe bei der Fertigstellung dieses Buches, sowie unseren „Testlesern“ Rudolf Brühwiler, Uwe Pilgram, Fritz Pörtig und Rüdiger Zarnekow.

St. Gallen und München im Herbst 2006

Walter Brenner und Christoph Witte