

HANSER

Erfolgsrezepte für CIOs

Christoph Witte, Walter Brenner

Was gute Informationsmanager ausmacht

ISBN 3-446-40633-6

Leseprobe

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

1 Jedes Unternehmen hat den CIO, den es verdient

Die aktuelle und zukünftige Bedeutung der Informations- und Kommunikationstechnik für die Konkurrenzfähigkeit von Unternehmen, und in immer mehr Fällen sogar für die Funktionsfähigkeit von ganzen Staaten, ist unbestritten. In unseren Interviews, die die zentrale Grundlage dieses Buches sind, haben fast alle Gesprächspartner darauf hingewiesen, dass die Informations- und Kommunikationstechnik nach dem Electronic-Business-Hype Ende des letzten Jahrtausends erneut zu einer Triebfeder für Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft wird. Wir haben von Beispielen aus der Telekommunikationsbranche gehört, in denen es um die Geschwindigkeit ging, mit der neue Produkte auf den Markt gebracht werden. Handel wurde dabei neu definiert als Kombination von Informations- und Kommunikationstechnik, von Logistik bis hin zu Funkanwendungen in der Industrie.



Abbildung 1.1: Unternehmen, die in der digitalen und vernetzten Welt zu Hause sind.

Ausgangspunkt der wieder wachsenden Bedeutung von Informations- und Kommunikationstechnik ist auf der einen Seite die Tatsache, dass neue Technologien verfügbar sind – wie wir in Kapitel 3 im Detail beschreiben werden –, und auf der anderen Seite die Tatsache, dass wir alle sowohl als Geschäfts- wie als Privatpersonen in den vergangenen Jahren Verhaltensänderungen durchgemacht haben. Die meisten von uns kommunizieren heute dank Mobiltelefonie, SMS, Instant-Messaging, Chat und Electronic Mail auf eine andere Weise als vor zehn Jahren, holen ihre Informationen vermehrt aus dem Internet, und erledigen viele Transaktionen, zum Beispiel Banküberweisungen oder Flugbuchungen, wie selbstverständlich über das Internet. Die eigentliche Revolution jedoch fand und findet bei unseren Kindern beziehungsweise im Kinderzimmer statt. Inzwischen gibt es eine ganze Generation von Jugendlichen, die demnächst studieren oder ins Berufsleben eintreten, und damit auch zu interessanten Kunden werden, die eine Zeit ohne Internet, SMS und all die anderen elektronischen Hilfsmittel nie erlebt haben. Wir demonstrieren das andere Verhalten dieser Generation immer an einem einfachen Beispiel, das aus unserer persönlichen Erziehungspraxis stammt: Versuchen Sie heutzutage einmal, einen 19-jährigen Oberschüler zu überzeugen, dass er Meyers Enzyklopädie oder den Brockhaus, und nicht Wikipedia als Nachschlagewerk verwenden soll. Sie werden es wahrscheinlich nicht schaffen.

Es gibt fast keinen Prozess in Unternehmen, der nicht durch Informations- und Kommunikationstechnik unterstützt oder bestimmt wird, und auch kaum ein Produkt, das ohne Technologie auskommt. Der Electronic-Business-Hype vor fünf Jahren hatte viele Führungskräfte zu der falschen Annahme verleitet, die innovative und verändernde Kraft der Informations- und Kommunikationstechnik sei erschöpft. Das Gegenteil ist der Fall, und es gilt das bekannte Sprichwort „Totgesagte leben länger“. Es ist unbestritten, dass die Informations- und Kommunikationstechnik in den nächsten Jahren Prozesse, Produkte und Geschäftsmodelle verändern wird. Die Beispiele dafür sind zahlreich. Adidas, der bekannte Sportartikelhersteller, bringt den Marathonschuh heraus, der einen Computerchip enthält, der bei jedem Auftreten feststellt, auf welchem Untergrund sich der Läufer befindet, und das Dämpfungsverhalten anpasst. Derselbe Sportartikelhersteller bietet mit Mi Adidas im Sinne des sogenannten Mass-Customizing, das heißt einer Art standardisierter Maßanfertigung, Lauf-, Fußball- und Tennisschuhe an, die sowohl von der Größe als auch von der Gestaltung und den Farben her den individuellen Bedürfnissen der Träger angepasst werden können.

Billig-Airlines, wie Ryanair oder Air Berlin, haben mit ihren neuen, stark auf den Einsatz der Informations- und Kommunikationstechnik ausgerichteten Geschäftsmodellen, beispielsweise bei der Flugbuchung, die Strukturen im Flugreisemarkt erheblich verändert. Wir sind, wie unsere Gespräche mit vielen Unternehmensver-

tretern in Deutschland und der Schweiz gezeigt haben, Realisten, wenn wir behaupten, dass eine weitere dramatische Entwicklung in den nächsten Jahren bevorsteht, die fast alle Branchen und Unternehmen jeder Größe erfassen wird.

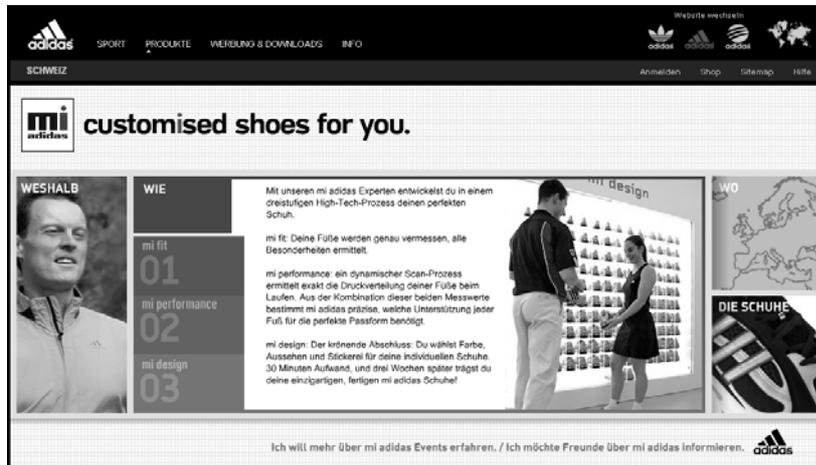


Abbildung 1.2: Mi Adidas

Vor diesem Hintergrund gibt es kaum ein Unternehmen, und kaum einen Unternehmensführer oder CEO¹, der sich nicht die effiziente und effektive Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnik auf die Agenda geschrieben hat. Es bedarf heute weder der Hilfe von Beratern noch von Professoren oder anderen Experten, um diese Botschaft zu transportieren. Es ist auch den meisten Führungskräften auf Geschäftsleitungs-, Verwaltungsrats- und Aufsichtsratsebene zumindest rational klar, dass sich in den nächsten Jahren Produkte, Prozesse und Geschäftsmodelle durch die moderne Informations- und Kommunikationstechnik ändern werden. Sehr oft handeln die Führungskräfte aber emotional völlig anders. Sie drücken sich vor Entscheidungen, die mit Informations- und Kommunikationstechnik zu tun haben, und suchen eine Person oder ein Gremium, dem sie diese Verantwortung übergeben können. In einer Sitzung im Umfeld der Universität St. Gallen erzählte uns vor nicht allzu langer Zeit ein Topmanager aus der Maschinenindustrie, dass in den Verwaltungsräten, in denen er beteiligt ist, in den letzten fünf Jahren nur ein einziges Mal über Informations- und Kommunikationstechnik gesprochen wurde. Diese Situation ist typisch für viele Unternehmen. Ob sie repräsentativ ist oder nicht, können wir nicht beurteilen, denn es gibt nur weni-

¹ Wir verwenden in diesem Buch die Begriffe „Unternehmensführer“ und „Chief Executive Officer“ (CEO) synonym.

ge Untersuchungen, ob und wie häufig die Informations- und Kommunikationstechnik in Aufsichts- und Verwaltungsräten behandelt wird.

Im Frühjahr dieses Jahres wurde eine Studie [1] im „MIS Quarterly Executive“, einer Management-orientierten IT-Zeitschrift, publiziert, die sich damit beschäftigt, wie und in welchem Ausmaß sich die Unternehmensführungen in 17 globalen Unternehmen mit IT-Fragen auseinandergesetzt haben. Das Ergebnis ist ernüchternd, entspricht aber unserem Eindruck und unseren Erwartungen. Es existiert ein „Aufmerksamkeitsdefizit“ auf der Ebene der Unternehmensführung für Fragen der Informations- und Kommunikationstechnik.

Die Autoren zitieren einen CIO², der die Situation gut zusammenfasst:

“The Board provides no direction; the direction is all the other way. The Board is afraid to death of technology, afraid of feeling foolish. Board Members occasionally ask questions but only narrow ones. Very few on the board have any understanding of information system.”

CIO eines großen Unternehmens

Eine zweite Studie [2], die von Richard L. Nolan und F. Warren McFarlan, zwei Altmeistern der Wirtschaftsinformatik, durchgeführt wurde, deutet in dieselbe Richtung: Es gibt ein großes Defizit seitens der Unternehmensführungen, sich mit Fragen der Informations- und Kommunikationstechnik zu beschäftigen. Sie fassen ihre Erkenntnisse wie folgt zusammen:

“Despite the fact that corporate information assets can account for more than 50% of capital spending, most boards fall into the default mode of applying a set of tacit or explicit rules cobbled together from the best practices of other firms. Few understand the full degree of their operational dependence on computer systems or the extent to which IT plays a role in shaping their firms' strategies.”

Richard L. Nolan und F. Warren McFarlan

Erstaunlicherweise sind diese Untersuchungen aber nicht durchgeführt worden, weil die Bedeutung der Informations- und Kommunikationstechnik für die Strategien und die Geschäftsmodelle der Unternehmen wichtiger werden, sondern weil im Umfeld des Sarbanes-Oxley-Acts, auf den wir in Kapitel 3 noch detaillierter eingehen werden, eine Diskussion in der IT über die Kontrolle durch die Unternehmensführung ausgebrochen ist.

² Unter CIO verstehen wir in diesem Buch den Chief Information Officer als die ranghöchste Persönlichkeit in einem Unternehmen, die für die Informations- und Kommunikationstechnik verantwortlich ist.

Auf der Ebene der Geschäftsleitung in europäischen Unternehmen sieht es nicht so dramatisch aus, aber grundsätzlich findet man auch hier nach wie vor viele Unternehmen, in denen Fragen der Informations- und Kommunikationstechnik verdrängt und an die Spezialisten abgeschoben werden. Es wundert daher nicht, dass es auch in General-Management-Kursen an der Universität St. Gallen nicht einfach ist, angehenden Topmanagern diese Materie näher zu bringen. Immer wieder werden Fragen gestellt, wie zum Beispiel: „Brauchen wir dieses Wissen auf dem Weg zur Spitze?“ und „Warum müssen wir eine Woche unserer knappen Zeit mit Informationsmanagement verschwenden?“, oder „Wäre es nicht besser, einen weiteren Ausbildungsblock in Marketing statt in Informations- und Kommunikationstechnik ins Curriculum einzubauen?“. Wir wollen die Situation nicht dramatischer darstellen, als sie ist, aber jeder, der sich mit Informations- und Kommunikationstechnik auseinandersetzt, kennt zumindest Elemente dieser Denkweise.

Betrachtet man die Situation objektiv, und darum haben wir uns ja bereits am Anfang dieses Kapitels bemüht, kommt man zu einem anderen Schluss. Wie wir in diesem Buch darstellen werden, führt an einer intensiven Auseinandersetzung mit der Informations- und Kommunikationstechnik auch auf der Stufe der Geschäftsleitung, und auf Aufsichts- und Verwaltungsratsebene in den nächsten Jahren kein Weg vorbei.

Der CIO steht im Zentrum

Im Mittelpunkt dieser Auseinandersetzungen steht der CIO als höchstrangige Persönlichkeit in einem Unternehmen, die für Fragen der Informations- und Kommunikationstechnik verantwortlich ist. Letztendlich entscheidet die Persönlichkeit und Positionierung des CIO, ob und in welchem Umfang ein Unternehmen die Potenziale der Informations- und Kommunikationstechnik ausschöpft. Gelingt es ihm, sich eine von der gesamten Geschäftsleitung akzeptierte Position als Verantwortlicher für Informations- und Kommunikationstechnik mit Einfluss auf die Unternehmensstrategie zu erarbeiten, kann er einen wesentlichen Beitrag zur Strategie, und damit zur Zukunftssicherung eines Unternehmens leisten. Gelingt ihm das nicht, bleibt die Informations- und Kommunikationstechnik ein „notwendiges Übel“. So haben wir in den letzten Jahren immer wieder Unternehmen der gleichen Branche und ungefähr derselben Größe gesehen, die völlig unterschiedlich mit der Informations- und Kommunikationstechnik umgehen. Auf der einen Seite gibt es Unternehmen, die mit innovativen und manchmal auch riskanten Anwendungen vorangehen, während andere Unternehmen im Sinne einer robusten Informatikstrategie „Late-Mover-Strategien“ fahren, und Neuerungen der Informations-

und Kommunikationstechnik erst dann einsetzen, wenn sie sich bewährt haben. Das Spektrum der CIOs, die wir in den letzten Jahren kennen gelernt haben, reicht von Persönlichkeiten, die sich als eine Art Forschungs- und Entwicklungschefs präsentierten, bis zu Technologiespezialisten, für die es im Wesentlichen um Hardware und Software ging.

Was wir aber in unseren Kontakten mit den CIOs immer wieder spürten, ist eine gewisse Sorge, in manchen Fällen sogar eine Angst vor der Zukunft. Selbst akzeptierte und gut im Sattel sitzende CIOs bestätigten, dass sie nicht wissen, ob sie in Zukunft ihren Weg als Motor von Veränderungen eher in Richtung Geschäft gehen sollen, oder ob sie als Technologiespezialisten benötigt werden. Diese Eindrücke haben uns veranlasst, uns in diesem Buch mit der Person, und nicht mit den Aufgaben des CIO auseinanderzusetzen. Es gibt sehr viele Publikationen [3], die sich abstrakt mit Strukturen und Prozessen des Informationsmanagements, und auch mit den Aufgaben des CIO beschäftigen. Wir werden nicht, wie dies in einer wissenschaftlichen Arbeit sein müsste, im Sinne eines „State of the Art“ die einzelnen Beiträge zusammenfassen.

Auf eine Untersuchung wollen wir aber trotzdem eingehen, weil sie sehr gut in die Argumentationslinie dieses Buches passt. Michelle Kaarst-Brown hat in der Zeitschrift „MIS Quarterly Executive“ eine Studie [4] publiziert, in der sie sich mit den Vorurteilen, die dem IT-Bereich, und dem CIO im Besonderen entgegengebracht werden, beschäftigt. Sie unterscheidet fünf Annahmen über die Rolle der IT in Unternehmen.

Jede dieser Rollen führt zu einer spezifischen Konstellation, in der sich der CIO bewegen muss. Zusammenfassend kommt die Autorin zu dem Schluss, dass trotz der steigenden Bedeutung der Informations- und Kommunikationstechnik die meisten CIOs nicht als gleichwertige Partner angesehen werden, selbst wenn sie in die Vorstandsetage befördert werden.

In vielen wissenschaftlichen Publikationen und Artikeln stehen abstrakte Modelle, und nicht die Person des CIO im Vordergrund. Die beiden Autoren dieses Buches sind in ihren eigenen Publikationen immer wieder auf Strukturen und Prozesse des Informationsmanagements eingegangen³. Am Ende prägen aber Personen mit ihren individuellen Visionen, Zielen, Stärken und Schwächen das Unternehmen. Es gilt der Satz, den wir immer wieder im Umfeld der Finanzdienstleistungsbranche hören, der aber natürlich auch im Felde der Informations- und Kommunikations-

³ Publikationen von Prof. Walter Brenner sind z.B. [5]. Christian Witte publiziert wöchentlich in der „Computerwoche“.

Annahmen Annahme- kategorien	„Ein notwendiges Übel“	„IT ist Unterstützung, kein Partner“	„IT regiert!“	„Business macht IT besser“	„Gleichwertige Partner“
Wer sollte die IT-Richtung kontrollieren?	Lass sie uns nicht kontrollieren, lass sie uns vermeiden, weil die IT außer Kontrolle ist.	Business soll die IT-Richtung kontrollieren.	IT-Profis sollten die Richtung der IT kontrollieren.	Jede Geschäftseinheit sollte ihre eigene IT-Richtung festlegen.	Die Kontrolle sollte zwischen IT-Profis und Geschäftseinheiten geteilt werden.
Zentralität der IT zur Unternehmensstrategie	Sollte nicht im Zentrum der Unternehmensstrategie stehen.	Muss einen etablierten Sponsor aus dem Business haben.	Entscheidend auf strategischem Unternehmensniveau.	Wichtig auf operativem oder taktischem Niveau.	Ausgeglichene Wichtigkeit je nach Fragestellung.
Wert der IT-Fähigkeiten und des Wissens	Kein Wert; eine potenzielle Bedrohung.	Unternehmenswissen ist überlegen; IT zweitklassig, aber wird benutzt, wenn nötig.	IT-Fähigkeiten hoch geschätzt und belohnt.	IT-Fähigkeiten und/oder Wissen zwingend beim mittleren Management und Personal erforderlich.	IT-Fähigkeiten geschätzt zusammen mit Unternehmensfähigkeiten.
Rechtfertigung für IT-Investitionen	Keine Wahl, außer IT als Überlebensmaßnahme zu nutzen.	Um Kosten und/oder Personal einzusparen (oder bei explizitem Nutzen für das Management).	F&E; Innovation; um Dienstleistungen zu verbessern oder zu erstellen.	Verbesserte Dienstleistungen; persönliche Produktivität und Dienstleistung für Geschäftseinheiten.	Kundenorientiert; problemspezifisch.
Profiteure von IT (Gewinner oder Verlierer)	Nicht-IT-Personal wird verlieren, niemand gewinnt.	Personal könnte verlieren; Organisation gewinnt; IT-Personal könnte Nachfrage fehlen.	IT-Personal gewinnt; Organisation und Kunden gewinnen.	Organisation gewinnt; IT könnte verlieren, wenn von Projekten ausgeschlossen.	Selektive Verluste; Organisation und Kunden gewinnen.

Abbildung 1.3 Die fünf Rollen der IT gemäß Kaarst-Brown (übersetzt aus dem Englischen).

technik gilt: „Finally it’s a people’s business“. Deshalb behaupten wir, durch viele Interviews bestärkt: „Jedes Unternehmen hat den CIO, den es verdient.“ Was meinen wir damit? Die Frage, welche Persönlichkeit mit welchem Profil diese Position bekleiden soll, wird bewusst entschieden von Gremien, die für die Auswahl der Führungspersönlichkeiten verantwortlich sind. Es existiert ein breites Spektrum an alternativen Persönlichkeiten, die für den CIO in Frage kommen. Die Bandbreite reicht vom Techniker im Sinne eines Maschinisten, der sich mit Hard- und Software auskennt und dem Administrationschef unterstellt ist, bis zum CIO, der im

Sinne eines Chief Operating Officers⁴ für die Gestaltung und den Betrieb der Kernprozesse im Unternehmen verantwortlich ist, und ein anerkanntes Mitglied der Geschäftsleitung darstellt. Unter „Betrieb von Kernprozessen“ verstehen wir, dass der Chief Operating Officer dafür sorgt, dass beispielsweise in einer Bank die Überweisungen auch tatsächlich durchgeführt werden. Einer unserer Gesprächspartner verglich die unterschiedlichen Rollen mit unterschiedlichen Aufgaben auf einem Schiff. Die einen stehen in weißen Anzügen auf der Kommandobrücke und entscheiden oder bestimmen mit, wohin die Reise geht, die anderen stecken im Maschinenraum irgendwo im Bauch des Schiffes und sorgen dafür, dass das Schiff mit genügend Geschwindigkeit fährt, ohne dass sie aber bestimmen können, wohin die Reise geht, oder auch nur das Meer sehen. In unseren Gesprächen haben wir CIOs unterschiedlichster Ausprägung kennen gelernt.

Die Besetzung von Führungspositionen erfolgt in Unternehmen nicht zufällig. Immer wieder entsteht in Gesprächen der Eindruck, dass Persönlichkeiten durch Zufall, durch Seilschaften oder politische Machenschaften auf ihre Position gekommen sind. Dies mag in Einzelfällen sicher richtig sein. Dennoch sind wir der Meinung, dass die überwiegende Zahl an hohen und höchsten Führungskräften bewusst für ihren Job ausgewählt wurde, und aufgrund ihrer Persönlichkeit, Erfahrung und Ausbildung ganz bestimmte Erwartungen an sie gestellt werden. Entweder wird explizit eine Person gesucht, die einem bestimmten Profil genügt, oder es wird implizit toleriert, dass eine Persönlichkeit eines bestimmten Profils in die Führungsspitze des Unternehmens kommt. Wir fordern jeden CIO auf, sich zu fragen, ob er richtig positioniert ist, und ob die Erwartungen an ihn auch seinen Fähigkeiten entsprechen. Außerdem fordern wir, dass der CEO und die Geschäftsleitung sich aktiv dieser Herausforderung stellen und bewusst entscheiden, welche Persönlichkeit mit welchem Profil die Funktion des CIO übernehmen soll.

Auf dieser Grundlage verfolgt das vorliegende Buch zwei Ziele: Auf der einen Seite soll es Topmanagern helfen, den passenden CIO auszuwählen, und auf der anderen Seite soll es gegenwärtigen oder zukünftigen CIOs zeigen, wie sie sich positionieren können. Ausgangspunkt unserer Überlegungen ist der Status quo: In vielen Unternehmen besetzt der CIO eine Doppelrolle zwischen Geschäft und Informations- und Kommunikationstechnik. Diese Doppelfunktion überfordert auf Dauer viele CIOs. Dieses Buch will einen Weg zeigen, sich von dieser doppelten Last zu befreien.

⁴ Unter Chief Operating Officer (COO) verstehen wir die ranghöchste Persönlichkeit, die die operativen Abläufe eines gesamten Unternehmens oder eines großen Bereiches verantwortet. Wir sind uns bewusst, dass dieser Begriff sehr vielschichtig ist, und in Europa und den USA teilweise völlig anders interpretiert wird. Wir werden darauf im weiteren Verlauf dieses Buches detaillierter eingehen. Als Grundlage für ein gemeinsames Verständnis sollte aber unsere „Arbeitsdefinition“ genügen.

Der CIO am Scheideweg

Die CIOs werden sich in den nächsten Jahren einem starken Veränderungsprozess stellen müssen, ob sie wollen oder nicht. Die Zeiten, in denen der CIO irgendwo in der Mitte zwischen Geschäft und Informationstechnik balancierte, gehen zu Ende. Wir sehen zwei grundsätzliche Alternativen für den CIO in der Zukunft: Entweder nimmt er innerhalb der obersten Führungsebene des Unternehmens eine Rolle als Mitgestalter des Geschäfts ein, das heißt er übernimmt Verantwortung für die Gestaltung, und teilweise im Sinne eines Chief Operating Officers auch für den Betrieb der Geschäftsprozesse. Wir werden in diesem Buch CIOs, die sich für diesen Weg entschieden haben, als geschäftsorientierte CIOs bezeichnen. Oder er spezialisiert sich im Sinne eines Technologiespezialisten als CTO⁵ auf Entwicklung und Betrieb der Infrastruktur. Auf jeden Fall muss dieser Positionierungsprozess aktiv angegangen werden, und kann nicht dem Zufall überlassen bleiben. Wir sind nach unseren vielen Gesprächen der festen Meinung, dass in den nächsten Jahren jeder CIO von seiner Geschäftsleitung vor die Frage gestellt wird: CIO mit klarer Ausrichtung auf das Geschäft oder CTO mit klarer Ausrichtung auf den Betrieb der Infrastruktur? Und wenn einem CIO diese Frage nicht gestellt wird, dann muss er sie sich selbst stellen und beantworten, um nicht unterzugehen.

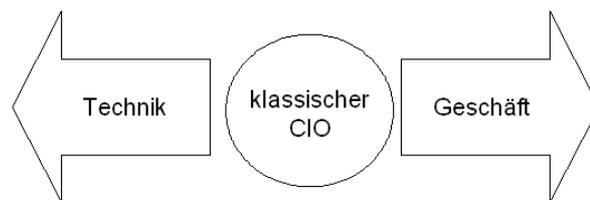


Abbildung 1.4 Der CIO am Scheideweg.

Die traditionelle Doppelrolle, sowohl Mitgestalter des Geschäfts zu sein als auch Technologiespezialisten, können sie auf jeden Fall nach unserer Meinung und nach den Aussagen vieler CIOs und CEOs, mit denen wir sprachen, nicht länger wahrnehmen. Sie sind kapazitäts- und kompetenzmäßig überfordert. Viele CIOs wollen das nicht wahrhaben. Sie klammern sich an die Doppelrolle. Auf die historischen Gründe, warum sie dies machen, werden wir in Kapitel 2 zu sprechen kommen. Oft realisieren die CIOs nicht, wie bedrohlich ihre Lage eigentlich ist, weil sie unter dem Stress, dem sie ausgesetzt sind, keine Zeit haben, sich konstruk-

⁵ Als Chief Technology Officer (CTO) bezeichnen wir die ranghöchste Persönlichkeit in einem Unternehmen, die für die Infrastruktur der Informations- und Kommunikationstechnik inklusive Anwendungsentwicklung verantwortlich ist. Wir werden im Verlauf des Buches diese Rolle noch detaillierter herausarbeiten.

tiv mit ihrer Situation auseinanderzusetzen. Sie kommen aufgrund des täglichen Drucks und der Überlastung mit operativen Aufgaben nicht dazu, sich grundsätzliche Gedanken über ihre Person, und die Strukturen und Prozesse, in denen sie funktionieren müssen, zu machen.

Die ersten Gedanken, die uns nach vielen Gesprächen mit CIOs immer wieder kamen, waren Erinnerungen an die „Kleine Fabel“ von Franz Kafka. In dieser Geschichte verfolgt die Katze die Maus. Die Fluchtmöglichkeiten der Maus scheinen immer begrenzter zu werden, weil sie zwischen zwei Mauern flüchtet, die aufeinander zulaufen. Die Maus fragt sich, was sie denn tun könnte. Da ertönt aus dem Hintergrund eine Stimme: „Du musst nur die Richtung ändern“.

Dem Zwang zur Veränderung steht ein beobachtbares Verhalten entgegen: Die wenigsten Menschen, und das schließt Führungskräfte ganz besonders mit ein, wollen Veränderungen, auch wenn sie in der Öffentlichkeit gerne das Gegenteil behaupten. In uns allen steckt ein mehr oder weniger starker Drang, Prozesse und Strukturen im privaten und geschäftlichen Bereich so zu belassen, wie sie sind und wie sie sich im Laufe der Zeit eingeschliffen haben. Veränderungen machen Angst, manchmal selbst denjenigen, die sie auslösen oder den Prozess begleiten.

In Erinnerung ist uns ein Gespräch mit dem Rektor der Universität St. Gallen. Wir fragten ihn, was ihm in seiner Amtszeit wichtig sei. Bevor wir seine Antwort wiedergeben sei angemerkt, dass sich die Universitätslandschaft in Europa in einem noch vor wenigen Jahren unvorstellbaren Veränderungsprozess befindet. Beispiele für diese Veränderungen sind die Einführung der Bachelor- und Masterstufe, von Englisch als zentraler Unterrichtssprache oder die Evaluation der Universität durch internationale Akkreditierungsgremien. Der Rektor antwortete sinngemäß: „Wichtig ist für mich, dass wir uns alle bewegen und Veränderungen positiv gegenüberstehen.“ Wir sind uns ziemlich sicher: Professorinnen und Professoren der Universität St. Gallen sind nicht darauf erpicht, dass die Veränderungsprozesse mit der gleichen Geschwindigkeit in den nächsten Jahren weitergehen. Aber wenn man sich zu einer europäischen Spitzenuniversität entwickeln will, wie es das Ziel der Universität St. Gallen ist, gibt es zu weiteren Veränderungen keine Alternative.

In einer vergleichbaren Position befinden sich die CIOs im Unternehmen. In vielen Gesprächen ist zu spüren, dass sie um die großen Veränderungen wissen. Gleichzeitig merken wir aber auch, dass trotz aller Schwierigkeiten in der momentanen Situation viele CIOs den kommenden Veränderungen mit Angst und Skepsis gegenüberstehen. Ein CIO hat es in einem Gespräch in kleiner Runde Ende 2005 auf den Punkt gebracht: „Lieber nochmals eine harte Kostensenkungsrunde, als durch Outsourcing und andere Umstrukturierungen den ganzen Laden auf den Kopf stellen.“

Vor diesem Hintergrund lassen sich folgende Hypothesen aufstellen:

1. Die Bedeutung der Informations- und Kommunikationstechnik wird in den nächsten Jahren steigen. Waren bis jetzt vor allem Prozesse von den Auswirkungen betroffen, stehen in den nächsten Jahren die Geschäftsmodelle im Vordergrund der Transformation.
2. In vielen Unternehmen wird der CIO als der Spezialist für Hardware und Software angesehen, dem die Senderlegitimation abgesprochen wird, über die Gestaltung von Prozessen und Geschäftsmodellen mitzuentcheiden. Viele CIOs fügen sich in diese Rolle.
3. Erfolgreiche Unternehmen nutzen die Potenziale der Informations- und Kommunikationstechnik umfassend. Dies setzt aber voraus, dass sich im obersten Führungsgremium mindestens eine Persönlichkeit befindet, die sehr kompetent Geschäft und Technik verbinden kann.
4. Viele CIOs stehen deshalb vor einer schwierigen Situation: Entweder entwickeln sie sich so weiter, dass sie als gleichwertige Partner auf Geschäftsleitungsebene akzeptiert werden, oder sie positionieren sich als Technologiespezialisten, und machen Platz für jemanden, der den Anforderungen der Zukunft in Bezug auf die Verbindung von Geschäft und Technik genügt.
5. Viele CIOs spüren zwar, dass sie in Gefahr sind, „unter die Räder zu kommen“. Da sie aber mit so vielen Routinetätigkeiten eingedeckt sind, haben sie nicht genügend Zeit und Kraft, sich offensiv mit den notwendigen Veränderungen auseinanderzusetzen.

Auf diesen fünf Hypothesen basiert das vorliegende Buch. Letztendlich wollen wir auf der einen Seite allen Führungskräften, vor allem den CEOs zeigen, was einen guten CIO auszeichnet, beziehungsweise was von ihm zu erwarten ist. Auf der anderen Seite wollen wir den CIOs eine Möglichkeit geben, beim Lesen des Buches ihre eigene Position zu überprüfen. Der CIO der Commerzbank, Frank Annu-scheit, brachte dies in einem der Interviews auf den Punkt: „Ihre Fragen erlauben es, meine Position und meine persönlichen Strategien auf den Prüfstand zu stellen.“

Die Industrialisierung des Informationsmanagements

Die Industrialisierung des Informationsmanagements stellt derzeit eine Entwicklung dar, die großen Einfluss auf Strukturen, Prozesse und Persönlichkeiten im Informationsmanagement haben wird. Nach anfänglichem Zögern, in manchen Fällen auch anfänglichem Unverständnis, scheint heute immer mehr IT-Managern

klar zu sein, dass durch Übertragung von Wissen aus der produzierenden Industrie auf das Informationsmanagement entscheidende Impulse für dessen Weiterentwicklung gewonnen werden können. Nicht zufällig stellt die Industrialisierung des Informationsmanagements einen der Forschungsschwerpunkte am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen dar⁶.

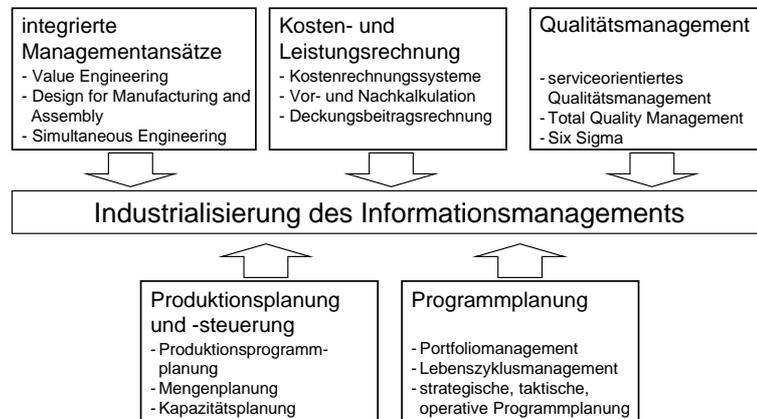


Abbildung 1.5 Die Übertragung von Wissen aus der industriellen Produktion auf das Informationsmanagement.

Wir wollen an dieser Stelle nicht die gesamte mehrjährige Forschung zusammenfassen⁷. Auf einen Aspekt jedoch, der Rückschlüsse auf die zukünftige Entwicklung des CIO zulässt, wollen wir im Folgenden eingehen: In der produzierenden Industrie ist das Management der Produktionsmittel – zum Beispiel in der Automobilindustrie die Verantwortung für die Fabriken, in denen die Karosseriepressen stehen – von der Verantwortung für die Entwicklung der Produkte und deren Vertrieb getrennt. In der Automobilindustrie gibt es typischerweise einen Vorstand für Produktion, für Forschung und Entwicklung und für Marketing und Vertrieb. Was bedeutet dies für das Informationsmanagement? Wir sind der Meinung, und unsere Interviews bestätigen dies, dass die Verantwortung für die Produktionsmittel und die Verantwortung für die Produkte getrennt sein sollten. Dies bedeutet die Tren-

⁶ Das Kompetenzzentrum „Industrialisierung des Informationsmanagements“ beschäftigt sich seit Sommer 2002 mit der systematischen Übertragung von Wissen aus der industriellen Produktion auf das Informationsmanagement. Die Ergebnisse der Forschung sind im Internet (www.iim.iwi.unisg.ch) sowie in zahlreichen Artikeln und Büchern publiziert [6]. Diese anwendungsorientierte Forschung wird seit Beginn durch zahlreiche große Unternehmen gesponsert. Bis zum Sommer 2006 haben folgende Unternehmen und Organisationen diese Forschung unterstützt: T-Systems, T-Com, Deutsche Bahn, Eidgenössisches Justiz- und Polizeidepartment, Deutsche Bank, Altana Pharma, Syskoplan und Bayer Business Services.

⁷ Im Anhang findet sich eine ausführliche Beschreibung unserer Forschungsarbeiten.

nung der Verantwortung für die informationstechnische Infrastruktur von der Verantwortung für die Prozessunterstützung. Übersetzt in die Welt des Informationsmanagements bedeutet dies, dass der CTO die Verantwortung für die Produktionsmittel und der geschäftsorientierte CIO die Verantwortung für die Produkte übernimmt. Welche konkreten Auswirkungen die jeweilige Positionierung für das Aufgabenfeld des CIO hat, werden wir zu einem späteren Zeitpunkt näher beleuchten, wobei auch hier die Analogie zur produzierenden Industrie aufschlussreiche Einsichten gewähren kann.

Das 2-S-Kurvenmodell und seine Auswirkungen auf den CIO

Im Mittelpunkt des Buches stehen also Veränderungen, die den CIO betreffen. Bevor wir uns konkret mit den Veränderungen und ihren Herausforderungen beziehungsweise Konsequenzen beschäftigen, lassen Sie uns kurz ein Modell einführen, das es erlaubt, Veränderungsprozesse und ihre Herausforderungen zu beschreiben. Eines der beeindruckendsten Modelle, wenn es um Veränderungen geht, beschreibt Foster⁸ in seinem Buch „Innovation: The Attacker’s Advantage“ [7], das sogenannte 2-S-Kurvenmodell (Abbildung 1.6).

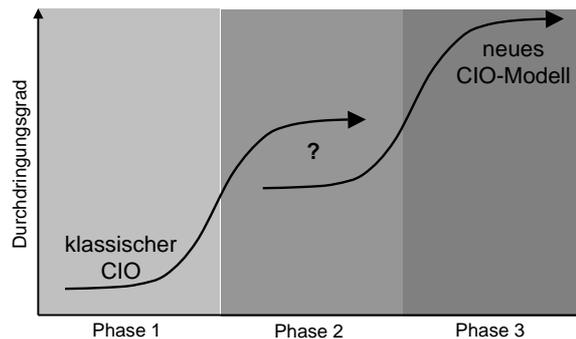


Abbildung 1.6 Das 2-S-Kurvenmodell.

Bevor wir dieses Modell auf den Transformationsprozess des CIO beziehen, erlauben Sie uns, das Modell an einem einfachen Beispiel vorzustellen, das auf fast jeden Transformationsprozess übertragen werden kann. Wir nehmen die Einführung der Flachbildschirme, konkret den Wechsel von traditionellen Röhrenfernse-

⁸ Das Denken in S-Kurven, das Foster in dem immer noch lesenswerten Buch aus dem Jahr 1986 beschreibt, ist eine der wesentlichen Grundlagen, um Innovations- und Veränderungsprozesse zu beschreiben und zu erklären.

hern hin zu den neuen Flachbildschirmen, als Demonstrationsobjekt. Grundlage des 2-S-Kurvenmodells ist die einfache S-Kurve. Sie kann in drei Teile unterteilt werden. Der erste Teil der Kurve ist flach, der Durchdringungsgrad der Flachbildschirme aus unserem Beispiel verbessert sich in dieser Phase nicht sehr. Zudem sind die Anbieter auch noch dabei, die Produkte weiterzuentwickeln, und produzieren noch nicht in Großserie. Dies ist die Zeit der Innovatoren. Risikofreudige Nutzer und Investoren bestimmen die Szene. Vielleicht hat der eine oder andere Leser in dieser Zeit einen Flachbildschirm gekauft. Die Preise waren damals hoch, kompetente Auskünfte bei Händlern und selbst ernannten Experten waren kaum zu erhalten. Technische Fragen, wie zum Beispiel nach Lebensdauer, Größe und Kompatibilität mit zukünftigen Standards dominierten die Überlegungen vor einem Kauf. Niemand wusste während dieser Periode, welche Standards sich am Ende durchsetzen werden. Das Risiko einer Fehlinvestition war zu diesem Zeitpunkt sehr hoch. In der zweiten Phase der S-Kurve wendet sich ein immer breiterer Kundenkreis den Flachbildschirmen zu. Ihr Verbreitungsgrad steigt, die Preise sinken, einigermaßen kompetente Beratungsgespräche kommen zustande, und das Risiko einer Fehlinvestition sinkt, da sich relevante Standards zu etablieren beginnen. In der dritten Phase, in der wir uns bei den Flachbildschirmen aber noch nicht befinden, wird sich ein dominanter Marktstandard herausgebildet haben. Die neue Technologie, in diesem Fall der Flachbildschirm, hat sich durchgesetzt. Die Preise gehen – außer bei Sonderangeboten – kaum mehr nach unten.

Jeder von uns kennt den Mechanismus der S-Kurve aus vielen Erfahrungen im privaten und geschäftlichen Umfeld. Er entspricht Erfahrungen, die wir auf vielen Gebieten gemacht haben. Auf eine weitere, noch detailliertere Schilderung der S-Kurve und der dahinter liegenden Mechanismen können wir deshalb verzichten.

Spannend wird es, wenn wir dieses einfache Modell zum 2-S-Kurvenmodell erweitern und auf die zukünftige Entwicklung des CIO übertragen. Die linke, „alte“ Kurve beschreibt den Entwicklungsprozess des CIO-Modells klassischer Prägung in den letzten 40 Jahren, vom Rechenzentrumsleiter hin zu einem mehr oder weniger akzeptierten Partner auf der Ebene der Geschäftsleitung oder eine Stufe tiefer, aber immer mit dem Anspruch, Technik und Geschäft zu verbinden. Wenn man den CIO auf dieser Kurve positionieren müsste, dann ziemlich weit rechts. Die Situation in diesem Bereich der Kurve lässt sich ungefähr so beschreiben: Der CIO weiß, was grundsätzlich von ihm verlangt wird, er weiß, was er zu tun hat, weiß, wovon er die Finger lassen sollte, und kennt auch seine Grenzen genau.

Ein Loblied auf den CIO klassischer Prägung

Diese klassischen CIOs haben in den letzten Jahren in vielen Unternehmen Außerordentliches geleistet, egal, welchen Maßstab man anlegt: In den meisten Unternehmen läuft die computerunterstützte Informationsverarbeitung weitgehend problemlos, innovative Entwicklungen der Informations- und Kommunikationstechnik wurden frühzeitig erkannt, entsprechende Projekte entworfen, und in der Mehrzahl der Fälle erfolgreich implementiert. Einzig zu Beginn dieses Jahrzehnts haben einige CIOs im E-Business-Rausch etwas zu viel unternommen. In vielen Fällen wurden sie aber von der Geschäftsleitung zu diesem Handeln gezwungen. Weite Bereiche der Wirtschaft und Gesellschaft würden nicht funktionieren, wenn die klassischen CIOs ihre Aufgaben nicht so umsichtig und zukunftsorientiert wahrgenommen hätten. Die meisten CIOs, die wir kennen, sind hervorragende Fachleute und ausgezeichnete Führungspersönlichkeiten, die sich mit den Zielen ihrer Unternehmen identifizieren, und sich nicht nur im Geschäfts-, sondern auch im Privatleben ständig mit den Produkten und Potenzialen der Informations- und Kommunikationstechnik auseinandersetzen.

Trotz dieser Leistungen sehen sich viele CIOs teilweise harter Kritik ausgesetzt. Hier ein paar Aussagen, die CIOs in puncto Kritik gemacht haben:

- „Ich bin der Prügelknabe, wenn es um misslungene Projekte geht, in denen Informations- und Kommunikationstechnik von Bedeutung waren. Ich fühle mich in dieser Rolle wohl und komme damit zurecht.“
- „Ich verstehe nicht, warum der Fachbereich ständig mit Business-Process-Outsourcing droht. Eigentlich mache ich meinen Job gut. In jedem Benchmark habe ich überdurchschnittlich abgeschlossen.“

Und natürlich stellen sie Fragen, die ihr Unwohlsein mit der Situation ausdrücken:

- „Warum kann ich nicht aktiv an der Entwicklung der Unternehmensstrategie mitwirken? Eigentlich könnte ich einen signifikanten Beitrag leisten.“
- „Warum schlägt mir in jedem Gespräch mit dem Fachbereich soviel Misstrauen entgegen? Eigentlich will ich die Kollegen ja unterstützen.“
- „Warum wird ein Beratungsunternehmen mit der Klärung des Technologieeinsatzes betraut, obwohl wir doch die Spezialisten haben?“
- „Warum wirft mir der CEO fehlende Innovation vor? In den letzten zwei Jahren habe ich doch – entsprechend dem Beschluss des Vorstands – die Kosten um mehr als 30 Prozent reduziert, und eine signifikante Prozessstandardisierung erreicht. Auch meine Kollegen aus der Branche attestieren mir, dass ich einen guten Job gemacht habe.“

Die Reihe der Aussagen und Fragen ließe sich beliebig fortsetzen. Fast jede Woche begegnen uns diese und ähnliche Aussagen in Gesprächen mit CIOs. Viele spüren die Sackgasse, in die sie sich langsam begeben, finden aber keinen Ausweg oder sind zu keinem Befreiungsschlag fähig. Theoretisch – vom 2-S-Kurvenmodell her analysiert – versuchen sie, sich auf der linken Kurve weiterzuentwickeln. Sie befinden sich aber im oberen flachen Teil, und da sind die Entwicklungsmöglichkeiten ausgereizt. Dies hat zur Folge, dass der Druck von der Geschäftsführung und von der Technologieseite ständig zunimmt. Wir alle wissen, dass auf der einen Seite die Forderungen des Fachbereichs in Bezug auf den Einsatz der Informations- und Kommunikationstechnik laufend ansteigen. Immer mehr Prozesse werden Teil der digitalen vernetzten Welt. Man denke nur an die IP-Telefonie, das Geschäft mit der digitalen Musik oder die Digitalisierung der realen Welt mithilfe der RFID-Technologie, zum Beispiel im Logistik-Umfeld. Auf der anderen Seite steigt auch der Druck auf der Technologieseite an. Neue, serviceorientierte Architekturen, die insbesondere durch Produkte wie Netweaver von SAP oder Websphere von IBM ermöglicht und gefördert werden, verlangen eine intensive Auseinandersetzung mit den Prozessen der Informatik. Auch eine durch den Aufbau einer serviceorientierten IT-Landschaft ermöglichte internationale Aufgabenverteilung in der Informatik, zum Beispiel durch den Bezug von Leistungen der Anbieter aus Indien oder China, wird tief greifende Veränderungen bei den Prozessen in der Informatik auslösen. Letztendlich ist aufgrund dieses „Zangenangriffs“ nachvollziehbar, dass viele CIOs – wenn sie die Chance haben, ehrlich und unbeobachtet zu sprechen – zugeben, sich überfordert zu fühlen. Unsere Antwort und die grundsätzliche These, die diesem Buch zugrunde liegt, basiert auf dem 2-S-Kurvenmodell: Es ergibt keinen Sinn, unbeirrt die alte Kurve weiterzuverfolgen, sondern es gilt, den „Sprung“ auf die neue S-Kurve zu schaffen, sich auf ihr emporzuarbeiten und Erfahrung zu gewinnen. Diese „neue“, rechte S-Kurve, die das neue CIO-Modell verkörpert, geht davon aus, dass der heutige CIO seine Doppelrolle aufgibt, und sich entweder als Technologiespezialist im Sinne eines CTO auf die Technologieseite konzentriert, oder auf die Geschäftsseite wechselt, und sich entweder zum Chief Process Officer (CPO) oder zum COO entwickelt. Bevor wir diese Entwicklungsrichtungen weiter kommentieren, lassen Sie uns kurz erläutern, was sich hinter den Abkürzungen verbirgt.

Der Zwang zur Positionierung

Eine klare Positionierung des CIO, entweder auf der Seite des Geschäfts oder auf der Seite der Technik, erfordert zunächst eine gehörige Portion Mut. Denn mit der Konzentration auf eine der beiden Entwicklungsrichtungen gibt der klassische CIO eine seiner beiden Rollen im Unternehmen auf. Sobald er sich für eine der beiden Richtungen entscheidet, übernimmt eine neue Führungskraft die andere Rolle. Unbestritten ist, dass beide Positionen besetzt werden müssen, aber nicht durch dieselbe Person. Diese Entscheidung ist etwas, das vielen klassischen Führungskräften zutiefst missfällt. Die meisten Führungskräfte geben die erworbenen Machtpositionen nur ungern ab, vor allem wenn sie im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnik, wie in der Anwendungsentwicklung, teilweise mit einem großen Personalbestand verbunden sind. Wir gehen davon aus und die Gespräche bestätigen, dass es in beiden Richtungen gute Karrierechancen gibt. Jede Persönlichkeit, die sich in der angespannten Situation befindet, die durch die oben erwähnten Fragen und Aussagen gekennzeichnet ist, weiß, ob sie sich letztendlich eher dem Geschäft oder der Technologie zugehörig fühlt. Ehrlichkeit ist gefragt. Um nicht falsch verstanden zu werden: Unsere Botschaft ist positiv. Jeder CIO hat die Chance, sich selbst zu positionieren und sich seinen eigenen Weg zu bahnen. Er muss diesen Prozess selbst einleiten. Wenn die Geschäftsleitung, der Aufsichtsrat und der Verwaltungsrat, teilweise unterstützt durch Berater, eine Klärung einleiten, ist es in der Regel zu spät. Deshalb wollen wir die klassischen CIOs motivieren, ihre Situation zu analysieren, sich ihrer Stärken und Schwächen bewusst zu werden, für sich selbst eine Entscheidung zu treffen, an die Geschäftsleitung heranzutreten und dann konstruktiv zu helfen, diese Entscheidung umzusetzen.

Zusammenfassung

Bevor wir uns in den nächsten Kapiteln detailliert mit dem CIO und seiner Zukunft beschäftigen, lassen Sie uns nochmals die wichtigsten Aussagen des ersten Kapitels zusammenfassen:

- Der Stellenwert der Informations- und Kommunikationstechnik für Wirtschaft und Gesellschaft wird in den nächsten Jahren weiter an Bedeutung zunehmen.
- Prozesse, Produkte und Geschäftsmodelle werden durch die Auswirkungen der Informations- und Kommunikationstechnik verändert werden.
- Der CIO steht im Mittelpunkt der Entwicklung, wobei der klassische CIO versucht, Geschäft mit Informations- und Kommunikationstechnik zu verbinden.

- Je länger er versucht, seine Doppelrolle auszufüllen, desto stärker ist der klassische CIO durch sie überfordert. Er muss sich positionieren.
- Entweder konzentriert er sich auf die Rolle des CTO und ist für die Infrastruktur und Anwendungsentwicklung verantwortlich, oder er entwickelt sich in Richtung Geschäft und übernimmt als COO Verantwortung für die Gestaltung und den Betrieb der Prozesse.

Literaturverweise

- [1] Vgl. *Huff, S.L.; Maher, M.P.; Munro, M.C.*: Information Technology and the Board of Directors: Is there an IT Attention Deficit? In: *MIS Quarterly Executive*, Vol 5, No 2, June 2006, S. 55–68
- [2] Vgl. *Nolan, R.L.; McFarlan, F.W.*: Information Technology and the Board of Directors. In: *Harvard Business Review*, Vol 83, No 10, 2005, S. 96–106
- [3] Vgl. *Heinrich, L.J.; Lehner, F.*: Informationsmanagement, Planung, Überwachung und Steuerung der Informationsinfrastruktur. Oldenbourg, München 2005;
- Broadbent, M.; Kitzis, E.S.*: The New CIO Leader. Harvard Business School Press, Boston 2005;
- Krcmar, H.H.*: Informationsmanagement. Springer, Berlin 2004;
- Stickel, E.*: Informationsmanagement. Oldenbourg, München 2001;
- Voss, S.; Gutenschwager, K.*: Informationsmanagement. Springer, Berlin 2001;
- Biethahn, J.; Harry, M.; Ruf, W.*: Ganzheitliches Informationsmanagement. 2. Auflage, Oldenbourg, München 2000
- [4] Vgl. *Kaarst-Brown, M.L.*: Understanding an Organization's View of the CIO: The Role of Assumptions about IT. In: *MIS Quarterly Executive*, Vol 4, No 2, 2005, S. 287–301
- [5] *Zarnekow, R.; Brenner, W.; Pilgram, U.*: Integriertes Informationsmanagement. Springer Verlag, Heidelberg, Berlin 2005;
- Brenner, W.*: Grundzüge des Informationsmanagements. Springer, Berlin 1994;
- Österle, H.; Brenner, W.; Hilbers, K.*: Unternehmensführung und Informationssystem – Der Ansatz des St. Galler Informationssystem-Managements. Teubner, Stuttgart 1992.

- [6] *Zarnekow, R.; Brenner, W.; Pilgram, U.*: Integriertes Informationsmanagement. Springer Verlag, Heidelberg, Berlin 2005;
- Hochstein, A.; Uebernicker, F.; Brenner, W.*: Operations Management in IS: Using the SCOR-Model to Source, Make and Deliver IS Services, Proceedings of the Twelfth Americas Conference on Information Systems. Acapulco, Mexico 2006;
- Zarnekow, R.; Hochstein, A.; Brenner, W.*: Service-orientiertes IT-Management: ITIL Best Practices und Fallstudien. Springer Verlag, Heidelberg, Berlin 2005;
- Zarnekow, R.; Brenner, W.; Grohmann, H.H.* (Hrsg): Informationsmanagement. Konzepte und Strategien für die Praxis. dpunkt.verlag, Heidelberg 2004
- [7] *Foster, R.N.*: Innovation: The Attacker's Advantage. Pan Books, London 1986