



# „Hinter dem Wiki wird es dunkel“

Innovativen IT-Abteilungen gelingt es, Kundeninformationen ins Unternehmen zu tragen und firmenübergreifende Prozesse zu organisieren. Vierter und letzter Teil unserer Serie CIO Agenda 2008: Innovation.

VON CW-REDAKTEUR HEINRICH VASKE

Prosumption – unter dieser Überschrift (zusammengesetzt aus production und consumption) stand eine Diskussion darüber, wie die IT dazu beitragen kann, Kundenwissen und -informationen effektiv für Produktion und strategische Ausrichtung zu nutzen. „In vielen Unternehmen sind die meisten Geschäftsprozesse – und damit die IT-Architektur – noch nicht am Kunden ausgerichtet. Das muss sich ändern“, sagte Michael Nilles, CIO bei der Bosch Rexroth AG. Als Kernproblem erkannte er, dass das Geschäftsmodell vieler Unternehmen historisch um organisatorische Silos wie Geschäftsbereiche oder Technologiefelder gebaut wurde und damit eine ganzheitliche Markt-

und Kundenorientierung oft nur im Marketing, weniger jedoch in den Fulfillment- und Serviceprozessen möglich ist.

Die anderen CIOs stimmten Nilles zu: Die IT ist meistens nicht nah genug am Kunden, außerdem kennt sie ihn zu wenig. In der Diskussion zeigte sich, dass große Hoffnungen in Web-2.0-Techniken gesetzt werden. Social Networks, Wikis, Blogs – das alles sind Plattformen, auf denen Kunden Feedback loswerden können: theoretisch eine Goldmine für Unternehmen. Allerdings ist der Umgang mit unstrukturierten Daten und ihre Einbindung in die Unternehmens-IT für die meisten Firmen schwierig.

„Hinter dem Wiki wird es dunkel“, unkte Jens Hittmeyer, CIO



**Geschäftsprozesse und IT-Architektur sind in vielen Unternehmen nicht am Kunden ausgerichtet, beobachtet Michael Nilles, CIO der Bosch Rexroth AG.**

der Maxdata AG. „Web 2.0, Wikis, Blogs – wenn wir diese Dinge hereinlassen, brauchen wir eine Aufbauorganisation, die damit umgehen kann. Das Risiko, in einer Flut von Informationen unterzugehen, ist beträchtlich“, so der Maxdata-Mann. Norbert-Karl Falck, Director Corporate IT & Quality Management bei BASF IT Services, empfahl den Aufbau einer entsprechenden Organisation und die Entwicklung einer Policy. „Die Risiken bei Web-2.0-Techniken sind schon aus rechtlicher Sicht beträchtlich“, so Falck. Er ließ aber keinen Zweifel daran, dass man sich mit dem Thema beschäftigen müsse.

## Wie viel Struktur verträgt Web 2.0?

Sogleich kam die Frage auf, inwieweit sich Web-2.0-Techniken überhaupt mit Regeln und Strukturen vereinbaren lassen. Lässt sich der Kunde das gefallen? Muss sich ein Unternehmen nicht vielmehr öffnen und auf Strukturen weitestgehend verzichten, um die Informationen beim Kunden einfahren zu können?

Die Arbeitsgruppe einigte sich auf einige Handlungsempfehlungen, wie mit dem Thema Prosumption umzugehen sei. Zunächst einmal gelte es klarzumachen, welche Kunden überhaupt eingebunden werden sollen. Das können je nach Branche und Geschäftsmodell Endkunden sein, Handelspartner oder auch Großkunden. Ist hier Einigkeit geschaffen, sollte – möglichst auf Initiative der IT – eine Kick-off-Veranstaltung anberaumt werden, in der deutlich wird, welche technischen Möglichkeiten es gibt und welche Prozesse und Systeme angepasst oder gar geöffnet werden müssten.

Das Team war sich einig darin, dass eine Öffnung nach außen nicht ohne Folgen für die Unternehmenskultur bleibt. „Wir reden hier über einen Mind Change, einen Paradigmenwechsel“, betonte Maxdata-CIO Hittmeyer, der die Arbeitsergebnisse der Gruppe präsentierte. Im nächsten Schritt müsse man sich intensiv mit den Werkzeugen beschäftigen. Was gibt es an Blog- und Wiki-Software, an Such- und Filtermaschinen? Diese Recherche sollte ergebnisoffen erfolgen. Zudem ist eine Umsetzungs-Guideline zu entwickeln, damit alle Beteiligten wissen, wohin die Reise geht.

„Start simple and small“, lautete eine weitere Empfehlung. Wenn die IT mit diesem Thema in ihrer „üblichen, strukturierten Art“ umgehe, dauere es zu lange. Die CIOs zeigten sich risikobereit: Man könne mit einem simplen Projekt einfach mal beginnen, die Ergebnisse auswerten

und die „Learnings“ auf andere Produkte und Services anwenden. Es geht also um schnelle Antworten für Marketing, Vertrieb oder Produktentwicklung. „Das ganze Vorgehensmodell ist iterativ“, referierte Hittmeyer, Fehler müssten in Kauf genommen werden, um weiterzukommen. Automatisierte Feedback-Schleifen einzuziehen dauere zu lange, erstmal müsse ein „menschlicher Filter“ dafür sorgen, dass es brauchbare Ergebnisse gibt.

Das CIO-Team einigte sich darauf, auf Policies und Regeln vorerst zu verzichten und diese später „retrospektiv zu entwickeln“. Die Initiative könne von einer

Taskforce oder einem virtuellen Team mit Teilnehmern aus den betroffenen Funktionen ausgehen, das aber nicht mehr als zwölf Mitarbeiter umfassen dürfe, „damit noch etwas vorangeht“. Außerdem sollte ein Risiko-Manager an Bord sein, um die größten Rechts- und Sicherheitsprobleme zu umschiffen. „Wenn die IT so vorgeht, dann zeigt sie, dass sie schnell sein kann und strukturiertes Vorgehen nicht ihr einziger Vorzug ist“, schloss Hittmeyer.

## Aufbrechen vertikaler Wertschöpfungsketten

Das Kunden-Feedback in die Wertschöpfungsketten einzubeziehen ist aus IT-Sicht nur die eine Seite der Medaille. Die zweite große Chance für Innovationen bietet das Aufbrechen von Wertschöpfungsketten und das Einbeziehen von Partnern in Collaboration-Netzwerke, die klassische Lieferketten zunehmend

## DIE CIO »AGENDA 2008«



»THE CIO BEYOND«  
PROFILING  
A SUCCESSFUL  
CIO

Exklusiver  
Underwriter



Kein Luxus, sondern eine Kernaufgabe: Der Stellenwert der Innovation ist in den IT-Abteilungen rasant gestiegen, wie der gemeinsam von der COMPUTERWOCHE und dem Malik Management Zentrum, St. Gallen, veranstaltete Intensiv-Workshop „CIO-Agenda 2008: Innovation“ zeigte. Zweieinhalb Tage nahmen sich IT-Manager aus Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchen Zeit, um gemeinsam alle Facetten der Innovation durch IT zu erarbeiten und ganz konkrete Handlungsempfehlungen zu geben. Wir haben die Ergebnisse in dieser Serie zusammengefasst.

Partner und Sponsoren:



## The CIO Beyond

1. Der CIO – ein Chief Innovation Officer?
2. Erst die Hausaufgaben, dann Innovation
3. IT in der Rolle als Change Agent
4. Im Prozess liegt die Chance



FOTO: JOACHIM WENDLER

ersetzen. Unternehmen analysieren ihre Prozesse, definieren deren Einzelteile und vergeben sie – global – an Spezialisten, die ihren Fokus auf die Lösung der Teilprobleme legen. Die Automobilindustrie geht in dieser Entwicklung voran, andere Branchen folgen.



**Post-CIO Johannes Helbig:** „Collaboration erfolgt auch auf Maschinen- und Prozessebene.“

„Collaboration erfolgt nicht nur unter Menschen, sondern auch auf Maschinen- und Prozessebene“, verdeutlichte Johannes Helbig, CIO der Deutschen Post AG, die Ausmaße der Veränderung. Das habe völlig neue Prozessmodelle zur Folge, etwa wenn Teile der internen Leistungserbringung auch auf dem Markt angeboten und zu Umsatzträgern würden. Er nannte das Beispiel der Postbank, die als Dienstleister auch den Zahlungsverkehr für



**Stabile Produktionsketten sinnvoll aufzubrechen ist nicht trivial, so Thomas Henkel, der bei Amer Sports die IT verantwortet.**

die Deutsche und die Dresdner Bank übernommen hat.

Die IT, so zeigte die Diskussion, ist heute kaum in der Lage, die permanente Zerschlagung und Neuzusammensetzung der Prozessketten zu unterstützen, geschweige denn, die Prozessketten und Prozessnetze zu transformieren. Monolithische Anwendungen und fehlende Schnittstellen stellen ein gravierendes Hindernis dar, ebenso das Fehlen von Prozessdesign, modularisierbaren Systemen (Web Services), Service-Level-Agreements (SLAs) und Tools zur unternehmensübergreifenden Prozesssteuerung. Widerstände gibt es auch beim Personal, das keinen Wert darauf legt, Prozessketten aufzubrechen und damit die Auslagerung von Teilprozessen zu erleichtern. Auch Sicherheitsrisiken werden oft als Killerargumente angeführt.

„Wo es um transaktionsbasiertes Arbeiten geht und um Stücklisten, ist es schwierig, stabile Produktionsketten sinnvoll aufzubrechen“, beobachtet Thomas Henkel, Vice President Global IT bei der Amer Sports Corp., Helsinki. Einfacher sei es im Bereich Forschung und Entwicklung, da kreative Prozesse nicht so starr strukturiert und deutlich flexibler sind. Der Einsatz von Collaboration-Tools habe sich hier besonders bewährt.

**IT hat als querstehende Funktion die Fäden in der Hand**

Der Ansatzpunkt für die IT, so der Konsens in dieser Arbeitsgruppe, liegt im Prozessdesign. Ablaufketten verstehen, Potenziale erkennen und Entkopplungspunkte definieren seien die Aufgaben, die von der IT als querstehender Institution gelöst werden könnten. „Es geht hier um eine völlig neue Rolle für die IT“, sagte Post-CIO Helbig. „Von unserer Ausbildung und intellektuellen Veranlagung her sind wir es, die solche Prozesse denken müssen. Wir sind quer zu allen anderen Unternehmensbereichen aufgestellt. Das ist eine Chance für die IT!“

Die mit dem Thema Wertschöpfungsketten befasste Arbeitsgruppe schlug den CIO-Kollegen vor, das Thema zunächst

„strategisch zu positionieren“. Im Konzern müsse klar sein, welche Kernkompetenzen und -prozesse man selbst abbilden und welche man aus der Hand geben will. Weil die IT von Haus aus analytisch denkt und zudem alle Teilprozesse kennt, kann sie die Rahmenbedingungen schaffen. Da-



**Mit dem Web 2.0 kommt die Datenflut, warnt Jens Hittmeyer, CIO der Maxdata AG.**

bei kristallisieren sich drei Aufgaben heraus:

■ **Prozessdesign:** Die wichtigen Unternehmensabläufe sind sauber zu dokumentieren und auf ihr Optimierungspotenzial hin zu analysieren. Ist das geschehen, können sie gegebenenfalls zerschlagen und neu zusammengesetzt werden – mit Unterstützung unternehmensfremder Lieferanten von Teilprozessen. Diese Aufgabe kann natürlich nur im Zusammenhang mit den betroffenen Business-Bereichen angemessen gelöst werden.

**Mehr zum Thema**

- [www.computerwoche.de/575972](http://www.computerwoche.de/575972): Manchmal fehlt die Risikobereitschaft (Teil 1);
- 573869**: Innovation braucht ein solides Fundament (Teil 2);
- 594056**: Wie die IT zum Change Agent wird (Teil 3);
- 582544**: Darum geht es bei der Syntegration.
- agendazone:** Alle CIO-Agenda-Artikel der Jahre 2006 und 2007.

■ **Entkopplungspunkte definieren:** Die Beteiligten untersuchen die Prozessketten auf ihre Entkopplungspunkte hin und beziehen dabei verfügbare Alternativen im Markt mit ein. In diesem Kontext sind Schnittstellen zu definieren, die im Einklang mit dem stehen, was andere Unternehmen („starke Spieler“) tun. Unternehmen einer Branche sollten hier zusammenarbeiten und sich untereinander vernetzen, anstatt den IT-Anbietern diese Baustelle zu überlassen.

■ **Anpassung der technischen Systeme:** Sind die Prozesse designt und die Entkopplungspunkte und Schnittstellen festgelegt, lässt sich erkennen, welche Systeme angefasst werden müssen. Dabei gilt es, Monolithen aufzubrechen und Inseln zu verbinden. Je nach Unternehmensstra-

ategie kann die Priorisierung erfolgen.

Konkrete Aufgaben der IT sind den Vorstellungen der CIOs zufolge in diesem Zusammenhang das Mitwirken beim Prozessdesign, die Definition und Überwachung von Service-Level-Agreements (SLAs) für die Schnittstellen zum externen Partner und die Steuerung des Tool-Einsatzes. Benötigt werden etwa Werkzeuge für Business Process Monitoring, Servicedesign und die Vernetzung (Web-Services, Enterprise Service Bus). Bei schwach strukturierten Prozessen etwa im Bereich Forschung und Entwicklung hilft der Einsatz von Collaboration-Tools weiter: Web-2.0-Angebote, Lotus Notes, Microsoft Sharepoint sowie Dokumenten- und Content-Management-Lösungen. ◆

**CIO-Magazin im Dezember**

Was die aktuelle Ausgabe der COMPUTERWOCHE-Schwesterpublikation bringt.

IT und Telekommunikation wachsen immer stärker zusammen. Anhand der Ergebnisse einer aktuellen Studie beleuchtet das „CIO“-Magazin, welche Gründe die Anwender für und gegen die Konvergenz anführen, wo das Thema in ihrem Unternehmen aufgehängt ist und an welchen Einsatzorten sich der Aufwand überhaupt lohnt. Zudem berichtet Friedrich Wöbking, IT-Vorstand der Dresdner Bank, über seine Aktivitäten in diesem Bereich.

Im Fokus steht diesmal das Thema CRM. Keine Explosion, aber solide – so lässt sich das Wachstum in diesem Markt auf den Punkt bringen. Vor allem Marketing-Lösungen und analytisches CRM verzeichnen ein deutliches Plus. Neben den Softwareriesen machen auch Branchenspezialisten und SaaS-Anbieter gute Geschäfte.

Die Krones AG, ein Hersteller von Abfüllanlagen, richtet ihre IT-Prozesse bereits nach der neuen Itil-Version 3 aus. Deshalb baut CIO Michael Kranz seine IT-Organisation komplett um. Der IT-Chef berichtet über die wichtigs-



ten Unterschiede zwischen der alten und der neuen Itil-Version.

Im Auftrag von Bearingpoint hat eine McKinsey-Studie die Anforderungen an den künftigen „Bundes-CIO“ untersucht. Die Ergebnisse liegen der „CIO“ vor. Demzufolge soll der designierte IT-Chef des Bundes die IT-Strategie und -Architektur fortschreiben, ein IT-Rahmenkonzept entwickeln, Standards setzen, das strategische IT-Controlling vornehmen und – zusammen mit einem CTO – die internen Dienstleister steuern. (qua) ◆