



FOTOS: JOACHIM WENDLER

Zwei Welten: IT und Business

Die Qualität der Arbeit interner IT-Abteilungen wird daran gemessen, ob sie Nutzen für das Business stiften. Dabei sind Widerstände zu überwinden, so der Konsens der 30 CIOs, die ihre Agenda 2007 ausarbeiteten.

VON CW-REDAKTEUR HEINRICH VASKE

Der Business-Link

? Dass IT-Organisation und Business fremd, ist ein altes Phänomen.

Fachbereiche und IT arbeiten aneinander vorbei – auch die Position des IT-Mittelsmanns oder -Organisators, die inzwischen viele Fachabteilungen besetzen, ändert daran nichts. Im Gegenteil: Die zusätzliche Kommunikationsebene erhöht die Komplexität, und die CIOs geraten mit ihren Abteilungen noch weiter auf Distanz zu den Geschäftsprozessen, die sie eigentlich unterstützen sollen. Die Folge ist ein zunehmend schlechtes Standing der IT. „Der Mehrwert der IT wird nicht gesehen. Deshalb werden die Kosten und das Personal massiv reduziert, während in anderen Fachbereichen noch jede Menge Luft wäre“, ärgerte sich ein Diskutant.

Kunden einbeziehen

Die Wahrnehmung der IT-Organisation als interner Dienstleister ist für die Kommunikation mit den Fachbereichen nicht immer hilfreich, so der Konsens. Sie müsse auch als Gestalter hinsichtlich Enabling und Governance gesehen werden – als akzeptierter Partner für das Business. „Wir müssen die Kunden von Anfang an einbeziehen“, sagte Peter Kraus, verantwortlich für die IT bei der ZF Friedrichshafen AG. „Mit ih-

nen zusammen müssen wir herausfinden, was sich mit neuen Themen erreichen lässt.“ Nach Auffassung des Teams sollten sich Unternehmen außerdem über die organisatorische Veränderung ihrer IT klar werden: Ob sie dem Finanzressort oder dem Vorstandsvorsitzenden unterstellt sind, wirke sich deutlich auf ihre Rolle im Konzern aus.

Die CIOs einigten sich auf die Feststellung, dass die Fachbereiche durchaus die Nähe zur IT anstreben – aber nur, solange diese einen Mehrwert stiften kann. Die interne IT müsse sich deshalb als „besserer, kompetenterer und schneller Berater, Partner, Lieferant und Dienstleister“ gegenüber externen Anbietern behaupten.

! Die interne IT-Dienstleistung ist professioneller zu erbringen, postulierte die Arbeitsgruppe. CIOs müssten sich Klarheit darüber verschaffen, was ihr Bereich leisten könne und wo die Grenzen seien. Jürgen Pulm, zuletzt als CIO der Bank Julius Bär tätig, empfiehlt dazu systematisches Vorgehen:

„Architekturinvestitionen sind eine Wette auf die Zukunft. Man muss wissen, wohin die IT-Organisation läuft und wie sie läuft.“ Dazu gehört den CIOs zufolge ebenfalls, die Performance der IT ständig zu messen und nachzuweisen – beispielsweise via Analyse des Kundennutzens.

Ein Gutteil der Probleme liegt im kommunikativen Bereich.

Deshalb muss die IT demonstrieren, wie sie Aufgaben anzugehen gedenkt, und sie muss sich zeigen lassen, was in den Fachbereichen vor sich geht. Eine weitere Empfehlung der Diskutanten lautet, die IT-Organisation nach den Prinzipien des Vertriebs auszurichten: Für die Fachbereiche sind jeweils Key Account Manager zuständig.

Anforderungs-Management

Als zentrale Herausforderung identifizierten die IT-Manager die Steuerung des Anforderungs-Managements. Die IT-Verantwortlichen müssen demnach Sorge tragen, dass die Anforderungen aus den Fachbereichen klar und mit hoher Qualität definiert werden. Gelingt das den Kollegen aus dem Business nicht, ist es oft ratsamer, vor dem Projektstart erstmal eine Vorstudie anzufertigen.

Einfach, schnell, agil

? Die Beweglichkeit und Reaktionsfähigkeit von Unternehmen – oft entscheidende Faktoren für die Wettbewerbsfähigkeit – hängen maßgeblich davon ab, ob die Komplexität beherrscht wird. Die IT hätte die Chance, Komplexität im Business transparent zu machen, doch oft wird sie nicht genutzt. Das aber wäre notwendig, um zu zeigen, wo Prozesse vereinfacht werden können.

Ein zweiter Aspekt der Komplexität betrifft die IT selbst. „Wir haben oft noch nicht den Grad an Professionalität erreicht wie andere Disziplinen“, bilanzierte das Team. Aufgrund „religiöser Überzeugungen“ sowie dem häufig anzutreffenden Selbstverständnis des „Kunsthandwer-

kers“ stehe sich die IT selbst im Weg. Die Komplexität werde nicht genügend beschrieben, gemessen und demonstriert. Es fehle meistens an einer Management-Funktion, die sich des Themas annehme, und an einer Roadmap.

! Die Gruppe kam zu dem Schluss, dass die Kontrolle der Komplexität eine Aufgabe der IT ist. Bei diesem Thema gehe es um strukturelle Vereinfachung – und nicht etwa um Standardisierung auf die Produkte eines Anbieters. „Aufräumen“ und „Aufbau einer Architektur“ gelten als zentrale Lösungsansätze; Plattformen, Frameworks und „Kochbücher“ müssten her, um neue Komplexität erst gar nicht entstehen zu lassen.

Konkret rät die Gruppe, jedes Projekt auf seine Architekturtauglichkeit zu prüfen und bei Konsolidierungsvorhaben die Fachabteilung frühzeitig einzubinden. Allerdings müsse die Gängelung der Fachbereiche durch Architekturen und Prozesse so gering wie möglich sein – sonst werde es kaum einen Konsens geben. Gemeinsam mit den Fachbereichen sollten Budgets und Planungen in kurzem Abstand vorgenommen werden. Jährliche Zyklen seien dafür viel zu lang.

Voraussetzung für mehr Beweglichkeit sei ferner eine ausgeklügelte Sourcing-Strategie: „Durch gezielte Auslagerung holt man sich Flexibilität vom Markt.“ In der Entwicklung werden iterative Modelle bevorzugt, bei denen die Fachabteilung als Partner auch in der Umsetzung fungiert. Das oft noch eingesetzte Wasserfall-Modell sei zu schwerfällig. Vorgeschlagen wurden außerdem eine Konzentration auf die Kernprozesse im Unternehmen sowie eine Jobrotation zwischen IT und Fachabteilung, um Flexibilität und Umsetzungsgeschwindigkeit zu fördern.



CIO-Agenda 2007

1. Rolle des CIO
2. Effizienz der IT-Organisation
3. IT und Business
4. Risiken für die IT

>>THE CIO BEYOND<<



Underwriter: **PROFILING A SUCCESSFUL CIO** Sponsor: **HITACHI DATA SYSTEMS**

CIOs diskutieren die Agenda 2007

Auf dem Syntegrations-Workshop „The CIO Beyond“ in Zürich, veranstaltet vom Malik Management Zentrum St. Gallen und der COMPUTERWOCHE, diskutierten 30 Chief Information Officers (CIOs) über die Zukunft ihrer IT-Organisation. Zwei Tage lang erarbeiteten die IT-Manager aus Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchen gemeinsam ihre Agenda 2007. Wir haben die von den CIOs identifizierten Herausforderungen (gekennzeichnet mit einem **Fragezeichen**) sowie ihre Handlungsempfehlungen (**Rufzeichen**) in einer vierteiligen Serie zusammengefasst. **Sponsoren des Events waren Hewlett-Packard (Underwriter) und Hitachi Data Systems. Wir bedanken uns für die Unterstützung.**

Make or Buy



Lässt sich das Business besser mit individuell entwickelter oder zugekaufter Standardsoftware unterstützen? Die Make-or-Buy-Diskussion schien schon ausgestanden, doch die CIOs nahmen sie – aus aktuellem Anlass – wieder auf. Die Kombination von Standard- und Individualsoftware zu Composite-Lösungen könne durch neue Technologien (Service-orientierte Architekturen = SOA, Enterprise Service Bus = ESB) einfacher werden, so die Überlegungen der IT-Manager. Allerdings sei die Voraussetzung, dass sich die Hersteller an die Versprechen hielten, die sie an ihre neuen Produkte knüpften. Hier seien Zweifel erlaubt, zumal unsicher sei, ob die Geschäftsmodelle der Anbieter überhaupt aufgingen. Außerdem haben die CIOs Schwierigkeiten, solch gemischte Softwarewelten adäquat zu managen.

Auf Individualsoftware komplett verzichten wollen derzeit die wenigsten. Dafür nennen die CIOs folgende Gründe:

- ◆ Fachabteilungen sind nicht bereit, sämtliche Prozesse Standardsoftware-tauglich zu machen;
- ◆ ein Reengineering von Altanwendungen kann günstiger sein als der Umstieg auf Standardsoftware;
- ◆ in manchen Fällen dauert die Einführung zu lange, die Ausgaben amortisieren sich zu spät;
- ◆ nicht für alle Probleme und Branchen gibt es geeignete Standardsoftware;
- ◆ Individualsoftware ist Teil eines Produkts und bringt Wettbewerbsvorteile, beispielsweise die Diebstahlsicherung für ein Auto.

Natürlich waren sich die CIOs auch der Vorteile von Standardsoftware bewusst. Sie ergeben sich vor allem, wenn standardisierte Prozesse abzubilden sind, die keinen Wettbewerbsvorteil bringen.



Zwischen Standard- und Individualsoftware gibt es kein Entweder-Oder, sondern nur eine Koexistenz. Die CIOs definierten folgende Toppriorität: „CIOs müssen ihre Organisation 2007 in die Lage versetzen, gemischte Service-Portfolios zu managen. Dazu ist eine Beschäftigung mit Business- und IT-Ar-

chitekturen notwendig.“ Noch deutlicher wurde Christian Twehues, Regional CIO Europe der Henkel KG aA: „Eine flexible IT-Architektur muss vorhanden sein, um auf Make- or Buy-Szenarien reagieren zu können. Das geht nur im Konsens mit dem Business beziehungsweise den Konzernprozessen. Hier ist ein

starkes Alignment gefragt.“ Begründet wird die Architekturforderung auch damit, dass fortschrittliche Technologien neue Möglichkeiten schaffen und außerdem Bewegung in das Softwareportfolio komme, weil alte Individualprogramme zu „zerbröseln“ begännen. Hinzu komme der Trend, ganze Geschäfts-

prozesse an externe Provider auszulagern (Business Process Outsourcing = BPO).

Die Diskussionsteilnehmer empfahlen, die Architekturfrage in Abstimmung mit dem Business zu klären. Hier habe der CIO eine Bringschuld: Er müsse der Anwenderseite die Vorteile bestimmter Softwareentscheidun-

gen erklären können. Die Prozessunterstützung sei die Schnittstelle, an der sich beide Seiten treffen könnten. Notwendig seien ferner ein detaillierter Bebauungsplan sowie eine genaue Kalkulation der Investitionen. Unternehmen sollten auf jeden Fall Entwicklungskompetenz im Haus behalten, so die IT-Manager. ◆

Mehr zum Thema

www.computerwoche.de/

582611: Serienteil 1: Vom CIO zum Chief Efficiency Officer;

583081: Serienteil 2: Auf die Performance kommt es an.

582612: Syntegration – die Methode;

577452: Interview mit Professor Fredmund Malik;

agendazone: Alles zur CIO Agenda 2007.