



IT-Ausrichtung Was erwartet der CEO vom CIO?

© iStockphoto.com

Die IT beeinflusst das Unternehmen. Kaum ein Unternehmensprozess ist ohne IT-Unterstützung denkbar. *Michael Ghezso** geht der Frage nach, wie sehr auch der IT-Manager das Unternehmen beeinflusst.

Wenn die IT von strategischer Bedeutung ist, dann muss der IT-Manager auf strategischer Ebene in Entscheidungen eingebunden werden. Themen wie das Nutzen mobiler Endgeräte, Web 2.0 oder aktuelle Software-Entwicklungen wie CRM und BI erfordern neben technischem Wissen auch Geschäftsprozess-Verständnis. Der IT-Manager stellt nicht nur die IT-Infrastruktur bereit, sondern wird auch zum Business Enabler, Innovationstreiber und Berater in Fragen der Geschäftsprozesse. Zumindest in der Idealvorstellung.

In Wahrheit stehen viele CIOs enorm unter Druck. Fachabteilungen kritisieren die Performance der Applikationen und den mangelhaften Service, während das IT-Budget alljährlich zumindest um fünf Prozent gekürzt wird. Doch was erwarten sich Vorstände und Geschäftsführer wirklich von der eigenen IT? Wie lässt sich der Beitrag der IT zum Geschäftserfolg überhaupt messbar machen? Ihre Omnipräsenz

erschwert es, die Bedeutung der IT real zu erfassen. Wie hoch ist der strategische Wert von Office-Produkten und E-Mail-Diensten? Sind Smartphones und iPads unerlässlich, um erfolgreich im Wettbewerb zu sein? Dass in diesen Fragen die Zusammenarbeit von Geschäftsführung und IT enorm wichtig ist, zeigen erfolgreiche Unternehmensbeispiele.

Zwischen Kosten und Risiko?

Markus Oman, Gründer der O.P.P.-Beratung, hat seinen Schwerpunkt auf die Schnittstellen zwischen Technologie, Organisation und Recht gesetzt, dort wo sich geschäftsführungsrelevante Themen massiv mit technischen Belangen treffen. Für ihn ist die IT inzwischen unerlässlich für so gut wie alle Abläufe im Unternehmen. Vorstände beurteilen die IT nach Kosten und Risiko, weiß er aus zahlreichen Projekten. „In manchen Branchen ist IT zur Commodity, zum Gebrauchsgegenstand geworden und muss funktionieren. Die

Unternehmensleitung erwartet, dass dies zu marktüblich günstigen Preisen geschieht.“

Diese Betrachtungsweise bedeutet für die IT weniger eine Ausrichtung auf Innovation der Unternehmensprozesse, sondern auf optimale Performance und Kosten. Die Erwartungshaltung der Geschäftsführung ist klar: „Die IT sollte innovativ sein und stets den neuesten Stand der Technik mit den möglichen Anforderungen des Unternehmens in Einklang bringen. Für andere Abteilungen fungiert die IT als Sparringpartner, als Analyse- und Organisationsabteilung“, beschreibt zum Beispiel Herbert Schlossnikl, Vorstand der Vöslauer AG, die Rolle der IT.

Anforderungen an eine „agile“ IT

Die Vöslauer AG ist ein traditionsreicher österreichischer Produktionsbetrieb und auch in dem 1936 gegründeten Unternehmen ist die IT mittlerweile enorm wichtig für den Unternehmenserfolg: „Gute Handwerker brauchen perfekte Werkzeuge“, so Herbert Schlossnikl. Den Wertbeitrag der IT beurteilt er nach dem Aufwand, den ein Ausfall von Systemen bedeuten würde – also Kosten und Risiko.

Eine agile IT, die durch Flexibilität Wachstum ermöglicht, ist für Schlossnikl von besonderer Bedeutung: „Die IT ist für uns dann wirklich ein strategischer Wettbewerbsvorteil, wenn sie durch eine zukunftsweisende Infrastruktur Raum für Expansion ohne Engpässe ermöglicht“, und bestätigt damit das, was Gunther Reimoser von Ernst & Young bei zahlreichen Projekten feststellen konnte: „Das Verbessern des ‚speed to market‘ kann als messbares Kriterium für den Wertbeitrag der IT verwendet werden.“

Reimoser leitet den IT-Beratungszweig von Ernst & Young und verbindet als erfahrener Wirtschaftsprüfer sowohl IT-Know-how als auch betriebswirtschaftliche Expertise. „Die IT ist vielfach ein entscheidendes Mittel, um die gewählte Unternehmens-Strategie umzusetzen, und zwar in vielen Bereichen.“ Seien es neue Vertriebskanäle, Supply-Chain-Integration, Marktauftritte in Online-Medien, Kostenreduktion durch Automatisierung und vieles mehr. Geschäftsführer und Vorstände sind ebenso seine Auftraggeber, wie es oft der CIO ist. „Mehr denn je fordert die Unternehmensleitung Mehrwert und Innovationskraft von der internen IT“, beobachtet Reimoser in der täglichen Zusammenarbeit mit CEOs und CIOs. Die Voraussetzung dafür muss aber seiner Ansicht nach die

Geschäftsführung liefern, durch die Ausrichtung der IT vor dem Hintergrund der jeweiligen Unternehmensstrategie und die Abstimmung von IT-Governance und IT-Budget darauf.

Am EBIT messen

Manfred Prinz, Vorstand der SHT Haustechnik AG, bringt ebenfalls jahrelange Erfahrung als Unternehmensberater mit und der Betrieb, den er zurzeit leitet, ist heimischer Marktführer im Sanitär- und Heizungsgroßhandel. Er punktet mit einem hohen Innovationsgrad. Sei es mit einer Marken-Initiative, mit zahlreichen E-Business-Aktivitäten und mit einer topaktuell ausgestatteten IT. Prinz verantwortet den Vorstandsbereich Finance, IT und M&A: „Wir messen heute den Erfolg der IT einerseits über Betriebskennzahlen (Verfügbarkeit, Performance ...) und andererseits über Projekte (in quality – in time – in budget). Unser IT-Leiter wird wie alle anderen Manager auch am EBIT gemessen, weil wir der Meinung sind, dass die IT einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet, so wie der Einkauf, die Logistik und der Verkauf.“

„Aus meiner Sicht ist das Management heute gefordert, Innovationen zu erkennen und deren Umsetzung im Betrieb rasch zu ermöglichen. Wer sich da primär an den Kosten orientiert, liegt falsch – es geht bei IT-Projekten heute darum, einen Beitrag zur Wettbewerbsstärkung des Unternehmens zu leisten, das EBIT nachhaltig zu erhöhen.“ In punkto Innovation sieht Prinz starke Impulse aus dem Consumer-Bereich, wie bei Smartphones und Tablet PCs. „Das IT-Management muss über den Tellerrand schauen“, erwartet Prinz. Bei

marktgetriebenen Innovationen „muss die IT sehr aufpassen, nicht zum Bremsen zu werden“. Bei SHT ist der IT-Leiter Teil des Managementteams, integriert in alle Planungsüberlegungen. „Bei der Umsetzung ist Leadership gefragt: Es geht um Menschen, denn hochmotivierte High-Performer sichern unseren Erfolg.“

IT-Governance

Ein Erfolgsbeispiel für einen CIO der diese unterschiedlichen Aspekte perfekt abdeckt, ist Wolfgang Galler, der die Konzern-IT der Energie Steiermark (E-IT) leitet und im Vorjahr den von Confare ausgeschrieben „CIO Award 2011“ entgegennehmen konnte. Energie Steiermark-Vorstandsdirektor Olaf Kieser ist stolz auf die E-IT und betont, wie wichtig es sei, dass der IT-Manager in alle strategischen Initiativen eingebunden ist. „Die E-IT der Energie Steiermark spielt bei der Einführung neuer Geschäftsmodelle und Innovationen eine wesentliche und tragende Rolle, da diese organisatorisch direkt dem Konzern-Vorstand unterstellt ist und dadurch in wichtige Entscheidungsprozesse von Anfang an eingebunden ist.“ Somit wird die E-IT zum Unterstützer und Treiber von Innovationen im Unternehmen.

Um eine optimale Abstimmung von Unternehmens- und IT-Zielen zu garantieren, wurde ein umfangreiches IT-Governance-Projekt umgesetzt. „IT-Governance liegt in der Verantwortung des Vorstandes, der IT-Leitung und des Managements und ist ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmensführung“, betont Kieser.

„Die E-IT in der Energie Steiermark entwickelt sich aufgrund vieler gezielter Maßnahmen in Richtung ‚Business-Enabler‘ und hat damit den klassischen

Weg der Lieferanten-Kunden-Beziehung verlassen“, freut sich Wolfgang Galler. Das „Leitbild der Konzern-IT“ (Vision, Mission, Werte und IT-Strategie) wird jährlich überarbeitet bzw. in Richtung der Konzern-Ziele neu ausgerichtet. Ein über die IT-Governance aufgestellter „IT-Strategiekreis“ gewährleistet durch regelmäßige Sitzungen und Beschlüsse, dass die IT-Strategie regelmäßig an die Konzern-Strategie angepasst wird und notwendige Schritte und Entscheidungen in Richtung der IT-Standards, IT-Masterpläne, Rentabilität, Budgetierung, Mittelfristplanung und der Umsetzungen von Anforderungen getroffen werden.

Information Management

Für Karl Astecker ist die IT unbestreitbar wichtig für alle Unternehmensprozesse, empfiehlt aber, es mit der internen Vermarktung der IT nicht zu übertreiben. Er leitete über viele Jahre die IT-Geschicke der Magna Steyr und ist nunmehr CIO der RHI AG: „Die IT ist genauso wichtig wie alle anderen Unternehmensbereiche“, gibt er zu bedenken, nicht ohne zu ergänzen: „Gibt es überhaupt noch Prozesse im Unternehmen, die ohne IT-Unterstützung wirtschaftlich funktionieren?“

Statt „IT“ bevorzugt er die Bezeichnung „Information Management“. Seine Aufgabe sieht er als Moderator, Berater und Sparing-Partner für den Fachbereich. Die Diskussion über den Wertbeitrag der IT kommentiert Astecker ein wenig sardonisch: „Was Wert hat, weiß man oft erst, wenn man es weglässt! IT ist bereits ein Grundbedürfnis, daher ist die flächendeckende Messbarkeit eher ein Schlagwort!“ Er setzt die Latte für einen erfolgreichen CIO hoch: „Grundvoraussetzung ist ein kommunikativer CIO mit hoher Management- und Sozialkompetenz – ein echter Manager halt.“

Hintergrund

IT-Treffpunkt



© Confare

*Michael Ghezze ist Geschäftsführer von Confare – Gemeinsam. Besser. Machen. Das Unternehmen ist Anbieter von Konferenzen und Seminaren, sowie umfassender Veranstaltungs-Dienstleistungen und Beratung. Das Produktportfolio von Confare umfasst hochkarätige Branchentreffs, Fachkonferenzen, sowie hoch spezialisierte Seminare und Lehrgänge. Dazu zählt auch das jährlich stattfindende Confare CIO & IT-Manager Summit inklusive Verleihung des begehrten „CIO AWARD“. Mit mehr als 300 hochkarätigen Teilnehmern zählt die Veranstaltung zum wichtigsten IT-Treffpunkt Österreichs. Details zum Programm und zur Anmeldung: www.cioaward.at

DREHTEILE IN PERFEKTION

ABW



Teile für
Sensortechnik
aus Niro 1.4305

Wir fertigen derzeit mehr als
30 Millionen Drehteile pro Jahr.
Ihre könnten auch dabei sein!

ABW Automaten-dreherei Brüder Wieser Ges.m.b.H.
Hirzenbergerstr. 32-34 _ A-5310 Mondsee _ AUSTRIA
Tel.: (0043) (0)6232 3563 0 _ Fax: (0043) (0)6232 4135
E-mail: verkauf@abw-drehteile.at _ www.abw-drehteile.at