

Fragen Sie Ihren CIO!

Mit welchen Produkten sollen wir auf den Markt? Welche Filialen sollen wir schliessen? Alles geschäftsentscheidende Fragen, die einem CEO schlaflose Nächte bereiten. Wer kann ihm helfen? Allan Russell, Senior Vice President Strategy bei SAS International, empfiehlt: Fragen Sie Ihren CIO! Wie Allan Russell das meint, hat Elisabeth Grenzebach vom eCompany Magazin in einem Interview für Sie festgehalten.

Elisabeth Grenzebach: Früher nannte man sie einfach Informatikleiter, heute ist Chief Information Officer, abgekürzt CIO, auf den Visitenkarten zu lesen. Handelt es sich hier um einen Marketinghype oder um eine Notwendigkeit?

Allan Russell: Nein, nicht nur die Bezeichnung hat sich geändert, auch die Arbeit. Es geht nicht mehr darum, spektakuläre IT-Projekte an Land zu ziehen. IT muss das Geschäft unterstützen. Im Zeichen einer schwachen Konjunktur wird an den Kostenschrauben gedreht. Das heisst aber auch, dass die einzelnen Leistungen erst einmal berechnet werden müssen. Und das gilt auch für die IT. IT-Abteilungen dürfen nicht weiter als Cost Center vor sich hin dümpeln. Der allgemeine Kostendruck erfordert auch in den IT-Abteilungen ein Umdenken.

Elisabeth Grenzebach: Heisst das, dass es bis jetzt kein aussagekräftiges IT-Controlling gab? Waren dann die Milliarden, die in IT investiert wurden, reiner Selbstzweck?

Allan Russell: IT war auch Selbstzweck. Das Geld sass locker. 40 bis 80 IT-Projekte in einem Jahr waren keine Seltenheit. Primär ging es aber vor allem darum, die operative Effizienz aufzubauen und sicherzustellen. Nach und nach reiften die Unternehmen und ihre Organisationen. Immer mehr rückte die Kundenzufriedenheit in den Fokus der Geschäftsführer. Maximaler Service war gefragt. CRM-Systeme hatten Hochkonjunktur. Die einzelnen Abteilungen klärten mit dem CIO, welche Software sie benötigten. Die Situation eskalierte. Jede Abteilung benutzte andere Werkzeuge. Das kostet die Administration viel Geld. Anders formuliert: Es wurde viel investiert, damit die Systeme laufen.

Elisabeth Grenzebach: Und vor welchen Herausforderungen stehen die IT-Abteilungen heute?

Allan Russell: Wie schon gesagt, stehen auch in den IT-Abteilungen die Kosten im Vordergrund. IT-gestützten Service anzubieten ist gut. Doch bevor man klären kann,

was der Service kostet, muss geklärt werden, welche Services das Unternehmen überhaupt hat. Mit welchen Services machen wir Gewinn und mit welchen Verlust? Wie sollen sie kalkuliert sein? Welche Kennzahlen machen unter welchen Voraussetzungen Sinn? Oft werden Verträge einfach geklont. Mit dem Ergebnis, dass falsche Berechnungsgrundlagen die Ergebnisse verzerren. Wie sieht die Performance der Verträge aus? Was liefert IT wirklich? Wie bleibt das Unternehmen wettbewerbsfähig? Wie kann der CIO die operative Struktur optimieren und gleichzeitig analytisches Potential für die Geschäftsleitung genauso wie für seinen eigenen Bereich sichern? Ein CIO muss in Zukunft vor allem Informationen zur Verfügung stellen.

Elisabeth Grenzebach: Können Sie das konkretisieren? Wie soll der CIO ermitteln, welchen Beitrag die IT zum Unternehmenserfolg leistet?

Allan Russell: Es ist somit nicht relevant, wie teuer oder ausfallsicher das ausgesuchte System ist, sondern welche Wett-

bewerbsvorteile durch das eingesetzte System realisiert werden. Einen Geschäftsprozess immer wieder zu wiederholen macht keinen Sinn. Wer sagt, dass die bisherigen Annahmen korrekt sind? Welche Messzahlen sind vorhanden? Welche Zusammenhänge sind konstatiert? „Das haben wir schon immer so gemacht“ – diese Floskel suggeriert Sicherheit, bringt aber nicht unbedingt Business Value.

Ich möchte Ihnen zwei Beispiele geben: In den meisten Unternehmen liegen heute jede Menge Informationen über den Kunden vor. Um daraus Wissen zu generieren, müssen die Informationen systematisch analysiert und die Ergebnisse in die operativen Bereiche wie Vertrieb oder Call Center zurückfließen. Erst wenn analytisches und operatives CRM sich die Hand reichen, sind Unternehmen in der Lage, Kundenbedürfnisse zu prognostizieren, die Kundenbindung zu intensivieren und langfristig mehr Umsatz zu generieren. Einen schnellen ROI erzielen Unternehmen auch, indem sie ihr Lieferantenportfolio optimieren. Denn: Einsparungen im Einkauf wirken sich direkt auf das Ergebnis eines Unternehmens aus. Hierfür ist aber Wissen über Lieferanten, über Waren und über Einkaufsprozesse nötig. Nur dann können Sie sich auf die wichtigsten und zuverlässigsten Zulieferer konzentrieren und bessere Konditionen und Rahmenbedingungen aushandeln. Es muss bekannt sein, welchen Anteil Ihr Bestellvolumen am Gesamtumsatz des Lieferanten hat und wie die Zulieferunternehmen untereinander verflochten sind. Werden bestimmte Waren- und Dienstleistungstypen von selektierten Lieferanten(-gruppen) beschafft, können auch hier bessere Konditionen erreicht werden.

Elisabeth Grenzebach: *Und was heisst das in Bezug auf die Aufgaben eines CIOs? Sollte es nicht Aufgabe eines CIOs sein, das technologische Zusammenspiel sicherzustellen? Was Sie hier skizzieren, sind betriebswirtschaftliche Fragestellungen. Ist damit ein CIO nicht überfordert?*

Allan Russell: Klar, dass technologische Kenntnisse unabdingbar sind. Natürlich muss er auch weiterhin dafür sorgen, dass

die IT-Systeme laufen. Er muss wissen, welche Technologien für sein Unternehmen höchste Priorität haben. Allerdings sollten die Erfahrungen eines CIOs weit darüber hinaus gehen. Er muss das Budget und die Ressourcen planen. Und er muss versuchen, IT und Business sinnvoll zu verknüpfen. Wie kann er das Geschäft unterstützen? Die Ziele des Unternehmens und die Ziele der IT-Abteilungen müssen zusammenwachsen. In der Vergangenheit liessen sich die CEOs schnell mit dem Argument „das geht nicht“ abspesen. Wer hat schon so viel technischen Sachverstand, dass er es wagt, sich nicht diesem technologischen K.O. zu widersetzen? Hier muss viel stärker



ker zusammengearbeitet werden. Entscheidungsorientierte Informationssysteme sind genauso gefragt wie ergebnisorientiertes Denken. Es geht darum, zur Wertschöpfung des Unternehmens beizutragen. Ein guter CIO ist bestens vertraut mit betriebswirtschaftlichen Fragestellungen und Kalkulationsmethoden. Er hat Visionen und er muss seine Mitarbeiter auch leiten können.

Elisabeth Grenzebach: *Aber wie soll der CIO unternehmenskritische Informationen bereitstellen können? Wie muss seine IT-Landschaft aussehen, damit er entscheidungsrelevante Informationen selektieren und aufbereiten kann?*

Allan Russell: Man kann die Entwicklung des Informationsmanagements in Unternehmen grob in fünf Phasen einteilen. Auf der ersten Stufe arbeitet jeder für sich. Jeder macht nur das, was er kann. Auf der zweiten Stufe können die Anwendungen zumindest auf Abteilungsebene miteinander kommunizieren. In operativen Informationssystemen sind die Daten nach betrieblichen Funktionen wie Vertrieb oder Finanzbuchhaltung organisiert. Auf der dritten Ebene integriert ein Data Warehouse die Daten themenorientiert nach Objekten wie Kunde oder Produkt. Das heisst es gibt unternehmensweite Definitionen und Standards. Logische Verbindungen sind aufgebaut. Auf Stufe vier kommen OLAP-Instrumente zum Einsatz. OLAP, also On-Line Analytical Processing, dient der Modellierung von Informationen. Der CIO und CEO denken über den sinnvollen Einsatz der Informationen im Unternehmen nach. Sie wissen, was sie wissen wollen. Zum Beispiel: was ist ein guter Kunde? Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass Kunde XY kündigt? Auf der fünften Stufe ist die IT so weit, solche Fragen zu beantworten. Mit Analytical Intelligence Tools können dann vorhersagende Analysen gemacht werden. Hierfür kommen Verfahren wie Clusteranalyse, neuronale Netze oder Entscheidungsbäume zum Einsatz.

Elisabeth Grenzebach: *Können Sie abschliessend sagen, wie eine optimale Zusammenarbeit von CIO und CEO aussieht?*

Allan Russell: Der CEO hat zu klären, was das Geschäft braucht und der CIO, wie die IT diese Geschäftsziele unterstützen kann. Anders formuliert: der CEO stellt die Fragen und der CIO antwortet.

Elisabeth Grenzebach: *Vielen Dank für das Gespräch!*