

Auszug aus Erfolgsrezepte für CIOs
http://www.ephorie.de/erfolgsrezepte_fuer_cios.htm

Dieser Auszug wird Ihnen präsentiert von:



ephorie.de – Das Management-Portal
<http://www.ephorie.de>

Mit freundlicher Unterstützung von und alle Rechte bei:
Hanser Verlag

5 Sourcing als Beginn der Transformation

Im letzten Kapitel haben wir gefordert, dass der CIO Farbe bekennen sollte und sich entscheiden muss, welche Option er persönlich wahrnehmen will. Die Entscheidung wird nach unserer Erfahrung und den Gesprächen, die wir geführt haben, den meisten CIOs klassischer Prägung sehr schwer fallen. Sie sehen sich traditionell in der Doppelrolle und glauben außerdem, dass nur ein CIO, der „auf beiden Hochzeiten tanzt“ in der Lage ist dafür zu sorgen, dass ein Unternehmen die Potenziale der Informations- und Kommunikationstechnik optimal nutzt. Trotzdem erleben wir, dass die CIOs grundsätzlich akzeptieren, dass sie sich in einer schwierigen Lage befinden, die in manchen Unternehmen sogar relativ schnell immer schwieriger wird. Konsequenz dieser gespaltenen, fast schizophrenen Situation ist die Suche nach einem Kompromiss, einem milden Anfang, der es erlaubt, ohne radikalen Schritt zumindest einen Einstieg in die „neue Welt“ zu schaffen.

Wir haben es bereits in Kapitel 3 bei den zukünftigen Herausforderungen des CIO, und auch in Kapitel 4 „Der CIO muss Farbe bekennen“, erwähnt: Sourcing wird sich in den nächsten Jahren zu einer zentralen Option für den CIO entwickeln. In Kapitel 4 haben wir die These aufgestellt, dass (Out-)Sourcing das Informationsmanagement stärker verändern wird als technische Innovationen. Viele unserer Interviewpartner, die in Kapitel 6 noch zu Wort kommen werden, haben dies tendenziell bestätigt, zum Beispiel Martin Frick, CIO der Winterthur Versicherungen, und Klaus Straub, CIO von Audi.

Mithilfe einer gezielten Sourcing-Strategie kann der CIO Teile seines klassischen Verantwortungsbereichs nach außen verlagern, und sich so verstärkt auf Aktivitäten im Bereich Prozessgestaltung und -betrieb konzentrieren. Die Konsequenz ist aber am Ende, dass der CIO sein Team teilweise dramatisch reduziert und bisher zentrale Aufgabenbereiche an externe Dienstleister abgibt. Der CTO, der sich um

die Infrastruktur, also um die Produktionsmittel, kümmert, entwickelt sich im Falle eines großen Sourcing-Anteils tendenziell zu einem Einkaufschef.

Die Veränderung der Wertschöpfungskette und Wertschöpfungstiefe

Wenn man das Konzept des Sourcings genauer betrachtet, beschäftigt man sich eigentlich mit der Veränderung der Wertschöpfungstiefe in der Informations- und Kommunikationstechnik. Wir haben schon in Kapitel 3 die Veränderung der Wertschöpfungstiefe als eine zentrale zukünftige Entwicklung dargestellt. Eine generelle These beziehungsweise Prognose kann aus Erfahrungen in anderen Industrien, wie der Automobilwirtschaft, abgeleitet werden: Danach wird die Wertschöpfungstiefe im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnik in den nächsten Jahren abnehmen. Die Unternehmen werden im Bereich der Informatik eine ähnliche Entwicklung durchlaufen, wie dies in anderen Branchen teilweise schmerzvoll erfolgte. Diese Entwicklung ist Teil der Industrialisierung des Informationsmanagements. Wir werden später in diesem Kapitel auf weitere Aspekte der Industrialisierung des Informationsmanagements zurückkommen.

Eines der spannendsten Bücher, das die Veränderungen in der Wirtschaft und auch im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnik darstellt, stammt vom dem amerikanischen Autor Thomas L. Friedmann und hat den Titel „The world is flat“ [1]. Der Autor beschreibt anhand zahlreicher sehr eindrucksvoller Beispiele, dass viele internationale Unternehmen heute im Sinne des sogenannten Business-Process-Outsourcing Teile von Kernprozessen in Indien, zum Beispiel in Bangalore, ablaufen lassen, ohne dass dies Kundinnen und Kunden bemerken. Mit dem Titel des Buches bringt der Autor zum Ausdruck, dass viele traditionell existenten Unterschiede in Bezug auf die Qualität der Infrastruktur, Netzwerke und Ausbildung der Mitarbeiter immer stärker nivelliert werden, und dass damit Länder wie Indien eine realistische Chance haben, im Sinne der weltweiten Neuverteilung von Arbeit ein wichtiger Standort zu werden. Die Reihe der Beispiele, die der Autor zusammengetragen hat, ist mehr als beeindruckend. Wir schließen uns seiner Grundaussage an und sind mit ihm der Meinung, das Sourcing, und vor allem Business-Process-Sourcing zu einem zentralen Antrieb von Veränderungen werden wird.

Einen Beitrag zur Debatte über die Veränderungen in der Wertschöpfungskette liefert die Automobilindustrie. Die Diskussion um einen Artikel von Prof. F. Dudenhöfer – einem ausgewiesenen Experten der Automobilindustrie – mit dem Titel „Wie viel Deutschland steckt im Porsche?“ [2] zeigt, dass breite Kreise der sogenannten Experten und der Bevölkerung immer noch nicht realisiert haben, dass

sich in der Automobilbranche die Wertschöpfungstiefe bei allen Herstellern dramatisch geändert hat. Dudenhöfer schreibt, dass der „Anteil Deutschland“ am Boxster im Jahr 2004 nur ca. 22 Prozent betragen hat, obwohl ein Porsche eigentlich als „urdeutsches“ Auto gilt. Um hier klar Stellung zu nehmen: Wir sehen diese Entwicklung als unausweichlich an. In einem globalen Wettbewerb, in dem sich die europäischen Unternehmen befinden, ist die Nutzung der Potenziale, die sich aus Unterschieden zwischen Volkswirtschaften ergeben, eine fruchtbare Basis für Erfolg. Andere Branchen ziehen nach.

Wir beobachten mit großem Interesse die Veränderungen in der Wertschöpfungstiefe im Bankensektor. So sind die Postbank in Deutschland und die PostFinance in der Schweiz sehr erfolgreich im sogenannten Transaktionsgeschäft, das sie von so renommierten Instituten wie der Deutschen Bank oder der UBS in der Schweiz übernommen haben. Der Deutschen WertpapierService Bank in Frankfurt ist es gelungen, von einer Reihe von Banken die Wertschriftenabwicklung zu übernehmen. Sören Christensen, der stellvertretende Vorstandsvorsitzende der Deutsche WertpapierService Bank, hat uns nochmals die Strategie seines Instituts erklärt, die er in dem Satz „Wir vernichten Informationssysteme“ zusammenfasst. Konkret bedeutet dies, dass die Deutsche WertpapierService Bank von anderen Finanzinstituten die Wertschriftenverarbeitung übernimmt, und diese zunächst auf den bestehenden und später auf eigenen Applikationen betreibt, womit der Prozess der Vernichtung gemeint ist. Die Zahlen sind eindrucksvoll. Ein durchschnittliches Wertpapierdepot verursacht heute Kosten in Höhe von 50 Euro pro Jahr. Die Deutsche WertpapierService Bank kann – auch wenn sie die Verarbeitung auf den angestammten Applikationen fährt – die Kosten auf zirka 12 Euro pro Jahr und Depot senken. Wenn sämtliche Standardisierungspotenziale durch das „Vernichten der Altsysteme“ genutzt würden, könnten die Kosten auf unter 8 Euro pro Transaktion gesenkt werden. Diese Zahlen sind beeindruckend und sie vermitteln eine Vorstellung, welche Potenziale in einer Neugestaltung der Wertschöpfungskette stecken.

Ein sehr eindrucksvolles Beispiel für die Veränderung der Wertschöpfungstiefe durch Outsourcing im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnik liefern Zürich Financial Services. Das Unternehmen befand sich im Jahr 2002 in einer sehr schwierigen, fast existenzbedrohenden Lage. Mit James Shiro kam ein neuer CEO, und er ergriff zahlreiche Maßnahmen, um das traditionsreiche Unternehmen wieder auf die Erfolgsspur zu bringen. Unter anderem unternahm er im Bereich des Informationsmanagements radikale Schritte in Richtung Outsourcing. Die gesamte Anwendungsentwicklung inklusive Architektur, die Desktop-Services und die Telekommunikation wurden nach einer kurzen, aber effizienten Evaluation nach außen vergeben. Das Rechenzentrum – obwohl es grundsätzlich auch ausgelagerungsfähig gewesen wäre – blieb bestehen. Diese Entscheidung war für einen

Finanzdienstleister in der Schweiz revolutionär, und nicht wenige Skeptiker wären froh gewesen, wenn diese Strategie gescheitert wäre. Heute kann man sagen, dass dieses radikale Outsourcing eine valide Option darstellt und zu einem völlig anderen Aufbau der Informatikorganisation führt. Der zentrale Unterschied zur traditionellen Informatikorganisation besteht im Fehlen der Anwendungsentwicklung, diese Aufgaben hat praktisch der Einkauf übernommen, der – wie der Einkauf in einem Industrieunternehmen – auf der Grundlage von Anforderungen des Fachbereichs und in Zusammenarbeit mit den Lieferanten nach Lösungen sucht. Wir sind uns darüber im Klaren, dass das Handeln der Zürich Financial Services aus der Krise heraus von der Aussicht auf Kosteneinsparungen sowie auf vertragliche Absicherung der Kostensteigerungen motiviert war, und weniger durch die von uns geforderte Konzentration entweder auf die Infrastruktur oder das Geschäft. Trotzdem führen wir dieses Beispiel an dieser Stelle an, weil es zeigt, dass radikales Outsourcing möglich ist, und dass – wenn es durchgeführt wird – der CIO sich auf neue Aufgaben konzentrieren kann. Wenn wir das auf die von uns geforderte Einstiegssituation übertragen, kommen wir zu dem Schluss, dass radikal durchgeführtes Outsourcing eine Möglichkeit für den CIO ist, sich auf die Mitgestaltung des Geschäfts zu konzentrieren, zum Beispiel durch die Beschaffung und Nutzung technologischer Innovationen. In diesen Fällen hat sich der CIO von den Fesseln der Infrastruktur in der Informations- und Kommunikationstechnik befreit. Allerdings zeigen unsere Gespräche, dass die CIOs, die im Sinne von Kapitel 4 nicht Farbe bekennen, sich auch nicht objektiv mit Outsourcing beschäftigen wollen.

Es könnte aber trotzdem eine verlockende Strategie sein, durch ein intensives Outsourcing gezielt Prozesse der Informatik externen Dienstleistern zu übergeben, und sich dann als CIO auf die Fragen der Innovation, der Prozessgestaltung und, falls möglich und notwendig, sich auch im Sinne eines COO auf den Betrieb von Prozessen zu konzentrieren. Auf jeden Fall können wir jedem CIO empfehlen, sich mit der Frage des Sourcings antizipativ zu beschäftigen, bevor der CEO oder der CFO die Frage an den CIO richten: „Warum haben Sie sich noch nicht mit Outsourcing beschäftigt?“ Oder in der etwas härteren Formulierung, die wir auch schon von CIOs gehört haben: „Haben Sie die Innovationen vernachlässigt, weil Sie nicht früh genug die Potenziale des Outsourcings genutzt haben?“ Es ist jedem Insider klar, dass diese aggressiven Fragen natürlich nicht immer direkt vom CEO oder CFO formuliert werden, sondern dahinter oft ein Strategieberater steckt. Am Ende ist es gleichgültig, von wem die Frage stammt. Wichtig ist, dass sich der CIO bei zentralen Entscheidungen zukunftsorientiert die Frage stellt: „Make or Buy?“

Sourcing als Teil der Industrialisierung des Informationsmanagements

Bevor wir detailliert auf den Zusammenhang zwischen Sourcing und der neuen Rolle des CIO eingehen, wenden wir uns einigen grundsätzlichen Fragen aus dem Bereich der Industrialisierung des Informationsmanagements zu, und stellen dabei Sourcing als ein zentrales Konzept vor. Wir hatten ja schon in Kapitel 1 die Trennung der Verantwortung für die Produktionsmittel und die Produkte als eine Erkenntnis aus der Industrialisierung des Informationsmanagements beschrieben.

Am Anfang der Forschung, die am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen im Bereich „Industrialisierung des Informationsmanagements“ betrieben wird, stand die Frage, was eigentlich das Ergebnis der Informatikabteilungen, und damit der Informations- und Kommunikationstechnik in Unternehmen sei. Früher hörte man in diesem Zusammenhang sehr oft die Antwort „Rechnerleistung“ oder „Netzwerkkapazität“. Heute bekommen wir bei Diskussionsrunden oder Vorträgen auf diese Frage oft die Antwort: „Anwendungen“. Bereits kurzes Nachdenken kann aber zur Einsicht führen, dass das zentrale Ergebnis der Informatikabteilungen die Prozessunterstützung ist, wie zum Beispiel beim Durchführen einer Buchhaltungstransaktion oder einer Gehaltsabrechnung, und nicht eine Applikation. Eine Applikation ist genauso wie die Hardware oder die Netzwerke eine Produktionsressource, und nicht das Ergebnis. Entsprechend sind sämtliche Prozesse und Strukturen auf die möglichst effiziente Erbringung der Prozessunterstützung auszurichten, und nicht auf die Produktion von Produktionsressourcen, außer man definiert sich als Unternehmen, das in erster Linie Produktionsressourcen herstellt, wie zum Beispiel die SAP. Wir erklären diesen Quantensprung im Denken immer wieder an Beispielen aus der Welt des Automobils. Der Käufer eines Autos interessiert sich für Eigenschaften, wie zum Beispiel PS, Hubraum, Ausstattung, Design und natürlich auch den Preis. Es kommt aber – wie auch langjährige Automobilverkäufer jederzeit bestätigen werden – nur selten vor, dass ein Käufer sich nach den Pressen erkundigt, auf denen seine Karosserieteile hergestellt wurden. Übertragen auf die grundsätzliche Fragestellung, mit der sich dieses Buch auseinandersetzt, bedeutet dies: Der CIO kümmert sich um Farbe, Design, PS und Hubraum, und natürlich auch um den Preis, während sich der CTO mit den Karosseriepressepressen und ihrer Bedienung, beziehungsweise mit der ganzen Fabrik auseinandersetzt, in der die Autos produziert werden. Um dieses zentrale Konzept herum sind im Rahmen der Forschung der letzten fünf Jahre zahlreiche weitere Konzepte entstanden, die wir unter dem Überbegriff „Industrialisierung des Informationsmanagements“ zusammenfassen. Ein zentrales Konzept ist Sourcing.

Auf einen Punkt wollen wir an dieser Stelle noch eingehen. Zwar räumen fast allen unseren Gesprächspartnern, zum Beispiel auch Karl Landert von der Credit Suisse ein, dass durch konsequentes Sourcing Kostensenkungspotenziale von 20 Prozent und mehr realisiert werden können. Kostensenkung ist aber nicht der einzige Grund für Sourcing. Erhöhung der Flexibilität und schnelle Verfügbarkeit zusätzlicher Ressourcen, zum Beispiel für die Anwendungsentwicklung, sind weitere Gründe.

Wir haben uns im Rahmen der Forschung auf dem Gebiet der Industrialisierung des Informationsmanagements am Institut für Wirtschaftsinformatik intensiv mit standardisierten Prozessmodellen, wie beispielsweise ITIL oder COBIT, auseinandergesetzt. Für diejenigen, die diese Modelle nicht kennen, sei gesagt, dass es sich um Modelle zur Führung und zum Betrieb von Informatikabteilungen oder IT-Service-Providern handelt. Eine Beschreibung von ITIL als dem bekanntesten Modell findet man in einer Reihe von Publikationen [3]. Doch alle gängigen, uns bekannten Modelle berücksichtigen das zentrale Konzept des Sourcings und den Einfluss der Industrialisierung des Informationsmanagements leider nicht. Deshalb haben wir am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen zusammen mit unseren Forschungspartnern aus der Praxis ein eigenes Modell entwickelt. Es lehnt sich an das aus der Industrie bekannte Supply Chain Operations Reference-Modell (SCOR) an.

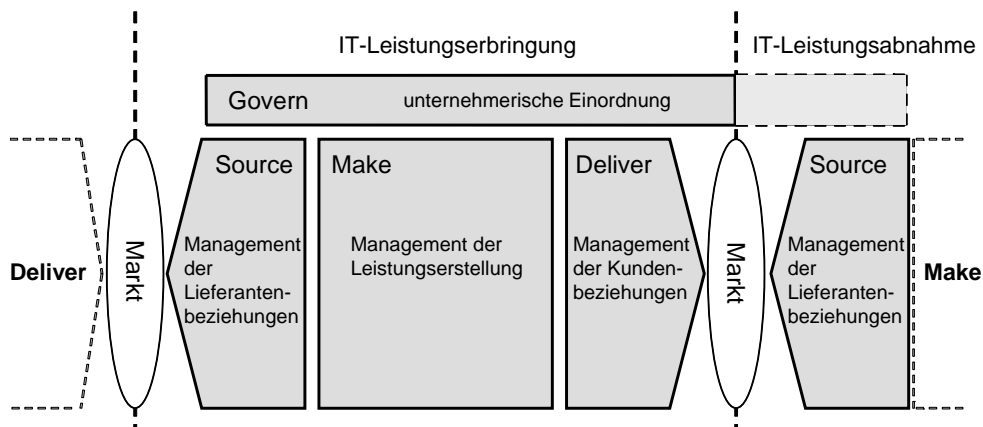


Abbildung 5.1 Prozessmodell des Kompetenzzentrums „Industrialisiertes Informationsmanagement“.

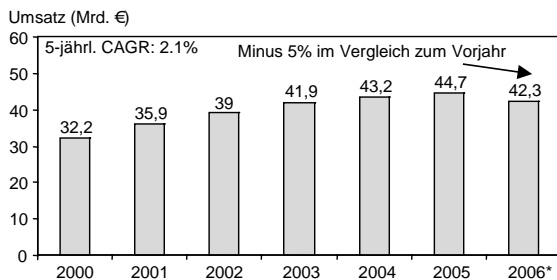
Auf den ersten Blick werden zwei zentrale Punkte sofort deutlich. Auf der einen Seite stellt „Sourcing“ sowohl beim IT-Service-Provider als auch beim Fachbereich eine zentrale Komponente dar, auf der anderen Seite kann man an diesem Modell nochmals den Grundsatzkonflikt, den wir dem CIO prophezeien, klar herausarbeiten. Es gibt eine Source-Make-Delivery-Kette für die Produktionsmittel

und eine zweite Kette beim Anwender. Aber wir wollen an dieser Stelle in der Argumentation noch nicht so tief gehen. Zuerst gilt es herauszuarbeiten, was Sourcing in Zukunft bedeuten wird. Grundsätzlich sind zwei Gebiete des Sourcings zu unterscheiden. Auf der einen Seite geht es um das Sourcing von Produktionsmitteln und auf der anderen Seite um das Sourcing von Prozessunterstützungsleistungen.

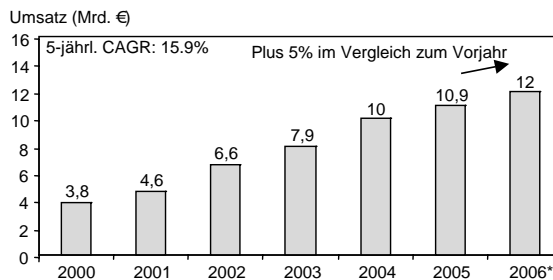
Grundsätzlich unterscheiden wir zwei Formen des Sourcing von Produktionsmitteln: Infrastruktur und Anwendungen. Für viele Unternehmen sind diese beiden Formen des Sourcing gelebte Realität, auch wenn nicht alle soweit gehen wie die Zürich Financial Services, deren Vorgehen wir am Beginn dieses Kapitels beschrieben haben.

Applikationssourcing bedeutet, dass die Software außerhalb des eigenen Unternehmens entwickelt wird. Infrastruktursourcing bedeutet, dass entweder die komplette Rechenleistung eingekauft wird oder die Rechner von einem fremden Anbieter betrieben werden. Insbesondere das Applikationssourcing hat eine lange Tradition. Seit den 80er-Jahren ist es üblich, dass ganze Applikationen oder bestimmte Teile außerhalb der Landesgrenzen entwickelt werden. In der Vergangenheit waren dies punktuelle Entscheidungen ohne strategischen Charakter. Vor dem Hintergrund der neuen globalen Arbeitsverteilung und der immer noch existierenden Unterschiede in Bezug auf Preis und Verfügbarkeit von Spezialisten gewinnt Applikationssourcing eine neue Bedeutung.

jährlicher Umsatz
IT-Outsourcing Verträge > €40M EMEA



jährlicher Umsatz
Business Process Outsourcing Verträge > €40M EMEA



* 2006er Prognose basierend auf bestehenden Verträgen und Neuabschlüssen aus 2005, die erst 2006 fällig werden

Abbildung 5.2 Entwicklung des Sourcing und Business-Process-Outsourcings in Europa [4].

Auch das Sourcing von Prozessunterstützungsleistungen, das man heute als sogenanntes „Business-Process-Outsourcing“ bezeichnet, erfreut sich steigender Beliebtheit und verbreitet sich stark. So werden bereits heute in Großbritannien circa 30 Prozent der Lohnabrechnungen von externen Dienstleistern abgewickelt. Auch in Deutschland ist Business-Process-Outsourcing gelebte Realität. Die Datev in

Nürnberg ist für viele Steuerberater, aber auch Klein- und Mittelunternehmen seit vielen Jahren ein etablierter Anbieter dieser Prozessunterstützungsleistungen. Über diese Gliederung des Sourcings hinaus gibt es zahlreiche weitere Möglichkeiten, nach denen Sourcing strukturiert werden kann. Wir haben die uns bekannten Strukturierungsmerkmale mit unserer „Einkaufsspinne“ zusammengefasst.

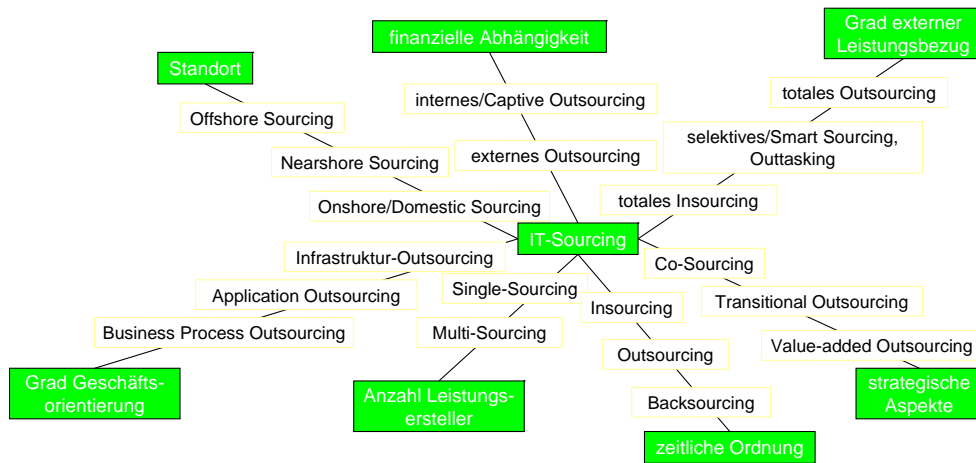


Abbildung 5.3 Ausprägungen des Sourcings im Informationsmanagement [5].

Die einzelnen Arme mit den Parametern geben einen Eindruck von den vielfältigen Erscheinungsformen, in denen Sourcing im Informationsmanagement auftreten kann. Wenn man sich als CIO oder CTO für Sourcing als Strategie entscheidet, gilt es, sich mit fast allen diesen Spielarten des Sourcings zu beschäftigen. Für Eingeweihte ist sofort klar, dass diese vielen Spielarten des Sourcings aus der Industrie kommen, und wir soweit wie möglich das enorme Wissen, das in der Industrie im Einkauf aufgebaut wurde, für die Welt des Informationsmanagements nutzen können.

Auch in der Wissenschaft finden sich immer mehr Artikel, die sich mit den Konsequenzen aus der verstärkten Hinwendung zum Sourcing beschäftigen. So wurde zum Beispiel im „MIT Sloan Management Review“ im Frühjahr 2005 ein Artikel über Kriterien bei der Auswahl von Lieferanten publiziert [6]. Obwohl dieser Artikel teilweise nicht sehr konkret wird, zeigt er doch, dass sich immer mehr Spezialisten, sei es in der Praxis oder in der Wissenschaft, damit beschäftigen, Instrumentarien für ein professionelles Sourcing zu entwickeln.

Internationalisierung und Globalisierung sind weitere Konzepte, mit denen wir uns im Rahmen der Industrialisierung des Informationsmanagements intensiv befassen. Wir haben bereits früher in diesem Kapitel auf das Buch „The world is flat“

[7] von Thomas L. Friedmann hingewiesen, in dem anschaulich und exemplarisch dargestellt wird, wie schon heute die internationale Aufgabenverteilung funktionieren kann. In den letzten 20 Jahren haben sich, beginnend mit Indien, zahlreiche Zentren auf der Welt entwickelt, die Informatikdienstleistungen anbieten. Einer der beiden Autoren erinnert sich an Mitarbeiter eines indischen Softwarehauses, die ihm im Jahre 1989 angeboten hatten, Software für die neue Anlagenbuchhaltung der Lonza in Indien zu entwickeln. Zu dieser Zeit erforderte es noch Mut, den der Autor nicht hatte, um so eine Entscheidung zu treffen. Der Autor entschied sich für Software von SAP. Heute beschäftigt SAP ca. 2750 Entwickler in Bangalore in Indien.

Heute erfordert es keinen Mut mehr, eine „Offshoring-Entscheidung“ zu treffen. Die globale Vergabe von Softwareprojekten ist in vielen Großunternehmen bereits zu einer Routineangelegenheit geworden. In zahlreichen Ländern der Welt sind heute schlagkräftige Softwarefirmen entstanden, die auf globaler Basis ihre Dienstleistungen anbieten. In Spanien, Ungarn, Polen, Tschechien, Rumänien, Indien, China, auf den Philippinen und in Mexico wird heute qualitativ hochwertige Software entwickelt. Und die Reihe der Länder ist nicht vollständig. Software ist heute ein globales Geschäft.

Seit einigen Jahren ist aber nicht nur die Entwicklung von Software einer Make-or-Buy-Analyse zu unterziehen, sondern auch der Betrieb der Infrastruktur. Es gibt heute zahlreiche Unternehmen, deren Hardware in Europa oder den USA steht, deren Betrieb aber remote zum Beispiel aus Bangalore in Indien vorgenommen wird.

Business-Process-Outsourcing ist ebenfalls ein globales Geschäft. Begonnen hat diese Entwicklung mit dem Outsourcing von Call-Centern. Heute bedeutet aber Business-Process-Outsourcing mehr als das Auslagern von Call-Centern. Auch Kernprozesse werden heute beispielsweise nach Indien ausgelagert. Die Autoren kennen Beispiele aus der Financial Services Industrie, bei denen die Prozesskette in New York beginnt, dann einige Schritte in Bangalore durchlaufen werden, und schließlich am Ausgangsort abgeschlossen werden.

Wir haben in Kapitel 3 bereits auf die wachsende Bedeutung des Managements von Commodities hingewiesen. Abbildung 3.3 zeigt, dass auch Kernprozesse zu den Commodities zählen. Alle Prozesse, die als Commodities klassifiziert sind, stellen potenzielle Kandidaten für Business-Process-Outsourcing dar.

Von besonderer Wichtigkeit für die Analyse der Konsequenzen für den CIO, die aus der Industrialisierung, insbesondere dem Sourcing und der Internationalisierung resultieren, sind die Entscheidungsprozesse und die Entscheider. Das Sourcing der Betriebsmittel wird vom IT-Service-Provider vorgenommen. Er entscheidet, welche Betriebsmittel, das heißt, wenn wir bei der Analogie zur Automobilbranche bleiben, welche Karosseriepressen zum Einsatz kommen. Der Fachbe-

reich entscheidet immer häufiger, wenn es um das Sourcing von Prozessunterstützungsleistungen geht. Wir sind uns bewusst, dass jeder klassische CIO – wenn er diese Zeilen liest oder wenn er danach gefragt wird – erst einmal sagen wird: „Bei mir ist das anders. Ich habe in der IT-Governance verboten, dass der Fachbereich eigenständig einkauft.“ Wenn man aber ehrlich miteinander spricht, wird bald klar, dass viele Business-Process-Entscheidungen völlig ohne Mitsprache, geschweige denn unter Mitwirkung des CIO getroffen wurden. Oft interpretieren die CIOs derartige Entscheidungsprozesse als Affront gegen sich und ihre Organisation. Dies mag zwar in einzelnen Fällen richtig sein, wir gehen aber davon aus, dass die Gründe in der Regel woanders liegen. Business-Process-Entscheidungen in größerem Umfang verändern das Unternehmen entscheidend. Zentrales Entscheidungskriterium ist die Frage, welches die Kernkompetenzen sind, die im Unternehmen bleiben müssen, und welche Prozesse im Sinne von sogenannten Commodities nach außen vergeben werden können. Ein CIO traditioneller Prägung hat nur eine begrenzte Chance, sich an diesen Diskussionen zu beteiligen, weil ihm – wie wir ja schon mehrfach erwähnt haben, die „Senderlegitimation“ für die Mitwirkung an strategischen Entscheidungen abgesprochen wird.

Die Konsequenz aus informationstechnischer Sicht sind teilweise ungelöste Integrationsprobleme oder schwierige Integrationsprojekte.

Bevor wir weiter in dieser Richtung argumentieren, lassen Sie uns nochmals eine unserer Grundpositionen darlegen. Jede der beiden Rollen ist für das Unternehmen wichtig. Es ist keinesfalls ehrenrührig, wenn man sich als CIO zu einem CTO entwickelt, der sich in erster Linie auf die Betriebsmittel konzentriert. Ohne professionelles Management der Infrastruktur funktioniert kein Unternehmen. Außerdem nimmt der Anteil an Informations- und Kommunikationstechnik an fast allen Prozessen in der Wirtschaft zu. Wir haben in diesem Buch verschiedentlich auf diesen Zusammenhang hingewiesen. Entsprechend steigt auch der Anteil der Kosten der Informations- und Kommunikationstechnik an den Gesamtkosten. Damit wird es für immer mehr Branchen erfolgsentscheidend, diese Kosten unter Kontrolle zu behalten. Nur wer die informationstechnische Infrastruktur effizient und damit kostengünstig betreiben kann, kann am Ende konkurrenzfähig sein. Der für die Infrastruktur Verantwortliche leistet an diesen Stellen den entscheidenden Beitrag, vor allem wenn man weiß, dass – wie wir das bereits früher in diesem Buch dargestellt haben – der überwiegende Teil der Kosten während des Betriebs anfällt.

Sourcing als Einstieg in die neue Rolle des CIO

Wir nehmen an, dass die meisten Leser während der Lektüre der letzten Ausführungen bereits eine Ahnung bekommen haben, warum wir Sourcing als einen Einstieg in die neue Rolle des CIO betrachten. Aus der Industrie und der Finanzdienstleistungsbranche wissen wir, dass sich mit sinkendem Eigenfertigungsanteil ab einem gewissen Punkt der Charakter eines Unternehmens ändert. Immer wieder hören wir in Vorträgen, wenn wir uns mit extremen Formen des Business-Process-Outsourcings beschäftigen, die Aussage: „Das ist ja gar nicht mehr das ursprüngliche Unternehmen.“ Diese Aussage stimmt. Ab einer gewissen Fertigungstiefe wird ein Unternehmen immer mehr zum Koordinator oder, wie man heute oft sagt, zum Orchestrator. Die Aufgaben und Verantwortlichkeiten ändern sich. Neue Aufgaben kommen hinzu, andere fallen teilweise ersatzlos weg.

In gleicher Weise kann Sourcing den Charakter der IT-Organisation in einem Unternehmen ändern. Ein Unternehmen, das im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnik den Anteil zugekaufter Leistungen erhöht, wird über kurz oder lang eine sehr starke Einkaufsorganisation aufbauen. Der oder die Einkäufer sind dafür verantwortlich, dass die erforderlichen Betriebsmittel oder Prozessunterstützungsleistungen in der geforderten Quantität und Qualität zu einem guten Preis eingekauft werden. Wie und wo diese Leistungen produziert werden, spielt in erster Linie keine Rolle, solange die vom Fachbereich geforderten Kriterien eingehalten werden. Natürlich ist im Sinne des Business Continuity Managements dafür zu sorgen, dass es Back-up-Lösungen gibt, aber auch diese Herausforderung ist aus der Industrie bekannt, insbesondere wenn sich ein Unternehmen entschieden hat, kritische Teile im sogenannten Single-Sourcing zu kaufen. Single-Sourcing bedeutet in der Industrie, bestimmte Teile nur bei einem Lieferanten zu kaufen. Auch im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnik gab es, gibt es und wird es in Zukunft Single-Sourcing-Entscheidungen geben.

Auf jeden Fall verändert sich das ganze Aufgaben- und Rollengefüge innerhalb der IT-Organisation, wenn Sourcing zu einem festen Bestandteil des Informationsmanagements wird. Sofort stellt sich die Frage, welche Rolle der CIO in diesem Gefüge einnehmen wird. Bei manchen Gesprächen mit CIOs kann man fast spüren, wie eine sinkende Wertschöpfungstiefe die Frage nach der Rolle des CIO aufwirft: Wird er tendenziell als CTO zum Chefeinkäufer, oder geht er auf die Seite des Geschäfts, kauft Business-Process-Outsourcing-Leistungen ein und kümmert sich um Innovationen? Viele CIOs stehen heute an diesem Punkt und sind blockiert, beziehungsweise blockieren sie sich selbst. Wir sind der Meinung, dass sinkende Wertschöpfungstiefen ab einem bestimmten Punkt, der nicht generalisiert beschrieben werden kann, die Grundlage für eine grundlegende Veränderung der

Rolle des CIO darstellen kann, wenn er dazu bereit ist und die notwendigen Qualifikationen mitbringt. Im optimalen Fall definiert sich der CIO neu, und wird zu einer Art CIO ohne technischen Ballast. Alle Umsetzungsfragen löst er auf vertraglicher Basis, aber nicht im Sinne eines Verantwortlichen für die Betriebsmittel, sondern aus Benutzersicht. Wir argumentieren an dieser Stelle, um beispielhaft zu demonstrieren, was wir meinen, nochmals auf der Grundlage unseres Beispiels vom Automobilkauf.

Wie gesagt, der zukunftsorientierte CIO ohne Ballast diskutiert im Sinne eines Automobilkäufers über Farbe, Design, Ausstattung und natürlich über den Preis. Aber er diskutiert nicht, auf welchen Karosseriepresse die Kotflügel gemacht werden, und er entscheidet auch nicht mit, in welchem Werk und auf welchem Erdteil sein Auto produziert wird. Natürlich interessiert ihn das im Sinne einer Information. Diese Informationen sind aber nur ein Teil der Einkaufsentscheidung. Auf keinen Fall jedoch diskutiert der Autokäufer alternative Produktionsstandorte für sein Auto.

Nun werden viele von Ihnen denken, dass sich dies alles an einem Beispiel aus der Automobilindustrie gut erklären lässt – aber wie sieht es konkret in der IT aus? Welche Parameter entsprechen Farbe, Design, Ausstattung und Preis?

Der fachbereichsorientierte CIO leistet in seiner neuen Rolle einen Beitrag zur Prozess-, Produkt- und Geschäftsmodellinnovation. Er ist dafür verantwortlich, dass die Anforderungen aus dem Fachbereich lösungsneutral, das heißt ohne technische Spezifikationen, formuliert werden, sodass sie – wenn es die IT-Governance des Unternehmens erlaubt – von verschiedenen Anbietern realisiert werden können. Die lösungsneutrale Anforderungsspezifikation erweist sich als Schlüssel zu einem professionellen Sourcing. Unter einer lösungsneutralen Spezifikation verstehen wir eine Festlegung der Anforderungen an eine Applikation, die keine Hinweise auf die Art und Weise der späteren Implementierung enthält. Auf ihrer Grundlage kann man von verschiedenen Anbietern Angebote für die Implementierung einer Dienstleistung einholen, die unterschiedlich realisiert werden kann. Sie stellt deshalb die Grundlage für ein professionelles Sourcing dar.

Leider sind nur sehr wenige Unternehmen heute in der Lage, derartige Spezifikationen zu erarbeiten. Die Forschungsarbeiten im Rahmen des Projektes „Industrialisierung des Informationsmanagements“, von der wir ja schon früher in diesem Kapitel berichtet haben, zeigen, dass es in diesem Bereich auch bei großen Unternehmen mit professionellen IT-Organisationen noch große Defizite gibt. Viele der Spezifikationen, die wir untersucht haben, besitzen zum Beispiel keine Prozessmodelle und sind so stark an die bestehende Applikationslandschaft angelehnt, dass sie nur von Personen umgesetzt werden können, die die bestehende Applikationslandschaft sehr detailliert kennen.

Andere Parameter, mit denen sich der fachbereichsorientierte CIO auseinandersetzen muss, sind die Preise für die einzelnen Leistungen sowie die Qualität, und zwar immer aus dem Blickwinkel des Anwenders. Wir erläutern dies an einem Beispiel: Eines der zentralen Kriterien für die Qualität der Informationsversorgung im Fachbereich ist die Verfügbarkeit. Diese wird in der Regel in Service-Level-Agreements festgelegt. Sieht man sich viele dieser Verträge einmal an, stellt man fest, dass sie, wenn es um die Verfügbarkeit geht, vor allem Größen enthalten, welche die Verfügbarkeit einzelner Infrastrukturkomponenten beschreiben. Auf die so genannte End-to-End-Verfügbarkeit, das heißt die Verfügbarkeit, die der Anwender tatsächlich spürt, wird nicht eingegangen. Einem Benutzer nützt es nichts, wenn in dem Service-Level-Agreement festgehalten wird, dass es zahlreiche Server mit höchster Verfügbarkeit gibt. Die einzige Größe, die ihn interessiert, ist die wahrnehmbare Verfügbarkeit an seinem Arbeitsplatz. Ein Bankier hat dies neulich auf den Punkt gebracht, als er sagte: „Was nützt es mir, wenn im Rechenzentrum fast alle Computer laufen, aber trotzdem die ganze Bank steht.“

Wir sind uns bewusst, dass der fachbereichsorientierte CIO über diese beschriebenen Aufgaben hinaus zahlreiche weitere Herausforderungen zu bewältigen haben wird. Wir gehen in Kapitel 7 darauf detaillierter ein, wenn wir die Entwicklungsperspektiven des CIO beleuchten. Auf jeden Fall sollte dieses Kapitel verdeutlicht haben, dass Sourcing einen Einstieg in die neue Welt des CIO darstellt, und der Zwang zur Fokussierung größer wird.

Zusammenfassung

Lassen Sie uns, bevor wir uns den Erfolgsfaktoren für CIOs im nächsten Kapitel zuwenden, nochmals die zentralen Erkenntnisse dieses Kapitels zusammenfassen:

- Sourcing stellt auch im internationalen Kontext eine immer wichtiger werdende Alternative für den CIO dar.
- Die Wertschöpfungstiefe in der Informations- und Kommunikationstechnik wird sich durch Sourcing verändern.
- Sourcing wird zu einer globalen Herausforderung. Länder wie zum Beispiel Indien, China und andere, werden eine zentrale Rolle spielen.
- Die Rolle des CIO ändert sich, und der Druck hinsichtlich einer Positionierung wächst, sobald der Sourcing-Anteil einen bestimmten Grad erreicht hat.

Literaturverweise

- [1] Vgl. *Friedmann, T.L.*: The World is Flat. Farrar, Straus and Giroux, New York 2005.
- [2] Vgl. *Dudenhöfer, F.*: Wieviel Deutschland steckt im Porsche? ifo Schnelldienst 24/2005.
- [3] Vgl. *Office of Government Commerce*: IT Infrastructure Library, The Stationary Office, London 2000;
Hochstein, A.; Zarnekow, R.; Brenner, W.: ITIL als Common-Practice-Referenzmodell für das IT-Service-Management. In: *Wirtschaftsinformatik*, Vol 46, No 5, 2004, S. 382–389;
Zarnekow, R.; Hochstein, A.; Brenner, W.: Service-orientiertes IT-Management: ITIL Best Practices und Fallstudien. Springer Verlag, Heidelberg, Berlin 2005;
Macfarlane, I.; Rudd, C.: IT Service Management. The Stationary Office, 2002.
- [4] Vgl. *Technology Partners International*: The TPI Index Europe.
<http://www.tpi.net/pdf/2Q06%20TPI%20Index%20Europe%20Presentation.pdf>, gesehen am 27.7.2006.
- [5] Vgl. *Jouanne-Diedrich, H. von*: 15 Jahre Outsourcing-Forschung: Systematisierung und Lessons Learned. In: *Zarnekow, R.; Brenner, W.; Grohmann, H.H. (Hrsg)*: Informationsmanagement. Konzepte und Strategien für die Praxis. dpunkt.verlag, Heidelberg 2004, S. 125–133.
- [6] Vgl. *Feeny, D.; Lacity, M.; Willcocks, L.P.*: Taking the Measure of Outsourcing Providers. In: *MIT Sloan Management Review*, Vol 46, No 3, 2005, S. 41–48.
- [7] Vgl. *Friedmann, T.L.*: The World is Flat. Farrar, Straus and Giroux, New York 2005.