

DER CIO ALS BUSINESS-EXPERTE UND TRANSFORMATIONSMANAGER (2)

Agieren statt Reagieren

TEXT BRIGITTE STREBEL-AERNI

DIE ZEITEN SIND HART. DER CHIEF INFORMATION OFFICER, CIO, IST GEFORDERT. DIE BUDGETS SIND GEKÜRZT WORDEN. ER MUSS MEHR LIEFERN. DIES MIT WENIGER KOSTEN. WER KANN DAS SCHON OHNE ZU ZAUBERN? ODER DOCH: BIETEN KONSEQUENTES IT-PLANNING, VIRTUALIZATION UND OUTSOURCING DEN AUSWEG AUS DIESEM DILEMMA?

Das Image der Vereinigten Staaten als Wirtschaftsmacht hat gelitten. Eines aber gilt immer noch: Nichts ist unmöglich in dieser Nation. Dies zeigt das Beispiel der Multimillionärin Mrs. Winchester, die sich an ihrer Villa jeden Spleen erfüllt hat. Da liess sie jahrelang um- und anbauen, bis jede Übersicht verloren ging. Mit dem entsprechenden Resultat: Treppen führten ins Nichts, an irgendeine Wand. Fenster wurden unmöglich platziert, so dass kein einziger Sonnenstrahl mehr in ein Zimmer zu dringen vermochte. Dieses typische Beispiel improvisierter Fehlplanung zeigt deutlich: Wer die Effizienz einer Organisation verbessern will, der muss klare Strukturen in Form einer konsequenten Organisation entwickeln.

Dies trifft bei vielen Unternehmen für die ICT-Infrastruktur zu: Jede Abteilung installiert ihre eigene Software. Der so erzeugte Wirrwarr von Applikationen erfordert einen zusätzlichen Support. Und das wiederum verursacht horrenden Kosten, die sinnvoller für wirklich dringende und produktive Innovationen genutzt werden könnten. Die Infrastruktur wird unübersichtlich und die Kosten ufern aus. Heute stecken viele Unternehmen mitten in der Krise. Harte Entscheidungen sind gefragt: Welche Investitionsprogramme müssen unbedingt weitergeführt, gestoppt oder verschoben werden, damit man erstens im verschärften Wettbewerb mit Kon-

EFFIZIENTERE KUNDENFOKUSSIERUNG

Seit Sommer 2008 setzt Zurich Financial Services ein ITplanning Tool ein. «In einer Versicherung werden Applikationen um die Produkte herum gebaut», erklärt Kurt Lermann, Chief Enterprise Architect bei Zurich Financial Services. Auslöser für den Einsatz von ITplanning war das steigende Datenvolumen, das immer schwieriger zu managen war, denn es ging darum, mehrere Personen und Stellen mit denselben Datensätzen zu versorgen. Excel Sheets genügten diesen Anforderungen schlichtweg nicht mehr. Wichtig war gemäss Lermann das Commitment des Top-Managements bei der Transformation der Organisation zu globalen Prozessen, die dann auch den Einsatz globaler Tools erfordern. Die Aussicht auf bessere Entscheidungsgrundlagen hatte das Management überzeugt.

Dabei wurde auch geprüft, weshalb verschiedene Claims-Systeme im Einsatz waren, und ob hier nicht eine Vereinheitlichung möglich wäre. «Dies bedeutete konkret, dass zuerst Standards für eine einheitliche Datenerfassung und Auswertung gesetzt werden mussten. Nur so können innert nützlicher Frist die richtigen Informationen abgeleitet werden. Es ging aber auch darum, die Zahl der Applikationen und deren Kosten zu reduzieren. Wir produzieren quartalsmässige Reports, die aufzeigen, wie viele Applikationen wir sparen können.» Innerhalb der verschiedenen Strategien der Zurich Financial Services spielt die Customer Centricity oder die Fokussierung auf den Kunden eine wichtige Rolle, weil der Kunde unser wichtigster Stakeholder ist. Dazu gibt Kurt Lermann ein konkretes Beispiel: «Wenn Sie bei Zurich Connected eine Autoversicherung abschliessen und von unterwegs wegen eines Problems den Zurich Help Point anrufen, dann ist es wichtig, dass diese beiden Stellen über dieselben Daten verfügen. Gleichzeitig muss der zuständige Agent zwecks späterer Kundenpflege informiert werden.»



Kurt Lermann, Chief Enterprise Architect bei ZFS

«WINDOWS OF OPPORTUNITIES» NUTZEN!

Ingrid Walter hat in Informatik promoviert und ist langjährige Mitarbeiterin der Münchner Rück. Angefangen hat sie als Business Architect in der Produktentwicklung, bevor sie sich mit Strategieentwicklung und der eigentlichen Enterprise Architecture befasste. «Insofern kenne ich sowohl die Business- als auch die IT-Infrastrukturseite des Unternehmens», erklärt sie. Das ist ein eigentlicher Glücksfall für die Münchner Rück. Ingrid Walter versteht ihren Job auch als Vermittlerin zwischen Business- und der IT-Seite des global aktiven Rückversicherers. Daneben aber geht es immer wieder um die Optimierung der Geschäftsprozesse, die sich ja dauernd wieder verändern. Sie liefert aber auch wichtige Entscheidungsgrundlagen an das Management, wenn es darum geht, Entwicklungen weiterzuverfolgen oder zu stoppen. Vor allem soll eigentlicher Wildwuchs in der IT vermieden und für eine klare und effiziente IT-Architektur gesorgt werden. Das ist einfacher gesagt als getan, denn in jedem Unternehmen



Ingrid Walter, Münchner Rück: «Wildwüchse in der IT vermeiden»

ist das Beharrungsvermögen gross und dementsprechend ist mit Rigiditäten und Widerständen zu rechnen. Deshalb gilt es, sogenannte Windows of Opportunities zu nutzen. Damit meint Ingrid Walter neue Rahmenbedingungen, die einen verstärkten Druck von aussen auf das Unternehmen ausüben. Ein solches Fenster öffnete sich anlässlich der Jahrtausendwende, als es galt, die IT-Infrastruktur millenniumtauglich zu machen. Da-

mals hatte die IT-Abteilung den vollen Support des Top-Managements und damit auch die finanziellen Mittel, als es galt, neue Technologien und Applikationen einzuführen. Diesen Rahmen hat Ingrid Walter voll ausgeschöpft, und zwar zum langfristigen Nutzen der Münchner Rück: «Das Überdenken der Enterprise Architecture fördert nicht nur die Transparenz im Unternehmen. Es zwingt uns auch zur Standort- und Zielbestimmung, zur konsequenten Planung. Das wiederum legt Schwachstellen offen und fördert dadurch die Effizienz.» Dadurch wurden auch die Verantwortlichkeiten klarer geregelt. «Bisher wurde die Verantwortung generell der IT-Abteilung zugewiesen. Dadurch wurde diese gezwungen, Entscheide zu treffen, die eigentlich in die Kompetenz des Business gehörten. Dabei ging vergessen, dass bei Problemlösungen der einzelnen Geschäftsbereiche (das sind die sogenannten Business Owner) diese auch die Verantwortung übernehmen müssen. Denn die IT hat hier lediglich Unterstützungsfunktion.» Stark vereinfacht heisst dies: Früher veränderte die IT das Business, heute verändert das Business die IT. «Es gibt aber auch neue Technologien, wie das Handy, die dann in das Business einfliessen und dieses entscheidend verändern», präzisiert Ingrid Walter, «aber die eigentliche Zielvision sollte definitiv aus dem Business kommen.» Das bedeutet aber eine intensive Kommunikation und Zusammenarbeit des Business mit der IT, damit sich kein Flickwerk bildet. «Die Globalisierung zwingt uns, den Fokus auf das Unternehmen als Ganzes zu legen und weniger auf die einzelnen Geschäftsbereiche.» Damit wird auch die Verzahnung zwischen IT und Business viel gelebt und Entscheide werden sachgerechter getroffen werden. Seit 2007 setzt die Münchner Rück konsequent das planningIT Tool ein.

kurrenten bestehen kann und zweitens für die Zeit des Aufschwungs gerüstet ist?

Die Geschäftsmodelle von Banken und Versicherungen basieren immer stärker auf der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie. Neben Kapital und Human Resources ist die technologische Infrastruktur zum wichtigen Produktionsfaktor geworden. Die moderne Informatik liefert nicht nur wichtige Entscheidungsgrundlagen, sie beschleunigt auch die Geschäfts- und Entscheidungsprozesse. Entscheide über Unternehmenszukäufe, die Entwicklung neuer Märkte, die Etablierung neuer Dienstleistungen und Produkte müssen in immer kürzeren Sequenzen gefällt werden. Die Umsetzung strategischer Entscheide wer-

den immer stärker durch Legacy-Probleme der ICT-Infrastruktur gebremst. Deswegen war sich das Top-Management lange Zeit zu wenig bewusst.

In Zeiten schwindender Margen muss gespart werden. Aber am richtigen Ort! Wer kurzfristig und engstirnig bei der ICT-Infrastruktur spart, der verbaut sich mittel- und langfristige Marktchancen. Das heisst aber nicht, dass gerade die ICT-Infrastruktur ein grosses Potenzial birgt, wenn man am richtigen Ort spart. Oft werden Unternehmen, die besonders tief in der Krise stecken, dazu gezwungen, die richtigen und harten Fragen bezüglich ihrer Legacy und ihrer Projekte zu stellen. Beispiele wie die Münchner Rück und die Zurich Financial Services belegen, wer

frühzeitig die konsequente und richtige Überprüfung und Planung seiner ICT vorgenommen hat, der meistert Krisen besser als die Konkurrenz. Oft sind es Krisen, die eine Änderung der Unternehmensstrategie erfordern. Dies erzwingt nicht nur eine Analyse und Veränderungen in der Enterprise Architecture und IT-Planung, sondern auch eine klare Verantwortlichkeits-Struktur, wenn es um ICT-Investitionsentscheide geht. Dies belegen die Referate der beiden Chief Enterprise Architects Ingrid Walter von der Münchner Rück und Kurt Lermann von Zurich Financial Services anlässlich der von alphabet AG organisierten Tagung «planningIT eXchange 2009» in Berlin (siehe Kasten).

Restrukturierungen, Downsizing sowie Merger & Acquisitions schütteln die Finanzindustrie gegenwärtig tüchtig durch. Diese Aktivitäten prägen auch die jeweilige Infrastruktur der betroffenen Unternehmen. Sich mit den vorhandenen Tools Klarheit und einen Überblick über die bestehenden Ressourcen zu verschaffen, ist das eine. Aber spätestens, wenn der Planungsmechanismus in Gang gekommen ist, werden Grundsatzentscheide erforderlich. Solche betreffen zum Beispiel das Outsourcing oder Outsourcing von IT-Infrastrukturen. Beim Outsourcing wird die

Verarbeitung physisch an einen spezialisierten Anbieter – zum Beispiel an eine Transaktionsbank oder einen IT-Provider – ausgelagert. Beim Outsourcing kommt das sogenannte Cloud Computing zum Zuge. Hier werden Teile der Infrastruktur auf eine virtuelle Plattform in ein Rechenzentrum verlagert. Es handelt sich um eine webbasierte Infrastruktur auf «on demand-Basis». Diese neue Technologie muss die CIOs der Finanzindustrie bezüglich ihrer Verlässlichkeit, Sicherheit und punkto Datenschutz überzeugen. Denn gerade hier gilt es, das Vertrauen und die Bezie-

hung zum Kunden aufzubauen und zu verbessern. Eigentlich ist Cloud Computing eine Art Hosting-Problem und der Betreiber ein «Trusted Advisor für Hosting Services». Hier zeichnet sich eine Zusammenarbeit zwischen traditionellen Outsourcing-Anbietern und Outsourcing-Anbietern wie zum Beispiel Swisscom IT-Services, T-Systems und Colt ab. Letztere betreut über ein paneuropäisches Glasfasernetz einen speziellen Internetservice im B2B-Bereich an. Sozusagen als effiziente und sichere Datenautobahn mit einer zusätzlichen Mautgebühr. ■

MARIO KAUFMANN, DIREKTOR HAYS (SCHWEIZ) AG

Die richtigen Spezialisten rekrutieren!

INTERVIEW BRIGITTE STREBEL-AERNI

FÜR DAS GELINGEN DER IMPLEMENTIERUNG EINES IT-PROJEKTES GILT ES, SPEZIALISTEN ZU FINDEN, DIE SOWOHL FACHLICH ALS AUCH PUNKTO SOZIALKOMPETENZ DEN HOHEN ANFORDERUNGEN ENTSPRECHEN. DIE DATENSICHERHEIT UND DIE REPUTATION HÄNGEN ENTSCHEIDEND VON DER REKRUTIERUNG DER RICHTIGEN LEUTE AB.

ICT: Werden vermehrt Projekt-Teams zur Senkung von IT-Kosten im Unternehmen eingesetzt?

Mario Kaufmann: Grundsätzlich lässt sich sagen, dass ein Projekt mit klaren Terminen wie Projektbeginn, Meilensteine, Fristen und Übergabe straffer organisiert und überprüft wird. Die Ressourcen können dadurch gezielter und besser terminiert eingesetzt werden, einzelne Mitarbeiter können auch parallel in mehrere Projekte eingebunden sein. Der Nutzen einer Projektorganisation besteht neben den tieferen Kosten eben auch in einer schnelleren Umsetzung und besseren Möglichkeiten zur Erfolgsmessung.

ICT: Nach welchen Gesichtspunkten werden diese Teams zusammengesetzt?

Mario Kaufmann: Zum einen sind Kenntnisse der kundenspezifischen Umgebung erforderlich. Zum anderen braucht es Erfahrung in der Umsetzung ähnlicher Projekte und natürlich technisches Wissen auf dem allerneuesten Stand. Beides ist teil-



Mario Kaufmann, Hays AG: «Externe Spezialisten gegen Betriebsblindheit»

weise intern vorhanden. Externe Mitarbeiter gehören aber gerade bei kritischen oder grösseren Projekten zum Alltag.

ICT: Wann werden externe Spezialisten eingesetzt?

Mario Kaufmann: Externe Fachkräfte werden in der Regel dann hinzugezogen, wenn

das Spezialisten-Know-how fehlt, wenn es gewisse Spitzen zu brechen gilt oder wenn ein Mitarbeiter nur für die Dauer des Projektes beschäftigt werden kann.

ICT: Welche Chancen und Herausforderungen ergeben sich dabei?

Mario Kaufmann: Die Verzahnung von internen und externen Mitarbeitern ist sowohl Herausforderung als auch Chance. Der Blickwinkel eines nicht «vorbelasteten» Mitarbeiters, der in seiner Eigenschaft als externer Spezialist immer wieder neue Projektaufträge und Situationen antrifft und sich dabei zurechtfindet, kann für ein Projekt von unermesslichem Gewinn sein. Die Praxis zeigt auch, dass diese Zusammenführung von internen und externen Mitarbeitern auf Zeit gerade in der IT gang und gäbe ist. Erfolgskritisch in Bezug auf das Gelingen von Projekten ist neben einer realistischen Auftragserteilung und guter Kommunikation ganz einfach die Rekrutierung der richtigen Spezialisten. ■