



Andreas Slogar

(E-Mail: [Andreas.Slogar@bluetusker.com](mailto:Andreas.Slogar@bluetusker.com))

ist im Management eines namhaften ICT-Unternehmens tätig und hat weltweit in 23 Ländern umfassende Erfahrung in strategischer und operativer Managementarbeit aufgebaut. 2009 gründete er das Blue Tusker Expertennetzwerk. Die dort organisierten Fachleute unterstützen unter anderem karitative Projekte.

# AUF DIE RICHTIGEN ZUTATEN KOMMT ES AN: EIN ERFOLGSREZEPT FÜR CIOs UND SOLCHE, DIE ES WERDEN WOLLEN

Die Kernaufgabe des Chief Information Officer (CIO) hat sich von der Kostenkontrolle der IT zum umfassenden Business-Manager gewandelt. In Zusammenarbeit mit seinen Businesspartnern in der Vertriebs-, Finanz- und Marketingabteilung muss er den Erfolg des Unternehmens IT-seitig sicherstellen. In diesem Artikel wird aufgezeigt, wie ein CIO heute die IT seines Unternehmens zu einem kritischen und wertvollen Erfolgsfaktor entwickelt, damit sie nicht als reiner Kostenfaktor verstanden wird.

Wenn Fachpresse und Analysten über die Anforderungen an einen modernen CIO schreiben, kann einem entweder der Kopf schwirren oder man verfällt in spontanes Bedauern über jene, die ihr Dasein damit verbringen, den IT-Bereich eines Unternehmens zu steuern. Der CIO von morgen sei nicht mehr allein für seine Kernaufgabe, das Management der IT, zuständig. Vielmehr soll er Innovationsmotor des Unternehmens, Berater der Fachabteilungen, Vermittler zwischen den Welten der IT und dem Unternehmensgeschäft, strategischer Manager mit technischer Affinität und Führungskraft mit Vision sein. Ein Forrester-Analyst forderte 2008 sogar, dass ein CIO zukünftig auch Nicht-IT-Services übernehmen müsse (vgl. [Man08]). Interessanterweise hat dies niemanden irritiert. Würde man vom Leiter Finanzen verlangen, sich jetzt auch dem Management des Vertriebs zu widmen, würde dies sicherlich mit einem entsetzten „bloß nicht!“ kommentiert werden. Zu den Aufgaben des CIOs hat aber offensichtlich jeder eine Meinung und weiß, wie man es richtig macht.

## Der CIO als IT-Superman

Mit den genannten Anforderungen ist es nicht genug. Zusätzlich und wie selbstverständlich muss ein CIO in der Lage sein, die Relevanz und Geschäftsnotwendigkeit einer jeden neuen Technologie und jedes aufglühenden Hype der IT-Branche einzuschätzen. Ob SOA oder Cloud, XP oder agiles Projektmanagement, ob EAM, CRM, SaaS oder Virtualisierung – auf all

das muss er eine Antwort parat haben (**siehe Abbildung 1**).

Da Superman bekanntlich gut ausgelastet ist, stellt sich die Frage, wie ein CIO alldem gerecht werden soll. Zunächst empfiehlt sich ein grundlegender „Reset“. Dieser schließt das vorübergehende, aber vollständige Ignorieren von Presse, Analysten und Technologiefirmen mit ein – zumindest solange, wie man für die Lektüre dieses Artikels benötigt. Soweit „entschleunigt“, ist der Übergang in die nächste Phase möglich. Diese enthält ein Erfolgsrezept, mit dem das „Wie“ der CIO-Arbeit konkret gemeistert werden kann.

**Erfolgsrezepte gibt es wirklich**  
Folgende Zutaten sind für das Erfolgsrezept nötig:

1. ein strategischer Managementprozess
2. die „Strategy Map“ eines Unternehmens mit all ihren „Balanced Scorecards“
3. die konsequente Anwendung von Enterprise-Architecture-Management-Modellen, wie z.B. *The Open Group Architecture Management Framework (TOGAF)* (vgl. [Tog01])

Das klingt auf den ersten Blick nicht nur recht trivial, sondern ist es auch. Allerdings ist es auch hier wie mit allen Rezepten: Richtig kochen können nur Profis.

Beginnen wir mit den ersten beiden Zutaten. Dazu ist eine kurze Zeitreise in die jüngere Vergangenheit der Wirtschaftswissenschaften nötig. Anfang der 90er Jahre arbeiteten Robert S. Kaplan und David P.



Abb. 1: Das IT-Verwirrspiel.



Abb. 2: Der strategische Managementprozess nach Kaplan und Norton.

Norton gemeinsam an einem Forschungsprojekt an der Harvard University. Ihr Ziel war es, ein verbessertes Performance-Messsystem zu entwickeln, mit dem Führungskräfte ihre immateriellen Vermögenswerte (unter anderem Mitarbeiterfähigkeit, Kundenbeziehung, Informationssysteme, Prozesse und Qualität) effektiv steuern und verbessern können. Immaterielle Vermögenswerte wandelten sich durch die Entwicklung der *Balanced Scorecard (BSC)* in ihrer Qualität vom Kostenfaktor zum Wertschöpfungspotenzial. Der „Strategische Managementprozess“ (vgl. [Kap09]) von R. Kaplan und D. Norton, den Erfindern der „Balanced Scorecard“, in Verbindung mit dem „Enterprise Architecture Management“, ermöglicht es dem CIO, diesem Wandel der Verantwortung und Aufgabenstellung im operativen Geschäft gerecht zu werden.

Kaplan und Norton haben ihre Forschungsarbeiten in direkter und praktischer Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Unternehmen durchgeführt, was

sicherstellt, dass ihre Forschungsergebnisse praktisch anwendbar sind. Die am BSC-Forschungsprojekt beteiligten Unternehmen erlebten Performancedurchbrüche durch die strukturierte Messung und Verbesserung der immateriellen Vermögenswerte.

### Messbare Erfolge schaffen

Gleichzeitig zeigten weitere Studien von Kaplan und Norton auf, dass 70 bis 90 % der Organisationen aus ihren Strategien keinen Erfolg erzielten. Der Grund hierfür ist: Mitarbeiter lasen Mission-, Vision- und Strategie-Aussagen, verstanden aber nicht, was diese für sie und ihre Arbeit bedeuten sollten. Hierbei handelt es sich um ein auch heute noch weit verbreitetes Phänomen. Aus dieser Beobachtung folgerten die BSC-Anwender, dass nur ein strategiebasiertes Messsystem das Problem der wirksamen und erfolgreichen Kommunikation und Implementierung von Strategien lösen kann. Zusätzlich müssen die Ziele eines Unternehmens für eine klare Nachvoll-

ziehbarkeit und ein vollständiges Verständnis in einer Ursache-Wirkung-Beziehung miteinander verbunden sein. Diese umfassenden Analysen führten im Laufe der 90er Jahre zur Entwicklung der *Strategy Map* und zur Verfeinerung des strategischen Managementprozesses, auch bekannt als „effektiver Strategieprozess“. Im amerikanischen Original wird dieser Managementprozess *Execution Premium* genannt. Leider hat der starke Charakter dieser Namensgebung die Übersetzung nicht überlebt (vgl. [Kap09]).

In ihrem Buch „Strategy Maps“ entwickelten Kaplan und Norton die Formel:

$$\text{Durchschlagender Erfolg} = \text{Strategy Map} + \text{Balanced Scorecards} + \text{strategiefokussierte Organisation}$$

Die Formel beruht auf folgender Philosophie:

- Man kann nicht managen, was man nicht messen kann.
- Man kann nicht messen, was man nicht beschreiben kann.

Mithilfe der Formel können Unternehmer und Manager (in diesem Falle der CIO) ihrer Organisation erklären, welchen Beitrag der einzelne durch seine Arbeit für die Umsetzung der Strategie und den Unternehmenserfolg leisten kann. Dass all das tatsächlich seine Wirkung entfaltet, beweisen weltweit mehrere hundert Firmen. Diese so genannten BSC-Anwender sammeln sich in der „Balanced Scorecards-Hall of Fame“ (vgl. [Pal11]).

### Die Zutaten

Wenden wir uns wieder unserem Erfolgsrezept zu und damit der Anwendung der zuvor benannten drei Zutaten.

#### Zutat Nummer 1: Der strategische Managementprozess

Die zentralen Pläne sind die Fixpunkte für jeden Entwicklungsschritt im laufenden Geschäft eines Unternehmens. Außerdem sind sie nützlich, um die Diskussion operativer Probleme und strategischer Entwicklung voneinander zu trennen. Auch hierbei handelt es sich um ein bekanntes und weit verbreitetes Phänomen: Da geht man zwei Tage zu einem Strategieworkshop – und am Ende hat man doch nur aktuelle Probleme gewälzt.

Als Navigationshilfe wird in der Phase des „Übersetzens der Strategie“ die „Strategy



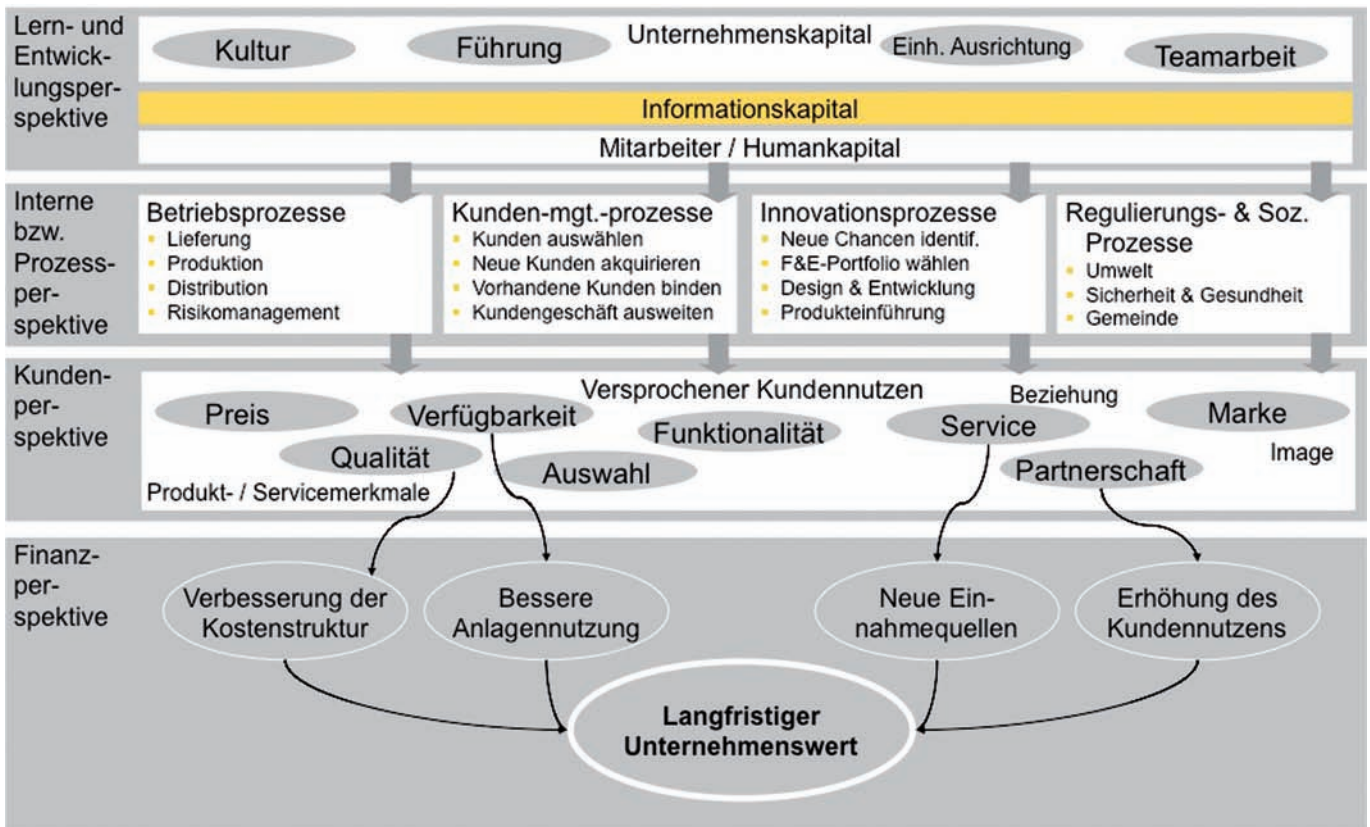


Abb. 3: Die „Strategy Map“ nach [Kap09] (zur leichteren Lesbarkeit werden die zitierten Beispiel aus [Kap09] in umgekehrter Anordnung dargestellt).

Map“ erstellt (siehe Abbildung 3). In ihr ist das gesamte Unternehmen mit all seinen Bereichen, Schwerpunkten und Werten abgebildet. Zwar ist sie etwas größer als ein Bierdeckel, stellt aber im Grundsatz genau dasselbe dar. Sie erklärt auf einen Blick, wie das Unternehmen aufgebaut ist und welche Fokussierung es beispielsweise in den Bereichen der Mitarbeiter, der Prozesse, der Kundenorientierung und der Finanzen aktuell anstrebt.

Dieser „große Bierdeckel“ stellt ein wirkungsvolles Fundament dar. Alle Geschäftsbereiche können nun auf der gleichen leicht nachvollziehbaren Ebene über das sprechen, worum es bei der Steuerung des Unternehmens strategisch geht.

**Zutat Nummer 2: Strategy Map**

Auf diesem Fundament baut nun die zweite Zutat auf: die Festlegung von Themen und Maßnahmen, die notwendig sind, um die Fokussierung des Unternehmens zu operationalisieren und die Ziele zu erreichen. Diese Themen und Maßnahmen wer-

den in Übersichten nach dem bereits bekannten Bierdeckel-Modell erstellt. Das erfolgt interdisziplinär, d.h. über alle zur Umsetzung eines Themas notwendigen Unternehmensbereiche hinweg.

Der Themen-Bierdeckel (siehe Abbildung 4) orientiert sich in seiner Struktur an der Strategy Map und enthält als weitere Details die definierten Ziele, ihre Messgrößen (Balanced Scorecards) und einen groben Aktionsplan mit den geschätzten Kosten. Er wird jedermann im Unternehmen zur Verfügung gestellt und ist ein idealer Anwendungsfall für ein Unternehmens-Wiki.

Was hat das alles mit IT und CIO zu tun? Soll der CIO nicht Mittler zwischen den verschiedenen Welten des Unternehmens sein? Als Mittler muss er wissen, was die eine Welt erreichen will, um der anderen erklären zu können, worum es geht, und was von ihr erwartet wird. In der IT nennt man das auch gerne Requirements-Engineering. Somit führt die Themenkarte direkt zu den Kernaufgaben des IT-

Managements und damit der Arbeit des CIO.

Sowohl in der Strategy Map als auch in der Themenkarte wird die IT zum integrierten Bestandteil: Die Personaleinsatzplanung und die Themen „Customer Relationship Management“ und „Customer Loyalty“ sind direkte Anforderungen der Geschäftsbereiche an die IT bzw. stellen Einflussfaktoren auf die bestehende IT-Landschaft dar. Zielgerichtet weiß die IT, an welcher Stelle, zu welchem Zweck und zu welchem Termin mit den geschätzten Kosten eine IT-Lösung zur Umsetzung des strategischen Themas realisiert werden muss.

An dieser spannenden Stelle kommt die dritte und letzte Zutat hinzu: das Enterprise Architecture Management“ (EAM).

**Zutat Nummer 3: Enterprise-Architecture-Management**

EAM ist das Bindeglied zwischen IT und den Geschäftsbereichen. Damit der CIO genau feststellen kann, an welcher Stelle

**Beispiel: Planung strategischer Themen einer Fluggesellschaft**

Strategy Map	Prozess: Produktion- und Logistikprozesse Thema: Turnaround im Bodenbereich	Ziele	Balanced Scorecard	Aktionsplan				
Lern- & Entwicklungsperspektive		<ul style="list-style-type: none"> <li>Notwendige Fähigkeiten entwickeln</li> <li>Unterstützungssystem entwickeln</li> <li>Personal an Strat. ausrichten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strat. Jobbereitschaft</li> <li>Verfügb. IT</li> <li>Strat. Bewusstsein der MA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>90%</li> <li>100%</li> <li>100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Training Bodenpersonal</li> <li>System für Personaleinsatzplanung</li> <li>Kommunikationsprogramm</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>\$XX</li> <li>\$XX</li> <li>\$XX</li> </ul>	Transaktion	
Interne & Prozessperspektive		<ul style="list-style-type: none"> <li>Schneller Turnaround am Boden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pükt. Abflug</li> <li>Bodenzeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>90%</li> <li>&lt;30 Min.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optim. Durchlaufzeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>\$XX</li> </ul>	Transaktion	
Kundenperspektive		<ul style="list-style-type: none"> <li>Mehr Kunden</li> <li>&gt; Pünktlichkeit</li> <li>&gt; Preis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li># Stammkunden</li> <li># Neukunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>70%</li> <li>+12% p.a.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CRM System implem.</li> <li>Customer Loyalty Pro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>\$XX</li> <li>\$XX</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NEU</li> </ul>	Transaktion
Finanzperspektive		<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Wirtschaftlichkeit</li> <li>+ Umsatz</li> <li>- Flugzeuge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marktwert</li> <li>Umsatz / Sitz</li> <li>Leasingkosten/Flugzeug</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+30%</li> <li>+20%</li> <li>-5%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NEU</li> </ul>			Transformation
				Gesamtbudget:	\$XXXX			

Abb. 4: Themenkarte inklusive BSC und Investitionsplanung nach [Kap09].

und in welchem Umfang die genannten Anforderungen wirken, benötigt er eine Darstellung der Ist-Situation bzw. Ist-Bebauung der IT (siehe Abbildung 5). Diese Darstellung beschreibt zunächst den Zusammenhang zwischen Geschäftsbereich und -prozess in den unterschiedlichen fachlichen Domänen eines Unternehmens. Der Ausgangspunkt liegt also in der fachlichen Architektur. Mit dieser Sichtweise zu beginnen, hat den zentralen Vorteil, dass die Beschreibung in der Sprache der Geschäftsbereiche stattfindet: „vertrieblich“, „marketingisch“ und „finanzisch“. Jeder Geschäftsbereich weiß bzw. sollte wissen, welcher Geschäftsprozess in welcher Abteilung anfällt und von wem er zu welchem Zweck durchgeführt wird.

Der CIO und sein Team – denn er ist hoffentlich nicht allein, sondern wird zumindest von seinem Enterprise-Architekten unterstützt – können dieser fachlichen Architektur nun eine technische Architektur zuordnen. Diese Zuordnung stellt die Nahtstelle zwischen „Geschäfts-

bereichs-Kauderwelsch“ und „IT-Kauderwelsch“ dar. Anders formuliert könnte man diese Nahtstelle auch als „Mapping-Tabelle“ bezeichnen.

Jeder Geschäftsprozess ist – so der unaufhaltsame und jahrelang anhaltende Trend – von einem IT-System abhängig. Manuelle Prozesse sind ebenfalls Teil der fachlichen Architektur, sind aber an dieser Stelle bewusst ausgenommen. Alle IT-gestützten Unternehmensprozesse sind Teil der technischen Architektur. Soll nun – wie im Beispiel aus Abbildung 2 – eine IT-Unterstützung für den Aufbau eines Customer-Loyalty-Prozesses implementiert werden, definiert die fachliche Architektur, an welchen Stellen im Unternehmen der Prozess angesiedelt ist. Die technische Architektur dagegen beschreibt, an welcher Stelle und an welchen (Daten-)Schnittstellen die notwendige IT-Lösung einzubauen ist. Technische Referenzarchitekturen, standardisierte Komponenten und Technologien sowie Bebauungspläne sind zusätzlich nützlich, um Ordnung zu halten und

einen Technologie-Wildwuchs und damit das IT-Chaos unkontrollierbarer Altlasten im Zaum zu halten. So manch ein Unternehmen ist verwundert über die Vielzahl an IT-Systemen, die in den Geschäftsbereichen existieren, obwohl sie niemand angefordert, beauftragt oder eingekauft hat.

**Das Wesentliche wird sichtbar**

An dieser Stelle im Rezept angekommen, ergeben sich alle weiteren Schritte fast von selbst. Das Portfolio der notwendigen IT-Projekte ergibt sich aus den Themen-Bierdeckeln – ebenso wie die sich daran anschließende Bebauungsplanung von fachlicher und technischer Architektur. Die Notwendigkeit von z. B. CMMI, ITIL oder ISO 20000 lässt sich plötzlich mit beunruhigender Sicherheit erkennen. Und jeder Mitarbeiter hat den direkten Bezug von IT-Vorhaben und geschäftlicher Notwendigkeit – nicht nur in der IT.

Leider kann bei diesem Rezept nicht auf jedes Gewürz und vor allem nicht auf die

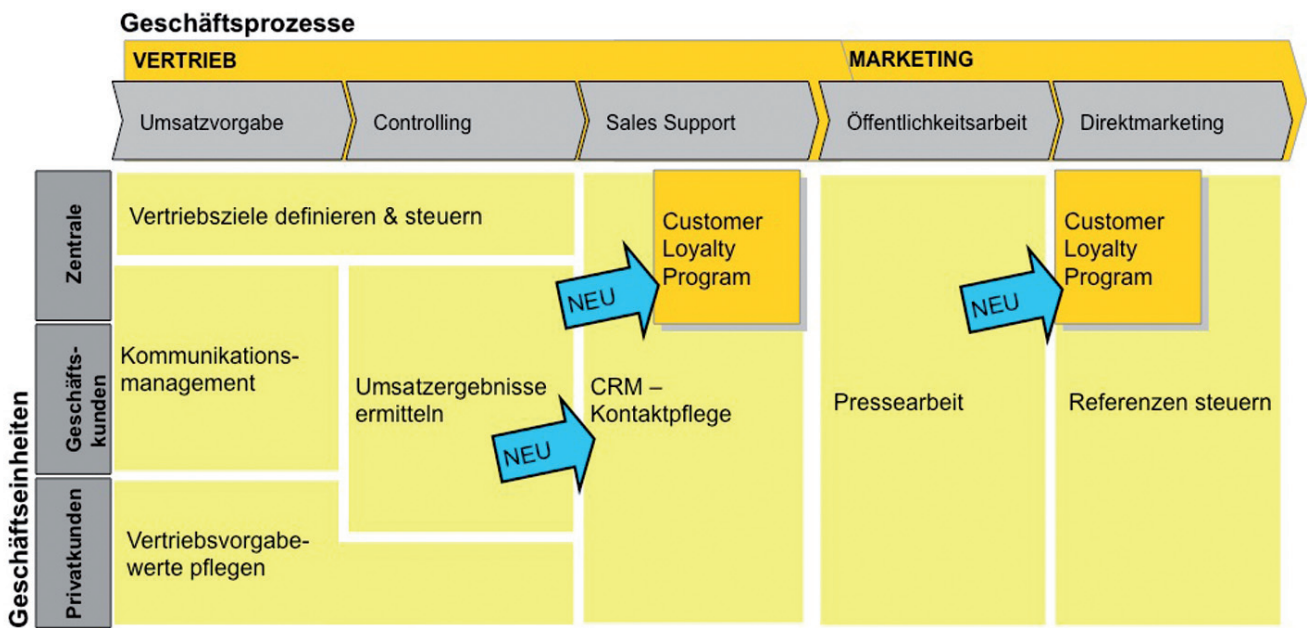


Abb. 5: Fachliche IST-/SOLL-Bebauung nach [Han10].

Kräuter eingegangen werden. Es sei nur so viel aus der Dreisterne-Küche der besten CIOs verraten: Moderne Budgetierungskonzepte wie *Beyond Budgeting* (vgl. [Bet01]), die Möglichkeiten und Grenzen des Offshorings, Performance-Kennzahlen oder Lebenszyklus-Management und weitere Details runden das Gericht ab und lassen, richtig dosiert, ein Meisterwerk entstehen.

Mit dem hier beschriebenen Grundgerüst kann sich der CIO wieder entspannt der Presse, den Analysten und den Technologielieferanten zuwenden: Sicherlich jetzt klarer in seiner strategischen Ausrichtung und in der Festlegung dessen, was wie zu tun ist und was wozu benötigt wird, um den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern und alle Mitarbeiter tatsächlich für sich und seine Sache zu begeistern. ■

### Literatur & Links

- [Bet01] Beta Codex Network, siehe: <http://www.betacodex.org/>
- [Kap09] R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Der effektive Strategieprozess*, Campus Verlag 2009
- [Man08] *Manager Magazin* 2008, Die sieben Aufgaben des CIO, siehe: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/it/0,2828,539087-3,00.html>
- [Han10] I. Hanschke, *Strategisches Management der IT-Landschaft* (2. Aufl.), Hanser Verlag 2010
- [Pal11] Paladium, *Hall of Fame Organizations*, siehe: <http://www.thepalladiumgroup.com/ABOUT/HOF/Pages/HofViewer.aspx>
- [Tog01] The Open Group Architecture Framework (TOGAF), siehe: <http://www.togaf.org/>