



Die Stimme *des* CIOs

*Ergebnisse der weltweiten
Chief Information Officer
Studie*

Implikationen für IT-Manager

IBM

Einleitung

Das Aufgabenfeld eines CIO ändert sich. Die gegen Ende des Jahres 2009 veröffentlichte IBM Global CIO Study lässt keinen Zweifel daran. Erfolgreiche CIOs sind unzufrieden mit ihrer Rolle als reine IT-Spezialisten und haben sich mittlerweile die Position vollwertiger Führungskräfte erarbeitet. Sie haben diesen Sprung geschafft, indem sie sowohl einwandfreie IT-Services bereitstellen als auch Führungsrollen übernehmen, wenn es im Unternehmen ein Problem außerhalb des IT-Bereichs zu beheben gilt. CIOs erkennen, dass Erfolg versprechende IT-Innovationen die Mitwirkung des gesamten Unternehmens voraussetzen. Daher übernehmen sie zunehmend folgende Tätigkeiten: Sie beteiligen sich an der Erarbeitung einer Geschäftsstrategie, gestalten mithilfe der IT Geschäftsabläufe flexibler, steigern durch die innovative Implementierung neuer Technologien die Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens und tragen dazu bei, unternehmensweite Anforderungen zu erfüllen und unternehmensweite Probleme zu lösen.

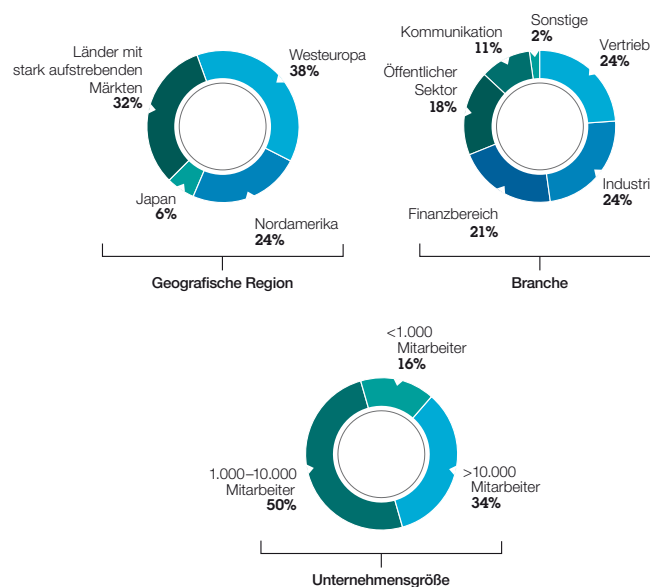
Was bedeutet dies nun für IT-Manager? Für Operations Manager, Manager im Entwicklungsbereich sowie für führende IT-Strategen und -Architekten? Da sich CIOs immer häufiger mit Angelegenheiten der Vorstandsebene befassen, ist es verstärkt Aufgabe der IT-Manager, IT-Innovationen umzusetzen, IT-Prozesse zu verwalten und die Rendite der IT zu erhöhen.

Mit diesem White Paper möchte IBM IT-Manager über die Ergebnisse der IBM Global CIO Study informieren. Ziel ist es, den Lesern einen genauen Überblick über die Herausforderungen im IT-Bereich zu geben und Ihnen aufzuzeigen, wie erfolgreiche CIOs und IT-Abteilungen diesen Schwierigkeiten begegnen. Im Folgenden wird außerdem ausführlich erläutert, was einen visionären CIO ausmacht. So können IT-Manager anhand dieser Anhaltspunkte künftig ihre eigene Karriere vorantreiben. Im letzten Teil des White Papers wird dargelegt, auf welche Weise IT-Manager CIOs dabei unterstützen können, das enorme Potenzial der Informationstechnologie so effektiv auszuschöpfen, dass das gesamte Unternehmen davon profitiert.

Was ist die CIO Study? Wie lauten die Ergebnisse?

Bevor im Detail darauf eingegangen wird, welche Folgen die IBM Global CIO Study 2009 für IT-Manager hat, müssen zunächst die Ergebnisse der Studie selbst näher betrachtet werden. Von Januar bis April 2009 führte IBM im Rahmen der bislang größten Umfrageaktion dieser Art¹ persönliche Gespräche mit mehr als 2.500 CIOs von Unternehmen verschiedenster Größe aus 78 Ländern und 19 Branchen. (Siehe Abbildung 1.)

Abbildung 1: Die über 2.500 von IBM für die Global CIO Study befragten CIOs arbeiten in Unternehmen verschiedenster Größe, die in 78 Ländern und 19 Branchen ansässig sind.



Die Studie sollte neben den Herausforderungen und Zielvorgaben für diese Experten auch verdeutlichen, wie sie IT einsetzen, damit sie sich so positiv wie möglich auf das Unternehmen auswirkt. Im September 2009 wurden die Ergebnisse in der ersten Ausgabe der IBM Global CIO Study veröffentlicht, der neuesten Studie der laufenden C-Suite Study-Serie, die das IBM Institute for Business Value auf den Weg gebracht hat. Bei der Auswertung der Antworten untersuchte IBM, welche Gewinnsteigerung vor Abzug der Steuern Unternehmen in den Jahren 2004 bis 2007 im Vergleich zu Konkurrenten aus derselben Branche erzielt hatten. Dementsprechend wurden sie einer von drei Kategorien zugeordnet: stark, mäßig bzw. kaum expandierende Unternehmen.

Aus der Studie wurde ersichtlich, dass vor allem in Unternehmen mit starken Umsatzsteigerungen die Rolle der CIOs einen Wandel durchläuft. Derzeit verbringen CIOs 55 Prozent ihrer Zeit damit, Innovationen auf den Weg zu bringen². Zu ihrem Tätigkeitsspektrum zählen dabei folgende Aufgaben: Sie unterstützen die Erarbeitung einer Geschäftsstrategie, tragen Sorge, dass innovative Vorhaben für IT-gestützte Business-Services unternehmensweit starken Zuspruch finden, implementieren neue Technologien, begrenzen Risiken für das Unternehmen, führen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und zur Senkung der durch Geschäftsabläufe entstehenden Kosten Automatisierungsprozesse ein und kümmern sich um Probleme außerhalb des IT-Bereichs. CIOs bereiten sich auch auf das Unvorhergesehene vor. Sage und schreibe 90 Prozent der Befragten aus der CIO Study rechnen innerhalb der kommenden drei Jahre mit moderaten bis radikalen Veränderungen im IT-Bereich³. Verantwortlich dafür machen sie veränderte Geschäftsmodelle, Budgetzwänge, volkswirtschaftliche Faktoren sowie neue branchenspezifische und regionale Marktsituationen.

Die Antworten der Teilnehmer lassen erkennen, dass CIOs in Unternehmen mit starken Gewinnsteigerungen drei Hauptziele vor Augen haben. Diese sind: Innovationen umsetzen, Rendite der IT erhöhen und die Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit verbessern. Damit ein CIO diese Vorgaben erfüllen kann, übt er häufig drei unterschiedliche Rollenschemas aus. Er fungiert als:

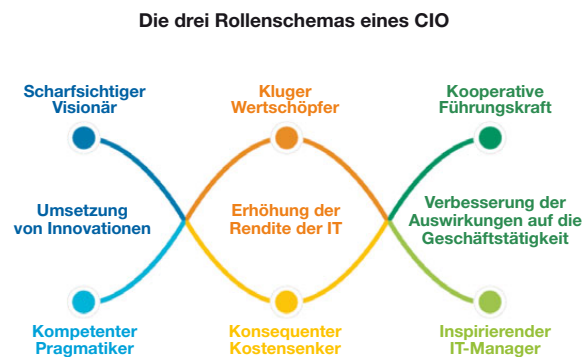
- Scharfsichtiger Visionär und kompetenter Pragmatiker
- Kluger Wertschöpfer und konsequenter Kostensenker
- Kooperative Führungskraft und inspirierender IT-Manager

Wie stark ein CIO in die eine oder andere Rolle schlüpft, hängt von den Anforderungen im Unternehmen sowie davon ab, auf welche Art und Weise die IT-Abteilung Technologie einsetzt. Die Global CIO Study zeigt jedoch deutlich, dass CIOs in stark expandierenden Unternehmen sich in diesem Spannungsfeld verschiedener Aufgabenbereiche viel besser bewegen als ihre Kollegen in mäßig oder kaum expandierenden Unternehmen⁴. (Für weitere Informationen zu den speziellen Herausforderungen, die CIOs bei der Ausübung aller sechs Rollen zu meistern haben, steht die [IBM Global CIO Study 2009](#) zum Download bereit.)

Implikationen für IT-Manager

Aus den Ergebnissen der IBM Global CIO Study lassen sich unmittelbare Schlüsse für IT-Manager ziehen, die darum bemüht sind, ihrem Unternehmen und ihrem CIO besser zur Hand zu gehen. Darüber hinaus können IT-Manager mithilfe dieser Informationen ihre eigene Karriere vorantreiben und sich dabei auf eine potenzielle Position als CIO vorbereiten.

Abbildung 2: Die aus der Global CIO Study gewonnenen Daten zeigen, dass sich erfolgreiche IT-Manager häufig auf die Rollen im unteren Teil der Grafik konzentrieren: auf die des kompetenten Pragmatikers, des konsequenten Kostensenkers und des inspirierenden IT-Managers.



Im modernen, sich rasch verändernden IT-Umfeld versuchen CIOs in stark expandierenden Unternehmen, alle sechs der in Abbildung 2 dargestellten Funktionen auszuüben. Ihnen fallen jedoch für gewöhnlich in erster Linie die Rollen im oberen Teil der Grafik zu: die des scharfsichtigen Visionärs, des klugen Wertschöpfers und der kooperativen Führungskraft. Erfolgreiche IT-Manager, die – genau wie CIOs – in der Regel ebenfalls mit allen sechs Rollen betraut sind, agieren dagegen verstärkt als kompetente Pragmatiker, konsequente Kostensenker und inspirierende IT-Manager. (Die folgenden Seiten geben detailliert Aufschluss darüber, anhand welcher Methoden IT-Manager diesen Rollen bestmöglich gerecht werden.) Dadurch dass sich IT-Manager erfolgreich in diesen Funktionen bewähren, können sich, so ist es anzunehmen, CIOs zunehmend um Aufgaben im Unternehmen kümmern, die nichts mit IT zu tun haben.



Als kompetente Pragmatiker

können IT-Manager Innovationen umsetzen.

Wie bereits erwähnt, verbringen CIOs heutzutage mehr als die Hälfte ihrer Zeit damit, Innovationen voranzutreiben. Ihre Aufgabe besteht darin, eine stabile IT-Grundlage zu schaffen, damit künftige geschäftliche Innovationen, z. B. Neuerungen in Bezug auf Geschäftsmodelle, Produkte und Prozesse, umgesetzt werden können. (Die Ziele der CIOs lauten ganz ähnlich. Für weitere Informationen kann die [IBM Global CEO Study 2008](#) heruntergeladen werden.) Zudem sorgen CIOs für die Einführung umfangreicher IT-Agenden, mit denen ihr Unternehmen von modernen technologischen Initiativen profitieren kann.

Da der Aufgabenbereich von CIOs zunehmend außerhalb der IT-Abteilung liegt, müssen häufig IT-Manager als kompetente Pragmatiker agieren. Erfolgreiche IT-Manager setzen sich dafür ein, dass auch weiterhin Engagement und Hilfestellung gewährleistet sind, und kümmern sich verlässlich um regelmäßige IT-Anforderungen. Dies soll allerdings nicht nahelegen, dass IT-Manager Innovationen keine Beachtung schenken sollen. Es bedeutet lediglich, dass ein CIO oftmals mehr Zeit in der Rolle eines kompetenten Pragmatikers verbringen muss, sofern seine IT-Manager nicht kontinuierlich die Ergebnisse liefern, die er in Aussicht gestellt hat – und zwar unter Einhaltung von Budgetgrenzen, vorgegebener Fristen für die Durchführung von Projekten sowie vorab vereinbarter Service-Level. Dadurch wiederum steht dem CIO weniger Zeit für die Verwirklichung von Innovationen zur Verfügung. So, wie sich CIOs darüber im Klaren sind, dass ihnen kontinuierliches Engagement die Tür zur oberen Führungsetage öffnet, ist es auch für versierte IT-Manager kein Geheimnis, dass sie sich durch unermüdlichen Einsatz einen Platz in der Gruppe der Strategen sichern können, die künftige Konzepte erarbeiten.

„Die Budgetierung für viele unserer Innovationsvorhaben im IT-Bereich wird in den einzelnen Unternehmensabteilungen vorgenommen. Das ist eine hervorragende Möglichkeit, um sicherzustellen, dass sich alle gemeinsam für ein Projekt und die zu erwartenden Vorteile einsetzen.“

– Rebecca Rhoads, Vice President und Chief Information Officer (CIO), Raytheon Company

Die Rolle eines kompetenten Pragmatikers setzt voraus, dass ein IT-Manager mit den Strukturen und Strategien im Unternehmen sowie den strategischen Zielen für die IT bestens vertraut ist. Dies erreichen IT-Manager, indem sie:

- Optimierte Technologien für den Aufbau von Geschäftsbeziehungen, die Vernetzung und die Zusammenarbeit einführen, z. B. Durchführung von Webkonferenzen, gemeinsame Planung, Aufbau sozialer Netzwerke (Social Networking) und virtueller Umgebungen, sodass interne und externe Kunden immer in Verbindung bleiben. Auf diese Weise kann das Unternehmen viel stärker von diesen Beziehungen profitieren.
- Zusammen mit den CIOs die effiziente Prozessabwicklung noch weiter verbessern, indem sie auf Business-Services, spezielle Technologien oder auch herkömmliche IT-Services anderer Anbieter zurückgreifen.
- Zusammen mit der Unternehmensleitung und internen Kunden Problembereiche erörtern und Lösungswege unter Einbeziehung der IT entwickeln.
- Infrastrukturen und Anwendungen flexibler und effizienter gestalten und so kontinuierlichen geschäftlichen Veränderungen Rechnung tragen.
- Den Erfolg von IT-Strategien messen, damit die Mitarbeiter im Unternehmen die Ergebnisse erfolgreicher IT-Initiativen nachvollziehen können.
- Eine Kosten-Nutzen-Analyse für künftige Investitionen in IT-gestützte Business-Services erstellen.



Als konsequenter Kostensenker

**können IT-Manager die Rendite
der IT erhöhen.**

In wirtschaftlichen Krisenzeiten ist für die Unternehmensleitung häufig die IT-Abteilung der geeignete Ansprechpartner, wenn es darum geht, die Effizienz der Geschäftsabläufe zu steigern. Immer mehr CIOs und IT-Manager erkennen, dass sich genau dieses Konzept der Prozessautomatisierung ebenso auf die IT-Abteilungen selbst anwenden lässt. Häufig möchten erfolgreiche IT-Manager vor allen Dingen bestimmte Tätigkeiten automatisieren, damit weniger manuelle Eingriffe für die Aufrechterhaltung der Infrastruktur erforderlich sind. Dabei setzen sie auf Integration anstatt auf den Einsatz zahlreicher einzelner Tools. Durch Integrationen können IT-Manager die Aufgaben eines konsequenten Kostensenkers bestens erfüllen: wo immer möglich, Ausgaben für die IT-Umgebung kürzen sowie Kosten senken durch die Zentralisierung von Infrastrukturen, die Standardisierung von Abläufen und die Implementierung von standardisierten, kostengünstigen Geschäftsprozessen in Zusammenarbeit mit den verschiedenen Unternehmensbereichen. Kompetente IT-Manager wissen: Wenn eine Effizienzsteigerung zu einer Kostenersparnis führt, steht dadurch der Großteil der Mittel zur Verfügung, die CIOs und IT-Manager für die Umsetzung von IT-Innovationen benötigen, sodass auf diese Weise wiederum höhere Renditen der IT erzielt werden können.

*„Die Rolle des CIO wandelt
sich immer mehr vom
Technologieexperten zum
Strategieexperten.“*

– Dave Watt, Director of Business
Services, Altagas, Ltd.

Aus der Global CIO Study geht hervor, dass CIOs die IT-Manager nicht selten dazu anhalten, durch eine zentrale Verwaltung der Infrastruktur sowie durch weitestgehende physische Vereinfachung und Konsolidierung der IT-Umgebung Rationalisierungen durchzuführen. Der Grund dafür liegt auf der Hand: Die meisten Infrastrukturen sind zu komplex, es existieren viel zu viele separate Architekturen und zu viele Anwendungsportfolios sind aufgrund von Duplizierungen stark aufgebläht. Ineffiziente Architekturen und Anwendungsportfolios stehen der Flexibilität im Weg. IT-Manager können die Infrastruktur dadurch vereinfachen, dass sie zunächst ihre Aufgabenbereiche gründlich überdenken und die Tätigkeiten ermitteln, die zwar entscheidend sind, jedoch keine besondere Herausforderung darstellen. Anhand strategischer Geschäftsbeziehungen könnten sie Routineaufgaben auslagern und sich auf diese Weise ganz den IT-basierten Vorgängen widmen, durch die ihr Unternehmen einen Wettbewerbsvorsprung erzielen kann.

Die effektivsten Operations Manager, Manager im Entwicklungsbereich sowie führenden IT-Strategen und -Architekten bemühen sich außerdem häufig um eine Umstrukturierung der Budgets, sodass nicht länger – wie es in der Regel vorkommt – 70 Prozent der Gelder auf Betrieb und Wartung entfallen, sondern nur noch 60 Prozent, und statt 30 Prozent nun 40 Prozent des Etats für neue Entwicklungsprojekte verwendet werden. Oder sie versuchen, dieses Verhältnis sogar noch weiter zu optimieren. Derartige Ziele fördern das innovative Denken, das unerlässlich

ist, wenn es darum geht, den IT-Betrieb zu automatisieren und somit notwendige Verbesserungen zu schaffen. Das Plus an finanziellen Mitteln, das in neue Entwicklungsprojekte einfließen kann, ist erforderlich, damit die im restlichen Unternehmen gewünschten Innovationen vorangetrieben werden können. Des Weiteren können IT-Manager die Rendite der IT erhöhen, indem sie:

- Führungskräfte dabei unterstützen, Daten für die Informationsbeschaffung und Wissensaneignung zu analysieren. Indem sie in Bergen von Daten die gewünschten Informations- und Wissensbrocken aufspüren, können sie CIOs und anderen Führungskräften deutlich vor Augen führen, wie rentabel und sinnvoll IT-Investitionen sind.
- Virtualisierungen als Möglichkeit zur Kosteneinsparung durchführen. CIOs betrachten die Virtualisierung als zweitwichtigsten Schritt auf dem Weg zur besseren Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens⁹. Einsparungen in diesem Bereich können für Innovationsvorhaben verwendet werden. Nicht nur Server und Netzwerke lassen sich virtualisieren. Auch Geräte und Speichersysteme von Endbenutzern kommen dafür beispielsweise in Frage.
- Die Infrastruktur zentralisieren und für eine schnelle und reibungslose Bereitstellung sorgen.
- Als unverzichtbar eingestufte Geschäftsprozesse vereinfachen und anschließend standardisieren und gleichermaßen IT-Komponenten standardisieren und wiederverwenden.
- Services anderer Anbieter konsolidieren und verwenden, wenn sich dadurch finanzielle und geschäftliche Vorteile ergeben.



Inspirierende IT-Manager

können die Auswirkungen der IT
auf die Geschäftstätigkeit
verbessern.

Auf ihrem Weg zum inspirierenden IT-Manager ergreifen erfolgreiche Operations Manager, Manager im Entwicklungsbereich sowie führende IT-Strategen und -Architekten häufig konkrete Maßnahmen und verstärken dadurch den positiven Effekt der IT auf die Geschäftsabläufe.

Zunächst ermitteln sie Trends in den verschiedensten Branchen und untersuchen, auf welche Art und Weise Unternehmen innovativ IT-Funktionen einsetzen. Wie die Global CIO Study zeigt, können IT-Manager außerdem durch Maßnahmen wie die Einrichtung eines „Centers of Excellence“ ihre Mitarbeiter auszeichnen und motivieren. (Der Begriff „Center of Excellence“ kann grob umschrieben werden als eine Gruppe, deren Mitglieder eng zusammenarbeiten und mithilfe bewährter Methoden Konzepte innerhalb eines bestimmten Bereichs entwickeln. Ihr Ziel ist es dabei, die Geschäftsergebnisse zu optimieren.) Durch die Einrichtung von „Centers of Excellence“ lässt sich sicherstellen, dass jeder Einzelne in der IT-Abteilung – von den erfahrensten Architekten bis zu den kürzlich neu hinzugekommenen Operatoren – mit der IT-Strategie, den Gesamtzielen des Unternehmens hinsichtlich IT sowie seinen individuellen Aufgaben bei der Erreichung dieser Ziele vertraut ist. Doch während IT-Abteilungen zwar die Durchführung von Standardaktivitäten auf andere Unternehmen übertragen können und sollen, sind sie allein für die erzielten Ergebnisse verantwortlich (siehe Fallstudie *Kernkompetenzen dank IT-Managern im Fokus* auf Seite 15). Die Erfüllung vereinbarter Service-Level obliegt ihnen auch weiterhin, unabhängig davon, wer die Arbeit tatsächlich ausführt.

„Wie viele andere Unternehmen prüfen wir stets die Möglichkeit, für die Bewältigung des täglichen IT-Betriebs die Dienste externer Unternehmen in Anspruch zu nehmen, damit wir unser Augenmerk intern auf strategische Initiativen richten können.“

– Kurt Rao, Corporate Vice President,
Information Technology, Time Warner Inc.

Sorgfältig auf die Einhaltung einer hohen Informationsqualität zu achten, ist eine weitere Möglichkeit für IT-Manager, die Auswirkungen der IT auf die Geschäftstätigkeit zu verbessern. Sie können die Qualität der Informationen, die ihnen für ihre Aufgabenbereiche zur Verfügung stehen, verbessern, indem sie diese Informationen mit ihrer Tätigkeit verknüpfen. Beispielsweise lassen sich Service-Level im Hinblick auf die Geschäftsziele anstatt auf die IT-Funktionen ausdrücken. Führungskräfte aus anderen Bereichen verstehen bisweilen nur wenig unter IT-spezifischen Zielvorgaben wie „Verfügbarkeit von 99,9 Prozent“. Stattdessen ist es besser, Verfügbarkeit als die Ausfallhäufigkeit und -dauer IT-gestützter Business-Services zu erklären.

Zu guter Letzt trägt ein gründliches Risikomanagement zu einer Verbesserung der IT-bedingten Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit bei. Unternehmen mit Umsatzsteigerungen verzeichnen Erfolge, indem sie erfolgreich Risiken *verwalten*. Bisher lautete das Motto von IT-Abteilungen: Risikoverwaltung durch Risikobeseitigung bzw. Risikovermeidung. In den meisten Fällen ist dies allerdings ein Fehler.

Die Implementierungszeit etwa (also der positive Effekt für ein Unternehmen, wenn eine neue Funktion oder ein neues Produkt rasch bereitgestellt wird) ist ein Risiko, das IT-Abteilungen oftmals besser verwalten könnten. Beispielsweise streben zahlreiche Testunternehmen eine vollständige Fehlerbeseitigung an, selbst wenn sie dafür Tests ausweiten müssen und dadurch die Einführung neuer Geschäftsfunktionen verzögern. Falls die mögliche sich ergebende Rendite der betreffenden neuen Funktion die Kosten eines Ausfalls übersteigt, ist das Geschäftsrisiko einer raschen Implementierung vertretbar.

All dies erreichen IT-Manager, indem sie außerdem:

- CIOs bei der Entscheidung unterstützen, welche Anforderungen an das Unternehmen am dringlichsten zu erfüllen sind, und Mittel und Wege erarbeiten, inwiefern die IT-Abteilung dazu beitragen kann.
- Mit ihrem CIO über die Möglichkeit sprechen, freiwillig an Projekten aus anderen Geschäftsbereichen mitzuarbeiten, damit sie einen tieferen Einblick in die Unternehmensanforderungen gewinnen. Auf diese Art können IT-Manager neue Methoden ermitteln, die IT im Business-Kontext zu bewerten.
- Mit gutem Beispiel vorangehen und sich selbst eine starke Führungsposition verschaffen und dabei das Erreichen der bestehenden IT-Service-Commitments zur Top-Priorität machen.
- Außergewöhnlich fähige Mitarbeiter fördern: IT-Manager erkennen das Potenzial kompetenter IT-Fachleute und unterstützen sie dabei, zu Vordenkern heranzureifen, die die positiven Auswirkungen der IT noch weiter verstärken. Es geht weniger darum, wie sich die IT auswirkt, sondern eher darum, was damit erreicht werden kann.
- Ihre eigenen fachlichen Fähigkeiten unter Beweis stellen und sich die Anerkennung der qualifiziertesten Köpfe im Unternehmen sichern, ohne jedoch mit ihnen in Konkurrenz treten zu wollen.
- Sich genauso ausführlich mit Datengenauigkeit, -verfügbarkeit und -integration wie mit Datensicherheit befassen.

Kernkompetenzen dank IT-Managern im Fokus

Das im nordöstlichen England ansässige Unternehmen Aesica Pharmaceuticals fertigt Wirkstoffe und Rezepturen an und beliefert pharmazeutische Unternehmen weltweit damit. Es beschäftigt mehr als 700 Mitarbeiter und betreibt drei Produktionsstandorte.

In dem Bestreben, eine Führungsposition in der Branche einzunehmen, verfolgt Aesica eine straffe Übernahmestrategie. Damit das Unternehmen rasch von den neuen Geschäftsabschlüssen profitieren kann, werden die Prozesse, Standards und Systeme der übernommenen Firmen möglichst schnell auf die entsprechenden „Gepflogenheiten à la Aesica“ umgestellt. So sollen Effizienz, Rentabilität und Qualität verbessert werden. Chris Gowland, Technical Director bei Aesica, sagte: „Wir mussten sicherstellen, dass gemeinsame Richtlinien und Prozesse angewendet werden, denn dann können wir bei jeder Übernahme die Abläufe des jeweiligen Unternehmens mit unseren vergleichen und sie optimieren und verbessern.“ „... Wir wollten präzise Managementinformationen bereitstellen, um unser Unternehmen rationalisieren und ausbauen zu können, Investoren hohe Erträge zu ermöglichen und unseren Kunden optimale Qualität und Services zu bieten“, pflichtete IT-Manager Bhavesh Kotecha bei.

Kernkompetenzen dank IT-Managern im Fokus

Damit Aesica die gesteckten Ziele erreichen konnte, musste das Unternehmen die übernommenen Firmen schnell und kosteneffektiv auf einer zentralen Plattform eingliedern, wobei einheitliche Standards die durchgängige Steuerung der Betriebsabläufe ermöglichen. Für die IT-Abteilung bedeutete das die Einführung von Anwendungen, die sich rasch und einfach implementieren, erweitern und anpassen ließen und auf einer zuverlässigen und kostengünstig skalierbaren Infrastruktur basierten.

Im Verlauf der Übernahmen kristallisierte sich die Erkenntnis heraus, dass es aufgrund der unterschiedlichen Geschäftsmodelle, Prozesse und Datensysteme der neu hinzugekommenen Unternehmen schwierig werden würde, deren IT-Abläufe mit den übergreifenden Geschäftsabläufen von Aesica in Einklang zu bringen. „Uns spornte vor allem das Bedürfnis an, von herkömmlichen ERP-Systemen (Enterprise Resource Planning, Ressourcenplanung für Unternehmen) auf eine Lösung umzusteigen, die exakt auf die künftigen Geschäftsanforderungen von Aesica zugeschnitten war“, so Kotecha. „Das Ziel war es, alle Standorte in einem modernen ERP-System zu vereinen.“

Hätte Aesica den Wechsel selbst vorgenommen, hätten vorhandene Service-Access-Point-Lösungen, die auf älteren Hardwarekomponenten installiert waren, ersetzt werden müssen. Die Folge: ein Anstieg der Gesamtkosten des Vorhabens. Da sich der Umfang künftiger Übernahmen nicht vorhersagen lässt, wäre es für Aesica zudem schwierig gewesen, die gesamten Kapazitätsanforderungen zu kalkulieren.

Wie also lautete die Lösung? In Zusammenarbeit mit einem Partnerunternehmen gliederten Kotecha und Gowland die SAP-Anwendungen der übernommenen Firmen in die IT-Umgebung von Aesica ein. Dadurch, so Gowland, konnte Aesica „die kostenintensive und komplexe Errichtung von unternehmenseigenen Rechenzentren und Systemen vermeiden. Außerdem bot diese Vorgehensweise genau die Skalierbarkeit und Flexibilität, die wir zur Bewältigung der Schwierigkeiten eines auf Übernahmen basierenden Wachstumskonzepts benötigen.“

Kernkompetenzen dank IT-Managern im Fokus

Die Serverinfrastruktur ist Eigentum des Partnerunternehmens und wird an einem von dessen sicheren Standorten betrieben. Dieses Unternehmen ist dafür verantwortlich, dass ausreichend Kapazität für die Datenverarbeitung und -speicherung verfügbar ist, damit die vereinbarten Leistungsziele erreicht werden können. In Übereinstimmung mit den festgelegten Service-Level sorgt es für Anwendungs- und Datenverfügbarkeit, übernimmt Sicherungen, Archivierungen, den Schutz vor Katastrophenfällen sowie die Wiederherstellung. Nach Abschluss einer neuen Übernahme stellt das Partnerunternehmen im Rahmen seiner Services die zur Verarbeitung der zusätzlichen Arbeitslast erforderliche Kapazität bereit, ohne dass für Aesica dadurch Mehrkosten entstehen.

Nach Ansicht von Kotecha lassen sich durch das Partnermodell Infrastrukturprobleme beheben, sodass Aesica sich vollständig „auf Schwerpunktbereiche wie die Schaffung eines flexiblen Unternehmens und die Prozessoptimierung konzentrieren kann.“

Fazit

Die Arbeit eines IT-Managers war noch nie einfach. Neue interne und externe Aufgaben erfordern eine Weiterentwicklung der Position von CIOs. Daher muss sich auch der Tätigkeitsbereich von IT-Managern ändern. Weitere Informationen dazu, wie IT-Manager CIOs effektiv dabei unterstützen können, das enorme Potenzial der Informationstechnologie so auszuschöpfen, dass sowohl das Unternehmen als auch die eigene Karriere davon profitieren, stehen hier zur Verfügung:

- [IBM Global CIO Study 2009](#)
- [Fragebogen zur Selbstbewertung für CIOs](#). Sind Sie bereit, die nächste Sprosse der Karriereleiter zu erklimmen? Füllen Sie den Fragebogen zur Selbstbewertung für CIOs aus und vergleichen Sie Ihre eigenen Fähigkeiten mit denen von 2.500 CIOs aus aller Welt. Raten Sie auch Ihren Kollegen und Ihrem CIO dazu. Indem die Ergebnisse gemeinsam erörtert werden, lässt sich besser einschätzen, welchen Stellenwert die IT im Unternehmen einnimmt und wie die Mitarbeiter der IT-Abteilung zusammenarbeiten und so den an sie gestellten Anforderungen gerecht werden können.

Weitere Informationen

Weitere Informationen und Aspekte zu für CIOs und IT-Manager relevanten Themen hält IBM auf folgender Website bereit: ibm.com/cio

Der richtige Partner in einer Welt im Wandel

Bei IBM kooperieren wir mit unseren Kunden und versorgen sie mit business-spezifischen Informationen, innovativen Forschungsergebnissen sowie modernster Technologie. So sind sie im heutigen sich schnell verändernden Umfeld Mitbewerbern stets voraus. Durch unseren integrierten Ansatz für Entwurf und Durchführung von Geschäftsabläufen sorgen wir dafür, dass Strategien in die Tat umgesetzt werden. Dank unseres umfassenden Fachwissens in 17 Branchen und unserer Standorte in 170 Ländern können wir ferner Kunden dabei unterstützen, sich frühzeitig auf bevorstehende Veränderungen vorzubereiten und von neuen Möglichkeiten zu profitieren.

Informationen über das IBM Institute for Business Value

Das IBM Institute for Business Value, das zu IBM Global Business Services gehört, erarbeitet fundierte strategische Konzepte zu zentralen branchenspezifischen sowie branchenübergreifenden Themen für leitende Führungskräfte. Weitere Informationen enthält unsere Forschungsdatenbank unter ibm.com/iibv.



IBM Deutschland
IBM-Allee 1
D-71139 Ehningen
Germany
ibm.com/de

IBM Österreich
Obere Donaustraße 95
1020 Wien
ibm.com/at

IBM Schweiz
Vulkanstrasse 106
8010 Zürich
ibm.com/ch

Die IBM Homepage finden Sie unter: **ibm.com**

IBM, das IBM Logo und ibm.com sind Marken oder eingetragene Marken der International Business Machines Corporation in den USA und/oder anderen Ländern. Sind diese und weitere Markennamen von IBM bei ihrem ersten Vorkommen in diesen Informationen mit einem Markensymbol (® oder ™) gekennzeichnet, bedeutet dies, dass IBM zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dieser Informationen Inhaber der eingetragenen Marken oder der Common-Law-Marken (common law trademarks) in den USA war. Diese Marken können auch eingetragene Marken oder Common-Law-Marken in anderen Ländern sein.

Eine aktuelle Liste der IBM Marken finden Sie auf der Webseite „Copyright and trademark information“ unter:
ibm.com/legal/copytrade.shtml

Weitere Unternehmens-, Produkt- oder Servicenamen können Marken anderer Hersteller sein.

¹ „The New Voice of the CIO: Insights from the Global Chief Information Officer Study.“ IBM Corporation, 2009.

² ibd.

³ ibd.

⁴ ibd.

⁵ ibd.

Hinweise auf IBM Produkte, Programme und Dienstleistungen in dieser Veröffentlichung bedeuten nicht, dass IBM diese in allen Ländern, in denen IBM vertreten ist, anbietet wird.

Hinweise auf Lizenzprogramme oder andere IBM Produkte bedeuten nicht, dass nur Programme, Produkte oder Services von IBM verwendet werden können. Anstelle der IBM Produkte, Programme oder Services können auch andere, ihnen äquivalente Produkte, Programme oder Services verwendet werden.

Diese Veröffentlichung dient nur zur allgemeinen Information. Die Informationen können sich ohne Ankündigung ändern. Aktuelle Informationen zu Produkten und Dienstleistungen erhalten Sie von Ihrem zuständigen IBM Business Partner oder IBM Vertriebsbeauftragten.

IBM erteilt keine Rechts-, Rechnungsführungs- oder Auditberatung und gibt keine Zusicherung oder Garantie, dass die Produkte oder Dienstleistungsangebote den jeweiligen gesetzlichen Bestimmungen entsprechen. Für die Einhaltung geltender sicherheitsrelevanter Gesetze und Bestimmungen, einschließlich nationaler Gesetze und Bestimmungen, sind die Kunden selbst verantwortlich.

Bei abgebildeten Geräten kann es sich um Entwicklungsmodelle handeln.

© Copyright IBM Corporation 2010
Alle Rechte vorbehalten.