

3 Handlungsfelder zur Bewältigung und produktiven Nutzung der Krise :

CIO in der Krise – was nun?

Die Weltwirtschaft ist in der Krise. Viele Unternehmen sparen wo immer es geht. Auch Sie bekommen den Druck im Bereich IT zu spüren. Anpassen an die veränderte Gesamtlage lautet die Devise – und zwar schnell! Dabei wird die IT eine zentrale Rolle spielen.

Werden auch Sie wie viele Ihrer CIO-Kollegen derzeit wiederholt zu Kostensenkungen aufgefordert? Können Sie nur mit der Schulter zucken? Ihre Personal-, Betriebs- und Kapitalkosten sind kurzfristig nicht zu beeinflussen. Auch viele Ihrer Dienstleistungsverträge sind langfristig bindend.

Was Sie kürzen können, sind die Projekte. Aber deren Kürzung trifft vor allem die Geschäftsbereiche. Geplante Verbesserungen oder Einsparungen verzögern sich so oder bleiben aus, Wirtschaftlichkeitsrechnungen fallen in sich zusammen.

Mittels der folgenden drei Handlungsfelder – von kurzfristigen Maßnahmen bis zur Umgestaltung des Unternehmens – helfen Sie Ihrem Unternehmen nicht nur in der Krise, Sie können die Krise auch nutzen, um Ihr Unternehmen zu neuen Erfolgen zu führen.

Handlungsfeld 1: Gezielt sparen – aber wie?

Gehen Sie systematisch vor, um die effektivsten kurzfristig wirksamen Maßnahmen zu finden. Hier eine gro-be Marschrichtung:

1. Kostentreiber identifizieren
2. Kostentreiber differenzieren nach
 - geschäftsbedingt und
 - durch die Umsetzung induziert
3. eigenes Kerngeschäft (IT) kritisch analysieren
4. Kostentreiber entschlossen optimieren, unter anderem durch
 - Sourcing (Betrieb, Wartung, Support, Entwicklung)

- Konsolidierung der Applikationen (SOA als Leitgedanke; nicht zwangsläufig als Technologie)
- Konsolidierung der Infrastruktur
- Virtualisierung der Infrastruktur

Vergleichen Sie sich mit anderen Unternehmen – durch direkte Gespräche mit Ihren Kollegen oder auch mittels Studien von Gartner und anderen Analysten – und sie werden schnell den passenden Mix Erfolg versprechender Maßnahmen finden und diese wirkungsvoll und effizient umsetzen können.

Wenn für die so entwickelten Maßnahmen keine Zeit oder kein Geld verfügbar ist, bleibt Ihnen nichts anders übrig, als Service-Level oder sogar das Leistungsportfolio zu reduzieren, etwa in den folgenden Bereichen:

1. Operative Leistungen, wie z. B. Server-Verfügbarkeit, Refresh-Zyklen, Helpdesk-Erreichbarkeit, etc.
2. Wartungs- und Support-Leistungen, wie z. B. Anwendungspflege, kleine Anpassungen, Release-Wechsel, etc.
3. Projekt-Leistungen, wie z. B. Gesamtvolumen, Anzahl Projekte, umfangreiche Programme, etc.
4. Administrative Leistungen, wie z. B. Demand- und Budgetmanagement, Machbarkeits- und Auswahl-Beratung, IT-Leistungsverrechnung, etc.

Zu dieser Kategorie kurzfristig wirksamer Maßnahmen gehört also eine neue Priorisierung des Projektportfolios. Selbst wenn die Entscheidung darüber nicht bei Ihnen liegen sollte, die Vorbereitung ist auf jeden Fall Ihre Sache.

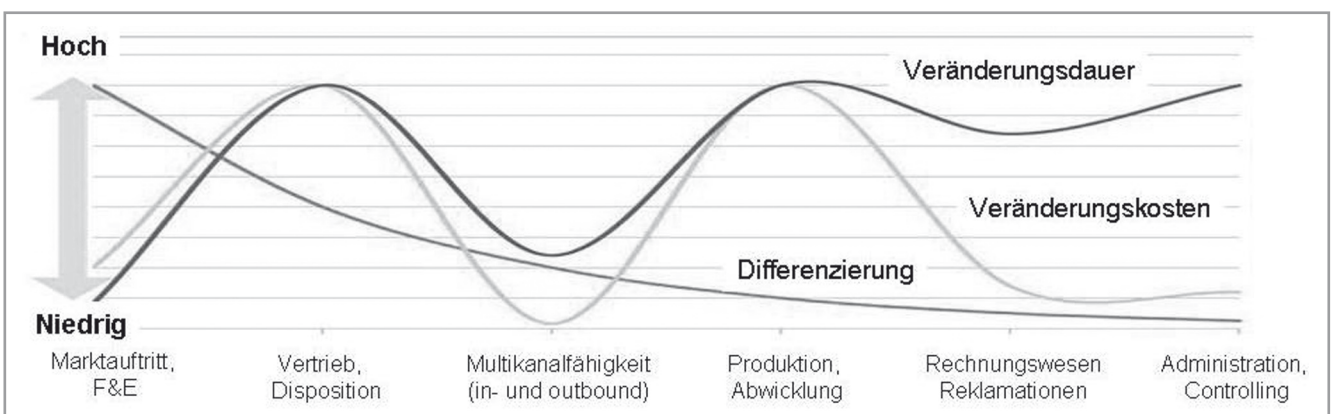


Abb. 8: Differenzierungsbeitrag der Wertschöpfungsstufen sowie Veränderungskosten und -dauer in den Wertschöpfungsstufen des Unternehmen

Selten ist allerdings klar, welche Sparmaßnahmen welche Auswirkung im Kerngeschäft des Unternehmens haben. Wenn Sie sich bereits mit Unternehmensarchitektur, serviceorientierter Architektur (Service Oriented Architecture, SOA) oder IT-Komplexität beschäftigt haben, kennen Sie diese Abhängigkeiten. Einige Unternehmen haben aus diesen Grundlagen eine klare Abhängigkeitsstruktur für ihr Portfolio abgeleitet und können jetzt gezielt streichen. Arbeiten Sie schnell nach, falls Sie das noch nicht getan haben.

Handlungsfeld 2: Durchdringung der Wertschöpfung mit IT

Die bisher angesprochenen Sparmaßnahmen wirken kurzfristig und taktisch – sie verändern den Einsatz der verfügbaren Mittel in Zeit und Raum. Aber sie werden nicht entscheidend dafür sein, die Zukunft Ihres Unternehmens zu sichern.

Es wird Ihre Aufgabe sein, neue Ressourcen zu erschließen, bestehende zu verändern oder auch abzubauen. Vor allem werden Sie das gesamte Geschäft besser und schneller durchdringen, integrieren und verändern müssen. Nur so können Sie Ihre IT von der Geschäftsunterstützung zum Geschäftstreiber wandeln, um jetzt und in Zukunft sicherzustellen, dass Ihr Unternehmen über Alleinstellungsmerkmale verfügt.

Differenzierung im Wettbewerb erfordert Eingriffe in allen Wertschöpfungsstufen des Unternehmens. Einerseits werden Akzeptanz und Kaufbereitschaft bei Ihren Kunden und damit Umsatz und Auslastung umso höher sein, je besser Ihre Produkte und deren Darstellung zu den Kunden und deren aktuellem Bedarf passen. Hier sind F&E und Marketing gefordert. Andererseits hilft Ihnen das Produkt allein noch nicht weiter, solange Sie dieses nicht kostengünstig herstellen und vertreiben können.

Die Umsetzung innovativer neuer Produktideen oder kostengünstigerer differenzierender Prozesse dauert aber im Vertrieb und in der Produktion am längsten und ist am teuersten (s. Abb. 8, Seite 7). Zum Erfolg müssen Sie beide Hürden überwinden.

Handlungsfeld 3: Strategische Veränderung

Wollen Sie die typischen Veränderungszyklen beschleunigen, fallen zunächst Kosten an. Die Beschleunigung ist zwar erfolgskritisch, aber leider erst mittelfristig nutzbringend. Ihre erste und wichtigste Überlegung muss deshalb sein, ob Sie sich nur kurzfristig positionieren oder ob Sie eine geschäftskritische Verantwortung übernehmen wollen. Als IT-Verantwortlicher leiten Sie die kurzfristigen Maßnahmen in Ihrer operativen Einheit und setzen diese um. Als CTO (Chief Transformation Officer) steuern Sie die grundsätzlichen Veränderungen Ihres Unternehmens.

Entscheiden Sie sich für die CTO-Rolle, ist Ihre Herausforderung die Bündelung und Integration aller Kre-

ativkräfte, um die „fachliche“ Veränderung im Unternehmen voranzutreiben und für das Unternehmen nutzbringend umzusetzen.

Im Folgenden stelle ich Ihnen einige bewährte Ansätze vor, wie Sie sich und Ihr Unternehmen auf die Herausforderungen einer grundlegenden Veränderung vorbereiten können bzw. wie Sie die Veränderungen einleiten können:

1. Etablieren Sie UAM als Teil der Unternehmensentwicklung (nicht nur der IT!). Beginnen Sie gegebenenfalls taktisch mit einer zielgerichteten, lösungsorientierten Kurzanalyse. Bauen Sie UAM zu einem Erfolgsgaranten Ihres Unternehmens aus.
2. Verankern Sie IT als fundamentalen Treiber der künftigen Wertschöpfung im Unternehmen. Planen Sie für eine durchgängige, flexible IT-Integration aller Wertschöpfungsstufen (von der Marktanalyse, über die Produktentwicklung und kundeneigene Prozesse bis hin zu Ihren Lieferanten und Dienstleistern sowie Ihrer eigenen Administration).
3. Optimieren Sie das „Trägheitsprofil für Veränderungen“ passend zur Wettbewerbsdifferenzierungs-Charakteristik Ihrer Branche. Koordinieren Sie alle IT-affinen Bereiche miteinander (also vom Marketing bis zur Produktionstechnik).
4. Bedenken Sie künftige M&A genau wie Divestitures, Standortöffnungen und Schließungen. Geschwindigkeit und Effizienz in diesen Veränderungen wird wettbewerbsentscheidend sein.
5. Sehen Sie Anforderungen nicht mehr nur als Teil der Projektarbeit oder der Jahresplanung, sondern vielmehr als bleibenden, übergreifenden Ausdruck der Geschäftsfertigkeiten Ihres Unternehmens an. Anforderungen, die heute nur durch manuelle Prozesse abgedeckt werden, können morgen schon IT-relevant sein.
6. Professionalisieren Sie Ihr Projektmanagement. Das Projektportfolio muss den Unternehmenszielen optimal dienen und dennoch flexibel bleiben. Jedes einzelne Projekt muss mit geringem Risiko und hoher Qualität in einem vorgegebenem Zeit- und Budgetrahmen den erwarteten Nutzen erzielen.
7. Bilden Sie Unternehmens- bzw. IT-Netzwerke oder schließen Sie sich solchen an. Unternehmen, die die gleichen Probleme haben oder komplementäre Leistungsbausteine anbieten, können sich im Netzwerk schneller als der Markt weiterentwickeln und verändern. Manchmal bieten aber auch Unternehmen ganz anderer Branchen überraschende Perspektiven oder Ansätze an, die Ihre Mitbewerber noch nicht erkannt haben. Nutzen Sie solche Chancen als Erster!

8. Führen Sie professionelles Innovationsmanagement ein, um gezielt neue, kreative Lösungsansätze zu finden.
9. Planen Sie das Changemanagement: Ob Argumentation bei Aufsichtsrat oder Unternehmensleitung, Überzeugungsarbeit bei Geschäftsbereichen oder in der Belegschaft – machen Sie die Betroffenen zu Beteiligten und kommunizieren Sie realistisch und offen. Sie sollten die Arten von Widerstand kennen und wissen, wie sie sich ausdrücken und wie Sie sie überwinden können.
10. Denken Sie frühzeitig an Standardisierung und Reglementierung. Ein Alleingang kann Sie zum Marktführer machen, aber auch zur kostspieligen Fehlinvestition werden.

Fazit

„Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss ihm nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.“ Diesem Zitat von Max Frisch folgend, ist das Management und nicht zuletzt Sie als CIO gefragt, nicht nur taktische Krücken, sondern kreative Strategien zu finden und diese schnellstens umzusetzen. Allerdings müssen Sie den Mut haben, notfalls zusammen mit dem Business radikale Veränderungen durchzuführen.

Volker Wippermann
volker.wippermann@syracom.de

Artikel-ID: THAF

Alle Artikel finden Sie unter
www.managing-it.de