



Vom Back-Office in die erste Reihe

Erkenntnisse für CIOs aus der Global C-Suite Study

Erkenntnisse für Chief Information Officers (CIOs) aus der IBM Global C-Suite Study

Dieser Bericht basiert auf Gesprächen mit 4.183 Führungskräften der höchsten Führungsebene („CxOs“), die wir für die IBM Global C-Suite Study führten. Diese Studie ist die erste IBM Studie, die sich mit der gesamten Führungsebene befasst, und die 17. in der Reihe der C-Suite Studies, die vom IBM Institute for Business Value durchgeführt wurden. Mehr als 23.000 Gespräche mit CxOs, die bis ins Jahr 2003 zurückreichen, haben uns wertvolle Erkenntnisse geliefert.

Befragte CIOs insgesamt	1.656
Japan	179
Asien/Pazifik	216
Europa, Naher und Mittlerer Osten und Afrika	736
Nordamerika	228
Südamerika	297

Einführung

Im ersten Teil unserer jüngsten Global C-Suite Study führten wir persönliche Gespräche mit 4.183 Top-Führungskräften (CxOs) aus mehr als 20 Branchen. Wir wollten herausfinden, wie die CxOs die Loyalität von Kunden und Bürgern gewinnen, die im digitalen Zeitalter mehr Macht und mehr Möglichkeiten haben.¹ In diesem Bericht gehen wir ausführlicher darauf ein, mit welchen Maßnahmen die 1.656 von uns befragten CIOs erreichen wollen, dass ihr Unternehmen Kunden stärker an Entscheidungen teilhaben lässt.

Dabei wird deutlich, welche Fortschritte die CIOs in den vergangenen fünf Jahren gemacht haben. Im Jahr 2009 berichteten wir, dass die CIOs in der Führungshierarchie nach oben stiegen und ihre Stimme mehr Gewicht bekam. Sie mussten jedoch häufig unterschiedliche Aufgaben unter einen Hut bringen, um gegensätzliche Ziele zu verfolgen.²

Im Jahr 2011 stellten wir fest, dass die CIOs anfangen, mehr wie CEOs zu denken. Sie wurden zu äußerst wichtigen Mitgliedern der höchsten Führungsebene, auch wenn es erhebliche Unterschiede in ihrem *Auftrag* gab – d. h. den Aufgaben, die das Unternehmen von der IT-Abteilung erwartete. Die meisten CIOs unterstützten ihr Unternehmen bei der Expansion oder Transformation. Andere CIOs hatten eher die Aufgabe, durch den Einsatz von IT die Effektivität ihres Unternehmens zu steigern oder mit radikalen Innovationen in Form neuer Produkte, Märkte und Geschäftsmodelle Pionierarbeit zu leisten.³

„Die IT genießt heute eine sehr viel größere Wertschätzung als früher: Die anderen CxOs schätzen den Service, den wir bereitstellen, ebenso wie unsere Professionalität.“

Michel Bloise, CIO, GSF, Frankreich

Vom Back-Office in die erste Reihe

In den vergangenen Jahren ließ sich jedoch eine Verschiebung zu beiden Enden des Spektrums beobachten. Die Zahl der CIOs, deren Aufgabe die Bereitstellung grundlegender IT-Services ist, stieg ebenso wie die Zahl derer, die Pionierarbeit leisten und Innovation schaffen (siehe Abbildung 1).

Kurz gesagt: Während sich einige CIOs nach wie vor auf ihre traditionellen Aufgabenbereiche beschränken, nutzen immer mehr CIOs die Chance, eine sehr viel größere Rolle im Vordergrund des Unternehmens zu spielen. „In den letzten sechs oder sieben Jahren gab es große Veränderungen. Eine davon betrifft den Einfluss der IT. Die IT war in der Unternehmensführung nicht immer gleichberechtigt. Heute sind meine Kollegen technisch sehr viel versierter“, sagte Nick Smither, CIO der Ford Motor Company.

Abbildung 1

Aufgaben im Wandel: CIOs lassen sich nach ihrem Auftrag unterteilen: Stellen sie grundlegende IT-Services bereit oder leisten sie Pionierarbeit für Innovation?



Wie CIOs die Welt sehen

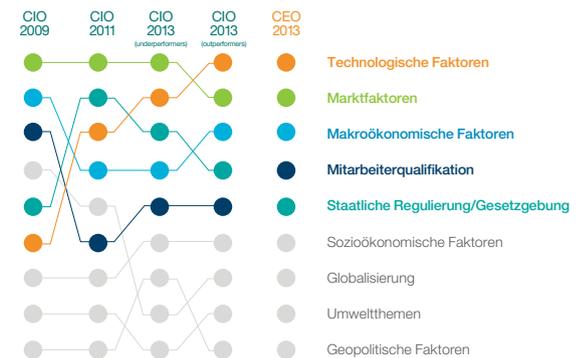
Der sich ändernde Auftrag der CIOs bedeutet nicht zwangsläufig, dass sie die Perspektive ihrer CxO-Kollegen teilen. Tatsächlich unterscheiden sich CIOs in unterdurchschnittlich erfolgreichen Unternehmen („Underperformer“) in verschiedenen Aspekten von den CEOs. Sie glauben, dass Marktfaktoren – nicht Technologie – der wichtigste externe Faktor ist, der ihr Unternehmen in den kommenden drei bis fünf Jahren beeinflussen wird. Sie räumen auch der staatlichen Regulierung/Gesetzgebung mehr Gewicht ein.

Im Gegensatz dazu teilen CIOs in überdurchschnittlich erfolgreichen Unternehmen („Outperformer“) weitgehend die Sichtweise der CEOs.⁴ Auch sie sehen Technologie, Marktfaktoren und makroökonomische Faktoren als wichtigste Einflussgrößen – und messen ihnen denselben Stellenwert in derselben Reihenfolge wie die CEOs bei (siehe Abbildung 2).

Zudem wird deutlich, dass sich die Ansichten der CIOs im Lauf der Zeit erheblich verändert haben. Marktfaktoren rangieren für sie immer noch unter den drei wichtigsten externen Einflussfaktoren wie bereits 2009, doch Technologie stieg vom sechsten auf den ersten oder zweiten Platz ihrer Liste. Interessanterweise machen sich die CIOs weniger Sorgen als noch vor fünf Jahren um die Mitarbeiterqualifikation. Dasselbe gilt für die staatliche Regulierung/Gesetzgebung, der sie 2011 noch höhere Priorität einräumten.

Abbildung 2

Externe Einflussfaktoren: CIOs von Outperformern stimmen stärker mit den CEOs überein.



„Ich wünsche mir, dass die IT-Abteilung als Partner, nicht als Service-Provider, wahrgenommen wird, und ich möchte ihr helfen, sich weiterzuentwickeln, um das Vertrauen des Unternehmens zu gewinnen.“

Rafael Corvalan, CIO, Tamedia, Schweiz

Vom Back-Office in die erste Reihe

Ganz gleich, welche Bedeutung einzelne CIOs Technologie beimessen, sie unterschätzen deren Potenzial sicherlich nicht. Ganz im Gegenteil. Sie glauben, dass Technologie entscheidend dafür ist, die IT-Abteilung auf einer höheren Ebene im Unternehmen zu positionieren. In den vergangenen Jahren verwendete die IT-Abteilung nach Angaben der CIOs den Großteil ihrer Zeit auf das Management der einzelnen IT-Komponenten. Heute beschäftigt sie sich mit der Erstellung effizienterer Prozesse. Bis 2018 wird sie laut den Erwartungen der CIOs eine entscheidende Rolle in der Verwirklichung der strategischen Zielsetzung des Unternehmens spielen (siehe Abbildung 3).

Die CIOs geben jedoch offen zu, dass sie bis dahin noch einen weiten Weg zurücklegen müssen. In der Tat glauben nur zwei Drittel der CIOs, dass ihre IT-Abteilung die Grundlagen beherrscht. Mehr als die Hälfte räumt ein, dass noch erhebliche Verbesserungsmöglichkeiten bestehen, wenn es um die Ausführung von komplexeren Aufgaben geht. „Wir müssen die Anforderungen der Geschäftsbereiche vorhersehen, ihnen zeigen, wie sich Technologie in Zukunft auf sie auswirken wird, und effizient beim Management von Veränderungen vorgehen“, sagte der CIO eines europäischen Lebensmittelherstellers.

Abbildung 3

Ziele im Wandel: CIOs wollen eine sehr viel größere Rolle in der Verwirklichung der Strategie spielen.



Verwirklichung der Zielsetzung des Unternehmens

Wie also wollen CIOs die IT-Abteilung neu positionieren? Indem sie mehr Zeit auf kundenorientierte Aktivitäten verwenden. Fast zwei Drittel der CIOs, mit denen wir sprachen, wollen sich stärker auf die Verbesserung der Kundenerfahrung konzentrieren. Viele wollen außerdem mehr Aufwand in die Vertriebs- und Neugeschäftsförderung sowie in Marketing und Kommunikation investieren (siehe Abbildung 4).

Ihre wichtigsten Ziele spiegeln den Wunsch nach mehr Kundennähe wider. Mehr als vier Fünftel der CIOs verschieben ihren Schwerpunkt vom Back-Office zum Front-Office – dem Bereich, in dem Führungskräfte aus Marketing, Vertrieb und Kundenservice daran arbeiten, Kunden zu finden, zu gewinnen und zu halten. Ein ungefähr gleich großer Anteil an CIOs will eigenen Angaben zufolge in neue Technologien und in die entsprechenden Mitarbeiterqualifikationen investieren, die für die Analyse von Kundendaten benötigt werden (siehe Abbildung 5).

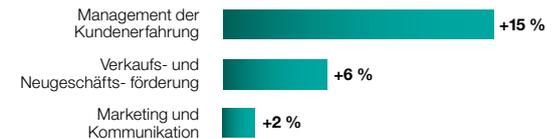
Abbildung 5

Näher am Kunden: CIOs wollen neue Technologien für die Interaktion mit Kunden einführen.



Abbildung 4

Neues Terrain: CIOs wollen mehr Zeit in kundenorientierte Aktivitäten investieren.



„Informationen gewinnen zunehmend an Bedeutung. Der Fokus liegt heute stärker auf dem strategischen Management und der strategischen Nutzung von Daten.“

CIO, Bankwesen, Australien

„CIOs führen mehr Gespräche über Analysen, die Zusammenarbeit, die Sicherheit und den Schutz geistigen Eigentums.“

CIO, Elektronikbranche, USA

Vom Back-Office in die erste Reihe

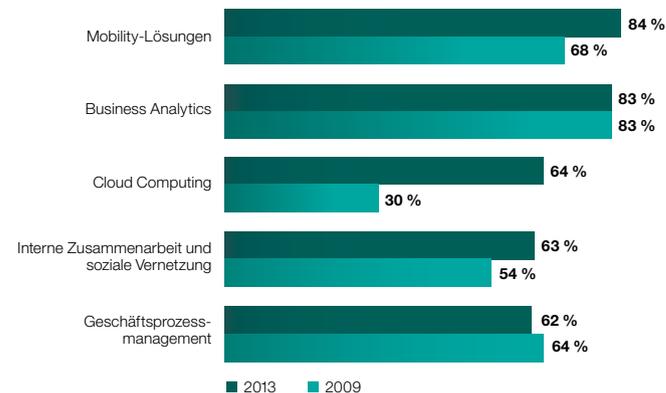
Mobility-Lösungen stehen in den Plänen der CIOs für die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens neben Business Analytics ganz oben. Zwei Drittel der CIOs erkunden Möglichkeiten für eine bessere Zusammenarbeit mittels Tools für Cloud Computing und Social Networking, um das zu entwickeln und bereitzustellen, was ihre Kunden wollen – oder um herauszufinden, was die Kunden wollen (siehe Abbildung 6).

CIOs sind sich bewusst, dass ihr Unternehmen besser auf den Einfluss von Kunden reagieren muss – indem es den Kunden nicht nur in den Mittelpunkt stellt, sondern *an Entscheidungen teilhaben lässt*. Sie wissen aber auch, wie wichtig ein reibungsloser Betrieb ist. Für CIOs haben daher drei Themen höchste Priorität, auf die sie sich konzentrieren müssen:

- Interaktion mit Kunden im digitalen Zeitalter
- Hervorragende Beherrschung der Grundlagen
- Förderung der internen und externen Zusammenarbeit

Abbildung 6

Große Pläne: CIOs konzentrieren sich auf Technologien, die eine engere Beziehung zu Kunden unterstützen.



Interaktion mit Kunden im digitalen Zeitalter

CxOs weltweit wissen, dass die digitale Revolution den Markt von Grund auf verändert. Die zunehmende Verbreitung von Smartphones und Tablets hat neue Wege zum Kunden geöffnet und dazu geführt, dass die CxOs ihre Erwartungen neu definieren. Kunden wünschen sich heute Produkte, Services und Erlebnisse, die auf ihre Präferenzen zugeschnitten sind und ihnen praktisch jederzeit und überall zur Verfügung stehen. Cloud Computing und Social Media verändern die Art und Weise, wie Menschen leben, arbeiten und interagieren, und schaffen eine vernetzte Welt.

Die meisten CxOs erwarten, dass digitale Kanäle in den kommenden Jahren zu einem der wichtigsten Mittel der Interaktion mit Kunden werden. Mehr als die Hälfte der Unternehmen nutzt den CxOs zufolge bereits solche Kanäle. Bis 2018 werden es voraussichtlich neun von zehn sein. Von den CIOs wird erwartet, dass sie diesen Wandel ermöglichen.

Erwartungsgemäß sind die CIOs in überdurchschnittlich erfolgreichen Unternehmen ihren Kollegen in dieser Hinsicht weit voraus. Sie verfolgen doppelt so häufig wie CIOs in unterdurchschnittlich erfolgreichen Unternehmen eine integrierte Strategie für die Kombination der digitalen und physischen Elemente ihres Unternehmens (siehe Abbildung 7).

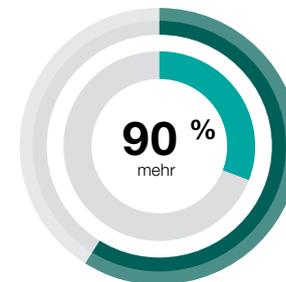
Doch die effektive Interaktion mit Kunden im digitalen Zeitalter erfordert nicht nur die Schaffung der richtigen Interaktionskanäle. Vielmehr müssen Unternehmen auch die Wünsche ihrer Kunden verstehen, voraussehen und erfüllen. CIOs wissen dies. Sie wollen vor allem besser darin werden, nützliche Erkenntnisse über Kunden aus den von ihrem Unternehmen erfassten Daten zu gewinnen.

„Wir digitalisieren die Beziehung zu Verbrauchern, anderen Unternehmen oder Partnern.“

Tom Gill, CIO, Plantronics, USA

Abbildung 7

Harmonisierte Sichtweise: CIOs von Outperformern verfolgen häufiger eine integrierte Strategie für die digitale und physische Interaktion.



31 %

Underperformer

59 %

Outperformer

„Wir wollen eine integrierte Kundenerfahrung rund um die Uhr über sämtliche Kanäle und Services hinweg schaffen.“

CIO, Bankwesen, Niederlande

Abbildung 8

Einblick gewinnen: CIOs verschieben ihren Fokus zu Tools, die Daten in Wissen umwandeln.

2011	2013
Management von Stammdaten	Kundenanalyse
Kundenanalyse	Analyse der Produkt-/ Servicerehabilität
Data Warehousing	Management von Stammdaten
Visuelle Dashboards	Daten-Governance
Suchfunktionen	Visuelle Dashboards

„Wir müssen mehr über Kunden nachdenken: nicht nur über die Kundenerfahrung, sondern auch über Maßnahmen für eine stärkere Kundenaktivierung“, sagte Matthew Young, CIO der europäischen Hotelkette Travelodge. Kieran Harvey, Director of Broadcast Technology & IT beim britischen Privatradiosender Global, ging noch weiter: „Unser Unternehmen hat sich weiterentwickelt und unser Fokus liegt jetzt auf der Schaffung einzigartiger Erlebnisse für unsere Hörer und Kunden.“

Analysen sind, wie die CIOs wissen, eine Voraussetzung für die Schaffung solcher Erlebnisse. Leider ist die Umwandlung von statistischen Daten in aussagekräftige Informationen keine leichte Aufgabe. „Momentan haben wir keine Erkenntnisse, sondern nur Daten“, bekannte der CIO eines Hardwareunternehmens.

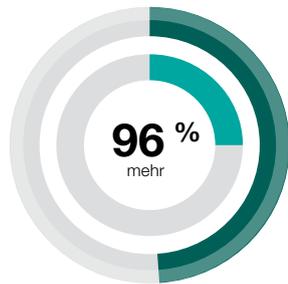
Das erklärt, warum so viele der Befragten in neue Technologien für die Analyse von Daten investieren wollen. Im Jahr 2011 konzentrierten sich die CIOs noch darauf, Daten zu organisieren, zu verwalten und zu speichern und die Suche nach Daten zu vereinfachen. Heute befassen sie sich mehr mit der sinnvollen Nutzung dieser Daten.

Ihr wichtigstes Ziel besteht darin, Kunden besser zu verstehen. Sie verwenden Tools für die Auswertung von Stimmungen, die Analyse von sozialen Netzwerken und weitere derartige Analysetools, um verborgene Verhaltensmuster zu erkennen, neue Trends vorherzusagen und die beste Reaktion zu bestimmen. Ihr zweitwichtigstes Ziel ist die Analyse der Rentabilität verschiedener Produkte und Services und die Ermittlung der idealen Kombination (siehe Abbildung 8).

Auch hier übernehmen die CIOs von Outperformern eine Vorreiterrolle. Sie konzentrieren sich besonders stark auf die Entwicklung der Ressourcen, die für fundiertere Kundeninformationen notwendig sind, indem sie sowohl interne als auch externe Daten kombinieren und Analysen verwenden (siehe Abbildungen 9 und 10).

Abbildung 9

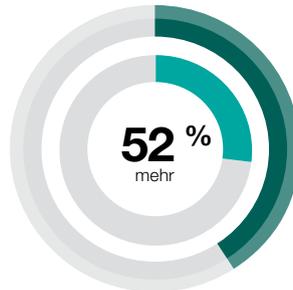
Die richtige Mischung: CIOs von Outperformern setzen auf die Kombination interner und externer Daten, um bessere Erkenntnisse zu gewinnen.



25 % Underperformer | 49 % Outperformer

Abbildung 10

Den Nutzen im Blick: CIOs von Outperformern legen mehr Wert auf die Kundenanalyse.



27 % Underperformer | 41 % Outperformer

„Die Aufgabe des CIO verändert sich. Wir müssen die Verantwortung für Informationen übernehmen und nicht mehr nur Leiter der Technologieabteilung sein.“

Arian de Wit, General Manager – Information & Technology, NIWA, Neuseeland

„Nachdem sich die IT 30 Jahre lang auf Technologie konzentriert hat, kann sie jetzt endlich ihren wahren Zweck erfüllen und vom großen T in IT zum großen I – zu Informationen – übergeben.“

Erwin Verstraelen, CIO, Aveve Group, Belgien

Empfohlene Maßnahmen:

Ausarbeitung eines Entwurfs für die digitale Welt

Finden Sie in Zusammenarbeit mit dem CMO die beste Lösung für die Integration der digitalen und physischen Elemente des Unternehmens zum Vorteil des Kunden. Ermitteln und implementieren Sie die Tools und Prozesse, die das Unternehmen benötigt, um die Anforderungen und Wünsche von Kunden besser zu verstehen und vorherzusagen.

Übernahme der Verantwortung für Informationen

Ordnen Sie die Daten, die Ihr Unternehmen erfasst, in einer verwertbaren und aufschlüsselbaren Form. Implementieren oder beschaffen Sie Analysefunktionen und -tools, die Ihnen helfen, breite Verhaltenstrends systematisch zu verfolgen und zu messen, in der Gesamtmenge nach Einzelinformationen zu suchen und neue Erkenntnisse über Kunden zu gewinnen. Nutzen Sie vorausschauende Tools, die künftige Trends vorhersagen, statt nur bereits eingetretene Ereignisse zu analysieren.

Schulung des Unternehmens

Zeigen Sie Ihrem Team, wie es andere in der Nutzung dieser Tools einweisen sollte. Schaffen Sie innerhalb der IT-Abteilung die Funktion eines Datenanalysten oder Datenentwicklers, der gemeinsam mit den Verantwortlichen aus den Geschäftsbereichen die Daten nicht nur analysieren, sondern auch bestimmen kann, wie sie am besten genutzt werden können.

Hervorragende Beherrschung der Grundlagen

CIOs, die eine strategische Rolle spielen, sind dennoch auch weiterhin für den täglichen IT-Betrieb verantwortlich. „Man muss die Grundlagen beherrschen: Aspekte wie das Rechenzentrum, die Büroautomation, Architekturstandards und das Richtlinienrahmenwerk“, sagte ein CIO aus dem öffentlichen Dienst in den Niederlanden.

Es gibt zwei Bereiche, in denen Herausforderungen für die CIOs liegen. Erstens verfügen nur wenige CIOs eigenen Angaben zufolge über die nötige Infrastruktur für das richtige Management einer großen Datenmenge und -vielfalt („Big Data“). Tatsächlich gaben mehr als die Hälfte der CIOs an, dass ihre Big-Data-Plattformen weder skalierbar noch erweiterbar seien. Die Zahl der Outperformer, die Zugang zu einer solchen Plattform haben, ist jedoch wesentlich höher. Dies deutet darauf hin, dass es sich hierbei um einen wichtigen Wettbewerbsvorteil handeln könnte (siehe Abbildung 11).

Das Fehlen von skalierbaren, erweiterbaren IT-Systemen kann sich langfristig gesehen auch als ausgesprochen kostenintensiv erweisen. Eine von IBM und International Data Corporation (IDC) durchgeführte Studie zeigt, dass die Aufrechterhaltung des Betriebs von Servern in der Regel 65 Prozent des IT-Budgets von Unternehmen mit einem einfachen Rechenzentrum, aber nur 47 Prozent in Unternehmen mit einem hocheffizienten Rechenzentrum in Anspruch nimmt.⁵ Die Instandhaltung eines einfachen Rechenzentrums ist somit sehr viel kostenaufwendiger. Ein Grund dafür ist das notwendige Patching von Systemen, die heute für Aufgaben eingesetzt werden, für die sie nie vorgesehen waren, oder die Aufgaben in einem Umfang ausführen, der zuvor nicht geplant war.

Zweitens haben bisher nur wenige CIOs die zahlreichen Herausforderungen gemeistert, die mit dem Management von IT-Risiken verbunden sind. Ein durchschnittliches Unternehmen ist heute mit 1.400 Sicherheitsangriffen pro Woche konfrontiert.⁶ Diese Situation wird sich wahrscheinlich noch verschärfen, da sich künftig immer mehr Ressourcen außerhalb der Firewall befinden werden.

Abbildung 11

Flexible Features: Outperformer verfügen sehr viel häufiger über skalierbare, erweiterbare Big-Data-Plattformen.

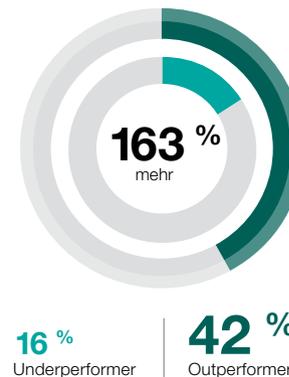
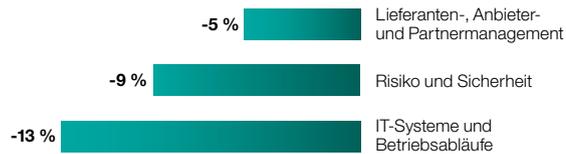
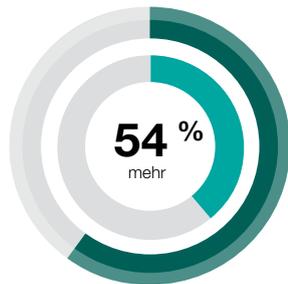


Abbildung 12

Warnschild: CIOs wollen weniger Zeit für das Management von Risiken und Sicherheitsproblemen aufwenden.

**Abbildung 13**

Die entscheidende Phase: CIOs von Outperformern investieren mehr Aufwand in die Verbesserung ihrer Ressourcen für die Analyse und das Management von Risiken.



39 %
Underperformer

60 %
Outperformer

Die effektive Interaktion mit Kunden über digitale Kanäle bringt es mit sich, dass Unternehmen sehr viel offener werden. Mitarbeiter, Lieferanten und Kunden benötigen direkten Zugriff auf Unternehmenssysteme und einige von ihnen verwenden möglicherweise Geräte, die nicht sicher sind. „Mobiltechnologie und Sicherheit sind Gegensätze“, meinte der CIO einer japanischen Bank.

Das ist jedoch nicht alles. Hinzu kommt, dass viele Unternehmen heute mehr – und sensiblere – Informationen über ihre Kunden besitzen als jemals zuvor. Werden diese Informationen nicht angemessen geschützt, verursacht dies erheblichen Ärger. Das Ponemon Institute schätzt die mit dem Reputationsverlust verbundenen Kosten einer größeren Datenschutzverletzung auf fast 5,3 Mio. US-Dollar.⁷ In Branchen wie dem Bankensektor und dem Gesundheitswesen, in denen der Verlust vertraulicher Kundendaten Strafen nach sich zieht, steht noch sehr viel mehr auf dem Spiel.

CIOs kennen diese Gefahren, doch infolge ihrer Schwerpunktverschiebung hin zu kundenorientierten Aktivitäten wollen sie weniger Zeit für das Risikomanagement und die Sicherheit aufwenden. Ihr wichtigstes Ziel beim Versuch der Umstrukturierung knapper Zeitpläne ist die Delegation eines Teils der Verantwortung für den Schutz der IT-Infrastruktur an andere Bereiche des Unternehmens oder an Mitarbeiter an anderen Stellen des Unternehmens (siehe Abbildung 12).

Vor diesem Hintergrund erkunden die CIOs neue, effektivere Methoden für den besseren Schutz ihres Unternehmens. Insbesondere CIOs von Outperformern wollen in den kommenden Jahren in ausgefeiltere Tools für die Messung und das Management von Risiken investieren (siehe Abbildung 13).

Empfohlene Maßnahmen:

Beherrschung der Grundlagen

Nutzen Sie einen formellen und strukturierten Architekturansatz für die Definition und Entwicklung der IT-Funktionen, die Ihr Unternehmen braucht, um zu funktionieren und zu wachsen. Finden Sie heraus, welche Komponenten strategisch, zentral oder lediglich notwendig für den Geschäftsbetrieb sind. Ermitteln Sie die effektivste Methode für die Entwicklung oder Beschaffung der erforderlichen Funktionen in jedem Bereich, z. B. Cloud Computing für Skalierbarkeit und Flexibilität oder Unterstützung durch externe Partner für die Schaffung einer außergewöhnlichen Kundenerfahrung im Mobil- und Onlinebereich.

Schaffung einer Grundlage für Big Data

Erstellen Sie eine flexible, benutzerfreundliche Informationsplattform zum Erfassen, Speichern, Modellieren und Analysieren enormer Datenmengen. Denken Sie dabei an das Bausteinprinzip. Nutzen Sie eine Open-Source-Architektur, die auf einfache Weise mit Ihren vorhandenen Systemen verknüpft und zudem erweitert werden kann, um die wachsende Menge und Vielfalt von Daten zu bewältigen.

Abwehr von Cybersicherheitsbedrohungen

Sorgen Sie dafür, dass die Sicherheit zu einem alltäglichen Bestandteil der IT Ihres Unternehmens wird. Ermitteln, klassifizieren und schützen Sie sensible Daten. Schützen Sie Ihre IT-Infrastruktur mit Anwendungen und Prozessen für die Vermeidung, Erkennung und Beseitigung von Sicherheitsverletzungen. Verwenden Sie Echtzeitinformationen zu Sicherheitsbedrohungen zur Überwachung Ihrer Systeme.

„Man muss Fachjargon und ‚Tech-Sprech‘ vermeiden und nach dem Motto ‚wir schaffen das‘ vorgehen.“

Scott Blake, CIO, Bangor Savings Bank, USA

Förderung der internen und externen Zusammenarbeit

Die grundlegenden Aufgaben mögen nach wie vor mit bestimmten Herausforderungen verbunden sein, aber das hindert die CIOs nicht daran, über eine weitere wichtige Frage nachzudenken: Wie können sie am besten die Zusammenarbeit fördern? Wertvoll ist nicht nur das Wissen, das Menschen besitzen, sondern vor allem das Wissen, das sie teilen. Wenn Mitarbeiter, Lieferanten und Partner zusammenarbeiten, können sie produktiver und innovativer sein – und letztendlich Mehrwert für das Unternehmen, für das sie arbeiten, schaffen.

Siebzig Prozent der CIOs gehen davon aus, dass sie in Zukunft mit einer größeren Zahl von Partnern zusammenarbeiten werden – nicht so sehr, um die Effizienz zu steigern oder die Kosten zu senken, sondern um einen größeren strategischen und geschäftlichen Nutzen zu erzielen (siehe Abbildung 14).

Sie konzentrieren sich außerdem auf den Einsatz von Tools für eine effektive interne Zusammenarbeit. CIOs von Outperformern sind hier Vorreiter: 82 Prozent wollen Social-Business-Tools installieren, um Mitarbeiter und Partner bei der Zusammenarbeit zu unterstützen, verglichen mit nur 69 Prozent der CIOs von Underperformern.

Mobiltechnologien spielen eine wichtige Rolle in ihren Plänen. Die meisten CIOs wollen den Anforderungen der zunehmenden Zahl von Mitarbeitern, die nicht an einem traditionellen Büroarbeitsplatz arbeiten, gerecht werden. Sie haben zudem Möglichkeiten für Produktivitätssteigerungen im Blick.

Abbildung 14

Große Veränderungen: CIOs wenden sich stärker teamorientierten Geschäftsmodellen zu strategischeren Zwecken zu.



Ob es darum geht, einem Vertriebsmitarbeiter aktuelle Bestandsdaten bereitzustellen, einem für eine Reparatur zuständigen Servicetechniker Zugang zum Wissen von Spezialisten zu verschaffen oder einem Mitarbeiter die Beantwortung einer Frage mit Hilfe eines Kollegen zu ermöglichen, Mobiltechnologie kann in jedem Fall Zeit und Arbeit sparen. Tatsächlich berichteten in einer vor Kurzem durchgeführten IBM Studie mit dem Titel „The upwardly mobile enterprise“ 50 Prozent der Befragten von Produktivitätssteigerungen von mehr als 10 Prozent.⁸

CIOs in den erfolgreichsten Unternehmen haben im Allgemeinen größere Fortschritte gemacht. Mehr als die Hälfte von ihnen sagte, dass ihr Unternehmen heute für Geschäftstransaktionen an jedem Ort und mit jedem Endgerät gerüstet sei (siehe Abbildung 15). Die Meinungen gehen jedoch auseinander, wenn es darum geht, Mitarbeitern die Nutzung privater mobiler Endgeräte bei der Arbeit zu erlauben. Nur 50 Prozent der CIOs haben das BYOD-Modell (Bring Your Own Device) in ihre Pläne für die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens aufgenommen.

Einerseits wollen die CIOs die Wünsche der Mitarbeiter bezüglich bestimmter Technologien erfüllen, soweit möglich. Andererseits zögern sie wegen der Kosten und Komplexität, die mit dem Management einer Vielzahl verschiedener Tablets, Smartphones und Apps verbunden sind. „Es ist schwierig für uns, den Nutzen von BYOD zu beziffern und gleichzeitig die Auswirkungen auf die Einhaltung von Gesetzen sowie Sicherheit und Datenschutz zu berücksichtigen“, bemerkte ein CIO. Mehr als 25 Prozent der von uns befragten CIOs zögern laut eigenen Angaben noch, BYOD in ihrer Mobilumgebung zu ermöglichen.

Abbildung 15

***Wegbereiter:** Mehr als die Hälfte aller Outperformer kann heute Geschäfts-transaktionen an jedem Standort und mit jedem Endgerät ausführen.*

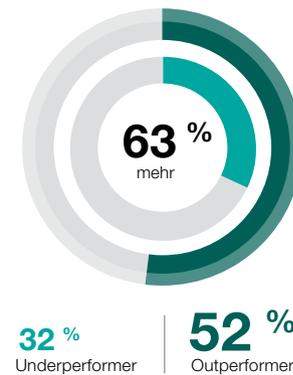
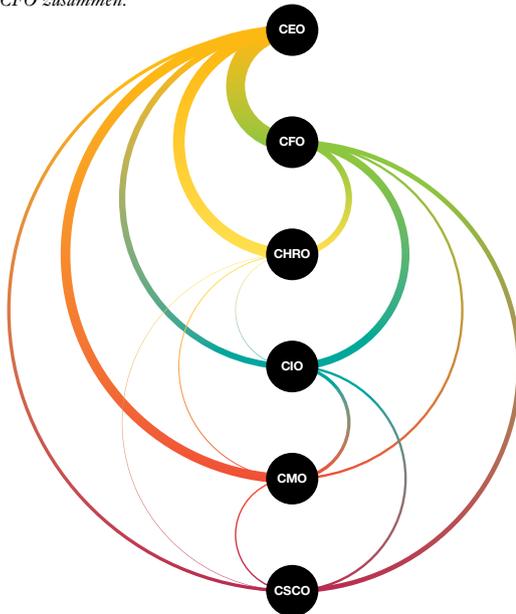


Abbildung 16

Starke Bande: CIOs arbeiten am engsten mit dem CEO und dem CFO zusammen.



Doch letzten Endes haben die CIOs vielleicht kaum eine Wahl in dieser Frage. Viele der neuesten Smartphones und Tablets sind mit weit leistungsfähigeren Funktionen ausgestattet als die Standardgeräte des Unternehmens und technisch versierte Mitarbeiter werden das Gerät verwenden, das ihnen hilft, ihre Aufgaben zu erledigen.⁹

Es genügt jedoch nicht, nur die Zusammenarbeit zu erleichtern. Wie wir bereits in unserem ersten Bericht zur Global C-Suite Study anmerkten, müssen die CIOs auch mit den anderen CxOs zusammenarbeiten, um ihre Ziele zu erreichen. Wie schneiden die CIOs in dieser Hinsicht ab? Wir fragten alle CxOs, mit welchen Kollegen aus der Führungsebene sie am engsten zusammenarbeiten. Es ist keine Überraschung, dass die meisten CIOs eine solide Beziehung zu den zwei wichtigsten Mitgliedern der Führungsebene – dem CEO und dem CFO – unterhalten. Sie interagieren jedoch in einem vergleichsweise geringeren Umfang mit den übrigen CxOs, wie sich an der Stärke jeder Linie in Abbildung 16 ablesen lässt.

Wir fragten die CIOs auch, welche Faktoren am meisten zur erfolgreichen Erledigung ihrer Aufgaben beitragen. Dabei wurden verschiedene Themen wiederholt genannt. Unterstützung durch die übrige Führungsebene wurde häufig angeführt. Der CIO eines Kreditkartenunternehmens gab die Meinung vieler CIOs wieder, als er sagte: „Es ist absolut entscheidend, die Aufmerksamkeit und Unterstützung des CEO zu erhalten.“

Andere CIOs erwähnten, wie wichtig die Zusammenarbeit mit dem CMO sei. „Man muss eng mit den Geschäftsbereichen zusammenarbeiten und sich mit dem CMO einig sein“, sagte der CIO einer Bank in Europa. Ein anderer CIO eines Finanzdienstleistungsunternehmens war derselben Meinung: „Die Zusammenarbeit mit dem Leiter von Vertrieb und Marketing ist entscheidend.“

Unsere Recherchen bestätigen diese Aussagen. Bei der Untersuchung der Interaktionen verschiedener CxOs stellten wir fest, dass Unternehmen, in denen CIO und CEO eng zusammenarbeiten, um 40 Prozent erfolgreicher sind. Bei einer engen Zusammenarbeit zwischen CIO und CMO war der Unterschied sogar noch deutlicher (siehe Abbildung 17).

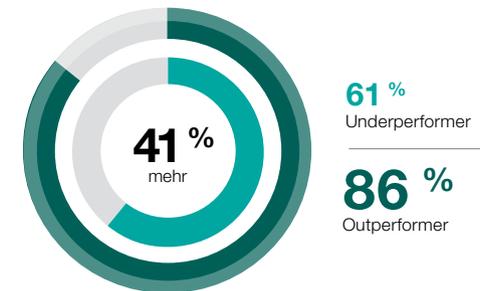
Wenn die Unterstützung der übrigen CxOs so wichtig ist, gilt dasselbe für das Engagement der Geschäftsbereiche, die die Services der IT-Abteilung nutzen. „Sie müssen vollständig und aktiv in alle Projekte einbezogen werden, die sie betreffen“, bemerkte hierzu der CIO einer Beratungsfirma. Marcello Damiani, Senior Vice President des Bereichs Information Systems beim französischen Biotechnologieunternehmen Biomérieux, wurde noch deutlicher: „Die Geschäftsbereiche müssen sich voll einbringen.“ Da die Wirtschaftslage weiter instabil bleibt, wollen sich die CIOs darauf verlassen können, dass die heute getroffenen Entscheidungen auch nächstes Jahr noch gültig sind. „Wir müssen Vertrauen in die Zukunft haben“, erklärte einer der befragten CIOs.

Doch wie sichern sich CIOs die Unterstützung der übrigen CxOs? Zunächst stellen sie sicher, dass die IT-Abteilung den Anforderungen des Unternehmens gerecht wird. IT-Strategie und Unternehmensstrategie müssen Hand in Hand gehen, wie verschiedene Teilnehmer unserer Studie bemerkten.

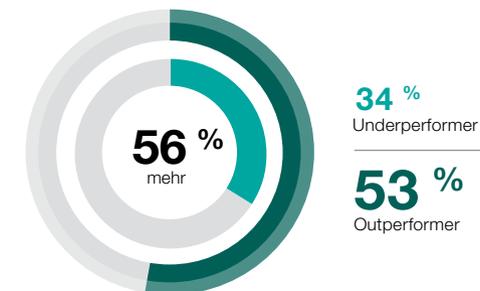
Abbildung 17

Starke Kombination: Die Beziehungen des CIO zu CEO und CMO entscheiden maßgeblich über den Erfolg eines Unternehmens.

Enge Zusammenarbeit von CIO und CEO



Enge Zusammenarbeit von CIO und CMO



„Die Verantwortlichen auf Business-Seite müssen die Probleme genau verstehen, sich für den Erfolg des Projekts einsetzen und bereit sein, Feedback zu geben.“

Sergey Zacepin, CIO, Transtelecom, Russland

Doch gute Kommunikationsfähigkeiten sind ebenfalls entscheidend. „Wir müssen dieselbe Sprache wie die Mitarbeiter aus den Geschäftsbereichen sprechen, um zu erkennen, was wichtig ist und wie wir es erreichen, und um Unterstützung aus den Geschäftsbereichen zu erhalten“, sagte der CIO eines skandinavischen Einzelhandelsunternehmens.

Auch Offenheit ist wichtig. „Man muss ehrlich sein in Bezug auf die Vor- und Nachteile“, sagte Christoph Thiel, CIO der österreichischen ERGO Versicherung AG. Zudem muss das Gespräch in beide Richtungen geführt werden. „Ein starker Business Case ist nicht alles. Manchmal sollte den Anforderungen eines Kunden mehr Gewicht als dem Business Case eingeräumt werden“, meinte Christoffer Ekelund, CIO des schwedischen Unternehmens Procurator, das Industrieerzeugnisse herstellt.

Der Erfolg von CIOs hängt maßgeblich von der Zusammenarbeit mit den anderen CxOs und dem übrigen Unternehmen ab. Dies erfordert wiederum eine klare und ehrliche Kommunikation. Wenn die IT jedoch glaubwürdig sein möchte, muss sie auch nachweisbare Ergebnisse liefern.

Nach Angaben der CIOs ist es hilfreich, von Anfang an bei einem Projekt beteiligt zu sein. Auf diese Weise können die CIOs an der Bestimmung des Umfangs des Projekts sowie seiner voraussichtlichen Kosten und Konsequenzen mitwirken. Letztlich trifft jedoch das zu, was der CIO eines Metall- und Bergbauunternehmens sagte: „Man muss erreichen, was man sich vorgenommen hat, und einen genau definierbaren Beitrag leisten.“

Empfohlene Maßnahmen:

Zusammenarbeit rund um die Uhr

Implementieren Sie Social-Business-Tools, um den Mitarbeitern in Ihrem Unternehmen die Kommunikation mit Kollegen und relevanten Personen außerhalb des Unternehmens so einfach wie möglich zu machen. Fügen Sie Social-Communications-Funktionen zu vorhandenen Anwendungen hinzu, um den offenen Dialog zu unterstützen und dafür zu sorgen, dass mündliches Wissen so einfach zugänglich ist wie schriftlich festgehaltenes Wissen. Fördern Sie Teamwork innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Setzen Sie Worte in Taten um.

Stärkung der Beziehungen in der gesamten Führungsebene

Hören Sie Ihren Kollegen genau zu, um die geschäftlichen Notwendigkeiten exakt zu bestimmen, die Ihre Technologieinitiativen beeinflussen. Verstehen und sprechen Sie die Sprache der Geschäftsbereiche. Setzen Sie die Ziele, Wünsche, Frustrationen und Herausforderungen aller Beteiligten in bestimmte Arbeitsprogramme um, die mit der aktiven Unterstützung aller Beteiligten klare und offensichtliche Ergebnisse für das Unternehmen hervorbringen.

Ausweitung der Perspektive

Arbeiten Sie mit Ihren Kollegen aus der Führungsebene zusammen, um technologieabhängige Geschäftsziele in einem frühen Stadium strategischer Diskussionen anzusprechen. Lernen Sie von CIOs in anderen Unternehmen und Branchen. Beteiligen Sie sich am Management des finanziellen Erfolgs des Unternehmens, falls Sie dies nicht bereits tun. Bestärken Sie Ihre vielversprechendsten Mitarbeiter darin, eine Zeitlang in anderen Abteilungen zu arbeiten.

„Die Rolle des CIO wandelt sich: Er ist nicht mehr nur für die IT verantwortlich, sondern wird zu einer Führungskraft, die zum geschäftlichen Erfolg beiträgt.“

CIO, Chemie und Petrochemie, Südkorea

Die Zukunft des CIO

Zusammenfassend lässt sich sagen: CIOs glauben, dass sich ihr Platz in der Unternehmenspyramide in den vergangenen fünf Jahren verändert hat. Viele CIOs haben mehr Respekt und Autorität erlangt, auch wenn sie einräumen, dass sie in manchen Bereichen nach wie vor einen schweren Weg vor sich haben. Zudem arbeiten sie enger als je zuvor mit ihren Kollegen in der Führungsebene zusammen.

Sie haben außerdem große Pläne für die Zukunft. Sie wollen die nötige Infrastruktur für die Interaktion mit Kunden und Bürgern, die im digitalen Zeitalter mehr Macht und mehr Möglichkeiten haben, zusammenstellen, sich stärker in die Gestaltung der Kundenerfahrung einbringen und die Zusammenarbeit (sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens) fördern. Vor allem wollen sie eine strategischere Rolle spielen.

Das bedeutet, sie müssen vom Back-Office in den Vordergrund treten, wo das Unternehmen darauf fokussiert ist, den Kunden in den Mittelpunkt all seiner Aktivitäten zu stellen.

Methodik unserer Studie

Dies ist der dritte Bericht zu unserer jüngsten Global C-Suite Study – der 17. Studie in der Reihe der IBM C-Suite Studies und der ersten Studie, die sich mit sechs wichtigen CxO-Funktionen gleichzeitig befasst. Das Ziel der Studie: Wir wollten besser verstehen, vor welchen Chancen und Herausforderungen CxOs heute stehen und wie sie zusammenarbeiten, um ihr Unternehmen zu unterstützen.

Zwischen Februar und Juni 2013 führten wir persönliche Gespräche mit 4.183 Top-Führungskräften aus einer Vielzahl verschiedener Unternehmen und Organisationen in Privatwirtschaft und öffentlichem Sektor aus mehr als 20 Branchen und 70 Ländern. Dazu gehörten 884 Chief Executive Officers (CEOs), 576 Chief Financial Officers (CFOs), 342 Chief Human Resources Officers (CHROs), 1.656 Chief Information Officers (CIOs), 524 Chief Marketing Officers (CMOs) und 201 Chief Supply Chain Officers (CSCOs).

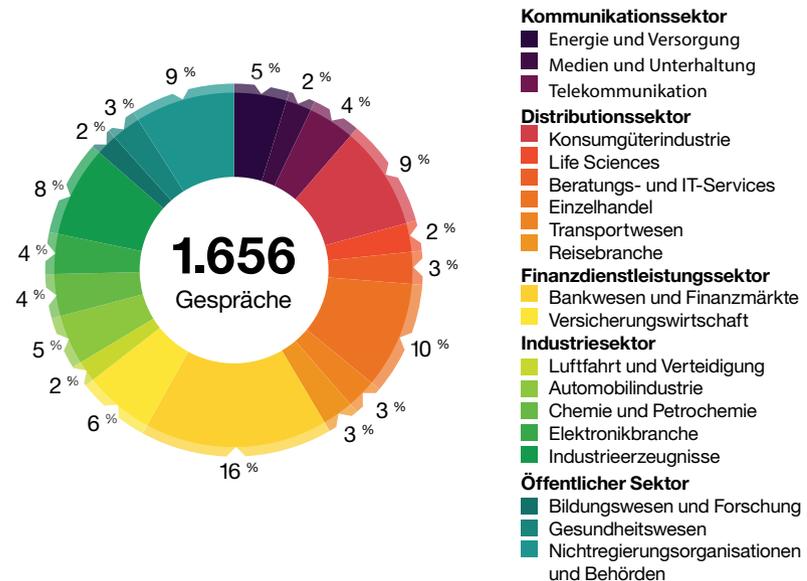
Dieser Bericht konzentriert sich auf die Antworten der 1.656 CIOs aus 62 Ländern, die an unserer Studie teilnahmen (siehe Abbildung 18). Er vergleicht außerdem die Antworten der CIOs mit denen der 2.527 weiteren CxOs, die zu unserer Studie beitrugen.

Wir normalisierten die Daten, um geografische Verzerrungen zu beseitigen, und verwendeten das tatsächliche regionale Brutto sozialprodukt von 2012. Durch die Normalisierung verhinderten wir außerdem, dass einzelne CxO-Funktionen überrepräsentiert sind, indem wir einen Quotenprozess verwendeten, um nach dem Zufallsprinzip aus überrepräsentierten CxOs auszuwählen.

Unsere Studie beinhaltete auch eine Analyse der Unterschiede zwischen den Antworten von CIOs in finanziell überdurchschnittlich erfolgreichen Unternehmen („Outperformer“) und CIOs in finanziell unterdurchschnittlich erfolgreichen Unternehmen („Underperformer“). Diese Unterteilung basiert darauf, wie die CIOs ihr Unternehmen selbst einschätzen. Wir baten die CIOs, das Umsatzwachstum und die Rentabilität ihres Unternehmens über einen Zeitraum von drei Jahren im Vergleich zu anderen Unternehmen ihrer Branche zu bewerten. Unternehmen, die bei beiden Kennzahlen überdurchschnittlich gut abschnitten, klassifizierten wir als Outperformer. Unternehmen, die in beiden Bereichen unter dem Durchschnitt blieben, bezeichnen wir als Underperformer. Alle übrigen betrachten wir als durchschnittlich erfolgreich (Peer Performer).

Abbildung 18

Verteilung nach Branchen: Wir sprachen mit CIOs aus mehr als 20 Branchen.



Der richtige Partner für eine Welt im Wandel

Wir bei IBM arbeiten mit unseren Kunden zusammen und kombinieren Geschäftskompetenz, modernste Forschung und fortschrittliche Technologie, um ihnen zu einem klaren Vorteil in der sich rasch verändernden Wirtschaftswelt von heute zu verhelfen.

IBM Institute for Business Value

Das IBM Institute for Business Value entwickelt in Kooperation mit IBM Global Business Services faktenbasierte Studien und Strategiepapiere zu wichtigen Themen aus Privatwirtschaft und öffentlichem Sektor für Senior Business Executives.

Quellenangaben

- ¹ „Der Kunde entscheidet mit: Wie Kunden Unternehmensentscheidungen aktiv beeinflussen“, IBM Institute for Business Value, Oktober 2013.
- ² „Die Stimme des CIO“, IBM Institute for Business Value, September 2009.
- ³ „Schlüsselrolle CIO“, IBM Institute for Business Value, Mai 2011.
- ⁴ Überdurchschnittlich erfolgreiche Unternehmen („Outperformer“) sind dadurch gekennzeichnet, dass sie andere Unternehmen ihrer Branche bei Umsatzwachstum und Rentabilität übertreffen, während unterdurchschnittlich erfolgreiche Unternehmen („Underperformer“) bei beiden Kennzahlen schlechter abschneiden, jeweils nach Einschätzung der betreffenden CxOs. Ungefähr 8 Prozent aller Unternehmen, die an unserer Studie teilnahmen, sind Outperformer und 25 Prozent zählen zu den Underperformern. Weitere Details zur Methodik unserer Studie finden Sie auf Seite 22.
- ⁵ „Data center operational efficiency best practices: Enabling increased new project spending by improving data center efficiency“, IBM Global Technology Services, April 2012.
- ⁶ „IBM Security Services Cyber Security Intelligence Index“, IBM Global Technology Services, 2013.
- ⁷ „The economics of IT risk and reputation“, IBM Global Technology Services, September 2013.
- ⁸ „The ‘upwardly mobile’ enterprise“, IBM Institute for Business Value, Oktober 2013.
- ⁹ „The flexible workplace: Unlocking value in the ‘bring your own device’ era“, IBM Global Technology Services, November 2012.



IBM Deutschland GmbH
IBM-Allee 1
71139 Ehningen
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 eingetragene Marken der IBM Corporation in den USA und/oder anderen Ländern. Eine aktuelle Liste der IBM Marken finden Sie auf der Webseite „Copyright and trademark information“ unter ibm.com/legal/copytrade.shtml

Weitere Produkt- und Servicenamen können Marken von IBM oder anderen Unternehmen sein.

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

Deckblatt und Inhalt dieses Dokuments wurden auf Papier vom Typ Mohawk Options PC White, das zu 100 % aus Recycling-Fasern besteht, gedruckt. Die zur Herstellung dieses Papiers verbrauchte Energie wurde durch Windkraft erzeugt. Das Dokument wurde von einem Unternehmen mit Chain-of-Custody-Zertifizierungen für Forstunternehmen und unter Verwendung von Farbe auf Pflanzenbasis gedruckt.

© Copyright IBM Corporation 2013

GBE03580-DEDE-00

IBM[®]