

Thema: CIO-Award 2017

Autor: k.A.



# »ERFOLG BRAUCHT ORIENTIERUNG«

Martin Buresch, CIO der Kwizda Holding, hat eine Marketingagentur engagiert, um aus der IT-Abteilung eine Marke zu machen. Seine Strategie umfasst auch ein umfassendes Kommunikationskonzept. Ganz oben steht: Dem Unternehmen Orientierung geben.

**Kommunikation auf Augenhöhe mit dem Management war eine der zentralen Aspekte Ihrer Einreichung. Was haben Sie diesbezüglich unternommen?**

Tradition wird in einem Unternehmen, das seit 1853 am Markt ist, groß geschrieben. Diese Tradition schlägt sich auch in Organisations- und Kommunikationsstrukturen nieder. Ich habe relativ rasch gesehen, dass wir in der Organisationsentwicklung – und hier ist Kommunikation ein wesentlicher Aspekt – einiges tun müssen. Es geht vor allem um die Kommunikation nach außen, es geht um die Werthaltung gegenüber einer internen IT-Abteilung.

**Wie haben Sie die Wertschätzung der IT steigern können?**

Ich habe unter anderem eine Marketing-Agentur engagiert, mit der



Martin Buresch (re.) nahm den Confare-Preis von Michael Ghezzo (li.) entgegen. In der Mitte: COMPUTERWELT-Chefredakteur Oliver Weiss.

ich gemeinsam ein Konzept ausgearbeitet habe – und zwar unter der Prämisse, dass es keinen Unterschied macht, ob wir uns intern oder extern präsentieren. Als erstes haben wir die Positionierung der IT definiert: Sind wir eine IT, die quasi alles am Leben erhält? Sind wir eine IT, die alle Wünsche erfüllt? Unser Ansatz ist: Wir wollen eine IT sein, die Orientierung gibt. Wir zeigen, wie man Technologie einsetzen kann. Das hat zu dem Slogan »Erfolg braucht Orientierung« geführt – mit eigenem Marketing- und Kommunikationskonzept sowie Logo.

**Wie hilft die Auszeichnung innerhalb des Unternehmens?**

Die Auszeichnung hilft in dem Sinn, dass erkannt wird, dass Auszeichnungen nicht nur für Produkte oder Marketingkonzepte vergeben werden, sondern auch für die Anwendung von Technologie und für die organisatorische Arbeit der IT. Die Auszeichnung hilft uns in der Wertigkeit, die wir aber tagtäglich beweisen müssen. Der Preis allein bringt die Wertschätzung nicht. Es hilft uns zudem, auf Augenhöhe zu diskutieren.

**Wie haben Sie die unterschiedlichen Zielgruppen konzeptionell abgedeckt?**

Die Zielgruppenansprache ist durch unser Prozessmodell entsprechend definiert. Divisionsleiter und Geschäftsführung sind in meinem Bereich angesiedelt. Mittleres Management wird durch mein IT-Management abgedeckt, Keyuser und User durch den Supportdesk und die Systemanalysten. Auch auf dieser Ebene vermitteln meine Mitarbeiter die Botschaft. Es geht hier also nicht nur darum, ein Problem zu lösen, sondern auch darum, wie man dieses Problem in Zukunft vermeiden kann. Orientierung auf Divisionsleiter- und Ma-

Anfragen für weitere Nutzungsrechte an den Verlag

Thema: CIO-Award 2017

Autor: k.A.

nagement-Ebene heißt den Bedarf zu hinterfragen, ob etwa die gewünschte Lösung die definierten Ziele überhaupt erreichen kann und ob es nicht eine bessere Lösung bzw. einen anderen Ansatz gibt. Eine weitere Aufgabe ist, motivierend zu agieren, wenn wir zum Beispiel eine neue Anwendung einführen.

#### **Wie ist das Konzept bei den Mitarbeitern angekommen?**

Es war für alle nicht leicht. Nach außen auftreten, sich öffnen, war für Mitarbeiter, die seit 25 Jahren und mehr im Unternehmen sind, eher ungewöhnlich. Wir haben das Konzept seit letztem Jahr weiterentwickelt und einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess aufgesetzt, der »Better IT« heißt. Wir treffen uns ein- bis zweimal im Jahr, wo wir Themen, extern moderiert, besprechen. Letztes Jahr haben wir zum ersten Mal eine Organisationsaufstellung durchgeführt, die für Leute, die im technischen Bereich tätig sind, ebenfalls ungewöhnlich ist. Das Ergebnis war, dass vieles herausgekommen ist, das sonst nicht besprochen wird, wie zum Beispiel, dass im kommunikativen Bereich mehr gemacht und in einer anderen Weise zusammengearbeitet werden muss.

#### **Welche Art von Zusammenarbeit ist damit gemeint?**

Wir haben zum Beispiel 300 SAP-User und werden auf 600 aufstocken, das sind fast 50 Prozent aller Mitarbeiter. Der wesentliche Touchpoint für die IT-Abteilung ist der SAP-Keyuser. Das heißt: Der Erstkontakt der Mitarbeiter in der Division ist der Keyuser und erst dann die IT. Damit schaffen wir, dass die IT entlastet wird. Der Keyuser ist nicht jemand, der einfach SAP besser beherrscht, sondern eine eigene Rolle ausfüllt, die eigene Kompetenzen erfordert. Wir haben den idealen Keyuser definiert und auf Basis dessen ein Modell mit zwölf Kompetenzen entwickelt. Gemeinsam mit der HR-Abteilung haben wir einen Keyuser-Führerschein eingeführt: Von den zwölf Kompetenzen soll jeder Keyuser durch Weiterbildung sieben erwerben. Bei einem gemeinsamen Workshop mit allen SAP-Keyusern und SAP-Systemanalysten der Kwizda IT haben wir ein Verständnis dafür entwickelt, was wir voneinander erwarten.

#### **Woher kommt aus Ihrer Sicht die generelle Unterschätzung der IT?**

Die IT kommt aus dem technologischen Bereich und hat sich schrittweise erst erarbeiten müssen, dass sie auch einen Business Value erzeugt. Damit hat man die IT aus dem Keller geholt. Die Diskussion über die Wertigkeit der IT ist noch nicht so lange her. Heute geht die Diskussion in eine andere Richtung. Digitalisierung treibt bestehende Geschäftsmodelle und erzeugt neue Geschäftsmodelle. Wir haben in den letzten Jahren also einen massiven Wandel gesehen. Heute wird gefordert, dass Technologie neue Geschäftsmodelle möglich macht. Und es geht darum, dass wir die Versprechen, die wir gegeben haben, auch einhalten können.

#### **Wenn die IT nicht mehr im Keller ist: In welchem Stockwerk befindet sie sich heute?**

Wir sind noch nicht im Penthouse angelangt. Die Frage ist, ob das überhaupt jemals passieren wird. Ich würde sagen, die IT ist derzeit im Bereich zwei Drittel.

#### **Wo sehen Sie die Zukunft des CIO – Stichwort CDO?**

Es hängt davon ab, wo man den Schwerpunkt setzen möchte. Ob man eine eigene CDO-Rolle hat oder nicht, ist auch stark von der Größe und der Struktur des Unternehmens abhängig. Ich glaube, dass jeder CIO gut beraten ist, wenn er sich mit der Digitalisierung auseinandersetzt.

#### **Welche Projekte verfolgen Sie gerade?**

Digitalisierung muss auf einem modernen Backbone aufsetzen. Zu diesem Zweck sind wir letztes Jahr auf SAP HANA umgestiegen. Parallel dazu erarbeiten wir die digitale Agenda gemeinsam mit der Geschäftsleitung.

Ich glaube, dass es wichtig ist, seine Hausaufgaben zu machen und parallel dazu Digitalisierungsthemen anzugehen. Damit man zu gemeinsamen Ideen kommt, braucht es Freiraum für kreative Ansätze. Das ist nicht im normalen Projektportfolio-Managementprozess abwickelbar. Digitalisierung unterscheidet sich von Automatisierung, indem sie strategisch orientiert sein und einen Nutzen für den Kunden haben muss.

|WF