



Digitalisierung in der Schweiz



MICHAEL GHEZZO
Gründer Confare
Initiator des Swiss CIOAWARD



MATTHIAS KELLER
CEO und Inhaber
UMB AG



FRANZ BÜRGI
CIO
TX Group AG



SUNNIE J. GROENEVELD
Studiengangsleiterin EMBA
Digital Leadership, HWZ

Wie kann ein CIO als Wegweiser fungieren, um Technologien, neue Methoden und neue Algorithmen optimal für das Business einzusetzen?

Jedes Business hat inzwischen eine wichtige IT-Komponente. Die aktuelle Krisensituation hat gezeigt, dass Unternehmen, die ihre IT-Hausaufgaben gemacht haben und sich den Themen Cloud und Digitalisierung schon verschrieben haben, jetzt deutlich besser mit der Situation umgehen konnten. Es braucht jemand, der Einsatzmöglichkeiten digitaler Möglichkeiten aufzeigen kann, aber auch die eigene IT-Architektur kennt. Es ist wahre Digital Leadership, die hier gefragt ist. Mit Vorbildwirkung und Expertise kann der CIO wirklich für Bewegung im Unternehmen sorgen. Naturgemäss hat die IT immer sehr viel Schnittstellen nach aussen, seien es Lieferanten, Startups, die eigenen Peers und Hochschulen. Wenn der CIO bereit und fähig dazu ist, in Eco-Systemen zu agieren, kann er auch hier sehr viel Mehrwert ins Unternehmen bringen.

Der moderne CIO versteht sich in erster Linie als Bindeglied zwischen Business und Technologie. Damit hat sich das Berufsbild in den vergangenen Jahren substantiell verändert. Ging es früher in erster Linie darum, eine funktionierende IT zu garantieren, stellen sich heute weit mehr Anforderungen. Dazu gehören primär das Verständnis für neue, digitale Wertschöpfungsmöglichkeiten des Unternehmens, wie diese schnell umgesetzt und an den Markt gebracht werden können. Oft wird der CIO heute auch als Innovationstreiber auf dieser Ebene gesehen. Insofern kann er als für den Unternehmenserfolg entscheidender Wegweiser fungieren. Der moderne CIO denkt und handelt unternehmerisch.

Eine wichtige Qualität eines CIO ist es, sich ein Umfeld und Netzwerk aufzubauen, das sich den grossen technologischen Herausforderungen erfolgreich stellen kann. Dabei geht es um die Etablierung einer business-orientierten und agilen Organisationsform, den Aufbau des richtigen Know-hows, die rasche und zielgerichtete Entwicklung innovativer Lösungen sowie die Bereitstellung eines modularen Service-Portfolios – dies gleichzeitig und kombiniert mit einer hohen Kundenzufriedenheit und einem stabilen operativen Betrieb. Dabei muss der anspruchsvolle Spagat zwischen Innovationskraft und Kostendruck gemeistert werden. Das gelingt nur, indem sich die IT noch flexibler aufstellt und sich mit Blick auf das Marktumfeld und die technologische Entwicklung immer wieder neu erfindet.

Für Chief Information Officers ist es wichtig, zu verstehen, dass mit dem Technologiewandel ein Kulturwandel einhergeht. Das heisst, um als Wegweiser zu agieren, müssen sie eine Ambidextrie entwickeln, also «beidhändig» agieren, und gleichermassen technische Innovationen implementieren als auch Mitarbeiter für die Digitalisierung gewinnen. Hierfür muss ausreichend Zeit investiert werden und ein umfassendes Verständnis der Technologien vermittelt werden. So entfalten Transformationstechnologien ihr volles Potenzial und bieten einen Mehrwert für Unternehmen, Mitarbeiter und Kunden.

Welche Qualitäten muss der CIO der Zukunft mitbringen?

Die IT war in der Vergangenheit oft in der Rolle des Verhinders – quasi die Spassbremse wenn es um Innovation geht. Der Kundenbegriff so manches IT-Leiters war geprägt durch das Wort DAU – der dümmste anzunehmende User. Im Digitalen Zeitalter sind Unternehmen jedoch gefordert, rasch zu agieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Eine IT, die den Weg nicht mitgestaltet, wird rasch zum unternehmerischen Risiko. Daher würde ich sagen, die entscheidenden Tugenden des CIOs sind 2020 Business-Verständnis, aktive Kommunikation mit den eigenen Kunden, dem eigenen Management UND dem Endkunden, Innovationsfreude, sowie Leadership-Kompetenz. Er muss bereit und fähig dazu sein, in Eco-Systemen zu agieren.

Seine Innovationsgedanken sollten sich auf den Businessnutzen und die Customer Experience fokussieren. Wie können wir unsere Wertschöpfungskette digitalisieren? Wie und wo können wir die Customer Experience steigern und einzigartig gestalten? Wie können wir unsere Geschäftsabläufe und Prozesse effizienter machen und Zeit gewinnen? Das sind Fragen, die ein guter CIO sich und seinem Team täglich stellen sollte. Zudem muss er ein exzellenter Kommunikator sein. Wir stellen immer wieder fest, dass von einem CIO und seinem Team viele gute Ideen und Innovationen kommen und umgesetzt werden, diese aber zu wenig im Unternehmen kommuniziert und sichtbar gemacht werden.

Die Anforderungen an die IT sind in letzter Zeit enorm gestiegen, primär getrieben durch die digitale Transformation und den Einfluss neuer Technologien. Der CIO muss den permanenten Druck in Richtung digitaler Businessmodelle kanalisieren und gemeinsam mit den Stakeholdern die richtigen Prioritäten setzen. Seine Rolle kann er nur mit einer sehr guten Vernetzung mit dem Top Management und den Verantwortlichen in den Business-Bereichen erfolgreich wahrnehmen. Er braucht eine Gesamtsicht und ein tiefes Verständnis der neuen Technologien sowie der Geschäftsprozesse. Als Leader hat er für den Umgang mit Prioritäten und den in der Regel immer knappen Ressourcen das nötige kommunikative Fingerspitzengefühl und den Mut, Entscheide zu fällen und mit allen Konsequenzen zu verantworten.

Ein zukunftsorientierter CIO verfügt über ein tiefes Technologieverständnis als Basis. Darüber hinaus ist er begeisterungsfähiger, inspirierender, flexibler und risikobereiter als seine Vorgänger. Denn um erfolgreich zu sein, gilt es auch den Kulturwandel mitzugestalten und zu moderieren, ihn ein Stück weit selber vorleben, damit das Potenzial der neuen Technologien überhaupt ausgeschöpft werden kann. Er versteht seine Rolle daher primär als Coach, der sein Team befähigt und neue Spielräume zwischen IT und Business eröffnet, damit Kollaborationen auch über sein Team hinaus gelingen. Dafür bricht er altes Silodenken auf und treibt die Vernetzung voran – sowohl auf technischer, als auch menschlicher Ebene.

Wie sieht die ideale Zusammenarbeit von IT und Business Ihrer Meinung nach aus?

Die klassische Trennung von Business und IT macht ohnehin jetzt nur mehr wenig Sinn. Man könnte es so formulieren: Der CIO sollte der Technologie-affinste Business Manager im Unternehmen sein. Die Zeit der Technologie-Glaubenskriege, der IT-Gurus und Kommunikations-Muffel ist vorbei. Beispiel IT-Security – ein klassischer Ansatz hierbei heisst: Der Anwender ist die grösste Sicherheitslücke. Wenn die IT bereit ist, die User ernst zu nehmen, zu unterstützen und zu informieren, kann man dabei gemeinsam viel mehr erreichen. Und das selbe gilt für viele weitere Aspekte der IT. Es ist leichter als je zuvor, eine gemeinsame Sprache zu entwickeln, denn jeder im Unternehmen hat privat mit digitaler Technologie zu tun.

Diese Zusammenarbeit ist heute der Schlüssel für die erfolgreiche Digitalisierung. Zentral ist hier, dass im Sinne einer Schwarmintelligenz möglichst alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens in die Ideenfindung miteingebunden werden, gemeinsam eine Digital Journey gestartet wird und alle diese gemeinsame Journey auch mit dem richtigen Mindset und einer grossen Veränderungsbereitschaft mittragen. Es ist allgemein bekannt, dass Digitalisierungs- und Transformationsprojekte oftmals nicht an der Technologie, sondern an kulturellen Widerständen scheitern. Insofern trägt der CIO auch eine wichtige Verantwortung für die kulturelle Entwicklung eines Unternehmens.

Elementar ist die Veränderung der Denkweise und Wahrnehmung vom rein unternehmensinternen Dienstleister, der auf Zuruf funktioniert und primär als Kostenblock gesehen wird hin zum Partner und aktiven Treiber von Innovation, der gleichzeitig die Stabilität und Sicherheit der gesamten IT-Infrastruktur sicherstellt. Ein Patentrezept für organisatorische Strukturen gibt es aus meiner Sicht nicht. Wichtig ist der regelmässige persönliche Austausch auf allen Stufen, wo sinnvoll verstärkt durch räumliche Nähe sowie ein guter Mix aus agilen und formellen Gefässen. Ein weiterer Faktor ist ein gut strukturiertes Service-Portfolio inklusive der Schaffung der notwendigen Kostentransparenz für das Business.

Testen, lernen, optimieren und ein offener Dialog zwischen IT und Business sind kritische Erfolgsfaktoren. Auch die Bedeutung von Kooperationen wird enorm zunehmen. Es wird wichtiger, in Plattformen, Clustern und Innovationsökosystemen zu denken und zu agieren. Das bedeutet, dass man sich viel intensiver um das Stakeholder-Management innerhalb dieser Kooperationskonstrukte kümmern müssen wird. Kooperationen zwischen Divisionen, die bisher unabhängig agiert haben, aber auch zwischen Corporates und Technologie-Startups oder zwischen Firmen aus unterschiedlichen Branchen. Wer das optimal managt und im Ökosystem navigieren kann, dem gelingt eine gute digitale Transformation, die gleichermassen von Business und IT getragen wird.