

Die neue Rolle der Unternehmens-IT bei Zurich

Heute sieht sich ein CIO mit einer ausdifferenzierten Wertschöpfungskette von IT- und Business-Services konfrontiert – Begriffe wie Business Process Outsourcing (BPO), Offshoring, Software as a Service oder Cloud Computing zeugen hiervon. Bei Zurich läuft aufgrund dieser Neuerungen im CIO-Bereich ein tiefgreifender Veränderungsprozess.

VON DR. MARKUS TRESCH UND DR. STEPHAN KURPJUWEIT

Die Rolle der Informatik in Unternehmen unterliegt einem stetigen Wandel. Die Professionalisierung und Industrialisierung der IT-Branche ist hierfür ein wesentlicher Treiber. Vor nicht allzu vielen Jahren stellte die interne IT einen End-to-End-Service-Provider dar, der Analyse, Design, Entwicklung und Betrieb der IT aus einer Hand lieferte.

Die neue Rolle des CIO

Die neue Rolle des CIO lässt sich durch eine Analogie zum Baugewerbe veranschaulichen. Heute ist der CIO zunehmend der «Architekt und Generalunternehmer», der die Anforderungen des Bauherrn, also dem Business, in «schlüsselfertige» Geschäftslösungen umsetzt. Grössere Bausteine dazu kauft er ein, andere stellt er selbst her. Wichtige Bestandteile dieser Lösungen bleiben nach wie vor die IT-Systeme. Zunehmend spielen jedoch auch die Gestaltung und Einbettung der operationellen Prozess- und Organisationslandschaft eine Rolle.

Grundvoraussetzung hierfür ist ein tiefes Verständnis dreier Kriterien:

1. den Bedürfnissen und Anforderungen der Kunden
2. den aktuell verfügbaren Technologien, Standardsoftware-Komponenten und Business Services (quasi dem «Baumaterial») sowie zukünftigen Entwicklungen in diesem Bereich
3. der operationellen Prozess- und IT-Landschaft des Unternehmens (der «vorhandenen Bausubstanz»).

Auf dieser Grundlage konzipiert der CIO einen

IN KÜRZE

Durch die Professionalisierung und Industrialisierung der IT-Branche unterliegt die Rolle des CIO einem stetigen Wandel. Der CIO ist heute in erster Linie «Architekt und Generalunternehmer». Bei Zurich wird dieses Rollenverständnis im Rahmen eines Veränderungsprogrammes mit dem Titel «Business Change & Information Technology» (BC&IT) zurzeit umgesetzt.

realisierbaren Masterplan, den «Bebauungsplan» für die Geschäfts- und IT-Architektur, der die Bedürfnisse der Fachbereiche mit denen weiterer Interessengruppen wie zum Beispiel von Compliance, IT-Risk oder der Process-Owner unter einen Hut bringt. Der CIO fungiert auf diese Weise als Partner des Business, insbesondere des COO, mit dem Ziel der Geschäftsinnovation.

Der CIO konzipiert nicht nur den Masterplan, sondern koordiniert auch dessen Umsetzung in einem umfassenden Projektportfolio. Die wahrscheinlich wichtigste Fähigkeit dabei ist die Koordination unterschiedlichster Zulieferer und Berater – analog zu den Handwerkern und Fachspezialisten im Baugewerbe. Der CIO überwacht die Qualität der Umsetzung und übernimmt – ähnlich eines Generalunternehmers – die finanzielle und

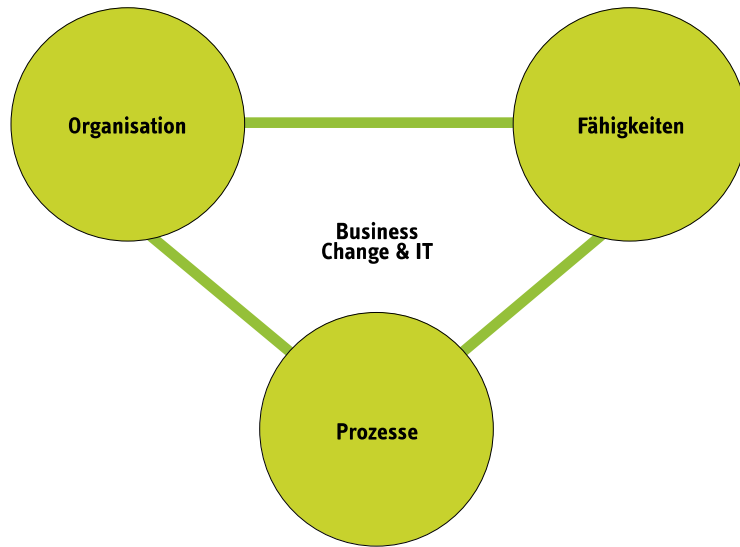
vertragliche Gesamtverantwortung. Der Fokus des CIO wird dabei zunehmend strategischer oder strukturverändernder Natur. Die rein operativen Tätigkeiten treten dagegen in den Hintergrund.

Tiefgreifendes Veränderungsprogramm

Wie wird nun diese Neuorientierung bei Zurich in die Realität umgesetzt? Zurich sieht sich in einigen Bereichen der IT-Industrialisierung innerhalb der Finanzdienstleistungsbranche als Vorreiterin. Als Beispiele sind die umfassend realisierte Multi-Sourcing-Strategie oder die Entwicklung einer europaweiten strategischen Versicherungsplattform zu nennen. Im nächsten Schritt gestaltet Zurich gegenwärtig die europäischen CIO-Bereiche neu. Dies geschieht im Rahmen eines tiefgreifenden Veränderungsprogrammes mit dem Titel «Business Change & Information Technology» (BC&IT). Unter der gemeinsamen Federführung des europäischen COO und CIO werden drei Bereiche – als Kernpunkte dieses Veränderungsprogrammes – in sämtlichen Business Units Europas konsistent neu gestaltet:

► **Organisation:** Durch die organisatorische Zusammenlegung von Business-Change-Funktionen, wie beispielsweise Process Design oder Business Analysis, und den klassischen IT-Disziplinen entstehen neue BC&IT-Organisationen, die sehr businessnah operieren können. Diese Organisationseinheiten haben die Aufgabe, in allen Ländern Brücken zu schlagen zwischen den Fachbereichen und der IT-Factory, die Zurich bereits weitgehend ausgelagert

BUSINESS CHANGE & INFORMATION TECHNOLOGY



Bei der Zurich werden derzeit drei Bereiche – als Kernpunkte des Veränderungsprogrammes Business Change & Information Technology – in sämtlichen Business Units des Unternehmens in ganz Europa neu gestaltet.

gert hat. Die Kernkompetenzen dieser BC&IT-Organisationen sind das Business Demand Management, das Strategic Project Delivery sowie das IT Service Management.

► **Fähigkeiten:** Um Veränderung zu steuern, die weit über die IT hinausgehen, braucht es auch erweiterte Fähigkeiten. Es wurde ein umfassendes Capability Assessment lanciert, um die bestehenden Fähigkeiten mit den künftig benötigten Skills abzugleichen. Die Resultate zeigten Handlungsbedarf etwa bei den Themen Business Architecture, Supplier Management oder Delivery Assurance. Diese Lücken sollen nun in einem strategischen Workforce-Planning-Prozess geschlossen werden.

► **Prozesse:** Schliesslich braucht es reifere Business-Change- und IT-Prozesse. Dabei geht es weniger um die klassischen ITIL-Prozesse, welche bei Zurich bereits zum Alltag gehören. Vielmehr geht es zum Beispiel um die Durchgängigkeit der Demand-Steuerung vom Fachbereich über die BC&IT-Organisationen bis hin zu den ausgelagerten Software-Lieferanten. Eine zusätzliche Herausforderung stellt derzeit die europaweite Implementierung einer einheitlichen Prozesslandkarte dar.

Kreativität im Spannungsfeld

Zum Spannungsfeld zwischen der Kreativität des Einzelnen und den Governance-Ansprüchen des Unternehmens gibt es Folgendes anzufügen: Die Herausforderung besteht aus Sicht von Zurich darin, dass der Einzelne seine Kreativität an den richtigen Stellen einbringen können muss – beispielsweise bei der Konzeption neuer Geschäftslösungen. Andere Aufgaben erfordern dagegen ein solides

Engineering. Schliesslich geht es um die zuverlässige Auslieferung der Geschäftslösungen innerhalb des gesteckten Zeitrahmens und des Budgets. Hierbei können sinnvolle Prozessstandards und Governance-Regeln weiterhelfen. In diesen Bereichen sollte die Kreativität in die kontinuierliche Optimierung der Arbeitsweisen einfließen. Bei Zurich arbeitet man momentan daran, innerhalb der neuen BC&IT-Organisation ein geeignetes Gleichgewicht zwischen diesen beiden Polen zu identifizieren. Ein wichtiger Baustein hierzu ist ein durchgängiges Innovationsmanagement, welches auch das Business und die Zulieferer einschliesst.

Zum besseren Verständnis hilft wiederum die Analogie zum Baugewerbe. Der Bauherr ist in der Regel sehr innovativ bei der Formu-

lierung seiner Vorstellungen. Eine Hauptaufgabe des Architekten ist es, diese kreativen Vorschläge in ein tragfähiges Gesamtkonzept zu überführen, wobei rechtliche und physikalische Rahmenbedingungen eingehalten werden müssen, um die Umsetzung dieses Konzepts sicherzustellen. Hierbei ist in erster Linie ingenieurmässiges Vorgehen in Zusammenarbeit mit den Zulieferern gefragt.

An einer Stelle bricht die Analogie jedoch zusammen: Während Gebäude auch eine Daseinsberechtigung als reine Kunstobjekte haben können, müssen die Investitionen in neue Geschäftslösungen stets unternehmerisch Sinn ergeben. Ein positiver Business Case ist daher bei Zurich für sämtliche Investitionen in neue Geschäftslösungen eine Grundvoraussetzung. ■

DIE AUTOREN

Dr. Markus Tresch ist CIO für Europe General Insurance bei Zurich Financial Services. Er kam 2005 als CIO Zurich Schweiz zu Zurich und ist heute verantwortlich für die gesamte IT von Zurich in Europa. Markus Tresch war vorher bei der Credit Suisse in unterschiedlichsten Rollen tätig, u.a. als Bereichsleiter im Systems Engineering, als



Architekt und als Leiter internationaler strategischer IT-Projekte. Markus Tresch hat an der ETH Zurich Informatik studiert und in Deutschland auf dem Gebiet der Datenbanksysteme doktriert. Er besitzt

zudem einen Executive MBA Degree der Universität St. Gallen.

Dr. Stephan Kurpjuweit ist strategischer Assistent von Markus Tresch. Er kam 2009 zu Zurich und ist derzeit unter anderem als Projektleiter des beschriebenen Business-Change- & IT-Programms tätig. Stephan Kurpjuweit hat an der TU Kaiserslautern Informatik studiert und an der Universität St. Gallen in Betriebswirtschaftslehre doktriert. Zuvor



war er bei software design & management (sd&m), dem Fraunhofer Institut für Experimentelles Software Engineering und dem Software Engineering Institute tätig.