



ThyssenKrupp in der Kritik

CIO Hans-Günter Gaul verteidigt Umbau der IT – Seite 10

Allianz-CIO wettet auf die Cloud

Bald 90 Prozent aller Applikationen aus der Wolke – Seite 22

Leadership Excellence Program

20 Senior-IT-Manager drücken freudig die Schulbank – Seite 40

IT-PERSONAL

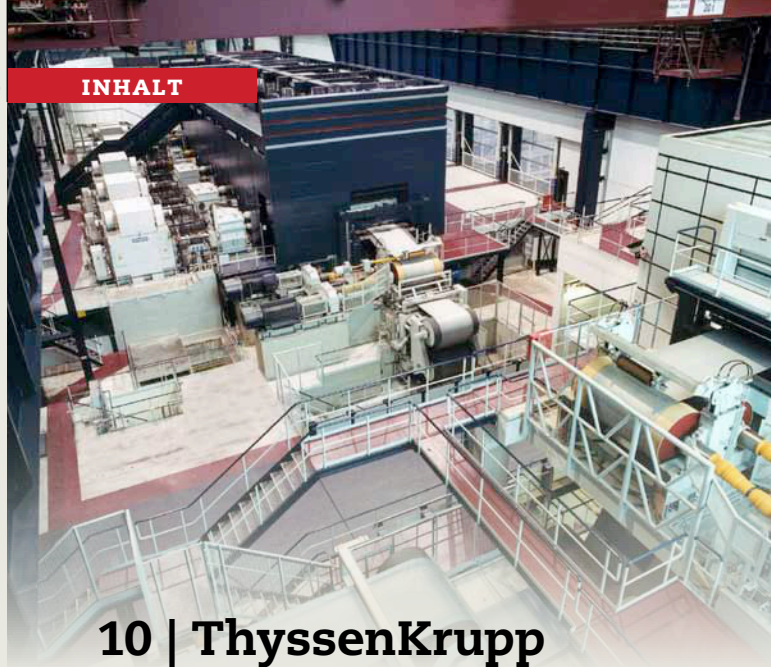
DEMAND!

Neue Kienbaum-Studie belegt: Es fehlen vor allem
IT-Mitarbeiter, die Dienstleister steuern können.

Drei CIOs erklären, wie sie den Mangel beheben – Seite 32

Inklusive Sonderheft: CIO DES JAHRES 2012





10 | ThyssenKrupp in der Kritik

Der Shared-Service-Ansatz wird angeprangert. CIO Hans-Günter Gaul nimmt zu den Vorwürfen Stellung.

14 | Konkurrenz fürs Tor zur Welt

Im neuen Jade-Weser-Port hat jedes Schiff immer Wasser unterm Kiel. In Hamburg dagegen muss das die IT sicher stellen.



AKTUELLES

06 NEWS | IT-Meldungen

Ernst & Young über CIO-Karrieren: keine Lust auf Vorstand; ERP-Zufriedenheit: X-Trade vor SAP; McKinsey: IT-Projekte um 45 Prozent zu teuer; TPI-Index: Outsourcing lahmt; Forrester: neuer Typ „Social CIO“; PAC: T-Systems bei Workplace Management vorn; Leserumfrage: BYOD-Widerspruch.

STRATEGIE

10 IT-UMBAU MIT GEGNERN |

ThyssenKrupp in der Kritik

In einem anonymen Schreiben an die CIO-Redaktion wird der Shared-Service-Ansatz bei ThyssenKrupp angeprangert. Konzern-CIO Hans-Günter Gaul verteidigt den IT-Umbau.

14 JADE-WESER-PORT VS. HAMBURGER HAFEN | **Konkurrenz fürs Tor zur Welt**

Nur zwei Schiffe pro Woche laufen den neuen Tiefwasserhafen in Wilhelmshaven an. Hamburg hat ganz andere Probleme: Die Umschlagsmenge lässt sich nur noch durch IT-Systeme erhöhen.

20 NEWS | **Projekte**

Daimler: Marktforschungs-Community in der Cloud; Papierfabrik August Koehler: BI-Lösung mit Hana; Galeria Kaufhof: Zielkunden ermitteln mit Business Analytics; BSH: Netzwerkvertrag mit A & T ausgebaut; Lidl: Mobile Device Management eingeführt; McDonald's: automatisierte Belegbearbeitung.



32 | Titel: Faktor Mensch

Gutes Personal ist knapp – vor allem im Bereich der Anbieter-Steuerung. Drei CIOs erklären, wie sie die Demand-Seite besetzen.



40 | Bildung macht Spaß!

Beim ersten Seminar des CIO Leadership Excellence Program drückten 20 IT-Manager freudig die Schulbank der WHU.

IT-MARKT

- 22 REALITY CHECK | Wolkendichte noch überschaubar**
Woher kommt die Software in zehn Jahren? Allianz-CIO Ralf Schneider sieht 90 Prozent der Applikationen in der Wolke. Seine Gegner halten das für weit übertrieben. Ein Zwischenstand.
- 26 MOBILE DEVICE MANAGEMENT | Gerätevielfalt einpendeln**
Smartphone- und Tablet-Vielfalt lässt sich mit MDM bändigen. Allerdings sind längst nicht alle Produkte investitionssicher. Portrait von vier Lösungen, die die Konsolidierung des Marktes überleben könnten.

STANDARDS

- 42 SERVICES / IMPRESSUM**
- ▶ PLAY | Videos zum Text**
Für unsere iPad-Abonnenten: Der rote Playbutton weist auf Video-Statements, Experten-Webcasts oder weiterführende Links zum Thema hin.

MANAGEMENT

- 30 NEWS | Menschen**
Otto Group: IT neu geordnet mit Zimmermann und Möltgen; Media-Saturn: Seidl wird CIO; Solarworld: Steiling neuer CIO; Egrima/DKV: Klüppel neuer CIO; Postbank: Müller jetzt IT-Vorstand; PubliGroupe: Blackwell geht.
- 32 TITEL | Faktor Mensch**
CIOs sehen den Wandel in der IT, finden aber kein Personal für die Umsetzung. Drei IT-Chefs berichten, wie und mit welchen Leuten sie die neuen Aufgaben schaffen – und warum die Anwendungsentwicklung noch immer wichtig ist.
- 40 LEP | Bildung macht Spaß!**
Im Oktober 2012 fand das erste Seminar des CIO Leadership Excellence Program (LEP) statt. 20 IT-Manager kamen an die WHU nach Vallendar – und hatten sichtlich Freude am Lernen.

IT-UMBAU MIT GEGNERN

ThyssenKrupp in der Kritik

In einem anonymen Schreiben an die CIO-Redaktion wird der Shared-Service-Ansatz bei ThyssenKrupp angeprangert. Konzern-CIO Hans-Günter Gaul nimmt Stellung dazu.

„Wir haben in den vergangenen drei Jahren sehr viel angepackt“, sagt CIO Hans-Günter Gaul von ThyssenKrupp. Die Konzern-IT kämpfte mit Outsourcing und veräußertem Business-Know-how, der heterogenen Umsetzung von Anforderungen und alten Governance-Traditionen, einer globalen Expansion des Geschäfts sowie gleichzeitig weltweiten Desinvestitionen, einem „Zoo aus 300 IT-Anbietern“ und dem Umzug der Konzernzentrale von Düsseldorf nach Essen.

Zudem ließ der Vorstand mit Verweis auf die Wellentäler der Wirtschaftslage traditionell einen Sparkurs

hart am Wind anlegen – sportliche 20 Prozent weniger IT-Ausgaben wurden 2009 gefordert. Die Sparmaßnahmen trafen vor allem die Infrastruktur, sagt Gaul: „Bei Abwägungen zwischen Risiken im Betrieb und den damit verbundenen Kosteneinsparungen sind wir eher in Richtung Risiko gegangen.“

Davor, 2004, hatte alles noch ganz anders ausgesehen, und ein Sturm war nicht am Horizont erkennbar. Thys-

LESEWERT

- **Weshalb** sich ThyssenKrupp für den Aufbau eines Shared Service Center entschied
- **Wieso** die Zentralisierung der IT das Machtgefüge im Konzern durcheinanderwirbelt
- **Warum** das Projekt unter dem Verkauf der früheren IT-Tochter Triaton leidet

Kokslager von ThyssenKrupp. Die Schwerpunkte im Rohstoffhandel von ThyssenKrupp bilden der Koks- und Kohlebereich einschließlich der Aufbereitung und Logistik.

senKrupp konnte seine IT-Tochter Triaton an den Dienstleister Hewlett-Packard (HP) verkaufen, der Deal wurde am Markt positiv aufgenommen. Dass damit viel Business-Know-how über die Abwicklung der Geschäftsprozesse zu HP wechselt, wurde einkalkuliert.

Zwei Jahre später kam Wind auf, und es wurde die Standardisierung eingeleitet. Die IT musste eine Entscheidungsstruktur entwickeln, um die Umsetzung ihrer Vorstellungen in den rund 780 Konzerngesellschaften zu gewährleisten. „Wir haben hier Teilerfolge erzielt“, bilanziert CIO Gaul diplomatisch, „aber bei einigen Punkten sind wir an die Grenzen der Unterstützung im Konzern gekommen.“ Ein einheitlicher PC-Warenkorb? „Jeder hat damals das getan, was er für richtig hielt.“ Mangelnde Transparenz, fehlendes Erfolgs-Tracking von Projekten und Fehlpriorisierungen wurden der IT im anonymen Schreiben vorgeworfen.

Im Jahre 2009 traf dann mit der Neuorganisation des Konzerns die erste große Welle auf die IT von ThyssenKrupp: „Ein Element dieser Veränderungen war die grundsätzliche Entscheidung, Shared Services einzuführen“, sagt der CIO. Das intern ausgerichtete SSC (Shared Service Center) wird als Zero-Profit-Organisation geführt. Fokus: die einheitliche IT-Infrastruktur im weitesten Sinne sowie Value Added Services, im Wesentlichen also die SAP-Welt.

Hybridlösung für Shared Service

Die Organisation mit heute 390 Mitarbeitern in Europa und Nordamerika ist nicht in der Lage, einen Konzern allein zu bedienen, der nahezu 100 000 Endgeräte hat und viele Verästelungen aufweist. „Wir müssen bei der Weiterentwicklung der Shared-Services-Organisation daher die Hybridlösung suchen und implementieren“, sagt Gaul. „Zugekaufte Leistungen werden in die IT-Supply-Chain integriert, um weltweit auf Marktpreisniveau lieferfähig zu sein.“ Hinzu kommt die schwierige Sicht nach außen, die eine Umstrukturierung erschwert: „Wir haben mehr als 600 Einzelverträge mit IT-Dienstleistern, die teilweise harmonisiert sind, aber auch noch die alte heterogene Welt abbilden.“

Dieser Paradigmenwechsel zu Shared Services wirbelt das Machtgefüge durcheinander: „Die Standardisierung der Infrastruktur wird stärker in den Konzern gebracht, sodass die Entscheidungshoheit über Erneuerungszyklen und Risiken von der dezentralen Einheit stärker auf die Zentrale übergehen wird“, berichtet Gaul, der erst kürzlich den Startschuss für das interne

Programm „unTe“ gegeben hat: „In den nächsten Monaten legen wir die Karten, um unser ‚Future Operating Model‘ mit allen Beteiligten im Konzern zu definieren.“

Hier würden Entscheidungen über den Einsatz von Infrastrukturkomponenten, der geschäftsneutralen IT, nicht mehr in den lokalen Einheiten getroffen. Stattdessen gibt ein zentral geführter Servicekatalog den Rah-

Hans-Günter Gaul
CIO,
ThyssenKrupp

„Wir werden niemals in die Situation kommen, es allen recht machen zu können.“



men vor, „und die Konzerngesellschaften müssen sich in ihren lokalen IT-Abläufen anpassen, damit der Nutzen auch zutage tritt.“

Dementsprechend groß ist die „Freude“ über die IT. So wurden beispielsweise die IT-Budgets der zentralen Fachbereiche bereits komplett in das Corporate Center IT (CC-IT) überführt. „Die verschiedenen Projekte in den einzelnen Fachbereichen haben über die Jahre hinweg zu einer durchaus heterogenen Ausprägung geführt“, argumentiert Gaul. Wenn das Business weniger Freiheiten genießt und die IT eine höhere Verantwortung hat, entsteht Reibung. „Beide Parteien müssen daher lernen, diese Konflikte auch im Alltag sachgerecht abzuwickeln“, fordert der CIO, der trotz der Auseinandersetzungen auf einen Schulterchluss setzt, um „die im Gesamtkontext beste Lösung auch mit Blick auf einen Standard zu finden“.

Mit Triaton gingen auch Manager

Mit Triaton wurden laut Gaul zudem nicht nur ein großer Teil der Infrastruktur- und SAP-Kompetenz verkauft, sondern auch viele Manager, die ein SSC oder einen IT-Dienstleister hätten neu aufbauen und steuern können. „Insofern haben wir die Shared Services als Start-up-Organisation gegründet.“ Parallel zu dieser ▶