

# Manager versprechen Synergien, der CIO soll sie rausholen

Welchen Stellenwert hat die IT bei Mergers und Neuausrichtungen von Unternehmen? Dieser Frage ging das 5. IT-Strategie-Forum am Zürichsee nach. Das Fazit: IT wird selten, und wenn meist zu spät zu Rate gezogen. *Thomas Brenzikofer*

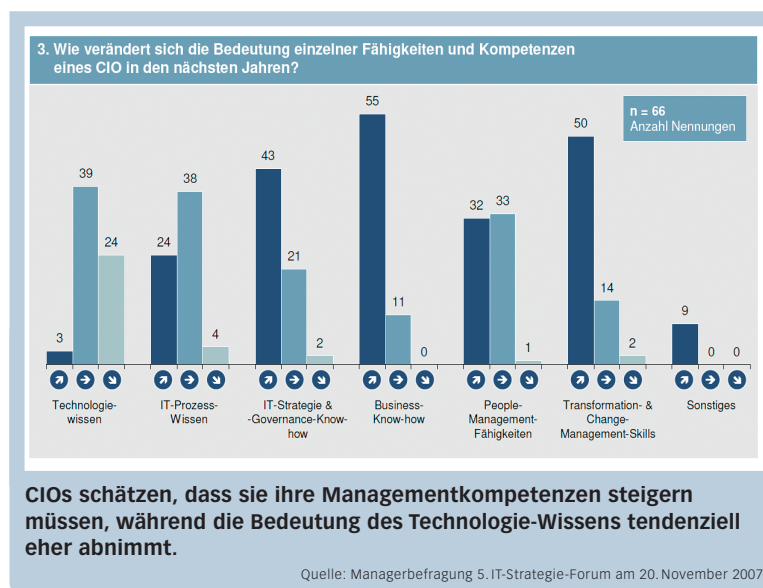
Manuel Ebner, CEO der BZ Bank, schöpfte gleich aus dem Vollen. Die Hypothekarkrise der UBS sei eben auch ein Effekt von mangelhaft integrierter IT. Noch heute würde sich die Grossbank zwei verschiedene Handelssysteme leisten. Der Entscheid, auf nur noch eines zu migrieren, sei immer hinausgeschoben worden. Nicht aus sachlichen Überlegungen, sondern aus menschlichen: Warum sollten Investmentbanker in ihrem schnelllebigen Geschäft Zeit haben für IT?

Damit war das Thema am 5. IT-Strategie-Forum am Zürichsee etabliert. 80 Business- und IT-Entscheider waren der Einladung der Boydak Managment Consulting gefolgt, um über die «IT als Enabler für Business-Transformation und Mergers & Acquisitions» zu diskutieren. Immerhin konnte Manuel Ebner im Gespräch mit Gastgeber und Moderator Selçuk Boydak auch Aussicht auf Besserung geben: So sei die Affinität des Topmanagements gegenüber IT deutlich höher als noch in den 90er-Jahren. Damals galt es nämlich, als daneben auf dem Chefpult einen PC herumstehen zu haben und selbst in die Tasten zu greifen, dass das die Bürodamen erledigten. Heute hingegen gehöre der Laptop zur Standardausrüstung.

## 5000 Applikationen

Ein CEO, der mit IT kein Problem hat, betrat in der Person von Martin Strobel von der Basler Versicherung Schweiz das Podium. Der Wirtschaftsinformatiker stiess 1999 als Leiter Informatik zur Basler Versicherung und leitet seit 2003 den Konzernbereich Schweiz. Eindringlich schilderte er, wie sehr die Transformation von einer produktorientierten Unternehmensstrategie hin zu einem Geschäftsmodell, das auf Zielkundenmanagement fokussiert, ganz zentral durch die IT ermöglicht wurde.

Verfügte die Anwendungslandschaft der Basler 1998 noch über 5000 Applikationen und hatte jedes Produkt seine eigene Kundensicht, präsentierte sich der IT-Bebauungs-



plan eine Dekade später um einiges durchgängiger. Die Integration auf einheitliche Plattformen erlaubt es, die Versicherungsnehmer nicht nur in A-, B-, C- und D-Kunden, sondern die Daten auch zur Incentivierung des Aussendienstes in die Provisionssteuerung einfließen zu lassen. Wenn man weiss, dass 40 Prozent der Schadensfälle von nur 0,8 Prozent der Kunden verursacht werden und zwischen dem Kundenwert eines C-Kunden zu einem A-Kunden Faktor 70 liegt, kann man sich ausrechnen, welchen Effekt ein solches System für das Unternehmen haben kann.

Herzstück der Lösung ist ein durchgängiges Data Warehouse, das prädiktive Aussagen zum Kundenverhalten zulässt. Damit steht die Basler Versicherung heute gemäss Strobel zumindest in der Schweiz einzigartig da. Dass die Geschäftsleitung damals bei seinem Stellenantritt als IT-Leiter das unterhalts- und kostenintensive Data Warehouse loswerden wollte, blieb zum Glück eine Fussnote der Firmengeschichte.

## IT als Deal-Killer

Glücksfälle wie die Basler Versicherung sind eher die Ausnahme, die die Regel bestätigen. Diese besteht darin, dass Businessmanager bei einem Transformationsvorhaben nur all-

zu oft die Rechnung ohne den Wirt, lies: die IT machen. Insbesondere bei Mergers & Acquisitions werden den Stakeholders oft Synergien versprochen, die dann der CIO rauszuholen oder eben auszubaden hat.

Wie dies aus rechtlicher Sicht vor sich geht, erläuterte IT-Jurist David Rosenthal. So würde er beim Verkauf von Unternehmensteilen in den Term-Sheets oft nur sehr rudimentäre Aussagen zur IT begegnen. Etwa: «There will be an IT Carve Out», oder: «The costs of transfer of IT will be borne by A, the costs of integration will be borne by B.» Die Realität sieht dann meistens sehr viel komplexer aus. So lassen sich IT-Systeme oft nicht so einfach von der übrigen Unternehmensinformatik absondern. Und wenn, hat das auch mitunter empfindliche Auswirkungen auf die IT-Kostenstruktur des Verkäufers. Und nicht selten muss der Verkäufer letztlich, bis der Übergang klappt, IT-Provider für den Käufer spielen, obwohl dies selbstredend nicht zu seinem Kerngeschäft gehört.

Hinzu kommen dann noch rechtliche Unsicherheiten bezüglich Softwarelizenzen, verbunden mit ebenfalls unvorhergesehenen finanziellen Folgen. Rosenthals Empfehlung: CIOs müssen sich möglichst frühzeitig in die Verhandlungen einbringen.

Allerdings ist dies oft aus zwei Gründen auch nicht so einfach. Einerseits empfiehlt man sich eben als möglichen Deal-Killer nicht gerade für die Fortführung des eigenen Arbeitsverhältnisses. Andererseits finden solche Deals eben meist auch unter strengster Geheimhaltung statt.

## Gefragt: Business-Know-how

Dass Rosenthals Ausführungen nicht einer gewissen Brisanz entbehren, untermauerte die während des IT-Strategie-Forums durchgeführte Ad-hoc-Umfrage. So gaben doch 63 Prozent der Anwesenden zu Protokoll, dass die IT in der Due-Diligence-Phase bei der Anbahnung von Mergers-& Acquisitions-Transaktionen nicht genügend eingebunden wird. Ebenfalls überwiegend negativ (61 Prozent) waren die Reaktionen auf die Frage, ob die Bedeutung der IT bei der Planung und Umsetzung von Mergers-& Acquisitions-Transaktionen durch das Topmanagement rechtzeitig und ausreichend erkannt wird. Dass es dann in der Regel doch irgendwie klappt, zeigt die Einschätzung, wonach die angepeilten Ziele durch die IT für 42 Prozent der Antwortenden zumindest in rund der Hälfte der Fälle und für 24 Prozent immerhin vorwiegend erreicht werden.

Ebenfalls halbvoll – oder halb-leer – präsentiert sich das Glas bei der Frage, ob die IT bei Unternehmensneuausrichtungen oder Mergers & Acquisitions eher ein Bremsklotz (51 Prozent) oder ein Enabler (49 Prozent) sei. Angesprochen auf die Art der Business-Transformationen, die in ihrem Unternehmen zu erwarten sind, wurden grössere Business Process Redesigns vor Mergers & Acquisitions und strategische Neuausrichtungen am meisten genannt. Dies zeitigt dann auch seine Auswirkungen auf das Skillset des CIOs. So nimmt die Bedeutung des Technologie-Wissens eher ab oder bleibt gleich, während das Business-Know-how und die Kompetenzen in Bezug aufs Change Management stärker nachgefragt werden.