

Chief Information Officer (CIO)

Zum **Informationsmanagement** zählen alle Führungsaufgaben im Unternehmen, die sich mit Information und Kommunikation beschäftigen. Das Informationsmanagement ist an den Stellen angesiedelt, bei denen es um strategische, administrative oder operative Aufgaben geht. Vor allem die strategischen Aufgaben haben dazu geführt, dass sich die Position des Informationsmanagers herausgebildet hat. Er wird heute in der Regel als Chief Information Officer (CIO) bezeichnet (vgl. Heinrich et al., Lerneinheit STELL).

Der Begriff entstand in den siebziger Jahren. Während damals meist die Leiter von IT-Abteilungen so genannt wurden, wandelte sich das Rollenverständnis später zunehmend in Richtung Strategie. Heute ist die Bezeichnung dem **höchstrangigen IT-Verantwortlichen des Unternehmens** vorbehalten, unabhängig davon, ob er Mitglied der Geschäftsleitung ist oder nicht. Allerdings wird immer mehr davon ausgegangen, dass die Stelle zum **Top-Management** zählt (vgl. Riedl et al., S. 111). Gerade in Zeiten, in denen die **Informations- und Kommunikationstechnologie** als Schlüsselfaktor für den Unternehmenserfolg gesehen wird, wandelt sich auch die Rolle des CIO (vgl. Laudon et al., S. 869).

Aufgaben

In der Praxis werden die Rolle des IT-Managers und des Informationsmanagers meist nicht getrennt. Oft wird entweder die Rolle des Dienstleisters (also eher des IT-Leiters) oder des Innovators (des CIO) betont. Die Ausübung beider Funktionen ist allerdings unrealistisch. Während der IT-Manager informationstechnisch ausgerichtet ist, hat der Informationsmanager vor allem **strategische Aufgaben**. Der IT-Manager ist unter dem CIO angesiedelt. Gibt es im Unternehmen keinen CIO, ist er typischerweise dem Chief Executive Officer (CEO) oder dem Chief Financial Officer (CFO) unterstellt.

Einige Überlegungen im Zusammenhang mit dem CIO, aus denen sich auch seine Aufgaben ergeben (vgl. Heinrich et al.):

- Die IT ist für den Erfolg des Unternehmens von wesentlicher Bedeutung.
- Die strategischen Überlegungen des CIO orientieren sich an kritischen Wettbewerbsfaktoren, um festzustellen, welchen Beitrag die IT hier leisten kann.
- IT ist kein Selbstzweck, sondern Mittel zum Zweck.
- Die IT dient nicht nur der Rationalisierung, sondern auch der Schaffung neuer Arbeitsplätze.
- Der CIO ist in erster Linie Innovator, nicht Dienstleister.
- Er muss auch eigene Interessen im Top-Management durchsetzen, wozu auch emotionale Intelligenz gehört.
- Von der Ausbildung her ist der CIO eher **Wirtschaftswissenschaftler** als Techniker, wobei **Wirtschaftsinformatiker** und **Wirtschaftsingenieure** oft die besten Voraussetzungen mitbringen.

Die Aufgabe des CIO liegt auch darin, die generelle Richtung der unternehmensweiten Informationsverarbeitung vorzugeben (vgl. Krcmar, S. 386). Dabei legt der CIO unternehmensweite Standards und weitere Vorgaben fest, die auch für (eventuell dezentrale) IT-Einheiten gelten. Der CIO muss die internen und externen **Best Practices** kennen und daraus Leitlinien für die IT-Einheiten entwickeln. Diese verantworten die operative Umsetzung der jeweiligen Aufgaben im Rahmen der unternehmensweiten Vorgaben. Abweichungen und Sonderrollen müssen vom CIO genehmigt werden. Zusammen mit den IT-Einheiten entwickelt der CIO die gemeinsame **IT-Landschaft**, die den strategischen Zielen des Unternehmens gerecht werden muss.

Zwischen den früheren Aufgaben eines IT-Managers („IT-Management alt“) und den heutigen („IT-Management neu“) gibt es Unterschiede (vgl. Lischka, zit. nach Laudon et al., S. 870), wobei die neuere Managementprägung auch auf den CIO zutrifft (Abb. 1). Die Auflistung von Lischka wurde hier ergänzt.

Zum Teil wird bei den Aufgaben des CIO auch seine Nähe zum **IT-Controlling** hervorgehoben (vgl. Gadatsch/Mayer, S. 50 f.):

„IT-Management alt“	„IT-Management neu“
technikorientiert	an Geschäftsprozessen orientiert
primär technikqualifiziert	primär in Wirtschaftsinformatik qualifiziert
IT ist der primäre Arbeitsinhalt	IT als Mittel zum Zweck
Spezialist	Generalist
kostenorientiertes Denken	ergebnisorientiertes Denken
unternehmensinterne Orientierung	unternehmensexterne Orientierung
denkt in Projektzyklen	denkt wettbewerbsorientiert
Dienstleister	Innovator
operativ-administrativ denkend/handelnd	strategisch denkend/handelnd

Abb 1: IT-Management alt vs. IT-Management neu (vgl. Lischka, zit. nach Laudon et al., S. 870)

- Entwicklung und Umsetzung einer IT-Strategie,
- Erarbeitung, Festlegung und Durchsetzung von IT-Standards zur Sicherstellung kompatibler und integrierter Informationssysteme,
- Unterstützung der Fachbereiche bei der Entwicklung und Optimierung von Lösungen für deren Geschäftsprozesse,
- Identifizierung und Einführung von Best Practices im Unternehmen,
- Anregung zur und die Moderation der Kommunikation im IT-Umfeld sowie
- Planung, Überwachung und Analyse der IT-Budgets und der IT-Kosten.

Die Abgrenzung zwischen CIO und klassischem IT-Leiter wird auch durch das Verhältnis zum „IT-Controlling“ beschrieben: Der CIO wird durch seine Nähe zum IT-Controlling als Leiter des Informationsmanagements gesehen, der sich auf das Informations-, Wissens- und Technik-Management konzentriert und die Fachbereiche bei der Gestaltung ihrer Geschäftsprozesse berät. Im Gegensatz dazu ist der klassische IT-Leiter der Leiter der Datenverarbeitung, dessen Aufgabengebiet die **Softwareentwicklung** und der Betrieb des **Rechenzentrums** und

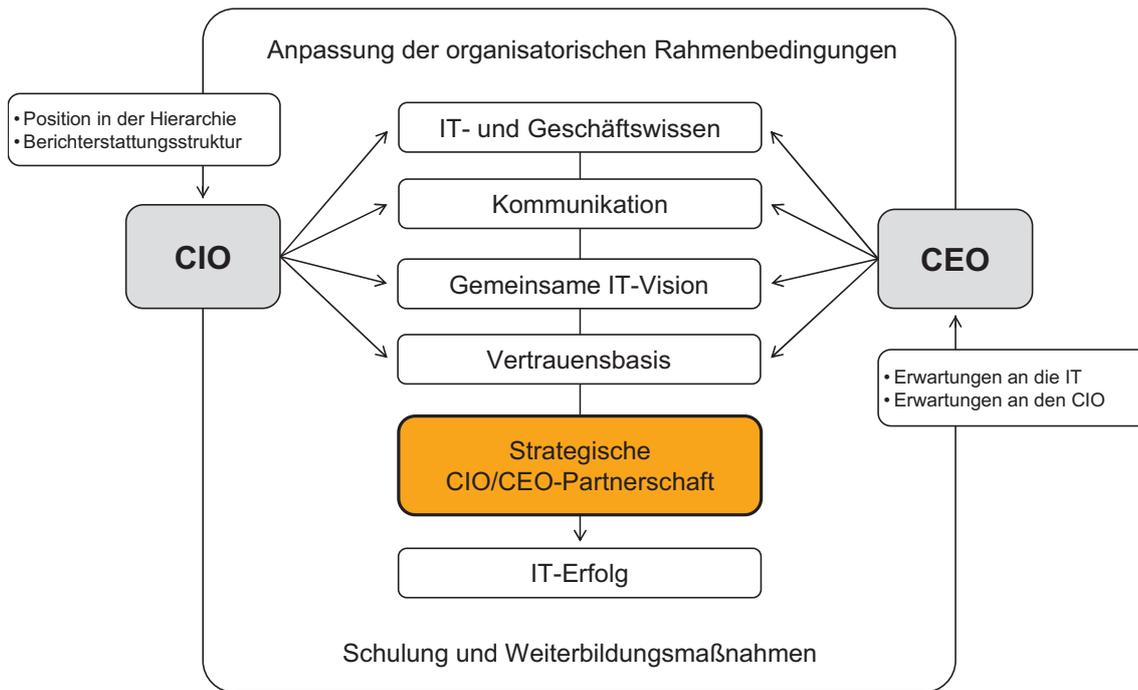


Abb. 2: Modell zur strategischen CIO/CEO-Partnerschaft (Quelle: Hütter et al., S. 105)

somit die Bereitstellung technischer Lösungen für die Geschäftsprozesse ist.

Positionierung in der Organisationshierarchie

Da die Informations- und Kommunikationsaufgaben immer wichtiger werden, sollte die Verantwortung für die IT auf den höheren Managementebenen angesiedelt sein.

Seit einigen Jahren wird das aus den USA stammende CIO-Konzept vermehrt von großen deutschen Unternehmen und vom öffentlichen Bereich übernommen (vgl. Gadatsch/Mayer, S. 49). Allerdings gehört der CIO nicht immer der Vorstandsebene, sondern meist der zweiten Führungsebene an.

Auch der „IT-Kompass 2014“ zeigt die **wachsende Bedeutung des CIO** und seine neu personelle Zuordnung: Die Zahl der IT-Verantwortlichen, die in deutschen Unternehmen direkt der Geschäftsführung oder dem Vorstand unterstellt sind, ist gegenüber dem Vorjahr um sechs Prozentpunkte gestiegen und liegt nun bei 71 Prozent. Demgegenüber ging die Unterstellung des CIO, etwa unter den CFO, zurück. Gleichzeitig stieg die Einschätzung, dass die IT Kernbestandteil der Unternehmensstrategie ist, innerhalb eines Jahres von 18 Prozent auf 25 Prozent (vgl. o.V.). Trends, die diese Einschätzung begleiten, sind laut der Befragung die Erkenntnis, dass IT-Aktivitäten stärker an den Geschäftsprozessen und den Organisationszielen auszurichten sind, weiterhin die immer wichtigere Rolle, die große Datenbestände spielen (**Big Data**) und die zunehmende Bedeutung der **IT-Sicherheit**.

Wie eine Studie zeigt, war die IT bei US-Unternehmen in den Jahren 2003 bis 2009 öfter im Vorstand verankert als in Deutschland (vgl. Hütter/Riedl). Es zeigte sich zudem, dass die **IT-Verantwortung** in Deutschland wesentlich häufiger mit **anderen Ressorts kombiniert wird** (insbesondere mit Finanzen/Controlling, Einkauf/Logistik und Personal) als in den USA, wo die IT-Verantwortlichen im Vorstand in der Regel ausschließlich für die IT zuständig sind.

In Deutschland, Österreich und in der Schweiz nimmt die Verankerung der IT auf der Vorstandsebene mit der Unternehmensgröße (Mitarbeiterzahl, Umsatz) zu. In **informationsintensiven Branchen** (z.B. Banken, Versicherun-

gen, Transport/Logistik) liegt sie über 50 Prozent (vgl. Riedl et al.).

Eine wichtige Frage ist auch das **Verhältnis zwischen CIO und CEO**. Eine vertrauensvolle Partnerschaft ist wichtig, um die Potenziale der IT im Unternehmen auszuschöpfen. Bei einem Modell zur strategischen CIO/CEO-Partnerschaft (vgl. Hütter et al., Abb. 2) wird zwischen indirekten Einflussfaktoren wie der Position des CIO in der Organisationshierarchie, der Berichterstattungsstruktur des CIO, den Erwartungen des CEO an die IT und an den CIO und denjenigen Faktoren unterschieden, die direkt und gemeinsam von CIO und CEO beeinflusst werden können (z.B. das IT- und Geschäftswissen, die Kommunikation, die gemeinsame IT-Vision und die gemeinsame Vertrauensbasis). Auf diese Weise kann eine strategische **CIO/CEO-Partnerschaft** entstehen (vgl. Hütter et al.).

Prof. Dr. Gerold Wagner, Steyr/
Prof. Dr. René Riedl, Steyr/Linz

Literatur:

- Gadatsch, A./Mayer, E.: Masterkurs IT-Controlling: Grundlagen und Praxis. 3. Aufl., Wiesbaden 2006.
Heinrich, L.J./Riedl, R./Stelzer, D.: Informationsmanagement: Grundlagen, Aufgaben, Methoden, 11. Aufl., München 2014.
Hütter, A./Arnitz, T./Riedl, R.: Die CIO/CEO-Partnerschaft als Schlüssel zum IT-Erfolg. In: HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik, H. 293 (2013), S. 103 ff.
Hütter, A./Riedl, R.: Der Chief Information Officer (CIO) in Deutschland und den USA: Verbreitung und Unterschiede. In: Information Management & Consulting, 26. Jg. (2011), H. 3, S. 61 ff.
Krcmar, H.A.: Informationsmanagement. 5. Aufl., Berlin/Heidelberg 2010.
Laudon, K.C./Laudon, J.P./Schoder, D.: Wirtschaftsinformatik: Eine Einführung. 2. Aufl., München 2010.
Lischka, I.: Empirische Studie über das Aufgabenfeld der CIOs und dessen organisatorische Verankerung. Hohenheim 2002.
o.V.: IT und Fachbereiche nähern sich an. In: Computerwoche v. 10.03.2014.
Riedl, R./Kobler, M./Roithmayr, F.: Zur personellen Verankerung der IT-Funktion im Vorstand börsennotierter Unternehmen: Ergebnisse einer inhaltsanalytischen Betrachtung. In: Wirtschaftsinformatik, 50. Jg. (2008), H. 2, S. 111 ff.