

„Wir brauchen dringend Nachwuchs“

MICHAEL GORRIZ, CIO DER DAIMLER AG,
 ÜBER BUDGETKÜRZUNGEN,
 CHANGE-PROJEKTE UND DEN MANGEL
 AN FACHKRÄFTEN.

Herr Gorriz, Daimler musste im Pkw- und Nutzfahrzeuggeschäft letztes Jahr mit erheblichen Rückgängen leben. Wie hat sich das auf die Projekte im Bereich Information Technology Management ausgewirkt? Und welche Anforderungen sind daraus für Sie entstanden?

Wir mussten natürlich – wie jeder andere Bereich im Unternehmen – den Gürtel enger schnallen.

Können Sie das konkretisieren?

Gegenüber der ursprünglichen Planung haben wir das Budget um rund 20 Prozent gekürzt. Allerdings haben wir uns schon vorab auf drei Szenarien eingestellt: Das erste ging von einem optimalen Geschäftsverlauf aus. Dann gab es für uns das Szenario „Safeguard the future“, in dem wir mit einem mehr oder weniger neutralen Cashflow gerechnet haben und in der IT nur Projekte umsetzen wollten, die für die langfristige Sicherstellung des Gewinns existenziell sind. Das dritte Szenario unter-

stellte eine negative Entwicklung, also wenn wir bei Umsatz und Ertrag verlieren würden ...

... was ja letztlich der Fall gewesen ist, oder?

Ja, das dritte Szenario haben wir deswegen auch „Keep the lights on“ genannt. Dort haben wir wirklich nur noch die Dinge untergebracht, die dem unmittelbaren Betriebsumfeld zuzuordnen sind und nicht abgeschaltet werden können. In der ersten Jahreshälfte sah es ja tatsächlich relativ düster aus. Im dritten und vierten Quartal aber verzeichneten wir eine Belebung des Geschäfts oder zumindest eine Stabilisierung auf niedrigem Niveau. Daraus ergab sich eine sicherere Planungsgrundlage, mit der wir in die Zukunft gehen können.

Welche Auswirkungen hatte und hat das von Ihnen genannte Szenario konkret auf die einzelnen IT-Projekte?





Fotos: Claus Dick

Wir mussten keine für das Unternehmen kritischen Projekte streichen. In Zukunft werden Projekte aber mehr denn je ihren Mehrwert durch einen positiven Business Case unter Beweis stellen müssen.

Ihr Vorstandsvorsitzender Dieter Zetsche hat den Sparkurs für 2010 noch einmal verschärft. Ganze fünf Milliarden Euro soll das Potenzial betragen. Was kommt damit auf Sie zu?

Auf der Run-Seite, also bei der Erbringung der derzeitigen Dienste, müssen Betriebsmehraufwände durch Einsparungen an anderer Stelle kompensiert werden. Im Change behalten wir die aktuellen Entwicklungen im Auge: An denjenigen Stellen, an denen wir die Fachbereiche bei der Verbesserung ihrer Prozesse nachhaltig unterstützen können, werden wir sicher weiter in IT investieren. Ich bin absolut fest davon überzeugt, dass es drastische Konsequenzen für die Wettbewerbsfähigkeit des

Unternehmens hätte, wenn wir hier allzu sehr an der Kostenschraube drehen würden.

Können Sie uns zum besseren Verständnis ein Change-Beispiel nennen?

Change bringt immer eine Veränderung der Systemlandschaft. Dazu gehören beispielsweise kleinere Anpassungen in SAP, aber auch die Großeinführung eines neuen Systems für den Aftersales-Bereich. Ein großes Change-Projekt, das wir gerade betreiben, ist die Veränderung der Systemlandschaft in der Ersatzteilversorgung, wo wir die bestehende Landschaft, die bis dato sehr stark durch Individualprogrammierung geprägt war, auf SAP umstellen.

Wir haben gehört, dass Sie Lotus Notes konzernweit durch Microsoft Outlook ersetzen wollen. Wäre das ein größeres Change-Projekt?

„Ziele, die ich mir setze, sind in der ganzen Mannschaft verankert. Da laufen keine hierarchischen Prozesse ab, wir gehen auf allen Ebenen in Diskussionen“



Wenn wir das tun würden, wäre es auf jeden Fall ein größeres Change-Programm. Wir sind heute ein Unternehmen, das sehr intensiv mit Lotus Notes arbeitet. Wir führen damit nicht nur unsere E-Mail-Kommunikation und unsere Terminplanung, sondern auch Workflow-Applikationen mit teilweise hoher Geschäftsrelevanz. Die Frage, die wir uns derzeit stellen, ist, was ein tragfähiger Ansatz für die nächsten fünf Jahre wäre. Aufgrund der vielfältigen Integrationspunkte, die es heute zwischen Workflow, Office-Produkten und dem Betriebssystem gibt, stellt Microsoft Outlook durchaus eine interessante Alternative für Daimler dar.

Ist schon eine Vorentscheidung gefallen?

Wir haben noch keine Entscheidung getroffen. Wir sind mitten in der Bewertungsphase. Ich werde zu gegebener Zeit Stellung nehmen.

Das Thema RFID wird nach wie vor heiß diskutiert. Trotzdem ist in der Branche kein wirklicher Fortschritt festzustellen. Man hat vielmehr den Eindruck, dass zwei Fronten aufeinanderprallen. Ein großer Automobilhersteller im Norden Deutschlands favorisiert offensichtlich einen eigenen Standard, während Daimler eher dazu tendiert, einen bestehenden Standard aus dem Handel zu nutzen. Wie ist der Stand der Dinge?

Ich glaube fest daran, dass die Consumer-Welt diesen RFID-Standard nach vorne bringen wird, weil dort viel mehr Waren im Umlauf sind als bei uns. Deswegen habe ich mich relativ frühzeitig darauf festgelegt, dass wir den EPCglobal-Standard unterstützen und von den technischen Erkenntnissen profitieren, die von Walmart, Metro und anderen Herstellern gemacht werden. Ich muss die Welt nicht neu erfinden.

Das sieht Ihr Kollege im Norden anscheinend anders ... Diesbezüglich muss man die eigene Größe und die eigenen Fähigkeiten realistisch einschätzen. Wir sind ein Top-Premiumanbieter im Automobilbereich. Die Mengen, die wir bewegen, sind aber nicht so groß wie die der Handelskonzerne oder auch

der Fahrzeugvolumenhersteller. Ich möchte das Wissen, das im Markt bereits existiert, durchaus nutzen.

Stichwort Enterprise Architecture: Sie sagten, dass auf der Run-Seite der Gürtel eng geschnallt bleibt. Wie weit sind Sie denn inzwischen damit gekommen, die Systemvielfalt bei Daimler zu konsolidieren?

Wir halten unverändert an unserem Ziel fest, die Landschaft um bis zu 40 Prozent der bestehenden Systeme zu bereinigen. Ob wir schon im Jahr 2012 alle Maßnahmen umgesetzt haben werden, muss sich erst noch zeigen. Wir können jedoch bereits einige Erfolge vorweisen.

Wo liegen die Herausforderungen?

Wenn wir zum Beispiel unsere Logistiksysteme vereinheitlichen wollen, ist es extrem wichtig, den Geschäftsnutzen im Auge zu behalten. Ich glaube, wir haben da einen mehr als gangbaren Weg gefunden. Rastatt und das Schwesterwerk Kecskemét in Ungarn sind ein gutes aktuelles Beispiel dafür, wie wir unsere produktionsnahe Logistik mit Unterstützung von IT neu aufstellen. Hier setzen wir die Systemtechnik auf eine zukunftsfähige einheitliche Basis.

Im gesamten SAP-Umfeld kennt man ja solche Templates, die sich praktisch an jedem Ort auf der Welt ausrollen lassen ...

Das ist ganz genau der Punkt. Wir haben im Zuge dieser Standortentscheidung klargemacht, dass sowohl das Werk in Rastatt als auch das Schwesterwerk in Kecskemét mit einem SAP-Automotive-Standard ausgerüstet wird, der alle Umfänge in der Logistik abdecken wird.

Wie viel Standard ist da möglich, wie viel Customizing ist notwendig?

Wir waren eines der ersten Unternehmen, das SAP in die automobile Umgebung gebracht hat. Am Anfang war der Anteil individuellen Customizings noch recht groß, aber inzwischen setzen wir auf 80 Prozent Standard auf. In der Automotive-Lösung von SAP können Sie die Handschrift von uns erkennen.

Ein wichtiges Thema ist für Sie die cross-funktionale Prozessintegration. Können Sie uns erklären, welches Ziel Sie damit verfolgen?

Wenn Sie sich heute ein Unternehmen wie Daimler anschauen, stellen Sie fest, dass es sehr viele Fachspezialisten gibt, aber nur noch wenige Enterprise-Strategen oder -Architekten, die den gesamten Prozessfluss im Auge haben ...

... von Anfang bis Ende?

Oder von einem Ende zum anderen Ende. Und deswegen haben wir uns das Ziel gesetzt, hier mit der IT unterstützend tätig zu werden. Wir haben ein spezielles Ausbildungsprogramm aufgesetzt, das solche End-to-end-Prozesse aufnimmt, modelliert und den Fachbereich entsprechend berät. Die Leute, die das umsetzen, nennen wir Business Consultants. Es sind inzwischen 160 Mitarbeiter entsprechend ausgebildet.

Das führt uns gleich zur nächsten Frage: Wie sieht es denn mit dem Nachschub an IT-Fachkräften bei Daimler aus, speziell hier in Deutschland?

Das ist ein ernstzunehmendes Problem. Wir stellen fest, dass es uns nicht mehr gelingt, alle offenen Stellen zu besetzen, weder quantitativ noch qualitativ. Wir hatten trotz der Krise im vergangenen Jahr mehr als 30 offene Stellen und sind bis heute nicht in der Lage gewesen, alle Positionen entsprechend unseren Ansprüchen zu besetzen.

Wird sich das mittelfristig noch verschärfen?

Eine aktuelle europaweite Studie des Instituts Empirica besagt, dass wir in fünf Jahren zwischen einigen zehntausend und einigen hunderttausend Fachkräften zu wenig haben werden. Das bezieht sich sowohl auf die Anbieter- als auch auf die Nachfrageindustrie. Fakt ist: Der Standort Deutschland wird ohne eine ausreichende Anzahl an IT-Fachkräften Arbeitsplätze verlieren. Die IT ist der Schlüssel für produktive und effiziente Arbeitsplätze in Europa. Weder in der Administration noch in der Pro-

duktion wird es in Zukunft möglich sein, Arbeitsplätze hier zu behalten, wenn wir nicht massive IT-Unterstützung haben.

Ist das auch als Kritik an der Bildungspolitik hier zu Lande zu verstehen?

Ich gehöre nicht zu den Leuten, die auf die Politik schimpfen. Den Fehler haben wir alle gemeinsam gemacht. Das Berufsbild eines IT-Managers ist in der breiten Öffentlichkeit schlichtweg nicht bekannt. Viele Leute glauben immer noch, wir würden nur Drucker und PCs warten.

Was Sie bestimmt können ...

Aber nicht aufgrund meines Jobs (lacht). Ich kann mir durchaus einen CIO vorstellen, der nur wenig Ahnung von einem PC hat. Das ist ja nicht das Entscheidende. Die IT ist eine junge Disziplin und das Berufsbild des IT-Managers vielfach noch diffus und zu wenig bekannt. Das liegt sicher auch daran, dass es innerhalb der Fraktion unterschiedliche Ausprägungen gibt.

Was macht Daimler, um dieses Problem zu lösen?

Auf der einen Seite müssen Schülerinnen und Schüler gezielt gefördert werden, auf der anderen Seite müssen die Unternehmen auch selbst tätig werden. Daimler zum Beispiel hat ein Programm mit den für uns wichtigen Universitäten aufgelegt. Wir wollen mit Abteilungsleitern und Direktoren direkt auf dem Campus präsent sein, um ab 2010 die Akquisition von Nachwuchskräften voranzutreiben.

Wie sieht denn der Arbeitsplatz der Zukunft bei Daimler aus? Denken wir mal an Instant Messaging oder das iPhone – da kommen ja auch ganz neue Anforderungen auf Sie zu ...

Es ist in der Tat so, dass die „Generation Y“ ganz anders mit der IT und deren Methoden aufgewachsen ist. Also Chats, Blogs, Wikis, Skype – das gehört heute einfach zum Erfahrungsaltag. Moderne Kommunikationsmittel machen, das muss man klar



Michael Gorriz

Michael Gorriz (50) ist seit 1. Januar 2008 Chief Information Officer (CIO) der Daimler AG und Leiter des Bereichs Information Technology Management (ITM). In dieser Funktion ist er verantwortlich für die Strategie, Planung und Entwicklung aller IT-Systeme sowie für den Betrieb aller Rechenzentren und Kommunikationsnetzwerke der Daimler AG. Michael Gorriz begann seine Laufbahn bei dem deutschen Luft- und Raumfahrtkonzern Messerschmitt-Bölkow-Blohm GmbH. Ab 1994 leitete der studierte Physiker Gorriz die Daimler-Benz Aerospace in Mexiko und war zuletzt Geschäftsbereichsleiter bei Nortel DASA. Anfang 2000 wechselte Gorriz als Vice President IT-Business-Systeme in das Daimler-IT-Management und wurde 2005 zusätzlich CIO Mercedes-Benz Cars und Vans. In dieser Funktion verantwortete er weltweit alle IT-Systeme innerhalb der Sparten Mercedes-Benz Cars und Vans der Daimler AG. 2009 wurde Michael Gorriz die Auszeichnung CIO des Jahres im Bereich Großunternehmen verliehen.

sagen, die Art und Weise, wie wir heute zusammenarbeiten, überhaupt erst möglich. Ich kann nicht jedes Mal Mitarbeiter von Asien nach Deutschland fliegen, um eine Präsentation zu besprechen. Da nutzen wir selbstverständlich eine Webkonferenz. Hier werden wir in Zukunft sicher noch viel mehr tun, um mit technischen Mitteln die Vernetzung im Unternehmen voranzutreiben. Aber natürlich nicht, ohne dabei das Thema Sicherheit und Datenintegrität aus den Augen zu verlieren.

Wie gehen Sie in der Business-IT mit dem Thema Car-ICT um. Stehen Sie im engen Kontakt mit Forschungs- und Entwicklungsvorstand Thomas Weber?

Wir haben zu einer definierten Aufgabenverteilung gefunden. Alles, was im Auto stattfindet, wird vom Entwicklungsbereich wahrgenommen und verantwortet. Eine Ausnahme davon ist „car2go“ – da waren wir als IT stark beratend tätig. Und: Die Bodeninfrastruktur und die Steuerungssysteme kamen von uns. Wir arbeiten sehr eng zusammen, beispielsweise rund um das Thema Werkstattdiagnose im Aftersales-Bereich. Die Verantwortung für die IT innerhalb des Fahrzeugs aber liegt weiterhin bei der Entwicklungsabteilung.

Wobei Sie doch mit Software-Updates ja sicher mehr Erfahrung haben dürften?

Wir haben vor fünf Jahren ein großes Projekt aufgesetzt mit dem Ziel, die Software-Entwicklungszyklen, die Entwicklungsmethoden und -prozesse im Bereich Elektrik/Elektronik auf eine neue Basis zu stellen. Dieses Vorhaben ist gut vorangekommen und wir stehen heute kurz davor, die Version 1.0 einzuführen. Darin sind all unsere Erfahrungen aus einer Vielzahl von Software-Entwicklungsprozessen eingeflossen.

Zu einem anderen Punkt: Daimler hat angekündigt, die C-Klasse-Produktion von Sindelfingen nach Bremen und in die USA zu verlagern. Welche Aufgaben werden damit für die IT verbunden sein?

Wenn Bremen und Tuscaloosa die C-Klasse produzieren, müssen dort auch die Spezifika dieser Baureihe systemseitig zur Verfügung stehen. Das ist aber nichts Neues für uns. Wir haben die Systemlandschaft in Alabama bereits in der Vergangenheit immer wieder konzeptionell erweitert. Bremen als Schwesterwerk der C-Klasse wird uns als gutes Vorbild dienen.

Halten Sie daran fest, produktionsnahe Systeme selbst administrieren und betreuen zu wollen oder können Sie sich vorstellen, solche Aufgaben in Zukunft verstärkt an externe Dienstleister abzugeben?

Das tun wir ja schon heute. Im Bereich Information Technology Management werden wir uns weiter stark auf strategische Steuerungsaufgaben konzentrieren. Gerade erst haben wir mehr als 70 Applikationen im Fahrzeugbereich gebündelt und die Betreuung an einen zentralen Provider vergeben. Zuvor waren fast vierzig Firmen in diesem Umfeld unterwegs.

Sie sind jüngst zum „Chief Information Officer des Jahres 2009“ gewählt geworden. Auf der einen Seite ist das eine persönliche Auszeichnung für Sie, auf der anderen Seite aber muss die Daimler-IT derzeit etwas besser machen als der Wettbewerb, oder?

Das sollen andere beurteilen. Ich für mich achte streng darauf, dass unsere Projekte und Vorhaben stets auf einer breiten Basis stehen. Ziele, die ich mir setze, sind in der gesamten Mannschaft verankert. Da laufen keine hierarchischen Prozesse ab, sondern wir gehen in intensive Diskussionen auf allen Ebenen. In den letzten Monaten konnten wir konstant gute Arbeitsergebnisse sicherstellen, eben weil wir die komplette Mannschaft eingebunden haben. In der IT-Organisation von Daimler sind viereinhalbtausend hoch qualifizierte Menschen beschäftigt, die wir immer wieder aktiv ermutigen, kritisch zu reflektieren und nachzudenken. Daran werden wir auch 2010 nichts ändern.

Das Gespräch führten: Ralf Bretting und Hilmar Dunker

Daten und Fakten der Daimler AG

Der Autobauer hat in den vergangenen Jahren seine Ausgaben für Forschung und Entwicklung sukzessive erhöht, während der Umsatz schrumpfte.

