

Mario Cramer | Uwe Heck (Hrsg.)

Erfolgreiches IT-Management in der Praxis

Mario Cramer | Uwe Heck (Hrsg.)

Erfolgreiches IT-Management in der Praxis

Ein CIO-Leitfaden

Mit 81 Abbildungen und 11 Tabellen

PRAXIS



VIEWEG+
TEUBNER

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Bei der Zusammenstellung von Texten und Abbildungen wurde mit größter Sorgfalt vorgegangen. Trotzdem können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Autoren und Verlag können für fehlerhafte Angaben und deren Folgen weder eine juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen. Für Ergänzungen, Fehlerhinweise und sonstige Anmerkungen sind Autoren und Verlag dankbar.

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Auslieferung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

1. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten

© Vieweg+Teubner Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2010

Lektorat: Christel Roß | Maren Mithöfer

Vieweg+Teubner ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.viewegteubner.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: MercedesDruck, Berlin

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Printed in Germany

ISBN 978-3-8348-0845-5

Inhalt

Geleitwort.....	VI
Vorwort	VII
1 Aktuelle Erwartungen an das IT-Management	1
2 Kernaufgaben des IT-Managements und deren Bearbeitung in der Praxis.....	8
2.1. Kernaufgabe: Business-/IT Alignment gewährleisten.....	9
2.1.1 Die IT-Strategie als Grundlage für das Business-/IT-Alignment. Praxis bei der Bank Julius Bär.....	11
2.1.2 IT-Governance – Entscheidungsstrukturen und -prozesse für ein erfolgreiches IT-Management. Praxis bei Credit Suisse.....	28
2.2 Kernaufgabe: Wertbeitrag der IT aufzeigen und Kosten nachhaltig managen.....	45
2.2.1 Bestimmung des Wertbeitrags der IT. Praxis bei der Hilti AG.....	47
2.2.2 IT-Kosten nachhaltig managen. Praxis bei der Bank Julius Bär.....	68
2.2.3 Internes IT-Marketing. Praxis bei der PostFinance.....	83
2.3 Kernaufgabe: Umgang mit Komplexität bewerkstelligen.....	106
2.3.1. Architekturmanagement. Praxis bei der Credit Suisse	108
2.3.2 Harmonisierung und Konsolidierung der IT-Landschaft. Praxis bei der ABB.....	131
2.3.3 Management von Anwendungslandschaften. Praxis bei der SBB.....	147
2.3.4 Einsatz Standardanwendungen. Praxis bei ABN AMRO	171
2.4 Kernaufgabe: Sourcing definieren und umsetzen	192
2.4.1 Sourcing Strategie festlegen. Praxis bei Accenture	193
2.4.2 Sourcing von IT-Dienstleistungen. Praxis bei Zurich Financial Services Group	216
2.5 Kernaufgabe: Die besten Mitarbeiter an Bord holen und halten.....	236
2.5.1 Die richtigen Mitarbeiter an Bord – die nachhaltigste Erfolgskomponente. Praxis aus Sicht eines Personalberaters.....	237
2.5.2 Maßnahmen der Mitarbeiterbindung – herausfordernde Projekte und langfristige Perspektiven. Praxis bei IBM	251
3 Resümee und Ausblick.....	266
Literaturempfehlungen	269
Autorenliste	271

Geleitwort

Die Anforderungen an die Informationstechnologie in modernen Unternehmen sind gestiegen. IT ist mittlerweile das Herzstück, wo die Lebensadern eines Unternehmens zusammenkommen: Immer öfter ermöglicht IT erst die Kernaktivitäten eines Geschäftes und verbindet interne Ansprechpartner und externe Kunden. Die Leistungen der IT werden so zu einem erfolgskritischen Faktor – ohne sie steht eine Organisation still!

Deshalb sind ein holistischer Blick und umfassendes Wissen entscheidend. Im Zentrum stehen ausgezeichnete Kenntnisse ganz unterschiedlicher Disziplinen: Basis für den Erfolg von IT ist die Notwendigkeit, die übergeordnete Strategie eines Unternehmens mitzugestalten und damit zusätzlich auch die zentralen Kundenbedürfnisse zu verstehen. Daraus ergeben sich jene Strukturen und Prozesse, welche es den IT-Bereichen erlauben, ihre Lösungen und Produkte fokussiert zu entwickeln und ihre Dienstleistungen effizient zu erbringen, die erforderliche Qualität sicherzustellen und bei Veränderungen mitzuwachsen.

Das heisst: die Partnerschaft auf Augenhöhe mit dem eigentlichen Business eines Unternehmens bildet die Grundlage für eine erfolgreiche IT. Dies erfordert neben einem umfassenden technischen Know-how einen breiten betriebswirtschaftlichen Horizont und interdisziplinäres Denken. IT wird so zu IT-Management. Dieser ganzheitlichen Sichtweise ist das vorliegende Buch gewidmet. Mit seinem spürbaren Praxisbezug gibt es wertvolle Anstösse, wie ein professionelles IT-Management nachhaltigen Unternehmenserfolg ermöglicht.

Zürich, im März 2010

Karl Landert, CIO Credit Suisse

Vorwort

Aufgabenstellungen wie das Erarbeiten einer IT-Strategie, die zielführende Gestaltung der IT basierend auf den Anforderungen des Unternehmens, die notwendige Einbindung des Fachbereichs in IT-Entscheidungsprozesse, das Beherrschen der Komplexität von IT-Landschaften sowie die Auswahl und Umsetzung geeigneter Sourcing-Modelle sind allesamt Beispiele für aktuelle Themen des IT-Managements. Diese Themen spiegeln einen massiv erweiterten Aufgaben- und Verantwortungsbereich der IT und damit auch des IT-Managements wieder.

Es geht nicht mehr nur ausschließlich um das Gewährleisten von Effizienz der IT-Leistung und deren Erstellung, sondern auch um das Erbringen geschäftlicher bzw. wirtschaftlicher Effektivität. Ein erfolgreiches IT-Management muss sicherstellen, dass beide Erwartungen erfüllt werden. Um dies zu leisten, muss es seine Position klarer als bisher definieren, kommunizieren und sich in seinen Aufgaben fokussieren.

In diesem Buch leiten wir - aus unserer Sicht - wichtige Kernthemen und Aufgaben ab, zu welchen ein erfolgreiches IT-Management Lösungen aufzeigen muss. Ein solch inhaltlich ausgerichtetes IT-Management kann die aktuellen Erwartungen an den IT-Bereich erfolgreich anpacken. Die Betrachtung von Beiträgen aus der Praxis zeigt dabei auf, wie die einzelnen Kernaufgaben erfolgreich bearbeitet werden können. Dabei wurden bewusst Kollegen aus unterschiedlichen Branchen und Firmen ausgewählt, um ein breites Spektrum an verschiedenen Herausforderungen aufzuzeigen.

Durch diese Einblicke in die Praxis werden sehr wertvolle Erfahrungen und Wissen weitergegeben. Wir sind sicher, dass sowohl (angehende) IT-Führungskräfte als auch Studierende der (Wirtschafts-)Informatik oder Wirtschaftswissenschaften davon profitieren können.

Sämtlichen Autoren sei an dieser Stelle für ihre sehr engagierte Arbeit durch ihren jeweiligen Beitrag zum Buch herzlich gedankt. Ein herzliches Dankeschön auch an Dr. Christl Roß vom Vieweg+Teubner Verlag für ihren tollen Einsatz als Lektorin.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen sowie Ideen zur Umsetzung des Gelesenen in Ihrer Praxis. Über Anregungen zur Verbesserung und Weiterentwicklung des Buches aus dem Kreis der Leserinnen und Leser würden wir uns freuen.

Zürich, im März 2010

Mario Crameri

Uwe Heck

1 Aktuelle Erwartungen an das IT-Management

Seit Jahren ist die Rolle des Chief Information Officer (CIO) im Unternehmen immer wieder Diskussionspunkt in verschiedenen Publikationen. Fast inflationär wurden und werden hier neue Rollen proklamiert, welche ein CIO annehmen muss. Die Rede ist beispielsweise vom CIO in der Rolle als „Innovator“, „Change-Agent“, „Technik-Guru“ oder „Gestalter“ um nur einige wenige zu nennen. Alle diese Aufrufe sind letztlich Ausdruck der zunehmenden Bedeutung eines erfolgreichen IT-Managements für das Unternehmen und der damit verbundenen Erwartungshaltung an den CIO.

Doch was genau wird denn derzeit oft von einem CIO erwartet?

Zunächst einmal ist die Erwartung an einen CIO häufig die, dass die IT-Systeme des Unternehmens reibungslos arbeiten. Das kann sich jedoch als eher undankbare Aufgabe erweisen, denn erfolgreiche Arbeit ist hier selten sichtbar bzw. wird als selbstverständlich angesehen. Entstehen aber bei den IT-Systemen im Unternehmen Probleme, wie beispielsweise Datenverluste oder gar ein Ausfall mit Systemstillstand, trägt dafür meist der CIO die Verantwortung. Außerdem erstreckt sich angesichts der Sparrunden vieler Firmen die Aufgabe so mancher IT-Leiter auf die reine Verwaltung der immer kleiner werdenden IT-Budgets. Der IT-Leiter findet sich oft in der Rolle des „Verwalters“ von knapper werdenden IT-Ressourcen.

Die IT verbringt so den Großteil ihrer Zeit nicht damit, sich mit den fachlichen Geschäftsanforderungen auseinanderzusetzen (Demand Management), sondern mit Bereitstellungsaufgaben (Supply Management). Sie konzentriert sich in erster Linie auf das Kostenmanagement, obwohl sie eigentlich zur Wertschöpfung beitragen sollte. Sie vernachlässigt Innovationen, weil sie vollkommen vom Tagesgeschäft absorbiert wird. Sie strebt zwar nach horizontal integrierten und konsistenten Architekturen, pflöpft aber doch wieder neue Funktionen auf das bestehende Flickwerk. Sie weiß, dass die eigenen Mitarbeiter geschult und weiterentwickelt werden müssen, sucht aber trotzdem nach Unterstützung und Fachleuten von außen. Die IT weiß auch, dass bestimmte Tätigkeiten ausgelagert werden sollten. Stattdessen schafft sie Wartungs- und Support-Strukturen und lagert dafür die Innovationen aus. IT-Mitarbeiter sollten stärker extern vernetzt sein, kommen aber kaum aus ihrer Tretmühle heraus.

Klagen über mangelhafte Zusammenarbeit und Schuldzuweisungen zwischen IT- und Fachseite sind oft die Folge. Zu nennen wären beispielsweise die nur zu gut bekannten Grabenkämpfe zwischen Fach- und IT-Bereichen, die regelmäßig in Management-Sitzungen ausgetragen werden: „IT liefert nicht“ tritt an gegen „Business verlangt Unmögliches“. Erschwerend gilt oft, dass die beteiligten Personen sehr unterschiedliche Sprachen sprechen (IT- und Fachsprache). Dadurch werden Äußerungen oft missverstanden. Weiter kommt hinzu, dass Überlegungen zur

Geschäftsstrategie und zur IT-Strategie oftmals noch immer auf unterschiedlichen Managementebenen – Top-Management- und Strategiebereiche auf der einen, IT-Management auf der anderen – stattfinden. Eine Rückkopplung, ob strategische Vorstellungen informationstechnisch überhaupt oder in der gewünschten Zeit umsetzbar sind oder ob die IT alternative Geschäftsstrategien erlauben würde, gibt es kaum. Somit sind Ansätze einer Abstimmung zwischen Unternehmensgeschäft und IT – wenn überhaupt – nur rudimentär erkennbar.

Unabhängig davon, ob die IT-Organisation als „Werttreiber“ oder reiner „Kostentreiber“ betrachtet wird, muss sie heute der Unternehmensleitung genau zeigen, welchen Wertbeitrag die IT im Unternehmen leistet. Orientierung an den Unternehmenszielen und an Geschäftsprozessen ist heute mindestens genauso wichtig wie die alleinige Bereitstellung von günstigen IT-Ressourcen. Dazu bedarf es aber strategischer Fähigkeiten.

Das drückt sich aktuell auch in diversen Studien und Analysen von IT-Marktforschungs- und Beratungsunternehmen aus (siehe z.B. Studie von Gartner: Meeting the challenge CIO Agenda 2009¹ oder IBM: The New Voice of the CIO 2009²). Diese schätzen die Position des CIO heute weniger vom Ansehen her, sondern vielmehr bezüglich der Aufgaben als wichtiger denn je ein und machen in diesem Zusammenhang neue Anforderungen an den CIO aus: so muss der CIO jetzt neben seiner herkömmlichen Rolle als Technik-Guru auch über betriebswirtschaftliches Know-how sowie Führungsqualitäten verfügen.

Im Grunde wird die IT zunehmend als eine Art Unternehmen im Unternehmen betrachtet, das einen angemessenen Wertbeitrag leisten, profitabel im Markt agieren, kostenbewusst arbeiten und zukunftsfähig handeln muss. Dies erfordert, dass die Ausrichtung im IT-Bereich stärker strategisch geplant und daran orientiert konsequent zu einer entsprechenden Umsetzung „geführt“ wird.

Erfolgreiche CIOs in den Unternehmen sollten daher bereit und in der Lage sein die neuen Anforderungen und Erwartungen an ihre Position zu erfüllen. Hierzu erst einmal ein Blick auf die Frage:

Wie reagieren CIOs derzeit, diese Anforderungen und Erwartungen zu erfüllen?

Offensichtlich unternehmen CIOs derzeit noch zu wenig um die aktuellen Anforderungen zu erfüllen, wie ein Blick in eine aktuelle Studie³ zu diesem Thema aufzeigt (Cap-Gemini Studie: IT-Trends 2009). Allerdings ist das bei chronischer Überlastung auch kein Wunder. Die Auseinandersetzung mit Managementparametern

1 die Studie ist verfügbar unter: http://www.gartner.com/DisplayDocument?doc_cd=165048

2 die Studie ist verfügbar unter: <http://www-935.ibm.com/services/us/cio/ciostudy/>

3 die Studie ist verfügbar unter: http://www.ch.capgemini.com/m/ch/tl/IT-Trends_2009.pdf

scheint aber nicht nur aufgrund von Zeitnot zu kurz zu kommen, sondern auch weil die IT-fachlichen Themen vielen Teilnehmern immer noch näher sind als die Führungsthemen: Den Beitrag der IT zur Wertschöpfung des Unternehmens können nur etwas mehr als die Hälfte der Befragten darlegen. Darüber hinaus sind knapp ein Drittel der Teilnehmer der Meinung, IT sei Commodity wie zum Beispiel Strom aus der Steckdose. Und nur jeweils gut ein Drittel findet, dass IT zur Kostensenkung beiträgt und Innovationen treibt.

Entsprechend dieses Selbstverständnisses als technische Abteilung – an dem sich laut dieser Studie in den vergangenen zwölf Monaten kaum etwas geändert hat – bezeichnen sich drei Viertel der Befragten selbst als Dienstleister, der für die reibungslose Lieferung der IT zuständig ist (Abbildung 1). Diese Rolle ist und bleibt zwar eine der Kernaufgaben, allerdings wollen nahezu alle Befragten in Zukunft außerdem als Business-Partner agieren, der geschäftliche Anforderungen in informationstechnische Lösungen umsetzt.

Demnach denken viele IT-Leiter bereits um und nähern sich der Rolle eines Partners des Managements immer mehr an. Das schließt die Fähigkeit mit ein, der Unternehmensleitung nicht nur mit Tat, sondern auch mit Rat und Ideen zur Seite zu stehen.

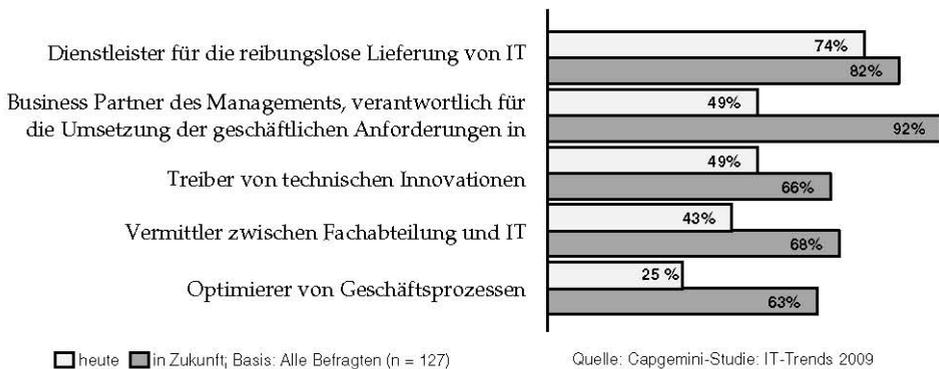


Abbildung 1: Eigenes Rollenverständnis von CIOs

IT und Unternehmensführung müssen und werden hierzu enger denn je zusammenarbeiten, um an der richtigen Stelle einzusparen, Wettbewerbsvorteile herauszuarbeiten, die Kundenbindung zu erhöhen, das Umsatzpotenzial auszuschöpfen und effizient zu produzieren.

Interessanterweise unterscheiden sich laut Studie jene Befragte, die diese Rolle eines Partners des Management bereits ausfüllen, von den anderen vor allem in ihrer Einstellung zur IT: Sie sehen sie – relativ bescheiden – als Mittel zum Zweck, um die geschäftlichen Anforderungen des Unternehmens zu erfüllen. Allerdings

fällt es ihnen scheinbar schwer, entsprechend zu kommunizieren und die Managementaufgaben wie Steuerung, Schaffung von Transparenz und geschäftlichem Mehrwert genauso hoch zu priorisieren wie den fachlichen Erfolg. Dabei kann davon ausgegangen werden, dass die Auseinandersetzung mit den eigenen Leistungen und ihrem Wertbeitrag für die Fachabteilungen bzw. das Unternehmen häufig auch die Denkweise im IT-Bereich verändern kann.

Denn es geht hier meist nicht nur darum, die eigenen Leistungen zu hinterfragen und zu definieren, sondern sie so zu beschreiben, dass auch der Fachbereich versteht, was gemeint ist und welcher Beitrag (z.B. höhere Produktionskapazitäten, stärkere Kundenbindung oder mehr Umsatz) damit geleistet wird. Hierdurch wird die notwendige Akzeptanz der Leistungen in den Fachbereichen verbessert.

All diese Überlegungen führen Schritt für Schritt dazu, dass sich das eigene Rollenverständnis verändert und der IT-Bereich dem Ziel näher kommen kann, als gleichwertiger Partner des Managements wahrgenommen zu werden. Der Fokus der IT richtet sich daher zunehmend von der technologischen Ausrichtung auf das gesamte Wissen bzw. unternehmerisches Know-how, wie Geschäftsprozesse optimal umgesetzt und mit Hilfe von IT geschäftsorientiert ausgestaltet werden können.

Diese Entwicklung unterstreicht auch die bereits erwähnte IBM-Studie⁴ „The New Voice of the CIO 2009“. Hier wurden 2500 IT-Leiter – meist aus Großfirmen mit mehr als 1'000 Mitarbeitern – in ca. 80 Ländern und aus 20 Industriebereichen für eine großangelegte Studie befragt. Die Umfrage hat zu Tage gebracht, dass CIOs zunehmend mehr Einfluss auf die Geschäftsstrategie haben als früher. Fast jeder zweite CIO ist heute an geschäftsstrategischen Entscheidungen im Unternehmen beteiligt, sei es als Mitglied der Geschäftsleitung oder in einem Team, das dem Top-Management Strategien vorschlägt. Der CIO ist somit immer weniger bloß ein pragmatischer Verwalter der IT-Infrastruktur, sondern erfüllt zunehmend auch eine Rolle als Visionär. Außerdem wird aufgrund der Studienergebnisse geschlossen, dass in erfolgreichen Firmen der CIO bereits in die Geschäftsleitung integriert ist und die Gestaltung von Innovationen und Prozessen beeinflussen kann. In weniger erfolgreichen Firmen ist dies offenbar anders. Als Quintessenz der Studie wird auch hier zusammenfassend zum Ausdruck gebracht, dass die Rolle des CIO sich wandelt, weg von Technologien, hin zur strategischen Führungskraft.

Als Ergebnis dieser Entwicklungen haben viele CIOs (künftig) einen massiv erweiterten Arbeitsauftrag. Einerseits wird weiterhin verlangt, die technische Infrastruktur effizient bereitzustellen und gegenüber dem Markt konkurrenzfähig zu halten, andererseits wird erwartet, die Unternehmensstrategie durch Prozesse zu unterstützen, die ein intensives Verständnis des gesamten Geschäftsmodells und der (künftigen) Geschäftsstrategie voraussetzen.

4 die Studie ist verfügbar unter: <http://www-935.ibm.com/services/us/cio/ciostudy/>

Unverändert bleibt also der Anspruch an die Technik, dass sie zuverlässig, effektiv und effizient funktionieren soll. Der CIO wird diesen Bereich kaum vernachlässigen können und sich auf eine ausschließlich strategische Funktion zurückziehen, sondern ist hier gut beraten, sich bei der Bereitstellung technischer Systeme zunehmend auf eine konsequente Ausrichtung auf Projekte zur Effizienzsteigerung von IT, Partnermanagement, Bereitstellung entsprechender Dienstleistungen, Pflege von Service Level Agreements sowie auf eine kontinuierliche Anpassung der Technologie an neue Entwicklungen zu fokussieren.

Neben der Wahrnehmung dieser klassischen Funktion wird der CIO sich verstärkt als strategischer Business-Partner positionieren – was natürlich auch zu mehr Verantwortung des CIO über die Gestaltung des Kerngeschäfts führt. Legt die Unternehmensstrategie fest, was getan werden soll, muss die IT folgen und definieren, wie dieses Ziel erreicht bzw. eine Zielerreichung unterstützt werden soll. Die Implikationen reichen deutlich über die Technologie hinaus und umfassen Prozesse und organisatorische Entscheidungen. Durch die Abbildung und Unterstützung aller Geschäftsprozesse gewinnt die IT auch an strategischem Wert für das Unternehmen.

Der CIO muss daher seine eigene und die Position der IT dementsprechend definieren, kommunizieren und sich in seinen Aufgaben fokussieren. Diese Ausrichtung findet vor dem Hintergrund statt, welchen Stellenwert die IT in der Wertschöpfung des jeweiligen Unternehmens allgemein spielen kann. In Branchen mit einem traditionell starken Wertbeitrag der IT wie z. B. in der Telekommunikationsbranche, in Banken oder Versicherungen begegnet dem CIO – durch die Verknüpfung des Geschäftsmodells mit den technologischen Voraussetzungen – eine starke Erwartungshaltung als strategischer Business-Partner. Unabhängig von der Branche ist jedoch grundsätzlich zu bedenken, dass die Rolle der IT zwingend zu den Anforderungen des Unternehmens passen muss (Abbildung 2).

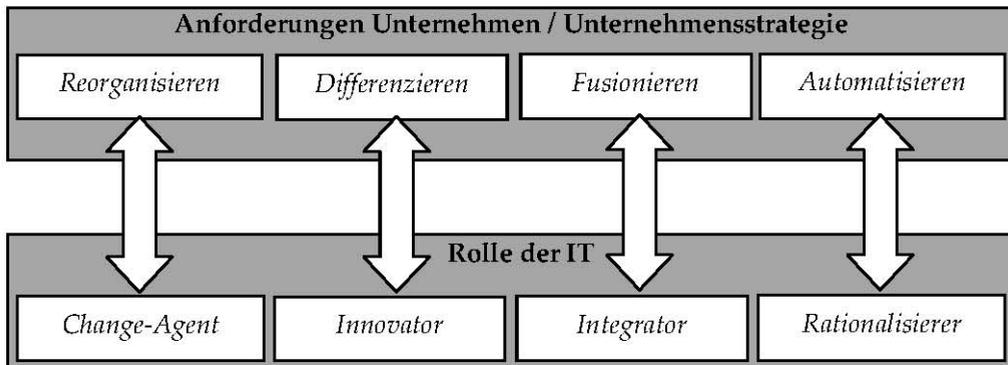


Abbildung 2: Rolle der IT muss zu den Anforderungen des Unternehmens passen

Hierbei gilt zunehmend, dass die Anforderungen dynamisch sind und sich z.B. aufgrund ökonomischer Rahmenbedingungen rasch ändern können – was wiederum ein (dynamisches) Anpassen der Rolle bzw. des Rollenverständnisses der IT im Unternehmen nach sich zieht.

Die oben zitierte IBM Studie kommt nach Tausenden von Befragungen zum Schluss, dass heute ein erfolgreicher CIO mehrere Rollen inne haben muss. Die Rede ist von „Visionär und Pragmatiker“, „Generierer von Geschäftsnutzen und unnachgiebiger Kostenmanager“, „kooperativer Business Leader und inspirierender IT-Manager“ – was die eingangs erwähnte Vielfalt der Rollen um weitere ergänzt.

Auf den ersten Blick sehen diese Rollenpaare widersprüchlich aus, sie ergänzen sich jedoch, falls sie richtig gelebt werden. Je nach Situation und Geschäftsgang ist vermehrt die eine oder andere Rolle gefragt. Die Kunst liegt in der Auswahl der richtigen Rolle zur entsprechenden Zeit sowie in der Fähigkeit, schnell und flexibel umzuschalten. Generell stehen die CIOs nach wie vor unter dem Druck, immer mehr Aufgaben immer besser und in immer kürzerer Zeit zu erledigen – mit immer weniger Mitteln. Sie sollen IT-Innovationen schaffen, die den immer rascheren (Unternehmens-)Wandel unterstützen und das Unternehmen in die Lage versetzen, die von der Geschäftsleitung vorausgesehenen Chancen zu ergreifen.

Da jedoch in der Regel etwa 70 Prozent des IT-Budgets für den Betrieb der vorhandenen IT-Anwendungen und -Infrastruktur aufgewendet wird, bleiben nur 30 Prozent für solche Initiativen (Abbildung 3). Es ist daher eine wichtige Aufgabe des CIO, durch eine Senkung der Betriebskosten mehr Mittel zugunsten von Innovationen zu erreichen.

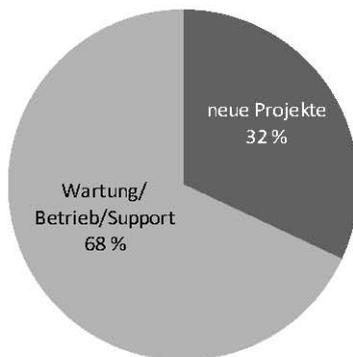


Abbildung 3: Betriebskosten dominieren das IT-Budget⁵

⁵ Quelle: Forrester 12/2008, IT spendings

Infolgedessen ist es für viele CIOs schwieriger als je zuvor, mit dem wachsenden Tempo des Wandels Schritt zu halten und neue Ideen in die Tat umzusetzen. Der (gestalterische) Bewegungsspielraum für den CIO ist klein. Da man nicht davon ausgehen kann, dass der Bedarf an IT-Lösungen geringer wird, nur weil wenig(-er) Ressourcen zur Verfügung stehen, ist der CIO stets gefordert, die Produktivität und Wendigkeit der IT durch geeignete Maßnahmen zu erhöhen. Die Erwartungen an die IT sind enorm: Innovationen sollen zur Steigerung des Unternehmenserfolges beitragen, während gleichzeitig ein kosteneffizienter Betrieb mit hoher Leistung sichergestellt wird.

2 Kernaufgaben des IT-Managements und deren Bearbeitung in der Praxis

Die Funktion und der Verantwortungsbereich des CIO entwickeln sich – wie gezeigt – zunehmend weiter. Es geht nicht mehr nur um Effizienz der IT-Leistung und deren Erstellung, sondern auch um geschäftliche bzw. wirtschaftliche Effektivität. Dazu benötigt er neben einem fundierten IT-Wissen auch ein Verständnis für das Geschäftsumfeld und die Unternehmensstrategie. In der Praxis steht der CIO so einem neuen, mitunter massiv erweiterten Verantwortungsbereich vor.

Worauf sollte der CIO sich nun fokussieren?

Im Zuge dieser aktuellen Entwicklung muss der CIO in der Praxis mehrere Rollen gleichzeitig unter einen Hut kriegen. Er muss „Business-Versteher“, IT-Planer, Unternehmens-Architekt, Vendor-Manager, Change-Manager und Relationship-Manager sein und sich außerdem noch darum kümmern, dass alle Beteiligten im Unternehmen eine gemeinsame Vorstellung von IT haben und mitspielen.

Das daraus entstehende Spektrum an Aufgaben ist mannigfaltig und die Gefahr einer „Verzettelung“ der Ressourcen immens groß. Um erfolgreich zu sein, muss der CIO sich daher entscheiden, welche Aufgabenstellungen fokussiert angegangen werden.

Aus unserer Sicht ist es wichtig, dass er Lösungen zu den im Folgenden beschriebenen Kernthemen bzw. Aufgaben (siehe Abbildung 4) erbringt, um dadurch seine Position und die seines ganzen Bereiches im Unternehmen klarer zu definieren. All diese Kernaufgaben erfordern typische Aktivitäten – welche für sich wiederum die verschiedenen Rollen (z.B. „Berater“, „Planer“) widerspiegeln, die ein erfolgreicher CIO derzeit einnimmt.

Ein solch inhaltlich ausgerichtetes IT-Management kann die neuen Erwartungen an den IT-Bereich anpacken und einen sichtbar hohen Wertbeitrag für das Unternehmen darstellen. Die IT gilt dann nicht lediglich als Unternehmensbestandteil, der eben notwendig ist, sondern wird als Vermögenswert des Unternehmens betrachtet – dem alle Management-Ebenen Sorge tragen.

Mit der Betrachtung von Praxisbeispielen, wie die einzelnen Kernthemen erfolgreich in der Praxis bearbeitet werden können (siehe Abbildung 4), wollen wir wertvolle Beiträge zur zielführenden Wahrnehmung dieser Kernaufgaben und damit zur inhaltlichen Ausrichtung eines erfolgreichen IT-Managements leisten.



Abbildung 4: Kernaufgaben und entsprechende Beispiele aus der Praxis

2.1 Kernaufgabe: Business-/IT Alignment gewährleisten

Dass die IT-Strategie Teil der Geschäftsstrategie sein sollte, ist kaum umstritten. IT ist eine Ressource oder ein Erfolgsfaktor wie Produkte, Vertriebswege, Personal oder Finanzen. Dass die Wettbewerbsvorteile, sei es durch Kosten-, Produkt- oder Vertriebsvorteile, umso größer sein dürften, je besser die Teilstrategien für die Ressourcen aufeinander abgestimmt sind, ist auch keine neue, umwälzende Erkenntnis. Diese optimale Abstimmung zwischen IT und Geschäft wird als „Business-/IT Alignment“ in den letzten Jahren viel diskutiert.¹

¹ siehe beispielsweise: Ross, J.W., Weill, P., Roberston, D.C. (2006): Enterprise Architecture as Strategy: Creating a Foundation for Business Execution. Harvard Business Press

Entsprechende und unbestrittene Lehrbuchweisheiten, welche im Kern diese Abstimmung zwischen Unternehmensgeschäft und IT als grundlegende Voraussetzung für das Gewährleisten eines optimalen Wertbeitrags der IT zum Geschäftserfolg fordern, stoßen in der Praxis jedoch oft auf ein bestehendes Spannungsfeld zwischen IT und Geschäft. Wie eingangs bereits erwähnt, wären hier beispielsweise nur die zu gut bekannten Grabenkämpfe zwischen Fach- und IT-Bereichen zu nennen, welche Klagen über mangelhafte Zusammenarbeit und Schuldzuweisungen zwischen IT- und Fachseite zur Folge haben.

Ebenso die häufig anzutreffende Situation, dass Überlegungen zur Geschäftsstrategie und zur IT-Strategie oft isoliert voneinander – beispielsweise auf unterschiedlichen Management-Ebenen – stattfinden. Ansätze einer aufeinander abgestimmten Geschäfts- und IT-Strategie sind in vielen Unternehmen meist nur ansatzweise vorhanden.

Die Ausrichtung der IT an dem Geschäft bzw. am Fachbereich ist jedoch ein wesentlicher Faktor für ein erfolgreiches IT-Management. Die Aufgabe des CIO ist es daher, die Anforderungen des Fachbereichs und die Leistungen seines IT-Bereiches in Einklang zu bringen und hierzu Ziele unmissverständlich zu formulieren. Diese mit der Geschäftsstrategie abgestimmte Ausrichtung der IT-Leistungen repräsentiert im Grunde die IT-Strategie des Unternehmens.

Einmal in Einklang bringen, reicht jedoch nicht aus. Veränderungen im Geschäft und der IT machen immer wieder Anpassungen nötig.

Da die IT von gesamtunternehmerischer Bedeutung ist, braucht es auch eine gesamtunternehmerische Steuerung und Organisation im Umgang mit dieser „Ressource“ – ein „Alignment“ der Führung. Diskussionen hierzu finden aktuell unter dem Begriff IT-Governance statt.²

Die Praxis-Beiträge in den folgenden beiden Unterkapiteln zeigen auf, wie ein Alignment zwischen Fachbereich und IT in der Praxis angegangen werden kann. Einerseits anhand der Erarbeitung einer IT-Strategie als Grundlage für das Business-/IT Alignment am Beispiel der Bank Julius Bär und andererseits als Festlegung eines umfassenden Führungsansatzes für die IT im Sinne einer IT-Governance bei der Credit Suisse, welche eine notwendige Voraussetzung für die Umsetzung einer IT-Strategie darstellt.

2 siehe beispielsweise: Weill, P., Ross, J.W.(2004): IT-Governance, How Top Performers manage IT. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, ISBN 978-1591392538

2.1.1 Die IT-Strategie als Grundlage für das Business-/IT-Alignment. Praxis bei der Bank Julius Bär

Mario Crameri, Bank Julius Bär

In diesem Beitrag wird die IT-Strategie als das Fundament eines wirksamen „Business-/IT Alignment“ behandelt. Zuerst werden die Fragen des Inhalts einer IT-Strategie sowie des Nutzens geklärt. Danach werden ein generisches Strategiemodell und ein -prozess dargestellt. Schließlich wird anhand des Balanced Scorecard-Ansatzes die IT-Strategie der Bank Julius Bär erläutert. Besonders geht der Autor auf die Herausforderungen und Erfahrungen bei der Bank in den letzten Jahren ein.

Einleitung in das Thema

Jedes Jahr werden gemäß Marktforschungsfirmen zwischen zwei und drei Trilliarden US-Dollar in Informationstechnologie investiert. Es gelingt jedoch nur wenigen Unternehmen, das volle Potential dieser Investitionen auszuschöpfen. Eine gute IT-Strategie ist eine wesentliche Voraussetzung, um die zweckmäßigen Investitionen zu tätigen. Wie man zu einer „guten“ IT-Strategie gelangt, versuche ich im Folgenden zu erläutern. Eines jedoch vorweg – es gibt nicht die „richtige“ IT-Strategie, welche für alle Unternehmen Gültigkeit hat. Dazu sind die Anforderungen der einzelnen Unternehmen einfach zu unterschiedlich, allein schon, weil jede Branche andere, ganz spezifische Rahmenbedingungen vorgibt.

IT-Strategien sind eigentlich eher eine neuere Erscheinung. Vor 15 Jahren hat man IT einfach betrieben und nicht lange über Strategien nachgedacht. Das Thema wurde erst Mitte der 90er Jahre aktuell. Nach einem Hype sind jedoch ganzheitliche IT-Strategien mit einem Zeithorizont von fünf oder mehr Jahren aus der Mode gekommen. Begründung oder Ausrede: Das Rad dreht zu schnell, die Produktzyklen werden immer kürzer und die Konkurrenz immer agiler. Da mache es keinen Sinn, sich darüber Gedanken zu machen, was in fünf Jahren sein wird. Diese Argumentation ist aus meiner Sicht falsch. Gerade weil sich das Rad der Zeit immer schneller dreht, brauchen Unternehmen und vor allem deren Mitarbeiter Fixpunkte am Horizont, wonach sie sich ausrichten können. Aufgrund der Volatilität des Umfeldes sollte man jedoch diesen Fixpunkt periodisch überprüfen, ob er noch der Realität entspricht. Eine interne IT-Einheit muss sich in der Regel am Gesamtunternehmen orientieren und hat keinen Selbstzweck. Die Geschäftsstrategie soll daher die Leitplanken für die IT-Strategie setzen. So einleuchtend dies klingt, so schwierig ist dieser Schritt. Oft existiert keine formulierte Geschäftsstrategie oder nur auf so grobem Niveau, dass man daraus alles ableiten kann. Eine zielführende IT-Strategie muss zwingend auf der Geschäftsstrategie aufbauen und die Investiti-

onen in IT mit den Prioritäten des Fachbereichs in Einklang bringen. Nur so kann der bestmögliche Wertbeitrag generiert werden.

Was umfasst eine IT-Strategie?

Nachdem wir den Begriff „IT-Strategie“ bereits mehrfach verwendet haben, stellt sich die Frage „was beinhaltet nun eigentlich eine IT-Strategie?“ Eine IT-Strategie beschreibt den zukünftigen Einsatz von Informationstechnologie im Unternehmen. Die Strategie zeigt auf, wie IT die Vision und die Ziele der Gesamtorganisation unterstützt. Grob kann man eine IT-Strategie in zwei Bereiche unterteilen:

- Nachfrage-Seite (was will der Fachbereich?)
- Angebots-Seite (wie wird die IT bereitgestellt?)

Ein großes global tätiges Unternehmen kann über mehrere IT-Strategien verfügen. Oft findet man eine globale IT-Strategie und regionen- oder spartenspezifische IT-Strategien. Außerdem kann es noch detaillierte Strategien zu Themen geben, die in der IT-Strategie behandelt werden, wie etwa eine Sourcing-Strategie oder eine IT-Betriebsstrategie. Bei meinem früheren Arbeitgeber haben wir ein Strategie-Framework entwickelt, welches all diese Detailstrategien in einen Kontext gesetzt und die Abhängigkeiten transparent aufgezeichnet hat (vgl. Abbildung 5).

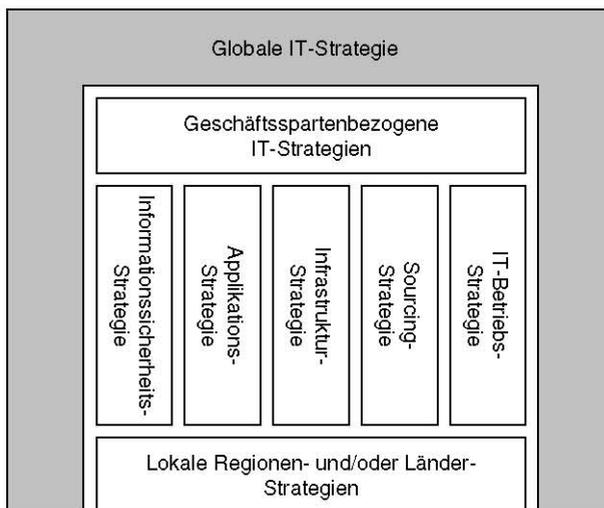


Abbildung 5: Zusammenhang verschiedener Detailstrategien

Die (globale) IT-Strategie ist das Kondensat aus den relevanten Kernaussagen der zugrundeliegenden Detailstrategien. Im folgenden Beitrag werde ich diese Unter-

scheidung nicht vornehmen, sondern immer nur von der IT-Strategie sprechen. Diese Strategien sollten jeweils eine sinnvolle Nähe zu den Geschäftsfeldern aufweisen oder in anderen Worten, die „Flughöhen“ müssen aufeinander abgestimmt sein.

IT-Strategie wird auch gerne mit IT-Architektur verwechselt. Eine bestehende IT-Architektur kann das Fundament für die IT-Strategie bilden – jedoch leitet sich die Architektur im allgemeinen von der Strategie ab. Eine IT-Architektur setzt die strategischen Rahmenbedingungen aus der Strategie um und gibt somit wieder neue Vorgaben, welche für IT-Projekte Gültigkeit haben.

Obwohl Aussagen wie „wir setzen serviceorientierte Architekturen ein“ gewiss strategischen Charakter haben, verzichte ich in diesem Beitrag auf eine Erwähnung von IT-Architekturen. Lesen Sie in Kapitel 2.3. mehr dazu.

Das bisher Gesagte scheint doch ziemlich intuitiv zu sein. Weshalb ist es trotzdem so schwierig, eine mit dem Gesamtunternehmen abgestimmte IT-Strategie zu verfassen? Ein wesentlicher Grund liegt in den unterschiedlichen Zyklen. Die Strategien einzelner Geschäftsbereiche können sich sehr schnell ändern, die unterliegenden Systeme und IT-Infrastrukturen sind in der Regel behäbiger. Daten haben eine durchschnittliche Lebensdauer von 20 Jahren, Systeme von zehn Jahren, Geschäftsideen können sich jedoch innerhalb von Monaten ändern. Der Umgang mit dieser Agilität macht vielen CIOs zu schaffen. Die IT-Strategie kann auch hier vermitteln – als Balance zwischen der Agilität des Fachbereichs und den eher langlebenden Infrastrukturen.

Wozu braucht es eine IT-Strategie?

Unternehmen mit zweckmäßigen IT-Strategien weisen unbestritten einige Vorteile auf. Eine IT-Strategie bildet die Grundlage für Investitionsentscheide. Der Ertrag aus IT-Investitionen liegt viel höher als bei Firmen ohne klare IT-Strategien. Schließlich geht es bei IT-Investitionen stets um die Balance zwischen taktischen, eher kurzfristigen Vorhaben und strategischen längerfristigen Initiativen. Dabei kann man in beide Richtungen zu extrem sein. Die große Kunst liegt in der Bestimmung des Optimums. Wenn ein Unternehmen nur kurzfristig in die IT investiert, explodieren mittel- bis langfristig die Komplexität und als Folge davon die Betriebskosten. Hingegen kann ein Unternehmen auch zu sehr auf die lange Frist investieren und nie einen Mehrwert für den Fachbereich erzielen, da sich das Geschäft in der Zwischenzeit bereits wieder verändert hat, bevor die neuen IT-Plattformen je einen Nutzen erbringen konnten. Die IT-Strategie soll helfen dieses Dilemma zwischen strategischem langfristigem Denken und dem kurzfristigen taktischen Handeln aufzulösen. Eine zielführende Strategie stellt die Flexibilität der IT sicher und trägt entscheidend zur Beherrschung der Komplexität bei. Dies ist keine leichte Aufgabe.

Eine gute IT-Strategie kann somit als Grundlage für einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil dienen, vor allem in Branchen, wo die IT einen maßgeblichen Beitrag an der Wertschöpfung aufweist.

IT-Strategie-Modell und -Vorgehen

Eine IT-Strategie unterscheidet sich nicht wesentlich von anderen Strategien. Es existieren unzählige Modelle zur Strategieentwicklung, welche alle ihre Vor- und Nachteile enthalten. Die meisten divergieren im Kern jedoch nur gering. In einem ersten Schritt wird die Ausgangslage analysiert. Dazu gehören Geschäftsstrategien, die Antizipation von Trends, der heutige Zustand der IT etc. Danach wird eine Vision für die Zukunft gezeichnet. Abbildung 6 zeigt ein generisches IT-Strategie-framework.

Basierend auf einer Gap-Analyse können dann die Architektur sowie die Organisation, welche für das Erreichen der Vision notwendig sind, bestimmt werden. Es empfiehlt sich in Szenarien zu planen und gewisse Annahmen über die Zukunft durchzuspielen. In einem dritten Schritt werden die Programme zur Strategieumsetzung definiert. Dazu gehört eine umfassende Investitionsanalyse.

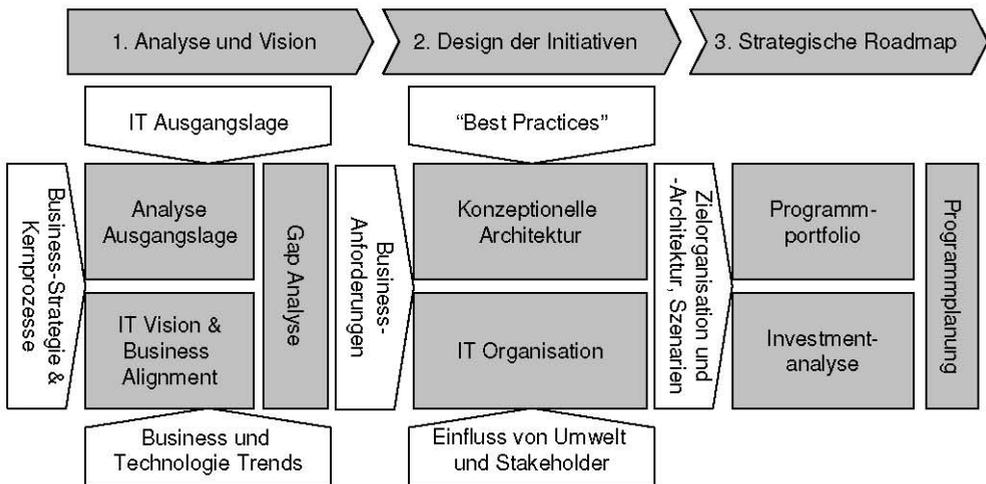


Abbildung 6: Generisches IT-Strategie-Modell

Eine IT-Strategie fällt nicht einfach so vom Himmel, sondern soll integraler Bestandteil des unternehmensweiten strategischen Planungsprozesses sein. Viele Unternehmen begehen den Fehler, dass sie eine Strategieformulierung als einmalige Übung ansehen und beispielweise einen externen Berater engagieren, der dies übernehmen soll. In den meisten Fällen mag daraus eine veritable IT-Strategie

resultieren, die aber nicht gelebt wird bzw. spätestens nach einigen Monaten nicht mehr gepflegt und somit den veränderten Rahmenbedingungen nicht mehr gerecht wird.

Ich bin der Meinung, dass man die IT-Strategiearbeit nicht outsourcen kann. Man kann bestimmt einen Berater verpflichten, der den Prozess führt, moderiert, Ideen einbringt. Die Kernelemente aber müssen vom Unternehmen selbst beigesteuert werden. Ansonsten erhält man eine zu generische Strategie, die sowohl für die IT einer Schokoladenfabrik als auch einer Bank dienen kann. Die Formulierung der IT-Strategie ist Aufgabe des IT-Managements.

Beim Planungsprozess taucht oft die berühmte „Huhn-oder-Ei-Frage“ auf. Muss zuerst die Geschäftsstrategie definiert sein oder stellt die IT-Strategie auch wesentliche Anforderungen an die Geschäftsstrategie? Ein iterativer Prozess kann hier auflösen. Zuerst sollte die Geschäftsstrategie in einem Entwurf definiert werden, parallel dazu die IT-Stoßrichtungen. Spätestens bei der Frage, wie viel will das Unternehmen in IT investieren, kommen beide Prozesse zusammen bzw. braucht es eine weitere Iteration. Deshalb ist es sinnvoll, zuerst die Geschäftsstrategie mit den entsprechenden Initiativen zu planen. Sehr viele der strategischen Maßnahmen werden mittels IT-Projekten umgesetzt. Diese strategischen Projekte sollten als wichtiger Einflussfaktor für die IT-Strategie genutzt werden. Der IT-Strategieprozess sollte als Teilprozess der unternehmensweiten strategischen Planung positioniert sein (siehe Abbildung 7). In der Regel planen und führen die Unternehmen einen jährlichen Strategie-Review durch. Es empfiehlt sich ein Planungshorizont von drei bis maximal fünf Jahren.

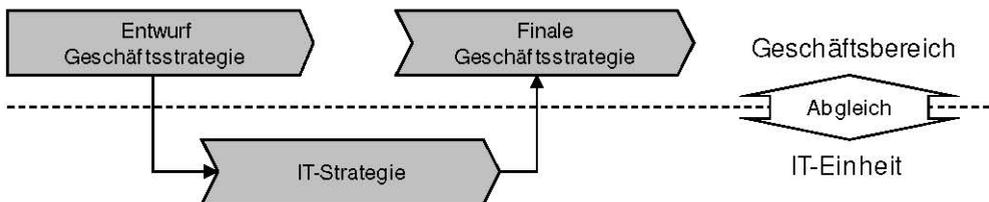


Abbildung 7: Zusammenspiel zwischen Geschäfts- und IT-Strategie

Wegen der engen Verzahnung von Geschäfts- und IT-Strategie darf die IT-Abteilung die Strategie nicht alleine erarbeiten, sondern muss zwingend den Fachbereich integrieren. Die Nachfrageseite sollte vom Fachbereich gestaltet werden. Die IT ist in diesem Teil in der Rolle des Moderators und aber auch Ideengebers. IT-Abteilungen haben sich in den letzten Jahren weg von der Rolle des Fixkostenblocks hin zu Innovatoren entwickelt. Oft aber wird das „Was“ auch von der IT bestimmt, nicht selten als Folge von mangelndem Interesse in IT-Angelegenheiten auf Stufe Geschäftsleitung. Die IT muss seine Partner in den Fachbereichen ermuntern, aktiv bei der IT-Strategieformulierung mitzuwirken. Es existiert natürlich

auch der Fall, wo der Fachbereich sich zu intensiv um IT-Fragen kümmert und selbst das „Wie“ vorgeben will. Eine solide IT-Governance, welche genau die Zuständigkeiten bezüglich IT-Entscheidungen im Gesamtunternehmen verbindlich festhält, ist eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen der IT-Strategie (vgl. dazu den Beitrag in Abschnitt 2.1.2).

Mit einer erfolgreichen Formulierung ist es jedoch noch nicht getan. Die konsequente und konstante Strategieumsetzung ist einer der wichtigsten Schritte. Bei vielen Unternehmen klafft ein großes Loch zwischen Strategieformulierung und deren Umsetzung. Klar, es gibt passendere und weniger passende Strategien – aber den wichtigsten Unterschied kann man bei einer konsequenten Umsetzung erzielen. Kontinuität ist dabei nicht zu unterschätzen. Unternehmen, die im Jahreszyklus ihre Marschrichtungen ändern und als Folge davon die IT-Strategien anpassen, werden die IT in einigen Jahren in einem desolaten Zustand wiederfinden. Abbildung 8 zeigt einen typischen Strategieprozess. Es empfiehlt sich, die Definition der Strategie als Projekt aufzuziehen. Die Umsetzung und Kontrolle ist dann eine laufende Tätigkeit, die über das gesamte Jahr zu erfolgen hat. Beispielsweise kann ein „Sponsor“ für die IT-Strategie definiert werden. Als Kandidaten kommen neben dem CIO selbst auch andere IT-Bereichsleiter in Frage.

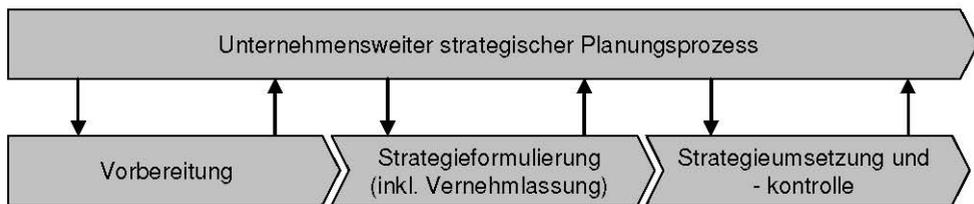


Abbildung 8: Generischer Strategieprozess

Viele geplante Strategien versanden oft schon in frühen Phasen ihrer Umsetzung. Mit der Balanced Scorecard (BSC) existiert ein umsetzungsorientierter Steuerungsansatz. Die BSC wurde als Mittel zur wertorientierten Unternehmensführung entwickelt. Sie eignet sich aber auch bestens als Modell, um die Strategieumsetzung konsequent zu verfolgen, indem Visionen und Strategien in klare messbare Aktionen übersetzt werden. Zudem kann der BSC-Ansatz helfen, die strategischen Ziele in Verbindung mit klaren Maßnahmen einfach zu kommunizieren. Eine klassische BSC besteht aus vier Perspektiven: Finanzen, Kunden, Prozess und Mitarbeiter/Lernen. Für eine IT-Organisation empfiehlt sich das Hinzufügen einer weiteren Dimension: Technologie (siehe Abbildung 9). Bei Technologie kann noch zwischen der Applikationslandschaft und der Infrastruktur unterschieden werden.

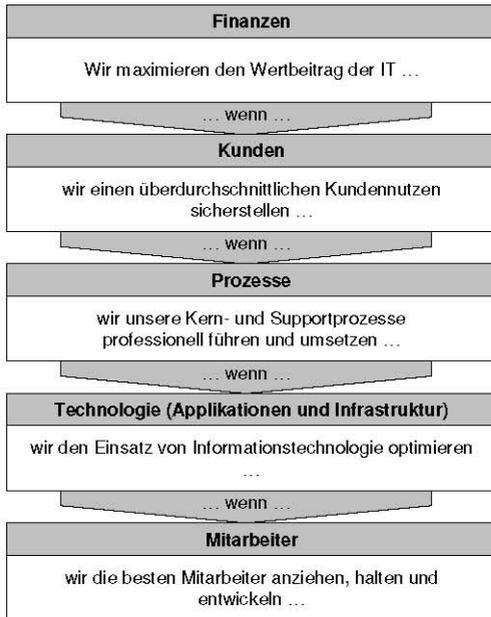


Abbildung 9: Dimensionen einer BSC für eine IT-Organisation

Damit die Strategie gelebt wird, bedarf es einer umfassenden Kommunikation. Jeder einzelne Mitarbeiter in der IT-Organisation muss sich mit der Strategie identifizieren können. Dazu ist es hilfreich, wenn man mit den Mitarbeitern Workshops durchführt und die Strategie diskutiert mit dem Fokus „was heißt dies in meiner täglichen Arbeit“. Ein Fehler, den viele Unternehmen begehen, ist die Klassifizierung einer IT-Strategie als „vertraulich“. Dies verhindert eine breite Kommunikation. Die Strategie kann aber nur erfolgreich umgesetzt werden, wenn die Mitarbeiter sie verstehen und sich damit in der täglichen Arbeit identifizieren können. Dies ist jedoch nicht immer ganz einfach. Gerade bei der Einführung neuer Konzepte wie etwa von serviceorientierten Architekturen (SOA) kann es zu Differenzen kommen. Es ist die Aufgabe des IT-Managements, diese Punkte mit der Belegschaft ausdiskutieren.

In der Regel liegt die Erstellung der IT-Strategie in der Verantwortung des CIO. Bei der Initialisierung ist die Fachseite meist noch beteiligt, im Zuge der weiteren Ausarbeitung wird ihre Einbindung aber stark reduziert. Das ist jedoch nicht zufriedenstellend, da zentrale Fragestellungen alle Bereiche des Unternehmens betreffen und diese nicht zuletzt hohen Investitionen aus Gesamtunternehmenssicht nach sich ziehen. Aus diesem Grund sollte gerade bei der Aufnahme von Anforderungen an die IT-Strategie eine möglichst intensive Beteiligung der Fachseite zum Beispiel durch Workshops oder Interviews erfolgen. Dadurch ist der Grundstein

für den Erfolg der IT-Strategie gelegt. Bei der Einbindung von Managern und Experten der Fachseite muss sichergestellt werden, dass die aufgenommenen Anforderungen umgesetzt und Ziele eingehalten werden. Der Fachbereich muss somit längerfristig mitarbeiten und die IT-Strategie nicht als kurze einmalige Angelegenheit erachten. Durch die Nachhaltigkeit wird erreicht, dass es zu einer „gelebten“ Integration der IT-Strategie in die Geschäftsstrategie kommt. Darüber hinaus kommen der IT-Strategie im Unternehmen eine höhere Aufmerksamkeit und ein höherer politischer Stellenwert zu. Die Umsetzung der IT-Strategie in die Praxis kann damit deutlich beschleunigt werden.

IT-Strategie bei der Bank Julius Bär

Die Bank Julius Bär hat in den letzten Jahren den Sprung von einer mittelgroßen Privatbank zum führenden unabhängigen Vermögensverwalter der Schweiz vollzogen. Dieser Wandel hat auch die IT-Strategie maßgeblich beeinflusst. Im Jahr 2005 hat die Bank Julius Bär die Übernahme der drei Privatbanken Ferrier Lullin, Ehinger & Armand von Ernst und Banco di Lugano von der UBS bekanntgegeben. Da sich Bank Julius Bär zur Zeit der Übernahme mitten in einem Migrationsprojekt des Kernbankensystems befand, stellte sich die Frage, ob man zuerst die Migration des bestehenden, mehrheitlich selbstentwickelten Systems auf ein Standardbankpaket beenden und danach migrieren, oder das Migrationsprojekt einstellen und die neuen Banken auf das bestehende System integrieren sollte. Die Bank Julius Bär entschied sich für die zweite Option und stoppte die Einführung der Standard-Software. Die Begründung lag in der Wachstumsstrategie der Bank. In den letzten 18 Monaten hat die Bank die Volumina verdoppelt. Durch den Zukauf der drei Privatbanken war die Bank von einem Tag zum anderen in einer neuen Liga – auch was das Transaktionsvolumen betraf. Ob ein Standardpaket, das für kleinere und mittlere Banken entwickelt wurde, mit dem erhöhten Volumen überhaupt effizient betrieben werden könnte, war nicht gesichert.

Seit nun drei Jahren kann Julius Bär basierend auf derselben Strategie mit einer Konstanz gezielt in eine Richtung arbeiten. Julius Bär hatte schon sehr früh explizite IT-Strategien definiert, diese mussten aber aufgrund der dynamischen Entwicklung der Bank mehrmals an die veränderten Voraussetzungen angepasst werden. In einem ersten Schritt haben wir uns auf ein Strategie-Framework geeinigt. Dies ist zu empfehlen, da sonst die Gefahr besteht, die IT-Strategie auf reine Technologie zu beschränken und Themen wie Prozesse oder Mitarbeiter zu vernachlässigen. Wir haben uns für einen Balanced Scorecard-Ansatz (BSC) entschieden. Wie bereits oben beschrieben, eignet sich ein BSC-Ansatz auch bestens, um die Umsetzung konsequent zu überwachen. Die Perspektiven der Balanced Scorecard decken die strategischen Ziele umfassend ab und unterstützen die Kommunikation von Ursache-Wirkungs-Beziehungen.

Der IT-Strategieprozess

Der IT-Strategieprozess ist integriert in den bankweiten Planungsprozess. Die Strategie wird jährlich überprüft, z.B. ob sich die Rahmenbedingungen verändert haben oder der Fortschritt nachgeführt wird. Einzelne Fachbereiche wie etwa der Bankbetrieb verfügen über eigene Detailstrategien, welche ebenfalls als Ausgangslage dienen. Der Strategieprozess besteht aus vier Phasen:

1. **Vorbereitungsphase:** Die eigentliche Vorbereitung beinhaltet die Detailplanung des jährlichen Prozesses. Wir planen das Erstellen der IT-Strategie wie ein Projekt, mit detailliertem Plan mit Aktivitäten und Meilensteinen. Die weiteren Tätigkeiten dieser Phase sind fortlaufend: Sammeln von externen Anforderungen, Trends, Informationen über Mitbewerber etc. Auch das Zusammentragen der Anforderungen aus den Fachbereichen geschieht laufend.
2. **Strategiedefinition:** Auf Stufe Bank werden die Geschäftsstrategie sowie Fachbereichsstrategien überprüft. Diese werden übersetzt in Anforderungen an die IT. Eine andere Input-Quelle stellen die konkreten Auswirkungen der Trends, die neuen regulatorischen Anforderungen, Konkurrenzinformationen etc. dar. Eine Analyse der Stärken und Schwächen entlang der BSC-Dimensionen rundet den Input ab. Der nächste Schritt ist die Definition des Zielzustandes in einem Drei-Jahreshorizont inklusive den dazugehörigen strategischen Stoßrichtungen.
3. **Budgetierung:** Diese Phase beginnt parallel zur Strategieformulierung, da es sich hier um iterative Abhängigkeiten handelt. Auf Stufe Bank werden die prognostizierten Erträge den zu erwartenden Kosten gegenüber gestellt. Das Zielband des Kosten-/Ertragsverhältnisses der Gesamtbank dient dabei als ein wesentlicher Bestimmungsfaktor, wie viel Geld die Bank in die Informationstechnologie investieren will bzw. kann. Der Prozess ist insofern iterativ, als die meisten Fachbereichs-Vorhaben auch IT-Mittel zur Umsetzung brauchen. Die IT sammelt parallel dazu die strategischen Initiativen. Dies sind IT-Vorhaben, welche dann auf Stufe Geschäftsleitung entschieden werden. In der Regel ist die Summe beim Zusammentragen signifikant grösser als die gesprochenen Mittel. Durch rigoroses Priorisieren entlang strategischer Kriterien findet man sich schließlich beim finalen Initiativportfolio.
4. **Phase der Strategieimplementierung:** Wir operationalisieren die IT-Strategie mittels Balanced Scorecard. Sämtlichen strategischen Zielen werden Messkriterien gegenüber gestellt und Zielwerte definiert. Die Initiativen werden in konkrete IT-Programme und -Projekte herunter gebrochen. Das resultierende Projektportfolio wird verwaltet. Ein wesentlicher Bestandteil der Strategieimplementierung ist die Kommunikation. Sämtliche Interessensgruppen – interne Kunden als auch IT-Mitarbeiter – werden mit zugeschnittenen Präsentationen besucht. Gerade bei den Mitarbeitern ist es wichtig, dass jeder Einzelne die Auswirkungen der IT-Strategie auf seine tägliche Arbeit versteht. Diese Phase erstreckt sich über das gesamte Jahr.

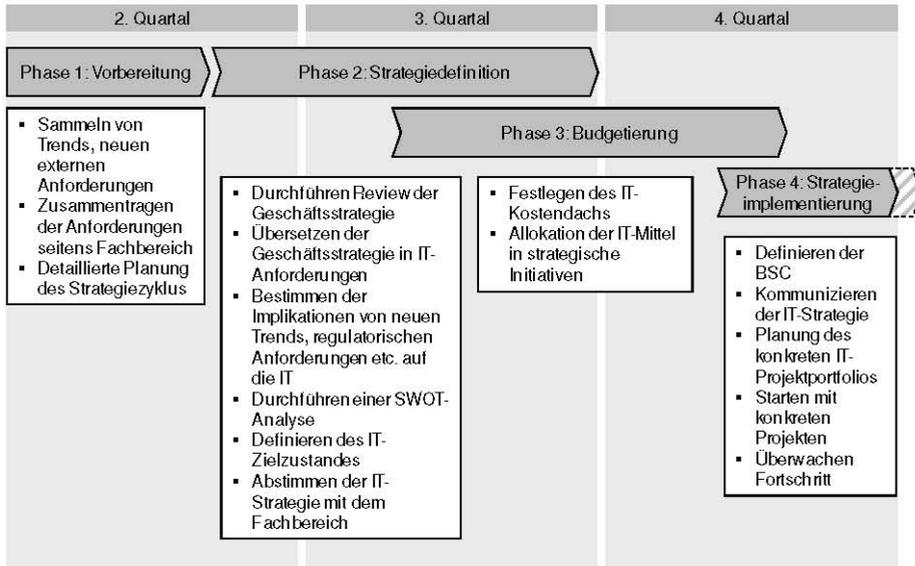


Abbildung 10: Strategieprozess der Bank Julius Bär

IT-Strategie-Modell

Wir verwenden in der Bank ein simples Strategiemodell, welches sich in der Vergangenheit bewährt hat. Aufgrund unserer Positionierung als „Follower“ im Technologiezyklus können wir die Analyse der Technologietrends kurz und pragmatisch halten. Wir verzichten auch bewusst auf komplizierte Szenarienplanungen.

Julius Bär betreibt das Bankgeschäft auf zwei verschiedenen Plattformen: eine für das in der Schweiz gebuchte Geschäft, welches auf einer mehrheitlich eigenentwickelten Hostlösung basiert, sowie eine für das internationale Geschäft, für welches wir eine Standardbankenlösung einsetzen. Die IT-Strategie umfasst beide Plattformen. Da diese jedoch gerade in der Dimension „Technologie“ sehr unterschiedlich sind, macht eine Untergliederung in Schweiz und International Sinn. Abbildung 11 stellt das Inhaltsverzeichnis der IT-Strategie schematisch dar.

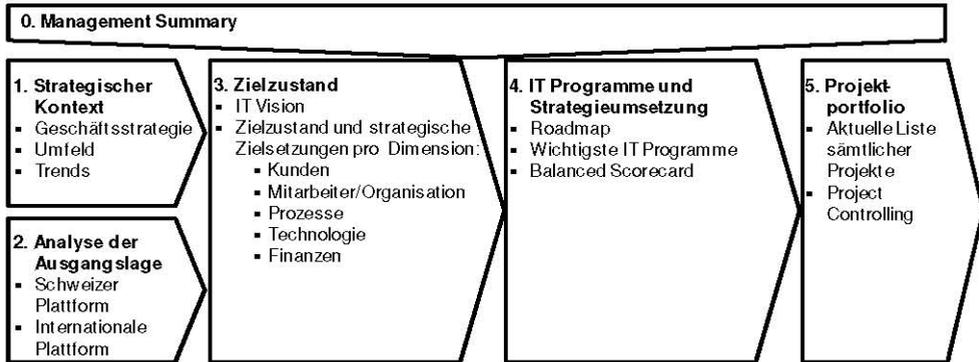


Abbildung 11: Schematisches Inhaltsverzeichnis der IT-Strategie

Eine Zusammenfassung der wesentlichen Leitaussagen der Strategie für Entscheidungsträger bildet den Einstieg ins Dokument. Falls die Strategie jedes Jahr kontinuierlich weiterentwickelt wird, empfiehlt sich zudem ein Abschnitt anzufügen, wo die Neuerungen im Vergleich zur bestehenden Strategie kurz zusammengefasst werden. Der strategische Kontext sowie die Analyse der Ausgangslage sind die Basis für die Definition des Zielzustandes, welcher pro BSC-Dimension erarbeitet wird. Die Vision beschreibt den gewünschten Zustand in fünf Jahren. Der Rest der Strategie ist auf einen Dreijahreshorizont ausgerichtet.

Der Zielzustand sowie die Stoßrichtungen pro Dimension umfassen den Hauptteil der Strategie. Im Folgenden wird kurz auf die einzelnen Themen pro Dimension eingegangen.

Kunden

- Umgang mit Themen aus der Geschäftsstrategie
- Positionierung der IT im Unternehmen: Dienstleister oder Innovator
- Aussagen zur Kundenpflege
- Grundausrichtung der IT-Governance

Mitarbeiter/Organisation

- Skills-Management: welche Fähigkeiten/Mitarbeiter brauchen wir, wie kommen wir dazu?
- Demographische Entwicklungen: Fragestellungen wie beispielweise „wann gehen die Host-Entwickler in Pension und wie sichern wir das Wissen über die bestehenden Anwendungen?“

- Sourcing-Fragestellungen: welche Aktivitäten werden durch interne Mitarbeiter erbracht, wo können externe eingesetzt werden?
- Globale IT-Organisation: wer erbringt welche Dienstleistungen
- Aussagen zur Kultur in der IT

Prozesse

- Prozessverbesserungen: wie können die Prozesse optimiert werden? Einsatz von „Best-Practice-Modellen“ wie ITIL?
- Betriebsmodelle
 - Verfügbarkeit der Systeme: Stapelverarbeitung oder Echtzeit
 - Stabilität der Systeme: Definition von SLAs

Technologie

- Aussagen über das Technologieportfolio (welche Technologien werden eingesetzt?)
- Standardsoftware oder Eigenentwicklung
- Wie sieht das heutige Anwendungsportfolio aus und wohin soll sich die zukünftige Anwendungslandschaft entwickeln?
- Architekturstrategie: serviceorientierte Architektur
- Informationssicherheit

Finanzen

- Bestimmung der IT-Gesamtausgaben
- Mehrjährige Investitionsplanung
- Entwicklung der Betriebskosten
- Ableitung der „Change-the-Business“-Budgets als Residuum von den Gesamtausgaben minus Betriebskosten
- IT-Effizienzmaßnahmen
- Benchmarking

Der Inhalt einer IT-Strategie hängt in der Regel vom „Reifegrad“ der IT-Organisation des Unternehmens ab. Wird eine völlig neue Richtung anvisiert, welche bestehende Elemente wie die IT-Governance, Operating-Modell oder die Organisation auf den Kopf stellt, ist es durchaus legitim, diese Themen in die Strategie mit aufzunehmen. Auch Aussagen über die grundsätzliche Positionierung der IT als Profit oder Cost Center können Bestandteil sein. Wir verzichten auf Themen wie IT-Governance oder Organisation, da dies bei uns Konstanten sind. Das Operating-Modell jedoch ist Teil der Strategie, da wir hier einen Wandel anstreben.

Oft wird die Frage gestellt, ob ein Projektportfolio in eine Strategie gehört oder nicht. Meine Antwort lautet klar „Jein“. Die Strategie wird zwar größtenteils mittels Projekten umgesetzt, Projekte jedoch sind klar taktischer Natur. Wir lösen dies, indem wir Initiativen in die Strategie aufnehmen. Initiativen kann man als strategische Vorhaben sehen, die ein strategisches Ziel umsetzen. Initiativen werden dann später in Projekte aufgebrochen. Ein detailliertes Projektportfolio kann aufgrund seiner Volatilität nicht zu einer Strategie gehören. Das Portfolio lebt und ändert sich laufend. Wir sehen deshalb das Projektportfolio nicht als Bestandteil der Strategie, sondern als wichtigen Bestandteil in der Umsetzung.

Wir führen den Strategie-Review jedes Jahr als Projekt durch. Es braucht eine saubere Planung, vor allem für den Einbezug der vielen Interessensgruppen oder des Managements der vielen Abhängigkeiten zum gesamten bankweiten Planungsprozess. Jedes Jahr bestimme ich einen anderen Vertreter aus meinem Führungsteam als Projektleiter. Eine gute Strategie basiert auf Input von der Basis, die Entscheidungen jedoch sind Aufgabe der Führung.

Die Strategieerarbeitung weist noch einen interessanten Nebeneffekt auf. Durch die intensiven Diskussionen im Managementteam entwickelt sich eine bessere Gruppendynamik als bei jedem Team-Building-Event.

Herausforderungen

Eine große Herausforderung an eine Strategie stellt die Unterschiedlichkeit der verschiedenen Interessensgruppen dar. Es gilt zu entscheiden, ob man pro Interessensgruppe eine separate Version erstellt oder ob man eine Strategie für alle verfasst. IT-Mitarbeiter wünschen beispielsweise sehr konkrete Aussagen über den Einsatz von Technologien, womit aber ein Fachbereich in der Regel nichts anfangen kann. Das andere Spannungsfeld liegt zwischen dem Management, welches vielleicht eher auch die Quantifizierung der Strategieauswirkungen sehen will, und den Mitarbeitern, die dies wohl weniger interessiert. Wir haben uns entschieden, nur eine Version zu erstellen, welche aber individuell zusammengestellt werden kann. So sind beispielsweise die sehr technischen Seiten speziell mit dem Vermerk „Nur für IT-internen Gebrauch“ markiert.

Eine gute IT-Strategie kann auch das Dilemma zwischen kurzfristigem Geschäftsnutzen und langfristiger strategischen Vorhaben lindern. Die Kunst liegt im Finden der goldenen Mitte. Nur noch an strategischen Vorhaben zu arbeiten und den Kunden während Jahren keine neue Funktionalität liefern kann nicht sein. Auf der anderen Seite ständig die notwendigen Basisrenovierungen zugunsten von dringenden Problemen im Fachbereich zu verschieben, bringt das Unternehmen in eine gefährliche Sackgasse. Die Balance zwischen dem Bau der Zielplattform und dem Liefern einer taktischen Lösung muss jedes Unternehmen selber finden. Wir setzen uns zum Ziel, dass mindestens 50% der Mittel für die Zielplattform eingesetzt werden. Dies sieht auf den ersten Blick nach wenig aus, ist aber in Anbetracht der