

Betriebswirtschaftliche Blätter

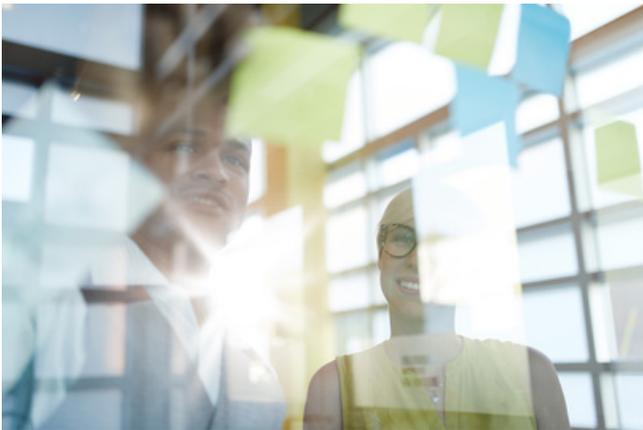
26. September 2016 - 08:30 | IT-Steuerung

IT-Strategie neu denken

Dr. Andreas Rothe, Dr. Thomas Stock, Michael Vösgen

Mit der sich ändernden Rolle der IT – weg vom rein operativen Betrieb – verändert sich auch der Fokus der IT-Strategie. Um dabei sowohl den Aufsichtsanforderungen gerecht zu werden, als auch den Nutzen zu optimieren, sollte die bisherige strategische IT-Planung kritisch hinterfragt werden.

Eine Kurzzusammenfassung finden Sie [hier](#).



IT-Strategie muss mehr sein als „das haben wir auch“. (julief514/fotolia)

Die Aufsicht fordert auf Basis der MaRisk eine nachvollziehbare Ableitung der IT-Strategie aus den Unternehmenszielen und in der Folge eine zur IT-Strategie konsistente Planung, Entwicklung und wirksame Steuerung der IT-Leistung. Wie diese Forderung erfüllt und gleichzeitig die IT strategisch an das sich ändernde Umfeld angepasst werden kann, beschreiben wir im zweiten Teil unserer Artikelserie.

Nicht nur um den Prüfer zufrieden zu stellen, sondern aus wohl verstandenem Eigeninteresse sollten verschiedene Vorgaben sichergestellt werden:

- Die (Weiter-)Entwicklung der IT-Leistungen wird am Bedarf der Fachbereiche ausgerichtet.
- Die Steuerung der Dienstleister orientiert sich am Bedarf der Fachbereiche.
- Die Leistungen werden zu einem angemessenen Preis erbracht.
- Die IT ist auch auf lange Sicht die „richtige“ und kann bei der Nutzung künftiger Marktchancen aktiv unterstützen.
- Die IT-Risiken werden sicher gesteuert.

Die Steuerung der IT auf strategischer Ebene gewinnt vor diesem Hintergrund weiter an Bedeutung (woraus aber nicht gefolgert werden darf, dass die „Operative IT-Steuerung“ weniger relevant würde). „Strategische IT-Steuerung“

umfasst nicht nur die IT-Strategie als solches, sondern ein ganzes Bündel von Aufgaben und Prozessen, auf die wir im Folgenden eingehen.

Dem IT-Leiter bietet sich damit die Chance, seine und die Rolle seines Bereichs in wesentlichen Teilen neu „zu erfinden“. Ein wichtiger neuer Aspekt ist dabei, die IT hin zum Berater der Fachbereiche zu entwickeln und zu etablieren – auch oder gerade in Instituten, bei denen die IT bereits größtenteils aus der Netzwerksteckdose kommt.

Das auf den Punkt gebrachte Ziel *„Die IT-Leistungen sollen nachweisbar an den Anforderungen des Unternehmens orientiert weiterentwickelt werden.“* werden sicherlich sowohl Fachbereich als auch IT-Leiter mittragen. Anspruch und Wirklichkeit klaffen hier aber oft noch deutlich auseinander.

IT-Strategie darf kein Placebo sein



Die Aufsicht verlangt, dass die Inhalte der IT-Strategie nachweislich umgesetzt und dies gesteuert, also periodisch überprüft, wird. (Maksim Kabakou/fotolia)

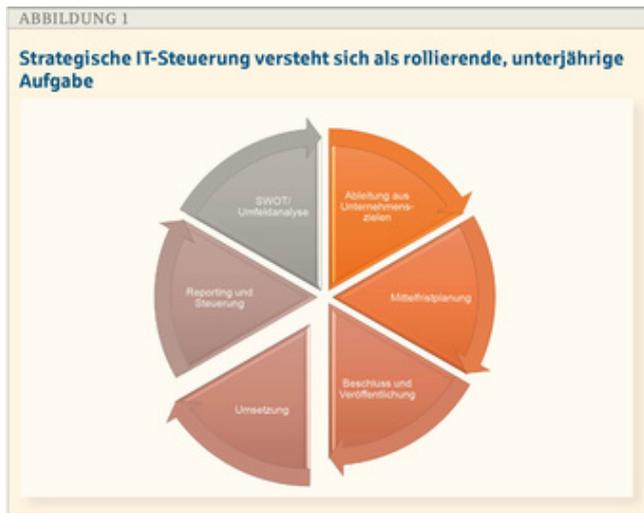
Geht man heute in Institute und fragt nach der IT-Strategie ist diese in aller Regel vorhanden – sei es als individuelles Dokument oder als Bestandteil der Unternehmensstrategie. Fragt man aber nach dem Sinn und Zweck der IT-Strategie ergibt sich ein breites Spektrum von Antworten, die viel über die gelebte Situation aussagen. Diese reichen von „das wird halt gefordert“ bis hin zu „das ist bei uns die dokumentierte und gelebte Ausrichtung der IT, die wir mit dem Vorstand und den wesentlichen Interessengruppen entwickelt und abgestimmt haben“.

Am einen Ende des skizzierten Spektrums verschwindet die IT-Strategie dann nach ihrer Verabschiedung in der Regel im Schrank. Sie ist oft unkonkret und unverbindlich formuliert, wird vergessen und die Zielerreichung nicht nachgehalten. Sie dient somit nur als Mittel zur formalen Erfüllung der Forderung nach einer IT-Strategie und stellt letztlich nur ein Placebo dar, beim dem aber kein Placebo-Effekt zu erwarten ist. Das verwundert erst recht nicht, wenn sie sogar noch unter Verschluss gehalten wird.

Typische Befunde bei der Überprüfung einer IT-Strategie sind daher:

- Ein fehlender Nachweis, dass die IT-Strategie aus den Unternehmenszielen abgeleitet, entwickelt und fortgeschrieben worden ist.
- Nicht ausreichend klar formulierte und damit *messbare* Ziele.
- Keine nachweisbare Steuerung der Umsetzung der IT-Strategie entlang dieser Ziele und fehlende Kennzahlen bezüglich der Zielerreichung.
- Fehlende Ableitung von Maßnahmen, die erforderlich sind, um Stärken und Chancen zu nutzen sowie Risiken und Schwächen zu mindern bzw. zu beherrschen.
- Mangelnde Integration der IT im strategischen Planungsprozess.

Der Prozess zur strategischen IT-Steuerung



(BBL)

Der jährliche Zyklus zur strategischen IT-Steuerung (s. Abb. 1) beginnt mit der strategischen Unternehmensplanung und endet nicht mit der Verabschiedung der IT-Strategie durch den Vorstand und der Präsentation im Verwaltungsrat. Auch die sogenannte Mittelfristplanung mit der Festlegung der Kostenentwicklung für die kommenden drei Jahre oder zumindest des IT-Budgets für das Folgejahr sowie die Projekt- und Maßnahmenplanung sind Bestandteil dieses Zyklus. Wichtig und für viele Institute neu ist die unterjährige Überprüfung der Zielerreichung in Form der Erfassung und Bewertung der wesentlichen IT-strategischen Kennzahlen und deren Bericht an die Vorstandsebene. Der Prozess stellt also eine permanente Aufgabe dar, die auch die unterjährige Steuerung der Umsetzung beinhaltet.

Zusammenfassung der Unternehmensstrategie aus IT-Sicht

Die IT-Strategie und die darin formulierten Ziele sind *nachweislich* und *belegbar* aus der Unternehmensstrategie abzuleiten. Soweit die Theorie und die Forderung der Aufsicht. In der Praxis ist das jedoch der schwierigste Teil der strategischen Planung, denn die Unternehmensstrategie ist häufig eher allgemein gehalten und enthält bezüglich der IT wenig konkrete Ziele und Handlungshinweise.

Die Unternehmensstrategie (inkl. der Risikostrategie) ist meistens nach den Dimensionen der strategischen Unternehmensplanung *Kunden, Märkte, Finanzen, Prozesse, Produkte, Mitarbeiter, Nachhaltigkeit* und *Risiken* gegliedert (den sog. Strategiedimensionen). Diese Struktur spiegelt die Sicht der Fachbereiche wider.

Ausgehend hiervon sollte die IT die wesentlichen Kernaussagen aus ihrer Sicht zusammenfassen. Sofern nicht ohnehin schon zu jeder Strategiedimension zwei, drei für jeden Mitarbeiter verständliche Kernaussagen formuliert sind, könnte dies abgestimmt mit dem Vorstand („haben wir das richtig verstanden?“) auch durch den IT-Verantwortlichen als Vorgabe für die IT-Strategie zusammengefasst werden. Diese „Abnahme“ und die eigene Zusammenfassung befördert das Verständnis und stellt die richtige Zielvorgabe durch den Vorstand sicher (Nachweispflicht).

Übersetzung der Unternehmens- in IT-Strategie



Die IT denkt in Bebauungsplänen, strukturiert nach Plattformen, Produktlinien und Diensten.

(vege/fotolia)

Die Mitarbeiter der IT und vor allem die an der strategischen IT-Planung Beteiligten müssen diese Kernaussagen verstanden und verinnerlicht haben, um die Ableitungen für die IT-Strategie durchführen zu können. Letzteres stellt einen entscheidenden Schritt dar, der auch die neue Rolle der IT als strategischen Berater für die Fachbereiche auszeichnet.

Die IT „denkt und handelt“ jedoch *nicht* primär in den oben beschriebenen Dimensionen der Unternehmensstrategie sondern typischerweise in (IT-)Bebauungsplänen. Deren Struktur ist nach fachlichen Domänen, auch Plattformen, Produktlinien oder Dienste genannt, gegliedert. Die Strukturen der Bebauungspläne ähneln sich institutsübergreifend hinsichtlich des fachlichen Schnittes der Domänen. Das gilt auch für Institute, die wesentliche Teile ihrer Anwendungen selber entwickeln oder betreiben. Die Bebauungspläne sind typischerweise in die Domänen *Vertrieb*, *Abwicklung*, *Steuerung* und *Unterstützung* untergliedert oder können diesen zugeordnet werden. Meist wird auch die IT-Infrastruktur als eigene „technische“ Domäne behandelt. Die IT definiert dann in der strategischen Bebauungsplanung die langfristige Entwicklung der jeweiligen „Anwendungslandschaft“ je Domäne (dies schließt hier und im Folgenden auch die IT-Infrastruktur mit ein). Auch die Finanz Informatik (FI) hat im Rahmen der Großprojekte die langfristige Weiterentwicklung der Systemlandschaft definiert.

Die Übersetzung zwischen den fachlichen Zielen der Unternehmensstrategie und der Weiterentwicklung der jeweiligen Anwendungslandschaften basiert auf der Zuordnung der oben genannten Kernsätze aus der Unternehmensstrategie zu den IT-Domänen bzw. Plattformen. Kunden-Ziele definieren dabei in der Regel Vorgaben für die Domäne Vertrieb, Produkt- und Prozess-Ziele solche für die Domänen Abwicklung und Steuerung und so fort.

Damit können zwei wesentliche Ziele der strategischen IT-Planung erfüllt werden:

1. Die Ableitung der strategischen Weiterentwicklung des IT-Leistungsportfolios an den Unternehmenszielen in Abstimmung mit den Fachbereichen („Alignment“). Da in vielen Bereichen heute die Entwicklung der Bebauungspläne weitgehend von einem zentralen Dienstleister oder Standardsoftware-Lieferanten bestimmt wird, ist es essentiell das auch in umgekehrter Richtung bei der Formulierung der Unternehmensstrategie zu berücksichtigen.
2. Das Aufzeigen von Chancen und Möglichkeiten, die sich aus der Weiterentwicklung der Anwendungslandschaften für die Fachbereiche eröffnen („Enabling“). Dies setzt natürlich voraus, dass die IT auch ihr (bank-)fachliches Verständnis – gerade auch im Hinblick auf die strategische Entwicklung der Großprojekte der FI – kontinuierlich

weiterentwickelt. Gemeinsam mit dem Fachbereich können so Maßnahmen abgeleitet werden, um die Potentiale, die sich aus der Weiterentwicklung der Anwendungslandschaften der Dienstleister und Lieferanten ergeben, wirtschaftlich für das Unternehmen zu nutzen.

Ergebnis der Ableitung sind die neuen, dokumentierten eigenen (Ziel-)IT-Bebauungspläne als Vorgabe für die strategische Entwicklung der eigenen Anwendungslandschaft. Auf dieser Basis können Handlungsfelder identifiziert und im nächsten Schritt Maßnahmen und Projekte abgeleitet und in die Mittelfristplanung aufgenommen werden. Durch diese Vorgehensweise wird die IT *wirksam* und *nachvollziehbar* an der Unternehmensstrategie ausgerichtet.

Neuausrichtung der IT als strategischer Berater der Fachbereiche

Aus unserer Sicht ist die Bebauungsplanung *das* zentrale Instrument des strategischen Planungsprozesses, auch wenn diese heute in den meisten Instituten wahrscheinlich gar nicht als Teil der strategischen IT-Planung im engeren Sinne existiert oder so wahrgenommen wird. Letzteres ist auch ein wesentlicher Grund dafür, dass die IT heute – zumindest auf strategischer Ebene – meist nicht als Berater der Fachbereiche sondern oft nur als Kostenfaktor wahrgenommen wird.

Um das zu ändern und den oben beschriebenen Zielen und Aufgaben gerecht werden zu können, sollte der für die OrgIT zuständige Bereichsleiter aktiv in die Entwicklung der Unternehmensstrategie eingebunden werden – was i.d.R. mit einer mindestens teilweisen fachlich/persönlichen Neuausrichtung desselben verbunden sein wird. D.h. er sollte zur üblichen Strategie-Klausur eingeladen werden und zudem den bilateralen Austausch mit den Fachbereichen pflegen. Auf diese Weise erhält er zum einen ungefilterten Einblick in die Anforderungen der Fachbereiche und des Vorstandes. Zum anderen kann er – immer in der Sprache der Fachbereiche – die sich aus der Weiterentwicklung der Anwendungslandschaft ergebenden Chancen und Möglichkeiten für das Unternehmen aufzeigen.

Eine solche enge, auch personelle Einbindung der IT in die strategische Planung ist heute eher selten implementiert. Sie würde nicht nur als effektives Bindeglied zwischen strategischer Unternehmens- und IT-Planung dienen, sondern deren hohe Bedeutung auch der Aufsicht gegenüber dokumentieren. Die Anforderungen der Aufsicht sind also letztlich auch ein starkes Argument dafür, gerade dieses Bindeglied im eigenen Haus zu etablieren bzw. zu stärken. Der Nachweis der Ableitung der IT-Ziele und der strategischen IT-Planung ergibt sich dann quasi als Abfallprodukt aus den jeweiligen Sitzungsprotokollen.

Zwei Seiten einer IT-Strategie

Die IT-Strategie zeigt die künftige Entwicklung der IT des Instituts auf. Mit einem Zeithorizont von drei Jahren beschreibt sie messbare Ziele. Für diesen Zeitraum erfolgt abgeleitet aus den Bebauungsplänen eine Planung von Projekten und Maßnahmen, um die definierten Zielpositionen zu erreichen. Mit wachsendem Zeithorizont kann die Planung ggf. auch grober ausfallen. Aus den Anforderungen definieren sich auch die Inhalte der IT-Strategie. Diese umfassen zum einen Aspekte, die eher nach innen wirken (im Sinne der konkreten OrgIT-Bereichsziele) und solche, die primär auf die Fachbereiche zielen, also nach außen orientiert sind.

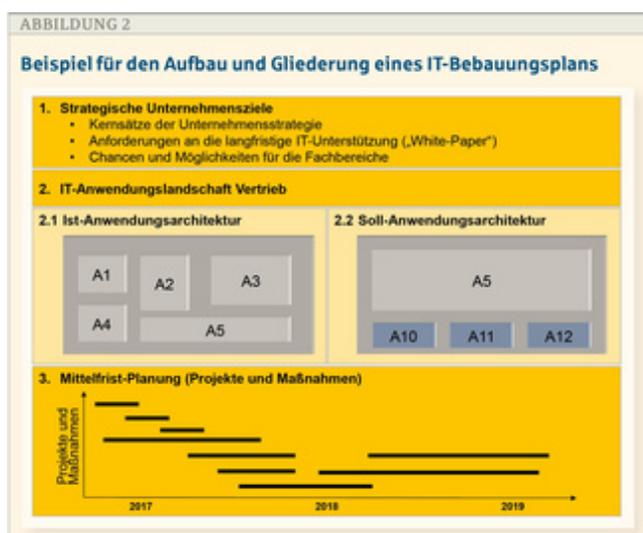
OrgIT-Strategie

Für sich selber als Bereich und Dienstleister muss OrgIT die Frage beantworten, wie die internen Prozesse weiterentwickelt werden sollen, um die an den Bereich gerichteten Anforderungen (die Rolle der IT und die internen Leistungserbringungsprozesse) langfristig optimal erfüllen zu können. Optimal heißt in diesem Zusammenhang sowohl effektiv als auch effizient sowie zu akzeptablen Risiken. Diese „klassische“ Seite der IT-Strategie ist in den meisten Häusern mehr oder weniger gut adressiert. Zu diesem Teil gehören Aussagen zu:

- Definition, Bedeutung und Rolle der IT im Institut
- Einordnung der IT-Strategie in den Unternehmensstrategieprozess
- Geltungsbereich
- IT-Organisation und Prozesse
- IT-Personal
- IT-Compliance
- IT-Sourcing (Out- und ggf. auch Insourcing)
- Informationssicherheit und Datenschutz
- IT-Risiken
- IT-Architektur und Technologien
- Wirtschaftlichkeit und Qualität
- Dokumentation und Berichtswesen
- u.a.m.

Diese Themenfelder spiegeln auch die wesentlichen Prozesse und Aufgaben des IT-Bereichs wider. So kann je Prozess definiert werden, ob es hier einen Handlungsbedarf gibt. Daraus ergeben sich dann IT-interne Projekte und Maßnahmen, die im Rahmen der Mittelfristplanung zusammen mit den Projekten und Maßnahmen aus der IT-Bebauungsplanung (siehe nächster Abschnitt) priorisiert und geplant werden müssen.

IT-Strategie der Fachbereiche



(BBL)

Die zweite Seite der IT-Strategie ist die „IT-Strategie der Fachbereiche“. Die IT als Dienstleister für die Fachbereiche ist dafür verantwortlich, dass die strategische Weiterentwicklung der IT-Leistung zusammen mit dem Fachbereich geplant wird (IT-Bebauungsplanung) und die sich dabei bietenden Chancen und Möglichkeiten optimal genutzt werden können.

Aus der Lücke zwischen den strategischen Unternehmenszielen gespiegelt an der eigenen derzeitigen Anwendungslandschaft sowie deren geplanten Anpassungen wird zunächst der Handlungsbedarf ermittelt („was muss verändert, weiterentwickelt werden um das Ziel zu erreichen“). Aus dem Handlungsbedarf werden dann Projekte und Maßnahmen abgeleitet, um damit die Ziele zu erreichen (siehe auch den Abschnitt zur Ableitung von Handlungsfeldern aus der Umfeldanalyse).

Projekte und Maßnahmen (s. Abb. 2) können IT-nahe Projekte zur Veränderung der Anwendungslandschaft (Ablösung System A1, Einführung A10 ...), Projekte zur Veränderung von Prozessen in den Fachbereichen aber auch reine Fachbereichsmaßnahmen wie etwa Schulungen, Marketing-Maßnahmen etc. sein. Diese müssen mit den Zeitplänen für die Bebauungspläne abgestimmt werden und ergeben so die logische Projektreihenfolge (Wann steht das neue Intranet zur Verfügung, was ist für dessen Einführung erforderlich, wann steht die neue Internet-Banking App zur Verfügung, was muss getan werden, damit diese durch die Kundenberater aktiv angeboten werden kann, etc.?).

Idealerweise sollte die IT als Prozess-Owner der strategischen IT-Planung auch die Moderation der Projekt- und Maßnahmenplanung und in der Folge auch deren Umsetzung aus einer übergreifenden Sicht steuern. Zumindest diejenigen, die in Relation mit den Bebauungsplänen stehen.

Klare Ziele und Kennzahlen

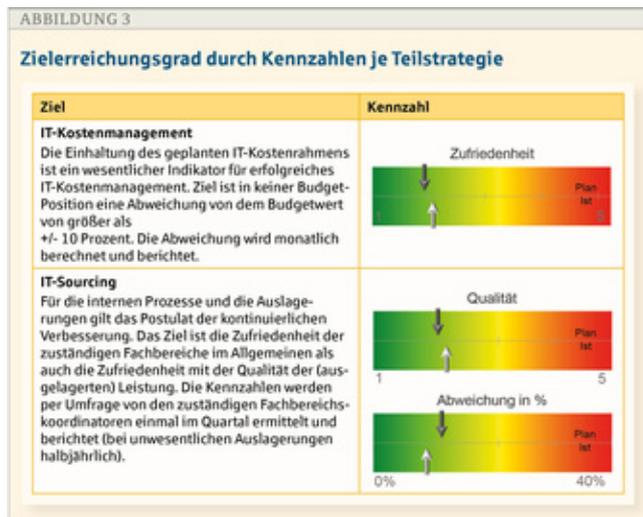
Aus Sicht der Aufsicht und im Sinne einer funktionierenden IT-Steuerung muss die Umsetzung der IT-Strategie überwacht und gesteuert werden. Im Rahmen des Strategieprozesses muss daher auch die Einhaltung und Erreichung der Ziele aus der IT-Strategie regelmäßig gemessen, überwacht sowie an Vorstand und Verwaltungsrat berichtet werden.

Messbare Ziele

In der Konsequenz hieraus müssen die Ziele der IT-Strategie so formuliert werden, dass aus diesen die Eckpunkte der operativen Planung abgesteckt werden können und die Zielerreichung objektiv gemessen werden kann. Daher muss die IT-Strategie neben sinnvollen qualitativen und inhaltlichen Beschreibungen des gewünschten Zielzustandes auch Ziele benennen, die konkret nachprüfbar sind. Das heißt, dass zu jedem wesentlichen Bereich der IT-Strategie und deren konkreter Zielformulierung Kennzahlen definiert werden müssen, die die Umsetzung des Zieles „messbar“ machen und ggf. auch mehrfach unterjährig ohne großen Aufwand gemessen werden können. Zur Festlegung der Kennzahl(en) gehören jeweils die Erklärung, inwiefern die jeweilige Kennzahl die Erreichung des Zieles dokumentiert (Bezug zum strategischen IT-Ziel), die Festlegung des Plan-Wertes, die Beschreibung der Steuerungswirkung zur Zielerreichung sowie die Beschreibung der Datenquelle bzw. Ermittlungsmethode. Dies ist i.d.R. ein zunächst ungewohnter im Wesentlichen aber einmaliger Aufwand. Einmal definiert sind die erforderlichen Kennzahlen dann weitgehend stabil und ändern sich im Zeitverlauf kaum, solange keine grundlegenden Verschiebungen in der Strategie auftreten. Die Kennzahlensteuerung der IT-Strategie betrifft primär die IT-Ziele mit Bezug zur „IT-Strategie des Bereichs OrgIT“. Die

Erreichung der Projekt- und Maßnahmenziele – also die der „IT-Strategie der Fachbereiche“ – findet im Rahmen der Projektportfoliosteuerung statt.

IT-Strategiebericht



(BBL)

Nach der Festlegung der Kennzahlen ist ein Konzept und ein Prozess zur regelmäßigen Messung und Steuerung der Umsetzung der IT-Strategie zu etablieren. Dieser umfasst auch ein entsprechendes Berichtswesen für die IT-Strategie. In der Praxis hat es sich bewährt, die wesentlichen Teilaspekte der IT-Strategie kurz zusammenzufassen und mit dem Status der zugehörigen Kennzahlen zu dokumentieren. Das bildet die Basis für den IT-Strategiebericht (s. Abb. 3).

Das IT-Berichtswesen wird um diesen „Zielerreichungsbericht IT-Strategie“ ergänzt. Abweichungen des festgelegten Plan-Werts vom Ist-Wert sind zu erklären. Auch die Maßnahmen, die ergriffen werden, um die Erreichung der Ziele (dennoch) zu gewährleisten, sind in diesem Bericht zu dokumentieren und zu erläutern.

Ableitung von Handlungsfeldern aus der Umfeldanalyse

Als weiteren Nachweis der strategischen IT-Steuerung wird von der Aufsicht gefordert, dass sich das Management periodisch kritisch mit der aktuellen Situation, dem Umfeld und dem bisher Erreichten auseinandersetzt. Dabei kommt es darauf an zu wissen, wo das Institut bzw. die IT steht und ob durch geänderte Umweltbedingungen vielleicht Ziele angepasst werden müssen oder sich neue Handlungsfelder ergeben. Eine Umfeldanalyse ist daher ein weiterer wesentlicher Bestandteil des Prozesses zur strategischen IT-Steuerung und damit natürlich auch des IT-Strategiedokuments.

ABBILDUNG 4

Beispiele von wesentlichen Fragestellungen einer SWOT-Analyse

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> » Wo sehen wir unsere Stärken? » Wie können wir noch besser werden? » Wo stehen wir momentan? » Wodrauf sind wir stolz » Was differenziert uns von anderen? 	<ul style="list-style-type: none"> » Wo können wir uns verbessern? » Welche Prozesse laufen schlecht? » Was ist umständlich, wo wollten wir schon immer was tun? » Was können wir nicht so gut wie andere und was fehlt uns?
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> » Wo können wir uns verbessern? » Welche Möglichkeiten bieten (technologische) Entwicklungen? » Wie können wir unsere SWOT nutzen? » Was können wir in dem (Markt-) Umfeld einbringen/nutzen? 	<ul style="list-style-type: none"> » Wo sehen wir in der Zukunft Risiken? » Was könnte unsere Position schwächen? » Wo gibt es Entwicklungen die Gefahren bergen?

Die systematische Beschäftigung mit den Stärken und Schwächen sowie den Chancen und Risiken der IT (englisch: Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats, kurz SWOT) fördert neben der genaueren Festlegung der Position und der Ziele auch das gemeinsame Verständnis für die IT. Die Umfeldanalyse – vorteilhafterweise in Form einer SWOT-Analyse (s. Abb. 4) – sollte gemeinsam mit den jeweils betroffenen Fachbereichen und dem Vorstand durchgeführt und selbst bei eher IT-internen Umfeldaspekten mindestens mit diesen diskutiert werden. Damit wird erreicht, dass die Sicht des gesamten Instituts bei der (Neu-)Ausrichtung der IT einfließen kann. Zeitlich ist die Umfeldanalyse der Prozessschritt vor der Festlegung der neuen IT-Ziele. Es ist sinnvoll, die entsprechenden Fragen je Themenfeld und je Bebauungsplan zu bearbeiten. Die Umfeldanalyse ist damit also eine wesentliche Basis für die Ableitung des in der IT-Strategie dokumentierten Handlungsbedarfs.

Beschluss- und Veröffentlichung

Die Aufsicht fordert, die Inhalte sowie Änderungen der (Teil-)Strategien und damit auch der IT-Strategie innerhalb des Instituts in geeigneter Weise zu kommunizieren. Geeignet heißt nicht, dass jeder Mitarbeiter das vollständige Strategiedokument bis ins Detail kennen muss. Es genügt ggf. auch, relevante Auszüge bzw. Zusammenfassungen der Strategie(n) an die Mitarbeiter zu kommunizieren, mit denen sichergestellt wird, dass jeder Mitarbeiter zumindest diejenigen Zielsetzungen und strategischen Maßnahmen bzw. deren Veränderungen kennt, die seine Tätigkeit und sein Umfeld unmittelbar betreffen. Damit die (IT-)Strategie ihre Wirkung nachhaltig entfalten kann, empfiehlt es sich, den Mitarbeitern die relevanten Teile der (IT-)Strategie zu erläutern.

Zur Veröffentlichung gehört auch die Erörterung mit dem Aufsichtsorgan. Hier reicht es nicht aus, den Mitgliedern die neue (IT-)Strategie nur „auszuhändigen“. Vielmehr sind mögliche Anpassungen der Strategie(n), die Bewertung der eigenen Position sowie die Ursachen für Zielabweichungen zu erläutern, zu diskutieren und entsprechende Entscheidungen des Aufsichtsorgans zu dokumentieren.

Fazit

Die Formulierung einer IT-Strategie ist eine aufsichtsrechtliche Pflicht. Viel bedeutsamer ist es jedoch, diese als zentrales Steuerungsinstrument und integralen Bestandteil der Unternehmenssteuerung zu verstehen und dabei wirtschaftliche Chancen zu identifizieren und intensiv nutzbar zu machen.

Mit dem im Artikel beschriebenen Vorgehen – insbesondere der intensivierten Zusammenarbeit auf strategischer Ebene zwischen IT und Fachbereich sowie der aktiveren Steuerung – werden die Voraussetzungen dafür geschaffen, dass dies gelingen kann. Dabei darf nicht verhehlt werden, dass dies allen Beteiligten die Bereitschaft zu teilweise erheblichen Veränderungen abfordert.

Im nächsten Artikel dieser Serie wird die Ableitung der operativen (Kosten-)Planung sowie das unterjährige IT-Kostenmanagement in all seinen Dimensionen vorgestellt. Dabei stellen wir einen Ansatz vor, wie gemeinsam mit den Fachbereichen durch neue Perspektiven im IT-Kostenmanagement Potenziale zur Kostenoptimierung besser erkannt und realisiert werden können.

Autoren

Dr. Andreas Rothe ist Geschäftsführer der Best Practice AG in Salenstein (Schweiz).

Dr. Thomas Stock ist Leiter IT-Steuerung der SIZ GmbH in Bonn.

Michael Vösgen ist Geschäftsführer der Tricept AG in Detmold.

Teil 1 der SIZ-Serie: „Aufsicht erwartet aktive IT-Steuerung“ finden Sie [hier](#).

Teil 3 der SIZ-Serie: „IT-Kosten wirksam steuern“ finden Sie [hier](#).



Scannen Sie diesen Code mit Ihrem Smartphone und lesen Sie diesen und weitere Beiträge online