

February 2005

Von der Industrie lernen - Steuerung der IT nach industriellen Maßstäben

Klaus Rausch

Landesbank Baden-Württemberg

Andreas Rothe

Landesbank Baden-Württemberg

Follow this and additional works at: <http://aisel.aisnet.org/wi2005>

Recommended Citation

Rausch, Klaus and Rothe, Andreas, "Von der Industrie lernen - Steuerung der IT nach industriellen Maßstäben" (2005).

Wirtschaftsinformatik Proceedings 2005. 28.

<http://aisel.aisnet.org/wi2005/28>

This material is brought to you by the Wirtschaftsinformatik at AIS Electronic Library (AISeL). It has been accepted for inclusion in Wirtschaftsinformatik Proceedings 2005 by an authorized administrator of AIS Electronic Library (AISeL). For more information, please contact elibrary@aisnet.org.

In: Ferstl, Otto K, u.a. (Hg) 2005. *Wirtschaftsinformatik 2005: eEconomy, eGovernment, eSociety*;
7. Internationale Tagung Wirtschaftsinformatik 2005. Heidelberg: Physica-Verlag

ISBN: 3-7908-1574-8

© Physica-Verlag Heidelberg 2005

Von der Industrie lernen – Steuerung der IT nach industriellen Maßstäben

Klaus Rausch, Andreas Rothe

Landesbank Baden-Württemberg

Zusammenfassung: Für Finanzdienstleister ist die IT ein entscheidender Produktionsfaktor, der effektiv die strategischen Anforderungen moderner Hochleistungsorganisationen und effizient die notwendige Entwicklung neuer Produkte unterstützen sollte. Dieser Beitrag beschreibt ein IT-Managementkonzept, das moderne Managementmethoden mit Konzepten der industriellen Entwicklung von Produkten zur nachhaltigen Steigerung der Effektivität und Effizienz der IT nutzt. Durch die Transformation von Ideen einer industriellen Produktentwicklung auf Basis einer (IT-)Produktlinienorganisation sowie der Nutzung verbreiteter best practice Ansätze wie COBIT und ITIL wird die Bereitstellung der IT-Dienstleistungen (IT-Services) für den anwendenden Finanzdienstleister professionalisiert. Der Beitrag beschreibt die dafür notwendige Einführung der Produktlinienorganisation sowie die darauf aufbauenden und aus der Industrie abgeleiteten Rollen und Konzepte und deren praktischen Umsetzung in der Landesbank Baden-Württemberg. Im Vordergrund steht dabei die Darstellung eines ganzheitlichen, industriellen Maßstäben genügenden IT-Managementframeworks. Das beschriebene IT-Managementkonzept ist dabei eine Zielvision, die teilweise bereits in der LBBW in die Praxis umgesetzt wurde.

Schlüsselworte: IT-Governance, Industrialisierung, Prozessmanagement, Produktmanagement

1 Treiber des Wandels

Die deutschen Banken befinden sich in einer Umbruchphase, die auf breiter Front zu erheblichen Kostensenkungsmaßnahmen insbesondere bei den IT-Kosten geführt hat. Bedingt durch die Bedeutung des Ergebnisses der internationalen Ratingagenturen für die Refinanzierungskosten der Banken stehen die Banken unter einem erheblichen Druck, die Kosten weiter zu senken oder / und Erlöspotentiale zu erschließen. Letzteres ist durch die verteilten Märkte schwierig zu realisieren. Mit rund 20 Prozent des Verwaltungsaufwands stellt die IT neben den Personalkosten den größten Kostenblock dar und ist damit automatisch im Focus der Kostensenkungsüberlegungen. Durch die gegebene Situation ist damit zu rechnen, dass die Kosten für die IT im besten Fall nicht steigen dürfen, auch wenn zusätzliche, er-

hebliche Ausgaben für gesetzlich induzierte Vorhaben wie IAS und BASEL das IT-Budget belasten. Der Druck auf den IT-Bereich, die Kosten zu senken und gleichzeitig die Leistungen zu steigern, wächst daher.

Die geänderten Rahmenbedingungen im Finanzdienstleistungsmarkt zwingen die Verantwortlichen der Finanzdienstleister, nach neuen Lösungsansätzen für die Bereitstellung der erforderlichen IT Serviceleistungen zu suchen. Gleichzeitig ist davon auszugehen, dass durch die z. T. massiven Kostensenkungsmaßnahmen ein Spielraum für weitere Kostensenkungspotentiale kaum noch vorhanden ist. Nach übereinstimmender Aussage namhafter Unternehmensberatungen sind 20% bis 30 % Kosteneinsparungsmöglichkeiten ohne Beeinträchtigung der Leistungsfähigkeit der IT möglich.¹ Es ist jedoch nicht auszuschließen, dass eine pauschale Kostenreduktion zu unerwünschten Effekten führen könnte. Wird ein IT-Bereich bereits hoch effizient betrieben, führt die pauschale Kürzung zu einem Abbau solcher Fähigkeiten, die mittelfristig mit wesentlich höheren Investitionen wieder aufgebaut werden müssen. Kosteneinsparungen würden dann das Gegenteil bewirken und zu zukünftig höheren IT-Ausgaben führen (Kostenspar-Paradoxon). Generell sollten daher alle Leistungen und Investitionen unter den folgenden zwei Aspekten intensiv überprüft werden:

1. Service Level: Ist die bereitgestellte Leistung im bisherigen Umfang angemessen oder können Serviceleistungen u. U. gesenkt werden (z. B. Bereitschaftszeiten, Austauschzeiten bei defekten Geräten etc.)?
2. Kann eine Leistung günstiger erbracht werden (z. B. durch die Wahl einer anderen Sourcingvariante oder Nachverhandlungen mit den Lieferanten)?

So erwies sich beispielsweise bei der LBBW für die Senkung der Rechenzentrumskosten, die einen relativ hohen Anteil der IT-Kosten ausmachen, ein Benchmark als hilfreich. Dieser diente insbesondere dazu, nach der Fusion der drei Vorgängerinstitute zur Landesbank Baden-Württemberg (LBBW) die Effizienz, Produktivität und Wirtschaftlichkeit des geplanten konsolidierten Rechenzentrums zu untersuchen und mit dem Markt zu vergleichen. Um die im Vergleich zu den Benchmarkpartnern zu hohen Kosten zu senken, wurden zahlreiche Maßnahmen auf Basis der genannten zwei Aspekte durchgeführt:

- **Transparenz über alle Verträge:** Bestehende Verträge wurden auf ihre Notwendigkeit hin überprüft (werden diese Leistungen noch benötigt oder können diese intern übernommen werden?).
- **Verhandlungen aller Lieferantenverträge:** Insbesondere durch die allgemeine Wirtschaftslage konnten auch bei bestehenden Verträgen im beiderseitigen Interesse zum Teil signifikante Preisnachlässe ausgehandelt werden. Hilfreich hierfür war auch der Vergleich der Angebote von konkurrierenden Lieferanten.

¹ vgl. [Bub⁺00, S. 104]; [oV02a, S. 4]

- **Überprüfung von Lizenzen und Hardware:** Werden alle Lizenzen / Endgeräte benutzt, kann deren Anzahl gesenkt werden, kann alternative Software/Hardware genutzt werden? Durch die gleichzeitige transparente Darstellung der Kosten gegenüber der Fachabteilung bestand eine hohe Bereitschaft, jede Lizenz/Hardware gemeinsam kritisch zu überprüfen.
- **Konsolidierung der Plattformen:** Es bestanden z. T. redundante Serverwelten insbesondere im Windows und Unix Umfeld, aber auch im Netzwerkbereich. Je Plattform existierten zum Teil unterschiedliche Prozesse in unterschiedlichen Organisationseinheiten zum Betrieb und zur Überwachung der Plattformen. Durch Konsolidierung, Standardisierung und Vereinheitlichung wurden Prozesse plattformübergreifend vereinheitlicht. Durch die Server- und Netzwerkkonsolidierung konnten überflüssig gewordene Kapazitäten abgebaut werden. Durch die Beschränkung auf strategische Partnerschaften konnten mit den Lieferanten wesentlich bessere Preise und Wartungsverträge ausgehandelt werden. Die Standardisierung der Prozesse führte zur Verbesserung der Servicequalität, Senkung der Betriebskosten (z. B. durch einheitliche Überwachungstools, Datensicherungseinrichtungen) und zur besseren Auslastung insbesondere von Engpassressourcen.

Diese „erste“ Welle der Kostensenkung hat die Erschließung erheblicher Kostensenkungspotentiale von ca. 20 Prozent im Betriebs-Bereich ermöglicht. Darüber hinaus gehende nachhaltige, oft aber auch erst langfristig wirkende Kostensenkungsmaßnahmen entstehen durch die Weiterentwicklung der bestehenden Organisation. Damit eine nachhaltige Effizienzsteigerung erreicht werden kann, müssen die Prozesse zur Leistungserbringung und zu Steuerung der IT-Dienstleistung radikal verändert und die bestehende Aufbauorganisation entsprechend angepasst werden. Dies erfordert einen umfassenden Managementansatz, der alle Bereiche der IT erfasst.

2 Industrialisierung der IT

Um die IT-Dienstleistung nach industriellen Maßstäben bereitstellen zu können muss sich die IT von einer traditionellen Serviceorganisation, die sich für die Umsetzung der IT-Anforderungen der Fachbereiche verantwortlich fühlt („Auftragsfertiger“), zu einem aktiven Lösungsanbieter für den Finanzdienstleister wandeln („Produktanbieter“).² Die notwendigen Veränderungen und vor allem der erforderliche Wandel des Selbstverständnisses des IT-Bereichs sind dabei enorm. Ein Beispiel soll dies verdeutlichen:

² vgl. [Ade97, S. 3 f]

Man stelle sich einen Autohersteller vor, der bei der Entwicklung eines neuen *Fahrzeugs* auch den Entwurf eines neuen Getriebes als notwendig erachtet. Man stelle sich dann vor, dass dieses Getriebe auch selbst produziert werden soll und dafür sowohl das Getriebegehäuse als auch alle dafür benötigten Wellen und Zahnräder selber hergestellt werden sollen. Wir würden es für absurd halten, wenn der Automobilhersteller auch darauf bestehen würde, die Gußrohlinge für das Gehäuse und die Zahnräder selbst zu gießen. Unvorstellbar wäre, wenn jener Automobilhersteller im nächsten Schritt auch die Maschinen zur Verformung von Wellen, Zahnrädern und Gehäusen selbst produzieren wollte. Diese für die Herstellung von anderen Industriegütern für unvorstellbar gehaltene Vorgehensweise ist in der Softwareentwicklung auch heute noch gang und gäbe.³

Um das Ziel einer Industrialisierung zu erreichen, müssen neben den organisatorischen Maßnahmen auch die Denkweise und das Selbstverständnis der Mitarbeiter des IT-Bereichs und letztlich des gesamten Unternehmens verändert werden. Das bedeutet, dass nicht nur die IT sondern auch die Fachbereiche auf die gewohnte, individuelle Umsetzung ihrer Vorstellungen verzichten müssen, da Standardbauteile auch die Standardisierung der gebotenen Leistungen bewirkt.

Näher zu klären ist im Folgenden, was von der Industrie übernommen werden kann bzw. sollte. Mit der Analogie einer Software-„Fabrik“⁴ sollen Konzepte der industriellen Produktentwicklung auf die Entwicklung und Bereitstellung von IT-Dienstleistungen übertragen werden. Hierbei ist zu beachten, dass der Begriff der Softwareentwicklung die Produktion und Wartung der Software mit einschließt, während der Prozess der Produktentwicklung mit der Fertigungsplanung endet. Daher sollen auch Techniken der Produktion, insbesondere der Integration von Komponenten unterschiedlicher Hersteller, die Fertigungscoordination und vor allem die Reduzierung von Fertigungsfehlern und die Optimierung des Produktionsablaufs als mögliche Ideengeber zur Optimierung der IT-Leistungsbereitstellung genutzt werden.

Die Begriffe „industrielle Softwareentwicklung“ und „Softwarefabrik“ beinhalten eine systematische, disziplinierte Vorgehensweise zur Erreichung von Ergebnissen unter Verwendung von Werkzeugen und einem ausgefeilten Qualitätsmanagement. In der Literatur wurden bereits Ende der 60er-Jahre die ersten Vorschläge unterbreitet, wie die Softwareentwicklung nach dem Vorbild der industriellen Produktion erfolgen sollte. In der „Softwarefabrik“ werden mit Hilfe standardisierter, computergestützter Werkzeuge auf Basis eines formalisierten, mittels technischer und ökonomischer Kennzahlen kontrollierten Prozesses Software-

³ vgl. [Webe92, S. 75]; Das Vorstandsmitglied der DZ Bank drückt diesen Sachverhalt noch etwas plastischer aus: „Würden die Autobauer fertigen wie die Banken, dann müssten sie ... die Rinder selber züchten, die sie für die Lederbezüge der Autositze benötigen.“ [Voig03, S. 5]

⁴ vgl. [Dene94, S. 5]

produkte erstellt.⁵ So bedeutet „Softwaretechnik“ bzw. der im Deutschen schon fast gebräuchlichere englische Begriff des „Software Engineering“: Die zielorientierte „Bereitstellung und systematische Verwendung von Prinzipien, Methoden und Werkzeugen für die arbeitsteilige, ingenieurmäßige Herstellung ... von Softwaresystemen.“⁶ Ingenieurmäßiges Vorgehen bedeutet dabei die theoretische Erfassung und gedankliche Durchdringung der Produktion mit dem Ziel der Verbesserung des Produktionsprozesses. Die alleinige Anwendung von ingenieurmäßigem Vorgehen bei der Entwicklung von Software reicht aber offensichtlich nicht aus, um von einer industriellen Softwareentwicklung sprechen zu können.

Generelles Ziel einer industriellen Bereitstellung von IT-Dienstleistungen ist die optimale Befriedigung einer Anforderung zu einem möglichst geringen Preis. Die in der Industrie verbreiteten Grundprinzipien der industriellen Fertigung können dabei auch auf die IT von Finanzdienstleistern übertragen werden. Die hieraus resultierenden Prinzipien können hierbei als Leitlinien für die Neuausrichtung der IT formuliert werden.⁷

2.1 „Shareholder Value“-Prinzip

Das Shareholder Value-Prinzip besagt, dass sämtliche Prozesse und fachliche Services an den Anforderungen der Shareholder ausgerichtet werden. Aus Sicht eines Geschäftssegments muss die IT so wahrgenommen werden, als wäre es die „eigene“ IT. Dies bedeutet, dass die IT trotz ihrer organisatorischen Trennung von den einzelnen Geschäftssegmenten von diesen hinsichtlich ihrer individuellen Anforderungsrealisation steuerbar bleiben muss. So sind z. B. die Anforderungen eines Händlers hinsichtlich der Reaktionsgeschwindigkeit einer Hotline anders als die im Retailgeschäft. Das kann dazu führen, dass gegebenenfalls Prozesse, Mitarbeiter und Systeme redundant entwickelt bzw. vorgehalten werden müssen.

2.2 Selbstverständnis und Selbstverantwortung

„The first object of any good system must be that of developing first-class men“⁸
Taylor 1919

Handwerker haben ein hohes Vertrauen in die eigene Arbeit. Vor fast 100 Jahren haben Handwerker in der Automobilindustrie es nicht für möglich gehalten, Fahrzeuge aus Standardbauteilen zu montieren. Mit jedem neuen Fahrzeug, das entwi-

⁵ vgl. [Webe92, S. 12]

⁶ [Balz96, S. 46]

⁷ vgl. [Webe92, S. 71f und 76 ff]

⁸ [Tayl19, S. 7]

ckelt und gebaut wurde, wurden auch sämtliche Komponenten bis hin zur Zündkerze neu entwickelt. Eine maschinell gepresste Motorhaube wurde abgelehnt, da sie als nicht qualitativ ausreichend angesehen wurde. Ähnlich verhält es sich noch heute in der IT-Entwicklung: Der Softwareentwickler sieht sich noch allzu oft als Handwerker und nicht als Produktentwicklungsingenieur. Um eine vergleichbare Entwicklung wie in der Automobilindustrie machen zu können, ist auch im Bereich der IT-Entwicklung eine veränderte Denkweise erforderlich. Erstrebenswertes Ideal muss die schnelle Assemblierung leistungsfähiger Dienstleistungen sein und nicht mehr die vor allem durch fachliche Kreativität geprägte Entwicklung von Programmen.

Nach Mintzberg entwickelt sich eine Organisation in Stufen entsprechend der stufenweisen Koordination von Arbeitsabläufen.⁹ Mintzberg nennt fünf Koordinationsmechanismen, die den Organisationen zur Koordination ihrer Arbeitsabläufe zur Verfügung stehen: gegenseitige Abstimmung, persönliche Weisung, Standardisierung der Arbeitsprozesse, Standardisierung der Arbeitsprodukte und Standardisierung der bei den Mitarbeitern vorauszusetzenden Qualifikation. Eine große Organisation bedient sich dabei in der Regel aller Koordinationsmechanismen. Im Verlauf der Aufgabenerweiterung einer Organisation können diese aber auch vereinfacht als Stufen der „Bürokratie“ gesehen werden. Mit der zunehmenden Komplexität von Arbeitsabläufen in der Organisation scheint der bevorzugte Koordinationsmechanismus wie folgt zu verlaufen: Von der gegenseitigen Abstimmung zunächst zur persönlichen Weisung, dann hin zur Standardisierung von Arbeitsprozessen und in Folge auch Arbeitsprodukten und letztlich der erforderlichen Qualifikation der Mitarbeiter, um schließlich wieder zur gegenseitigen Abstimmung zurück zu kehren. Bei der Entwicklung von IT-Konzepten, die sich an den Maßstäben der industriellen Produktentwicklung orientiert, ist zu überprüfen, unter welchen Voraussetzungen die wieder stärkere direkte Abstimmung – intern und mit den Fachbereichen - die Effizienz der IT sprunghaft erhöhen kann. Wesentlich ist hierbei v. a. die Stärkung der Selbstverantwortung des Einzelnen hinsichtlich einer verbesserten Kommunikation und Abstimmung und der verbesserten Qualität von Arbeitsergebnissen.

2.3 Organisation

Die Organisation in der Produktentwicklung ist geprägt durch eine geringe Fertigungstiefe sowie durch eine Hybridorganisation nach Baugruppen/Komponenten (wie z. B. Motor, Achse etc.) und einer fachlichen, temporären Zuordnung von Mitarbeitern zu „Produktlinien“ (Passat, Golf etc.). Eine solche „Hybridorganisation“ als organisatorisches Konzept zur Montage von Endprodukten aus wieder verwendbaren Softwarekomponenten ist in der Softwareentwicklung der Finanzdienstleister weitgehend unbekannt.

⁹ vgl. [Mint92, S. 19ff]

Die Organisation der Zulieferer ist geprägt durch das Prinzip der gegenseitigen Konkurrenz. Nur wenn mehrere Zulieferer tatsächlich in der Lage sind, Teile in der geforderten Qualität und zu marktfähigen Preisen zu liefern, entsteht der notwendige Wettbewerb. Dieser Wettbewerb ist es auch, der innerhalb der Zuliefererindustrie die Entwicklung von innovativen, leistungsfähigen Teilen antreibt, die ihrerseits die „Produktion“ von hochwertigen, kostengünstigen und somit wettbewerbsfähigen Endprodukten ermöglicht. Die Ausgangslage im IT-Bereich von Finanzdienstleistern ist eine andere. Dennoch muss, auch wenn eine einzelne Bank nicht in der Lage ist, den Markt im oben genannten Sinne zu beeinflussen, ein allgemeines Verständnis für die indirekte Steuerung des Softwarezulieferer-Marktes gegeben sein.

Organisation heißt die Übertragung von Aufgaben auf Stellen bzw. Stellenträger. Zur Übertragung von Aufgaben gehört die horizontale und vertikale Verteilung und Abgrenzung der zugehörigen Rechte (Kompetenzen) und der Rechenschaftspflichten (Verantwortung). Qualifikation ist dabei die Summe aller Fähigkeiten, die zur optimalen Erfüllung der übertragenen Aufgabe erforderlich sind. Verantwortungsgefühl und Verantwortung kann nur dort entstehen, wo ein Bewusstsein für das eigene Handeln auf die Möglichkeit trifft, selbst und somit *eigenverantwortlich* Entscheidungen zu treffen. So ist es beispielsweise nur schwer möglich, für etwas finanziell verantwortlich zu sein, das jemand anderes genehmigen muss; ein Projektleiter kann die Verantwortung für die Einhaltung von Terminen tragen, muss dann aber auch die Kompetenz zur Beschaffung der notwendigen Test-PCs besitzen. Stimmen Verantwortung und Kompetenz überein, fängt der Mitarbeiter an, aus der passiven Rolle des Mitarbeiters in die Rolle des aktiv mitgestaltenden, interessierten Handelnden zu wechseln. Zu prüfen ist, wie die Aufbau- und Ablauforganisation gestaltet werden kann, damit die genannten Prinzipien berücksichtigt werden können.

2.4 Customer Value Driven

Der Begriff der Kundenorientierung wird zumeist unscharf verwendet. Kundenorientierung im eigentlichen Sinn meint die Ausrichtung allen unternehmerischen Handelns am Kunden. Diese Definition macht deutlich, dass Kundenorientierung mehr voraussetzt, als lediglich die Mitarbeiter zum freundlichen Umgang mit dem Kunden zu verpflichten. Kundenorientierung bedeutet, die Unternehmensaktivitäten und die Produkte auf den Kunden auszurichten und den Kunden aktiv in den Verbesserungsprozess einzubeziehen. Kundenorientierung droht aber ein Lippenbekenntnis zu bleiben, wenn nicht in Unternehmen ein System installiert wird, das die kundenorientierte Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten bündelt. Daneben muss aber auch bei der Entwicklung von Organisations- und Managementkonzepten die Kundenorientierung richtungsweisende Vision und bei der Prozessentwicklung grundsätzliche Anforderung sein.

In der Industrie beginnt der Produktentwicklungszyklus mit umfangreichen Marktforschungsaktivitäten zur Bestimmung der Gestaltung des neuen Produkts. Nach Auslieferung des Produkts wird mit umfangreichen Aktivitäten die Kundenbindung unterstützt (vgl. Abbildung 1, oberer Teil).

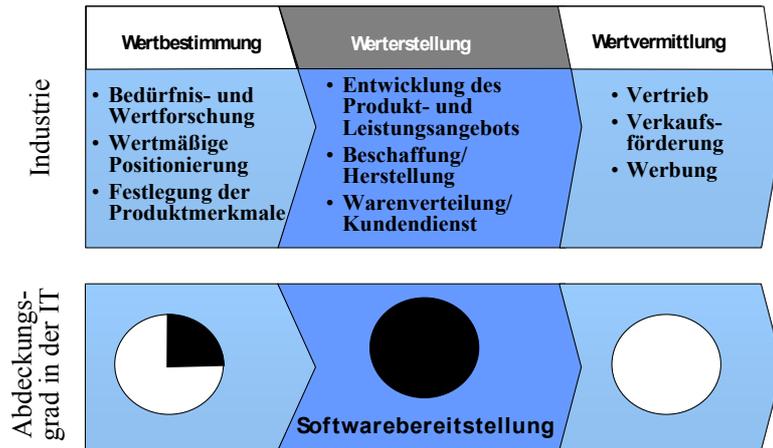


Abbildung 1: Abdeckungsgrad des Produktmarketingzyklus¹⁰

So wird beispielsweise in der Automobilindustrie der Bereich des After-Sales aufmerksam beobachtet. Sollten z. B. auffallend häufige Werkstattaufenthalte eines bestimmten Wagentyps zu beobachten sein, werden auch in der Produktentwicklung sofort entsprechende Konsequenzen gezogen. Bei AMG wird z. B. jeder Motor mit einer Namensplakette versehen. Bei auftretenden Fehlern können diese so an das Team gemeldet werden, damit es die Möglichkeit hat, aus den Fehlern zu lernen und mögliche Verbesserungen in der Produktion vorzunehmen (kontinuierliche Verbesserung). Ein solcher Rückkopplungsmechanismus fehlt weitgehend in der IT. Entsprechend des vorherrschenden Selbstverständnisses der IT ist eine Aufgabe mit der Softwareverteilung erfolgreich abgeschlossen. Nachgelagerte Überprüfungen, ob beispielsweise der Anwender mit dem Release gut zu Recht kommt oder Messungen der tatsächlichen Nutzung von neuen Funktionen finden nur sporadisch statt. Daher ist es erforderlich, auch weitergehende Konzepte des Lean Managements wie z. B. die Konzepte der kontinuierlichen Verbesserung auf die Softwareentwicklung zu übertragen. Unter dem Aspekt der Kundenorientierung ist es unerlässlich, dass sich das IT-Management auch diesen neuen Aufgaben widmet, um systematisch die Produkte und deren Nutzung zu verbessern. Wenn z. B. durch Schulungen oder Produktverbesserungen der Nutzungsgrad der Anwendung steigt, sinken zwar nicht die Kosten für die Produktentwicklung aber der Wert für das Unternehmen steigt deutlich.

¹⁰ vgl. [KoBI95, S. 133f]

2.5 Überprüfung der Fertigungstiefe / Kernkompetenzen

Ein wesentliches Merkmal der industriellen Produktentwicklung ist die geringe Fertigungstiefe. Während in den letzten zwanzig Jahren die Fertigungstiefe in der Automobilindustrie auf etwa 25 Prozent sank, liegt die Fertigungstiefe der Finanzdienstleister mit 70 Prozent und mehr, weiter auf einem hohen Niveau.¹¹ Es muss daher entschieden werden, ob eine IT-Dienstleistung selbst, durch Dritte (Outsourcing) oder für Dritte (Insourcing) bereitgestellt werden soll. Künftig gilt es, selbst nur noch dann als Leistungserbringer (Provider) aufzutreten, wenn dies strategisch im Sinne fachlicher Reaktionsgeschwindigkeit, Kosten, Qualität etc. und langfristig günstiger ist. Es muss sichergestellt werden, dass der Sourcing-Prozess systematisch, methodisch korrekt und nachvollziehbar erfolgt. IT-Kernkompetenz ist dabei nicht die Leistungserstellung, sondern das Management der Bereitstellung von Leistung im Sinne einer hohen Integrationsfähigkeit. Skills in der IT sind damit stärker auf diese Kernkompetenz und die kompetente Prozessberatung der Fachbereiche auszurichten. Die Fähigkeit, sich verstärkt am Markt zu orientieren, wird ein wesentliches Merkmal der künftigen IT-Konzeption. Das heißt: Die aktuelle Kenntnis wettbewerbsbestimmender Referenzlösungen (best of breed, Benchmark) wird stark an Bedeutung gewinnen.

Neben der Justierung der Fertigungstiefe gilt es generell, die Konzepte der Produktentwicklung zu überprüfen. Wieder einmal mehr soll auch hier von der Automobilindustrie gelernt werden. Stark vereinfacht bedeutet die Entwicklung eines neuen Automobilmodells vor allem die durch eine Designidee bewirkte Koordination aller an der Entwicklung Beteiligten. Jeder Zulieferer identifiziert sich dabei als „Teil des Ganzen“, da er darauf angewiesen ist, sich zur Verwirklichung der Designidee mit anderen Zulieferern direkt oder indirekt abzustimmen („Selbstorganisation“). Statt eines zentralen Projektmanagements wird die Abstimmung zwischen den „Teilprojekten“ durch den Zulieferer betrieben. Die Mitarbeiter des Automobilherstellers sind hierbei damit beschäftigt, die nachhaltige Qualität und Lieferfähigkeit durch wirksame Konzepte der Qualitätssicherung u. a. vor Ort in der Firma sicherzustellen. Auch hier sind die Konzepte der Industrie im Bereich der IT zu adaptieren: Erst wenn auch innerhalb der IT das Selbstverständnis verändert wird, können Steuerungsmechanismen der IT nachhaltig professionalisiert werden. Dies erfordert insbesondere die Fähigkeit der Organisation, einerseits als Zulieferer zu wirken und andererseits mit Zulieferfirmen zu kooperieren bzw. diese zu koordinieren.

Mit einer verringerten Fertigungstiefe steigt die Bedeutung der „Systemarchitekturen“. Durch die Notwendigkeit der passgenauen Fertigung und Montage der Komponenten/Baugruppen liegt der Schwerpunkt des „Architekturmanagements“ auf der Entwicklung der Integrationsarchitektur.

¹¹ vgl. [KöWe03, S. 3]

2.6 Einfache Prozesse (keep IT simple)

Der IT-Bereich wird von vielen Kunden als schwer durchschaubar, komplex und vor allem als inflexibel betrachtet. Die Kostenprogramme der letzten Jahre und der angesprochene Mangel an Vertrauen haben dazu geführt, dass durch die vermehrte Einführung von Kostensteuerungsprozessen die Bürokratie im IT-Bereich stark ausgeweitet wurde. Daher ist eine revolutionäre Entschlackung und Vereinfachung der Prozesse in der IT notwendig. Das gilt sowohl für die originären Entwicklungsprozesse des Softwareengineering und der Bereitstellung von Dienstleistungen als auch für die indirekten Prozesse wie zum Beispiel den Planungs- und Budgetprozess.

3 Orientierung des IT-Governance-Modells an industriellen Konzepten

Governance bedeutet Beherrschung oder Steuerung und kann mit „angemessene Unternehmensorganisation zur Optimierung der Unternehmensführung und -kontrolle“ übersetzt werden. Ziel ist es, die Führungs- und Organisationsstruktur der IT entsprechend ihrer Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens angemessen auszurichten. Es muss gewährleistet werden, dass die Risiken beherrscht und Kontrollinstrumente zur Messung der IT-Leistungen eingerichtet werden (entsprechen die Leistungen den Bedürfnissen der Benutzer? Werden die Geschäftsprozesse wirksam unterstützt? Sind die Kosten für die Leistungen angemessen?).¹² Zarnekow/Brenner ergänzen diese Aufgaben um die Grundsätze der Organisation wie z. B. die strategische Positionierung der IT, die sich daraus ergebende Rollenverteilung sowie Grundsätze für Liefer- und Leistungsbeziehungen, Eskalations- und Schlichtungsprozesse, Budgetierungsverfahren, Preisbildungsmethoden und Leistungsverrechnung sowie das Risiko- und Performance-Management.¹³ Aus dem Governance-Modell ergeben sich die in Abbildung 2 dargestellten wesentlichen Aufgabenschwerpunkte bzw. Kernprozesse, die hinsichtlich der beschriebenen Prinzipien gestaltet werden müssen.

¹² vgl. www.kpmg.ch/CG/954_DES_CG_L.asp; entnommen am 26.01.2004

¹³ vgl. [ZaBr03, S. 12]

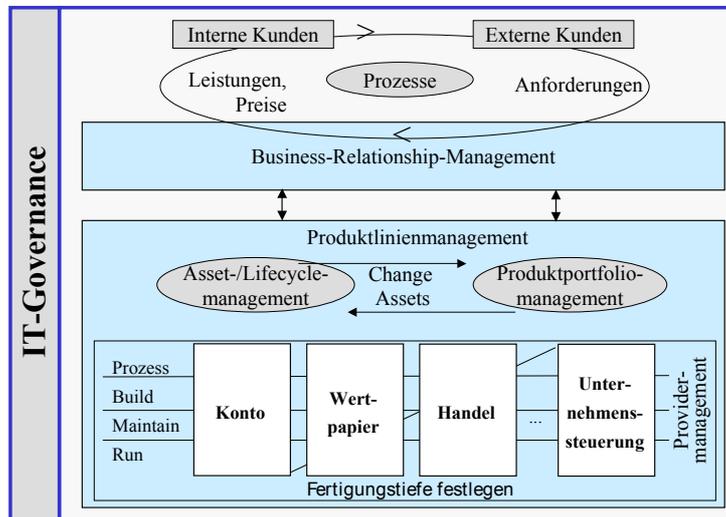


Abbildung 2: Übersicht IT-Governance-Modell

Die allgemeinen Prinzipien sind dabei in konkreten Verantwortungsbereichen umzusetzen. Je Aufgabenschwerpunkt / Kernprozess ist der Reifegrad zu ermitteln und zu bestimmen, wie dieser weiterentwickelt werden kann.

3.1 Produktlinien

Die IT der Finanzdienstleister ist durch komplexe, netzartig verbundene IT-Strukturen geprägt. Die Grundstruktur der Kernsysteme orientiert sich an den Geschäftsarten der Bank. Die Funktions- und Datenstruktur stammt dabei vielfach noch aus den 80er-Jahren. Das Steuerungsinstrumentarium der IT orientiert sich in ihren Grundkonzeptionen weitgehend an den gleichen Strukturen der Anwendungssysteme sowie an den klassischen Phasen der Softwareentwicklung: Planung, Entwicklung und Produktion. Durchgängige Managementprozesse, wie sie im Rahmen der industriellen Produktfertigung existieren, fehlen weitgehend.¹⁴ Leistungen und Projekte werden zudem auf Anforderung der Fachabteilungen entwickelt und bereitgestellt. Es ist wenig verwunderlich, dass die IT so als reiner Lieferant von Informationstechnik wahrgenommen wird und nicht als Partner zur gemeinsamen Definition einer effektiven IT-Unterstützung zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Erforderlich ist eine Anpassung der bankbetrieblichen Produktions- und Managementstrukturen, die alte Denk-, Aufbauorganisations- und Softwarestrukturen überwinden. Zentrale Grundvoraussetzung ist, nach dem industriellen Vorbild Einzelleistungen/-teile zu einem aus

¹⁴ vgl. [ZaBr03, S. 8]

Kundensicht sinnvollen Ganzen zusammen zu fassen: den „Produkten“ und dazugehörigen „Serviceleistungen“. Mit der Ausrichtung an IT-Produkten können bewährte Produktmanagementkonzepte der Industrie für das professionelle Management der IT-Produkte genutzt werden.

In der Industrie ist es eine Selbstverständlichkeit, Leistungen zu marktgängigen Produkten zusammenzufassen, diese nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten im Markt zu positionieren, zu halten und ggf. vom Markt zu nehmen. Die Zusammenfassung von Anwendungen zu sinnvollen IT-Produkten steht bei den Finanzdienstleistern erst am Anfang. Die konsequent an Bankprodukten und -prozessen orientierte IT-Produktstruktur (vgl. Abbildung 3) ist die Basis für das darauf aufbauende Managementgesamtkonzept.

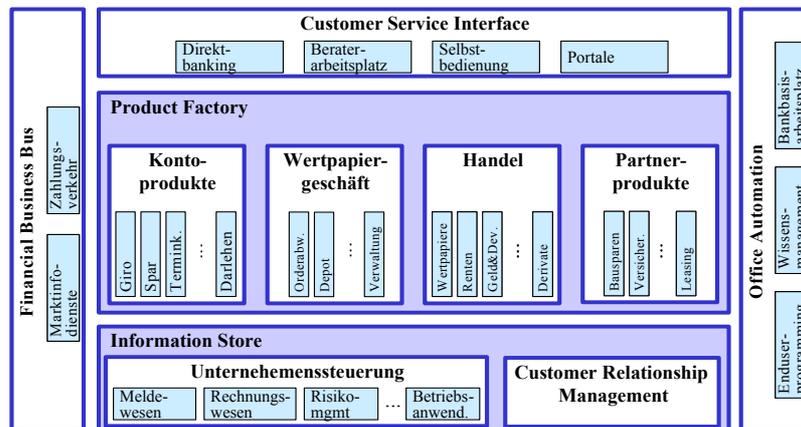


Abbildung 3: Die IT-Produktlinien der LBBW (exemplarisch)

Bedingt durch die fehlende Gegenständlichkeit der Produkte hat sich der Produktbildungsprozess in der Praxis als schwerer erwiesen, als zunächst gedacht. So werden häufig in einem ersten Ansatz IT-nahe Leistungen wie z. B. ein IT-System, ein Entwicklungstag oder die Bereitstellung von einem MIPS Rechnerleistung als „IT-Produkt“ definiert. Erst die stringente fachliche, an den Kernprozessen der Bank ausgerichtete, Produktsicht ermöglicht es, das IT-Management kundenorientiert auszurichten.¹⁵ In der LBBW wurden auf diese Weise in zwei Stufen ca. 400 Anwendungssysteme zu anfangs 70 und in der Folge zu heute rund 30 IT-Produkten zusammengeführt. Abbildung 3 stellt eine derart geänderte Produktionsstruktur auf Basis von IT-Produktlinien dar.

Das Produktlinienmodell ist eine meta-strukturelle Sicht auf die IT des Finanzdienstleisters. Sie ermöglicht es, durch das gemeinsame Bezugssystem „Produktli-

¹⁵ vgl. ausführlich unter www.sei.cmu.edu/plp

nie“ Aufgaben und Prozesse eines ganzheitlichen IT-Governancemodells aufeinander abgestimmt zu entwickeln.

3.2 Transparenz schaffen

Eine nachhaltige Verbesserung der Kostenposition erfordert Transparenz über Kosten und Leistungen der IT. Die Komplexität der IT stellt dabei zunächst eine Kommunikationsbarriere zwischen Fachabteilung und IT dar. So konnte die IT jahrelang mit der Begründung von „technischen Notwendigkeiten“ Budgets und Aufgaben im hohen Maße selber steuern. Die Krise der letzten Jahre führte zu einer massiven Forderung nach mehr Transparenz der IT. Der erste Schritt hierzu ist die Strukturierung der IT in klar definierte Leistungseinheiten, den Produktlinien und Produkten. Dies schließt die Ausrichtung der IT-Organisation an den Produktlinien mit ein. Eine Produktlinie wird so zu einer Organisationseinheit. Je Produkt sollten dann klare *Leistungsverträge* definiert werden. Wie mit externen Anbietern müssen zwischen Fachbereich und IT Service Level Agreements (SLAs) abgeschlossen werden. Fehlen solche Vereinbarungen, entsteht (subjektiv) der Eindruck, dass der IT-Bereich zu wenig leistet. Mit den SLAs kann der Grad ihrer Über- bzw. Untererfüllung dargestellt werden. Ansichten und Einstellungen können sukzessive durch die Leistungsnachweise verändert werden. IT-Leistungen werden so für den Fachbereich transparent und überprüfbar.

Je Produkt sollten mit den Fachbereichen Preise für die jeweiligen (Teil-) Leistungen vereinbart werden. Dies führt zusammen mit den SLAs zu klaren Kunden- bzw. Lieferantenbeziehungen, vor allem wenn Leistungen auch Dritten bereitgestellt werden sollen. Um dies zu erreichen, müssen alle Kosten auf die Kostenträger IT-Produkte verrechnet werden. In der LBBW werden stufenweise über Verrechnungsschlüssel die Leistungen des RZ, des IT-Managements und schließlich der Anwendungsentwicklung auf die IT-Produkte verrechnet. In einem Kostencentermodell werden die Kosten über abgestimmte Abrechnungsschlüssel auf die Fachbereiche verrechnet. In einem Preismodell werden die geplanten Produktkosten, die geplanten Abnahmemengen und ein Sicherheitsaufschlag kalkuliert und nach tatsächlicher Nutzung fakturiert.

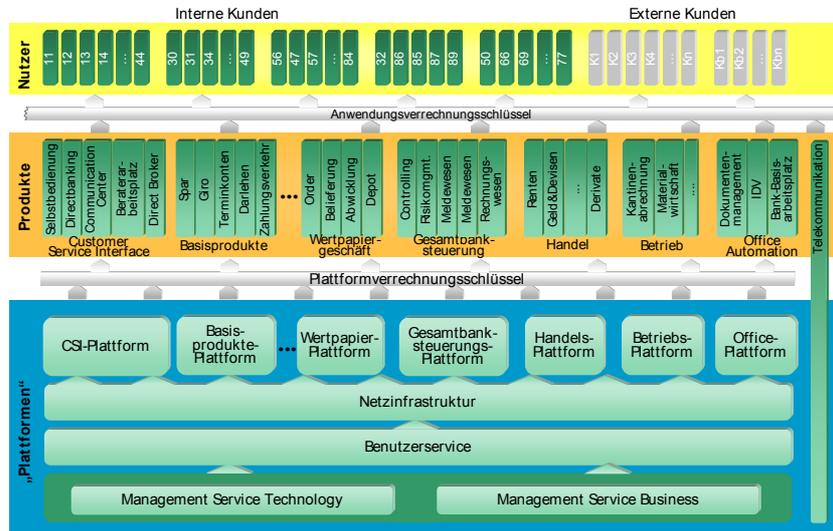


Abbildung 4: Kostenverrechnungsschema der IT-Kosten LBBW

Durch kostentreiberorientierte Verrechnungspreise entsteht ein wirksames Mittel zur Kostensenkung. Häufig ist z. B. dem Entwicklungsleiter gar nicht bewusst, wie er wirksam Kosten senken kann (z. B. durch Reduzierung von häufig unnötig vorgehaltenen Entwicklungsplätzen), da – wie zumeist üblich – die durch ihn verursachten Kosten in einem allgemeinen Umlageschlüssel z. B. Anzahl Service-Units „versteckt“ sind. Auch in der Fachabteilung besteht eine hohe Bereitschaft der Verhaltensänderung, wenn durch das Aufzeigen der Kostentreiber Einsparungsmöglichkeiten „sichtbar“ werden.

Die Kosten und Leistungen für die Produkte können relativ einfach geplant und überwacht werden. Die IT wird dadurch nicht nur für das IT-Management sondern auch für die Fachabteilungen wesentlich transparenter. So ist es wesentlich einfacher Überblick über wenige Produktlinien mit 30 Produkten zu behalten – statt über 400 Anwendungssysteme!

3.3 Benchmarking durchführen

Einen realistischen Überblick über die Leistungsfähigkeit IT bietet ein Benchmark mit vergleichbaren Partnern. Hierzu diente in der LBBW ein Benchmark mit rund 20 Benchmarkpartnern. Die Basis war die normierte Zuordnung der Kosten zu den Produkten (vgl. Abbildung 4). Der Benchmark ermöglichte, die fachlichen Leistungsbereiche der IT zu identifizieren, die im Marktvergleich eine deutliche Leistungsschwäche aufwiesen. In diesen Bereichen gilt es dann, durch „Lernen von anderen“, Kooperationen, Outtasking oder Ähnlichem, Kosten zu senken. Zudem

eignet sich der Benchmark zur sachlichen Darstellung der tatsächlichen Leistungsfähigkeit der IT. Häufig stecken IT Abteilungen durch zahlreiche „Sünden“ der Vergangenheit in einer Glaubwürdigkeitsfalle. Benchmarking ist darüber hinaus ein wichtiger Baustein, um im Dialog mit der Fachabteilung verlorenes Vertrauen zurückzugewinnen.

3.4 Sourcingstrategie entscheiden

Je Produktlinie muss entschieden werden, ob die IT-Dienstleistung selbst, durch Dritte (Outsourcing) oder für Dritte (Insourcing) bereitgestellt werden soll. Zudem ist der Sourcingprozess im Sinne einer Überprüfung der Strategie jährlich zu wiederholen.

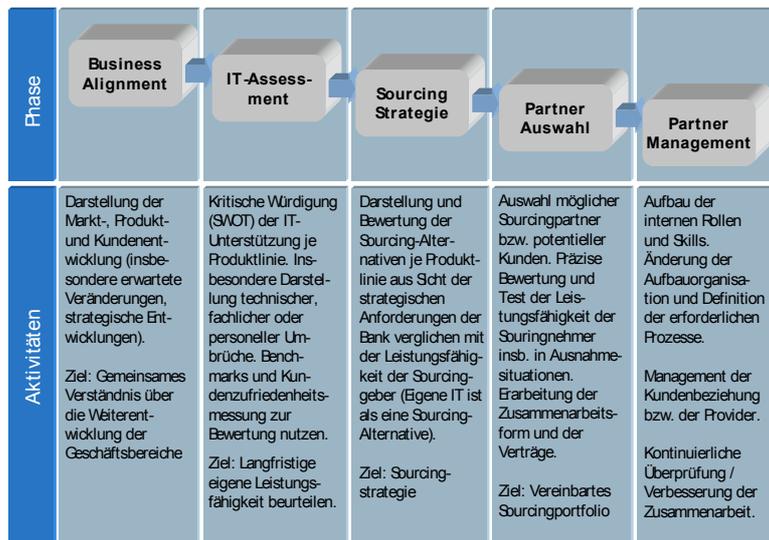


Abbildung 5: Sourcingprozess (vereinfacht) ¹⁶

Das jeweilige Institut muss neben der grundsätzlichen Sourcingtauglichkeit der IT-Leistung vor allem auch die organisatorische Fähigkeit (Rollen, Prozesse, Skills) aufbauen, externe Provider und Kunden zu managen. Die Anforderungen reichen hierbei von der Vertragsgestaltung, über die Beurteilung des potentiellen Sourcingnehmers bis hin zu dem ganzheitlichen Risikomanagement des Netzwerks der internen und externen Serviceprovider.

¹⁶ vgl. [Hand01, S. 4]

3.5 Anwendungsentwicklung optimieren

Neben der Industrialisierung der Aufbau- und Ablauforganisation ermöglicht die Professionalisierung der Anwendungsentwicklung (Projektmanagement, Methoden der Anwendungsentwicklung) mit dem Focus Produktlinie (statt einzelnes Projekt/Anwendungssystem) ein hohes Einsparungspotential. Eine Studie bei Banken zeigt die Möglichkeit einer Verbesserung der Produktivität um 30% bis 50% Prozent, insbesondere dann, wenn zusätzlich externe Mitarbeiter durch eigene ersetzt werden.¹⁷ Das Produktmanagement ist so auch für die „handwerkliche“ Qualität zur Sicherstellung der Termin-, Leistungsumfangs- und Budgettreue verantwortlich. Darüber hinaus gibt es seit ca. zwei Jahren interessante, neue Entwicklungen hinsichtlich der Anwendungsentwicklungsmethoden,¹⁸ um diese wesentlich effektiver (bessere Berücksichtigung der Kundenanforderungen) und effizienter zu gestalten (z. B. durch Verringerung der Dokumentation). Zu den interessantesten Ansätzen gehören hier sicherlich die Open-Source-Entwicklungsmethoden, die (vereinfacht dargestellt) ohne eine erkennbare Projektmanagementinstanz zu hervorragenden Produkten führen (z. B. Linux). Es ist sicherlich noch nicht abzusehen, welche Auswirkung eine Adaption der Entwicklungsmethoden auf die Entwicklung von Bankensoftware hat. Sie verspricht aber interessante neue Konzepte bis hin zu völlig veränderten Zusammenarbeitsmodellen zwischen den Banken.

3.6 Prozessketten und Partner managen

Die Entwicklung und Einführung der bisherigen Stufen erfordert einen ganzheitlichen Managementansatz. Vereinfacht lässt sich der mit „IT-Governance“ bezeichnete ganzheitliche Ansatz zur Steuerung des IT-Bereichs auf die drei wesentlichen Bereiche reduzieren: die Kundenbeziehung zu optimieren, die Leistungsprovider (inkl. der eigenen Leistung) zu managen und die übergreifenden Steuerungskonzepte zu entwerfen. Anhand des Governance-Modells in Abbildung 2 können folgende Aufgabenschwerpunkte ersehen werden:

- **Business-Relationship-Management:** Viele Unternehmen verfolgen momentan das Ziel, ihre IT-Abteilungen von einem Lieferanten für Informationstechnik (Auftragsfertiger) hin zu einem Dienstleister für das gesamte Unternehmen zu wandeln (Produktanbieter).¹⁹ Die Auswirkungen dieses Veränderungsprozesses sind weitreichend und erfordern neben der Veränderung der Leistungserstellungsprozesse einen langfristigen Veränderungsprozess der Kunden-/ Lieferantenbeziehung und des Selbstverständnisses der IT. Die Geschäftsbereiche werden zu Kunden der IT, die auf Basis eines gemeinsamen

¹⁷ vgl. [oV02b, S. 23]

¹⁸ vgl. ausführlich [HeSt03, S. 1 ff]

¹⁹ vgl. [ZaBr03, S. 10]

Verständnisses der Geschäfts- und Marktentwicklung die notwendige, langfristige IT-Leistung planen. Diese Partnerschaft erfordert transparente Liefer- und Leistungsbeziehungen und marktähnliche Mechanismen bei marktgerechten Preisen, orientiert an den geschäftlichen Anforderungen der Bank. Der Kunde der IT-Produkte, die Prozesse und der Markt rücken in den Fokus des Managements statt, wie bisher üblich, Anwendungssysteme, Aufträge und Projekte. Die Meta-Group spricht von einem Reifegradmodell in drei Stufen. Kennzeichen der Ausgangssituation sind u. a. Aussagen des Fachbereichsmanagements wie z. B.: „IT costs are too high; I could get this done less expensively elsewhere“.²⁰ Auf dieser Stufe ist die IT ein Auftragsfertiger, der Aufträge der Fachabteilung gegen Kostenverrechnung „abarbeitet“. Ziel des BRM ist es, proaktiv mit den Fachbereichen als Partner die Entwicklung des Marktes, der Bankprodukte und Kunden gemeinsam zu kennen, um so die IT-Unterstützung hinsichtlich ihres Wertbeitrag für das Unternehmen zu optimieren.

- **Partnermanagement:** Die Sourcingstrategie determiniert die Rollen und Prozesse in der IT. Eine darauf nicht vorbereitete IT-Organisation ist dabei zunächst überfordert. So erfordert z. B. die Abschätzung, ob der Sourcingnehmer auch im Problemfall im Rahmen des SLAs die zugesicherte Leistung tatsächlich erbringen kann, neben der vertraglichen Absicherung der Leistungserstellung auch die tatsächliche Überprüfung der entsprechenden Fähigkeiten beim Sourcingnehmer (Einsicht in Notfallpläne, umfangreiche Tests etc.). Auch das Risikomanagement – insbesondere bei unterschiedlichen Sourcingnehmern – stellt eine nicht zu unterschätzende Herausforderung dar, die in seinen Kosten oftmals unterschätzt wird. Um die Kostenwirkung abschließend beurteilen zu können muss die Organisation zunächst sourcingfähig werden.
- **Steuerungsinstrumentarium:** Es existieren mehrere Referenzmodelle, um die Transformation der IT-Abteilung von einer technologieorientierten IT-Abteilung zu einem kundenorientierten IT-Partner zu unterstützen. Die Referenzmodelle unterstützen die notwendige methodische Gestaltung der internen, serviceorientierten IT-Prozesse.²¹ Dabei sind die vorhandenen Referenzmodelle auf das Management von Produktlinien zu optimieren. Der Produktlinienansatz sowie die Wertbeitragskategorien bieten dem Top-Management neue transparente Möglichkeiten von Zielvorgaben und deren Überwachung, insbesondere wenn in die Wertbeitragskategorien *Run* und *Change* unterschieden wird.²² Je

²⁰ vgl. [Boy103, S. 1ff]

²¹ vgl. Übersicht bei [HoHu03, S. 45ff]

²² Die Kategorie *Run* umfasst alle Aufwendungen zur Aufrechterhaltung des laufenden Betriebs, der Wartung der Anwendungen und der notwendigen technischen Plattformen. Enthalten sind nur die Ausgaben, die den „Status quo“ der fachlichen Leistung erhalten. Unter die Kategorie *Change* fallen alle Ausgaben zur Veränderung der bestehenden IT-Leistungen inklusive der notwendigen gesetzlichen Änderungen.

Wertbeitragskategorie ergeben sich andere Kostensenkungsstrategien innerhalb einer Produktlinie (vgl. Abbildung 6).

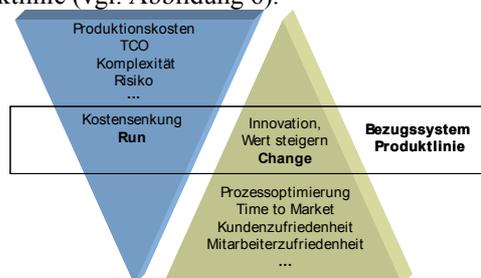


Abbildung 6: Kostensenkungsstrategie je Wertbeitragskategorie

Ein Vergleich von Studien zeigt bei den Banken ein homogenes Bild der prozentualen Verteilung der Wertbeitragskategorien. So werden ca. 70% der IT-Aufwendungen für den Betrieb der Anwendungen (*Run*) ausgegeben. Für Zukunftsinvestitionen steht damit nur ein relativ kleiner Betrag zur Verfügung. Dieser Wert bestätigt das Gefühl vieler Fachabteilungen, dass die IT zu wenig leiste – verständlich, wenn nur 30 Prozent, abzüglich der gesetzlichen Maßnahmen, der IT-Aufwendungen als Leistung im Sinne von Veränderung wahrnehmbar sind. Durch die hohe Mittelbindung der Kategorie *Run* muss hier der Fokus auf stringenter Kostenreduzierung liegen. Die Senkung des *Run*-Anteils ermöglicht, bei gleich bleibenden oder sinkenden Budgets mehr Mittel für die strategische Weiterentwicklung der IT-Produkte zu erreichen.

In der Kategorie „*Change the bank*“ ist es erforderlich, stringent die Investitionen nach ihrem Wertbeitrag zu beurteilen. Eine Selbstverständlichkeit? Offensichtlich nicht, wenn Unternehmensberater davon ausgehen, dass bis zu 65% der Projekte einen rein taktischen Charakter haben oder gar nicht mit der Geschäftsstrategie verknüpft sind, keine realistische Aussicht auf erfolgreiche Einführung der Software nachweisen können oder schlicht bei einer Kosten-/Nutzenanalyse einen negativen Wertbeitrag liefern.²³ Gartner empfiehlt die Bewertung nach fünf verschiedenen Aspekten (Strategic Alignment, Business Process Impact, Architecture, Direct Payback and Risk).²⁴ Neben dieser Priorisierung ist eine Feedbackschleife durch die Überwachung und genaue Untersuchung tatsächlich erreichter Wertbeiträge notwendig. „The Enterprises cannot manage what they cannot measure.“²⁵ Die Maßnahmen zur Verbesserung der Effektivität des Changeanteils sind ursprünglich aus einer projekt- und auftragsorientierten Sicht entwickelt worden. Die Konzepte zur Bewertung müssen im Folgenden mit dem Gedanken eines Produktlebenszyklus-Konzepts weiterentwickelt werden. Die Bewertungsmaßstäbe bleiben dabei unverändert

²³ vgl. [oV02b, S. 6]

²⁴ vgl. [Murp02, S. 8ff.]; vgl. auch [oV02c]

²⁵ [Murp02, S. 13]

erhalten, nur der Bewertungsgegenstand verändert sich zu einer Produkt- und Dienstleistungssicht.

- **Culture Change:** Die Veränderung der Kultur und des Selbstverständnisses von einer selbst bestimmten Eigenentwicklung zu einem aus einer ganzheitlichen Sicht agierenden Softwareproduzenten bedingt ein modifiziertes Leitbild. Das Leitbild gilt als eine wesentliche Grundlage für die Veränderung der Unternehmenskultur. In dem Veränderungsprozess können die angesprochenen Referenzmodelle durch das in ihnen enthaltene Know-How und die Unterstützungs- und Vergleichsmöglichkeiten sehr hilfreich sein. Reifegrad bedeutet neben technischen Aspekten vor allem auch Know-How-Aufbau der Mitarbeiter, Veränderung der Einstellung zur eigenen Rolle im IT-Leistungsbereitstellungsprozess bis hin zu anderen Modellen der Zusammenarbeit mit der Fachabteilung. Der Veränderungsprozess erfordert dabei die Unterstützung aller Managementebenen. Um den Erfolg des Konzepts der industriellen Softwareentwicklung sicherzustellen, muss aber jeder Mitarbeiter in den Veränderungsprozess durch innere Überzeugung einbezogen werden. Die nachhaltige Veränderung des Denkens eines jeden Mitarbeiters ist u. E. der entscheidende Erfolgsfaktor für das Konzept, da nur mit der inneren Überzeugung aller Mitarbeiter wirkliche Veränderungen bewirkt werden können.

Die an den Produktlinien ausgerichtete strukturelle Veränderung stellt keinen streng stufenförmigen Prozess dar. Es handelt sich hierbei eher um einen netzartig verwobenen Veränderungsprozess, bei dem einzelne Teile aufeinander aufbauen, aber auch notwendiger Weise parallel entwickelt werden müssen.

4 Resümee

Der Beitrag zeigt, dass die Reduzierung der IT auf einen reinen Kostenfaktor, der Bedeutung der IT für die Kreditwirtschaft nicht gerecht wird. Nachdrücklicher als in der Vergangenheit muss sie durch den beschriebenen, an Produktlinien ausgerichteten Organisations- und Managementansatz ihre Effektivität und Effizienz steigern. Langfristig kann der Wertbeitrag der IT durch den beschriebenen Produktlinienansatz und den darauf aufbauenden Managementkonzepten, nachhaltig gesteigert werden. „Running IT as a business“ erfordert dabei ein Organisationskonzept, das bei vollständiger Transparenz des Wertbeitrags auf professionellem Produkt- und Kundenmanagement basiert. Ein leistungsfähiges Business Relationship Management muss dabei für die breite Akzeptanz der Leistungen bei den internen und externen Kunden sorgen. Denn letztlich kann eine IT-Organisation nur dann erfolgreich sein, wenn ihre Wertbeiträge anerkannt und akzeptiert werden. Um dies zu erreichen ist es erfolgversprechend, Anleihen bei der Entwicklung des notwendigen IT-Governancemodells aus der industriellen Produktentwicklung zu nehmen. Das Produktlinienkonzept ist dabei langfristig zu einem umfassenden Servicehaus-Modell weiterzuentwickeln.

Literatur

- [Adle97] Adler, G., An den Geschäftsprozessen ausrichten, in: Diebold Management Report, Nr. 5, 1997, S. 3-7
- [Balz96] Balzert, H., Lehrbuch der Software-Technik, Heidelberg, Berlin, 1996
- [Boyl03] Louis Boyle, A CIO's Guide to Implementing Business Relationship Management, Meta Practice 2057, 26. Juni 2003, www.metagroup.com
- [Bub⁺00] Bubik, R., Quenter, D., Ruppelt, T., Informationstechnik selten geschäftsbezogen geführt, in: Harvard Business Manager 2/2000, S. 102-111
- [Dene94] Denert, E., Software aus der Fabrik, in: HMD 180, 11/94, S. 5
- [Hand01] Handler, R., Architecture, Governance, and External Sourcing, Metagroup File 135, 25.09.2001, www.metagroup.com
- [HeSt03] Heilmann, H.; Strahringer, S. (Hrsg.), Neue Konzepte in der Softwareentwicklung, HMD 231, 6/2003
- [HoHu03] Hochstein, A.; Hunziker, A., Serviceorientierte Referenzmodelle des IT-Managements, HMD 232, August 2003, S. 45-56
- [KöWe03] König, W.; Weitzel, T., Das Ende des Sonderweges, Handelsblatt Newsletter, Ausgabe 3/2003, S. 3-5
- [KoBl95] Kotler, P.; Bliemel, F., Marketing-Management, 8 Aufl., Stgt., 1995
- [Mint92] Mintzberg, H., Die Mintzberg-Struktur-Organisationen effektiver gestalten, Landsberg/Lech, 1992
- [Murp02] Murphy, T., Achieving Business Value From Technology, Konferenzbeitrag, European Symposium/ITxpo, Cannes, Nov. 2002
- [oV02a] o. V., Maximizing Return on IT investment, Studie von ATKearney, 8/2002
- [oV02b] o.V., IT als Wettbewerbsfaktor, Studie der Firma Accenture und der Universität St. Gallen, Zürich, 2002
- [oV02c] o. V., Total Economic Impact (TEI), Giga Group, Cambridge, 2002
- [SoLö03] Sokolovsky, Z.; Löschenkohl, S., Die Industrialisierung der Finanzdienstleister, Handelsblatt Newsletter, Ausgabe 3/2003, S. 7-8
- [Tayl19] Taylor, F. W., The Principles of Scientific Management, New York, 1919
- [Voig03] Voigtländer, D., Industrialisierung der Informatik in Banken, in: Börsen-Zeitung, Nr. 52, 15.03.2003, S. 5
- [Webe92] Weber, H., Die Softwarekrise und ihre Macher, Berlin, Heidelberg 1992
- [ZaBr03] Zarnekow, R.; Brenner, W., Auf dem Weg zu einem produkt- und dienstleistungsorientierten IT-Management, HMD 232, 8/2003, S. 7-16