

Einleitung

Der Veränderungsprozess im Bankensektor hat ein bislang nicht gekanntes Ausmaß und Tempo erreicht. Marktausrichtung, Produkte, Wertschöpfungskette. Alle diese Bereiche sind heute kontinuierlich und rasch den veränderten Wettbewerbsbedingungen anzupassen.

Mit der eingeforderten Anpassungsfähigkeit der Banken an den Wettbewerb werden die IT-Bereiche in den Unternehmen zum Katalysator der Veränderungen. Seien es die Umsetzung gesetzgeberischer Auflagen, neue Produkte oder neue Geschäftsfelder, Fusionen oder Outsourcing – der tiefgreifende Umbau der Geschäftsplattformen im jeweiligen Unternehmen erhöht den Innovations- und Veränderungsdruck auf die IT. Unter gleichzeitiger Wahrung von Leistung und Stabilität.

Wo stehen die Banken heute? Der anhaltende Innovationsdruck in der IT trifft auf immer festgefahrene IT-Strukturen. Betriebsstabilität und Leistungserhalt werden konsequent verfolgt, binden aber beträchtliche Teile der Ressourcen – zunehmend zulasten der Statik einer unvermindert schnell wachsenden IT-Landschaft, die durch Fusionen steigende Fremd-IT-Anteile ausweist.

Dazu kommt die Kostenexplosion in der IT. Mit einem Anteil von 20 % fließen weltweit mehr IT-Gelder in die Banken als in jede andere Branche. Die Kostenproblematik ist dabei oftmals Indikator struktureller Probleme. Zum einen haben mit dem Wachstum der IT-Bereiche – von kleinen Betriebs- zu Dienstleistungsbereichen der Größe mittelständischer Unternehmen – die Steuerungsmechanismen nicht Schritt gehalten. Zum anderen lassen steigende Integrationskosten sowie immer mehr Gelder für Folgekosten etwa im Betrieb den Spielraum für IT-Innovation schrumpfen.

Damit sind die drei zentralen Stellhebel auf dem Wege zu einer nachhaltigen Weiterentwicklung der Unternehmens-IT genannt: Innovationsmanagement, Komplexitätsmanagement, Kostenmanagement.

Hier setzt das vorliegende Kursbuch an. Es zeigt die strategischen und operativen Maßnahmen in IT-Management und IT-Architektur auf, um mehr Innovation bei weniger Kosten und weniger Komplexität zu erzielen.

Dabei versteht es sich als Kompass zur Navigation zwischen dem Erhalt bewährter Strukturen und dem Schaffen bzw. der Integration neuer Strukturen in der IT. Das Kursbuch gliedert sich in drei Teile:

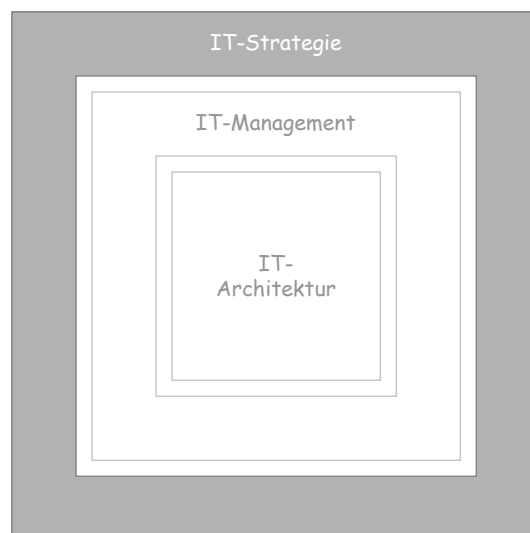
Teil I – IT-Strategie. Die skizzierten Herausforderungen sind in erster Linie nicht operativer, sondern strategischer Art. Die IT-Strategie schafft den Rahmen für die grundsätzliche Positionierung, die Definition von Leistungsangebot und Wertschöpfung sowie die Sourcing-Optionen für den IT-Bereich.

Teil II – IT-Management. Auf Basis der IT-Strategie wird ein ganzheitlicher, bankenspezifischer Ansatz für ein IT-Management vorgestellt. Dies umfasst die Einführung eines IT-Prozesshauses, die Definition einer Aufbaustruktur für den IT-Bereich und ein IT-spezifisches Personalkonzept.

Teil III – IT-Architektur. Auf Basis der IT-Strategie wird ein integraler Ansatz für die IT-Architektur des gesamten Unternehmens vorgestellt. Dies beinhaltet die Einführung und Anwendung eines durchgängigen Architekturmodells, die Aufstellung zentraler Architekturleitlinien und die Definition einer Zielarchitektur für die Banken-IT.

Teil I IT-Strategie

Ausrichtung von Bank- und IT-Innovation



Die heutigen Herausforderungen in der Banken-IT sind in ihrem Kern strategischer, nicht operativer Art. Diese strategischen Fragestellungen gilt es vor die Klammer zu ziehen, um einen stabilen Orientierungsrahmen zu schaffen und um die Komplexität der nachgelagerten operativen Entscheidungen zu verringern. Die IT-Strategie besteht aus drei Teilen:

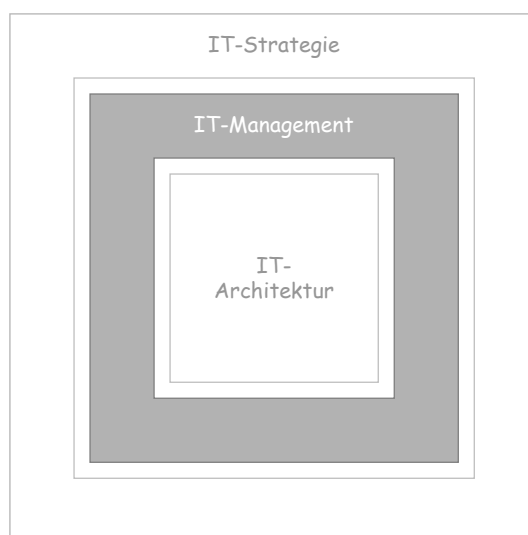
- *Positionierung.* Angesichts der zunehmend verschränkten Bank- und IT-Innovation wird der Grundmechanismus – Separation und Transformation – zu einer Ausrichtung beider

Innovationen aufgezeigt. Daraus werden die Rolle des IT-Bereichs als Innovationsbroker und die Konvergenzkriterien für IT-Management und IT-Architektur abgeleitet.

- *Produktangebot und Wertschöpfung.* Für den IT-Bereich bedeutet die Positionierung – gegenüber herkömmlichen Modellen – eine Verschiebung des Leistungsangebots. Mit einer Erweiterung und Intensivierung des Produktangebots bei Reduktion der Wertschöpfungstiefe. Auf Basis dieses Leistungsangebots werden die Kernkompetenzen abgeleitet.
- *Sourcing.* Das Leistungsangebot kann – in voller Breite und Tiefe – nur durch den IT-Bereich und weitere Partner erbracht werden. Das Sourcingkonzept zeigt, welche Teile der IT bzw. der IT-Prozesse unter welchen Bedingungen auslagerbar sind.

Teil II IT-Management

Kräfte bündeln – Mehrwert schaffen



Unter IT-Management wird heute eine Fülle unterschiedlicher Ansätze verstanden. Das Spektrum reicht von operativen bis zu strategischen, von prozessorientierten bis zu aufbaustrukturellen Ansätzen. Diese Ansätze konzentrieren sich auf Teilausschnitte im IT-Management. Andererseits verfolgen sie in der Mehrzahl einen branchenübergreifenden Antritt.

Der folgende Ansatz geht den umgekehrten Weg. Es wird ein ganzheitlicher Ansatz für ein IT-Management speziell in Banken vorgestellt. Was heißt ganzheitlicher Ansatz konkret? Es werden

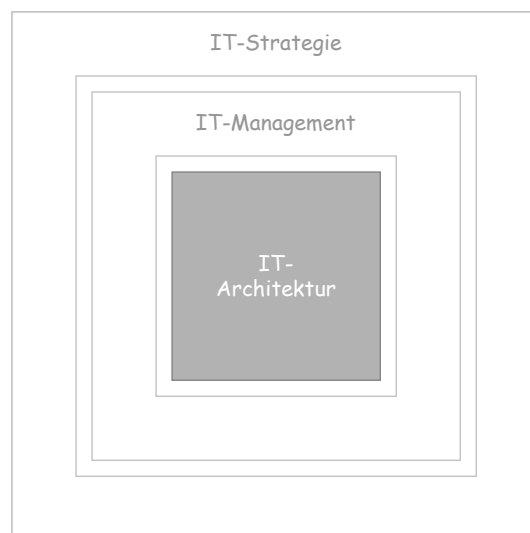
ein institutioneller Rahmen und alle wesentlichen Gestaltungsparameter für IT-Bereiche in Banken aufgezeigt.

Das IT-Management besteht somit aus fünf zusammenhängenden Teilen:

- *IT-Prozesshaus*. Mit dem Stichwort IT-Industrialisierung wird die Wichtigkeit des Produktionsprozesses für das Produkt herausgestrichen. Das IT-Prozesshaus unterstützt diesen Ansatz durch eine konsequente Prozessorientierung des IT-Bereichs. Das Prozesshaus definiert 24 IT-Prozesse in fünf Prozesskategorien mit einer Trennung in Planungs-, Wertschöpfungs- und Basisprozesse.
- *Planung und Controlling*. Um dem signifikant höheren Steuerungsanspruch gerecht zu werden, gilt es für den IT-Bereich neue Reichweite in der Planung zu gewinnen. Dazu wird ein dreistufiger Planungsansatz vorgestellt. In einem zweiten Schritt wird ein darauf zugeschnittenes kennzahlenbasiertes IT-Controlling vorgestellt.
- *Operative Prozesse*. Die operative Stärkung des IT-Bereichs gelingt über eine Optimierung der Wertschöpfungsprozesse. Im Mittelpunkt steht dabei die Geschäftsbereichsbetreuung in ihrer doppelten Schnittstellenfunktion zu den Geschäftsbereichen und – zumindest perspektivisch – zum IT-Dienstleister. Darüber hinaus werden – bisher oftmals verteilt wahrgenommene – Aufgaben, wie beispielsweise das Architektur-Management, aus den Wertschöpfungsprozessen herausgelöst und in separaten Basisprozessen gebündelt.
- *Aufbaustruktur*. In enger Ausrichtung am IT-Prozesshaus wird das Grundgerüst einer Aufbauorganisation für den IT-Bereich dargestellt. Ergebnis ist ein Vier-Säulenmodell bzw. ein Drei-Säulenmodell, je nachdem ob die IT-Bereitstellung intern oder durch einen IT-Dienstleister erfolgt. Der Mehrwert dieser Aufbaustruktur ist eine Kongruenz von Prozess- und organisatorischer Verantwortung im IT-Bereich.
- *Personal*. Vor dem Hintergrund besonderer Anforderungen im Personalbereich wird ein IT-spezifisches Personalkonzept vorgestellt. Schwerpunkte bilden dabei ein Profil- und Laufbahnenmodell sowie ein darauf basierendes Personalentwicklungskonzept.

Teil III IT-Architektur

Wege zu einer integralen Unternehmens-IT



Die IT-Architektur ist mehr als die Summe aller Anwendungs-, Infrastruktur- und Hardwarekomponenten im Unternehmen. Die IT-Architektur bildet zusätzlich einen Rahmen, welcher die IT-Komponenten hinsichtlich ihrer strukturbildenden Merkmale ordnet und gestaltet.

Die IT-Architektur ebnet den Weg für eine integrale Unternehmens-IT. Eine integrale Unternehmens-IT verfolgt zwei Ziele, die in einem Zielkonflikt stehen. Die Bereitstellung eines bankweiten IT-Portfolios mit optimalen Einzellösungen für die Geschäftsbe-

reiche. Und eine jederzeit tragfähige und ausbaufähige Gesamtarchitektur.

Die IT-Architektur wird in drei Teilen vorgestellt:

- *Architekturmodelle.* Die Transformation von Bankinnovation in IT-Innovation und umgekehrt hat eine inhaltliche und eine zeitliche Dimension. Dieser doppelte Transformationsprozess gelingt erfahrungsgemäß am besten über Modelle. Hierzu wird ein Rahmenmodell mit fünf Architekturebenen vorgestellt. Die fünf Architekturebenen erlauben eine Abbildung aller architekturelevanten Aspekte. Von der Geschäftsarchitektur bis zur Systemarchitektur. Damit gelingt die Überwindung einer rein geschäftsorientierten oder einer rein IT-orientierten Sicht auf die Unternehmens-IT zugunsten einer integralen Sicht.
- *Architektur-Leitlinien.* Leitlinien geben Rahmen und Richtung vor, wie die eingeführten Architekturmodelle in der Praxis anzuwenden und auszugestalten sind. Leitlinien sind ein Zwischenschritt auf dem Wege zu Zielarchitekturen. Sie betonen das grundsätzliche *Wohin* in der Architekturentwicklung, während Zielarchitekturen das *Wie* beantworten. Für jede der fünf Architekturebenen wird ein schematisierter Soll-Ist-Vergleich vorgestellt, anhand dessen die detaillierten Leitlinien abgeleitet werden mit besonderer Berücksichtigung der Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung.
- *Zielarchitekturen.* Wie institutsspezifisch die IT-Architektur auch ausfällt, ein Ziel haben alle Unternehmen gemeinsam: die Definition von Zielarchitekturen. Eine Zielarchitektur ist ein Konzept *und* ein Framework aus real existierenden IT-Komponenten. Zuerst wird der Ansatz von Zielarchitekturen erläutert sowie sein Mehrwert im Hinblick auf eine gesteuerte Architekturentwicklung bzw. der Konsolidierung einer heute ungesunden Architekturvielfalt. In einem zweiten Schritt werden vier zentrale Zielarchitekturen – Systemarchitektur, Komponenten- und Kommunikationsarchitektur, Datenarchitektur und Vertriebsarchitektur – hergeleitet und vorgestellt.