

CIO Advisory

# CIO Advisory

Strategische Gestaltung der IT im Spannungsfeld zwischen Regulierung & Digitalisierung



## Eine unlösbare Aufgabe?

Die Rolle des CIOs wurde in den letzten Jahren gerne totgesagt. Die Gestaltungsaufgabe des CIOs wurde unter die Ägide des CFO oder COO gestellt. Heute zeigt sich jedoch, dass IT in jeder Branche ein eigenständiger, stark integrierter und entscheidender Wettbewerbsfaktor ist - oder kurzfristig werden wird.

Seine zentrale Aufgabe ist, mit dem Vorhandenen, die klassische IT im Spannungsfeld zwischen Regulierung und Digitalisierung weiterzuentwickeln. Eine Aufgabe, die manchem unlösbar erscheinen mag.

### Das Erbe des CIOs

Der CIO und sein Managementteam verantworten in der Regel nicht die Greenfield-IT eines Startups, sondern die über Jahrzehnte gewachsenen Strukturen eines etablierten Unternehmens.

#### Architektur

Die fortgesetzte Nutzung von Legacy-Anwendungen stellt bereits heute ein wesentliches operationelles Risiko dar.

Treten jedoch neue Standardsysteme, dezentrale Anwendungen und Cloud Services hinzu, resultiert eine Komplexität, die nur mit Mühe beherrschbar ist. Vor allem aber raubt dieses technologische Erbe zunehmende Budgetanteile, die für eine grundlegende Modernisierung fehlen.

#### Organisation

Trotz - oder gerade wegen - der ITIL-Wellen der letzten Jahre sind die meisten IT-Bereiche noch weit entfernt von hohen Reifegraden in den Abläufen.

Im Gegenteil, die Formalisierung und Bürokratisierung der Organisation hat zu neuen Risiken geführt. Als Reaktion etablieren sich informelle Organisationsstrukturen und Schatten-IT in den Fachbereichen, "um die IT am Laufen zu halten".

#### Personal

Erfahrene Kollegen sind wertvoller denn je. Aber lange Betriebszugehörigkeit wird oft zum Hindernis für Veränderungen - Change-Müdigkeit oder auch Betriebsblindheit greift um sich. Und sie wird zum Risiko, wenn die Experten für Legacy-Systeme in Rente gehen.

Zugleich gilt es, "frisches Blut" zu gewinnen und zu halten. Im aktuellen Arbeitsmarkt eine sehr schwierige Aufgabe, wenn man kein Startup repräsentiert oder zumindest zukunftsorientierte Strukturen und Aufgaben anbieten kann.

### Die Quadratur des Kreises

Bereits das Tagesgeschäft aufrechtzuerhalten und die IT erfolgreich weiterzuentwickeln, ist eine ehrwürdige Leistung. Leider genügt dies heute, im Spannungsfeld zwischen Digitalisierung und Regulierung, nicht mehr.

#### Digitalisierung

Im Detail birgt Digitalisierung Sprengkraft für fast jede IT-Organisation. Sie fordert nicht nur eine Automatisierung der Geschäftsprozesse und die Bereitstellung von Multi-Kanal-Architekturen. Anforderungen, die die IT in der Regel bereits kennt und umsetzt.

Neuartig und riskant ist, dass die Digitalisierung zusätzlich tradierte Arbeitsweisen und Organisationsstrukturen in Frage stellt.

Ver mehrt übernehmen Fachbereiche Verantwortung für dezentrale IT. Apps werden entwickelt, Cloud Services werden beschafft.

Hinzu tritt der Anspruch, "agil" mit der IT zusammenzuarbeiten und Features für vorhandene Anwendungen immer schneller produktiv zu stellen.

In Summe ist die zentrale IT auf diese Veränderungen nicht vorbereitet, obwohl sie im Ergebnis die Steuerbarkeit, die Kostenstrukturen, die Integration, die Betriebsstabilität und die Sicherheit der IT unternehmensweit verantwortet.

#### Regulierung

Vor allem zum Management der Risiken und zum Schutz der IT existieren zahlreiche Vorgaben - je nach Branche etwa MaRisk, BAIT, ITSIG oder EU-DSV.

Und dies nicht ohne Grund: die Bedrohungen für das Geschäft nehmen kontinuierlich zu.

Bereits unter Normalbedingungen ist es eine Herausforderung, diese Vorgaben umzusetzen.

Fast unmöglich wird dies jedoch, wenn der durch die Digitalisierung ausgelöste Veränderungsdruck zur gleichen Zeit auf der IT lastet.



## Die vier strategischen Gestaltungsfelder des CIOs

Die „unlösbare Aufgabe“ beruht auf der Beherrschung von vier Gestaltungsfeldern: Strategie, Sourcing, Organisation und Risiko. Nichts Neues aus Sicht eines CIOs. Die Herausforderung liegt jedoch darin anzuerkennen, dass sich diese vier Felder enorm verändert haben und enger denn je verschränkt sind.

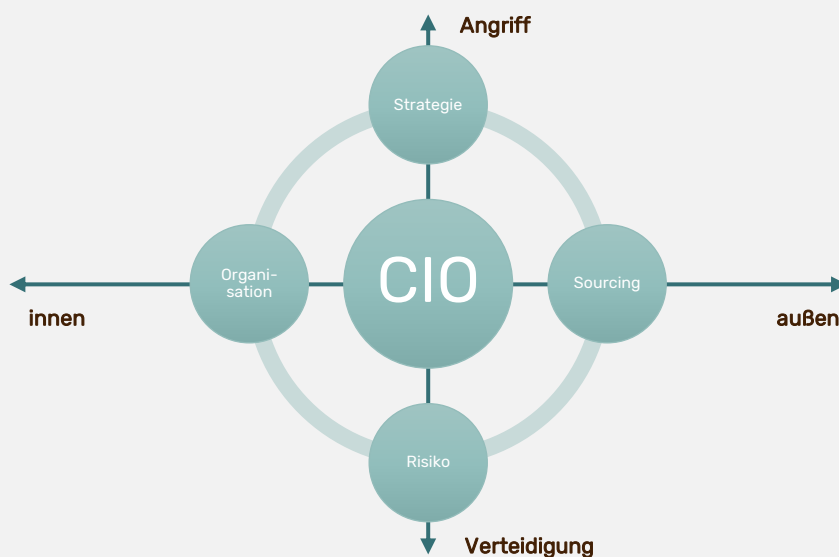


Abb. 1: Die vier strategischen Gestaltungsfelder des CIOs

### Strategie: die IT und das Geschäft permanent integrieren

Geschäftsgetriebene IT-Strategien werden bereits seit Jahren propagiert. Diese „Ableitungsdokumente“ bleiben jedoch meist in der Schublade und kommen im Unternehmensalltag nie an.

Eine echte Integration von Geschäft und IT braucht eine gemeinsame Sprache. Und diese Sprache ist die der Architektur. Und sie benötigt kontinuierliche Auseinandersetzung zwischen IT & Fachbereichen, zwischen Unternehmen und Umwelt. Strategie wandelt sich damit zum Strategieprozess – geführt vom CIO.

### Sourcing: die Wertschöpfungskette orchestrieren

Outsourcing ist in der IT mittlerweile Standard. Im Zuge der Digitalisierung hält (IT) Outsourcing nun auch Einzug in die Fachbereiche. Die Komplexität der Wertschöpfung der IT steigt damit extrem an, während gleichzeitig die (regulatorischen) Anforderungen an Kontrolle und Steuerung ansteigen.

Der CIO muss diese Spannung aktiv managen. Die Pflichtübung ist, fachlich relevante Services kongruent auf Services der IT und der Provider abzubilden. Die Kür ist dann, zentraler Service Broker & Integrator zu werden.

### Organisation: die Organisation differenziert und wirksam aufstellen

Scheinbar bieten ITIL, CobIT & Co. Blaupausen für die Organisation der IT. Leider – oder glücklicherweise – stimmt dies nicht. Eine moderne IT kann nicht nur in starren Prozessen und Kästchen organisiert sein. In Bereichen stabiler und wiederholender Abläufe haben die Standards ihre Berechtigung.

Aber im technologischen und fachlichen Neuland versagen sie. Hier muss die IT (skalierbare) agile Methoden anbieten und für hoch innovative Fragestellungen Raum für kreative Techniken, wie etwa Design Thinking, schaffen.

### Risiko: die Risiken aktiv steuern und Compliance sicherstellen

Gesetzestreue ist eine Selbstverständlichkeit. Einfach gesagt, jedoch in der IT schwierig umzusetzen. Die gängigen Vorschriften lassen viel Raum für Interpretation, aber auch für Gestaltung. Hier gilt es, mit Augenmaß zu agieren. Dieses Prinzip gilt noch mehr beim Umgang mit IT-Risiken – denn ohne Risiko findet Geschäft nicht statt. Die richtigen Risiken im richtigen Umfang einzugehen und gleichzeitig die restlichen Risiken zu mitigieren, ist nur durch einen Ansatz denkbar, der Risikomanagement in alle Aktivitäten einbettet und Risiken gesamthaft steuert.



## plenum – Partner des CIOs seit über 30 Jahren



Wir richten uns seit Jahrzehnten konsequent darauf aus, den CIO und sein Managementteam erfolgreich zu machen. In vielen Fragen leisteten wir in dieser Aufgabenstellung Pionierarbeit für unsere Kunden.

Wir begleiteten etwa die ersten großen Ausgründungen im deutschen Markt, ebneten den Weg für funktionierendes Offshoring, entwickelten smarte & nachhaltige Lösungen im Beratungsfeld IT-Compliance und gestalteten agile IT-Organisationen für unsere Kunden.

Und auch heute noch zählen wir zu den Besten: als kleine, aber feine Beratungsboutique wurden wir seit 2014 alljährlich von brand eins als "Beste Berater" von unseren Kunden und Mitbewerbern ausgezeichnet.

### Erfahrung und Gestaltungskraft am Werk

Der Erfolg unserer Arbeit beruht nach unserer Erfahrung auf nur einem Faktor - unseren Beratern:

- Beratern, die einerseits auf Jahrzehnte an Beratungs- und Linienerfahrung zurückblicken. Die aber andererseits sich selbst, tradierte „Best Practices“ und sogenannte Standards immer hinterfragen.
- Beratern, die sowohl die Technologie als auch die jeweilige Regulierung und das Geschäft im Blick haben und die Change Management auch jenseits von ITIL verstehen und leben.
- Beratern, die „vorstandsfest“ sind und Strategien gestalten können. Die aber auch die Ärmel hochkrempeln und Strategien kraftvoll umsetzen – vor Ort, mit den Mitarbeitern des Kunden.

Aktuell richten wir unsere Gestaltungskraft für unsere Kunden auf die folgenden Themen aus:

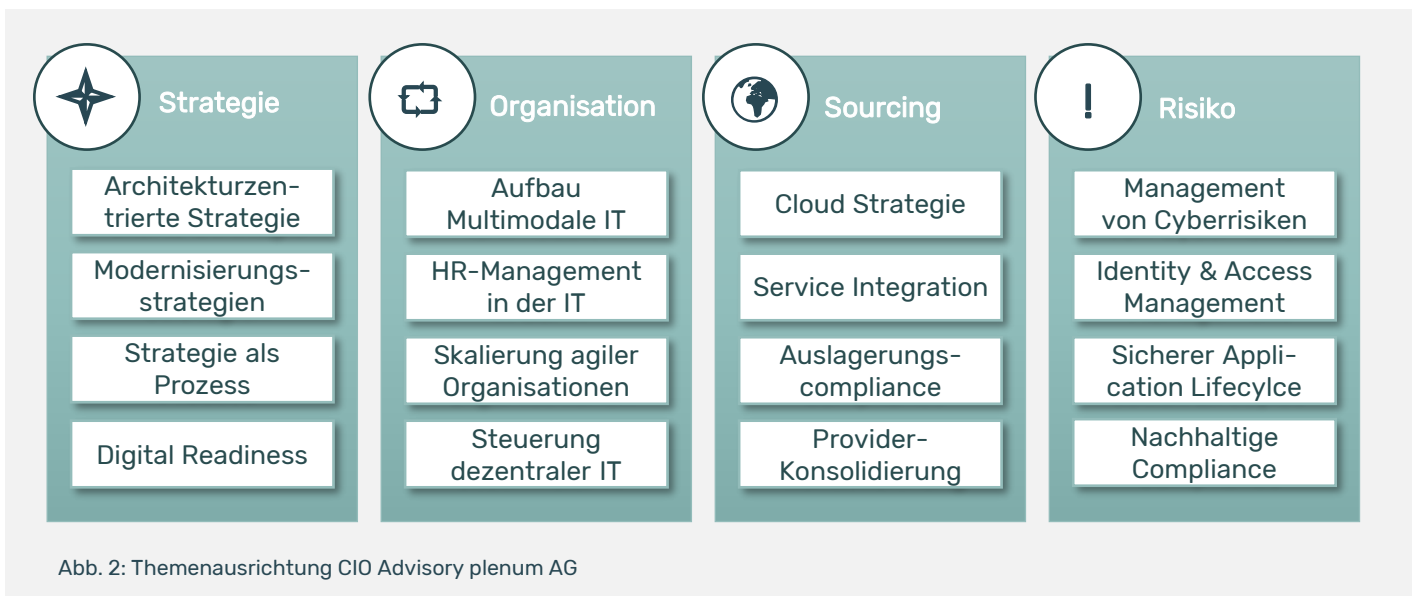


Abb. 2: Themenausrichtung CIO Advisory plenum AG

Ob in diesen Themen oder in Ihren eigenen, individuellen Herausforderungen: Sie können von uns immer echte Manufakturarbeit erwarten, abgestimmt auf die Menschen, die Historie und die Zukunft Ihrer Organisation. Ganz so, wie Sie es von einem echten Partner des CIOs erwarten dürfen.