METIS | MANAGEMENT CONSULTING

Neuausrichtung der IT-Steuerung

- Ein an den Bedürfnissen der IT-Verantwortlichen orientierter, ganzheitlicher Ansatz –

München, im Juli 2009

Hinweis: Persönlich/ Vertraulich

Dieses Dokument ist Eigentum der METIS Management Consulting GmbH (METIS). Es enthält Geschäftsgeheimnisse sowie vertrauliche Informationen, die ausschließlich Eigentum von METIS sind. Es ist ausschließlich für den internen Gebrauch von Kunden oder Geschäftspartnern bestimmt. Ohne die ausdrückliche Zustimmung von METIS darf es, ganz oder teilweise, weder verwendet, vervielfältigt, veröffentlicht noch übertragen werden.

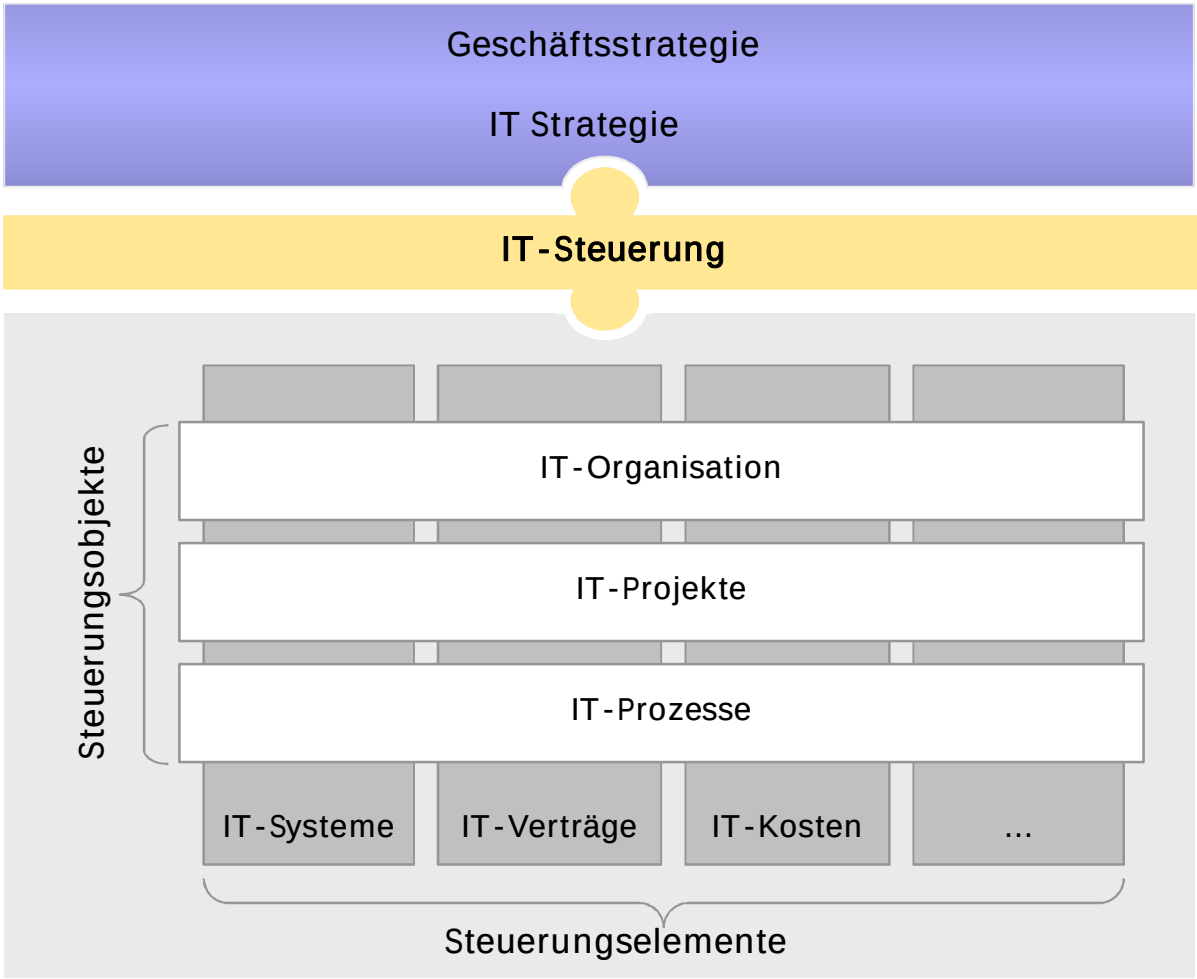
© METIS 2009. Alle Rechte vorbehalten

AGENDA

1.	**Ausgangssituation**
2.	Integrierte IT-Steuerung
3.	METIS Leistungsangebot
4.	METIS – Ihr Partner

Durch die IT-Steuerung soll die IT-Organisation zielgerichtet gelenkt werden und der Wertbeitrag der IT gegenüber Dritten dargestellt werden

Aufgaben der IT-Steuerung aus Sicht der IT-Verantwortlichen



- Ausrichtung der IT an den Geschäftszielen
- Operationalisierung der Ziele bzw. der Zielerreichung
- Darstellung von Steuerungsinformationen in adressatengerechter Weise
- Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen, um die übergeordneten IT-Ziele zu erreichen
- Internes & externes Marketing des Wertbeitrags der IT

Bei der Bewältigung dieser Aufgaben ist eine Vielzahl an Herausforderungen zu meistern

Basierend auf Praxiserfahrungen

Herausforderungen der IT-Steuerung

- ***Keine einheitliche, konsolidiert Datenquelle:*** die Daten befinden sich in verschiedenen Systemen und sind nicht an einem Ort verfügbar; Konsolidierung der Daten meist nur mit manuellem Aufwand möglich
- ***Systemdivergenz:*** Vorhandene Steuerungssysteme nutzen verschiedene Modelle und folgen unterschiedlichen Logiken
- ***Controlling-lastige IT-Steuerung***: Kennzahlen sind oftmals durch vorhanden Controlling-Informationen getrieben statt durch IT-Strategie & -Ziele
- ***Mangelnde Orientierung an Referenzmodellen***: IT-Kennzahlen basieren nicht auf Prozessmodellen der IT-Organisation, sondern werden adhoc und ohne innere Logik gebildet
- ***Überdimensionierte Kennzahlensysteme:*** Kennzahlensysteme beinhalten oftmals statt weniger aussagekräftiger Kennzahlen eine unübersichtliche Vielzahl an Kennzahlen
- ***Mangelnde Analysemöglichkeit:*** Vorhandene Informationssysteme lassen keine Diagnose von SOLL-IST-Abweichungen im Sinne einer Ursachenanalyse zu
- ***Inadäquates Reporting:*** Set einfacher Standard-Reports ohne Individualisierungsmöglichkeiten oder Vielzahl von Reports aus unterschiedlichen Systemen

1. Ausgangssituation

2. **Integrierte IT-Steuerung**

3. METIS Leistungsangebot

4. METIS – Ihr Partner

Eine ganzheitliche IT-Steuerung integriert die drei Bereiche IT-Steuerungs-informationen, Steuerungstool und Verbesserungsprozess

Elemente einer integrierten IT-Steuerung

Steuerungs-informationen

- Eine geringe Anzahl aussagekräftiger Steuerungsgrößen (Qualitäts- und Effizienzkennzahlen), welche die Erreichung vorrangiger IT-Ziele repräsentieren
- Die Möglichkeit einer Detaillierung der Steuerungsinformationen hinsichtlich bestimmter Fragestellungen ("Drill down")

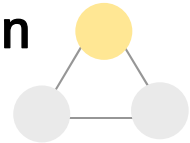
Steuerungs-tool

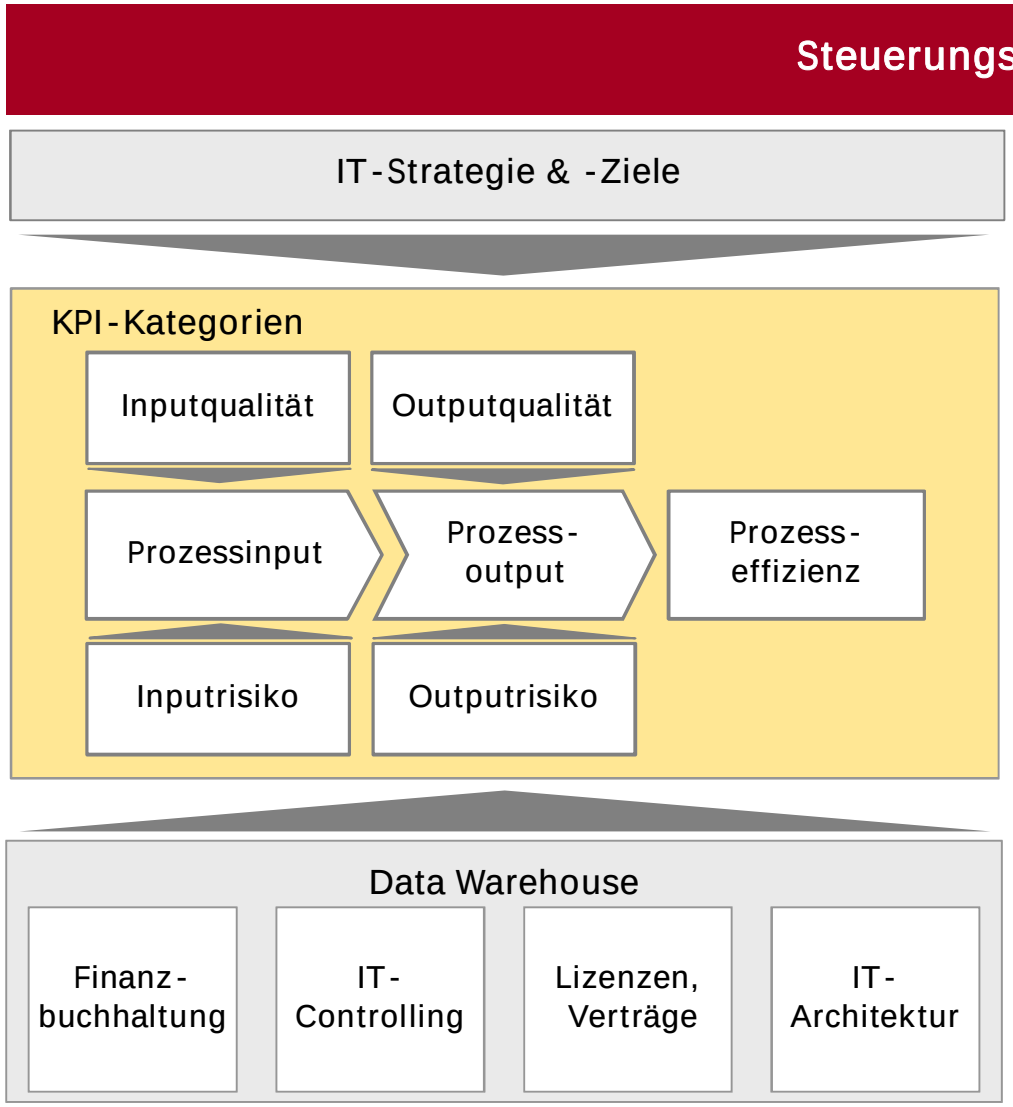
- Ein Steuerungstool (Management Information System), das sämtliche relevanten Steuer-ungsinformationen enthält und individualisierte Auswer-tungsmöglichkeiten bietet

Instit. Verbesserungs-prozess

- Ein institutionalisierter Verbesserungsprozess, der eine kont. Verbesserung der Steuerungsgrößen sicher stellt

IT-Steuerungsgrößen erfassen Effizienz- , Qualitäts- und Risikoaspekte in einem hierarchischen System





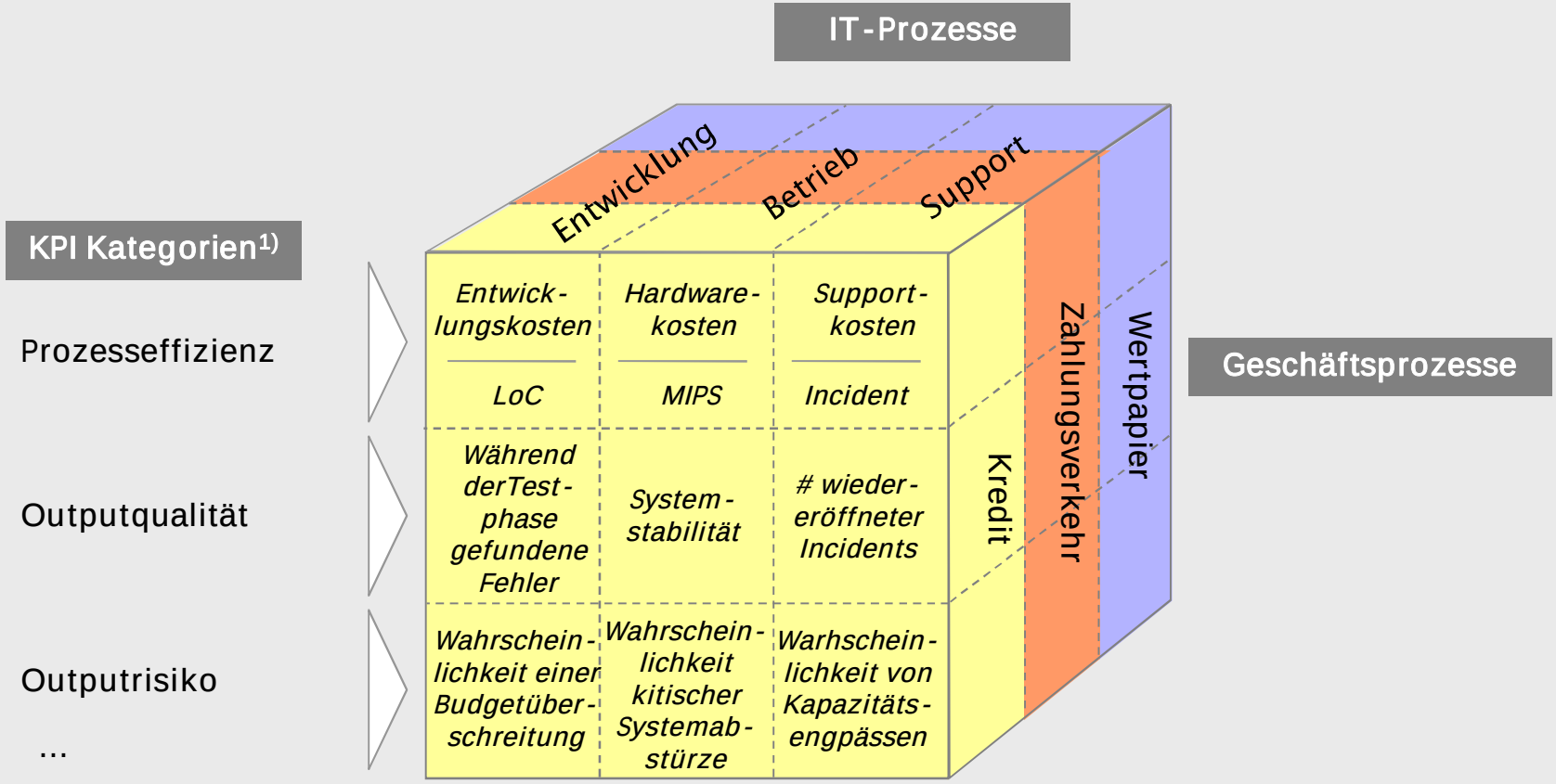
Anforderungen an Steuerungsgrößen

- ***Prozessbasiert:*** Steuerungsgrößen messen die Performance zuvor definierter IT-Prozesse
- ***Verknüpft:*** Steuerungsgrößen bilden die Zusammenhänge zwischen Effizienz (Inputkosten/Output), Qualität und Risiko ab
- ***Relevant***: Steuerungsgrößen quantifizieren die aus der Geschäftsstrategie abgeleiteten IT-Ziele und Unterziele
- ***Aussagekräftig:*** Steuerungsgrößen messen die Erreichung der Ziele und lassen eine eindeutige Interpretation zu
- ***Wirtschaftlich:*** Es gibt so wenige Kennzahlen wie möglich und so viele wie nötig
- ***Aktuell und nachvollziehbar:*** Steuerungsgrößen basieren auf aktuellen Daten und sowohl der Rechenweg als auch die Einzeldaten der jeweiligen aggregierten Größe sind einsehbar

Basierend auf einem IT-Prozessmodell entwickelte METIS ein Set aussagekräftiger Steuerungsgrößen

Projektbeispiel
Ausgewählte Kennzahlen

Kennzahlenwürfel (Beispiel Bank)



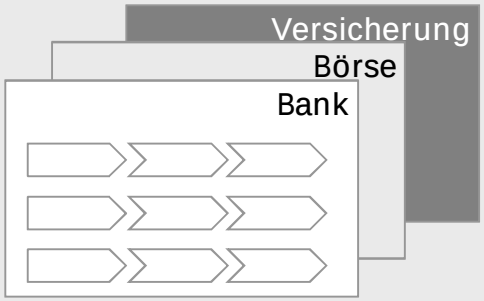
1) Fokus auf Kategorien, die unmittelbar mit der IT-Performance im Zusammenhang stehen

Das von METIS eingesetzte Management Cockpit von BestPractice AG hat sich bereits in zahlreichen Praxisinstallationen bewährt

Steuerungstool – Das Management Cockpit der BestPractice AG

Referenzmodell als Basis

- Bewährte Praxisansätze und internationalen IT-Governance-Standards (z. B. COBIT und ITIL) als Basis
- Adaptierbarkeit des Prozess-Referenzmodells auf die speziellen Anforderungen des jeweiligen Unternehmens



Module

- Nach Steuerungs“themen“ geordnete Module mit spezifischen Analysemöglichkeiten, unter anderem
  - IT-Architekturmodul
  - IT-Controllingmodul
  - IT-Vetragsmanagementmodul

Individualisierte Ansichten & Auswertungen

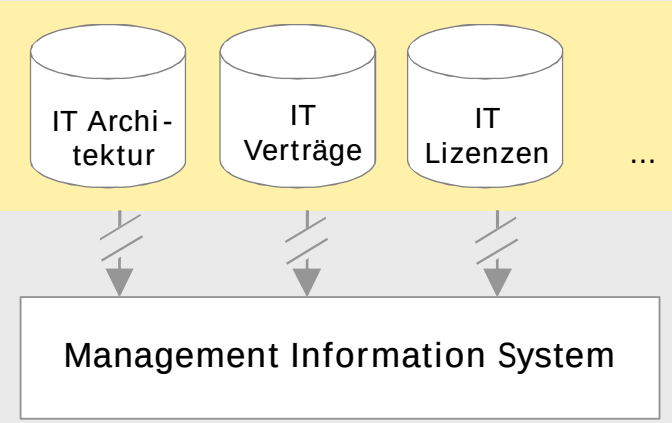
- IT-Management-Summary mit allen kritischen Steuerungsgrößen in der Übersicht
- Adressatengerechte, individuelle Darstellung der Steuerungsgrößen
  - nach Produkten, Prozessen, Organisationseinheiten etc.
  - nach Darstellungsform, Periode, Maßeinheiten etc.

Bei einer führenden Landesbank wurde das Management Cockpit zur Ablösung der bestehenden „Insellösungen“ genutzt

Beispiel: Einführung des Management Cockpit bei einer führenden Landesbank

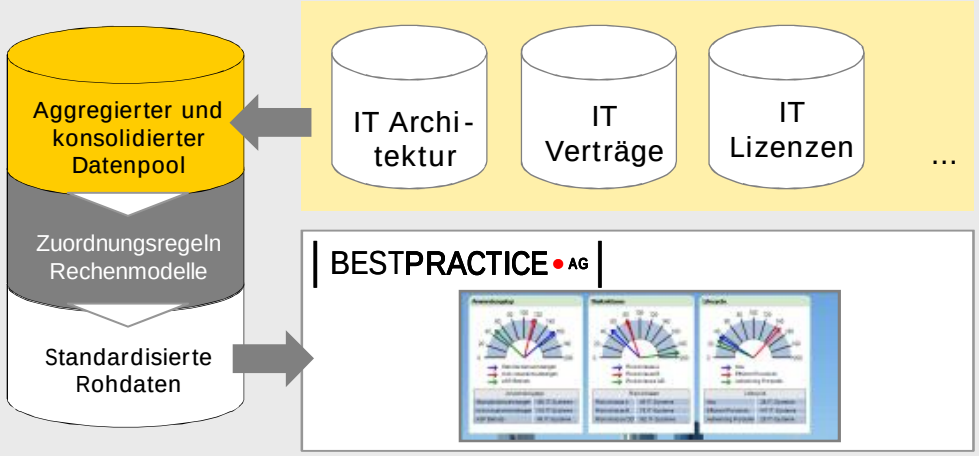
Problemstellung

- Die Verteilung der IT-Informationen erschwerte eine adäquate Auswertung für das Management bzw. machte erheblichen manuellen Aufwand erforderlich
- Reports wurden adhoc bezüglich bestimmter Fragestellungen erstellt und erforderten erheblichen Ressourcen- und Zeitaufwand
- Die Zuordnung von Kosten zu IT-Prozessen war nicht verfügbar, da nicht in der SAP-Logik vorgesehen



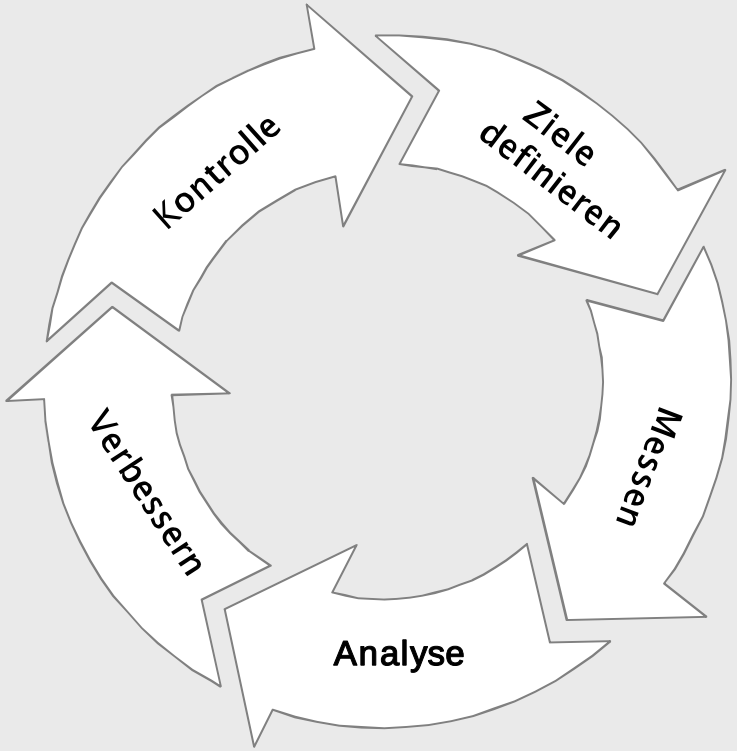
Lösung

- Die Ausschreibung für eine integrierte IT-Lösung gewann das Management Cockpit der BestPractice AG, da es durch ein überlegenes Preis-Leistungsverhältnis überzeugte; das Management Cockpit wurde daraufhin modulweise in einem 4-wöchigen Projekt installiert
- Die Integration sämtlicher IT-Steuerungsinformationen erlaubt den IT-Führungskräften nun individualisierte Auswertungen über verschiedene Datenquellen hinweg



Eine kontinuierliche Erhöhung der IT-Performance wird durch einen institutionalisierten Verbesserungsprozess erreicht

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess



Erfolgsfaktoren

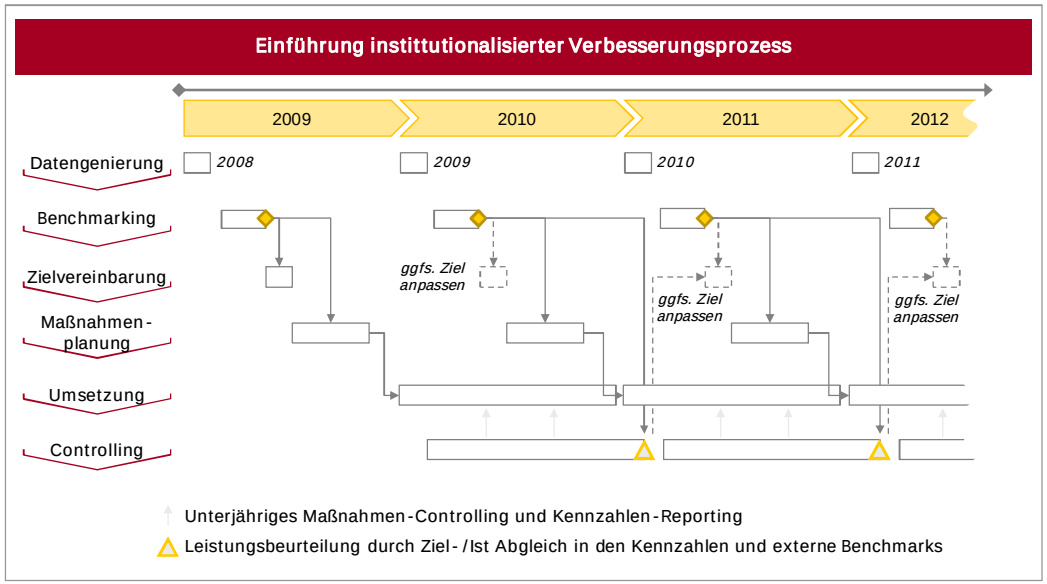
- *Organisatorische Verankerung*
  Etablierung einer Kultur kontinuierlicher Verbesserung in der Organisation
- *Business Buy-In*
  Sicherstellung der engen Abstimmung und Zusammenarbeit mit Business-Managern
- *Nutzung geeigneter Methoden der Verbesserung*
  Gezielter Einsatz methodischer Frameworks zur Verbesserung der Steuerungsgrößen, sofern sinnvoll (z.B. Internes & externes Benchmarking, Lean Sigma, Prozessoptimierungsansätze, Methodenschulung für die Mitarbeiter)
- *Anreizsysteme*
  Unterstützung des Verbesserungsprozesses durch geeignete Anreize für die Beteiligten

In einem strukturierten Prozess wurde ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess in einer führenden Großbank verankert

Beispiel: Institutionalisierter Verbesserungsprozess bei einer deutschen Großbank

KONTINUIERLICHER VERBESSERUNGSPROZESS

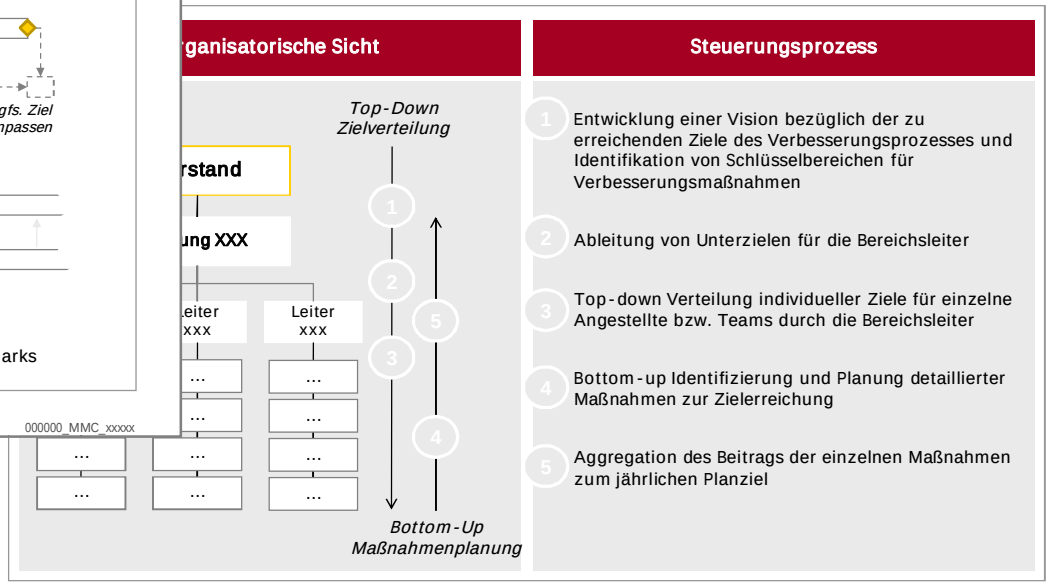
Der kontinuierliche Verbesserungsprozess stellt dabei die Ergebnisse des internen/externen Benchmarking in den Mittelpunkt



© METIS 2009 – Persönlich/ Vertraulich 14 000000_MMC_xxxxx

VERBESSERUNGSPROZESS

en „Top-Down" vereinbart und dann „Bottom-Up" mit konkreten interlegt werden



© METIS 2009 – Persönlich/ Vertraulich 15 000000_MMC_xxxxx

AGENDA

1.	Ausgangssituation
2.	Integrierte IT-Steuerung
3.	**METIS Leistungsangebot**
4.	METIS – Ihr Partner

METIS bietet eine Neuausrichtung der IT-Steuerung als Komplettlösung an, jedoch können auch einzelne Module beauftragt werden

Projektinitiierung	Entwicklung Steuerungsgrößen	Installation Management Cockpit	Institutionalisierter Verbesserungs-prozess
▪ Bestimmung der Projektziele und Definition des Nutzerkreises ▪ Ist-Aufnahme des gegenwärtigen IT-Management-Ansatzes des Kunden ▪ Ableitung/Abstimmung der IT-Ziele mit IT-Strategie und Geschäftsstrategie ▪ Erstellung einer Detailplanung und Projektorganisation	▪ Entwicklung aussagekräftiger Steuerungsgrößen in Abstimmung mit Geschäftszielen (Operationalisierung der IT-Ziele) ▪ Bestimmung von Ist- und Soll-Werten ▪ Dokumentation der Steuerungsgrößen („Kennzahlen-Steckbriefe“)	▪ Installation des BestPractice Management Cockpit ▪ Anbindung an bestehende Informationssysteme ▪ Adaption des Referenzmodells auf die unternehmensspezifischen Anforderungen ▪ Entwicklung individualisierter Reports/Auswertungen	▪ Entwicklung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ▪ Einführung entsprechender Anreizsysteme ▪ Sicherung der internen Akzeptanz ▪ Durchführung von Mitarbeiterschulungen ▪ Initiierung von Sofortmaßnahmen („Quick Wins“) ▪ Kick-off des Prozesses
1-2 Wochen	4-8 Wochen	2-4 Wochen	2-4 Wochen

= In Kooperation mit BestPractice AG

Mit der integrierten IT-Steuerungslösung von METIS bekommt Ihr Unternehmen eine Komplettlösung aus einer Hand

Vorteile einer integrierten IT-Steuerung von METIS

Steuerungs-informationen

- Einführung eines wirtschaftlichen, aussagekräftigen und adressatengerechten Sets an Steuerungsgrößen
- Steuerungsgrößen auf die IT-Steuerungsaufgaben zugeschnitten und nicht durch eine Controlling- oder Buchhaltungslogik getrieben
- Soll-Ist-Abweichungen können auf ihre Ursache mittels eines Daten-"Drill down" untersucht werden

Steuerungs-tool

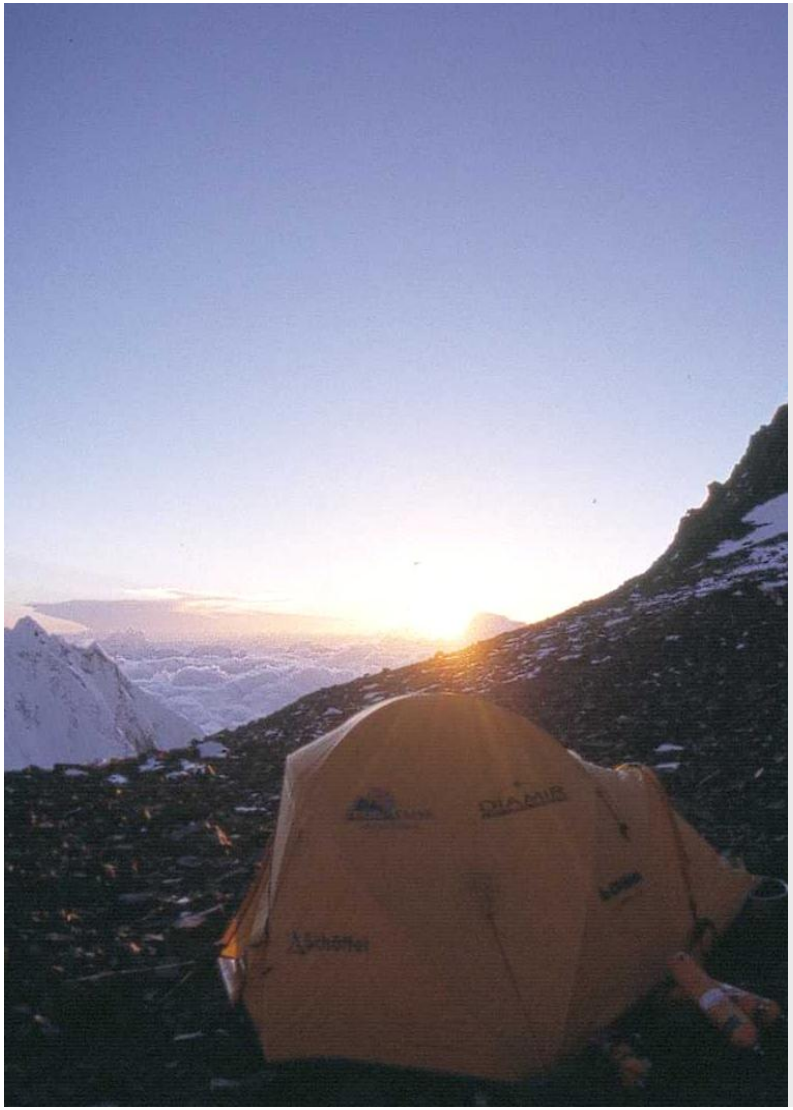
- Das Steuerungstool basiert auf einem ganzheitlichen IT-Governance-Modell und macht alle relevanten Steuerungsinformationen an einer Stelle transparent verfügbar
- Das Steuerungstool erlaubt das Automatisieren von Abläufen (z.B. Erstellen von Berichten und Benchmarkerfassungsblättern)

Instit. Verbesserungs-prozess

- Ein Verbesserungsprozess zur Erreichung der Soll-Werte wird eingeführt und dauerhaft in der Organisation verankert

1.	Ausgangssituation
2.	Integrierte IT-Steuerung
3.	METIS Leistungsangebot
4.	**METIS – Ihr Partner**

Als hochspezialisierte Beratungs-Boutique unterstützten wir Financial Services Klienten bei der Kostenoptimierung und dem Ausbau der Marktposition



Wir verstehen die aktuellen Themen der Financial Services Branche, entwickeln praxisorientierte Lösungen und sind kompetente Gesprächspartner für Vorstände und Bereichsleiter.

Wir führen Projekte im Auftrag des Top-Managements durch und achten dabei speziell auf eine faire, partnerschaftliche und gleichzeitig objektive Lösungsfindung.

Unsere Methodenschwerpunkte sind Marktanalysen, Strategie- und Organisationsentwicklung, Kostensenkung, Prozessoptimierung, Benchmarking sowie Change- und Projekt-Management.

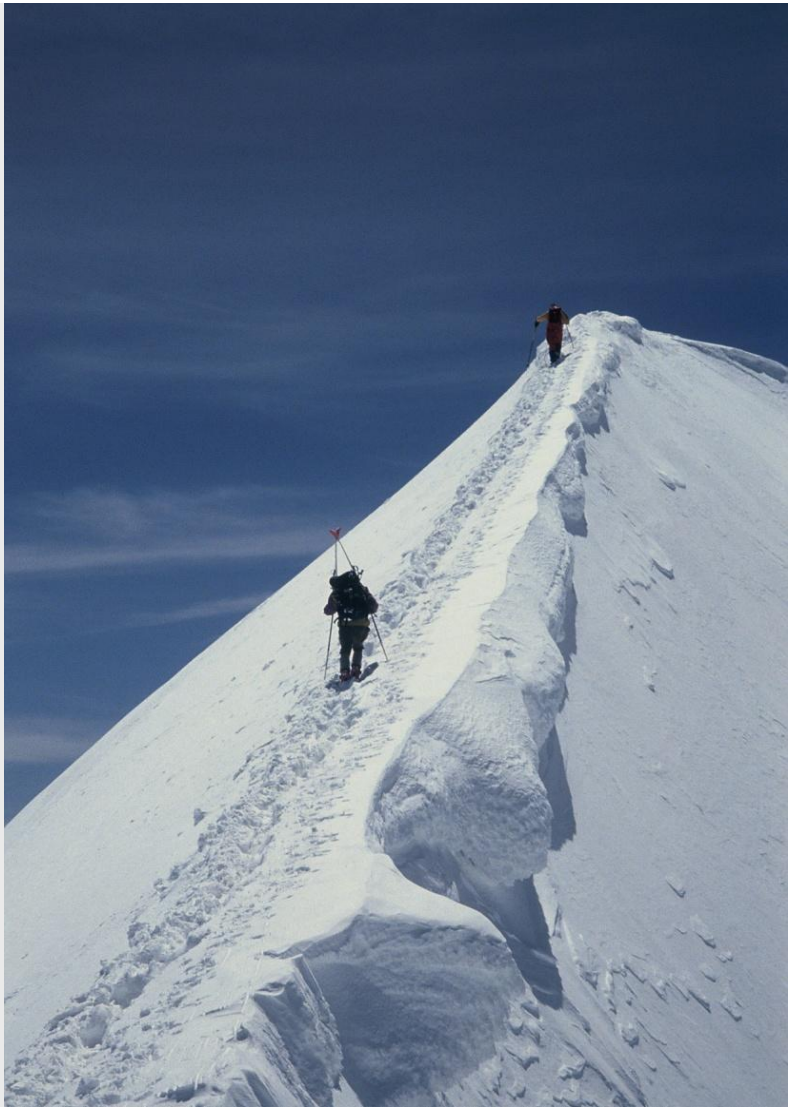
Wir fokussieren uns auf die Schwerpunktprozesse/-produkte „Kredit“, „Wertpapier“, „Lebensversicherung“ und „Corporate Services“ (insb. CREM - Corporate Real Estate Management, Einkauf, IT).

Unser Name geht auf die griechische Mythologie zurück und ist für uns Anspruch und Motivation zugleich

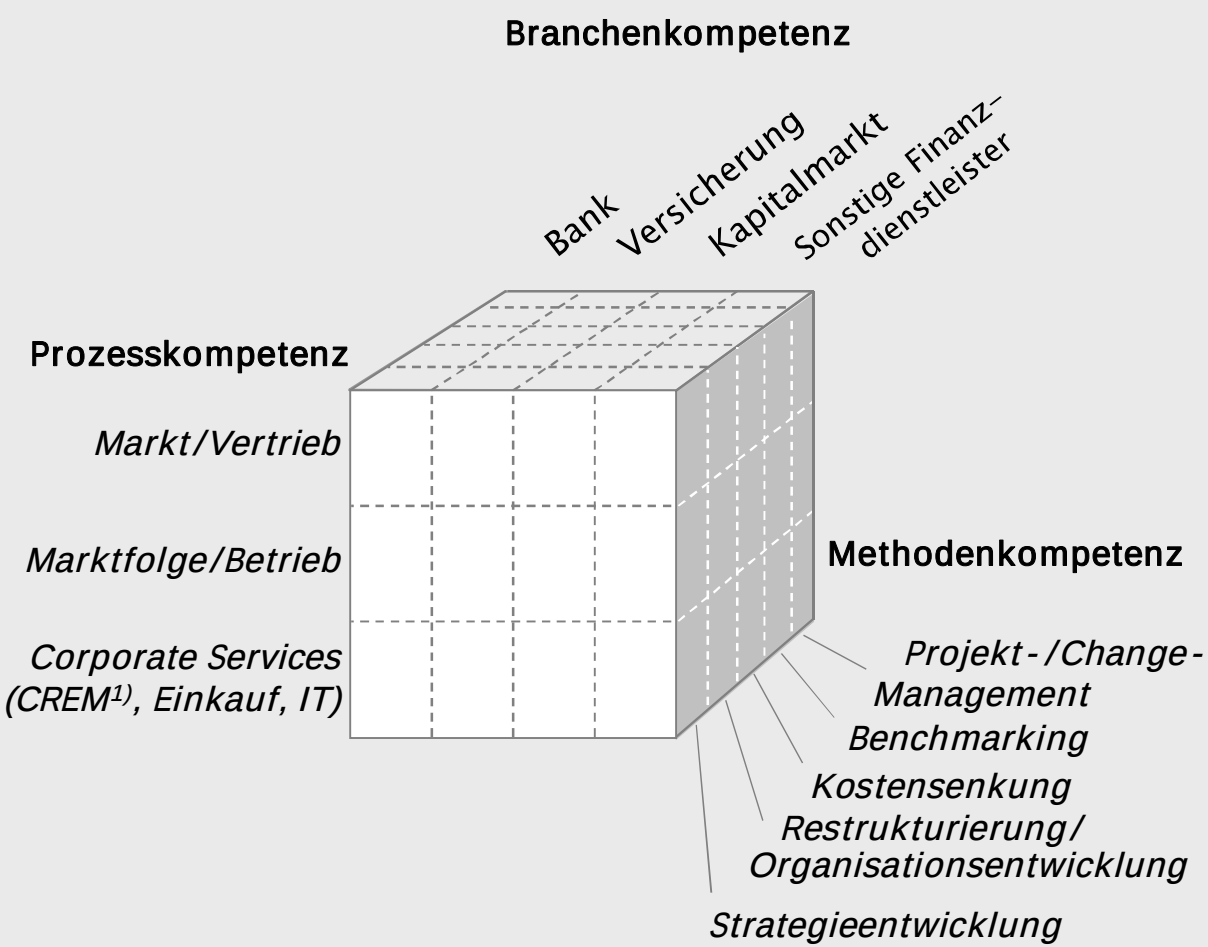
In der griechischen Mythologie bezeichnet *metis* die intellektuelle Fähigkeit, mit unkonventionellen, gleichwohl aber genauestens durchdachten Vorgehensweisen ein Ziel zu erreichen, das nicht durch gewöhnliche Lösungsansätze erlangt werden kann. In den Homerischen Epen der Ilias und Odyssee konnte sich nur derjenige durchsetzen, der *metis* nutzte, um seiner Strategie zum Erfolg zu verhelfen.

Damit verkörpert dieser Name in idealer Weise den hohen Anspruch an unsere Beratungstätigkeit:

- Wir entwickeln innovative und individuelle, auf den tatsächlichen Bedarf unserer Klienten zugeschnittene Problemlösungen mit einem hohen Grad an Konkretisierung und Umsetzungsreife.
- Unsere Projektergebnisse tragen maßgeblich zum Ausbau der Marktposition, zur Erhöhung der Effizienz und zur Steigerung des Unternehmenswertes unserer nationalen und internationalen Klienten bei.



Das Leistungsangebot von METIS für Financial Services Klienten basiert auf umfassender Branchen-, Prozess- und Methodenkompetenz



1) Corporate Real Estate Management

Unsere Teams haben bereits für renommierte nationale und internationale Financial Services Klienten erfolgreiche Projekte durchgeführt

Allianz
American Express
BNP Paribas
CiV Versicherungen – Partner der Citibank
Commerzbank
deutsche apotheker- und ärztebank
Deutsche Bank
Deutsche Börse Group
Dresdner Bank – Die Beraterbank
ERGO
European Bank for Reconstruction and Development
HypoVereinsbank
LBB
LBBW – Landesbank Baden-Württemberg
Leonberger Bausparkasse
Münchener Hypothekenbank eG
Sachsen LB
Siemens Financial Services
Societe Generale
Standard Bank
UBS
Volksfürsorge
WestLB – WestLB International S.A. Luxembourg
wüstenrot – Partner der Württembergischen

Die Partner von METIS stehen für ausgeprägte Kompetenz und Expertise in der Beratung von führenden Finanzinstituten

Andreas Bornemann	Alexander Elsner	Thomas Ruppelt
▪ A.T. Kearney, Principal Financial Institutions ▪ Mitchell Madison Group, Partner Financial Services ▪ Ernst & Young International, Manager Financial Services	▪ Ernst & Young International, Partner & Head of Financial Services D/CH, Mitglied im EY Global Leadership Team ▪ Bayerische Hypotheken- und Wechselbank, Firmenkunden-Betreuer	▪ MMG Partners, Partner ▪ Berliner Börse AG, Mitglied des Vorstandes ▪ Mitchell Madison Group, Partner Global Securities Practice ▪ Deutsche Bank AG, Head Office IT/ORG
▪ 15 Jahre Strategie- und Organisationsberatung bei Banken, Versicherungen und Immobilienunternehmen	▪ 19 Jahre Strategie- und Organisationsberatung bei Banken, Versicherungen und Bausparkassen	▪ 18 Jahre Strategie- und Technologieerfahrung im Bereich Banken, Capital Markets und Securities Services
▪ Diplom-Kaufmann	▪ Bankkaufmann ▪ Dr. jur.	▪ Diplom-Informatiker ▪ Dr. rer.nat.

Gerne stehen wir für weitere Informationen oder ein Gespräch in Ihrem Hause zur Verfügung

Dr. Thomas Ruppelt
Telefon: +49 89-520389-27
Telefax: +49 89-520389-29
E-Mail: t.ruppelt@metis-mc.com

METIS Management Consulting GmbH
Widenmayerstraße 36
D-80538 München

Telefon: +49 89-520389-0
Telefax: +49 89-520389-29

Internet: www.metis-mc.com