

# Steuerung strategischer Initiativen

## Ausgangssituation

Die Informationsverarbeitung (IV) trägt entscheidend zur Wertentwicklung heutiger Unternehmen bei. Wesentliche Geschäftsprozesse werden dabei durch informationsverarbeitende Anwendungssysteme unterstützt oder vollautomatisch ausgeführt. Jedoch bauen im Einsatz befindliche Systeme noch oft auf veralteten Informationstechnologien (IT) auf, die großteils in Eigenentwicklung gewachsen sind und mittels derer gesetzliche, regulatorische sowie markt- und kundenseitige Anforderungen nicht mehr schnell und sicher genug umgesetzt werden können. Dies trifft insbesondere Unternehmen regulierter Branchen wie z. B. Banken und Versicherungen, die meist umfangreiche, komplexe System-Umgebungen betreiben und stetig durch gesetzliche, regulatorische Änderungen sowie durch geändertes Kundenverhalten zur Weiterentwicklung der IV gefordert sind.

## Ziele und Handlungsbedarfe

Um die sich ändernden Anforderungen an die IV schnellstmöglich umsetzen zu können und die Effektivität sowie Effizienz der Geschäftsprozesse durch ein hohes Maß an Automatismen zu steigern, ist über die erforderliche IV-Modernisierung zu entscheiden und gemäß getroffener Entscheidung umzusetzen. Da hierbei zahlreiche Geschäftsprozesse und Anwendungssysteme betroffen sind, bietet sich die Steuerung einer strategischen Initiative in Form eines Programms mit mehreren zusammenwirkenden Projekten an. Die Einhaltung beauftragter Inhalte und Qualität, Zieltermine sowie Kosten verantwortet das Programm-Management.

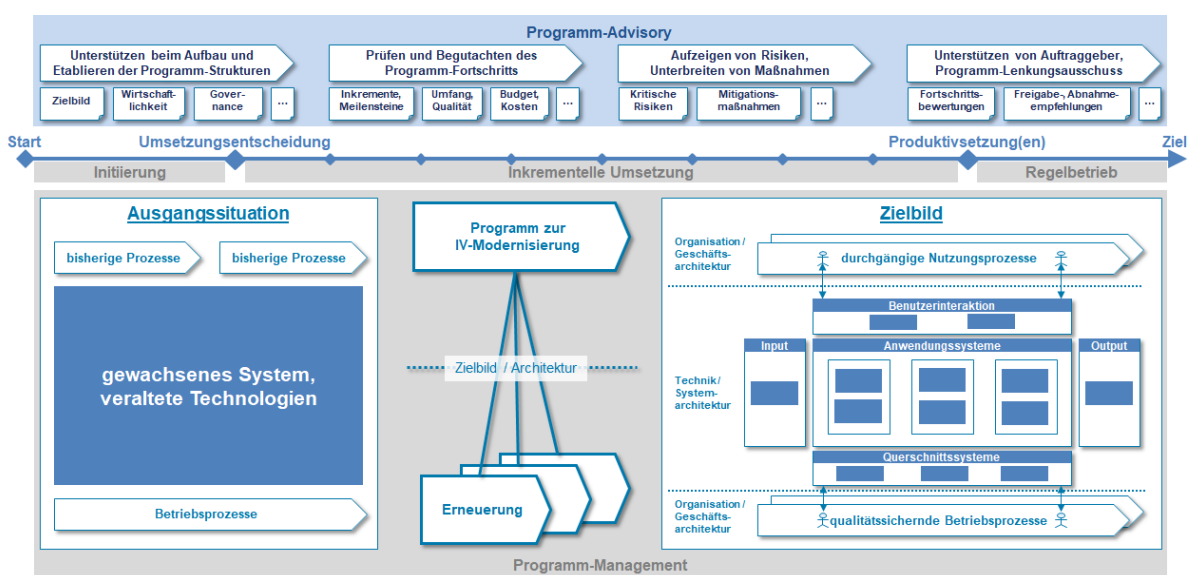


Abbildung 1 – Steuerung einer strategischen Initiative zur IV-Modernisierung

Aufgrund der betriebswirtschaftlichen Bedeutung, der Komplexität und der unternehmensweiten Auswirkungen des Programms hat sich die Beauftragung eines unabhängigen, begleitenden

Programm-Advisory mit der Begutachtung und Bewertung des Programm-Fortschritts bewährt, um die Transparenz für die Steuerung des Programms sowohl für den Auftraggeber als auch den Lenkungsausschuss sicherzustellen. Abbildung 1 zeigt einen Überblick über ein Programm zur IV-Modernisierung inklusive der Begleitung durch ein Programm-Advisory. Die Leistungen des Programm-Advisory lassen sich wie folgt konkretisieren:

- **Unterstützen beim Aufbau und Etablieren der Programm-Strukturen**

Das Vorgehen im Programm folgt den Phasen der Initiierung, Umsetzung und Übergabe in den Regelbetrieb. Die Umsetzung ist je nach Komplexität der Initiative in aufeinander aufbauende Inkremente strukturiert. Im Rahmen der Initiierung sowie für die Durchführung eines Inkrements sind mit ausreichend zeitlichem Vorlauf die Ziele, Pläne, Abhängigkeiten, Ressourcen, Risiken etc. zu konkretisieren. Diese Programm-Strukturen sind die Grundlage für die Überwachung und Steuerung des Programms und damit die Basis für das Begutachten des Programm-Fortschritts durch das Programm-Advisory.

Konkrete Aktivitäten hierbei sind (Beispiele):

- Etablieren von regelmäßigen Berichten des Programm-Advisory mit Status des Fortschritts und fortgeschriebenen Risikobewertungen
- Nachhalten von wichtigen offenen Punkten aus dem Vorgehen im Programm
- Abstimmen der iterativ konkretisierten Programm-Strukturen, insbesondere der Pläne und Ziele für die Erreichung der nächsten Meilensteine

- **Prüfen und Begutachten des Programm-Fortschritts**

Die Programm- und Projekt-Berichte werden gesichtet und Anmerkungen sowie Fragen dokumentiert. Im Interview mit dem Programm-Management – und bei Bedarf mit dem Projekt-Management – werden offene Fragen geklärt. Der im Programm-Bericht dokumentierte Fortschritt wird durch Teilnahme an Arbeitsterminen und durch Sichten wichtiger Ergebnisse geprüft. Insbesondere an definierten Meilensteinen am Ende jedes Inkrements sind erarbeitete Ergebnisse inklusive der erzielten Qualität zu begutachten. Anmerkungen und Ergänzungen zum Programm-Bericht sowie Einschätzungen des Programm-Fortschritts nach Teilnahme an Arbeitsterminen und Sichtung von Ergebnissen stellen die wesentliche Grundlage für Stellungnahmen im Rahmen des Programm-Advisory dar.

Konkrete Aktivitäten hierbei sind (Beispiele):

- Selektives Teilnehmen an Arbeitsterminen im Programm
- Begutachten von beauftragten und im Programm erarbeiteten Ergebnissen
- Konstruktives Empfehlen von Handlungsoptionen zum weiteren Vorgehen

- **Aufzeigen von Risiken, Unterbreiten von Maßnahmen**

Das Programm-Advisory sichtet die jeweils aktualisierten Risikobewertungen des Programms. Weichen Einschätzungen und Bewertungen der Risiken seitens des Advisory ab oder werden zusätzliche Risiken identifiziert, werden abweichende und zusätzliche Risikobewertungen dokumentiert und kommuniziert. Risiken mit kritischen Auswirkungen auf die Erreichung der Programm-Ziele und mit einer entsprechend hohen Eintrittswahr-

scheinlichkeit werden aufgezeigt und eskaliert. Zur Gegensteuerung werden Maßnahmen vorgeschlagen, deren Umsetzung im Rahmen der Programm-Steuerung zu entscheiden ist.

Konkrete Aktivitäten hierbei sind (Beispiele):

- Aufzeigen von potenziellen Risiken, soweit nicht bereits erkannt
- Bewerten der zusätzlich identifizierten Risiken hinsichtlich Kritikalität
- Unterbreiten von Maßnahmenvorschlägen zur Begegnung der Risiken

- **Unterstützen von Auftraggeber, Programm-Lenkungsausschuss**

Das Programm-Advisory stellt die Transparenz des Programm-Fortschritts sicher. Auf Basis der gesichteten Programm-Berichte und -Ergebnisse und mit Bezug auf identifizierte, zusätzliche Risiken zu den Programm-Zielen formuliert das Programm-Advisory Stellungnahmen. Diese Stellungnahmen werden zum Zweck der Programm-Steuerung an Auftraggeber, Mitglieder des Lenkungsausschusses (LA) und Programm-Verantwortung kommuniziert. Während einer LA-Sitzung werden wichtige Informationen, Beschlüsse und Aufträge protokolliert. Das Programm-Advisory überwacht die Klärung offener Punkte sowie die Umsetzung der Aufträge aus dem Lenkungsausschuss.

Konkrete Aktivitäten hierbei sind (Beispiele):

- Sicherstellen der Transparenz über den Programm-Fortschritt als Voraussetzung für die Steuerung
- Regelmäßiges Teilnehmen und Empfehlen in Lenkungsausschusssitzungen
- Unterstützen bei der Steuerung des Programms durch Nachhalten von Aufträgen

## Unsere Leistungen

Gemeinsam mit Ihnen initiieren wir ein Programm für Ihre strategische Initiative. Als Teil der Entscheidungsvorlage für die Umsetzung werden Ziele konkretisiert, das gemeinsame Zielbild veranschaulicht, die Wirtschaftlichkeit in Form eines Business Case betrachtet sowie Programm-Organisation und -Governance festgelegt. Nach erfolgter Umsetzungsentscheidung begleiten wir die Initiative durch Begutachten des Umsetzungsfortschritts und stellen die Transparenz des Fortschritts als Grundlage für die Steuerung des Programms sicher. Dabei zeigen wir kritische Risiken auf und unterbreiten Mitigationsmaßnahmen aus neutraler, externer Sicht. Als Berater unterstützen wir die Mitglieder des Lenkungsausschusses bei der Steuerung der strategischen Initiative.



**Ihr Ansprechpartner:**

Dr. Christian Mayerl berät zu Strategien, Prozess- und Organisationsstrukturen für das Management der IT. Seine Erfahrungsschwerpunkte liegen insbesondere in den Branchen Finanzdienstleister, Automotive und IT-Dienstleister in der Verantwortung als Programm-Manager oder Programm-Advisor von strategischen Initiativen.

Telefon: +49 (89) 6137 283 – 11

E-Mail: [christian.mayerl@mh-macon.de](mailto:christian.mayerl@mh-macon.de)