

MaRisk

Aufsicht erwartet aktive IT-Steuerung

von Dr. Thomas Stock, Dr. Andreas Rothe

Wollen Sparkassen künftig Kosten effektiv senken und den Wertbeitrag der IT optimieren, wird ein integrativer IT-Steuerungsansatz benötigt. Wie der aussehen könnte und welche Probleme es dabei gibt, zeigt der erste Teil einer neuen BBL-Serie.



Die Aufsicht erwartet von IT-Managern in Banken und Sparkassen heute ein zupackendes Eingreifen und eine aktive IT-Steuerung. (cookiecutter/fotolia)

Betrachtet man aktuelle Prüfungsfeststellungen und die Anforderungen der MaRisk, lässt sich daraus eine simple Feststellung ableiten: Die Aufsicht verlangt letztendlich eine funktionierende IT-Steuerung. Wird dies nicht als lästige regulatorische Pflicht, sondern als Chance für eine echte Veränderung relevanter Prozesse und Steuerungsansätze verstanden und genutzt, werden damit nicht nur formal die Anforderungen der Aufsicht erfüllt. Vielmehr können die IT-Kosten, ohne das Notwendige zu vernachlässigen, gesenkt und die Informationstechnologie insgesamt – orientiert an den Anforderungen der Fachbereiche – zur Steigerung ihres Wertbeitrags wirksam weiterentwickelt werden.

Die Artikelserie der Autoren wird beschreiben, wie diese Win-Win-Situation, einerseits die regulatorischen Anforderungen zu erfüllen und gleichzeitig den Wertbeitrag zu steigern, gelingen kann. Viele der in der Serie vorgestellten Ideen und Ansätze stammen ursprünglich aus großen Unternehmen und kommen nun auch in kleinen und mittleren Unternehmen wie in Sparkassen an. Denn auch kleinere Institute müssen heute, bedingt nicht zuletzt durch den Kostendruck und durch die Aufsicht, die gleichen Forderungen erfüllen wie große Institute. Ein wesentlicher Unterschied ist allerdings, dass hier mit deutlich geringeren Ressourcen die gleichen Anforderungen erfüllt werden müssen. Umso wichtiger ist es, für das eigene Institut eine Lösung zu finden, die den Dreifachspagat zwischen Kostendruck, Aufsicht und Ressourcen angemessen umsetzt.

Der erste und einleitende Teil wird sich deshalb mit dem steigenden Aufwand in den Instituten beschäftigen, der aus der Diskrepanz zwischen dem Anspruch der Aufsicht und der Steuerungswirklichkeit in den Instituten entsteht. Er sieht in den Anforderungen der MaRisk die Chance, die IT-Steuerung im Hinblick auf Kostensenkung und Wertbeitrag der IT neu zu überdenken.

Rolle der IT verändert sich

Die Abhängigkeit der Unternehmen von der IT ist in den vergangenen Jahren unmerklich immer weiter angestiegen. Die Überzeugung, dass im Zweifel der Kostendruck stärker zu gewichten ist als die strategische Bedeutung einer IT-Investition, weicht zunehmend der Erkenntnis, dass der Informationstechnologie für den Erfolg des Unternehmens wieder eine entscheidende Rolle zukommt. Heute entscheiden gut bedienbare mobile Apps, die Banking erlebbar machen, neue Bezahlverfahren oder die weiter steigende Automatisierung von Prozessen wesentlich über die Ausgangsposition eines Unternehmens im künftigen Wettbewerb.

Wer hätte gedacht, dass ein erheblicher Teil der Aufgaben im Rechnungswesen heute zunehmend durch weitgehend automatisierte Abwicklung der Rechnungsbearbeitung entfallen, oder dass es heute erfolgreiche Banken ohne eine Filiale geben kann und Kredite ohne eine Banklizenz über IT-Plattformen vergeben werden? All das hat bewirkt, dass die IT in letzter Zeit wieder deutlicher in den Fokus der Unternehmensführung gerückt ist. Sie wird von ihr wieder als ein wesentlicher Wettbewerbs- und nicht mehr nur als ein bedeutender Kostenfaktor für das Unternehmen wahrgenommen.

IT kommt aus der Netzwerksteckdose

Dabei kommt „die IT“ heute zunehmend aus der Steckdose, genauer gesagt aus der Netzwerkdose, die oft schon nicht mehr durch eigene Mitarbeiter gepatcht wird. Schon lange werden die zentralen Anwendungen durch Dienstleister bereitgestellt. Nur wenige wissen heute noch, wie Anwendungen, die durch zentrale Dienstleister zur Verfügung gestellt werden, programmiert werden. Die IT ist damit nicht mehr IT im klassischen Sinne.

Allerdings ist die Rollenveränderung häufig weder in den Prozessen und der Aufbauorganisation noch im Bewusstsein und Verhalten sowie in der Sprache der „ITler“ angekommen. Der ITler neuen Typs agiert eher als Berater der Fachbereiche sowie als Sammler von Anforderungen und Übersetzer zwischen Fachbereichen und Dienstleister. Häufig verbleibt in der IT neben dieser wichtigen Betreuungs- und Beratungsaufgabe „nur“ noch die zentrale Steuerungsfunktion. Deren Bedeutung für die Unternehmen wächst aber weiter, was nicht zuletzt dazu geführt hat, dass auch die Prüfer auf Basis der MaRisk diese Rolle stärker gewichten.

Die Anforderungen der MaRisk zielen letztlich darauf ab, dass die Unternehmen die Risiken, die sich aus ihrer weiter steigenden Abhängigkeit von der IT ergeben, wirklich unter Kontrolle haben. Die IT und die damit verbundenen primären IT-Kosten sowie gegebenenfalls resultierende signifikante sekundäre Kosten eines „falschen“ Einsatzes der IT (entgangener Nutzen + höhere Prozesskosten etc.) sollen genauso wie die damit verbundenen potenziellen Risiken umfassend gesteuert werden.

Die Unternehmensführung hat im IT-Umfeld – genauso wie in anderen Bereichen auch – deshalb dafür Sorge zu tragen, dass diese Aspekte korrekt erfasst und sauber eingeschätzt werden. Auf dieser Basis kann sie dann fundiert entscheiden sowie in der Folge kontrollieren und erforderlichenfalls nachsteuern. Häufig werden die Anforderungen jedoch nicht in diesem Kontext gesehen und daher eher als Belastung und zusätzlicher Aufwand empfunden. Dies spiegelt sich auch in der realen IT-Steuerungspraxis wieder, die nur zu oft den wachsenden Ansprüchen der Aufsicht nicht gerecht wird.

Unnötig hoher Aufwand durch Anforderungen der Aufsicht

ABBILDUNG 1

Schwierige Voraussetzungen für integrierte IT-Steuerung

Eine stringente Steuerungskonzeption sowie konsistente Steuerungsdaten sind die wichtigsten Voraussetzungen für eine integrierte IT-Steuerung. Was wir jedoch häufig vorfinden ...

... bei den IT-Steuerungskonzepten



IT-getriebenes Steuerungsmodell

(Ziel: Fokussierung auf den Fachbereich (z. B. Stückkosten statt HK-Konten-Sicht))



Fehlende Verzahnung der IT-Steuerungs- bereiche mit der strategischen Planung

(Ziel: „vertikale Durchgängigkeit“)



Fragmentiertes und verteiltes Know-how durch fachliche **Silo-Sicht** auf Kosten, Anwendungen, Verträge, Infrastruktur, SLAs etc. (Ziel: horizontale Durchgängigkeit)



Silo-Berichte mit geringen Steuerungsimpulsen

(Ziel: Tue Gutes und berichte darüber)

A = aufsichtsrelevant

... bei den IT-Steuerungswerkzeugen

Insellösungen: Inkonsistente/widersprüchliche Steuerungsdaten, fehlende Vernetzung operative Systeme (z. B. KoRe, KoPla, Personal)



Historisch gewachsene „Excel“-Lösungen:

Fehleranfällig, nicht Multiuser-fähig, häufig redundant und künftig nicht mehr zulässig



Unzureichende vor allem Silo-übergreifende **Analysemöglichkeiten** (kein „Single point of truth“)



Nicht ausreichende Dokumentation

(Ziel: Dokumentation der Konzepte, Organisation, Prozesse, Berichte und Kennzahlen zur IT-Steuerung)



(BBL)

Wie sieht es aber heute oftmals in der gelebten Praxis der IT-Steuerung der Unternehmen aus bzw. welchen Herausforderungen begegnet man in welchen realen Situationen? Ein äußeres Kennzeichen für einen Bruch zwischen MaRisk-Anspruch (hinsichtlich IT) und der Steuerungswirklichkeit ist regelmäßig immer dann zu beobachten, wenn man in den Instituten mit IT-Verantwortlichen spricht: Es wird meist viel mehr vom Aufwand gesprochen, der durch die MaRisk-Anforderungen ausgelöst wird, als von den Vorteilen, die sich bei einer konsequenten Umsetzung der IT-Steuerung realisieren ließen.

Das verwundert nicht, wenn man die in der Regel lange gewachsene, zergliederte und daher komplexe Steuerungslandschaft betrachtet. Diese ist in der Praxis mit viel Arbeit verbunden und zunehmende Anforderungen lassen noch weiter zunehmenden Aufwand erwarten. Dies muss aber nicht zwingend der Fall sein, etwa weil die Anforderungen falsch wären oder per se viel Aufwand erfordern würden. Der jeweilige Steuerungsaufwand könnte vielmehr sogar optimiert werden, wenn denn die Steuerungskonzepte besser an den sinnvollen Anforderungen der Aufsicht ausgerichtet wären.

Doch was finden wir in der Praxis? Abbildung 1 zeigt einige wesentliche Aspekte. Die MaRisk fordert eine nachvollziehbare Ableitung der IT- aus der Unternehmensstrategie sowie klare und messbare Ziele, deren Erreichen durch Kennzahlen nachgehalten werden muss sowie die Beschäftigung mit und kritische Würdigung des Erreichten. In der Steuerungspraxis wird die IT-Strategie oft eher als ein „Word-Formular“ gesehen, welches einmal pro Jahr zu aktualisieren ist.

In den letztjährigen Prüfungen ist bei großen Häusern vor allem der fehlende Nachweis bemängelt worden, dass die IT-Strategie aktiv als Instrument zur Erreichung von Zielen genutzt wird. Mit anderen Worten: Die Aufsicht fordert von der IT-Strategie auch abgeleitete und wirkungsvolle Maßnahmen, um die einmal definierten Ziele auch zu erreichen. Es ist daher verständlich, dass intensiv geprüft wird, ob die Umsetzung der Strategie mit Kennzahlen kontrolliert und erforderlichenfalls auch nachgesteuert wird. Eine konsequente Umsetzung stellt nicht nur die Aufsicht zufrieden, sondern kann gezielt und langfristig die Leistung der IT steigern.

Im IT-Bereich übliche HK- oder Budgetlisten sagen im besten Fall dem IT-Leiter etwas. Ihre Pflege macht viel Arbeit und ermöglicht letztlich trotzdem nur die Verwaltung der Kosten. Es ist vor allem kein Kostenmanagement im Sinne eines zielgerichteten Einsatzes von Sachmitteln oder gar der Generierung von Steuerungsimpulsen. Im Sinne einer aktiven Kostensteuerung wäre es etwa interessant zu wissen, was denn ein Immobilienkredit in der Bewilligung und der Verwaltungsphase heute und/oder in drei Jahren kostet oder kosten sollte, beziehungsweise was vergleichbare Institute dafür ausgeben. Von der Fähigkeit, solche eigentlich nachvollziehbaren Fragestellungen beantworten zu können, sind heute viele IT-Steuerungsbereiche noch weit entfernt.

In der Folge kann auch Gesamtbanksteuerung diese Frage nicht vollständig beantworten. Dabei ist die Gesamtbetrachtung eine sehr sinnvolle und richtige Betrachtungsweise. Denn was hilft es zu wissen, ob für die Leistung eines gemeinsamen IT-Dienstleisters im Vergleich zu einem anderen Unternehmen weniger bezahlt wird, im eigenen Unternehmen durch massive manuelle Bearbeitung des damit unterstützten Prozesses aber ein Vielfaches für den Prozess insgesamt bezahlt wird? Ein Schritt in die richtige Richtung ist es, die IT-Stückkosten als ergänzende Steuerungssicht einzuführen.

IT-Steuerung erfolgt in separaten Silos



Die Silos haben schon bessere Zeiten gesehen.

(Roman_23203/fotolia)

Die heutige IT-Steuerungspraxis einschließlich ihrer technischen Unterstützung ist durch eine starke „Silo-Sicht“ geprägt. Controlling, Vertragsmanagement, Anwendungen, Infrastruktursysteme und vieles mehr werden separat technisch und fachlich verwaltet. Sie können so weder fachlich noch technisch miteinander verknüpft werden. Im Gegensatz dazu erwartet die Aufsicht grundsätzlich einen fachlichen Querblick mit einer integrativen Sicht auf die Daten. Das ist, sofern die IT-Steuerung nicht von vornherein so aufgestellt ist, ein Aufwandstreiber und ein Risiko, da die Daten oft nur manuell und fehleranfällig auf Basis von Excel verknüpft werden können. Folgende typische Beispiele verdeutlichen den fachlichen Zusammenhang:

- Die Aufsicht fordert in der 5. Novelle der MaRisk eine zentrale Rolle der Dienstleistersteuerung, um so die methodische Kompetenz an zentraler Stelle zu bündeln und zu stärken. In der Umsetzung käme dieser zentralen Rolle unter anderem die Aufgabe zu, den jährlichen Bericht an den Vorstand zusammenzustellen. Das ist häufig eine aufwendige Tätigkeit, da die Informationen hierzu in der Regel auf mehrere Tools und Excel-Lösungen verteilt sind. Allein den Status der Kostensteuerung über alle Dienstleister zentral zu reporten, erfordert in der Regel durch den Einsatz unterschiedlicher Tools viel Zeit. Die

berechtigte und sinnvolle Forderung nach einer zentralen Rolle und Übersicht resultiert auf Basis der bisherigen Steuerungssystematik und dieser Tools in einem hohen Aufwand.

- › Mit der neuen OPDV sollte der Aufwand für die Bewertung der IT-Systeme eigentlich geringer werden. Die Einordnung orientiert sich an den Prozessen und deren kritischen Punkten. Allerdings sind die bisherigen Steuerungskonzepte und -systeme darauf nicht ausgelegt. Informationen zu Prozessen, Anwendungen, Räumen oder Infrastrukturkomponenten werden häufig redundant in mindestens drei bis vier Systemen gepflegt, sodass sich Fehleranfälligkeit und Aufwand stark erhöhen. Beispielsweise hat ein Rechtschreibfehler in der Bezeichnung eines Anwendungssystems mitunter gravierende Folgen, wenn etwa der entsprechende Verweis in Excel nicht mehr richtig funktioniert. Auch hier zeigt sich wieder, dass sich eine berechtigte Forderung als Aufwandstreiber herausstellt, wenn Systeme und fachliche Steuerungskonzepte nicht integriert sind.
- › Die häufigste Steuerungssicht in den Instituten ist die nach Kostenarten strukturierte Budgetsicht. Diese ist vor allem für das zentrale Controlling auch zwingend erforderlich. Für den Fachbereich ist diese Sicht jedoch gänzlich ungeeignet. Wenn dieser weiß, dass die Hardwarekosten um 2,5 Prozent gestiegen sind, hilft ihm das weder bei der Beurteilung seiner Kostenstruktur noch bei der Identifikation von Optimierungsmöglichkeiten. Den Fachbereich interessiert vielmehr, wie hoch beispielsweise die IT-Kosten für einen Kredit sind. Dahinter verbergen sich neben den Kosten für das Kreditsystem letztlich noch eine Fülle weiterer Komponenten, etwa anteilig für den Arbeitsplatz-Client, den Netzanschluss, den Netzspeicherplatz etc. In den bisherigen Steuerungssystemen sind die Kosten für einen Cash-Recycler auf zirka 20 bis 30 Positionen allein in der FI-Rechnung verteilt, in KoRe stecken in diversen HK-Konten bzw. Budgetpositionen weitere für den Cash-Recycler relevante Kosten. Dabei ist zu beachten, dass diese Posten sich unter Umständen nicht dem einzelnen Cash-Recycler zuordnen lassen, weil sie die Summe aller Cash-Recycler und vielleicht sogar andere Geräteklassen betrifft.

Eine übergreifende Betrachtung mit zielgruppenspezifischen Sichtweisen ist mit den bisherigen Kostenmanagementansätzen und -systemen nur schwer realisierbar. Aber nur, wenn der Fachbereich die Kosten in seinen „fachlichen“ Strukturen sieht und sie idealerweise von ihm beeinflussbar sind (Abbau überflüssiger Clients, Abschalten redundanter Systeme etc.), kann er einerseits ein Kostenbewusstsein entwickeln und andererseits fachlich die Kosten mit steuern.

Integrierte IT-Steuerung ist gefordert

Die Forderung nach einem integrativen Ansatz ist daher nicht nur berechtigt, sondern zwingend, wenn man die Kosten wirklich steuern möchte. Nur dann lässt sich genau überprüfen, ob die Kosten für eine Leistung angemessen sind. Genau diese Steuerungsmöglichkeit verlangen die einschlägigen Managementregelwerke (z. B. COBIT), die Prüfer gerne referenzieren. Ähnliche berechtigte Fragestellungen, die eine integrierte Steuerung erfordern, sind:

- › Was kostet mich eine Anwendung?
- › Was kosten meine wesentlichen Infrastrukturgeräte?
- › Wie viele Lizenzen haben wir zu dieser Anwendung?
- › Was muss ich nächstes Jahr einplanen und wie hoch sind die Vertragskosten zu einer Planposition?
- › Welche Projekte setzen welche Teilstrategien um?
- › Sind für das Projekt genügend Ressourcen vorhanden?
- › Welche Personalkosten verbergen sich in den einzelnen IT-Leistungen?

Mit ein Grund für die angesprochenen Silosichten ist neben der häufig stark IT-zentrierten Sicht auf deren Steuerung vor allem die starke Zergliederung in Unterstützungslösungen. Eine Überprüfung in einem größeren Unternehmen hat etwa 36 Insellösungen aufgedeckt. Die vielen kleinen Hilfs-Excels sind dabei noch nicht eingerechnet.

24.06.16

Es ist ernüchternd zu erfahren, wie oft eine Liste von Anwendungen und Prozessen separat gepflegt wird. Gleiches gilt für die Pflege der Daten zu einem Hersteller oder Vertragspartner (z. B. Vertrag, Dienstleistersteuerung, Anwendungssysteme). Hierin liegt durch Redundanz und Fehlerquellen ein nicht zu unterschätzender Aufwands- und Risikofaktor.

Einen Prüfer – und eigentlich auch einen unternehmensinternen Steuerer – interessiert aber zu Recht nicht die Silosicht oder die Sicht einzelner partikulärer Steuerungsansätze, sondern eine fachbereichszentrierte Steuerungssicht der IT, die dann meist erst mit viel Aufwand über Excel hergestellt werden muss. Excel ist sicherlich ein wichtiges Werkzeug in der IT-Steuerung. Es ist sehr leistungsstark, flexibel und oft einfacher und schneller anzuwenden/anzupassen als große Softwarelösungen. Es stößt aber schnell an seine Grenzen, wenn Informationen aus verschiedenen Quellen (Excel und anderen) miteinander verbunden werden müssen, mehrere Kollegen an ähnlichen Listen arbeiten oder gleichzeitig an derselben Liste arbeiten sollen, Jahresübersichten erforderlich sind etc. Das sieht die Aufsicht ähnlich und möchte die Nutzung für zentrale Steuerungsbereiche gern komplett unterbinden. In den Fällen, in denen auf Basis der entsprechenden Excel-Arbeitsblätter Entscheidungen mit entsprechend hohen Risiken gefällt werden, erscheint das aus den genannten Gründen durchaus nachvollziehbar.

Gerade kleinere Steuerungsabteilungen sind vor diesem Hintergrund zunehmend überfordert: Sie kommen dabei häufig nur dazu, hinter den vielen Anforderungen zur Erfüllung der Berichtspflichten herzulaufen, statt die eigentliche Aufgabe der Steuerung wahrnehmen zu können.

IT-Steuerung muss sich weiterentwickeln



*Mit einer integrierten IT-Steuerung bekommt man die Diversität in den Griff.
(vege/fotolia)*

Die bisherigen Verfahren zur IT-Steuerung haben sich über die Zeit entwickelt und im „alten“ Umfeld auch vielfach bewährt. Unter den stark geänderten aktuellen Rahmenbedingungen sind sie aber nicht mehr angemessen. Würde man weiter wie bisher vorgehen, wäre die gravierende Konsequenz, dass Steuerungsimpulse nicht erkannt und Optimierungspotenziale nicht gehoben werden würden.

Der Vertrag im Schrank meldet sich beispielsweise leider nicht mit dem Hinweis, dass er schon längst hätte gekündigt werden können. Die Rechnung eines IT-Dienstleisters enthält keine Spalte, die sagt „hier ist leider ein Fehler passiert“ und auch der Bericht zur Dienstleistersteuerung erstellt sich nicht automatisch, insbesondere wenn die Auslagerungen über zehn Fachbereiche verteilt sind. Der Fachbereich kann keine Kosten sparen, wenn er nicht weiß, dass er durch sein Verhalten unnötige Kosten verursacht. Gefordert sind Konzepte, wie aus Kosten- und HK-Listen nützliche Steuerungsinformationen und vor allem Steuerungsimpulse generiert werden können.

Fazit

Die aktuelle Interpretation der MaRisk und der kontinuierlich hohe Kostendruck in den Instituten sollten Grund genug sein, die bisherige IT-Steuerung einmal kritisch zu prüfen. Die Aufsicht erwartet heute von einem Organisations- bzw. IT-Leiter, dass er aktiv steuert und nicht nur Zahlen in Listen erfasst und daraus am Ende ein Tortendiagramm „zaubert“. Die Steuerung muss im Sinne der definierten Anforderungen erfolgen und der Fortschritt im Sinne eines gesteigerten Wertbeitrags für das Institut ist zu belegen. In den nächsten Beiträgen der Reihe wird gezeigt, wie das mit Erfolg gelingen kann.

Autoren

Dr. Thomas Stock ist Leiter IT-Steuerung der SIZ GmbH in Bonn.

Dr. Andreas Rothe ist Geschäftsführer der Best Practice AG in Salenstein (Schweiz).