



Information Management Strategie

Ein Leitfaden für Finanzinstitute

Bruno Wildhaber,
unter Mitwirkung von
Ernst Erb, André Giger,
Urs A. Müller-Lhotska,
Michael Rumpf und
Peter Senn

Vorwort	5
1 Wieso eine Strategie für den Umgang mit Informationen?	7
1.1 Die Datenflut	7
1.2 Anforderungen an den Umgang mit Informationen	8
1.3 Die Information Management (IM) Strategie	8
2 Information Management – Begriff und Inhalt	11
2.1 Der strategische Umgang mit Information	11
2.2 Konformität versus Gewinnstreben	12
2.2.1 Fokus Compliance	13
2.2.2 Fokus Gewinn	14
2.2.3 Fokus Kosten	14
2.2.4 Fokus Risk Management	14
2.3 Modell des IM	15
2.4 Balanced Scorecard des IM	17
2.5 Reifegrad des Unternehmens	17
2.6 Ziele der IM-Strategie	18
3 Ablauf der Strategieentwicklung	21
3.1 Die Phasen	21
3.2 Vorbereitungsarbeiten zur Strategieentwicklung	23
3.2.1 Einbettung	23
3.2.2 Ziele und Resultate	23
3.2.3 Initianten und Verantwortung	24
3.3 Phase 1: Vision und Orientierung	25
3.3.1 Ziel und Resultate der Phase 1	25
3.3.2 Vorgehen in der Phase 1	26
3.4 Phase 2: Analyse	29
3.4.1 Ziele und Resultate der Phase 2	29
3.4.2 Vorgehen in der Phase 2	29
3.5 Phase 3: Vision & Strategie	32
3.5.1 Ziele und Resultate der Phase 3	32
3.5.2 Vorgehen in der Phase 3	33
3.6 Phase 4: Blueprint & Roadmap (Business Case)	35
3.7 Phase 5: Implementierung & Change Management	36
4 Anhang	37
4.1 Glossar	37
4.2 Ausgewählte Literatur & Quellen	38
5 Anhang: Muster IM-Strategie	41
5.1 Muster IM-Strategietabelle	42

Tabellen & Checklisten

Tabelle 1: Balanced Scorecard	17
Tabelle 2: Maturitätsmodell	18
Tabelle 3: SWOT-Analyse	27
Tabelle 4: Strategie und Ziele	34

Abbildungen

Abbildung 1: Struktur und Begriffe des IM	11
Abbildung 2: Conformance - Performance	13
Abbildung 3: IM-Gesamtmodell (Information-Lifecycle)	15
Abbildung 4: Phasen der Strategieentwicklung	21
Abbildung 5: Lifecycle «TWITTER»	34

Banken und Versicherungen nutzen Informationen als wichtige Ressourcen zur Erbringung ihrer Dienstleistungen. Trotzdem wird die Bedeutung des Wertschöpfungsfaktors «Information» noch immer unterschätzt. Durch die fast beliebig verfügbare Rechenkapazität und die Präsenz des Internets wird der Eindruck erweckt, Daten seien jederzeit und ohne zusätzlichen Aufwand sowohl erzeugbar als auch auffindbar und in die gewünschte Information umzusetzen. Im Unternehmen zählen jedoch nicht nur die Kosten, die sich bei der Beschaffung ergeben, sondern vor allem diejenigen für die Aufrechterhaltung und den Betrieb der Informationssysteme. Während ein Gigabyte Speicher im Handel heute noch 10 Rappen kostet, erzeugt diese Speichermenge Folgekosten in Höhe von 100-500 Franken pro Jahr; nicht zuletzt hervorgerufen durch den Unterhalt von Datensilos, in welchen Daten mehrfach redundant gespeichert werden.

Betrachtet man den Kostenanteil, welcher in Finanzunternehmen für die IT aufgebracht werden muss, wird klar, dass jede Massnahme, die einen gezielten und strategischen Umgang mit der Ressource Information fördert, kostensenkend wirkt. Die Datenflut nimmt immer schneller zu und die Unternehmen laufen Gefahr, die Kontrolle darüber zu verlieren. Während die Informationsverarbeitung früher fest in der Hand der internen IT-Abteilung war, besteht heute auch zunehmend die Gefahr, dass wichtige Unternehmensdaten in «die Cloud» ausgelagert werden.

Es wird daher immer wichtiger zu wissen, wo sich die Daten befinden, welchen Stand sie aufweisen und wie sie abgerufen, v. a. aber auch zum richtigen Zeitpunkt vernichtet werden können. Als Teil der Corporate Governance kommt deshalb dem richtigen Umgang mit Daten und Informationen, dem Informationsmanagement, eine strategische Bedeutung zu. Auch zur Gewährleistung einer effizienten und jederzeitigen Auskunftsbereitschaft und damit zur Abwehr ungegerechtfertigter Ansprüche ist ein kontrollierter Umgang mit Daten in der Finanzindustrie unabdingbar.

Dieser Leitfaden wurde von Praktikern geschrieben, die sich seit Jahren mit der Aufbereitung und Bewirtschaftung von Information befassen. Ihre grundsätzlichen Erwägungen und konkreten Vorschläge für ein effizientes, zuverlässiges und kostengünstiges Information Management werden sowohl für die Konzeption wie auch für die Umsetzung und den Betrieb von Informationssystemen für die verschiedenen Management-Ebenen von grossem Nutzen sein.

Dr. iur. Peter Forstmoser
em. Professor für Privat-, Handels- und Kapitalmarktrecht an der Universität Zürich
Präsident des Verwaltungsrates der Swiss Re 2000-2009

Zu den Autoren und Unternehmen

Die Autoren

Dieses Dokument wurde unter der Leitung von Dr. Bruno Wildhaber, Wildhaber Consulting erarbeitet. Die folgenden Personen haben an der Erarbeitung mitgewirkt:

Ernst Erb, Dokumenten Management, Credit Suisse
Dr. Urs A. Müller-Lhotska, Head Group Long-Term Archives, UBS AG
Michael Rumpf, Leiter Records Management, PostFinance
Peter Senn, Records Manager, Raiffeisen
André Giger

Die Unternehmen

Wildhaber Consulting

Wildhaber Consulting berät Unternehmer und Manager, wie Sie Ihre kritischen Daten in den Griff bekommen können. Dies beginnt bei grundsätzlichen Überlegungen zum Umgang mit Informationen und der Datenflut, führt zu Themen wie Information Management (IM/ECM/Records Management), Risk Management und Informationssicherheit und letztendlich zur richtigen Umsetzung (IT Governance, ITG). Unser Angebot umfasst u.a.:

- Konzepte zu Records/Information Management/ECM
- Gutachtertätigkeit zu Compliance & Governance sowie IT-Recht mit Schwerpunkt Technologie-Compliance
- Übernahme von Projektleitungen für Projekte aus unseren Fokusthemen (Sicherheit, ECM/IM/RM, Compliance, Datenschutz)
- Grundlagenstudien und Whitepapers
- Audits (auch im Auftrag von GLVR oder streng vertraulich)
- ISMS Aufbau und Audits
- Organisation der jährlich stattfindenden Records Management/Information Governance Konferenz - dem wichtigsten Treffpunkt der Fach- und Entscheider-Community

Internet: www.wildhaber.com; E-Mail: info@wildhaber.com; Telefon: 044 826 21 21;
Adresse: Wildhaber Consulting, Glatt Tower, 8301 Glattzentrum

Kompetenzzentrum Records Management

Das Kompetenzzentrum Records Management (KRM) ist aus den Arbeiten an der Revision der handelsrechtlichen Aufbewahrungspflichten (Art.957 ff OR) und der Geschäftsbücherverordnung («GeBüV») hervorgegangen. Es versteht sich als Plattform für die Vermittlung von Know-how und Dienstleistungen für die ECM und RM Anbieter und Kunden. Das KRM ist zudem Herausgeber des Praxisleitfadens Records Management – gesetzeskonforme elektronische Dokumentenführung und -archivierung, mit Mustern, Vorlagen und Checklisten unter Einbezug des revidierten Datenschutzechts; 2. Auflage, ISBN 978-3-033-01801-3

Internet: www.aufbewahrung.ch

1 Wieso eine Strategie für den Umgang mit Informationen?

1.1 Die Datenflut

Der Umgang mit Informationen ist für viele Finanzinstitute bereits heute eine grosse Herausforderung. Mit den neuen Medien und der allgegenwärtigen Digitalisierung wächst die Datenflut in einem Mass, wie es die Informationsgesellschaft noch nie erlebt hat. Doch nicht nur die Finanzinstitute, auch Mitarbeitende und Kunden müssen im Geschäfts- und Privatleben mit wachsenden Informationsmengen umgehen. Während man sich im privaten Umfeld mehr oder weniger Überlegungen dazu macht, sollten Unternehmen das Thema Informationsmanagement proaktiv angehen, damit sie die Informationsflut bewältigen können und keine unnötigen Risiken eingehen.

Diese Probleme manifestieren sich u. a. wie folgt:

- Die Datenmengen explodieren («Digital Landfill»), trotzdem ist ein Löschen der Daten kaum möglich.
- Es entstehen unüberschaubare Datensilos.
- Wo die Daten gehalten werden, wird immer intransparenter; dadurch steigen die Risiken für die Finanzinstitute, relevante Dokumente nicht mehr aufzufinden.
- Die Suche nach Informationen wird aufwendig und teuer.
- Die Auskunftsfähigkeit ist reduziert.
- Die Ordnungsmässigkeit der Informationsverarbeitung ist nicht mehr gewährleistet.
- Rechtliche Anforderungen können nicht mehr erfüllt werden, wodurch massive Risiken entstehen.
- Die Reputation des Unternehmens sinkt.
- Bei Rechtsfällen entstehen immense Kosten, weil die meisten Dokumente von Hand mehrmals gestaffelt durchgearbeitet werden müssen.
- Management und Mitarbeiter verlieren das Vertrauen in die Qualität der Informationsverarbeitung und die IT.
- Die Betriebskosten explodieren, weil die Suche nach Daten zeitlich und personell unkontrollierbar wird bzw. sich zum Generalstabsmanöver auswächst.
- Die Abteilungen, die für das IM zuständig sind, verlieren an Glaubwürdigkeit, weil sie die wachsenden Informationsbedürfnisse nicht befriedigen können.

↳ **Beispiel:** In vielen Finanzinstituten werden Datensilos oftmals nicht oder erst zu spät erkannt. Durch die Verringerung der Entwicklungskosten und den Einsatz neuer Technologien lassen sich neue Anwendungen in kürzester Zeit in Betrieb nehmen – schon entsteht ein neues Datensilo. Diese Gefahr steigt durch die jederzeitige Verfügbarkeit von Standardanwendungen aus «der Cloud»: Noch nie war es so einfach, ohne das Wissen der anerkannten IT-Anbieter Daten zu verarbeiten.

In vielen Finanzinstituten sind Themen wie «Records Management» oder «Information Governance» keine Fremdwörter mehr, ihre Inhalte jedoch oft wenig bis nicht bekannt. Sie werden vielfach parallel und ohne übergelagerte Koordinatensebene bearbeitet. Auf Lösungsebene wird Dokumentenmanagement (DM),

Web Content Management (WCM), Business Process Management (BPM), Archivierung u. v. m. betrieben, oft auch hier ohne weitergehende Koordination. Durch fehlende Abstimmung zwischen den Disziplinen werden wertvolle Ressourcen ineffizient eingesetzt und es fehlt eine einheitliche Sprachregelung.



Beispiel: Fehlende Koordination stellt für die meisten Praktiker die grösste Herausforderung dar. Die erwähnten Einzeldisziplinen sind auf Grund der mannigfachen Herkunft oftmals an völlig unterschiedlichen Stellen anzutreffen. Eine übergeordnete Struktur zu schaffen sollte für alle Finanzinstitute eine hohe Priorität einnehmen.

1.2 Anforderungen an den Umgang mit Informationen

Unabhängig von den gewählten Lösungen stehen folgende Kernanforderungen im Raum:

- Die optimale Nutzung der Ressource Information zu ermöglichen;
- eine möglichst frühzeitige Erfassung der Information inkl. Festlegung ihrer Bedeutung (Taxonomie) für das Unternehmen sicherzustellen;
- überflüssige Datenspeicherung zu verhindern, redundante Daten zu löschen und nicht relevante Daten auszusondern;
- Daten und Informationen jederzeit auffindbar zu machen;
- die Geschäftsorientierung zu garantieren und die Nachvollziehbarkeit des Geschäftsvorfalles sicherzustellen;
- die Sicherheit und den Datenschutz jederzeit zu garantieren;
- verwandte Aktivitäten verschiedener Disziplinen (Technik, IT, Organisation, Business, Recht) zu koordinieren sowie sie langfristig und strategisch zu orientieren;
- dem Business eine verantwortliche Stellung zu geben und diese mit der IT abzustimmen;
- die Sensibilisierung des Managements für die Bedeutung der Information auf allen Stufen voranzutreiben;
- die Risiken im Zusammenhang mit der Datenhaltung quantifizierbar zu machen;
- konzertierte Aktionen auszulösen, die in einem strukturierten und geplanten Vorgehen münden.

Dieses Dokument enthält einen Lösungsansatz zur Bewältigung dieser neuen Herausforderungen.

1.3 Die Information Management (IM) Strategie

Damit der Nutzen der Ressource Information durch das Finanzinstitut abgerufen werden kann, müssen die erwähnten Probleme adressiert und die formulierten Ziele angestrebt werden: Das ist der Inhalt einer IM-Strategie.

Nebst des grossen inhaltlichen Umfangs und der wachsenden Herausforderungen prägt ein zentraler Faktor das Thema IM: Seine Inhalte sind alle langfristig orientiert und betreffen das Kerngeschäft des Finanzinstituts. Schnelle, unüberlegte Lösungen verbieten sich.

IM ist eine Langzeitaktivität und hat damit zwingend strategischen Charakter.

Mit der strategischen Positionierung des Themas IM und dessen konsequenter Umsetzung kann die Organisation somit die folgenden Ziele erreichen:

- Der Wert des Produktionsfaktors Information kann transparent und greifbar gemacht werden.
- Die Ressource Information kann wertsteigernd eingesetzt werden.
- Die notwendigen Methoden, Strukturen, Prozesse und Verfahren werden

etabliert, um den universellen Zugriff auf alle Unternehmensdaten zu ermöglichen («Data Highway»).

- Datensilos können gezielt aufgespürt und Redundanzen abgebaut werden.
- Medienbrüche werden vermieden bzw. reduziert.
- Die Gewährleistung der notwendigen Sicherheit wird unterstützt und ermöglicht einen fundierten Umgang mit Risiken.
- Informationen müssen frei fließen können, abgeschottet werden nur wirklich schützenswerte Daten operativen Charakters.
- Information dient auch zur Abwehr ungerechtfertigter Ansprüche. Eine gut vorbereitete Bank kann auf ungerechtfertigte Ansprüche rasch und effektiv reagieren und wirkt damit auch dissuasiv.
- Das IM wird global ausgerichtet und vereinheitlicht.

2 Information Management – Begriff und Inhalt

2.1 Der strategische Umgang mit Information

Strategisches IM setzt voraus, dass die Überlegungen zu Daten und Informationen in einen unternehmerischen Kontext gestellt werden. Die traditionellen Begriffe, die meist aus der IT entstanden sind, genügen diesen Anforderungen nicht, zumal die IT-Industrie unerfreulicherweise dazu tendiert, identische Technologien alle zwei bis drei Jahre umzubenennen. Aus Sicht der Arbeitsgruppe werden deshalb Begriffe wie «Records Management» oder «Electronic Content Management» einer strategischen Betrachtung der Themen nicht gerecht.

Aus diesen Gründen wurde für diesen Leitfaden bewusst der Begriff «Information Management» gewählt :

Information Management (IM) – Aktivitäten und Organisation, die notwendig sind, um Unternehmensdaten in jeglicher Form, unabhängig von deren Quelle, Entstehung und Beschaffenheit, zu verwalten, zu kontrollieren und zu vernichten. Informationen können von möglichst vielen Berechtigten erreicht werden. IM schafft Werte und stellt sicher, dass die gesetzlichen und regulatorischen Vorgaben jederzeit eingehalten werden können.

Information – Daten, welche durch Analyse, Interpretation, Kombination einen Wert für das Unternehmen erhalten.

Für das IM sind nur diejenigen Informationen relevant, welche verarbeitbar sind; deshalb wurde die Definition bewusst auf diesen Teil eingeschränkt. IM befasst sich nicht mit Wissen (Knowledge), welches nicht in verarbeitbarer Form, d. h. als Daten, vorliegt. Knowledge Management (KM) als eigene Disziplin profitiert von IM als Lieferant relevanter Informationen, beinhaltet aber weitere Wissenschaftszweige, welche hier nicht weiter betrachtet werden sollen. Die hier vertretene Struktur des IM stellt sich wie folgt dar:

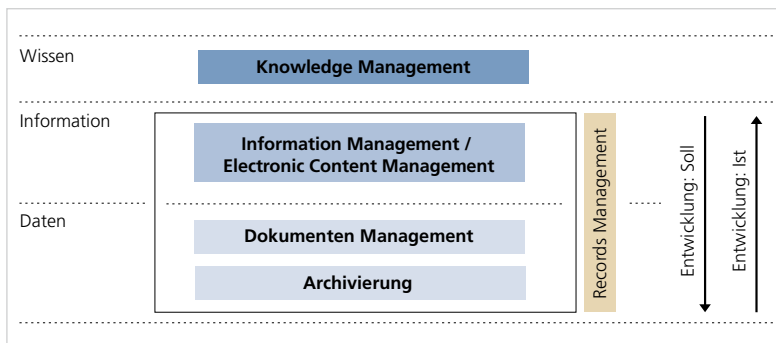


Abbildung 1: Struktur und Begriffe des IM

Die Datenverarbeitung kümmert sich traditionell wenig um Information, sondern um die informationstechnische Verarbeitung der Daten mittels datenverarbeitender Systeme. Durch die heute mögliche Vernetzung von Daten ist es allerdings kaum mehr möglich, abschliessend auszusagen, welche Informationen aus einem Datenbestand gezogen werden können.

↳ Beispiel: Die Verknüpfung von Basisdaten eines Bewerbers aus seinem Bewerbungsdossier mit Daten aus sozialen Netzwerken und/oder geografischen Informationen ermöglicht u. U. die umfassende Nachvollziehbarkeit seines Verhaltens. Insbesondere die Verknüpfung von unkritischen mit kritischen (geschützten) Daten führt in vielen Fällen zu sensiblen Informationen, die meist speziellem Schutz (z. B. von sogenannten Persönlichkeitsprofilen nach Datenschutzgesetz) unterliegen.

Es wird ersichtlich, dass es sich bei Records Management (RM) um eine Querschnitt-Thematik innerhalb IM handelt. RM befasst sich mit der Absicherung von Informationen/Daten über ihren gesamten Lebenszyklus zum Zweck der Compliance (Erfüllung der regulatorischen Anforderungen), während IM alle Nutzungen von Daten umfasst. ECM wurde an dieser Stelle nicht mehr verwendet, da die Disziplin identisch mit IM ist, der Begriff aber immer wieder im Zusammenhang mit Produkten verwendet wird – IM hingegen ist eine Management-Aktivität und kann nicht als Produkt gekauft werden.

Es gilt zu beachten, dass die heute gepflegte Entwicklungslinie in der Regel bottom-up erfolgt, d. h. vom Archiv Richtung KM verläuft. Dies widerspricht der hier vertretenen Meinung, dass IM als strategisches Thema ausgerollt werden sollte. Nicht abgebildet wurden «Business Intelligence» oder «Content Analytics», beides Disziplinen, die sich mit der Suche und Auswertung von Informationen befassen, also nur eine kleine Teilmenge des IM umfassen.

An dieser Stelle soll kurz die Frage angeschnitten werden, welchen Wert die verarbeiteten Informationen haben. In der Regel wird in der Diskussion stets von einer grossen Menge von Daten ausgegangen, welchen Wert diese verkörpern, wird für gewöhnlich nicht beurteilt. Oder mit anderen Worten: Eine Datenmenge kann einen grossen oder kleinen Informationsgehalt haben, eine Bewertung findet in der Regel nicht statt. Mit der IM-Strategie ermöglicht man zumindest im Ansatz ein Herantasten an diese Thematik.

2.2 Konformität versus Gewinnstreben

Wie schlägt man die Brücke von der Information zum Management? Einerseits sind Informationen wichtige Ressourcen, d. h. sie dienen zur Unterstützung fast aller Geschäftsfelder. Kaum eine Branche agiert so virtuell wie die Finanzbranche, die ihre Geldströme nur noch als Informationsfluss abbildet. Insofern ist es unumgänglich, den Informationen eine eigenständige Bedeutung zu verleihen und sie nicht nur im Kontext der Compliance, sondern als zentralen Wertschöpfungsfaktor zu verstehen. Die optimierte Nutzung von Informationen garantiert den notwendigen Wissensvorsprung, der in dieser Art von Geschäft gleichzeitig auch einen unmittelbaren Wettbewerbsvorteil erzeugt. Was geschieht beispielsweise, wenn in einem Handelsraum die Börsenkurse in Folge einer Krisenlage nicht mehr verfügbar sind?

↳ Beispiel: Der Bankkunde hat sich an die jederzeitige Verfügbarkeit gewöhnt und erwartet, dass insbesondere Systeme mit kritischen Daten entsprechend geschützt werden. Ein klassisches Beispiel stammt aus der Kreditkartenwelt. Bereits in den Achtzigerjahren wurden die Mitarbeiterinnen von Kreditkarteninstituten angehalten, bei telefonischen Bonitätsanfragen auch dann mit den Tasten zu klappern, wenn die Systeme einmal nicht verfügbar waren, um dem Kunden das Gefühl zu vermitteln, es sei alles unter Kontrolle. Im Zeitalter des elektronischen Börsenplatzes und der automatisierten Abwicklung hat sich die Menge, aber auch der Wert der Information vervielfacht und der Ausfall eines Systems wird sofort zum Problem.

Betrachtet man das Thema etwas dogmatischer, kann man es auch ausgehend von folgender Grundsatzfrage adressieren: Was ist eigentlich Management? Eine mögliche Definition ergibt sich aus dem tagtäglichen Handeln: Alle Entscheidungsfindungen bewegen sich auf dem Grat zwischen der Optimierung des Geschäftsergebnisses und der Einhaltung innerer und äusserer Regeln. Oder anders formuliert «Unternehmensführung ist die Fähigkeit zum konstruktiven Umgang mit Zielkonflikten und zum Handeln in deren Angesicht» (Prof. R. H. Dubs).

Doch auf welchem Grat bewegt sich das Management? Welche Entscheidungen müssen in Anbetracht welcher Zielkonflikte gefällt werden?

Als Ausgangspunkt für die unternehmerische Betrachtung wird die Gratwanderung (Zielkonflikt) zwischen «Performance (Leistung) = Gewinnorientiertem Streben» und der «Conformance (Konformität) = Einhaltung von Regeln» zum Anlass genommen, die verschiedenen Themen rund um IM zu platzieren.

↳ Beispiel: Das Banken-Management kann neue Geschäftsmodelle nur dann aufbauen, wenn diese den geltenden Regeln entsprechen. Die Abwägung zwischen möglichem Gewinn und den Kosten, welche sich aus der Befolgung der Regularien ergeben, ist eine typische Entscheidungs-Gratwanderung. Auf das Thema IM fokussiert geht es z. B. darum, dass die Absicherung des Zugangs zu Daten auf verschiedene Weise möglich gemacht werden kann, man nehme die verschiedenen Sicherheitsverfahren bei der Anmeldung zum Online-Banking als Beispiel.

Diese Überlegungen lassen sich gemäss folgender Abbildung auch auf das IM anwenden:

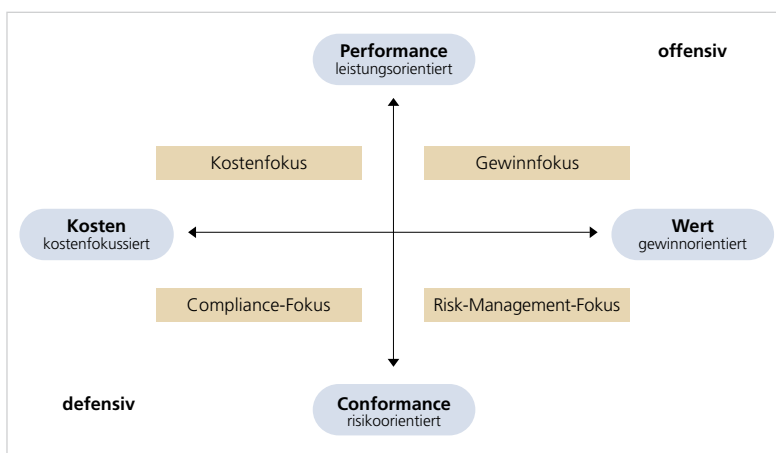


Abbildung 2: Conformance - Performance

2.2.1 Fokus Compliance

Im Quadranten unten links beginnt die Reise, sie führt von da nach rechts oben und durchläuft die verschiedenen strategischen Themen des IM. Doch was steht im ersten Quadranten? Alle Unternehmen führen ein Archiv und mit dem Entstehen der elektronischen Datenverarbeitung wuchs das Bewusstsein, auch Daten zu archivieren – sei es, um sich ein physisches Archiv zu ersparen, sei es zur Absicherung im Falle von ungerechtfertigten Ansprüchen.

↳ Beispiel: Bis heute erhalten Banken regelmässig Anfragen von Personen, die angeben, der oder die Verwandte hätte ein Konto beim Institut besessen und da müssten doch noch Gelder vorhanden sein. Vor allem im Zusammenhang des Umgangs mit nachrichtenlosen Vermögen besteht für die Banken eine hohe Sorgfaltspflicht. Die Fähigkeit, mittels digitalisierter Basisdokumente darüber Auskunft zu geben, ob eine bestimmte Person jemals ein Konto besessen hat, kann zur erfolgreichen Abwehr ungerechtfertigter Ansprüche sehr wichtig sein.

Mit der Einführung des Records Management und der daraus entstehenden Berufsgruppe (v. a. in den USA) wurde erstmals manifestiert, dass ein gesteuerter und kontrollierter Umgang mit «Records» zur Pflicht wurde.

Wie erwähnt sind die meisten Finanzinstitute in diesem Themenbereich durch die Compliance getrieben. Da Compliance ein defensives Thema ist bzw. daraus keine Business Cases erwachsen, ist eine Investition mit diesem strategischen Fokus immer rein risikoorientiert. Ein Berechnen von Business Cases mit Compliance als Ziel ist nicht zielführend und es wird davon abgeraten, Pseudo-Gewinne auszuweisen, die möglicherweise aufgrund verhinderter Schadensfälle entstehen.

↳ Beispiele: Strategische Initiativen in diesem Bereich sind globale Archivprojekte, z. B. im Bereich der strukturierten Daten und/oder bei Individualdokumenten (Office). Sind Litigationskosten ein regelmässig entstehender Kostenblock, dann können diese durch den Einsatz richtiger IM-Verfahren direkt reduziert werden. Der Einsatz der IM-Technologien dient als Absicherung gegenüber ungerechtfertigten Forderungen von Klägern. Digitalisierte Datenbestände ermöglichen z. B. eine kostengünstige «Disclosure» (Offenlegung von Dokumenten zuhanden eines Gerichtes).

Während sich Records Management ausschliesslich mit der Konformitäts (Compliance)-Thematik befasst, geht IM wesentlich weiter. IM muss zwingend auch die wertschöpfenden Komponenten beinhalten und darf sich nicht auf die Konformitätsposition zurückziehen, dies entspräche dann im Grunde dem, was wir auch unter «Information Governance» verstehen, also diejenigen Aktivitäten, die sich v. a. um die Kontrollaspekte kümmern. Auf der gegenüberliegenden Seite des Diagramms steht eine vollständig andere Ausrichtung:

2.2.2 Fokus Gewinn

Wie der Name sagt, soll mit dem IM-Teilthema eine Gewinnposition erwirtschaftet werden, in der Regel eine Zunahme der angelegten Gelder oder eine andere Wertsteigerung.

Hier gibt es z. B. zwei Arten, IM einzusetzen: Einerseits zur Kostenoptimierung im Sinne der schlanken Gestaltung von Prozessen mit optimaler Informationsallokation (Beispiel Kreditfabrik), andererseits als Basis für eine Innovationsstrategie an der Kundenfront (Beispiel Online-Vermögensverwaltung oder Handyzahlung).

↳ Beispiel: Strategische Initiativen in diesem Bereich sind die integrierte Dokumentenverwaltung im Online-Banking oder die Reduktion des Papierversand durch den Einsatz alternativer Versandtechnologien. An diese Stelle gehören auch die Web-2.0- oder Social-Media-Angebote, die einen nachweislichen, berechenbaren Geschäftsnutzen erzeugen.

2.2.3 Fokus Kosten

Hier kommen aus unternehmerischer Sicht vor allem IM-Kostenoptimierungsstrategien in Frage:

- Reduktion von Datensilos
- Reduktion von Betriebskosten
- Löschen von Altbeständen
- Konsolidierung von Datenbeständen
- Erhöhen der Datenintegrität, dadurch massiv reduzierter Suchaufwand

Diese Initiativen haben immer eine Qualitätskomponente.

↳ Beispiel: Strategische Initiativen in diesem Bereich sind der Abbau von Datensilos, z. B. durch die Reduktion von Applikationen (z. B. bei HR), die denselben Zwecken dienen, aber z. B. aus historischen Gründen parallel weitergeführt werden. Hierher gehört auch die Konsolidierung von Archiven, obwohl die Grundfunktion des Archivs im Quadrant Compliance anzusiedeln ist.

2.2.4 Fokus Risk Management

Risk Management wird hier unter dem Aspekt «Absicherung» bzw. Versicherung verstanden. Initiativen oder Teilprojekte in diesem Bereich erzeugen einen indirekten Nutzen (Wert) durch Vermeidung hoher Kosten im Falle der Nichtumsetzung. Auch dazu gehören Nutzenpotentiale, die sich aus einer verbesserten Datenbasis ergeben, z. B. durch das Treffen schnellerer und besserer Entscheidungen.

↳ Beispiel: IM wird dazu verwendet, Führungsinformationen zur Verfügung zu stellen, z. B. mit der Hilfe von Business-Intelligence-, Data-Warehouse-, Process-Cockpit-, IKS- oder Management-Information-Systemen. Die Entscheidungsfindung wird vereinfacht, benötigt weniger Zeit und spart damit nachweislich Ressourcen.

Gleiches gilt für die Bewirtschaftung von Personalakten, in diesem Fall zeigt sich auch ein compliance-fokussierter Nutzen – sind solche Daten doch besonders harten Datenschutzbestimmungen unterworfen.

2.3 Modell des IM

Die strategische Ausrichtung muss durch ein architektonisches Grundkonzept ergänzt werden. Um eine übersichtliche Darstellung der Komponenten und Prozesse des IM zu ermöglichen, greifen wir auf ein einfaches Modell zurück:

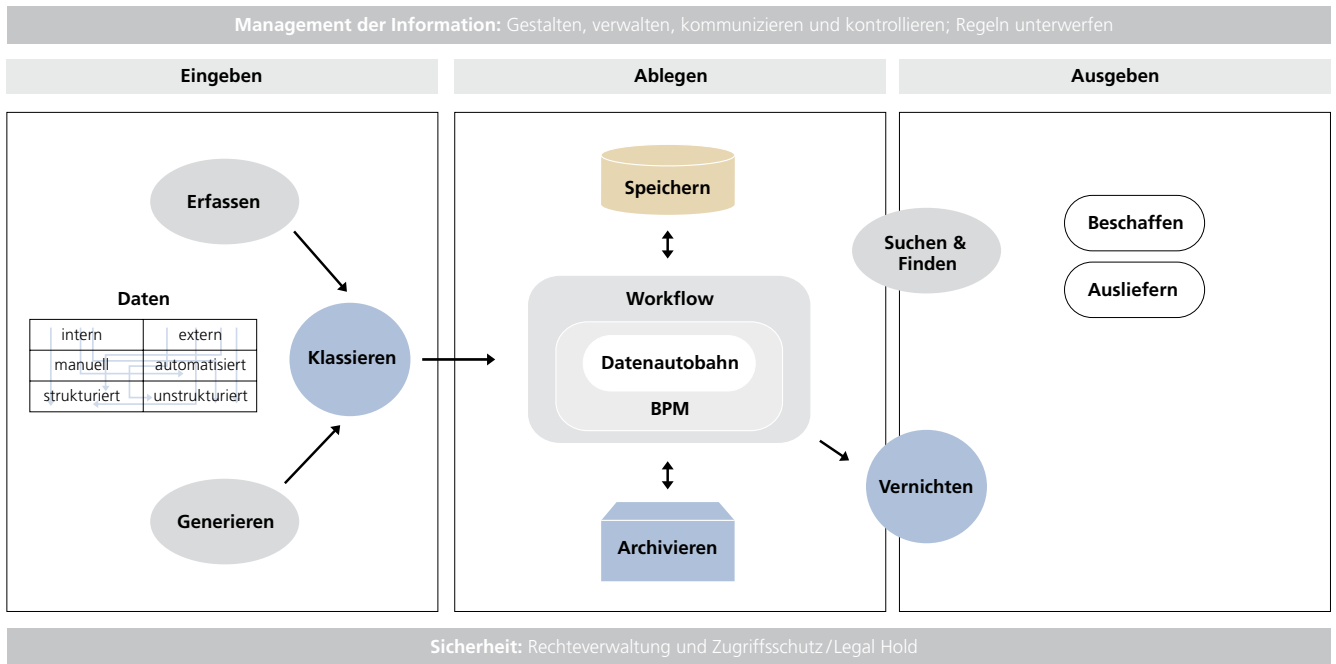


Abbildung 3: IM-Gesamtmodell (Information-Lifecycle)

Dieses Bild stellt dar, was das primäre Ziel des IM ist, nämlich den möglichst umfassenden, dauerhaften und zeitgerechten Zugriff auf alle benötigten Informationen sicherzustellen, unabhängig davon, in welcher Form sie vorliegen und wo sie gespeichert sind. Durch diese übergeordnete Betrachtung soll auch manifestiert werden, dass isolierte Datensilos keine Existenzberechtigung mehr haben (mit Ausnahme von Datenbeständen, welche aus Sicherheitsgründen getrennt werden müssen).

Der Dateninput besteht entweder aus strukturierten oder unstrukturierten Daten und erfolgt aus eigenen Anwendungen oder aus Fremdquellen bzw. durch Erstellen der Daten durch die Mitarbeitenden. Grundsätzlich können Daten in nebenstehenden Kombinationen entstehen:

intern	extern
manuell	automatisiert
strukturiert	unstrukturiert

Abbildung: Möglichkeiten von Daten-Kombinationen

↳ Beispiel: Daten werden intern mit Hilfe eines Tabellenkalkulationsprogramms manuell erstellt, sie sind unstrukturiert bzw. folgen keiner existierenden Geschäftslogik. Im Gegensatz dazu können externe Daten automatisch eingeliefert werden und sie sind zur automatischen Verarbeitung nach klaren Vorgaben strukturiert (z. B. SEPA-Zahlungen).

↳ Beispiel: Unbedingt zu beachten ist die Medienneutralität, d. h. es ist unerheblich, in welcher Form die Daten vorliegen. Dies wird dann zum Thema, wenn Daten vernichtet werden müssen. Um die Konformität mit den gesetzlichen Vorgaben zu erreichen, müssen alle Instanzen gelöscht werden – nicht nur die physischen. Werden Kundenakten physisch vernichtet, müssen auch die elektronischen Daten vernichtet werden, dies gilt auch für Backups.

Das Klassieren der Informationen ist für Inhalte zwingend, die im Rahmen des Dokumenten-Lifecycle-Managements gepflegt werden sollen. Das Klassieren kann

manuell und auch automatisiert geschehen, es handelt sich dabei um eine Schlüsselfunktionalität aller IM-Systeme. Klassieren bedeutet hier das Zuweisen von vorgegebenen Schlüsselbegriffen mittels Auswahllisten zu den Informationen, damit sowohl das Abspeichern, v. a. aber auch die spätere Suche vereinfacht wird. Zur Klassierung werden deshalb sog. «Taxonomien» verwendet, d. h. Kataloge unternehmensspezifischer Schlüsselbegriffe, welche sich in der Regel am Geschäftsmodell des Unternehmens orientieren.

↳ **Beispiel:** Das frühzeitige Erfassen der Artefakte (= Daten in physischer und digitalisierter Form) ist der Schlüssel zum Erfolg, d. h. nur durch die sofortige Kennzeichnung lassen sich am Ende des Lebenszyklus die Daten vernichten bzw. nur so können die richtigen Versionen archiviert werden. Das gilt v. a. auch im Rahmen von Projekten. Vielfach sind die Projektmitarbeiter die einzigen, die umfassendes Wissen über die bearbeiteten Daten haben. Wird dieses Wissen nicht unmittelbar genutzt, muss dies mühsam und teuer nachträglich erarbeitet werden. Am Schluss des Projekts sollten die Daten deshalb sauber erfasst und dokumentiert werden.

Die Abspeicherung der Daten erfolgt unmittelbar nach ihrer Finalisierung («upon creation») in Abhängigkeit ihrer Lebenszyklen und der rechtlichen bzw. betrieblichen Anforderungen. Je nach Anforderungshöhe muss die Abspeicherung auf speziellen Medien oder unter Einsatz definierter Prozesse erfolgen.

↳ **Beispiel:** Die Erfassung am Entstehungsort unmittelbar bei der Entstehung ist eine zentrale Forderung des IM. Durch die unmittelbare Erfassung können Metadaten aktuell aufgenommen werden. Dies setzt voraus, dass eine Unternehmenstaxonomie existiert, welche es erlaubt, Metadaten geschäftsbezogen zu erfassen. Eine Vielzahl der aufgezeigten Probleme wird vermieden, wenn dieser Grundsatz konsequent befolgt wird.

Archivieren bedeutet im IM, dass Informationen für eine bestimmte Zeitdauer und unter Beachtung spezieller Anforderungen kurz- oder langfristig gespeichert werden. Archivierungsdauer, Form und weitere Anforderungen richten sich nach gesetzlichen Vorgaben oder werden durch die Bedürfnisse des Unternehmens festgelegt. So werden z. B. Protokolle der Geschäftsleitung bzw. des Verwaltungsrates in der Regel permanent archiviert. Um diese Daten kümmern sich die Spezialisten der Domäne Langzeitaufbewahrung.

Damit die Betriebskosten im Rahmen gehalten werden können, wird die Kassation zur zentralen Funktionalität; gleichzeitig wird damit den Anliegen des Datenschutzes Rechnung getragen. Das Auffinden der Daten wurde bewusst vom Ausliefern getrennt, da die Berechtigung für die Suche noch keine Auslieferungsermächtigung beinhaltet. Die Auslieferung selbst kann dann auf verschiedenste Arten und auf zahllosen Trägern erfolgen, sofern diesem Vorgehen keine speziellen Bestimmungen entgegenstehen.

↳ **Beispiel:** Gerade bei Auskunftsbefehlen stehen sich u. U. verschiedene, schützenswerte Interessen entgegen. In solchen Fällen muss es möglich sein, nur einen Teil der gefundenen Daten herauszugeben oder die Daten speziell aufbereitet auszuliefern.

Ergänzt wird der Lebenszyklus durch die notwendigen Management- und Sicherheits- bzw. Qualitätskomponenten. Unter dem Begriff Management werden auch die Aktivitäten und Strukturen der Information Governance subsumiert. Sie dienen der kontrollierten Abwicklung der hier erwähnten Aktivitäten.

↳ **Beispiel:** Da sich immer wieder die Frage nach Zuständigkeiten stellt, ist es unabdingbar, klare Entscheidungswege festzulegen. Gerade in compliance-fokussierten Projekten wird teilweise der «Legal»-Joker eingesetzt, d. h. eine Partei im Unternehmen argumentiert, man habe im Land X eine Norm gefunden, die es absolut verunmöglichte, eine bestimmte Policy umzusetzen. In solchen Fällen ist es von grösstem Nutzen, klare Entscheidungs- und Eskalationsverfahren zu haben, die es ermöglichen, solche Einwände sofort aufzunehmen und einer Entscheidung zuzuführen.

2.4 Balanced Scorecard des IM

Der Nutzen des IM muss sich nicht nur qualitativ manifestieren. Vielmehr ist es unabdingbar, dass sich auch Messgrößen definieren lassen, mit denen sich der Erfolg in Zahlen ausdrücken lässt.

Dazu eignet sich zum Beispiel eine Balanced Scorecard, welche wie folgt aussehen könnte:

Nutziesser	Nutzen	Konkret	Messgröße
Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • Bessere Auswahl an Daten • Erhöhte Datenqualität • Verbesserter Datenschutz 	<ul style="list-style-type: none"> • Spektrum & Qualität der Daten in den Prozessen • Reduzierter Suchaufwand • Datentransparenz • Datenintegrität ist gewährleistet 	<ul style="list-style-type: none"> • Prozessqualität geschäftsspezifisch • Aktualität der Personaldossiers
Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzierte Betriebskosten 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzierte IT-Kosten • Reduzierte Anwalts- und Revisionsaufwände 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduktion IT-Budget (Storage) • Reduktion Anwalts- und Prozesskosten
Rechtsabteilung/Revision	<ul style="list-style-type: none"> • Zugriff auf Rechtsakten, Protokolle VR und GEB sowie Belege • integral und gesichert 	<ul style="list-style-type: none"> • Zugriff auf vollständige Dossiers und Daten gleichzeitig durch mehrere Personen möglich 	<ul style="list-style-type: none"> • Stunden, bis die angeforderten Daten in geforderter Qualität verfügbar sind • Reduktion von Anwalts- und Prozesskosten
IT	<ul style="list-style-type: none"> • Redundanzabbau • Erhöhte Sicherheit • Niedrigere Betriebskosten • Datenintegrität 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduktion Speicherzuwachs • Niedrigere Betriebskosten • Reduktion von Systemen (Applikationen/DB) 	<ul style="list-style-type: none"> • Prozentuale Reduktion des Wachstums • Reduktion der gesamten IT-Kosten in % • Reduktion Betriebskosten absolut (speicherbezogen)
Organe/Management	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserte Sorgfalt - reduziertes Haftungsrisiko • Erfüllung gesetzlicher Verpflichtungen • Einfachere Revision, weil bessere Kontrolle • Schneller Zugriff auf wichtige Management-Unterlagen 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduktion D&O-Prämien • Verbesserter Kontroll- und Sicherheitsstandard 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduktion D&O-Versicherungsprämien • Reduktion Litigationskosten • Reduktion Audit-Kosten • schnellere Entscheidungsfindung

Tabelle 1: Balanced Scorecard

Selbstverständlich müssen die jeweiligen Werte im Kontext des Unternehmens und der gewählten Strategie angepasst und verfeinert werden. Als erste Orientierung sind die erwähnten Ziele aber durchaus anwendbar.

2.5 Reifegrad des Unternehmens

Es empfiehlt sich, den Reifegrad des Unternehmens zu Beginn der Strategiearbeiten zu identifizieren.

Bei Finanzinstituten dürfte in der Regel der Compliance-Fokus der Haupttreiber für die IM-Strategie sein. Die Aktivitäten sollten demnach in den Verantwortungsbereich Compliance/Recht oder einer Kombination von Compliance und Business übergeben werden. Dies ergibt sich aus der hohen Anzahl von Projekten, die durch Compliance-Anforderungen ausgelöst werden. Diese machen heute die Mehrzahl der Vorhaben in Finanzinstituten aus.

Setzt man ein einfaches Reifegradmodell auf, dann durchlaufen Finanzorganisationen in der Regel die folgenden Reifestufen. (Dieses Reifegradmodell konsolidiert unterschiedliche Modelle und fokussiert auf die Finanzindustrie, weitere Angaben zur Verwendung von Reifegradmodellen vgl. das Literaturverzeichnis).

Stufe	Typische Situation	Stand/Aussenwirkung
0	Der Stellenwert von Information ist nicht erkannt. Das Unternehmen arbeitet mit traditionellen Mitteln und nutzt die IT-Mittel nur widerwillig.	Unternehmen ohne Zukunftsperspektive, die den Informationsflüssen nicht mehr folgen können. Nicht mehr attraktiv für Arbeitnehmer/-innen und Kunden.
1	Die IT-Mittel werden prozessunterstützend eingesetzt. Sie dienen der alltäglichen Unterstützung der Geschäftsprozesse oder sind der einzige Weg zur Abwicklung (Trading). Eine weitergehende Nutzung findet nicht statt. Die Daten sind in Silos eingebunden. Das IM beschränkt sich auf das klassische Archiv/RM-Thema.	Klassische Bankumgebung, deren Schwäche die Nichtintegration der Datenbestände (Silos) ist. Kleinere Finanzinstitute können mit diesem Set-up schwer überleben, da die Betriebskosten sehr hoch sind, sehr unterschiedliche Prozessqualität.
2	Informationen werden in wenigen Systemen konzentriert und kumuliert (z. B. Kernbanksysteme). Mit Daten ausserhalb dieser Systeme ist keine Integration oder nur mit Einzelaufwand möglich. Ein Informationsmanagement existiert und fokussiert sich nicht nur auf Compliance, sondern auch auf BI.	Viele Finanzinstitute stehen auf diesem Stand. Klassisches Bankinstitut, das seinen Kunden alle elektronischen Dienste anbietet. Die Integration zwischen verschiedenen Datenstämmen ist aber kaum möglich (Silos). Prozesse sind zwar gut abgebildet, erfordern aber bei Verlassen des Kernsystems viel Aufwand. Zur Datenauswertung müssen teure BI-Tools beschafft und betrieben werden.
3	Informationen werden mittels eines strukturierten Informationsmanagements geführt. Die Schnittstellen zwischen den einzelnen Applikationen/Systemen sind offen. Die Integration der Geschäftsprozesse ist gewährleistet. Datenflüsse können systemübergreifend erfolgen und die Sicherheit ist gewährleistet. Abfragen sind in kürzester Zeit möglich. Auch neue Technologien wie z. B. Web 2.0 werden eingesetzt.	Schlanke Prozesse und eine umfassende Sicht auf den Kunden erlauben das schnelle Gestalten neuer Produkte und Prozesse. Agiles Unternehmen, welches schnell auf die Marktbedürfnisse reagieren kann. Es besitzt höchste Auskunftsfähigkeit und steht deshalb auch jederzeit mit den einschlägigen Bestimmungen im Einklang.
4	Zusätzlich zu Stufe 3 kommt eine selbst-adaptive Logik hinzu, die es ermöglicht, Prozesse «on the fly» neu zu strukturieren und spontane Abfragen umzusetzen.	Theorie

Tabelle 2: Maturitätsmodell

In jedem Fall sollte im Conformance-Performance-Modell eine Entwicklung von unten links nach oben rechts angestrebt werden. Nur damit lässt sich der optimale Nutzen einer IM-Strategie ausweisen. Bei der Ausformulierung der IM-Strategie sollte deshalb darauf geachtet werden, dass dieser Entwicklungsweg berücksichtigt wird. Es wird in jedem Fall empfohlen, ein eigenes, unternehmensspezifisches Reifegradmodell zu entwickeln.

2.6 Ziele der IM-Strategie

Fasst man die Anforderungen an das IM zusammen und identifiziert die zentralen Eigenschaften, dann sind die folgenden Grundsätze bzw. Prinzipien für die Existenz eines IM bezeichnend bzw. weisen auf den strategischen Umgang mit Information hin:

1. Wiederverwendbarkeit von Daten:

- Die Schaffung von Bibliotheken bzw. Daten-Containern erlaubt die Wiederverwertung und Unterstützung verschiedenster Nutzungs-Szenarios.
- Die einmalige Erstellung von Informationen ermöglicht den Bezug und die Ausgabe auf verschiedenen Kanälen (Druck, Mail, Publikation).

2. Integrität der Inhalte:

- Versionenverwaltung, Sicherheitsmechanismen, Lifecycle-Management und

andere Verfahren schützen die Integrität der Informationen und Daten und erlauben es, eine hohe Qualität der Inhalte sicherzustellen.

3. Auffindbarkeit der Information:

- Durch den Einsatz von Metadaten und Suchmaschinen (über Metadaten und Volltext) wird sichergestellt, dass die gewünschten Informationen gefunden werden können.
- Die gefundenen Informationen werden ohne grossen Aufwand (Formate) kundengerecht aufbereitet und ausgeliefert.

4. Optimierte Geschäftsprozesse:

- Die automatisierte Verarbeitung von Dokumenten ist möglich. Die Funktionen, die unterstützt werden müssen, sind unter anderem: Kreation, Format, Überprüfung, Freigabe, Vernichtung verschiedenster Dokumente und Daten.

5. Risiken unter Kontrolle:

- IM basiert auf der Konformität der Datenhaltung mit den anwendbaren Gesetzen durch den Integritätsschutz, die Sicherheit der Daten, deren Qualität und die Nachvollziehbarkeit der Verarbeitung durch Records-Management-Prozesse.

6. Universeller Zugriff auf alle Formen:

- Der Zugriff auf alle Informationen ist gewährleistet, dies schliesst sämtliche Medien und Speicherformen mit ein. Die Suche sollte jedoch elektronisch unterstützt durchgeführt werden können (Abbildung von Taxonomie und Meta-/Suchdaten).

7. Rückgang der Speicherkosten

- Die realen Speicherkosten (Vollkosten!) wachsen nicht mit der Datenmenge.
- Betriebskosten werden durch die effiziente und effektive Suche reduziert.
- Gelebtes Lifecycle-Management ermöglicht das regelmässige Vernichten von Daten.

8. Höhere Arbeitsqualität:

- Bessere Suchergebnisse und schnellerer Zugriff verbessern die Arbeitseffizienz und -qualität.

9. Reduktion des Einsatzes von Mail als Inhaltsspeicher:

- Durch den Einsatz der richtigen Werkzeuge kann Mail wieder als Kommunikationssystem verwendet werden und muss nicht als Datenspeicher herhalten. Dadurch werden Datenredundanzen abgebaut und die Kontrolle verbessert.

10. Reduktion der File-Ablage:

- Der Einsatz spezieller Werkzeuge (bspw. Excel-Importtool) ermöglicht das Abschaffen von File-Ablagen und damit die bessere Kontrolle über die Inhalte, den Abbau von Redundanzen sowie breiteren Zugriff.

11. IKS-Unterstützung:

- Durch die Einführung eines IM wird die Ordnungsmässigkeit, im Speziellen durch den Betrieb eines IKS (Internes Kontrollsystem), wesentlich unterstützt.
- Eine Compliance-Datenbasis zeigt die anwendbaren Regeln im Unternehmen.

12. Einfache Migration von Systemen und Daten:

- Datenhaltende Systeme bzw. die gespeicherten Daten können einfach migriert werden.
- Die Migration kann dank standardisierter Tools im Regelbetrieb statt in Projekten abgewickelt werden.

Alle diese Ziele können auch als Messgrössen für die Balanced Scorecard (vgl. 2.4) definiert werden.

Gefordert ist somit ein methodisches Vorgehen, welches diese Ziele in Griffweite rücken lässt. Doch in welchen Rahmen muss dieses Vorgehen eingepasst werden?

3 Ablauf der Strategieentwicklung

3.1 Die Phasen

Analysiert man die Modelle zur Entwicklung von Unternehmensstrategien, so werden typischerweise die nachfolgenden Schritte durchlaufen:

Analyse der Stakeholder → Vision → Analyse der eigenen Kernkompetenzen → Entwicklung der Geschäftsfelder und Produkte → Umsetzung (Produktentwicklung, Partnerschaften, Rollout, Ressourcenbeschaffung) → Verifikation

Das Thema Information wird in der Regel erst in der Phase Umsetzung adressiert und da auch nur im Kontext von IT und Technologie (= technische Ressource), kaum unter dem Aspekt der Information. Eigentlich wird nach wie vor die Datenverarbeitung im traditionellen Sinn behandelt. Will man sich ernsthaft um Informationsmanagement kümmern, dann muss Information als zentrales Element der verschiedensten Geschäftsprozesse bereits frühzeitig berücksichtigt werden.

Bei der Erarbeitung dieses Leitfadens wurde deshalb auf ein IM-Strategiemodell gesetzt, welches die Unternehmensstrategie als Basis verwendet, gleichzeitig aber auf die Spezifika des IM eingeht. Das Modell ist in die folgenden fünf Phasen aufgeteilt:

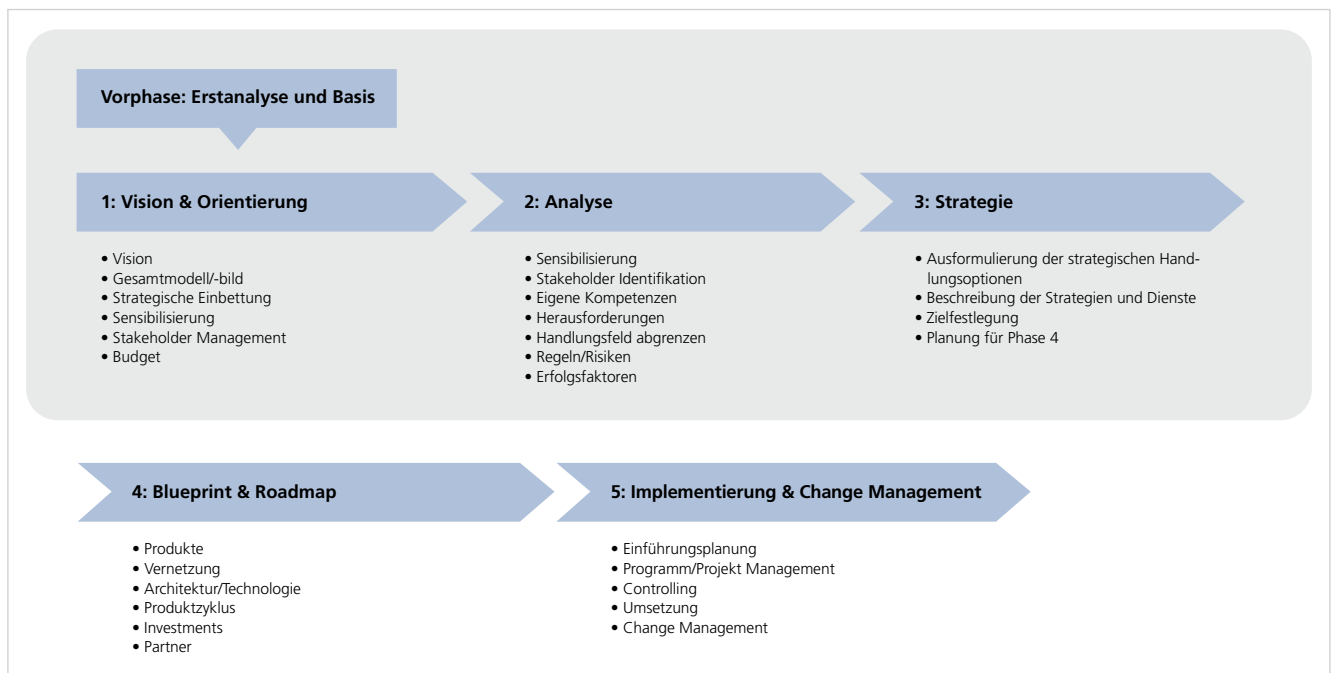


Abbildung 4: Phasen der Strategieentwicklung

Dieser Leitfaden fokussiert auf die Phasen 1-3. Die Phasen 4 und 5 sind umsetzungsorientiert und stark organisationsabhängig. Selbstverständlich richtet sich das Vorgehen nach den Gepflogenheiten des Unternehmens. Das hier gezeigte Vorgehen orientiert sich an der Entwicklung einer Unternehmensstrategie.

In jedem Fall muss die Strategie auf übergeordneter Ebene angesiedelt sein und kann z. B. nicht innerhalb der IT-Abteilung erarbeitet werden. Wir empfehlen in jedem Fall die Entwicklung einer Vision, auch wenn sie zum aktuellen Zeitpunkt z. B. wenig realistisch erscheint (was letztlich dem Charakteristikum einer Vision entspricht).



Beispiel: So könnte z. B. die Vision «Unsere Kunden erhalten Bankdokumente und Geschäftsinformationen bis im Jahr 2015 ausschliesslich elektronisch» später auf bestimmte Dokumentengruppen eingeschränkt werden. Die Vision wird aber immer wieder als wichtigste Wegmarke verifiziert und u. U. auch einmal angepasst. Am Grundsatz wird aber festgehalten.

Vorphasen/Voraussetzungen

Es wird davon ausgegangen, dass sich der Initiant der Initiative mit der strategischen Einbettung des Themas auseinandergesetzt und zumindest einen Überblick über die laufenden Aktivitäten im Unternehmen und guten Kontakt zur Front bzw. zum Business hat. Ein Initialbudget zur Finanzierung dieser Schritte sollte durch die Geschäftsführung verabschiedet worden sein.

Phase 1: Vision und Orientierung

In der Phase 1 geht es primär um die Sensibilisierung und die Entwicklung der IM-Vision des Unternehmens. Dies sind die notwendigen Vorarbeiten, damit das Thema im Unternehmen als strategisches Vorhaben angegangen werden kann. Damit die strategische Initiative angepackt werden kann, müssen die notwendigen Mittel zur Verfügung gestellt werden. In dieser Phase sind diejenigen Aktivitäten durchzuführen, welche den Entscheidungsträgern/Sponsoren genügend Rückhalt geben, um die notwendigen Mittel freizugeben.

Phase 2: Analyse

In dieser Phase werden die Hauptanforderungen und kritischen Erfolgsfaktoren sowie die zentralen Spieler und Spielregeln identifiziert und umfassend dokumentiert. Dies ist die Analysephase, in der alle relevanten Faktoren erhoben werden. In dieser Phase werden umfassende Analysen zur Innen- und Aussensicht erstellt. Hauptsächlich sind die Kernanforderungen, Mitbewerber und verfügbaren Technologien zu untersuchen.

Phase 3: Strategie

In dieser Phase werden die strategischen Eckpfeiler gesetzt. Dazu gehören Aussagen zu den folgenden Themen:

- Conformance-/Performance-Positionierung
- Zeitliche Entwicklungslinie
- Reifegrad und Ziele
- Gestaltung von «Produkten» und Angeboten, Business Units
- Kooperationen und Umgang mit anderen Bereichen
- Aussage zu grundlegenden Funktionsmodellen und Architekturen (z. B. integrales vs. föderales Modell).

Es sind diejenigen Aktivitäten durchzuführen, welche den Entscheidungsträgern/Sponsoren genügend Rückhalt geben, um den Blueprint und die Roadmap zu initiieren.

Phase 4: Blueprint & Roadmap (Business Case)

Entwicklung eines Business Cases mit entsprechender Vorlage (unternehmensspezifisch). Hier wird der SOLL-Zustand festgelegt, damit anschliessend ein grober Bauplan mit Meilensteinplanung erarbeitet werden kann. Dazu ist es notwendig, die grundlegenden Funktionsmodelle und Architekturen zu entwickeln. Hieraus lassen sich dann die Umsetzungspakete schnüren und in eine zeitliche Abfolge bringen, so dass eine Gesamtübersicht über die notwendigen Massnahmen entsteht. Dies bildet die Grundlage für den Umsetzungsentscheid.

Phase 5: Implementierung & Change Management

Implementierung der Strategie von der Planung bis zur Umsetzung. Wichtige Disziplinen sind Multiprojektmanagement und Change Management, da es sich bei der Einführung von IM in der Regel um ein Grossvorhaben mit mehreren Projek-

ten handelt. Wesentlich ist auch die Implementierung geeigneter Government-Modelle (z. B. Information Governance). Dies ist ein mehrjähriger Prozess, welcher zum Teil massive Veränderungen der Arbeitsabläufe, aber auch der Organisation nach sich zieht. Diese Phase ist in diesem Dokument nicht abgebildet. Hier kommt die unternehmensspezifische Projektmanagement-Methodik zum Einsatz. Dies ist ein mehrjähriger Prozess und nicht mehr in einer Projektstruktur abbildbar.

3.2 Vorbereitungsarbeiten zur Strategieentwicklung


3.2.1 Einbettung

Die IM-Strategie sollte optimal in das Umfeld des Instituts eingebettet werden. Dies bedeutet, dass im Vorfeld der Entwicklung einige Kernfragen geklärt werden sollten. Daraus ergibt sich zwangsläufig an einigen Stellen eine Überschneidung bzw. Iteration mit Phase 1. Zunächst ist festzuhalten, wie sich die IM-Strategie in die Unternehmensstrategie einbetten lässt.

Aus unserer Sicht muss die IM-Strategie als Teil der Unternehmensstrategie verstanden werden, denn:

- Information ist als Produktionsfaktor für alle Bankbereiche von essentieller Bedeutung, weshalb sich eine übergeordnete Sicht und Koordination aufdrängt.
- IM hat eine geschäftsfeldübergreifende Bedeutung, weil durch die Reduktion der bestehenden Datensilos ein Mehrwert für alle Unternehmensbereiche geschaffen wird.
- IM ist eine Querschnittsthematik, die im Rahmen der Strategieentwicklung und spätestens bei der Behandlung der Ressourcen (Mittel zur Umsetzung der Geschäftsstrategie) zur Sprache kommen sollte.
- IM ist losgelöst von der technischen Umsetzung und sollte deshalb den Geschäftsbereichen zugeordnet werden.
- Um die existierenden Datensilos zu reduzieren und um neue zu verhindern, müssen übergreifende Strukturen geschaffen werden, die alle Disziplinen des IM steuern und kontrollieren.

Die Einbettung der IM-Strategie ist vom aktuellen Stand des IM sowie von der Bedeutung der Informationsverarbeitung im Unternehmen abhängig.

 **Beispiel:** Die richtige Einbettung eines IM-Programms hat einen zentralen Einfluss auf den späteren Erfolg. So kann z. B. die IT kein compliance-orientiertes IM-Programm verantworten, da sie die wichtigsten Einflussfaktoren nicht kennt. Desgleichen kann die Compliance-Abteilung keine Projekte führen, die zum Ziel haben, Geschäftsprozesse zu optimieren. In der Praxis zeigt sich aber immer wieder, dass zu wenig überlegt wird, wo das IM strategisch am besten angesiedelt wird.

Die Einbettung kann z. B. durch den Einsatz eines IM-Komitees erfolgen, welches Vertreter von Legal, von Group Legal Compliance, Communication Officer, IT Responsible Group und den Head Records Mgmt umfasst.

Die Einbettung basiert auf den angestellten Überlegungen zu Conformance – Performance. Die dort dargestellte Grafik (vgl. Abbildung 2: Conformance - Performance) dient als Orientierungsbild und wird über alle Phasen der Strategieentwicklung weiterentwickelt.

3.2.2 Ziele und Resultate

Grundsätzlich gilt es für die richtige Einbettung der IM-Strategiearbeit die folgenden Fragen zu beantworten:

- Gibt es bereits jemanden, der das Thema annäherungsweise besetzt oder jemanden, der sich bisher darum gekümmert hat?
- Hat das Thema bereits die Aufmerksamkeit der Geschäftsleitung?
- Auf welchem Entwicklungsstand stehen die Themen: Archivierung, Records Management, ECM?

- Wer übernimmt für diese Themen die Führungsverantwortung?
- Bestehen Anstrengungen in laufenden oder künftigen Projekten, verwandte Themen oder Fachgebiete betreffend?
- Welche Budgets sind dazu vorhanden?
- Gibt es eine unternehmensweite Koordination oder pflegt jede Division/Gesellschaft jedes Land eigene Aktivitäten?
- Existieren Leitlinien/Policies zu den Themen E-Archivierung, Records Management oder ECM?
- Ist das Unternehmen durch regulatorischen Druck gezwungen, eine IM-Strategie aufzubauen?
- Wieso wurde das Thema adressiert bzw. wer sind die Haupttreiber der Initiative?
- Gab es strategische Vorstöße zum Thema Informationsverarbeitung und wenn ja, aus welchem Grund?
- Gab es Vorstöße zum Outsourcing aller oder zentraler Funktionen der IT?
- Passt das Thema in einen bestimmten Geschäftsbereich, bzw. gibt es einen oder mehrere Bereiche, die sich speziell engagieren wollen oder müssen?

Resultate:

- Eindeutige Zuordnung der Verantwortung/Identifikation des Sponsors
- Eine in Ansätzen ausformulierte Vision
- Eine erste Liste mit Strategiezielen
- Eine Ausschlussliste: Welche Themen sollen nicht im Rahmen der IM-Strategie abgearbeitet werden
- Ein einfaches Kommunikationskonzept
- Ein Budget für die Durchführung der Phasen 1-3

3.2.3 Initianten und Verantwortung

Welche Unternehmensbereiche sollen nun für die IM-Strategie verantwortlich zeichnen bzw. sie angehen? Jede der erwähnten Strategieorientierungen hat andere Initianten bzw. Haupt-Stakeholder.

Wird die IM-Strategie deshalb angegangen, weil sich das Unternehmen einen Wertgewinn bzw. ein erhöhtes Betriebsergebnis erwartet (Fokus Gewinn, dann sollten entsprechende Aktivitäten durch die verantwortlichen Business Units finanziert und verantwortet werden.

↳ **Beispiel:** Die Integration von neuen Medien mit der Möglichkeit der Informationsvermittlung könnte eine solche Initiative sein. Ein gezielter Marketing-Auftritt in sozialen Medien kann zu einer Kundenzunahme, z. B. in einer bestimmten Zielgruppe, führen. Durch die Verknüpfung bestehender und neuer Daten sowie Zusatzdienste (z. B. Local Based Services) verschafft sich ein progressives Finanzinstitut eine stärkere Kundenbindung.

↳ **Anmerkung:** Das ist in der Regel erst dann der Fall, wenn die Organisation die defensiven Themen annähernd meistert. Meist haben die Business Units zu unterschiedliche Interessen, um eine geschäftsübergreifende IM-Strategie zu verantworten. Hier dürften eher Einzelinitiativen eine Rolle spielen. Typisches Beispiel sind Business-Intelligence-Aktivitäten, um Grundlagen für Wachstumsinitiativen (Erhöhung von Marktanteilen) zu erhalten.

Bei einer defensiven Betrachtung, d. h. die Aktivitäten fokussieren sich primär auf die Konformitäts-Seite, sollte die Rechtsabteilung bzw. jene Stelle, die für Compliance zuständig ist, die Initiative übernehmen. Bei einer eindeutigen Kostenfokussierung ist es sinnvoll, den Infrastrukturbetreiber oder die Finanzabteilung primär in die Verantwortung zu nehmen.

↳ **Beispiel:** Klassische Archivprojekte gehören eindeutig in den Compliance-Bereich, gleiches gilt für E-Discovery-Initiativen, also Aktivitäten, die dazu dienen, die Rechtsposition des Unternehmens im Prozess zu stärken. Initiativen zur Verringerung von Applikationen und damit auch zur Reduktion der Datensilos dienen in erster Linie der Betriebskostenreduktion. Ernsthaftige Kostensparinitiativen sollten immer von der Finanzabteilung initiiert und getragen werden.

↳ Anmerkung: In der Realität werden diese Initiativen aber meist weder durch Business noch durch Compliance forciert, sondern durch die IT. In der Regel schlägt dies fehl, da die IT die strategischen Werte des IM nicht erkennt, sondern sich in der Regel auf die Kostenreduktion fokussiert. Dies kann durchaus eine Strategie sein, sollte jedoch vom Management kommen. Typisches Beispiel sind die überlaufenden Mail-Server, die durch die IT verwaltet werden. Hier werden in der Regel Ad-hoc-Lösungen geschaffen, die oft wieder zu neuen Problemen führen. Es sei an das Prinzip der Datenerfassung «upon creation» erinnert und die Folgekosten die ein GB/TB Daten verursacht: Gemäss AIIIM-Studien verursacht ein GB Daten Vollkosten in Höhe von CHF 100-500.

Was hier als Fokus Risk Management bezeichnet wurde, ist die Strategie, durch ein striktes Befolgen von Regularien auch einen geschäftlichen Vorteil zu erzielen. Dies ist durchaus dann möglich, wenn man sich dadurch eine entsprechende Marktreputation erarbeiten kann. In der Praxis kommt dies bislang aber kaum vor bzw. der Nutzen eines solchen Verhaltens ist kaum messbar.

In diesen Quadranten gehören auch die qualitätsfokussierten Themen, wie z. B. Information (Data) Governance (risikogerechte Steuerung von Informationen): Sie definiert Rollen und ordnet ihnen Verantwortlichkeiten für die Funktionen und Aufgaben des Datenqualitätsmanagements zu. Dieser Quadrant verkörpert die absichernde Funktion des IM; wobei es hier weniger um die Betrachtung der Vermeidung, sondern v. a. um die Absicherung im Schadensfall geht, also um eine versicherungsnahe Betrachtungsweise.

Für Finanzinstitute ist dies ein wesentlicher Aspekt, da das Vertrauen in ein Institut als entscheidender Erfolgsfaktor gilt.

↳ Beispiel: Im M&A-Geschäft kann hier durchaus ein Wert entstehen. In den meisten Übernahmeverträgen wird geregelt, dass der Käufer die Daten nicht übernimmt, sondern sich vorbehält, auf diese jederzeit zugreifen zu können. Er behält sich aber auch vor, im Falle der Nichtzugreifbarkeit entweder eine Vertragsstrafe einzufordern oder u. U. ganz vom Vertrag zurückzutreten. Die IM-Strategie wird in diesem Fall zur Absicherung aufgebaut.

3.3 Phase 1: Vision und Orientierung

In der Phase 1 geht es um die Sensibilisierung zum IM und um die Entwicklung der IM-Vision des Unternehmens.

↳ Hinweis: Diese Arbeiten können sowohl durch interne Ressourcen als auch durch externe Berater durchgeführt werden. Zumindest punktuelle Unterstützung durch Dritte ist zu empfehlen. Wer die Initiative anstösst, ist zu diesem Zeitpunkt nicht von Bedeutung.

Damit die strategische Initiative angegangen werden kann, müssen die notwendigen Mittel zur Verfügung gestellt werden. In dieser Phase sind diejenigen Aktivitäten durchzuführen, welche den Managern/Sponsoren genügend Rückhalt geben, um die notwendigen Mittel zur Finanzierung der Strategieentwicklung freizugeben. Dazu gehören die Identifikation der Stakeholder und die Entwicklung der wichtigsten Kommunikationsmittel.

↳ Hinweis: Die Kommunikation stellt Risiken/Chancen und Kosten/Nutzen ins Zentrum; in der Sensibilisierungsphase werden Meinungsmacher/Multiplikatoren und Entscheidungsträger angesprochen; es werden bereits etablierte Plattformen im Unternehmen genutzt (Experten-Netzwerke, Gremien, andere Projekte, Planungsprozesse).

3.3.1 Ziel und Resultate der Phase 1

Ziele:

- Die strategische Einbettung ist definitiv festgelegt, d. h. die Haupttreiber sind identifiziert

- Die Vision des IM für das Unternehmen ist skizziert
- Das Vorgehen für die Erarbeitung der IM-Strategie und des Business Cases sind bekannt
- Aufzeigen, welche Chancen eine strategische IM-Initiative bietet (= Gain; Möglichkeit, Risiken zu minimieren und einen Wertgewinn für das Unternehmen zu erzielen)
- Relevante Stakeholder für die Notwendigkeit eines strategischen Umgangs mit Informationen sensibilisieren - Risiken/Chancen bzw. Kosten/Nutzen für einzelne Stakeholder konkret aufzeigen
- Basierend auf der Handlungsfeldanalyse dem Management aufzeigen, inwiefern sich die fehlende IM-Strategie negativ auf den Unternehmenserfolg auswirkt (= erhöhte Risiken) und damit die Grundlage schaffen für einen Budget-Entscheid
- Bestätigung des Managements hinsichtlich der priorisierten Handlungsfelder
- Kernbotschaften definieren: Risiken minimieren und Kosten reduzieren und damit die Möglichkeit zu Mehrertrag schaffen.

Resultate:

- Durch die Unternehmensführung verabschiedete IM-Vision
- Freigegebene Grundlagenstudie mit Initialanalyse, Reifegrad und Zielen
- Projektantrag
 - a. Plan über die Phasen 2-5
 - b. Festlegung der Projektorganisation
- Stakeholderanalyse
- Kommunikationsplan

3.3.2 Vorgehen in der Phase 1

In der Phase 1 sind folgende Aufgaben zu bewältigen:

- Durchführen der Initialanalyse und Einbettung
- Entwickeln der Vision
- Ableiten der strategischen Ziele
- Planung der Phasen 2-5
- Entwicklung Kommunikationskonzept

Hier ist vor allem die Initialanalyse von besonderem Interesse. Sie soll detailliert und punktuell vertieft werden. Die Initialanalyse umfasst folgende Vorgehensschritte:


1. Bestimmung des IM-Reifegrads, beispielsweise mit dem hier beschriebenen Maturitätsmodell oder vergleichbaren Modellen
2. SWOT-Analyse
3. Identifikation der Stakeholder auf Stufe Geschäftsleitung
4. Glossar erstellen
5. Kommunikationskonzept
6. Planung der Phasen 2-5

Schritt für Schritt

1. Bestimmung des Reifegrads

Zur Erarbeitung des aktuellen Stands wird die Reifegradtabelle ausgefüllt (vgl. Tabelle 2).

Als Resultat erhält man eine Aussage zur aktuellen Reife des Unternehmens. Auf dieser Basis kann nun vorgeschlagen werden, welche Stufe angestrebt werden soll.

 **Hinweis:** In dieser Phase ist es möglich, mehrere Stufen zu überspringen, um die Vision zu formulieren. Es wird jedoch empfohlen, im Projekt immer nur die nächste Stufe anzustreben.

Zur Erarbeitung der Vision muss im ersten Schritt die strategische Einbettung vorgenommen (vgl. 3.1) bzw. überprüft werden.

Die Vision enthält minimal: Eine quantifizierte Zielfeststellung und ein Enddatum, bspw. Reifegradentwicklung 2 auf 3:

↳ **Beispiel:** Bis im Jahr 2013 wollen wir die informationsbasierten Kernbankprozesse harmonisieren, die Datenqualität erhöhen und von einer unstrukturierten in eine strukturierte Datenlandschaft wechseln.

Diese Vision muss im Rahmen der Strategieentwicklung dann auf die einzelnen Strategiekomponenten heruntergebrochen werden (vgl. Phase 3).

2. SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse zeigt die Stärken und Schwächen des Unternehmens sowie die möglichen Hindernisse, aber auch Hebel zur Erreichung der formulierten Ziele. Die folgende Tabelle ist als Beispiel zu betrachten:

Stärken
Welche dieser möglichen Stärken trifft auf unsere Organisation zu?
<ul style="list-style-type: none">• Kernkompetenzen im Bereich IM oder in Teilbereichen• Projekt-Know-how• Dokumentierte Geschäftsprozesse• Lifecycle-Management• Zusammenarbeit mit anderen Organisationseinheiten
Schwächen
Welche dieser möglichen Schwächen trifft auf unsere Organisation zu?
<ul style="list-style-type: none">• Keine gesamtheitlichen Rahmenbedingungen und Vorgaben vorhanden• Unzureichend vorhandenes Know-how• Fehlende Anlaufstelle für Fragen im Bereich IM• Zu viele involvierte Stellen bzw. kein Kompetenzzentrum vorhanden• Verschiedene Dateiformate, welche nicht gesetzeskonform sind• Uneinheitliche Handhabung (elektronische Verwaltung) physischer Archive• Unzureichende Dokumentenkategorisierung (Klassierung)• «Wildwuchs» bei Systemen und Prozessen/Datensilos• Unkontrolliertes Datenwachstum
Gefahren/Risiken
Welche dieser möglichen Gefahren/Risiken treffen auf unsere Organisation zu?
<ul style="list-style-type: none">• Fehlende Akzeptanz bei der Organisation• Verzettelung beim Vorgehen• Massive Investitionskosten• Keine Unterstützung durch oberstes Management• Die zunehmende Regulierung der Bankenwelt übersteigt die Möglichkeiten der Bank bzw. es gibt andere, höhere Prioritäten.• Altlasten können nicht abgebaut werden.
Chancen
Die folgenden Chancen und Nutzen bestehen:
<ul style="list-style-type: none">• Einheitliche und verständliche Rahmenbedingungen• Umfassende Regelung des gesamten Lebenszyklus (aktive/passive Verwaltung geschäftsrelevanter Unterlagen)• Aufbau des notwendigen IM-Know-how• Übernahme einer Führungsrolle im IM für Finanzdienstleister• Gesetzeskonforme Aufbewahrung und Archivierung (Compliance-Anforderungen)• Erledigung von Revisionspendenzen (revisions sichere Ablage und Archivierung geschäftsrelevanter Unterlagen)• Reduzierte Reputationsrisiken• Effizienzsteigerung bei der Suche und das Auffinden von relevanten Unterlagen

Tabelle 3: SWOT-Analyse

3. Analyse der Stakeholder auf Ebene Geschäftsleitung

Um die IM-Strategie zu initiieren, bedarf es der Unterstützung der Geschäftsleitung. Da es sich um eine strategische Initiative handelt, ist es unabdingbar, die wichtigsten Beeinflusser zu identifizieren und sich mit ihnen abzustimmen sowie die strategische Initiative zu planen. Diese sollten durch die strategische Einbettung bereits bekannt sein.

Ergebnis: Die ausformulierte Vision enthält Aussagen zum angestrebten Reifegrad und zu den Zielen, zu den Themengebieten und zum Zeitrahmen. Weiter sind enthalten die Definition des Projektteams sowie ein Budgetrahmen für die Phasen 2-4. Die Geschäftsleitung hat dieses Vorhaben bewilligt.

4. Glossar

Obwohl auf den ersten Blick trivial erscheinend, zeigt sich leider, dass nach über zehn Jahren Content Management u. Ä. eine beachtliche Begriffsverwirrung besteht. Ein einfaches Glossar ist deshalb dringend notwendig. Für die Strategieerarbeitung genügt in der Regel das in diesem Dokument verwendete. Es sollte im Laufe der Arbeiten mit unternehmensspezifischen Begriffen erweitert werden.

5. Kommunikationskonzept

Zu einem umfassenden Kommunikationskonzept bzw. den Sensibilisierungsmassnahmen gehören die folgenden Aktivitäten:

Übersicht

1. Analyse Kommunikationsbedarf
2. Planung Kommunikation
3. Umsetzung Kommunikation

Hier werden die in der Übersicht dargelegten Aufgaben der Phase jeweils Schritt für Schritt dargelegt.

1. Analyse Kommunikationsbedarf
 - a. Ausgangslage klären
 - b. Problemstellung aufzeigen
 - c. Konkreten Auftrag definieren (z. B. von Geschäftsleitung)
 - d. Relevante Stakeholder identifizieren und «abholen»:
 - i. Analyse der relevanten Stakeholder im Bereich IM durchführen; welche Stakeholder haben den grössten Druck bzw. grössten Nutzen?
 1. Interviewleitfaden erstellen
 2. Bekannte Problemstellung
 3. Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg
 4. Ursache des Problems
 5. Lösungsansatz
 6. Nutzen bei Lösungsumsetzung
 7. Priorisierung aus Stakeholdersicht
 - ii. Interviews mit den Stakeholdern durchführen
 - e. Handlungsfelder (Pain) aufnehmen und aus Sicht der Stakeholder priorisieren
 - f. Handlungsfelder konsolidieren und gesamthaft priorisieren
 - g. Unternehmenskommunikation einbinden (welche bestehenden Kanäle/Plattformen können genutzt werden, Support durch die Unternehmenskommunikation?)
2. Planung Kommunikation
 - a. Instrumente definieren: Standard-Präsentation; welche Analyse; Ziele und Kosten/Nutzen pro Stakeholder-Gruppe thematisieren («Case for Change»); Hintergrund-Informationen (White papers etc.) von massgebenden Organen/Playern über strategisches IM; Intranet-Seiten mit relevanten Inhalten; «IM-Community»; Reporting an Senior Management; Aktionen (z. B. Entrümpelungstag etc.)
 - b. Budget für Sensibilisierungsmassnahmen erstellen und beschaffen/bewilligen lassen
 - c. Verantwortlichkeiten klären (z. B. Kooperation mit Unternehmenskommunikation)
 - d. Kommunikationsplan erstellen: Wer (verantwortlich) kommuniziert was (Botschaft) wem (Zielgruppen) wann (Zeitpunkt) warum (Grund, Ereignis, Auslöser) womit (Instrument)?
 - e. Massnahmenplan erstellen - welche Massnahmen sind nötig, um den Kommunikationsplan auszuführen: regelmässige Briefings/Reportings mit Senior Management/möglichen Sponsoren; «Roadshow» mit Standard-Präsentation bei Meinungsmachern und Entscheidungsträgern, Intranet-Seiten erstellen und publizieren, IM-Community und/oder Entrümpelungstag implementieren etc.
3. Umsetzung Kommunikation
 - a. Gemäss Kommunikationsplan/Massnahmenplan

- b. Ein einfaches Glossar ist in dieser Phase notwendig, um die wichtigsten Begriffsklärungen herbeizuführen (siehe Schritt 4).

Senior Management

- Commitment, Sponsoring
- Regelmässige Briefings, Reportings
- Top-down-Kommunikation

Experten

- IM-Community
- Sensibilisierung mit Präsentationen/White papers/Argumentarium

Alle

- Policies, Instruktionen,
- Training (direkt, web-based)
- Performance-Relevanz
- Aktionen (z. B. Entrümpelungstag)
- Roadshow, Intranet-Seiten

↳ **Hinweis:** Kommunikation ist eine Daueraufgabe, v. a. in grossen und sich schnell ändernden Organisationen ist es unumgänglich, die Kommunikationskonzepte kontinuierlich zu aktualisieren und vor allem die etablierten Beziehungen zu pflegen.

6. Planung der Phasen 2-5

Den Abschluss der Phase 1 bildet die Bereinigung des Phasenmodells und die Anpassung der Phasenbeschreibungen bzw. deren Inhalte.

3.4 Phase 2: Analyse

Aufbauend auf der Initialanalyse der Phase 1 werden in dieser Phase die Hauptanforderungen und kritischen Erfolgsfaktoren sowie die zentralen Spieler und Spielregeln identifiziert und dokumentiert.

Diese Phase zeigt die vollständige Innensicht des Unternehmens in Bezug auf die aktuellen Fähigkeiten und die Aussensicht, d. h. die Entwicklungen in diesem Themengebiet, inklusive der zu erwartenden Marktentwicklungen und der Trends.

3.4.1 Ziele und Resultate der Phase 2

Ziele

- Innensicht des Unternehmens mit einer umfassenden Analyse der Bedürfnisse
- Landkarte der Entwicklung, äussere Einflussfaktoren wie Technologieentwicklung, Trends, Entwicklung des Kerngeschäfts
- Aussagen zum Markt
- Identifikation der wichtigen Stakeholder

Resultate/Artefakte

- Analysedokument mit den beschriebenen Inhalten
- Landkarte der existierenden Systeme
- Business Architektur
- Kostenschätzung und erste Grobplanung

3.4.2 Vorgehen in der Phase 2

Übersicht

Es sind nachstehende Analysen für die Darstellung der Innen- und Aussensicht zu erarbeiten:

1. Ist-Analyse – IM heute
2. Stakeholderanalyse

3. Bedürfnisanalyse
4. Technologieanalyse
5. Sourcing-Analyse
6. Peer-Studie
7. Marktanalyse
8. Analyse der rechtliche Anforderungen
9. Know-how
10. Stand RM
11. Systeme
12. Projekt-Portfolio
13. SWOT-Analyse
14. Finanzierung

Schritt für Schritt

Die Auswertungen aus der Phase 1 sollen hier verwendet werden. Hierzu gehören u. a. die SWOT-Analyse, die strategische Einbettung und die Einstufung des Reifegrads.

1. Ist-Analyse – IM/ECM heute
 - a. In welcher Ausprägung (gemäss Modell in Abb. 4) und mit welchen Zielen wird IM heute betrieben?
 - b. Welche Funktionen und Prozesse sind im Unternehmen vom praktizierten IM abhängig?
 - c. Leistet IM in seiner aktuellen Ausprägung im Unternehmen einen Beitrag zur Lösung des Kundenproblems? Ist IM für den Marktanteil relevant?
 - d. Welche Kernprobleme gemäss Problemliste in Kapitel 1.1 sind real vorhanden?
 - e. Leistet IM in der aktuellen Ausprägung einen Beitrag zur Kostenoptimierung? Ist IM für die Erfahrungskurve relevant (mit jeder Verdopplung der kumulierten Mengen einer Leistung/eines Produktes entsteht ein Kostensenkungspotential von 10-30%)?
2. Stakeholderanalyse
 - a) Stakeholder identifizieren
 - Eigene Organisation (Oberste Führung bis hin zum Mitarbeiter)
 - Interne und externe Revision
 - Gesetzgeber
 - Kunden
 - Bereich IT
 - Bereich Legal und Compliance
 - Presse
 - Konkurrenz
 - b) Stakeholder bewerten
 - Status, Einfluss (finanziell, politisch oder hierarchisch), Kontrolle, Beitragsmöglichkeiten (Ressourcen), Fachkenntnisse etc.
 - c) Priorisieren
 - d) Massnahmen beschreiben
3. Technologieentwicklung (Aussensicht)
 - a) Welche Technologie- und Marketing-Trends zeichnen sich ab? Sharepoint, TWITTER, Xing, Facebook, Bankensoftware, ECM-Software (Workflow), Supercomputer (Hochfrequenz-Handel).
 - b) Branchentrends: Bankenregulierung, Virtualisierung Zugangspunkte, Securitisation, Aufbrechen der Wertschöpfungskette -> Spezialisierung (Transaktionsbank, Kreditfabrik, «Ubiquitous Banking»).
 - c) Umfeldszenarien: Information Overflow (Kunden, Mitarbeitende), Multioptionengesellschaft (Welche Optionen soll ich wählen?), Internationalisierung & Standardisierung, veränderte Bedrohungswahrnehmung (z. B. Datenschutz).
4. Bedürfnisanalyse (Interne Sicht)
 - a) Prozessanalyse: Welche Prozessresultate erwartet der Kunde, welchen Preis ist er dafür zu zahlen bereit, wie sieht das Preis-Leistungs-Verhältnis im Ver-

gleich zur Konkurrenz aus? Welche Stärken, welche Schwächen erkennt der Kunde in den Prozessen im Vergleich zur Konkurrenz? Welche IM-Prozesse (Einlieferung, Speichern, Verteilen usw.) müssen zur Verbesserung des Prozessresultates optimiert werden?

- b) Analyse der eingetretenen operativen Schäden: Verluste durch verlorene Rechtsfälle, Betrug, IT-Security usw. Welche Rolle spielt der Umgang mit Information?
- c) Geben die Revisionen intern/extern Hinweise auf Schwachstellen im IM?
- d) Welche Projekte im Bereich IM sind geplant oder aktiv? Ergibt sich daraus eine erkennbare Stossrichtung im IM?
- e) Inwieweit unterstützt oder behindert die aktuelle Organisation die effiziente und wertvermehrnde Informationsnutzung im Unternehmen?
- f) Wie kann IM zur Reduktion der Risiken beitragen (Datenklau, Datenschutz)?
- g) Welche Verbesserungen bringt der bewusste Umgang mit Daten?
- h) Analyse der rechtlichen Anforderungen, die auf das Unternehmen zutreffen
- i) Besteht Potential zur Reduktion der Infrastrukturkosten?
- j) Effizienzsteigerung bei der Suche von Dokumenten innerhalb der Organisation
- k) Globale Suche von Dokumenten (Auskunft Strafbegehren, Nachforschungen)
- l) Einheitlicher Umgang mit Dokumenten
- m) Kostenoptimierte Aufbewahrung von Daten- und Unterlagen-Records
- n) Was soll mit der Umsetzung bewusst nicht abgedeckt werden?

5. Technologieanalyse

- a) Welche Lösungen existieren für die physische und elektronische Archivierung/Aufbewahrung?
- b) Welche Lösungen existieren für:
 - Content Management
 - Dokumentenmanagement
 - Social Networks
 - TWITTER und Microblogs
 - Blogs und Publikationswerkzeuge
 - Welche Speichertechnologien werden eingesetzt?

6. Sourcing-Analyse

- a) Werden Leistungen aus Punkt 5 bereits durch Drittanbieter betrieben?
- b) Welche Leistungsvereinbarungen existieren?
- c) Wie einfach/schwierig sind Wechsel aus den bestehenden Verträgen?

7. Peer-Studie

- a) Welche Mitbewerber haben das Thema bereits umgesetzt oder sind in der Umsetzung?
- b) Welche Erkenntnisse haben allfällige Mitbewerber gewonnen?

8. Marktanalyse

Welche wesentlichen Trends zeichnen sich in folgenden Märkten ab:

- BPM
- RM
- IM
- Information (Data) Governance
- Compliance
- Andere

9. Analyse der rechtlichen Anforderungen

- a) Nationale
- b) Internationale
- c) Interne Vorgaben, z. B. aus der Corporate Governance
- d) Bestehen regulatorische Lücken bzw. wo sind offensichtliche Lücken ersichtlich?
- e) Gibt es dringenden Handlungsbedarf?
- f) Gibt es eine Veränderung der rechtlichen Anforderungen?
- g) Welche Gesetzesänderungen sind in Vorbereitung, die das Thema betreffen und wesentliche Auswirkungen haben werden?

10. Know-how

Verfügt die Organisation über das entsprechende Know-how?

- Interne und externe Weiterbildung/Ausbildung
- Externe Beschaffung des Know-hows

11. Stand RM

Bestehen heute Anweisungen und Prozesse zur Ablage/Archivierung und Vernichtung der Unterlagen?

- Bestehende Weisungen
- Bestehende Prozesse
- Langzeitarchiv (Long-Term Archive)
- Physische Archive (zentral/dezentral)

12. Systeme

- Welche bestehenden Applikationen können künftig durch IM-Komponenten abgelöst werden?
- Welche bestehenden Applikationen können an IM-Komponenten angeschlossen werden?
- Kann ein bestehendes System ausgebaut werden, damit Teilaspekte oder der Gesamtscope abgedeckt werden kann?

13. Existierende Vorhaben

- Bestehen bereits Projekte, welche die Thematik ganz oder teilweise abdecken?
- Wer ist Treiber dieser Vorhaben?
- Was umfassen sie und wie bilden sie sich im IM-Modell ab?
- Wo besteht Abstimmungsbedarf bzw. existieren Konfliktpotentiale?
- Wie sieht der konsolidierte Zeitplan aus?

14. SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse wird als zentrales Analyse-Instrument betrachtet, welche Inhalte aus verschiedenen Analysen zum Teil zusammenfasst. Die SWOT-Analyse wurde in Phase 1 bereits durchgeführt, sie ist hier zu wiederholen und zu überprüfen.

15. Finanzierung

- Wie werden die anfallenden Initialkosten und Projektkosten finanziert?
- Wer beteiligt sich und wie können die Kosten aufgeteilt werden?
- Gibt es zentral finanzierte Vorhaben oder wird alles dezentral aufgebaut?
- Kann eine erste Projektplanung erstellt werden?



Hinweis: An dieser Stelle wird empfohlen, die Reifegradeinstufung aus Phase 1 zu wiederholen und zu überprüfen.

3.5 Phase 3: Vision & Strategie

In dieser Phase werden die strategischen Eckpfeiler gesetzt. Die Analyseergebnisse werden eingearbeitet. Die Strategie wird anhand des Conformance-/Performance-Diagramms (vgl. Abbildung 2: Conformance - Performance) festgelegt. Es sind diejenigen Aktivitäten durchzuführen, welche den Entscheidungsträgern/Sponsoren genügend Rückhalt geben, um den Blueprint und die Roadmap zu initiieren.

3.5.1 Ziele und Resultate der Phase 3

Ziele

- Vision ist mit strategischen Eckpfeilern abgestimmt
- Beschreibung der strategischen Initiativen und deren Ziele (mit quantitativen und qualitativen Werten)
- Beschreibung der angestrebten IM-Architektur
- Identifikation der IM-Dienste und -Anwendungen

Resultate

- Strategiedokument mit Beschreibung der Fokusthemen
- IM-Architektur
- Zielkatalog mit Diensten

3.5.2 Vorgehen in der Phase 3

Schritt für Schritt

1. Vision ist mit strategischen Eckpfeilern abgestimmt

Die strategischen Fokusthemen des IM:

- Compliance
- Kosten
- Risk Management
- Gewinn

dienen als Rahmen für die Zuordnung der strategischen Initiativen.

Als Ausgangsbasis dienen dabei die Vision und die Einbettung, wie sie in Phase 1 festgelegt wurden. Diese Vision wird nun hinterfragt und mit genügend Substanz unterlegt, damit die strategischen Initiativen darauf aufgebaut werden können. Die strategischen Initiativen werden in die «Conformance – Performance»-Grafik eingetragen.

↳ Beispiele: Strategische Initiativen, welche den «Conformance – Performance»-Themen zugeordnet werden:

- Reduktion der Datenredundanz in der File-Ablage und generell bei den Individualdokumenten
- Lückenlose Erfassung aller Dokumente/Daten, welche Verwaltungsrat und Geschäftsleitung zugeordnet werden
- Schaffen eines gesicherten Datenraums zwecks Durchführung von papierlosen due diligences
- Zentrale Archivierung aller Dokumente/Daten, welche einem bestimmten Geschäftsbereich entstammen (z. B. Investmentbanking). Geschäftsbereich = Archivbestand (digitale und physische Kollektion)
- Angebot für den Kunden zur umfassenden Verwaltung seiner E-Dokumente im E-Banking-Portal
- Schaffen einer einheitlichen Datenstruktur für Personaldaten
- Reduktion der Fehlerquote bei Erweiterung der Dienste und Aufnahme neuer Produkte
- Aufbau einer zentralen Archivierung für E-Mails.
- Unterstützung des Portfolio-Managements durch eine neue, konsolidierte Datenbasis
- Einsatz von Social Media für die Vermarktung von Retail-Banking-Produkten für die Generation Facebook
- Strukturierte E-Discovery-Prozesse mit zentraler Datenhaltung
- Aufbau und Betrieb eines DMS im Unternehmen (generelles DMS)
- Aufbau und Betrieb eines Vertragsinformationssystems (spezifisches DMS)

2. Die strategische Ausrichtung und die Ziele (mit quantitativen und qualitativen Werten) werden identifiziert

3. Erfassen der strategischen Ziele

4. Zielgrößen aus der Balanced Scorecard übernehmen oder neu definieren

5. Aussagen erfassen, wie die Ziele mit den ausformulierten Strategien erreicht werden können

6. Erfassen dieser Überlegungen in einer Tabelle

↳ Beispiel: Für Gewinn und Compliance wurden die folgenden Tabellen ausgefüllt:

Strategische Initiative: Fokus Compliance				
Zielgrösse	Aufbau & Betrieb Vertragsinformationssystem	Zentrale Mail-Archivierung	Archivierung von Webinhalten	Einheitliche E-Discovery-Prozesse und Daten
Reduktion D&O-Versicherungsprämien	Nicht anwendbar	Nicht anwendbar	Nicht anwendbar	JA
Reduktion Litigationskosten	JA (5 Mio./Jahr)	JA (5 Mio./Jahr)	JA (5 Mio./Jahr)	JA (5 Mio./Jahr)
Reduktion Audit Kosten	JA (2 Mio./Jahr)	JA (5 Mio./Jahr)	JA (5 Mio./Jahr)	JA (5 Mio./Jahr)
Schnellere Entscheidungsfindung in Litigationen	JA (3 Mio./Jahr)	Nicht anwendbar	JA (1 Mio./Jahr)	JA (5 Mio./Jahr)

Strategische Initiative: Fokus Gewinn				
Zielgrösse	Verwaltung E-Dokumente durch Kunden	Facebook Profiling	Einheitliche Kundendatenbasis in der Vermögensverwaltung	
Einsparung Papieroutput	JA	NEIN	NEIN	
Neukundenzuwachs	JA (2%)	JA (5%)	JA (5%)	
Erhöhung Kundenzufriedenheit	JA (20%)	JA (20%)	JA (20%)	

Tabelle 4: Strategie und Ziele

7. Dienste & Architektur anhand des Gesamtbildes gemäss Abbildung 3 festlegen

↳ Anmerkung: Grundsätzlich ist die Ebene «Strategie» abgeschlossen, wenn die strategischen Initiativen definiert sind. Damit das Ergebnis besser interpretiert werden kann, wird an dieser Stelle noch aufgezeigt, was unter Diensten zu verstehen ist. Je nach Detaillierungsgrad wird aufgezeigt, welche Dienste genutzt werden.

↳ Beispiel: Im Falle der Dokumentenverwaltung im E-Banking kommen eine oder mehrere strukturierte Anwendungen als Dienste zum Einsatz, gleichzeitig aber auch E-Mail, das als reines Transportmittel eingesetzt wird.

8. Die Dienste, wie z. B. E-Mail werden dem Architekturbild zugewiesen und es wird festgelegt, ob der gesamte Lifecycle abgebildet werden soll:

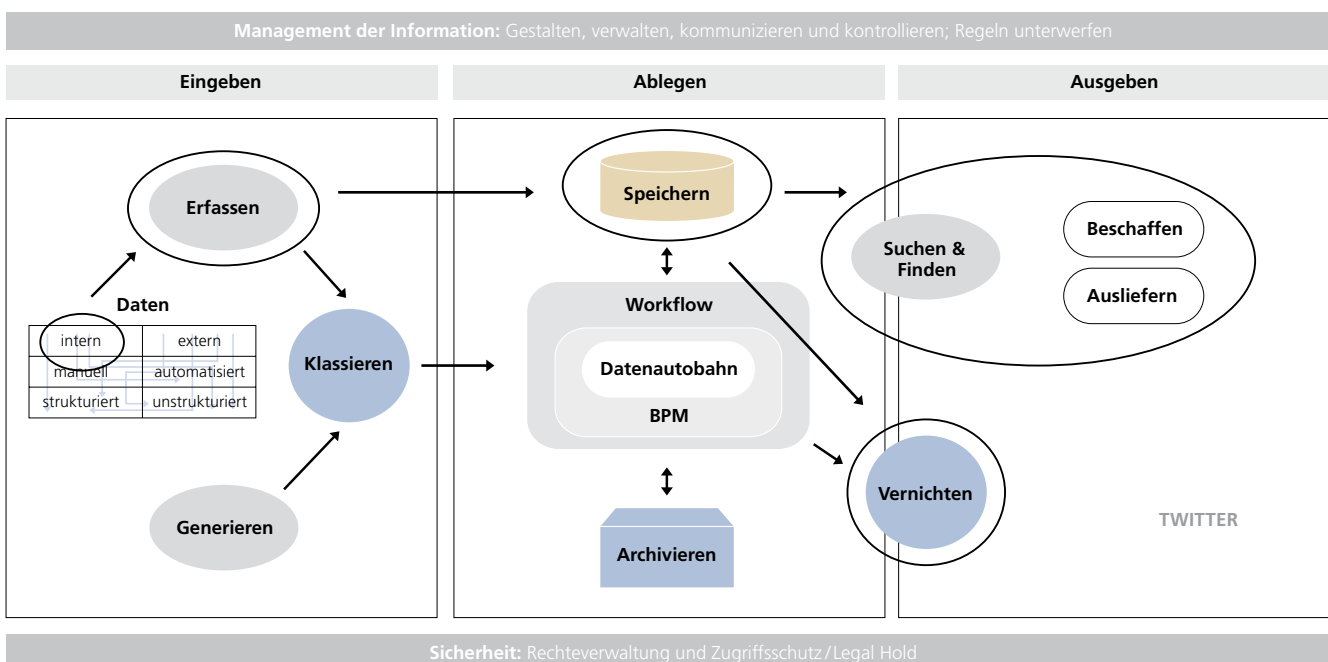


Abbildung 5: Lifecycle «TWITTER»

↳ Beispiel: Abbildung 5 zeigt diese Überlegung für den Dienst «TWITTER» oder einen anderen Microblog. Die schwarz eingerahmten Funktionsblöcke müssen durch diesen Dienst adressiert werden. Es fällt auf, dass in diesem Beispiel ganz gezielt auf die Archivierung verzichtet wird.

9. Die benötigten Zusatzdienste, wie z. B. Sicherheit oder die Klassifikation, werden identifiziert.

↳ Beispiel: Im TWITTER-Beispiel wird auch auf eine Klassierung der Daten verzichtet. Diese Modellannahme geht davon aus, dass keine Informationen, die von langfristigem Wert sind, durch diesen Dienst abgebildet werden dürfen.

10. Damit müssen nun auch die Regeln für diesen Dienst festgelegt werden. Die strategische Komponente benötigt nebst Prozessen auch die dazugehörigen Regeln.

↳ Beispiel: Im TWITTER-Beispiel müssen interne Regeln festgelegt werden, welche den Einsatz dieses Dienstes nur für die erwähnten Zwecke zulassen bzw. bestimmte Anwendungen explizit ausschliessen. Es dürfen also in diesem Fall keine vertraulichen oder klassifizierten Daten mit dem Dienst kommuniziert werden.

11. Die bisherigen Überlegungen werden in einer Tabelle erfasst (s. Muster im Anhang). Als Basis dient immer eine Geschäftsanforderung, welcher anschliessend spezifische Funktionalitäten bzw. Eigenschaften unterlegt werden. Diese Tabelle wird in der Folge verfeinert und erweitert. Sie kann damit als Referenzbasis für die zukünftige Umsetzung dienen.

12. Damit eine weitere Konkretisierung erfolgen kann, werden die in der Tabelle enthaltenen Aussagen ausgeformt bzw. mit den notwendigen Zusatzangaben versehen. Dazu wird ein Gesamtkonzept erstellt.

13. Folgende Themen sollten im Strategiepapier ergänzend abgedeckt sein:

- Wer soll die benötigten Dienste anbieten?
- Stärken/Schwächen in Bezug auf die Entwicklung/Erbringung der einzelnen Dienste
- Kooperationsmodelle pro Dienst (Inhouse- und Sourcing-Optionen)
- Technologieoptionen

Alle weiteren Konkretisierungen erfolgen in der Phase 4.

3.6 Phase 4: Blueprint & Roadmap (Business Case)

In dieser Phase geht es um die Entwicklung eines Business Cases mit entsprechender Vorlage (unternehmensspezifisch). Hier werden die Anforderungen der Stakeholder insoweit erhoben, als ein grober Bauplan mit Meilensteinplanung erarbeitet werden kann. Aus Schritt 3 werden die Strategien, die Dienste und die Zielkataloge übernommen und in einen Projektplan integriert.

Hieraus lassen sich dann die Umsetzungspakete schnüren und in eine zeitliche Abfolge bringen, so dass eine Gesamtübersicht über die notwendigen Massnahmen entsteht. Dies bildet die Grundlage für den Umsetzungsentscheid.

↳ Hinweis: Diese Phase wird in diesem Dokument nicht mehr ausführlich beschrieben.

Ein Business Case könnte im Resultat wie folgt aussehen:

1. Ausgangslage
2. Einbindung in die Unternehmensstrategie
 - a. Umfrage/Erhebungen
 - b. Geschäftliche Anforderungen

- c. Nutzen für das Unternehmen
 - d. Umfang
3. Entwicklung einer Projektbeschreibung: Ziel und Umfang
 - a. Ziele (KPI/KGI)
 - b. Inhaltlicher Umfang
 - c. Organisatorischer Umfang
 - d. Geographischer Umfang
 - e. Systemabgrenzung
 - f. Einschränkungen
 4. Lösungsansatz

Beschreibung der fachlichen Inhalte:


- a) Konzept für das neue System
 - Background, Ziel
 - Operation Policies und Einschränkungen
 - Beschreibung des neuen Systems
 - Digitale Standards (Gesamtbild)
 - Parteien
 - Inhalt
 - Speicherung
 - Einlieferung
 - Auslieferung
 - Schnittstellen
 - Taxonomy und Metadaten-Management
 - Administration des Inhalts
 - Workflow
 - Metadata
 - Zugriff
 - Werkzeuge
 - Data-Mining
 - Benutzerunterstützung
 - Speicher-Management
 - Sicherheit
- b) Prozesse und Organisation
 - Kernprozesse
 - Rollen
 - c) Technologie

Beschreibung der nicht fachlichen Inhalte:

5. Projektplan
6. Projektorganisation & Steuerung (Governance)
7. Nutzen/Kosten (Businessplan)
8. Risiken

3.7 Phase 5: Implementierung & Change Management

Beinhaltet die Implementierung der Strategie von der Planung bis zur Umsetzung. Wichtige Disziplinen sind Multiprojektmanagement und Change Management, da es sich bei der Einführung von IM in der Regel um ein Grossvorhaben mit mehreren Projekten handelt.

 Hinweis: Diese Phase wird in diesem Dokument nicht mehr ausführlich beschrieben.

4 Anhang

4.1 Glossar

Deutsch

Daten – Repräsentationen von Fakten, Konzepten oder Instruktionen in einer formalen Art, die für die Kommunikation, Interpretation oder Verarbeitung durch Menschen oder Computer geeignet sind (Quelle: AIIIM).

Information Management (IM) – die Aktivitäten und die Organisation, welche notwendig sind, um Unternehmensdaten in jeglicher Form, unabhängig von deren Quelle, Entstehung und Beschaffenheit, zu verwalten, zu kontrollieren und zu vernichten. Informationen können von möglichst vielen Berechtigten erreicht werden. IM schafft Werte und stellt sicher, dass die gesetzlichen und regulatorischen Vorgaben jederzeit eingehalten werden können.

Information (Data) Governance (risikogerechte Steuerung von Informationen): Definiert Rollen und ordnet ihnen Verantwortlichkeiten für die Funktionen und Aufgaben des Datenqualitätsmanagements zu. Setzt organisationsweite Richtlinien und Standards für das Datenqualitätsmanagement.

IT-Governance – IT-Governance ist die Fähigkeit des Managements, die IT strategisch wie auch operativ zu steuern, ihre Leistungen zu messen und damit die strategischen Ziele des Unternehmens zu unterstützen. Führungskompetenz, Strukturen und Prozesse sowie Technologie sind notwendig, um die IT mit dem Kerngeschäft zu verzahnen, Werte zu erzielen, Risiken zu minimieren, Ressourcen optimal einzusetzen sowie die IT-Leistung messbar zu machen.

Information – Daten, welche durch Analyse, Interpretation, Kombination einen Wert für das Unternehmen erhalten.

Dokumenten Management (DMS) – Software und/oder Prozesse, welche Dokumente im Unternehmen organisieren und kontrollieren. Beinhaltet die Dokumentenerfassung, den Arbeitsablauf, die Dokumentenspeicherung, die Erfassung wie auch die Auslieferung der Dokumente.

Business Intelligence (BI) – Applikationen und Technologien, welche für das Finden, das Speichern, die Analyse und den Zugriff auf Daten genutzt werden, damit die Entscheidungsfindung im Unternehmen verbessert wird.

Records Management (RM) – umfasst die Planung, Steuerung und Kontrolle der Aktivitäten zur ordnungsgemässen Aufbewahrung von geschäftsrelevanten Daten und Dokumenten (Quelle: Praxisleitfaden Records Management).

Wissensmanagement – Wissensmanagement ist die methodische Einflussnahme auf die Wissensbasis eines Unternehmens (organisatorisches Wissensmanagement) bzw. der eigenen Person. Unter der Wissensbasis werden alle Informationen, alle Fähigkeiten verstanden, die diese Lösung ihrer vielfältigen Aufgaben hat oder haben sollte (Quelle: Wikipedia).

English

Data – Representation of facts, concepts or instructions in a formalized manner suitable for communication, interpretation or processing by humans or computers (Quelle: AIIM).

Information Management (IM) – the activities and the organisation structure required to control an enterprise's information assets, electronic and physical, acquired by one or many disparate sources, in a way that optimises access and use by all who have a share in that information or a right to that information. IM creates value and assures compliance with rules and regulations.

Information (Data) Governance (IG) – the accountability for the management of an organisation's information assets (especially its records), in order to achieve its business purposes and compliance with any relevant legislation or regulation.

IT Governance (ITG) – IT governance is senior management's ability to direct, measure and evaluate the use of an enterprise's IT resources in support of the achievement of the organisation's strategic goals. Leadership, organisational structure and processes are used to leverage IT resources to produce the information required and drive the alignment with business, delivery of value, management of risk, optimised use of resources, sustainability and the management of performance.

Information – Data that have been given value through analysis, interpretation or compilation in a meaningful form.

Document Management (System) (DMS) – 1. Software that controls and organizes documents throughout an organization. Incorporates document and content capture, workflow, document repositories, COLD/ERM and output systems and information retrieval systems. 2. The processes used to track, store and control documents. Document Management systems commonly provide check-in, check-out, storage, and retrieval of documents.

Business Intelligence (BI) – Applications and technologies for gathering, storing, analyzing, and providing access to data for improving decision-making for businesses.

Records management (RM) – field of management responsible for the efficient and systematic control of the creation, receipt, maintenance, use and disposition of records, including processes for capturing and maintaining evidence of and information about business activities and transactions in the form of records (Quelle: ISO 15489).

Knowledge management (KM) – comprises a range of strategies and practices used in an organization to identify, create, represent, distribute, and enable adoption of insights and experiences. Such insights and experiences comprise knowledge, either embodied in individuals or embedded in organizational processes or practice (Quelle: Wikipedia.org).

SEPA – Single Euro Payments Area

AIIM-Glossar: <http://www.aiim.org/community/wiki/view/glossary>

4.2 Ausgewählte Literatur & Quellen

Blogs:

Jürg Hagmanns IM-Blog: <http://jhagmann.twoday.net>

AIIM-Blogs, z. B. Digital Landfill: http://aiim.typepad.com/aiim_blog

Vereinigungen & Communities:

AIIM: www.aiim.org (Association for Information and Image Management)

AIIM-Expertenblog: <http://www.aiim.org/Community/Blogs/Expert> und
<http://www.aiim.org/Community/Blogs/Community>

ARMA: <http://www.arma.org>

Kompetenzzentrum Records Management: www.aufbewahrung.ch (Maturitätsmodell und alle Informationen zur Gesetzeslage in der Schweiz)

<http://www.infogovcommunity.com/> (Experten-Community zum Thema Information Governance, inkl. Maturitätsmodell; IBM)

<http://mike2.openmethodology.org/> (IM-Methodologie, inkl. Maturitätsmodell)

LinkedIn: Die oben erwähnten Vereinigungen betreuen auch Expertengruppen auf LinkedIn

Literatur:

ARMA International: Information Governance Maturity Model (2010)

Beglinger/Neuenschwander/Lehmann/Wildhaber: Praxisleitfaden Records Management, 2. A., Zürich 2008, ISBN 978-3-033-01801-3

Bienert P./Wildhaber, B.: IT-Governance; Strategische Führung und Kontrolle von Informationssystemen als Teil der New Corporate Governance, Zürich 2007; ISBN 978-3-033-01059-8

Donald Ward King, Nancy K. Roderer, Harold Anker Olsen, American Society for Information Science: Key papers in the economics of information, Washington 1983

Gartner: ECM Maturity Matters (2008)

Horton, F. W.: The corporate information management function, in: ASLIB proceedings, 3/1992, p. 107-114

ISAD(G): Internationale Grundsätze für die archivische Verzeichnung, Rainer Brüning, Werner Heegewaldt und Nils Brübach, Marburg 2006, 2. A., Marburg 2006

Machlup, Fritz: Knowledge, Its Creation, Distribution, and Economic Significance: The economics of information and human capital, Princeton 1984

Marshak, J.: Towards an economic theory of organization and information, in: Decision processes, edited by R. M. Thrall, C. H. Coombs and R. L. Davis., New York 1954

Hauke, Peter: Informationsverarbeitungsprozesse und Informationsbewertung, München 1984

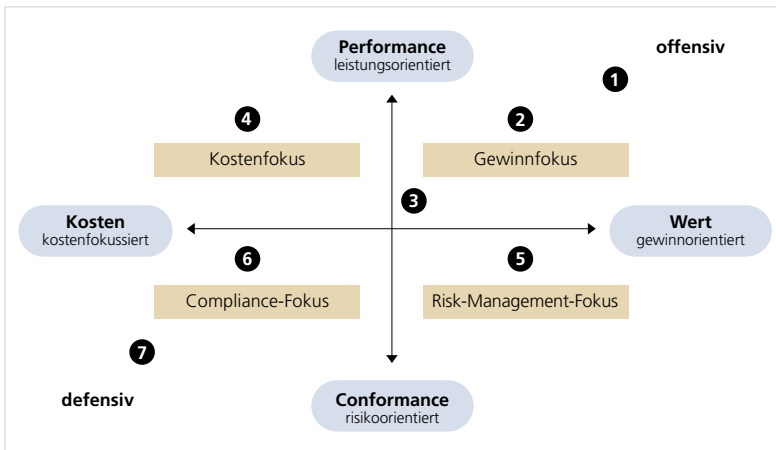
Wildhaber, B.: Interview Records Management, Schweizer Bank & Schweizer Versicherung, Mai 2009

Weitere Grundlageninformationen zu IM und IM-Strategien finden sich immer bei: www.aiim.org und www.aufbewahrung.ch sowie www.wildhaber.com

5 Anhang: Muster IM-Strategie

Die nachfolgende Abbildung beinhaltet ein exemplarisches Strategieportfolio des IM eines Finanzinstituts. Dieses Portfolio hat die Gewichtung: Ausgewogen

Ausgewogen: Die Positionierung der Geschäftsanforderungen in den 4 Quadranten ist auf den ersten Blick gleichmässig. Je nach Investitionsbedarf kann sich dieses Bild allerdings noch verschieben, dazu bedarf es aber zuerst der Entwicklung eines Business Cases und der entsprechenden Kalkulation.



Diese Geschäftsanforderungen werden anschliessend in eine Tabelle eingetragen und mit den notwendigen Diensten ergänzt.

5.1 Muster IM-Strategietabelle

Business-Anforderung							
Erfüllt durch Dienst	1	2	3	4	5	6	7
Versionskontrolle (DMS)	x		x				
Taxonomie	x	x	x	x	x	x	x
Metadaten-Management	x	x	x	x	x	x	x
Suchdienst	x	x	x		x	x	
Zentrale Datenhaltung			x			x	
Lifecycle-Management	x	x	x	x	x	x	x
Records Management (ERM)	x	x	x	x	x		x
Web Content Management (WCM)			x			x	x
BI-Dienste/Search	x	x	x		x	x	
Web-Archivierung			x			x	
Harmonisierung/Reduktion von Applikationen		x		x			x
E-Discovery-Services		x			x	x	x
Security-Funktionen							
Einheitliches ID-Management	x		x	x			
Verschlüsselung	x	x	x	x			x
Governance-Funktionen							
Zuständigkeiten für alle Lifecycles festgelegt	x			x		x	x
QS-Funktionen							
Integritätscheck				x	x	x	x
Permanente Verbesserung eingeführt				x	x	x	
Datenschutzfunktionen							
Datenflusskontrolle	x			x			x

1 Elektronische Kundendossiers

2 B2B-Kommunikation (ZV), vollelektronisch

3 Archivlösung für Kundendokumente im E-Banking

4 Konsolidierung der HR-Plattformen

5 Cash Management durch elektronische Konsolidierung des Procurements

6 Jederzeitiger elektronischer Zugriff auf alle VR- & GL-Akten

7 Nachrichtenlose Vermögen (NALO)

Information Management Strategie

Ein Leitfaden für Finanzinstitute

Unternehmen gehen noch immer wenig strategisch mit der vitalen Ressource «Information» um. Dieser Leitfaden soll Management und Experten dabei helfen, Informationsmanagement einführen zu können. Das praxiserfahrene Autorenteam zeigt auf, wie sich der Umgang mit Informationen im Finanzinstitut an der Geschäftsstrategie ausrichten lässt und gibt konkrete Hinweise für die Entwicklung einer Information Management Strategie.



RAIFFEISEN

PostFinance
DIE POST 