

Praxisbericht: IT-Steuerung und IT-Controlling im Lufthansa-Konzern

Michael Fahn, Oliver Köhler

Konzern-IT-Strategie und -Steuerung
Deutsche Lufthansa AG
Lufthansa Aviation Center
Airportring
60546 Frankfurt am Main
michael.fahn@dlh.de
oliver.koehler@dlh.de

Abstract: Vor dem Hintergrund des in fünf ergebnisverantwortlichen Geschäftsfeldern aufgestellten Lufthansa-Konzerns wird das Zusammenspiel zwischen zentraler und dezentraler Steuerung von IT-Themen dargestellt. Betrachtet wird dabei der Regelkreis aus IT-Strategie und IT-Controlling, in dem relevante Informationen gesammelt und daraus Steuerungsimpulse abgeleitet werden. Außerdem werden spezifische Aufgabenstellungen der IT-Steuerung bei der Bereitstellung von IT-Commodities sowie der IT-Compliance, des IT-Risikomanagements und des IT-Securitymanagements betrachtet, in denen das Zusammenspiel von zentraler und dezentraler Verantwortung besonders gut erkennbar wird.

1 Einleitung

Die Deutsche Lufthansa AG ist ein weltweit tätiger Luftfahrtkonzern mit rund 400 Konzern- und Beteiligungsgesellschaften. Das Unternehmen ist in fünf Geschäftsfeldern aktiv, von denen eines ein IT-Dienstleister ist. Vor dem Hintergrund der jeweils eigenen Geschäfts- und Ergebnisverantwortung der Konzerngesellschaften steht die Konzern-IT bei Lufthansa vor der Aufgabe, ein gemeinsames Optimum für Nutzen und Kosten des IT-Einsatzes im Konzern zu erreichen. Dazu wurde eine aufbau- und ablauforganisatorische Einbettung der Konzern-IT etabliert, die eine Balance zwischen zentraler und dezentraler Verantwortung erzeugt. Deren Ziel ist es, eine optimale Aufstellung zur Bewältigung von spezifischen, lokalen und übergreifenden Herausforderungen in der IT zu schaffen. (Vgl. dazu auch [En05], S. 296/297.)

Die organisatorische Einbettung der IT im Lufthansa-Konzern wird in Kapitel 2 der vorliegenden Arbeit vorgestellt. In Kapitel 3 werden die Grundkonzepte der IT-Steuerung im Lufthansa-Konzern beleuchtet und mit einer Darstellung wichtiger Aspekte des strategischen und operativen IT-Controllings vertieft. Die Kapitel 4 und 5 beschäftigen sich mit Aspekten der zentralen Steuerung in einem dezentral aufgestellten Konzern, zum einen dem Management von sogenannten „Corporate IT-Services“, zum anderen dem Umgang mit Anforderungen zur IT-Compliance, zum IT-Risikomanagement und zur IT-Security.

In Kapitel 6 werden schließlich einige Schlußfolgerungen aus der Darstellung gezogen und ein Ausblick auf die weitere Entwicklung gegeben.

2 Organisatorische Einbettung der IT im Lufthansa-Konzern

2.1 Der organisatorische Aufbau des Lufthansa-Konzerns

Der Lufthansa-Konzern ist in fünf strategische Geschäftsfelder unterteilt, in denen die jeweils einen bestimmten Geschäftszweck unterstützenden Konzerngesellschaften zusammengefaßt sind und die eigenständig ergebnisverantwortlich am Markt auftreten. Die Deutsche Lufthansa AG ist Obergesellschaft und gleichzeitig die größte operative Einzelgesellschaft des Konzerns. Sie betreibt den Passage-Linienverkehr, der unter dem Namen „Lufthansa Passagierbeförderung“ als selbständiger Geschäftsbereich mit Ergebnisverantwortung geführt wird. Der in der Deutschen Lufthansa AG beheimatete Konzernvorstand steuert mit den drei Ressorts Vorstandsvorsitz, Finanzen sowie „Aviation Services und Human Resources“ den gesamten Konzern.

Die fünf strategischen Geschäftsfelder des Lufthansa-Konzerns sind:

- „Passage“: Dieses um die Lufthansa Passage Airline gruppierte Geschäftsfeld zur Passagierbeförderung ist weltweit die Nr.2 im Passagiergeschäft.
- „Technik“: Dieses um die Lufthansa Technik AG herum gruppierte Geschäftsfeld ist der weltweit führende Anbieter von MRO¹-Leistungen für zivile Verkehrsflugzeuge.
- „Logistik“: Dieses um die Lufthansa Cargo AG herum gruppierte Geschäftsfeld ist einer der weltweit führenden Anbieter von (Luft-)Frachttransport und anderen Transportdienstleistungen.
- „Catering“: Unter dem Namen LSG SkyChefs ist die LSG-Gruppe der weltweite Marktführer im Airline-Catering-Geschäft.

¹ Maintenance, Repair und Overhaul

- „IT-Services“: Die Lufthansa Systems AG ist zusammen mit ihren Beteiligungen einer der weltweit führenden IT-Dienstleister für die Airline- und Aviation-Industrie.

2.2. Organisatorische Einbettung der IT im Lufthansa-Konzern

Dem Konzernvorstand „Aviation Services und Human Resources“ (s.o. in Kapitel 2.1.) ist das Konzern-Informationenmanagement mit dem Konzern-CIO als Leiter zugeordnet (vgl. Abb. 1). Die Aufgabe dieses Bereiches ist die Ausübung der Governance in konzernübergreifenden IT-Themen, die Unterstützung von Innovation durch Prozeß-Digitalisierung und die Bereitstellung von „Corporate IT-Services“ (vgl. Kapitel 4).

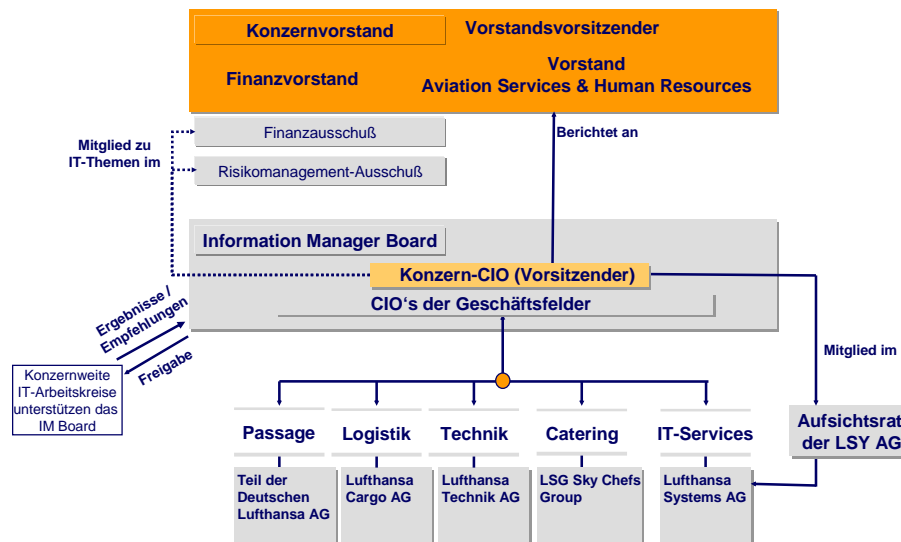


Abb 1: Organisatorische Einbettung der Konzern-IT im Lufthansa-Konzern

Dazu wurde eine Entscheidungsstruktur etabliert, deren Kern das sog. „Information Manager Board“ (IM-Board) mit den Information Managern (CIOs) der Lufthansa-Geschäftsfelder (s.o. in Kapitel 2.1) unter dem Vorsitz des Konzern-CIO ist. Das IM-Board wird in seiner fachlichen Arbeit durch mit Konzernvertretern besetzte Arbeitskreise unterstützt. Deren Themen fokussieren u.a. auf IT-Technologie, IT-Security, IT-Strategie und IT-Controlling.

Darüber hinaus ist der Konzern-CIO in weitere Steuerungsgremien des LH-Konzerns eingebunden. Er hat u.a. einen Sitz im Aufsichtsrat des konzerninternen Dienstleisters Lufthansa Systems AG und ist zu IT-Themen Mitglied im Finanzausschuß, in dem die Genehmigung großer Projekte und Investitionen für den Konzernvorstand vorbereitet wird, sowie im Risiko-Management-Ausschuß der Lufthansa.

3 IT-Controlling als Grundlage der IT-Steuerung im Lufthansa-Konzern

Grundlage der IT-Steuerung im Lufthansa-Konzern ist ein etablierter IT-Strategie-Regelkreis, der in einem jährlichen Rhythmus durchlaufen wird. In diesem Regelkreis werden die IT-relevanten Implikationen der Konzern-Strategie aufgenommen und mit den Innovationsimpulsen aus der IT abgeglichen (vgl. [En05], S.298/299). Ergebnis ist die Konzern-IT-Strategie, die Zielbilder, Handlungs- und Änderungsbedarfe für die IT formuliert. Über das strategische und das operative IT-Controlling finden diese Handlungs- und Änderungsbedarfe dann Eingang in die konkreten Bereichsplanungen (Budgetplanung, IT-Projektportfolio-Management usw.). Der IT-Strategie-Regelkreis wird dadurch geschlossen, daß das strategische und das operative IT-Controlling laufend Informationen aus den IT-Bereichen sammeln und bereitstellen, die wiederum in die IT-Strategiebildung einfließen.

Die wichtigsten Methoden und Arbeitsmittel des strategischen IT-Controllings sowie beispielhaft das IT-Projektportfoliomanagement als ein Prozeß des operativen IT-Controllings werden im folgenden Kapitel beschrieben.

3.1 Strategisches IT-Controlling

Aufgabe des strategischen IT-Controllings ist die Bereitstellung von strukturierten Informationen, die für den jährlichen IT-Strategie-Prozeß ein objektives Bild von Zustand, Umfang und Kosten der IT-Landschaft im Lufthansa-Konzern vermitteln. Darüber hinaus liefert das strategische Controlling durch die frühzeitige Identifizierung von Trends und Möglichkeiten der IT eine Grundlage für Entscheidungen über zukünftige Entwicklungen.

Ein wichtiges Arbeitsmittel des strategischen IT-Controllings ist der sog. „IT-Controllingbericht für den Lufthansa-Konzern“, der seit 2003 (mit erhobenen Daten ab 2001) jährlich neu erstellt und kommuniziert wird.

Er basiert auf einem konzernweit abgestimmten IT-Kostenmodell. Darin werden zunächst die relevanten IT-Kosten bei IT- und Nicht-IT-Organisationseinheiten identifiziert. Grundregel hierbei ist, daß alle Kosten von dedizierten IT-Einheiten als IT-Kosten gewertet werden, während in Nicht-IT-Einheiten nur die IT-Verbrauchskosten im engeren Sinne den IT-Kosten zugeordnet werden (ggf. ergänzt um Personal- und zugeordnete Sachkosten von Personen, die auch dort mit dedizierten IT-Aufgaben betraut sind, vgl. Abb. 2).

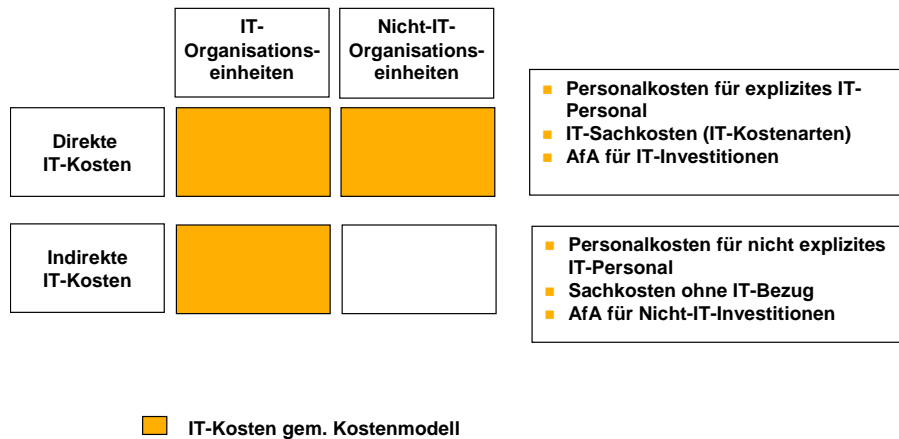


Abb. 2: Definition der IT-Kosten im IT-Kostenmodell der Lufthansa

Neben der klaren Definition dessen, was als IT-Kosten gewertet werden soll, liefert das Modell auch eine Abgrenzung derjenigen Kosten, die nicht als IT-Kosten gewertet werden dürfen. Wichtigster Bestandteil der Abgrenzung ist die Festlegung, daß Kosten eines vollständig ausgelagerten Geschäftsprozesses nicht als IT-Kosten gewertet werden dürfen, da der Anteil der IT-Kosten an den Prozeßkosten nach der Auslagerung nicht mehr bestimmt werden kann.

Die so ermittelten IT-Kosten werden dann in eine Matrix aus den drei Phasen der Leistungserstellung (Strategie / Plan/Build / Run) und einer groben Einteilung der erstellten IT-Services (IT-Management/Applikationsbereitstellung/Bereitstellung Basisinfrastruktur) eingeordnet (vgl. Abb 3 mit weiteren Erläuterungen) sowie um zahlreiche weitere Kennzahlen ergänzt, die auf einzeln ausgewiesene Kostenbestandteile (z.B. WAN²-Kosten, Software-Kosten, interne Kosten) oder zusätzliche Dimensionen der IT-Kosten (Zuordnung der Leistungen zu Lieferanten, Sourcing) zurückgehen.

² Wide Area Network (IT-Netzverbindungen über weite Distanzen)

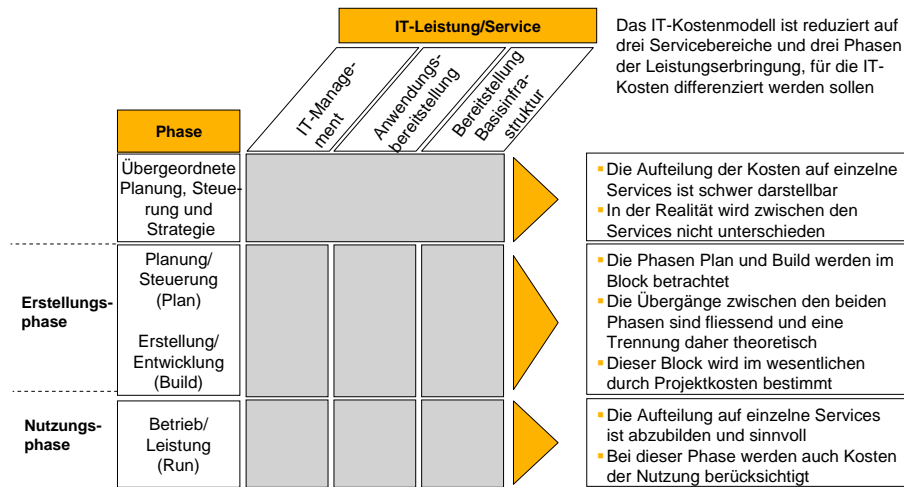


Abb. 3: Phasen- und Service-Matrix des Lufthansa -IT-Kostenmodells

Der auf diesem IT-Kostenmodell basierende IT-Controllingbericht wird im Rahmen des konzernweiten Arbeitskreises „IT-Controlling“ (der dem IM-Board zuarbeitet, vgl. Abb. 1) ständig weiterentwickelt (Aufnahme neuer Kennzahlen und Zusatzinformationen) und in einem gemeinsam verabschiedeten Erhebungs- und Kommentierungsprozess jährlich neu erstellt.

Aus den Analysen des Berichts werden dann mittel- und langfristige Handlungsbedarfe und IT-strategische Maßnahmen abgeleitet, die insbesondere über die IT-Projektportfolio-Prozesse der Bereiche in die operative Planung überführt werden.

Aufgrund des deutlichen Unterschiedes des beschriebenen IT-Kostenmodells zur buchhalterischen Kostenstellen-/Kostenartenlogik ist zur Darstellung der IT-Kosten im IT-Kostenmodell eine Übersetzungsarbeit notwendig, wobei Ansätze diskutiert werden, wie Teile des Kostenmodells bzw. des Berichtes für ein permanentes Monitoring auf operativer Ebene genutzt werden können. Aktuell liegt der Fokus des IT-Controllingberichtes auf einer jährlichen Betrachtung, die zur Ableitung mittel- und langfristiger Handlungsbedarfe und Maßnahmen genutzt wird.

3.2 Operatives IT-Controlling

Das Aufgabenspektrum des operativen IT-Controllings umfaßt die Budgetplanung und –kontrolle für die IT-Bereiche, Produkt- und Projektcontrolling sowie die Planung und Steuerung der IT-Leistungsverrechnung und das IT-Projektportfolio-Management. Aus diesem Aufgabenspektrum soll hier das IT-Projektportfolio-Management aufgrund seines ganzheitlichen Ansatzes näher erläutert werden. Beispielhaft wird hier das Vorgehen beim Konzern-Informationsmanagement dargestellt, in den IT-Bereichen der dezentralen Geschäftsfelder werden ähnliche Methodiken angewandt.

Das IT-Projektportfolio-Management verfolgt sowohl hinsichtlich der Budgetfestlegung als auch hinsichtlich der Priorisierung einen ganzheitlichen Ansatz. Der IT-Projektbudget-Rahmen wird aus einem Abgleich der zentralen Budgetvorgaben mit den gemeldeten Budgetbedarfen der Projektideen ermittelt. Die Priorisierung der Projektideen erfolgt dann über die Beiträge der Themen zu allgemeinen kritischen Erfolgsfaktoren des Vorstandsbereiches einerseits und drei verabschiedeten Bewertungskriterien andererseits: Der streng wirtschaftlichen Bewertung des Vorhabens in einer Wirtschaftlichkeitsrechnung mit QIKV³-Logik und Steuereffekten sind KPIs⁴ an die Seite gestellt, mit denen der (nicht-monetäre) Nutzen des Projektes sowie sein Beitrag zur Umsetzung der IT-Strategie bewertet werden (vgl. Abb. 4).

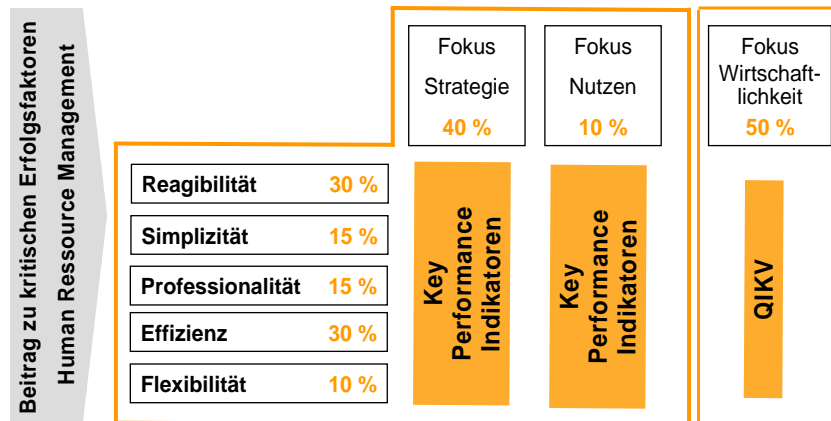


Abb. 4: Priorisierungsfaktoren für das IT-Projektportfolio

Unterjährig wird regelmäßig zu zwei Zeitpunkten („Control Gates“) ein Update des IT-Projektportfolios erstellt, in dem auch neue Themen mit einer entsprechenden Nachpriorisierung berücksichtigt werden können.

³ Qualifizierte Interne Kapitalverzinsung (dynamisches Investitionsrechenverfahren, bei dem die durchschnittliche Gesamtverzinsung des eingesetzten Eigen- und Fremdkapitals im Betrachtungszeitraum angegeben wird)

⁴ Key Performance Indicator (Meßgröße, mit der z.B. Projekteffekte (verkürzte Prozeß-Laufzeiten o.ä.) beziffert werden können)

Die mit der Projektgenehmigung (überprüft in der Nachkalkulation nach Projektabschluß) freigegebenen wirtschaftlichen Effekte des Projektes (Einsparungen / neue Routinekosten) werden vom Zentralcontrolling mit der Budgetplanung verzahnt und für die betroffenen Bereiche automatisch in die Budgetvorgaben aufgenommen.

Während der Laufzeit eines IT-Projektes wird der Projektstatus mit einem standardisierten monatlichen Statusbericht abgefragt, der die Dimensionen Wirtschaftlichkeit, Zielerreichung und Termineinhaltung beinhaltet. Die Status-Bewertung in der Dimension Wirtschaftlichkeit erfolgt über eine „VI-QIKV“ (voraussichtliche QIKV zum Projektabschluß), die sich durch eine monatlich aktualisierte Nachkalkulation der Wirtschaftlichkeitsrechnung des Projektes ergibt.

4. Steuerung der Bereitstellung von Corporate IT-Services

Unter der Bezeichnung „Corporate IT-Services“ (CIS) werden im Lufthansa-Konzern IT-Leistungen verstanden, die über den gesamten Konzern hinweg homogene IT-„Grundbedürfnisse“ (wie Telefonie, E-Mail-Bereitstellung u.ä.) befriedigen. Die Bereitstellung dieser Leistungen kann aufgrund der Skaleneffekte, die sich durch eine zentrale, konzernübergreifende Steuerung erzielen lassen, besonders kostengünstig dargestellt werden. Gleichzeitig bildet die dadurch implizit gegebene Standardisierung der zugehörigen Leistungen die Voraussetzung für eine große Reichweite von Innovationen, die auf diesen Grundlagen aufbauen.

Möglich werden solche CIS dadurch, daß sich in den letzten Jahren immer mehr IT-Services insbesondere aus dem Infrastrukturbereich zu industrialisiert herstellbaren IT-Commodities entwickelt haben. (Zur Industrialisierung der IT-Leistungserstellung vgl. [ZBP05], S.31-36.) Eine spezifisch auf kleine Nutzergruppen zugeschnittene Bereitstellung dieser Services erbringt keinen Nutzen, da die Standard-Ausprägung bereits alle Bedürfnisse befriedigt.

Die gleiche Bereitstellungslogik als Corporate IT-Service läßt sich auch auf prozeßbezogene IT-Services mit großer Reichweite im Konzern anwenden. Diese sind zwar in der Regel nur in geringem Maße industrialisierbar, aufgrund ihrer großen Reichweite ermöglichen sie aber trotzdem Skaleneffekte und verschwindende Grenzkosten zum Nutzen des Konzerns. Für den Lufthansa-Konzern wird dies beispielhaft an den IT-Services zur Unterstützung der HR-Prozesse aufgezeigt.

Die zentrale Steuerung bzw. Bereitstellung der CIS findet im Lufthansa-Konzern durch das zentrale Konzern-Informationsmanagement statt. Die Tiefe, mit der das Konzern-Informationsmanagement das Produktmanagement der einzelnen CIS durchführt, ist dabei stark vom Industrialisierungsgrad des CIS abhängig. Je höher der Industrialisierungsgrad, desto mehr Aufgaben des Produktmanagements können in die Verantwortung der dezentralen Nutzer oder des Providers übergeben werden.

In der folgenden Übersicht sind die wesentlichen Kennzeichen der verschiedenen CIS zusammengefaßt. Weiter unten finden sich dann zusätzliche Erläuterungen im Text.

Kategorie	Budget- verant- wortung	Strateg. Produkt- verant- wortung	Vertrag- liche Produkt- verant- wortung	techni- sche Produkt- verant- wortung	Verrech- nung	Beispiele
Infrastruktur- bezogene CIS mit mittlerem Industriali- sierungsgrad	Z	Z	Z	Z	Z	Corporate Directory zur Führung der konzernweiten Identitäten Mitarbeiter-Portal
Infrastruktur- bezogene CIS mit hohem Industriali- sierungsgrad	D	Z	Z	P	P	Bereitstellung der Festnetz- bzw. Mobil-Telefonie E-Mail-Bereitstellung
Infrastruktur- bezogene CIS mit sehr hohem Industriali- sierungsgrad	D	Z	D	P	P	WAN-Leistungen
Prozeß- bezogene CIS (für HR- Prozesse) mit geringem Industriali- sierungsgrad	Z	Z	Z	Z	Z	Zentrale SAP- Personalwirt- schaftssysteme für Personaladministra- tion, -beschaffung etc. Elektronische Archivierung von HR-Dokumenten

*Legende: Z bedeutet „zentral im Konzern-Informationsmanagement
D bedeutet „dezentral in den Geschäftsfeldern“
P bedeutet „beim Provider“*

Tabelle 1: Kennzeichen der Corporate IT-Services im Lufthansa-Konzern

Die Hauptaufgabe des Konzern-Informationsmanagements bei der Bereitstellung von IT-Services, die in einem mittleren Grade industrialisiert werden können, besteht in der Bündelung von IT-Teilleistungen zu einem IT-Produkt, das bedarfsgerecht konzernweit homogene Grundbedürfnisse der Basisinfrastruktur abdeckt.

Für hochgradig industrialisierbare IT-Services wie Telefonie, E-Mail-Bereitstellung, WAN-Leistungen usw., besteht die Aufgabe bei der Definition als Corporate IT-Service darin, mit dem oder den Providern die Bedingungen der Bereitstellung so zu vereinbaren, daß die Leistungen dann in dezentraler Verantwortung nach Bedarf abgenommen werden können.

Für die Bereitstellung der prozessbezogenen Corporate IT-Services z.B. im Human Resources-Umfeld ist beim zentral Verantwortlichen neben der vertraglichen und technischen Verantwortung (zur Erschließung der Skaleneffekte) eine grundlegende Prozesskompetenz zu den unterstützten Prozessen erforderlich. Nur so ist die hier eingenommene Mittlerrolle zwischen den Prozeßownern und den IT-Providern zur Sicherstellung der richtigen Ausprägung des IT-Service zu gewährleisten. (Zu den Fragestellungen rund um die Bereitstellung von IT-Dienstleistungen und den Zuschnitt von IT-Produkten vgl. [Za07], insbes. S.39-52.)

5. IT-Steuerung im IT-Risiko- und IT-Security-Management sowie der IT-Compliance

Die Themen „IT-Compliance“, „IT-Risikomanagement“ und „IT-Security-Management“ bieten ein gutes Beispiel für die Erläuterung des Zusammenspiels zwischen zentraler und dezentraler Steuerung bei ihrer Behandlung. Einerseits ist eine zentrale Steuerung nutzbringend, da Anforderungen aus diesen Themenbereichen in der Regel nicht nur kleine, lokale Einheiten betreffen, sondern große Teile des ganzen Lufthansa-Konzerns und nur ein zentraler Verantwortlicher dafür sorgen kann, daß alle Betroffenen in gemeinsame Strukturen und Zeitpläne eingebunden werden. Andererseits müssen Maßnahmen zur Umsetzung von Anforderungen aus diesen Themengebieten zum richtigen Zeitpunkt in die dezentrale Verantwortung übergeben werden, um eine effiziente Steuerung und Erledigung zu gewährleisten.

5.1. IT-Risikomanagement

Das 1998 erlassene Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) wurde geschaffen, um die Corporate Governance in deutschen Unternehmen zu verbessern. Ein wichtiger Inhalt des KonTraG ist eine Vorschrift, die Unternehmensleitungen dazu zwingt, ein unternehmensweites Früherkennungssystem für Risiken (Risikofrüherkennungssystem) einzuführen und zu betreiben, sowie Aussagen zu Risiken und zur Risikostruktur des Unternehmens im Lagebericht des Jahresabschlusses der Gesellschaft zu veröffentlichen.“⁵

⁵ Quelle: <http://de.wikipedia.org/wiki/KonTraG> (eingesehen am 28.8.2007)

Im Lufthansa-Konzern wurde dazu ein Risikomanagement-Prozeß etabliert, in dem bestandsgefährdende Risiken über Risikomanagement-Ausschüsse in den einzelnen Geschäftsfeldern identifiziert und bewertet werden. Die Zusammenfassung für den Konzern erfolgt in einem zentralen Risikomanagement-Ausschuß (RMA) der Lufthansa AG, der vom zentralen Konzern-Controlling gesteuert wird.

Bezogen auf den IT-Risikomanagement-Prozeß gibt das Konzern-Informationenmanagement Standards für die Bewertung von IT-Risiken vor, konsolidiert und kommentiert die IT-Risikoberichte der Geschäftsbereiche und beauftragt ggf. Auditierungen. Das Ergebnis des IT-Risikomanagement-Prozesses wird vom Konzern-Informationenmanagement an den zentralen Risikomanagement-Ausschuß berichtet.

Die zunehmende Bedeutung der Informationstechnologie legt es nahe, IT-Risikomanagement als wichtigen Bestandteil des Risikomanagements eines Unternehmens zu behandeln. Vor allem der Verfügbarkeit von IT-Services für unternehmenskritische Geschäftsprozesse wurde bisher aus Sicht des Risikomanagements besondere Beachtung geschenkt. Dies bildet die Grundlage für Konzepte zu Business Continuity und Disaster Recovery Planung der Prozeßowner.

In einer Weiterentwicklung der Methodik des IT-Risikomanagements werden außerdem IT-relevante Prozesse und Applikationen in Verbindung mit ihren Schutzziele betrachtet und daraus Risiken abgeleitet. Damit ist eine (auch methodische) Verknüpfung zwischen dem IT-Risikomanagement und dem IT-Security-Management hergestellt worden.

5.2. IT-Securitymanagement

Anforderungen zur IT-Security aus externen (im wesentlichen gesetzlichen) und internen (Betriebsvereinbarungen) Quellen betreffen die gesamte IT-Landschaft des Lufthansa-Konzerns, von gemeinsam genutzten Netzen und Kommunikations-Infrastrukturen bis zu lokal verantworteten Applikationen zur Unterstützung von Geschäftsprozessen.

Die sich immer wieder ändernden Anforderungen an die IT-Security (sich verändernde Bedrohungsszenarien, Weiterentwicklung der IT-Technologie, neue gesetzliche oder firmeninterne Anforderungen) stellen eine besondere Herausforderung für das effiziente IT-Securitymanagement im Lufthansa-Konzern dar. Um diesem Umstand Rechnung zu tragen, wurde eine IT-Security-Organisation im Lufthansa-Konzern etabliert. Sie besteht aus einer „Corporate Information Security Officer“ (CISO)-Einheit für den Konzern, die in das Konzern-Informationenmanagement integriert ist, und die mit dezentralen „Information Security Officer“ (ISO)-Einheiten in den Geschäftsfeldern zusammenarbeitet.

Die CISO-Organisation steuert den konzernweit standardisierten IT-Sicherheitsmanagement Prozess. Er definiert Zielsetzung und Rahmenbedingungen der IT-Security für den Konzern über ein Regelwerk von Leitlinien, Rahmen- und Detailrichtlinien. Darüber hinaus initiiert und steuert er übergreifende IT Sicherheitsthemen unter Beteiligung der dezentralen ISO. Dies kann sowohl präventive als auch reaktive Maßnahmen (ggf. zu schneller Krisenintervention) umfassen.

Die IT-Sicherheitsleitlinie wird durch detaillierte Richtlinien zu einzelnen Standards für IT-Sicherheit konkretisiert (z.B. Netzwerksicherheit, Virenschutz) und über die CISO-ISO-Organisation im IM-Board zur Entscheidung gebracht. Die ISO's in den Gesellschaften setzen die Standards für IT-Sicherheit unter Berücksichtigung der spezifischen Bereichsbelange um. Die Überwachung von IT Sicherheitsstandards und das Management von geschäftsfeldspezifischen IT-Vorfällen liegen jeweils in der dezentralen Verantwortung.

5.3. IT-Compliance

Der Begriff Compliance wird verwendet, „um die Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien, aber auch freiwilligen Kodizes in Unternehmen zu bezeichnen“.⁶

Die IT-Compliance ist Teil des Compliance-Programms der Lufthansa. Dabei sind gerade für den IT-Bereich eine Vielzahl von Regelungen relevant. Neben gesetzlichen Regelungen und Verordnungen (Bundesdatenschutzgesetz, GDPdU⁷, Telemediengesetz u.a.) gibt es viele nationale und internationale Regelungen, die teils Norm-Charakter haben (BSI⁸ Grundschutz-Kataloge, ISO 27001,...), und teils zu privatrechtlichen Verpflichtungen führen (z.B. die Datensicherheitsstandards der Kreditkartenindustrie, „Payment Card Industry Data Security Standard“, kurz PCI DSS).

Verantwortlich für die Einhaltung von (IT-)Compliance-Anforderungen ist grundsätzlich die organschaftliche Struktur einer jeden Konzerngesellschaft. Für gesellschaftsübergreifende Anforderungen wurde ein Verfahren etabliert, mit dem u.a. die betroffenen IT-Komponenten identifiziert, gemeinsam mit den betroffenen Bereichen unter Risiko-Gesichtspunkten bewertet und dann die Anforderungen ggf. umgesetzt werden. Diese zentrale Steuerung macht ein konzernweites Monitoring des Bearbeitungsfortschritts möglich und unterstützt die Nutzung von Synergien bei der Maßnahmen-Umsetzung.

⁶ vergl. <http://de.wikipedia.org/> (eingesehen am 29.8.2007)

⁷ Grundsätze zum Datenzugriff und zur Prüfbarkeit digitaler Unterlagen (ermöglichen Finanzbehörden direkten Zugriff auf IT-Systeme von Unternehmen zu Prüfzwecken)

⁸ BSI Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (siehe www.bsi.bund.de)

6. Zusammenfassung und Ausblick

Die IT im Lufthansa-Konzern hat sich mit einer Balance aus zentraler und dezentraler Verantwortung aufgestellt, um maximale Synergieeffekte bei gleichzeitig ausgeprägter Marktnähe der IT-Unterstützung für den Konzern zu gewährleisten. Während dezentrale IT-Bereiche geschäftsnah Prozessunterstützung durch IT herstellen, findet zentrale Steuerung in hoheitlichen, ordnenden Themen sowie bei Corporate IT-Services statt, in denen Skaleneffekte über die Homogenität der Anforderungen und Innovationsmöglichkeiten mit großer Reichweite nach dem „Baukastenprinzip“ im Vordergrund stehen.

Diese Aufstellung wird durch ein strategisches IT-Controlling unterstützt, das Innovation fördert, frühzeitig Trends und Möglichkeiten identifiziert, die das Unternehmen in der Zukunft stärken, und eine Ressourcenbereitstellung an der geeigneten Stelle steuert.

Der zentrale Steuerungsbedarf wird insbesondere im Bereich der Corporate IT-Services und der IT-Compliance weiter wachsen. Der Trend zu Industrialisierung und Commodisierung in der IT wird weitergehen, so daß immer neue IT-Services identifiziert werden können, auf die das Steuerungsmodell der Corporate IT-Services nutzbringend angewendet werden kann. Gleichzeitig kann bei der weiter wachsenden IT-Durchdringung aller Geschäftsbereiche nur eine zentrale Steuerung der Umsetzung von internen und externen Vorgaben für die IT sicherstellen, daß alle relevanten Auswirkungen berücksichtigt und Synergien bei der Maßnahmenumsetzung gehoben werden.

Literaturverzeichnis

- [En05] Endres, T.: IT als interne Unternehmensfunktion. In (Boos, F; Heitger, B. Hrsg.): Wertschöpfung im Unternehmen. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2005; S. 296-300.
- [Za07] Zarnekow, R.: Produktionsmanagement von IT-Dienstleistungen. Springer Verlag Berlin, Heidelberg, New York, 2007.
- [ZBP05] Zarnekow, R.; Brenner, W.; Pilgram, U.: Integriertes Informationsmanagement. Springer Verlag Berlin, Heidelberg, New York, 2005.

Darüber hinaus beruht diese Darstellung – insbesondere die Abbildungen – auf verschiedenen Lufthansa-internen Arbeitsdokumenten.