

1

Enterprise IT-Governance – Positionierung, Aufgabenbereiche, Handlungsfelder



Fragen, die in diesem Kapitel beantwortet werden:

- Inwiefern stellt Corporate Governance einen wesentlichen Ausgangspunkt zur Einführung und Umsetzung von Enterprise IT-Governance dar?
- Wie kann die Enterprise IT-Governance im Unternehmenskontext eingeordnet und „aufgestellt“ werden?
- Welcher Wertbeitrag für die Unternehmensorganisation kann durch erfolgreiche Enterprise IT-Governance erwartet werden?
- Welche Handlungsprinzipien und Zielsetzungen kennzeichnen eine moderne Enterprise IT-Governance?
- Inwiefern stellt ein funktionierendes Business IT-Alignment eine wichtige Rahmengröße für eine Enterprise IT-Governance dar?
- Wie kann ein Konzept bzw. die Roadmap für die Einführung und die Weiterentwicklung von Enterprise IT-Governance aussehen?
- Welche Aufgabenbereiche für die Enterprise IT-Governance haben sich in welcher Ausprägung bewährt (Plan, Control, Evaluate, Decide, Monitor)?
- Inwiefern kann zwischen Aufgaben der IT-Governance und des IT-Managements unterschieden werden, und welche Schnittstellen sind gegeben?
- Welche Handlungsfelder umfasst eine zeitgemäße Enterprise IT-Governance?
- Wie können die Handlungsfelder für Management und Governance der Enterprise IT eingeordnet werden und ausgerichtet sein?
- Welche Erfolgsfaktoren und Gestaltungsmerkmale für ein integriertes Management-Informationssystem zur Enterprise IT-Governance sind zu beachten?

■ 1.1 Herausforderung „Enterprise IT-Governance“ – eine Einordnung

Enterprise IT-Governance gewinnt in der Unternehmenspraxis eine immer größere Bedeutung. Dieses einführende Buchkapitel nimmt eine erste Einordnung in die vielfältige Thematik „Enterprise IT-Governance“ vor, skizziert wesentliche Aufgabenbereiche und Handlungsfelder im Rahmen der Enterprise IT-Governance und gibt damit gleichzeitig einen Überblick zu den Inhalten für die nachfolgenden Kapitel.

Im Einordnungsteils werden zunächst die Grundlagen für eine „Verankerung“ von IT-Governance im Unternehmenskontext gelegt. Dazu wird eingangs eine **Positionierung** von Corporate Governance und IT-Governance für die Unternehmenspraxis vorgenommen. Anschließend werden der Weg zur Enterprise IT-Governance aufgezeigt, eine Positionsbestimmung für die Einführung vorgenommen (Vision, Mission) sowie die Festlegung der Zielsetzungen (inkl. Wertbeitragsbestimmung) erläutert.

Ausgehend von wesentlichen **Governance- und Management-Aufgaben** (Plan, Control, Evaluate/Decide, Monitor) werden schließlich die Kern-Handlungsfelder im Überblick skizziert, die mit der Umsetzung von IT-Governance für Enterprises wahrzunehmen sind:

- Dazu zählen insbesondere **Planungsbereiche** (Plan) wie strategische IT-Planung, Enterprise-Architekturplanungen sowie das Planen und Managen diverser Portfolios (beispielsweise zu Business-IT-Projekten, Geschäftsprodukten, Applikationen, Technologien und Business-IT-Services).
- Die **Steuerungsaufgaben** (Control) fokussieren auf EA-Governance, Multi-Projektsteuerung, Data Governance sowie auf das Handlungsfeld der digitalen Transformation und entsprechender Geschäftsfelder bzw. digitaler Produkte und Prozesse (digital governance).
- **Bewertungs- und Entscheidungsaufgaben** (Evaluate/Decide) bedürfen insbesondere im Portfolio- und Risikomanagement sowie im Finanz- und Investitionsmanagement einer besonderen Berücksichtigung. Aufgrund der hohen Bedeutung gilt es, diese Entscheidungen durch geeignete Verfahren und strukturelle Maßnahmen (Boards) nachhaltig abzusichern.
- Aufgaben sowie Handlungsbereiche der **Überwachung und Kontrolle** (Monitor) sind insbesondere für die Bereiche Risikomanagement, IT-Compliance und IT-Performance-Management (IT-Controlling) sowie für Auditierungen verankert.

Um eine systematische Umsetzung der Management- und Governance-Aufgaben zu realisieren, haben sich in dieser Praxis diverse Handlungsfelder der Enterprise IT-Governance sowie dabei übliche Management- und IT-Governance-Praktiken etabliert. Sie stellen einen wesentlichen Handlungsrahmen im Unternehmenskontext dar. Die Handlungsfelder werden in diesem Kapitel in den Grundzügen beschrieben und eingeordnet. Eine ausführliche Darstellung findet sich dann in den Folgekapiteln.

1.1.1 Ausgangspunkte „Corporate Governance“ und GRC

Aufgrund vielfältiger Herausforderungen in Wirtschaft und Gesellschaft, dem Aufkommen intelligenter Digitalisierungstechnologien sowie dem steigenden Stellenwert der IT sind strategische Themen (Plan, Evaluate, Decide, Control) sowie Governance, Risk- und Compliancemanagement (kurz GRC) in den Mittelpunkt gerückt. Damit verbunden sind auch jene Chancen und Risiken von Bedeutung, welche in Zusammenhang mit der IT, der Digitalisierung sowie der Nutzung intelligenter Technologien (AI/KI, Machine Learning etc.) stehen.

Ausgangspunkt für Überlegungen zu einer Einführung und Weiterentwicklung von Enterprise IT-Governance im Unternehmenskontext ist der Begriff „Corporate Governance“. Damit wurde ursprünglich vor allem der rechtliche und faktische Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens angesprochen. Mittlerweile rechnen zur Corporate Governance erweiternd auch Planungs-, Entscheidungs-, Bewertungs- und Steuerungsaufgaben für das Gesamt-Unternehmen, mit deren Lösung ein wertvoller Beitrag zum Unternehmenserfolg geleistet werden kann.



Merke:

Unter Corporate Governance werden allgemein alle selbstgesetzten und extern vorgegebenen (ethischen) Werte, Grundsätze, Verfahren und Maßnahmen für eine gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung zusammengefasst. Sie haben Konsequenzen für alle Betroffenen und Beteiligten am Unternehmensgeschehen (Beschäftigte, Stakeholder sowie für die Unternehmensführung selbst). Damit wird der Unternehmensleitung ein Rahmen für die Ausgestaltung und Implementierung von Planungs-, Entscheidungs- und Kontrollstrukturen im Sinne einer nachhaltigen Wertschöpfung für das Unternehmen gegeben.

Im Wesentlichen geht es bei der Festlegung „guter Corporate Governance“ um folgende Herausforderungen und Fragenkreise, die es zu lösen gilt:

- Wie lassen sich unter Beachtung anerkannter Werte und Grundsätze sowie internationaler und nationaler Regeln und Vorschriften eigne Unternehmensleitlinien entwickeln und erfolgreich implementieren?
- Wie kann die notwendige Transparenz und Offenlegung wichtiger Unternehmensdaten gesichert und geregelt werden (z. B. Nutzung von Unternehmens- und Kundenportalen, Ad-hoc-Berichterstattung versus regelmäßige Reports)?
- Welche Rechte zur Entscheidungsfindung sind den Aufsichtsgremien bzw. den Aktionären vorbehalten (z. B. Entscheidungen über Übernahmegebote), und wo sind die Beschäftigten an Entscheidungsprozessen zu beteiligen?
- Welche Kontrollmechanismen sind notwendig und zu vereinbaren (etwa hinsichtlich des Zusammenwirkens von Aufsichtsrat und Vorstand/Geschäftsführung)?
- Ist eine angemessene und leistungsorientierten Vergütung des Managements (z. B. Beteiligung des Managements am Residualgewinn) sowie der Beschäftigten gegeben?

Überlegungen zu einer Good Governance finden sich im internationalen Kontext in den Corporate Governance-Grundsätzen der Organisation for Economic Co-operation and Deve-

lopment (OECD). Diese Grundsätze, die in vielen Staaten eine Grundlage für nationale Governance-Regularien geschaffen haben, wurden erstmals 1999 publiziert sowie 2004 und 2015 aktualisiert.



Festzuhalten ist:

Corporate Governance richtet sich auf das „Geflecht der Beziehungen zwischen der Geschäftsführung eines Unternehmens, seinem Aufsichtsorgan (Board), seinen Aktionären und anderen Unternehmensbeteiligten (Stakeholdern)“ sowie auf „den strukturellen Rahmen für die Festlegung der Unternehmensziele, die Identifizierung der Mittel und Wege zu ihrer Umsetzung und die Modalitäten der Erfolgskontrolle“ ([OECD 15], S. 9).

Die Corporate-Governance-Grundsätze der OECD fanden in Deutschland im Rahmen des „Deutschen Corporate Governance Kodex“ (DCGK) erstmals im Jahr 2002 Berücksichtigung. Der Kodex enthält unter anderem zahlreiche Empfehlungen und Anregungen für die Umsetzung von Corporate Governance. „Im Rahmen eines Corporate Governance Kodex sind im Detail Grundsätze, Empfehlungen und Anregungen zur Leitung und Überwachung börsennotierter Gesellschaften dokumentiert, die national und international als Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung anerkannt sind.“ [DCGK19]

Derzeit finden sich zahlreiche Vorstellungen darüber, was Corporate Governance ergänzend an Festlegungen und Orientierungen umfassen sollte. Einvernehmlich wird die Auffassung vertreten, dass Corporate Governance jedenfalls auch Fragenkreise gesellschaftlicher Verantwortung (Corporate Social Responsibility (CSR) mit ökonomischer, sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit) und Integrität/Ethik berücksichtigen muss.

Neue gesetzliche und technische Herausforderungen an Organisationen, wie Unternehmensanktionsrecht, Lieferkettengesetz, Berichterstattung über Nachhaltigkeit in der Lieferkette, Informationssicherheits- und sonstige globale Risiken verstärken den Bedarf der Organisationen an Management-Informationssystemen und offiziellen Nachweisen, dass das Unternehmen auch in den Bereichen Risiko-, Compliance- und Nachhaltigkeitsmanagement (ESG) aktuellen Governance-Anforderungen umfassend Rechnung tragen kann.

Um eine „gute“ Corporate Governance zu gewährleisten, sind die Geschäftsführer einer GmbH bzw. der Vorstand einer AG bereits per Gesetz dazu verpflichtet, ein den Anforderungen des Unternehmens entsprechendes **Internes Kontrollsystem (IKS)** einzurichten. Als IKS wird die Gesamtheit der Methoden und Maßnahmen zur Systematisierung einer ständigen, umfassenden Kontrolle und Information bezeichnet. Es dient insbesondere dazu,

- die vorhandenen Vermögenswerte des Unternehmens zu sichern,
- die betriebliche Leistungsfähigkeit zu steigern,
- die Vollständigkeit und Richtigkeit der geschäftlichen Aufzeichnungen sicher zu stellen,
- die Zuverlässigkeit des Rechnungs- und Berichtswesens zu gewährleisten,
- Vorstand und Geschäftsführung bei ihrer Überwachungsaufgabe zu unterstützen,
- dass das Unternehmensvermögen nicht durch kriminelle oder fahrlässige Handlungen geschädigt wird, sowie
- die betriebliche Effizienz durch Rationalisierungen und Kostensenkungen zu verbessern.

In der Realität stellt die Vielzahl an Unternehmens- und Geschäftsprozessen sowie deren Komplexität die Unternehmensführung oft vor enorme Herausforderungen. So ist es grundsätzlich problematisch, eine ordnungsgemäße Durchführung der Prozesse selbst bei guter Prozessorganisation zu überblicken. Die Einhaltung der Ordnungsmäßigkeit der Prozesse ist allerdings essenziell. Bereits minimale Abweichungen können negative Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen haben. Abhilfe bzw. Übersicht schafft ein implementiertes effizientes Internes Kontrollsystem, indem es als Steuerungs- und Überwachungsinstrument bei der korrekten Ausführung der wichtigsten Prozessschritte im Unternehmen unterstützt.

**Hinweis:**

Ein Internes Kontrollsystem ist ein wichtiges Steuerungs- und Führungsinstrument eines jeden Unternehmens, das einer laufenden Überwachung bedarf. In der Praxis geschieht dies meist über die interne Revision eines Unternehmens. Es bietet sich an, die IKS-Systeme in sog. „Integrierte technologiegestützte Managementsysteme“ zu etablieren.

In den letzten Jahren hat sich zunehmend im Kontext der Corporate Governance auch das Kürzel **GRC** (für Governance, Risk, Compliance) eingebürgert. Basierend auf Überlegungen der OCEG (= Open Compliance and Ethics Group) kann GRC als eine integrierte Sammlung von Aufgaben und Fähigkeiten verstanden werden, die es einer Organisation ermöglichen,

- die Unternehmensziele zuverlässig zu erreichen,
- Unsicherheiten und Risiken zu bewältigen sowie
- integer und regelkonform zu handeln.

GRC umfasst im Unternehmenskontext per Definition die Arbeit von Abteilungen wie Innenrevision, Compliance, Risiko, Recht, Finanzen, IT, Personal sowie der Geschäftsbereiche, der Führungsebene und des Vorstands/der Geschäftsführung selbst.

Ein **GRC-System** eines Unternehmens oder einer Organisation stellt mittlerweile einen wesentlichen Bestandteil der Unternehmensführung („Corporate Governance“) dar. Verschiedene Managementfunktionen wie Internes Kontrollsystem, Sicherheitsmanagement, Krisenmanagement, Nachhaltigkeitsmanagement, Risikomanagement sowie Compliance-Management, dienen dazu, das Unternehmen vor Gefahren und Risiken zu bewahren, Chancen und Geschäftspotenziale zu erkennen und so insgesamt den Fortbestand der Institution zu sichern. Um die mit GRC verbundenen Aufgabenbereiche effizient und effektiv erfüllen zu können, bedarf es einer transparenten organisatorischen Ausgestaltung dieser Managementfunktionen sowie der Etablierung eines geeigneten, technologiegestützten Managementinformationssystems.

Im Einzelnen werden folgende Rahmenbedingungen genannt, die ein funktionales GRC-System ermöglichen:

- Um die Bedeutung einer GRC-Initiative sowie die Notwendigkeit entsprechender organisatorischer Verankerungen zu unterstreichen, ist eine Zusammenarbeit zwischen allen Mitgliedern der Leitungsebene unverzichtbar. Ggf. bedarf es die Einrichtung entsprechender Boards, in denen Abstimmungen und Entscheidungen getroffen werden.

- Eine ausgeprägte Risiko- und Security-Awareness ist gegeben. Eine Allokation von Ressourcen, um negative Konsequenzen im Falle des Eintritts von Risiken zu reduzieren, ist erfolgt.
- Eine Vorstandsposition für Informationssicherheit (CISO), die als Kontrollinstanz für andere Abteilungen wie IT, Risikomanagement und Compliance fungieren kann, ist etabliert.
- Eine Kultur, die das Verhalten zum Schutz von Daten und Informationen belohnt und nicht bestraft, ist gegeben.

Als Basis für den Aufbau und Betrieb des integrierten GRC-Systems hat sich das **Three-Lines-Modell** (kurz: 3LM; auch Modell der drei Linien) als ein sehr effektiver Ansatz bewährt. Dieses Modell, das von der European Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECIIA) und der Federation of European Risk Management Associations (FERMA) entwickelt wurde, unterteilt eine Organisation in 3 Linien (die sog. **Three-Lines**), indem jeweils die Aufgaben der folgenden drei Gruppen im GRC-Kontext definiert und beschrieben werden:

- 1st Line – Operatives Management (Fachbereichsmanagement)
- 2nd Line – GRC-Funktionen für spezifische Services (z. B. Risikomanagement, IKS, Compliance etc.)
- 3rd Line – Interne Revision

Das Zentrum des Three-Lines Modells stellt das **operative Management** dar. Dieses sind etwa die Abteilungsleiter bzw. Bereichsleiter der Fachbereiche. Sie haben die fachliche Verantwortung aller Prozesse ihrer organisatorischen Einheit. Über diese Prozesse werden die Aufgaben innerhalb der jeweiligen Organisationseinheit strukturiert und vereinbart. Damit einher geht insbesondere auch die Verantwortung für Kennzahlen, Risiken, Kontrollen und die Einhaltung von Compliance-Vorgaben.

Auf der 2nd Line befinden sich die verschiedenen **Querschnitts-Disziplinen** wie Internes Kontrollsystem (IKS), Prozessmanagement, Risikomanagement, Compliance-Management, Corporate Security Management, Arbeitsschutz, Datenschutz (DSGVO), Health Management, Qualitätsmanagement und Umweltschutz. Sie definieren das Vorgehen und die Methode, um die verschiedenen Aufgaben bzw. Pflichten innerhalb der jeweiligen Unternehmensfunktion wahrnehmen und erfüllen zu können.

Die letzte der drei Linien besteht aus der **internen Revision**, welche die Aufgaben der Überwachung des GRC-Systems übernehmen und auf Effektivität und Effizienz prüfen.

Wesentlicher Nutzen und Vorteil des Three-Lines-Modell ist es, dass die Interaktion, Kooperation und Kommunikation zwischen den verschiedenen Management-Disziplinen verbessert werden kann. Dazu trägt insbesondere die konkrete Klärung und Beschreibung der wesentlichen Rollen im Corporate Governance- bzw. GRC-Umfeld bei. Wichtig ist, dass die Verantwortlichen der 2nd Line das Potenzial der Zusammenarbeit erkennen, um Querschnittsthemen gleichermaßen in den fachlichen Funktionsbereichen zu betrachten.

**Hinweis:**

Welche Empfehlungen werden gegeben, um Corporate Governance bzw. GRC erfolgreich im Unternehmen zu verankern? Grundsätzlich sollte ein integriertes GRC-System im Rahmen eines Top-Down-Ansatzes etabliert werden. Die entsprechende Einführung müsste von der Unternehmensführung initiiert und geleitet werden. Dabei gilt es alle Beschäftigten des Unternehmens zu befähigen, potentielle Risiken oder Schwachstellen im Unternehmen zu erkennen und zu melden.

1.1.2 IT-Governance – Einordnung und Normen

IT-Governance wird vielfach als Teilbereich der Corporate Governance gesehen. Aufgrund der zunehmenden Bedeutung der IT für den Unternehmenserfolg hat sich dieser Handlungsbereich im Business IT-Bereich mittlerweile etabliert (vgl. auch Definitionen gemäß ISO/IEC 38500:2015 sowie des IT-Governance Instituts (kurz ITGI)).



Einen ersten konkreten Zugang zum Begriff „IT-Governance“ kann die folgende Definition geben: IT-Governance besteht aus Führung, Organisationsstrukturen und Prozessen, die sicherstellen, dass die IT die Unternehmensstrategie und -ziele unterstützt. („Leadership and organizational structures and processes that ensure that the organisation’s IT sustains and extends the organisation’s strategy and objectives“; vgl. [ITGI03], S. 11).

Ein übergeordnetes Ziel der IT-Governance wird darin gesehen, dass in der Unternehmensführung die Etablierung und das „Wirken“ einer IT-Organisation eine hohe strategische Bedeutung zugeordnet wird. So soll sichergestellt werden, dass das Unternehmen sowohl Innovationen bzw. Investitionen tätigen kann als auch seinen laufenden Betrieb erfolgreich aufrechterhalten kann. Dazu muss es sich vergewissern, dass es seine benötigten Strategien implementieren und seine Aktivitäten in der Zukunft ausbauen kann. IT-Governance-Praktiken zielen darauf ab, dass die Erwartungen an die IT erfüllt werden, die IT-Leistung gemessen wird und seine Ressourcen gemanagt sowie die Risiken berücksichtigt und abgesichert werden. Um dies zu gewährleisten, sollte vor allem ein ausreichender Einbezug der Stakeholder des Unternehmens erfolgen.

Nachfolgende Ziele stehen bei einer Verankerung von IT-Governance im Zentrum der Überlegungen:

- Ausrichtung des Einsatzes der Informationstechnologie an der Geschäftsarchitektur der Unternehmung
- Verantwortungsvoller und zielorientierter Einsatz der IT-Ressourcen
- Management der mit dem IT-Einsatz in Verbindung stehenden Risiken (Systemrisiken, Projektrisiken, CyberSecurity-Risiken)

- Unterstützung der (Geschäfts-)Prozesse durch Erkennen sowie Ausnützen (neuer) Möglichkeiten und Einsatz der optimalen Technologien und Ressourcen
- Performance Measurement (Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung/KPIs)

Bezüglich der Einordnung von IT-Governance ist ergänzend die ISO/IEC-Norm relevant. Der Standard ISO/IEC 3850 mit dem Namen „Corporate Governance in Information Technology“ richtet sich als Referenzmodell vor allem an die obere Führungsebene und an die Entscheidungsträger. Diese müssen ihre Verantwortung für eine effektive, effiziente und rechtskonforme Nutzung der IT wahrnehmen. Zentrale Bedeutung haben dabei die systematische Bewertung des IT-Einsatzes (mittels Assessments) sowie die ständige Überwachung der Umsetzung strategischer und taktischer Planungsüberlegungen.



Hinweis:

In der ISO/IEC-Norm 38500 findet sich statt des IT-Governance-Begriffs die Bezeichnung „governance of IT“ ([ISO15], S. 2). Dabei wird letztlich auf die Governance der Unternehmens-IT fokussiert. Verstanden wird darunter ein System, durch das die aktuelle und künftige Nutzung der Unternehmens-IT professionell geplant und gesteuert werden kann.

Bild 1.1 zeigt einen Bezugsrahmen, der die Einordnung der verschiedenen Ansprüche an eine Governance-Struktur im Zusammenspiel von Corporate und IT-Governance verdeutlichen soll. Während „die Corporate Governance (...) das Unbehagen der Aktionäre, den Umgang mit den von ihnen bereitgestellten Finanzmitteln (...) abbauen soll, geht es bei der IT-Governance (...) um das Adressieren des Unbehagens beim Top-Management, wenn es um Kosten und Nutzen des Einsatzes von Informationstechnologie im Unternehmen geht“ ([RÜSG06], S. 4).

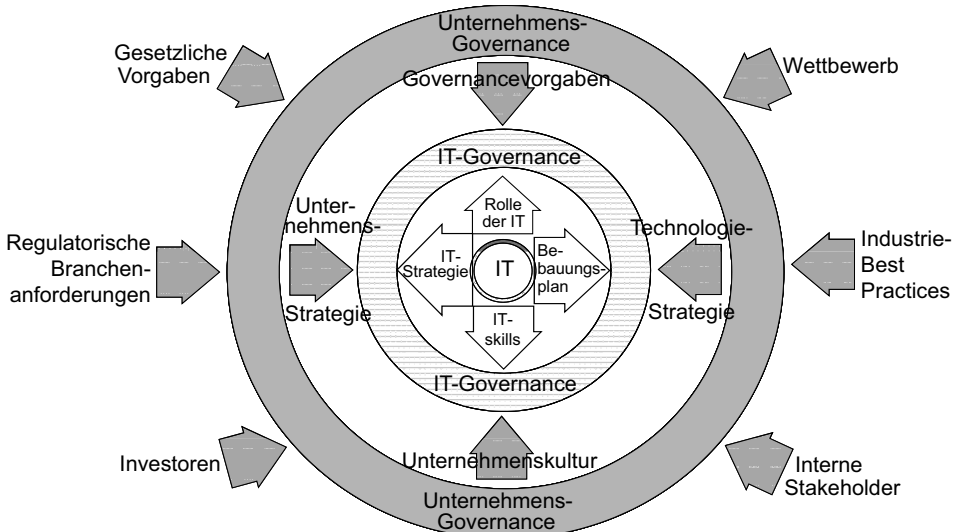


Bild 1.1 Bezugsrahmen für IT-Governance (nach [RÜSG06], S. 5)

Neuorientierungen zur IT-Governance haben im Kontext von Corporate Governance zum Ziel, flexibel Strukturen und Prozesse zu vereinbaren. Dabei gewinnen die Ziel- und Prozessorientierung der Unternehmenssteuerung für die IT (inklusive der Messung und des Controllings der Zielerreichung) eine zunehmende Relevanz. Darüber hinaus haben vor allem Themenkreise wie Risk- und Compliance-Management eine besondere Bedeutung erlangt.

Das Center for Information Systems Research (CISR) am Massachusetts Institute of Technology (MIT) stellt bezüglich der Definition von IT-Governance ergänzend die Entscheidungs- und Verantwortungsstruktur in Bezug auf die Nutzung von IT in den Mittelpunkt. Dabei werden vier Entscheidungsbereiche unterschieden: Grundsätze der IT-Nutzung, die IT-Infrastrukturstrategie, die IT-Architektur in Form von Standards und Richtlinien (für Technologie, Datenverwendung, Anwendungsdesign und Change-Management-Prozesse) sowie Entscheidungen über IT-Investitionen und die damit verbundenen Verfahren zur Generierung und Auswahl von IT-Projekten (vgl. [WeWo02], S. 2 f.).

**Merke:**

Mittels IT-Governance soll erreicht werden, dass die Chancen und Risiken der IT durch eine zentrale unternehmensweite IT-Planung und IT-Steuerung aktiv gemanagt werden. Ursprünglich war die IT vielfach von Fachbereichsinitiativen getrieben. Sie reagierte mehr, anstatt strategisch auf der Basis von Business-IT-Alignment-Initiativen zu agieren. Ein aktives Business IT-Management, gesteuert durch etablierte Enterprise IT-Governance, ermöglicht es der IT-Organisation, das Erreichen der Unternehmensziele nachhaltig zu unterstützen. Damit erlangt die IT eine wachsende Bedeutung. IT-Governance kann so einen Beitrag zu einer wertorientierten Unternehmensführung leisten (vgl. [Jo07], S. 32 f.).

1.1.3 Enterprise IT-Governance – Management und Governance der IT

Als ein erweiterter Fokus für die IT-Governance kann die Betonung der Aufgabenausrichtung auf die gesamte Unternehmenssicht gesehen werden. So findet sich folgende Begriffseinordnung bei De Haes und van Grembergen: „Enterprise Governance of IT (kurz EGIT) is an integral part of corporate governance, exercised by the Board, overseeing the definition and implementation of processes, structures and relational mechanism in the organization that enable both business and IT people to execute their responsibilities in support of business/IT alignment and the creation of business value from IT-enabled business investments.“ ([DeH15], De Haes/van Grembergen 2015)

Die Definition zeigt die Weiterentwicklung im Hinblick auf die vielfältigen Herausforderungen eines Risiko- und Ressourcenmanagements sowie die entsprechende Steuerung durch Monitoring- und Performancemanagement-Lösungen. In besonderer Weise wird auf das Zusammenspiel von IT- und Fachbereich Wert gelegt. Darüber hinaus wird die strategische Ausrichtung am Business betont, wobei eine Unterstützung von Unternehmenszielen und -strategien durch die IT erfolgt. So wird letztlich der Wertbeitrag der IT (zum Business Value) in den Mittelpunkt der Ausrichtung von Enterprise IT-Governance gestellt.

Die erstmals im Jahr 2008 publizierte Norm „ISO/IEC 38500:2008 Corporate governance of information technology“ nimmt bezüglich der Aufgabenorganisation eine „Unterscheidung zwischen Governance und Management“ vor. Der wesentliche Beweggrund für diese Unterscheidung geht darauf zurück, dass beide Disziplinen „mit unterschiedlichen Arten von Aktivitäten verbunden“ sind, unterschiedliche Organisationsstrukturen erfordern und unterschiedlichen Zwecken dienen ([ISACA12a], S. 16).

Auch das dominierende Framework COBIT® geht von der Unterscheidung in IT-Governance- und Managementprozessen aus. Dabei bestehen die Governance-Prozesse im Wesentlichen „aus Praktiken und Aktivitäten, die darauf ausgelegt sind, strategische Optionen zu evaluieren, die IT-Richtung vorzugeben (also die IT zu steuern) und Ergebnisse zu überwachen“ ([ISACA12b], S. 25). Für die Benennung der Governance-Domäne bzw. der zugehörigen IT-Governance-Zielsetzungen werden dabei die drei Begriffe „Evaluate, Direct, Monitor“ (abgekürzt „EDM“) verwendet.

Zu beachten ist, dass die aktuelle COBIT®-Version, COBIT® 2019, diesen Ansatz konsequent fortführt. So wird bezüglich der Einführung von Governance-Systemen eine klare Unterscheidung zwischen Governance- und Management-Strukturen und Aktivitäten angeregt (vgl. [ISACA20], S. 17). Darüber hinaus werden zusätzliche Implementations-Guidelines formuliert, um auf der Basis von Good Practices eine erfolgreiche Umsetzung der beschriebenen Prozesse in die Unternehmenspraxis zu ermöglichen.

**Hinweis:**

Mit den neuesten Versionen von COBIT werden den Anwendern sog „Good Practices“ zur Verfügung gestellt. Damit kann dann eine Governance der Enterprise IT umgesetzt werden, indem ein umfassender und strukturierter „Implementation Guide“ bereitgestellt wird. Er soll als Grundlage für eine individuelle Einführungsplanung dienen, wobei eine Orientierung auf der Basis eines kontinuierlichen Verbesserungszyklus erfolgt. Eine ausführlichere Darstellung zu COBIT findet sich in Kapitel 2 dieser Publikation!

■ 1.2 Einführung und Wertbeitrag von Enterprise IT-Governance

Um unternehmensweit eine wirtschaftliche, hocheffiziente IT zu gewährleisten, die den Anforderungen der Kunden (Fachabteilungen bzw. Fachbereiche des Unternehmens, Niederlassungen/Werke bzw. Auslandsgesellschaften) in hohem Maße gerecht wird, sind eine strategische IT-Planung, ein ganzheitliches Planen und Managen der Enterprise-Architektur, eine Harmonisierung der Kunden- und IT-Anforderungen (Relationship-Management) sowie eine zentrale Portfolioplanung und steuerung (etwa Portfolios zu Projekten, Applikationen, Technologien oder Services) unverzichtbar. Dies kann nur durch klare Enterprise

IT-Governance-Strukturen und Prozesse gewährleistet werden, so eine Kernthese, die vielfach durch die Praxis gestützt wird.

Eine optimale Ausrichtung der IT-Organisation für das Gesamtunternehmen kann nur dann gelingen, wenn sowohl die Planung als auch die Steuerung der IT-Angebote (Applikationen, Systeme bzw. der IT-Services) einer ganzheitlichen Betrachtung unterliegen und eine angemessene Entscheidungscentralisation verankert wird. Dazu kann eine entsprechende Ausgestaltung des strategischen Handlungsfelds „Enterprise IT-Governance“ einen Beitrag leisten. (vgl. zu den folgenden Ausführungen auch [BeTi20], S. 759 ff.)

Um diese Ausgestaltung zu ermöglichen, wird die Entwicklung eines unternehmensspezifischen Frameworks für die Enterprise IT-Governance empfohlen. Dieses kann den Entscheidungsträgern aus Business und IT die hohe strategische Bedeutung, die der IT zukommt, bewusstmachen und eine nachhaltige Umsetzung ermöglichen. So lässt sich durch die Anwendung eines solchen Frameworks sicherstellen, dass das Unternehmen seine Aktivitäten aufrechterhalten und Strategien für zukünftige Aktivitäten implementieren kann. Es bietet Gewährleistung, dass Erwartungen der Business-Organisation an die IT erfüllt werden, wobei gleichzeitig Chancen und IT-Risiken beachtet werden (vgl. auch [ITGI03], S. 51).

Bild 1.2 zeigt eine Einordnung der strategischen IT-Planungsaufgaben sowie der strategischen IT-Steuerung im Kontext eines Enterprise IT-Governance-Frameworks.

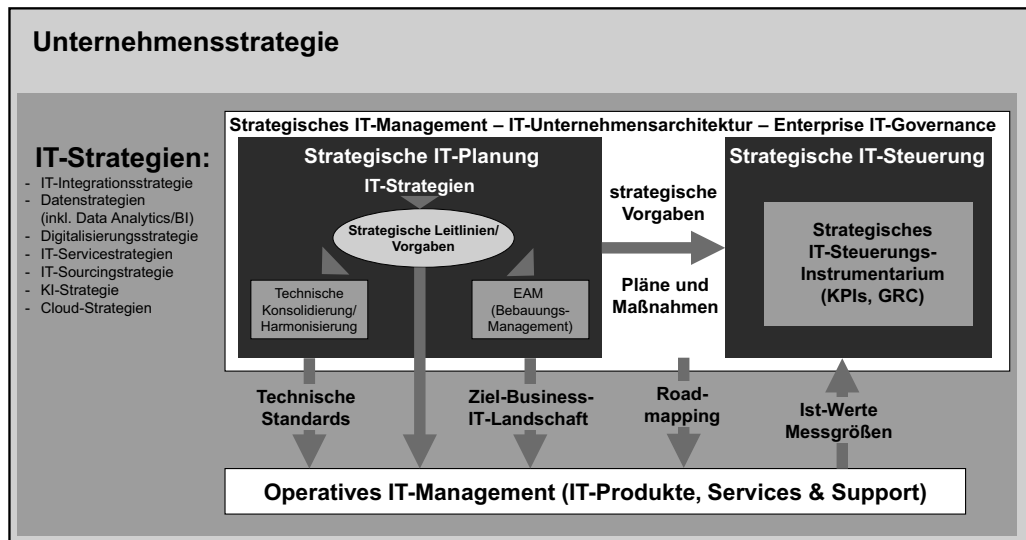


Bild 1.2 Strategische IT-Planung und Enterprise IT-Governance (strategische IT-Steuerung) im Zusammenhang



Hinweis:

Mit einem unternehmensindividuellen Framework für die Enterprise IT-Governance wird die Basis für die Einführung und Umsetzung von IT-Governance im Unternehmenskontext gelegt. Durch die Anwendung des Frameworks werden klare Verantwortlichkeiten und Ziele zur Enterprise IT-Governance definiert. Dabei werden alle involvierten Unternehmensbereiche sowie Stakeholder miteinbezogen.

1.2.1 Zielsetzungen und Handlungsprinzipien von Enterprise IT-Governance

Die Gründe für einen verstärkten Wunsch nach unternehmensweiter IT-Planung und zentraler IT-Steuerung stehen in engem Zusammenhang mit innovativen technologischen und geschäftsbezogenen Notwendigkeiten. Diese Herausforderungen können nur durch klare IT-Governance-Strukturen, die unternehmensweites Handeln ermöglichen, sowie durch darauf abgestimmte Verfahren und Prozesse erfolgreich gemeistert werden. Unternehmensführung und IT-Management sollten in Zusammenarbeit mit den entsprechenden Fachbereichen und den Projekt- sowie Budgetverantwortlichen ein Sollkonzept für die Enterprise IT-Governance formulieren und dabei auch die Handlungsfelder einordnen und vereinbaren. Ein integraler Bestandteil von Enterprise IT-Governance ist dabei die Etablierung von Rahmenbedingungen zur Ermöglichung der kontinuierlichen Verbesserung des Konzepts. Exemplarisch einige Beispiele für derartige Rahmenbedingungen:

- Einrichtung und Weiterentwicklung zweckmäßiger und funktionsbezogener Planungs- und Kontrollsysteme
- Zentrale Steuerung der IT-Ausgaben und -Aufwendungen (IT-Investitionsportfolios inkl. Budgetierungen für den IT-Bereich)
- Klare, marktoffene Auftragnehmer-/Auftraggeber-Beziehung zwischen den Fachbereichen und der IT-Organisation
- Entscheidungsfindung auf Basis eines einheitlichen, verpflichtenden Business-Case-Formats (Kosten-, Nutzen- und Risikobetrachtung) mit anschließendem Nutzeninkasso (Prüfung und Kontrolle des Business Cases)

Neben den Rahmenbedingungen ist vor allem auch der Scope für die Enterprise IT-Governance zu fixieren. Enterprise IT-Governance soll demnach sicherstellen, dass die Umsetzung der IT-Strategie im Sinne der Verantwortungsträger – also der Unternehmensführung – erfolgt. Folgende Anforderungen und Zielsetzungen werden als wesentlich erachtet:

- Enterprise IT-Governance soll die Sicherheit (Integrität, Verfügbarkeit, Vertraulichkeit) und Verlässlichkeit (Einhaltung externer Anforderungen) der Informationen bzw. der IT-Systeme sicherstellen.
- Es soll ein effizienter Einsatz der IT-Ressourcen bei gleichzeitiger Ausrichtung der IT auf die Unternehmensziele hergestellt werden (IT-Strategie als integraler Bestandteil der Business-Strategie eines Unternehmens).
- Durch die Schaffung von Transparenz etwa die strategische und betriebswirtschaftliche Bewertung von Portfolios (z. B. IT-Projekten unter Berücksichtigung von Aspekten des Risikomanagements) – soll auch ein Beitrag zur Kostensenkung und Leistungssteigerung im Bereich der IT geleistet werden.
- Durch klare, revisionssichere Strukturierung der IT-Organisation, Prozesse und Projekte nach allgemeinen Standards (z. B. ITIL, COBIT) wird ein Beitrag zur optimalen IT-Organisation geschaffen.
- Es kann die Erfüllung gesetzlicher Vorgaben (z. B. Ableitung von Sicherheitsanforderungen aus der IT-Risikoanalyse) gewährleistet werden.

- Für die Mehrzahl der Unternehmen ist der Einsatz moderner Informationstechnologien (IT) inzwischen eine unabdingbare Grundvoraussetzung ihrer Geschäftstätigkeit. Banken und Versicherungen können zum Beispiel ohne zuverlässige und hochverfügbare IT-Systeme nicht mehr im Wettbewerb bestehen.
- Die Informationstechnologie (IT) leistet einen wesentlichen und unverzichtbaren Beitrag zur Bewältigung der Herausforderungen des digitalen Informationszeitalters. Sie stellt die Summe der technischen und organisatorischen Mittel (Hardware, Software, Services) zur Unterstützung der Geschäftsprozesse sowie der verschiedenen informationellen Prozesse (der Beschaffung, Verarbeitung, Speicherung, Übertragung und Bereitstellung von Informationen) dar.
- Die Sichtweise auf die IT kann sehr unterschiedlich sein. Vielfach (laut Statistiken sogar 70 %) wird die IT-Organisation noch in großen Unternehmen als „Cost Center“ oder „Service Provider“ gesehen statt als „Value Center“ oder „Enabler“.

Auch in der Literatur wird die IT-Organisation mittlerweile nicht mehr nur als Kostenfaktor und Dienstleister, sondern zum Beispiel als „Value Center“ oder Werttreiber gesehen. Durch Orientierung am langfristigen Erfolg eines Unternehmens kann die IT zu besseren und neuen Leistungen befähigen und sich durch seine Marktorientierung sogar als „Profit Center“ profilieren. Im Grunde wird also – in der Theorie wie in der Praxis – die IT zunehmend als eine Art Unternehmen im Unternehmen betrachtet, das Kundenbedürfnisse befriedigen, profitabel im Markt agieren, kostenbewusst arbeiten und zukunftsfähig handeln muss.

Die Möglichkeiten und Chancen der IT, den Erfolg zu beeinflussen, liegen unter anderem in der Kostensenkung. Die positive Beeinflussung der Erlössituation ist sicherlich auch durch eine Steigerung der Erlöse möglich, leichter und prozentual gewichtiger, aber durch Kostensenkung erreichbar. Durch eine effiziente betriebliche IT können Bestandskosten und Gemeinkosten nachhaltig gesenkt werden. Wichtig ist es aber auch, den anfallenden Kosten den Wertzuwachs gegenüberzustellen, der durch die Anwendung von Informations- und Kommunikationstechnologien realisiert werden kann.

**Merke:**

Die Enterprise IT-Governance ist in den letzten Jahren zu einem immer wichtigeren Thema für Unternehmen geworden. Dies betrifft nicht nur die Steuerung der IT, sondern auch Fragen von IT-Risiko- und Securitymanagement sowie die wachsende Notwendigkeit für sogenannte „IT-Compliance“. So ist sichergestellt, dass die zahlreichen regulatorischen Anforderungen (etwa von Richtlinien, Gesetzen, Softwarelizenzierung etc.) erfüllt werden.

Den Vorgaben bzw. Definitionen der ISO/IEC 38500 folgend, zielt die Einführung von Enterprise IT-Governance auch auf einen effektiven, effizienten und den Erwartungen der Stakeholder entsprechenden Einsatz der IT. Vor allem soll das Vertrauen der Stakeholder in die Leistungsfähigkeit und die Governance der IT gestärkt werden. Für die Unternehmensleitung bietet die Norm eine Orientierung, wie sie ihrer Governance-Verantwortung für die IT gerecht werden kann. (vgl. auch [K116])

Die ISO-Norm versteht sich selbst als „principles-based advisory standard“, wobei im Rahmen dieser ISO-Norm sechs Prinzipien guter IT-Governance postuliert werden:

- **Strategie:** Auswahl und Einsatz der IT richten sich an der Unternehmensstrategie aus. Die aktuellen und künftigen Potenziale der IT sind im Rahmen einer strategischen Unternehmensplanung zu berücksichtigen.
- **Verantwortlichkeit:** Eine Kenntnis bzw. Akzeptanz der Verantwortlichkeiten für IT-Nachfrage und -Angebot (von Requirements bzw. Services) ist wesentlich, wobei eine Verteilung verantwortungsadäquater Befugnisse vorgenommen wird.
- **Beschaffung:** Die Verfahren für IT-Beschaffungen sind transparent. Dabei sollte eine kurz- und langfristige Ausgewogenheit von Nutzen und Kosten, Chancen und Risiken gegeben sein.
- **Performanz:** Verfügbarkeit von IT-Services entsprechend den aktuellen und künftigen Leistungs- und Qualitätsanforderungen der Geschäftsbereiche.
- **Konformität:** Konformität der IT mit verpflichtenden gesetzlichen und regulativen Vorgaben; notwendige Richtlinien und Verfahren sind definiert, implementiert und umgesetzt.
- **Verhalten:** IT-Richtlinien, -Verfahren und -Entscheidungen berücksichtigen; das umfasst Verhaltensweisen sowie Bedürfnisse aller Personen, die in die IT-Nutzung involviert sind.



Hinweis:

Die sechs genannten Prinzipien sollen dadurch verankert und im Unternehmen erfolgreich genutzt werden, indem drei grundlegende Governance-Aufgabenbereiche formuliert und vereinbart werden: Evaluate (Bewerten), Direct (Festlegen von Strategien und Richtlinien) sowie Monitor (Überwachungsaufgaben).

1.2.2 Beitrag der Enterprise IT-Governance zum Unternehmens-Value

Möchte man den Beitrag von Enterprise IT-Governance zur Wertschöpfung eines Unternehmens genauer messen und beschreiben, gilt es zunächst einmal, bestimmte **Wertkategorien** abzugrenzen sowie die Nutzenvorteile herauszuarbeiten:

- **Erhöhte Wirtschaftlichkeit:** Mit dem Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien wird generell ein Beitrag zur erhöhten Wirtschaftlichkeit geleistet. So können etwa kostenintensive Medienbrüche vermieden werden, wenn Workflow-Applikationen über ein einheitliches Technologiesystem realisiert werden. Des Weiteren lassen sich viel Redundanz und hohe Kosten durch Mehrfachspeicherungen vermeiden.
- **Abwicklung von Arbeits- und Geschäftsprozessen mit hoher Wertschöpfung:** Zahlreiche Arbeits- und Geschäftsprozesse lassen sich mit unternehmensweiter IT-Unterstützung bei überschaubarem Input und qualitativ hohem Output realisieren, wobei gleichzeitig der Aufwand insgesamt minimiert werden kann. Kaum ein Unternehmen kann seine Geschäftsprozesse noch reibungslos und performant abwickeln, wenn die Unterstützung der IT nicht oder nur eingeschränkt gegeben ist.

- **Bessere Informationsversorgung führt zu Wettbewerbsvorteilen:** Ein entscheidender Vorteil, der immer wieder herausgestellt wird, ist die bessere Informationsversorgung. Da die mit einem IT-System abrufbaren Zahlen wesentlich genauer und aktueller sind, erfüllen viele Informationssysteme die Funktion eines Frühwarnsystems. Gerade im Hinblick auf die zunehmende internationale Verflechtung der Wirtschaft ist für Fach- und Führungskräfte auch ein schneller Zugriff auf unternehmensexterne Informationsquellen (z. B. Marktinformationen) von besonderer Bedeutung.
- **Unterstützung der Entscheidungsfindung:** Fach- und Führungskräfte verwenden einen großen Teil ihrer Zeit für strategische und dispositive Entscheidungen. IT-Anwendungen bieten die Möglichkeit, übersichtliche und aussagefähige Entscheidungsunterlagen direkt zu erzeugen. Bei professioneller Einrichtung wird mehr als nur ein traditionelles Berichtswesen bereitgestellt. Die für Entscheidungen verfügbare Zeitspanne wird immer kürzer. Grundsätzlich gilt: Eine IT-unterstützte Entscheidungsvorbereitung ermöglicht gegenüber der konventionellen (bei gleichem Entscheidungszeitpunkt) einen höheren Sicherheitsgrad oder (bei gleichem Sicherheitsgrad) eine frühzeitigere Entscheidung.
- **Schnellere Reaktionsfähigkeit der Unternehmensführung:** Ein entscheidender Wettbewerbsvorteil, der durch moderne IT-Anwendungen erzielt werden kann, liegt in dem für alle Führungsebenen transparenten und umfassenden Informationsvorsprung. Die Unternehmensführung kann nun schneller reagieren, da Detailinformationen bei Bedarf unmittelbar zur Verfügung stehen. Nur durch die Möglichkeit einer elektronischen Verwaltung von Daten und Dokumenten ist ein schnelles Auffinden von relevanten Informationen gewährleistet.
- **Zielgerichtete Planungsmöglichkeiten als strategische Unterstützung:** Eine wichtige Führungsfunktion ist generell das Setzen von Zielen und das Ausarbeiten von Planungen. Dies kann die globale Unternehmensplanung sein; es können aber auch Teilplanungen sein, wie beispielsweise die Finanzplanung sowie Produkt- und Absatzplanungen. Bei Nutzung einer IT-Lösung können nun auf einfache Weise Prognosen, Simulationen oder Szenarien entworfen und in allen erdenklichen Varianten durchgerechnet werden. So lassen sich z. B. schnell und problemlos individuelle Analysen aus vorhandenen Daten vornehmen, Kennzahlen ableiten und bewerten sowie Prognosemodelle aufstellen. Die Multidimensionalität der Märkte, Unternehmen und Unternehmensaufgaben kann man deshalb nur mit modernen, computergestützten Methoden in den Griff bekommen.

Gerade die nächsten Jahre werden für zahlreiche Unternehmen die Notwendigkeit bringen, sich stärker als bisher mit der Ressource Information und Daten auseinanderzusetzen, was auch eine aktive Mitwirkung von Fach- und Führungskräften einschließt. Informationssysteme werden zur strategischen Waffe erfolgreicher Unternehmensführung, das Management wird zum Gestalter und Nutzer derartiger Systeme. Viele IT-Verantwortliche haben mittlerweile die Herausforderungen erkannt und sehen zunehmend die Notwendigkeit, dass sie die IT anhand von Leistungskennzahlen steuern müssen. Dazu zählen etwa ein optimiertes Management und Steuern der IT-Services und eine verbesserte Kundenbindung, um so auch den IT-Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens ermitteln und kommunizieren zu können.

Grundlegende Positionen, inwiefern Enterprise IT-Governance einen **Beitrag zum Unternehmens-Value** leisten kann, lassen sich in folgenden vier Thesen festhalten:

- *These 1:* Ohne Enterprise IT-Governance ist es schwierig, unternehmensweite IT-Entscheidungen und Enterprise-Architekturen nachhaltig zu etablieren. Mit der Einführung

von IT-Governance (beispielsweise die Einrichtung eines zentralen Competence-Centers für die IT-Planung und Steuerung sowie die Vereinbarung von unternehmensweiten Architekturplanungsprozessen) kann demgegenüber ein Managementrahmen geschaffen werden, der fundierte Verfahren für die unternehmensweite Entscheidungsfindung bezüglich Auswahl und Einsatz von Business- und IT-Architekturen bereitstellt.

- *These 2:* Ohne Enterprise IT-Governance sind Unternehmen heute erheblich höheren Risiken bezüglich der Nutzung der IT-Systeme, Plattformen und Cloud-Services ausgesetzt. Ausgangspunkt sei folgendes Beispiel: Sollen in einem Unternehmen Projekte gestartet werden, die von der IT erst ermöglicht werden, ist Governance der IT-Enterprise gefragt. Ausgehend von den vorliegenden und priorisierten Anforderungen für IT-Projekte (erwarteter Nutzwert bzw. Business Value der Projektergebnisse, Kundenanforderungen etc.) kann nun über die **IT-Projektportfolios** für das Gesamtunternehmen sachgerecht entschieden werden. Ergänzend lassen sich auch Geschäfts- und IT-Architekturen so aufeinander abstimmen, dass über einen gemeinsamen Zielkatalog harmonisierte (konsolidierte) Lösungen geschaffen werden.
- *These 3:* In vielen Unternehmen ist der Anteil der IT-Innovationen am Gesamtbudget zu gering. Durch unternehmensweite IT-Governance könnten demgegenüber für **IT-Innovationen notwendige Finanzmittel** ganzheitlich und nachhaltig freigesetzt werden. Mit dem zunehmenden Aufkommen digitaler Produkte und Geschäftsmodelle ermöglicht es die IT bereits heute vielfach, neue Geschäftsprodukte und unterstützende Services zu schaffen oder das Unternehmen auf neue Märkte zu führen. Mit Enterprise IT-Governance kann hier mittels unternehmensweiter strategischer Planung sowie der Angleichung von strategischen Geschäfts- und IT-Zielen bei effektiver Risikoeinschätzung weiteres Potenzial ausgeschöpft werden. Da sich digitale Innovationen immer mehr zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil für Unternehmen entwickeln, müssen für die Innovationsunterstützung in jedem Fall entsprechende Konzepte entwickelt sowie konkrete Maßnahmen und organisatorische Strukturen und Prozesse verankert werden.
- *These 4:* Grundlegendes Merkmal für die Positionierung von IT-Governance ist die Orientierung an der Unternehmensstrategie. **Strategieorientierung** wird für den Unternehmenserfolg immer wichtiger und zunehmend unverzichtbar. Ergänzend muss für die IT eine Wertorientierung und ein Business IT-Alignment sowie eine Risikoorientierung akzentuiert werden. Dem IT-Management wird diesbezüglich empfohlen, dass aufgrund strategischer Überlegungen klare Handlungspläne entstehen. Dies sind beispielsweise vereinbarte Standards für die Enterprise-Architekturen, Projekt-Portfolios sowie IT-Masterpläne, die die strategischen Projekte auf einer Zeitachse mit den geplanten Budgets ausweisen. Integriert sind dabei Verfahren und Instrumente zur Risikoidentifikation, Risikoanalyse (Klassifikation, Bewertung), Risikobehandlung (Maßnahmenmanagement) zu etablieren.

Aus den formulierten Thesen und den skizzierten Value-Beiträgen einer nachhaltigen Etablierung von Strukturen und Prozessen für eine Enterprise IT-Governance lassen sich verschiedene Herausforderungen bzw. **Konsequenzen** ableiten.

Wirtschaftsführer und IT-Verantwortliche werden zunehmend gemeinsame Ziele, Kennzahlen und Lenkungsstrukturen definieren, um die Aktivitäten und Leistungen der IT an den Geschäftszielen des gesamten Unternehmens auszurichten. Während die IT-Verantwortlichen die laufenden Veränderungen vorantreiben, müssen sie sich gleichzeitig vermehrt mit geschäftlichen Aspekten und der Unternehmensarchitektur auseinandersetzen und sich

dabei weiterhin um die betriebliche Verwaltung der ihnen unterstellten rationalisierten Systeme kümmern.

Eigeninitiative der IT-Verantwortlichen bei der Nutzengenerierung ist hilfreich: Der IT-Vorstand und die ihm unterstehenden Mitarbeiter müssen geschäftliche Sachverhalte thematisieren und sich mit der Unternehmensführung beschäftigen, um Bereiche möglicher Nutzengenerierung eigenständig zu identifizieren und darin aktiv zu werden. Innerhalb des IT-Bereichs bedeutet dies Führung durch Vorbild, zum Beispiel indem man Zeit auf betriebswirtschaftliche Belange verwendet und in internen Mitteilungen ausdrücklich auf den Nutzenbeitrag der IT zur Unternehmensleistung hinweist.

Fokussierung der Zusammenarbeit von IT mit anderen auf die Nutzengenerierung – zum Beispiel durch einen verstärkten Fokus auf den Wertbeitrag bei den Beziehungen zu externen Lieferanten. Dieser Aspekt betrifft sämtliche Bereiche der IT, in denen Partnerschaften oder Kooperationen – gleich ob mit Zulieferern, Beratern oder anderen Fachbereichen innerhalb der Organisation – eine Rolle spielen.

Kennzeichen moderner „Enterprise IT-Governance“ ist, dass die Organisation, Steuerung und Kontrolle des IT-Einsatzes in einem Unternehmen zentral durch Personen erfolgt, die in der Unternehmensführung verankert sind (z. B. als CIO). Weiterhin wird hier sowie in der Definition des „IT Governance Institute“ (ITGI) die strategische Ausrichtung („Alignment“) der IT am Business im Sinne der Unternehmensziele und -strategien in den Mittelpunkt gestellt.

Eine optimale Ausrichtung der IT-Organisation für das Gesamtunternehmen kann nur dann gelingen, wenn sowohl die Planung als auch die Steuerung der IT-Services (Applikationen, Systeme) ganzheitlicher betrachtet werden und eine Entscheidungscentralisation verankert wird. Dazu kann Enterprise IT-Governance einen Beitrag leisten.



Hinweis:

Grundlegendes Merkmal für die Positionierung von IT-Governance ist die Orientierung an der Unternehmensstrategie. Dies gilt sowohl bei der Formulierung und Fortschreibung der IT-Strategie als auch für Festlegungen zur IT-Organisation sowie für Vereinbarungen zu den IT-Ressourcen und IT-Prozessen. Die **Definition von klaren Prozessen und Verantwortlichkeiten (Rollenkonzepten)** ist für die erfolgreiche Umsetzung von IT-Governance entscheidend.

1.2.3 Business IT-Alignment sichern

Die IT-Welt ist nach wie vor durch eine hohe Dynamik gekennzeichnet. So hat die Landschaft der Informations- und Kommunikationstechnologien in den letzten Jahren einen grundlegenden Wandel erfahren. Cloud Computing, Künstliche Intelligenz und Machine Learning, Virtualisierung und offene Systeme, Webportale und Hyperautomation, neue Formen der Datenarchitektur (Data Fabric, Data Mesh) – all dies sind Symptome einer rasanten Entwicklung, deren Ende noch nicht abzusehen ist.

Die skizzierten Entwicklungen haben auch Einfluss darauf, wie und in welcher Geschwindigkeit Geschäftsbeziehungen aufgebaut und Aufträge abgewickelt werden können. Die moderne Informationsverarbeitung macht's möglich: Ohne moderne IT und die Kommunikationsunterstützung via Internet und Cloud gibt es keine echte Globalisierung und keine optimalen Geschäftsprozesse bzw. erfolgreiche digitale Geschäftsmodelle.

Die IT-Landschaft ist in den letzten Jahren in Unternehmen aller Größenordnung und der meisten Branchen durch eine zunehmende Komplexität gekennzeichnet. Vielfach wurde daraufhin der Versuch unternommen, die sich immer komplexer entwickelnde IT-Landschaft des Unternehmens zu konsolidieren und die damit verbundenen vielfach unkoordiniert (dezentral) ablaufenden Entscheidungsprozesse so auszurichten, dass unternehmensweit eine wirtschaftliche, hocheffiziente IT aufgebaut werden konnte, die den Anforderungen der Kunden in hohem Maße gerecht wird.

Der Weg einer Konsolidierung ist aber nur eine sinnvolle Option: Je nach Unternehmenskontext können sich auch andere strategische Optionen als sinnvoll erweisen. Zu beachten ist darüber hinaus, dass eine optimale Ausrichtung für das Gesamtunternehmen nur dann gelingen kann, wenn sowohl die Planung als auch die Steuerung der IT-Angebote (Applikationen, Systeme bzw. der IT-Services) ganzheitlicher betrachtet werden und eine stärkere Entscheidungscentralisation erfolgt.

Des Weiteren (etwa aus Gründen knapper IT-Budgets oder zur Umsetzung neuer Sourcing- und Service-Modelle) machen Erfahrungen der Praxis deutlich, dass sich die IT bei der Auswahl und Realisierung von Lösungen für ihre Kunden (Fachabteilungen bzw. Fachbereiche des Unternehmens, Niederlassungen/Werke sowie Auslandsgesellschaften) verstärkt darauf konzentrieren muss, den Mehrwert der IT-Lösungen für das Business (für die Geschäftsfelder und die Geschäftsprozesse des Unternehmens) zu dokumentieren und zu kommunizieren. Gelingen kann dies nur, wenn die strategischen IT-Ziele in enger Abstimmung mit den Unternehmens- und Business-Zielen formuliert und verfolgt werden.

Erst durch Enterprise IT-Governance wird ein professionelles **Alignment von Business und IT** im Unternehmen ermöglicht. Klassischerweise liegt der Fokus der Unternehmensführung bezüglich der Erwartungen an die IT auf Verfügbarkeit, Verlässlichkeit und niedrigstmögliche Kosten der IT-Services. Dies reicht heute in der Regel nicht mehr aus. Mit IT-Governance kann durch die Verbindung von IT-Lösungen zu den Arbeits- und Geschäftsprozessen dagegen auch ein besonderes Gewicht auf die Qualität der Enterprise Architecture bzw. der erbrachten IT-Services gelegt werden (etwa über Kommunikation und Etablierung des Katalogs der unternehmensweit erbrachten IT-Dienstleistungen). So werden sowohl die Kosten für die IT-Services sichtbar als auch gleichzeitig die Verbindungen der IT-Architekturelemente zu den Geschäftsprozessen gehört. Dazu gehört ergänzend, dass Anforderungen benannt und passende Geschäftsmetriken gefunden werden.

Erreicht werden kann dies durch Aufbau eines professionellen IT-Anforderungsmanagements (Vereinbarung und Beschreibung der Prozesse, Coaching der Akteure) sowie die Unterstützung der IT-Demand-Services durch ausgewählte Instrumente (Instrumente und Tools, mit denen Anforderungen erhoben und erfasst, abgebildet und bewertet werden). Außerdem hat es sich bewährt, unterschiedliche Boards für Informations- und Entscheidungszwecke zu etablieren. Ein Beispiel dafür ist etwa ein Project Advisory Board (PAB), das als Schnittstelle zwischen Geschäft und IT letztlich über die Durchführung der sinnvollen Business IT-Projekte entscheidet.

**Merke:**

Der Vorteil eines professionell realisierten Business-IT-Alignments kann darin gesehen werden, dass Verantwortliche für die Enterprise IT-Governance nun die gesamte Wertschöpfungskette des Unternehmens, die Geschäfts- als auch IT-Perspektiven enthält, durchgehend überblicken. So lassen sich die Ziele beider Sichten integriert berücksichtigen und erfolgreich umsetzen.

■ 1.3 Enterprise IT-Governance-Aufgaben

Enterprise IT-Governance wird in der Unternehmenspraxis bereits vielfach als wichtiger Ansatzpunkt gesehen, wenn es um eine zukunftsorientierte Konzeptentwicklung und Organisation der IT im Unternehmen geht. Die damit verbundene übergreifende Business-IT-Strategie, die Vereinbarungen zu unternehmensweiter Planung und Steuerung der Unternehmensarchitektur sowie die Notwendigkeit eines integrierten IT-Portfoliomanagement verdeutlichen, dass den Aufgaben der Planung, Organisation, Steuerung und Kontrolle der Unternehmens-IT insgesamt eine immer höhere Bedeutung beizumessen ist. Deshalb sind auch besondere Aktivitäten und Verfahren auf der Ebene und in enger Abstimmung mit der Unternehmensführung zu etablieren (quasi unabhängig von der Leitung und Verankerung des eigentlichen IT-Bereichs; etwa der IT-Abteilung bzw. des IT-Dienstleisters).

Unterschieden werden drei grundlegende Governance-Aufgaben (Evaluate, Direct, Monitor), die von der Unternehmensleitung und den IT-Governance-Verantwortlichen wahrzunehmen sind:

- **Evaluate:** Hier steht die Bewertung des aktuellen und künftigen Einsatzes der IT-Systeme sowie die Nutzung diverser IT-Plattformen und Cloud-Services im Zentrum. Dabei werden die Ergebnisse der Überwachungsaktivitäten (etwa Lizenzaudits bezüglich des Einhaltens von Lizenzbestimmungen für den Softwareeinsatz) ebenso einbezogen wie Assessments (etwa laufende oder Ad-hoc Architektur-Reviews zu den Ist-IT-Landschaften). Eine Prüfung und Bewertung soll darüber hinaus für die auf der IT-Management-Ebene erstellten Planungen (IT- bzw. Architektur-Roadmaps, Masterplanungen) erfolgen.
- **Direct:** Die Leitungsaufgaben der IT-Governance-Verantwortlichen konzentrieren sich auf strategische Festlegungen und Vereinbarungen (etwa zu IT-Strategien sowie zu Teilbereichen wie IT-Services, Daten oder IT-Sourcing). Zur Umsetzung dieser strategischen Überlegungen hat die Unternehmensleitung bzw. die Governance-Organisation entsprechende Verantwortlichkeiten an die nachgeordneten IT-Management-Ebenen zu delegieren und den Prozess der Umsetzung zu steuern. Mittels der Strategien sind insbesondere die durch IT-Investitionen zu erreichenden Ziele festzulegen, während ausgewählte Richtlinien eine korrekte Nutzung der IT durch das Personal sicherstellen sollen. Für im Rahmen der Bewertung identifizierte Bedarfe ist durch die Leitungsorgane die Entwicklung entsprechender Vorschläge zu initiieren (etwa in Form eines Roadmapping).

- **Monitor:** Im Mittelpunkt des Monitoring bzw. der Überwachungsaufgaben, die die Unternehmensleitung im Rahmen einer IT-Governance wahrzunehmen hat, konzentrieren diese sich primär auf die Überwachung der IT-Leistungen und den damit verbundenen Beitrag zum Business Value. Die Wahrnehmung dieser Aufgaben erfolgt in der Regel auf der Basis entsprechender Rückmeldungen durch die Managementebene unter Einbezug geeigneter Mess- und Kennzahlensysteme. Im Rahmen dieser Überwachungsaufgaben kommt es vor allem darauf an, den Grad der Zielerreichung festzustellen sowie sicherzustellen, dass eine Übereinstimmung der Entscheidungen und Handlungen mit den verfolgten Strategien und Initiativen gegeben ist. Darüber hinaus ist eine Konformität mit Compliance-Verpflichtungen aufgrund gesetzlicher, behördlicher und vertraglicher Vorgaben sowie von unternehmensinternen Regelungen zu gewährleisten (nach [K116], S. 21 ff.; vgl. [ISO15], S. 7f.)

**Beachten Sie:**

Gemäß den OECD-Grundsätzen sowie der ISO38500 wird eine besondere Betonung der skizzierten Governance-Aufgaben vorgenommen. Dem allgemeinen Konzept von Kontrolle und Gegenkontrolle folgend wird so eine Differenzierung zwischen Governance und Management vorgenommen. Für die Governance der Enterprise IT kann somit auch eine Trennung der IT-Governance von Aufgaben des IT-Managements auf organisatorischer Ebene erfolgen.

1.3.1 Planungsaufgaben (Plan)

Die Planungsaufgaben, die im Rahmen einer Enterprise IT-Governance anfallen, sind im wesentlichen strategischer Art. Wichtig ist es darüber hinaus aber auch, die taktischen und operativen Überlegungen einzubeziehen.

Eine Einordnung der strategischen Planungsaufgaben und Planungsprozesse zeigt Bild 1.3 nach Gartner (vgl. [GA20]; S. 11, The Strategic Planning Checklist to Progress Through Uncertainty):

Die Abbildung zeigt, dass im **strategischen Planungsprozess** ein Ziel-Zustand (Target State) zu definieren ist (etwa bezüglich der Enterprise Architecture oder der IT-Service-Organisation) und mittels einer Lückenanalyse (Gap Analysis) durch einen Vergleich mit dem Ist-Zustand sinnvolle strategische Initiativen (Strategic Initiatives) überlegt werden. Diese Initiativen münden dann in entsprechende Roadmaps (Masterpläne) sowie Investment-Portfolios. Dabei gilt es – unter Einbezug der Abhängigkeiten – die Risiken und Chancen abzuwägen und in Planungsdokumenten darzustellen.

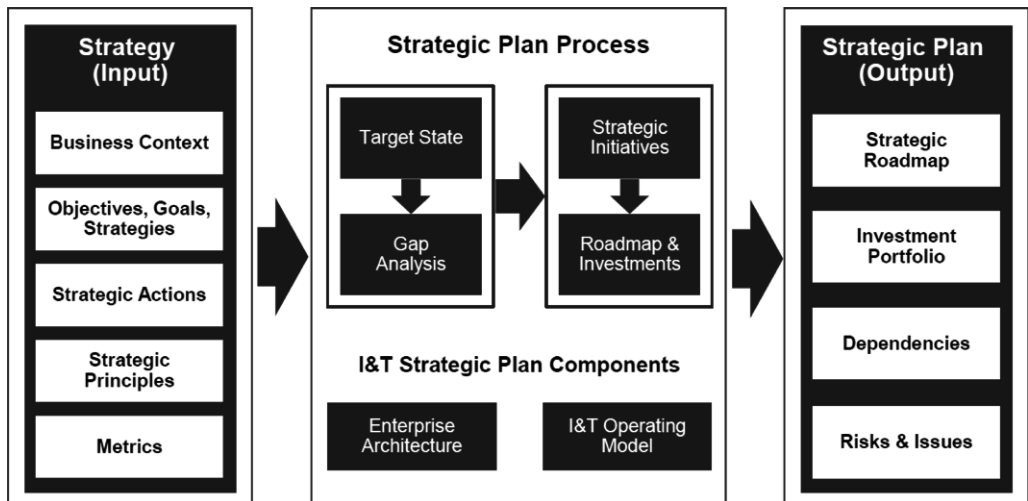



Bild 1.3 Strategische Planungsaufgaben im Rahmen der Enterprise IT-Governance
(Quelle: Gartner (2020): The Strategic Planning Checklist to Progress Through Uncertainty)

Als wichtige Rahmenbedingungen und Input-Daten für die strategischen Planungsaufgaben werden gesehen:

- **Business Context:** Dazu rechnen die genutzten Geschäftsmodelle, die Geschäftsorganisation, Business Capabilities, Geschäftsprozesse sowie Produktportfolios.
- **Objectives and Goals:** Hier macht es Sinn, einen strategischen Zielkatalog zu formulieren und diesen als Basis für die Definition von Zielzuständen zu nehmen.
- **Strategic Actions:** Strategische Maßnahmen und Handlungsfelder werden auf der Basis von strategischen Zielkatalogen und SWOT-Analysen konkretisiert und in geeigneter Form dokumentiert.
- **Strategic Principles:** Handlungsprinzipien, an denen sich die Entscheidungsfindung in Boards orientieren, bilden die Basis für die Ableitung von Roadmaps und Investitionsportfolios.
- **Metrics:** Auf der Basis von Zielkatalogen lassen sich Metriken (etwa in Form von IT-Balanced Scorecards) ableiten, so dass strategische Kennzahlen im Rahmen von Planungen genutzt werden können (vgl. hierzu auch [Ti07], S. 202 ff.).

Unter Beachtung der aktuellen Geschäftsentwicklungen und Aktivitäten, die von der IT wesentlich beeinflusst werden (neue digitale Geschäftsmodelle), gilt es ein umfassendes Verständnis des wirtschaftlichen Umfelds und des Zusammenhangs zwischen Unternehmens- und IT Strategie im Fokus zu haben. Wichtig ist es, ein strategisches Scenario Planning aufgrund von Metriken wie Kosten, Nutzen (Business Value) und Risiken durchzuführen.

Die vereinbarten strategischen Pläne bedürfen einer kontinuierlichen Aktualisierung. Dabei gilt es einen Fokus auf den Impact der strategischen Planungen zu legen; also auf die jeweiligen strategischen IT-Roadmaps sowie die nötigen Investment-Portfolios. Den Zusammenhang zeigt Bild 1.4 (vgl. [GA20]; S. 10):

Diese Leseprobe haben Sie beim
 **edv-buchversand.de** heruntergeladen.
Das Buch können Sie online in unserem
Shop bestellen.

[Hier zum Shop](#)