

# IT-Governance

## Begriff, Status quo und Bedeutung

### Die Autoren

Matthias Meyer  
Rüdiger Zarnekow  
Lutz M. Kolbe

Dr. Matthias Meyer,  
Institut für Unternehmensentwicklung  
und Organisation,  
Seminar für Empirische Forschung und  
Unternehmensplanung,  
Ludwig-Maximilians-Universität  
München,  
Kaulbachstraße 45 / 1,  
80539 München,  
E-Mail:  
matthias.meyer@bwl.uni-muenchen.de;  
Dr. Rüdiger Zarnekow,  
Institut für Wirtschaftsinformatik,  
Competence Center Integrated  
Information Management,  
Universität St. Gallen,  
Müller-Friedberg-Strasse 8,  
CH-9000 St. Gallen,  
E-Mail: ruediger.zarnekow@unisg.ch;  
Dr. Lutz M. Kolbe,  
Institut für Wirtschaftsinformatik,  
Competence Center Customer  
Knowledge Performance,  
Universität St. Gallen,  
Müller-Friedberg-Strasse 8,  
CH-9000 St. Gallen,  
E-Mail: lutz.kolbe@unisg.ch

### ■ 1 Einleitung

Da in der Unternehmenspraxis zunehmend Geschäftsprozesse durch Informationstechnologie (IT) unterstützt oder überhaupt erst möglich werden, haben IT-Entscheidungen typischerweise unternehmensweite Bedeutung. Die Prozessorientierung und das verstärkte Outsourcing von IT-Funktionen erfordern innerhalb und zwischen Unternehmen Integrations- und Koordinationstechnologien und -maßnahmen. Dies führt unter anderem zu einer großen Anzahl an Kommunikationsbeziehungen und ist Ursache für Schnittstellenprobleme und Intransparenz. Das Konzept der IT-Governance, das als IT-bezogene Spezialisierung der unter dem Begriff *Corporate Governance* zusammengefassten Vorschläge und Konzepte angesehen werden kann, greift diese Problematik auf und versucht, Lösungsansätze zu liefern. Der Beitrag enthält Begriffsdefinitionen zur IT-Governance, zeigt die relevanten Rahmenbedingungen und Entwicklungen auf und beschreibt anhand des COBIT-Referenzmodells (*Control Objectives for Information and Related Technology*) den aktuellen Forschungsstand. Ein Schwerpunkt liegt dabei in der Herausarbeitung des Neuigkeitswertes des Ansatzes gegenüber bekannten Konzepten des Informationsmanagements.

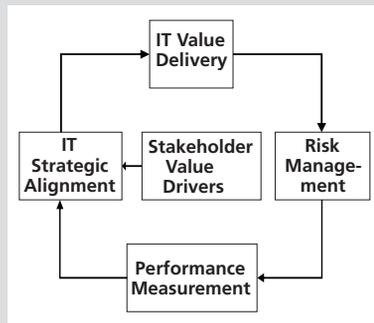
#### 1.1 Corporate Governance

Unter *Corporate Governance* versteht man die verantwortliche und auf langfristige Wertschöpfung ausgerichtete Organisation

der Unternehmensleitung und -kontrolle [Rose01; Witt00]. Corporate Governance kann somit als Teilgebiet der Unternehmensführung angesehen werden und wird seit Anfang der 90er Jahre diskutiert, wobei 1999 von der OECD mit den so genannten *Principles of Corporate Governance* eine Orientierungshilfe für die Entwicklung länderspezifischer Richtlinien vorgestellt wurde [Rose01]. Der Kodex, der von der Regierungskommission *Deutscher Corporate Governance Kodex* ausgearbeitet wurde, enthält ausschließlich Empfehlungen im Rahmen des geltenden Unternehmensrechts, die bestehende Vorschriften ausfüllen und ergänzen [CoGo02]. Die Empfehlungen beziehen sich unter anderem auf die Aufgaben und das Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat sowie die Transparenz der Unternehmenssituation.

#### 1.2 IT-Governance

Unter *IT-Governance* werden Grundsätze, Verfahren und Maßnahmen zusammengefasst, die sicherstellen, dass mit Hilfe der eingesetzten IT die Geschäftsziele abgedeckt, Ressourcen verantwortungsvoll eingesetzt und Risiken angemessen überwacht werden. Es existieren verschiedene Auffassungen des Begriffs IT-Governance. [WeWo02] definieren IT-Governance als „specifying the decision rights and accountability framework to encourage desirable behavior in the use of IT“. Weitergehend und bekannter ist die Auffassung des *IT Governance Institutes*, das IT-Governance definiert als „structure of relationships and processes to direct and control the enterprise in order to achieve the enter-



**Bild 1** Schwerpunkte der IT-Governance [ITGo01]

prise's goals by adding value while balancing risk versus return over IT and its processes" [ITGo01]. Das *IT Governance Institute* wurde 1998 von der ISACA (*Information Systems Audit and Control Association*), einem 1969 gegründeten, nichtkommerziellen Interessen- bzw. Berufsverband im IT-Bereich, zur Förderung von Forschungsaktivitäten und Tagungen mit Bezug zur IT-Governance eingerichtet.

Wie in Bild 1 dargestellt, konzentriert sich IT-Governance – ausgehend von den Erwartungen und Zielen verschiedener Anspruchs- und Interessengruppen (*Stakeholder Value Drivers*) – auf die vier Schwerpunkte strategische Ausrichtung (*IT Strategic Alignment*), Wertorientierung (*IT Value Delivery*), Risikomanagement (*Risk Management*) und Leistungsmessung (*Performance Measurement*) [ITGo01].

Aus Sicht des *IT Governance Institutes* lassen sich Corporate Governance und IT-Governance nicht voneinander getrennt betrachten und realisieren, da die strategische Ausrichtung der IT und der Unternehmensziele gleichermaßen relevant für den Unternehmenserfolg sind [ITGo01].

### 1.3 IT-Governance und Informationsmanagement

Das Informationsmanagement beschäftigt sich als Führungsaufgabe mit der Erkennung und Umsetzung der Potenziale der Informations- und Kommunikationstechnik in betriebliche Lösungen [Bren94]. Somit besteht eine enge Verbindung zwischen

IT-Governance und Informationsmanagement. Es stellt sich die Frage, in welcher Form sich IT-Governance in bestehende Ansätze des Informationsmanagements einordnen lässt oder ob es diese als komplementärer Ansatz ergänzt. Legt man die oben getroffene Definition des Informationsmanagements zu Grunde, so umfasst dieses auch Aufgaben der IT-Governance. Dies gilt vor allem für das strategische Informationsmanagement, das sich mit der Planung, Überwachung und Steuerung der Informationsinfrastruktur als Ganzes auseinandersetzt [Hein02, 22]. Trotz der inhaltlichen Nähe der Konzepte berücksichtigen existierende Ansätze des Informationsmanagements die IT-Governance nicht als eigenständigen Aufgabenbereich. Stattdessen gibt es – quasi über die Aufgabenbereiche verteilt – verschiedene Aufgaben der IT-Governance, wie zum Beispiel die strategische IT-Planung, das IT-Controlling oder die Definition der IT-Organisation. Abschnitt 3 geht vertiefend auf die Zusammenhänge und Unterschiede zwischen IT-Governance und Informationsmanagement ein.

## 2 Relevante Rahmenbedingungen und Entwicklungen

Die konkrete Ausgestaltung der IT-Governance wird durch eine Reihe aktueller Rahmenbedingungen und Entwicklungen innerhalb des Informationsmanagements geprägt. Dies sind vor allem die in den folgenden Abschnitten beschriebenen Trends der Wertorientierung, Prozessorientierung, Dienstleistungsorientierung und des Risikomanagements. An diesen Entwicklungen zeigt sich auch der eigentliche Neuigkeitswert der IT-Governance, da sie in existierenden Ansätzen des Informationsmanagements nur geringe Berücksichtigung finden.

### 2.1 Wertorientierung

Ein wesentlicher Schwerpunkt der IT-Governance ist die Betrachtung des IT-Bereichs als Wertelieferant (siehe Kapitel 1.2). Reine Kosten- oder Investitionsbetrachtungen treten dabei in den Hintergrund. In dieser Hinsicht decken sich die Zielsetzungen der IT-Governance mit gegenwärtigen

Anforderungen an die Unternehmensführung, die sich durch eine stärkere Fokussierung auf das Wertemanagement auszeichnet [Öste00, S. 47]. Dies bezieht sich auf die Erreichung finanzieller Kennzahlen, wie z. B. Return-on-Investment (ROI), Cost-Income-Ratio, auf Steuergrößen des Unternehmens, wie z. B. Cashflow, und insbesondere auf die Berücksichtigung der Interessen und Erwartungen anderer Anspruchsgruppen, wie z. B. Investoren und Analysten. Die Rolle des Informationsmanagements muss sich zunehmend – im Sinne des *Strategic Alignment* (siehe Kapitel 1.2) – diesen Geschäftszielen unterordnen. Waren die IT-Bereiche historisch vielfach als eigenständige Cost-Center organisiert, vollzieht sich gegenwärtig ein Wandel zu serviceorientierten Profit-Centern (siehe dazu Kapitel 2.3) mit klarem Ertragsziel – in einigen Fällen in direkter Konkurrenz zum Markt. Entscheidend ist damit eine wertorientierte Planung, Führung und Kontrolle der IT zugunsten des Erfolgs des Gesamtunternehmens. Um dieser Anforderung gerecht zu werden, kommt in der Konzeption der IT-Governance dem Baustein *Performance Measurement* eine zentrale Rolle zu. Für diesen Zweck wird der Einsatz einer spezifischen *IT Balanced Scorecard* empfohlen [ITGo01]. Diese berücksichtigt neben reinen Finanzgrößen auch qualitative Größen (z. B. Effizienz von Prozessen; siehe dazu auch [ReKr02]) und lässt sich – im Sinne der Unterordnung der IT-Governance unter die Corporate Governance – in eine unternehmensweite *Balanced Scorecard* integrieren.

### 2.2 Prozessorientierung

In der Literatur verwendet man verschiedene Beschreibungsebenen, um den Zusammenhang zwischen Organisation, Prozessen und Systemen deutlich zu machen. Aus diesen Ansätzen wird die Ambivalenz der IT für den Erfolg des Unternehmens deutlich: Einerseits wirkt das Informationsmanagement als Wegbereiter für zuvor unrealisierbare Geschäftslösungen und verbesserte interne Prozesse (Bottom-up-Ansatz: IT als Enabler), andererseits erfordern neue strategische Ausrichtungen oder ein Prozess-Redesign den Einsatz z. B. bestimmter Infrastrukturen (Top-down-Ansatz: IT als Tool). Entscheidungswege sollten dabei idealtypisch von der Organisation über die Prozesse zu Entscheidungen über Systeme verlaufen. Die Verifizierung

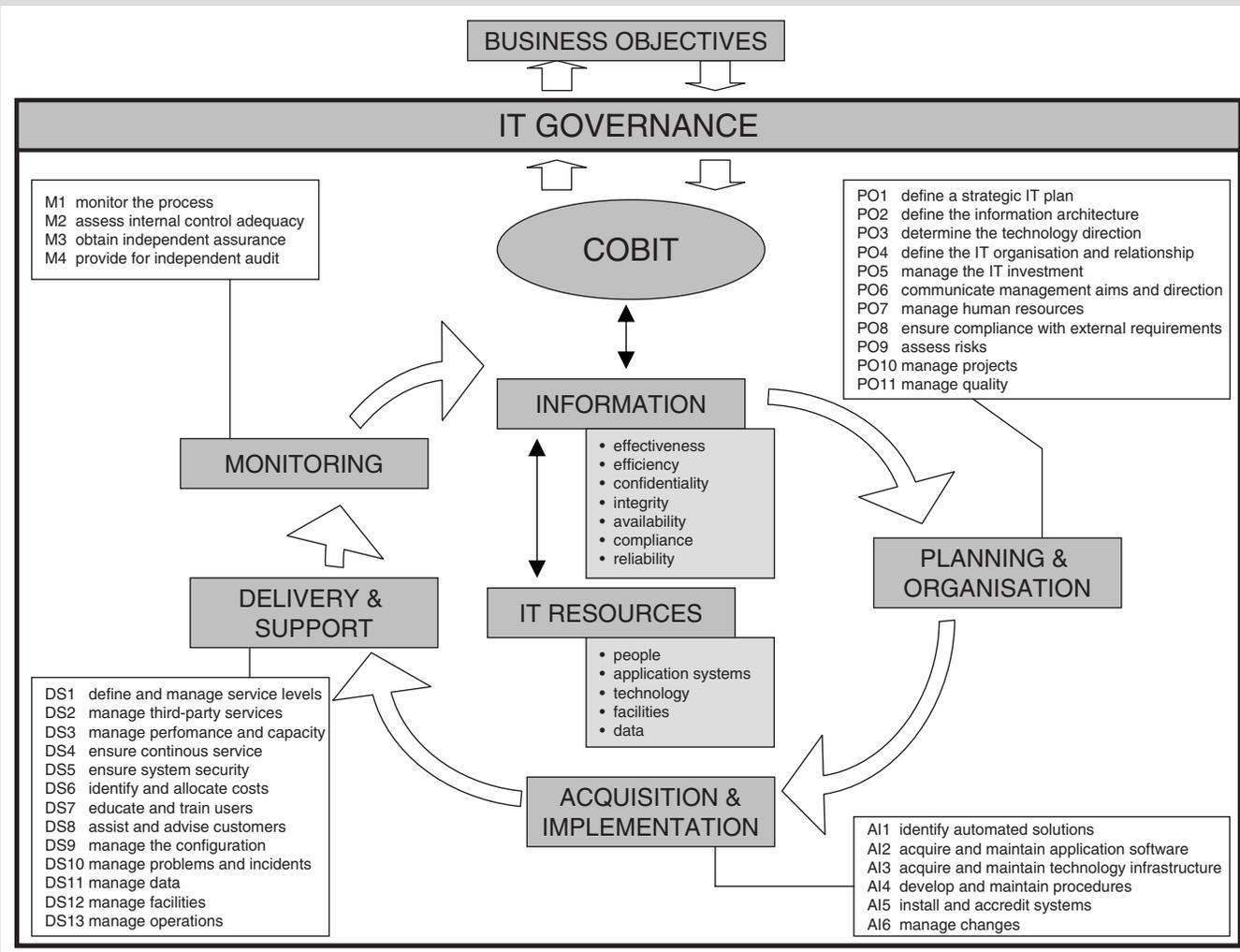


Bild 2 Überblick COBIT-Referenzmodell [Isac01]

von den Informationssystemen bis zur Strategie ist jedoch auch notwendig, da durch ein Informationssystem bestimmte Restriktionen für die Prozessgestaltung bestehen und neue Prozesse eine Überprüfung der Geschäftsstrategie nach sich ziehen können. Aus diesem Grund ist die Modellierung der Geschäftsprozesse im Wechselspiel mit den Entscheidungen im Informationsmanagement unmittelbar geschäftsrelevant und ist zentraler Bestandteil der IT-Governance, um die strategische Ausrichtung des IT-Bereichs sicherzustellen.

### 2.3 Dienstleistungsorientierung

IT-Abteilungen wandeln sich zunehmend von reinen Lieferanten für Informationstechnik hin zu Dienstleistern für das gesamte Unternehmen. Aus Geschäftsbereichen werden Kunden, die auf der Basis transparenter Liefer- und Leistungsbeziehungen und marktähnlicher Mechanismen mit dem IT-Dienstleister zusammenarbeiten. Die aktuelle Diskussion zum Outsourcing zeigt, dass Unternehmen versuchen, durch den Einsatz interner oder externer IT-Dienstleister die Effizienz, Transparenz und Wertschöpfung der IT zu erhöhen. Dienstleistungsorientierung führt zu dezentralen, marktorientierten bzw. -ähnlichen Strukturen. Aufgabe der IT-Govern-

ance ist es, diese Strukturen durch die Definition grundlegender Regeln der Zusammenarbeit zu gestalten und zu steuern.

### 2.4 Risikomanagement

Eine verantwortliche und auf langfristige Wertschöpfung ausgerichtete Unternehmensführung erfordert im Sinne der Corporate Governance das Management von Risiken (siehe Kapitel 1.1 und 1.2). Dies umfasst neben der Absicherung gegen finanzielle Risiken insbesondere den Umgang mit operativen bzw. technischen Risiken, wie z. B. die Wahrung der Informationssicherheit. Da Geschäftsprozesse nahezu durchgängig IT-gestützt ablaufen,

wächst die Bedeutung der Absicherung gegen IT-bezogene Risiken, wie z. B. Systemausfälle und unberechtigte Zugriffe. Der Umgang mit derartigen Risiken ist einer der Kernbereiche der IT-Governance (siehe Kapitel 1.2). Im Wesentlichen geht es um die Schaffung von Transparenz, damit Risiken von vornherein vermieden werden, bzw. um die Formulierung eindeutiger Regelungen, wie mit Risiken effektiv und effizient umzugehen ist. Wurde in der Vergangenheit das Risikomanagement als technisches Problem begriffen, vollzieht sich gegenwärtig unter dem Druck des regulatorischen Umfeldes der Wandel zu einem Erfolgsfaktor für die gesamte Unternehmung, z. B. im ROSI-Konzept (*Return On Security Investment*) [Vogt03].

### ■ 3 COBIT-Referenzmodell

Den aktuellen Stand der Arbeiten zur IT-Governance dokumentiert das Referenzmodell COBIT, welches eine Menge von Kontrollzielen für IT-Prozesse definiert. COBIT wird seit 1993 von der ISACA bzw. dem IT Governance Institute entwickelt und liegt mittlerweile in einer dritten Version vor [Isac01]. Es berücksichtigt eine Vielzahl nationaler und internationaler Standards aus den Bereichen Qualität, Sicherheit, Qualifizierung und Ordnungsmäßigkeit. In der aktuellen Version beschreibt COBIT 34 zentrale IT-Prozesse, unterteilt in 4 Domänen (siehe Bild 2). Für jeden Prozess werden einerseits Geschäftsziele, die durch diesen Prozess unterstützt werden sollen, und andererseits zwischen 3 und 30 Kontrollziele, mit deren Hilfe im Sinne einer Best-Practice-Betrachtung die Erfüllung der Geschäftsziele überwacht werden kann, definiert.

COBIT zeichnet sich durch eine hohe Konsistenz bezüglich der Darstellung der einzelnen Prozesse aus. Zieldefinitionen, Erfolgsfaktoren, Effizienz- und Effektivitätskriterien sind durchgängig für jeden Prozess formuliert. Der Detaillierungsgrad bewegt sich bei der Prozessbetrachtung auf einem konstant hohen Niveau. Leider werden weder Input-/Output-Betrachtungen der Prozesse vorgenommen, noch konkre-

te Managementinstrumente aufgeführt, so dass eine genaue Betrachtung der Prozessbeziehungen nicht möglich ist und Ansätze zur Umsetzung der Aktivitäten innerhalb der einzelnen Prozesse unklar bleiben. Auch Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten sind auf Grund lediglich ansatzweise vorhandener Rollendefinitionen nicht eindeutig ableitbar. Für die praktische Umsetzung des COBIT-Modells ist neben einem eigenen Implementierungs-Tool-Set ein Reifegrad-Modell vorhanden, welches es Organisationen erlaubt, jeden Prozess einem Reifegrad zuzuordnen und geeignete Maßnahmen zur Erreichung eines höheren Reifegrades zu identifizieren. Trotz des hohen Detaillierungsgrades bleibt COBIT ein generisches Modell, das problemlos unterschiedlichen Ausgangslagen angepasst werden kann.

Vergleicht man die 34 IT-Prozesse des COBIT-Modells mit den Aufgaben des Informationsmanagements, wie sie etwa in [Hein02] beschrieben sind, so sind diese nur teilweise deckungsgleich. Unterschiede ergeben sich vor allem dort, wo die in Kapitel 2 beschriebenen Rahmenbedingungen und Entwicklungen zu neuen Anforderungen an die Managementprozesse führen. Heutige Konzepte des Informationsmanagements basieren auf einer klassischen Rollenverteilung, in der die IT-Abteilung als Technologielieferant für andere Unternehmensbereiche auftritt. Dementsprechend sind auch die Managementaufgaben gestaltet. Innerhalb der IT-Governance kommt dagegen den Prozessen zur Beschaffung (*Sourcing*), Auslieferung (*Delivery*) und Unterstützung (*Support*) von IT-Dienstleistungen eine zentrale Bedeutung zu. Auch der hohe Stellenwert der Überwachung und Kontrolle von Prozessen ist nicht zuletzt auf die marktorientierte Dienstleistungssicht in dezentralen Organisationsstrukturen zurückzuführen. Im Gegensatz dazu konzentriert sich das Informationsmanagement vor allem auf Aufgaben zum Management der Planung, Entwicklung und des Betriebes von Informationssystemen. Es ergibt sich somit ein konkreter Forschungsbedarf in der Zusammenführung von IT-Governance und Informationsmanagement zu einem gesamtartigen Ansatz.

## ■ 4 Zusammenfassung

Unter dem Begriff IT-Governance werden Maßnahmen und Konzepte zusammengefasst, die das Informationsmanagement im Hinblick auf Führungsaufgaben und neue Herausforderungen, wie Prozess-, Wert- und Dienstleistungsorientierung sowie Risikomanagement, erweitern. Die ausführlich dokumentierten Konzepte des IT Governance Institutes verstehen sich als Tool-Set bzw. Framework, das Unternehmen mithilfe standardisierter Prozesse und eines Reifegrad-Modells Unterstützung bei der Realisierung von IT-Governance bietet. Der Umsetzungsgedanke wird beim COBIT-Referenzmodell konsequent verfolgt, wobei die in Abschnitt 3 genannten Einschränkungen zu beachten sind.

### ■ Literatur

- [Bren94] Brenner, W.: Grundzüge des Informationsmanagements. Berlin et al. 1994.
- [CoGo02] Deutscher Corporate Governance Kodex. 2002, [http://www.corporate-governance-code.de/ger/download/DCG\\_K\\_D.pdf](http://www.corporate-governance-code.de/ger/download/DCG_K_D.pdf), Abruf am 2003-03-23.
- [Hein02] Heinrich, L.: Informationsmanagement. 7. Auflage, München 2002.
- [Isac01] ISACA (*Information Systems Audit and Control Association*): Control Objectives for Information and Related Technology (COBIT). 3rd Ed., <http://www.isaca.org/cobit.htm>, Abruf am 2003-03-26.
- [ITGo01] IT Governance Institute: Board Briefing on IT Governance. 2001, <http://www.itgovernance.org/boardbriefing.pdf>, Abruf am 2003-03-20.
- [Öste00] Österle, H.: Business Model of the Information Age. In: Bach, V.; Österle, H.; Vogler, P. (Hrsg.): Business Knowledge Management in der Praxis. Berlin et. al. 2000, S. 11–50.
- [ReKr01] Rehäuser, J.; Krcmar, H.: Prozessorientiertes Informationsmanagement-Benchmarking. In: Information Management & Consulting 16 (2001) 3, S. 81–89.
- [Rose01] Rosen, R. v.: Corporate Governance: Eine Bilanz. In: Die Bank o. Jg. (2001) 4, S. 283–287.
- [TeKl02] Teubner, A.; Klein, S.: Informationsmanagement – Vergleichende Buchbesprechung. In: WIRTSCHAFTSINFORMATIK 44 (2002) 3, S. 285–299.
- [Vogt03] Vogt, S.: Risiko-Budgetierung – ein Ansatz für ROI. In: Zeitschrift für Datenrecht und Informationssicherheit 3 (2003) 1, S. 16–19.
- [WeWo02] Weill, P.; Woodham, R.: Don't Just Lead, Govern: Implementing Effective IT Governance. CISR Working Paper No. 326, Sloan School of Management, Cambridge.
- [Witt00] Witt, P.: Corporate Governance im Wandel. In: Zeitschrift Führung und Organisation 69 (2000) 3, S. 159–163.