

IT Governance für Geschäftsführer und Vorstände

Zweite Ausgabe



Das IT Governance Institute beschäftigt sich damit, Informationen für Unternehmen bereitzustellen, um den Erfolg der Unternehmen langfristig zu sichern und den Wert für die Shareholder zu erhöhen. Dies wird vor allem durch die Erhöhung des Verständnisses für Notwendigkeit und Nutzen durch eine gesteuerte IT erreicht. Das Institut betont den Zusammenhang zwischen der Unternehmenssteuerung und der IT Steuerung und stellt Anleitungen und Best Practices zur Verfügung, wie die IT Risiken besser gesteuert werden können.

Das IT Governance Institute dankt KPMG Österreich für die Unterstützung und die Umsetzung dieses Projekts.



Disclaimer

The IT Governance Institute, Information Systems Audit and Control Association and the authors of Board Briefing on IT Governance, 2nd Edition have designed this product primarily as an educational resource for boards of directors, executive management and information technology control professionals. The IT Governance Institute and Information Systems Audit and Control Association make no claim that use of this product will assure a successful outcome. This product should not be considered inclusive of any proper procedures and tests or exclusive of other procedures and tests that are reasonably directed to obtaining the same results. In determining the propriety of any specific procedure or test, the controls professional should apply his or her own professional judgment to the specific control circumstances presented by the particular systems or information technology environment.

Das IT Governance Institute, Information Systems Audit and Control Association und die Autoren dieses Dokuments haben dies primär als Weiterbildungsinformation für Geschäftsführer, Manager und IT Professionals erstellt. Das IT Governance Institute und Information Systems Audit and Control Association übernehmen keine Gewährleistung, dass die Verwendung der enthaltenen Informationen ein erfolgreiches Ergebnis sicherstellen. Dieses Dokument ist nicht unbedingt vollständig oder in irgend einer Weise bindend, sondern hat lediglich empfehlenden Charakter. Die Leser dieses Buches haben ihre professionellen Erfahrungen und ihr darauf aufbauendes Urteilsvermögen einzusetzen und die Informationen an die jeweiligen Systeme und Systemumgebungen anzupassen.

Translation

Translated into German from the English language version of Board Briefing on IT Governance, 2nd Edition by KPMG with the permission of the IT Governance Institute. KPMG assumes sole responsibility for the accuracy and faithfulness of the translation.

Board Briefing on IT Governance, 2nd Edition wurde im Original vom IT Governance Institute in englischer Sprache publiziert. Für die Übersetzung in die deutsche Sprache zeichnet KPMG Österreich verantwortlich. Die Genehmigung zur Übersetzung wurde vom IT Governance Institute erteilt.

Copyright

Copyright © 2003 by the IT Governance Institute. Reproduction of selections of this publication for academic use is permitted and must include full attribution of the material's source. Reproduction or storage in any form for commercial purpose is not permitted without ITGI's prior written permission. No other right or permission is granted with respect to this work.

Das Urheberrecht liegt beim IT Governance Institute. Eine Reproduktion von Teilen dieses Dokuments ist für akademische Zwecke erlaubt, sofern entsprechender Quellenangaben erfolgen. Die gewerbsmäßige Nutzung ist ohne vorher abgegebene, schriftliche Genehmigung des ITGI untersagt. Alle Rechte dieses Werks vorbehalten.

Danksagungen

Das IT Governance Institute bedankt sich bei:

- **Dem Entwicklungsteam für die Leitung des Projekts**
 Erik Guldentops, CISA, University of Antwerp Management School, Belgien (Vorsitzender)
 Steven De Haes, University of Antwerp Management School, Belgium (Projektleiter)
 Gary Hardy, ITWinners Ltd, GB
 Jacqueline Ormsby, Deloitte & Touche, GB
 Daniel Fernando Ramos, CISA, CPA, SAFE Consulting Group, Argentinien
 Jon Singleton, CISA, CA, Office of the Auditor General, Manitoba, Canada
 Paul A. Williams, FCA, MBCS, Paul Williams Consulting, GB
- **Dem Übersetzungsteam für die Übertragung in die deutsche Sprache**
 Jimmy Heschl, CISA, CISM, KPMG, Österreich
 Michael Schirmbrand, CISM, CISA, CPA, KPMG, Österreich
 Elisabeth Zitz, KPMG, Österreich
- **Dem Reviewteam, die dem fertigen Dokument den letzten Schliff verpassten**
 Georges Ataya, CISA, CISSP, Solvay Business School, Belgien
 Marios Damianides, CISA, CA, CPA, Ernst & Young, USA
 John Court, Institute of Chartered Accountants in England and Wales, GB
 John W. Lainhart IV, CISA, CISM, IBM, USA
 Hugh Parkes, CISA, FCA, The Q Alliance, Australien
 Vernon Poole, Deloitte & Touche, GB
 Robert S. Roussey, CPA, University of Southern California, USA
 Ronald Saull, CSP, Great-West and Investors Group, Canada
 Michael Schirmbrand, CISM, CISA, CPA, KPMG, Österreich
 Lily Shue, CISA, CPP, Sony Corporation of America, USA
 Wim Van Grembergen, University of Antwerp Management School, Belgien
- **Dem Board of Directors/Trustees, für dessen Unterstützung**
 Robert S. Roussey, CPA, University of Southern California, USA, International President
 Marios Damianides, CISA, CA, CPA, Ernst & Young, USA, Vice President
 Abdul Hamid Bin Abdullah, CISA, CPA, FIIA, Auditor-General's Office, Singapur, Vice President
 Everett C. Johnson, CPA, Deloitte & Touche, USA, Vice President
 Dean R. E. Kingsley, CISA, CISM, CA, Deloitte & Touche, Australien, Vice President
 Ronald Saull, CSP, Great-West and Investors Group, Canada, Vice President
 Eddy Schuermans, CISA, PricewaterhouseCoopers, Belgien, Vice President
 Johann Tello, CISA, Banco del Istmo, Panama, Vice President
 Paul A. Williams, FCA, MBCS, Paul Williams Consulting, GB, Past International President
 Patrick Stachtchenko, CISA, CA, Deloitte & Touche, Frankreich, Past International President
 Emil G. D'Angelo, CISA, Bank of Tokyo-Mitsubishi, USA, Trustee
- **Dem IT Governance Board, für die Unterstützung in der Entwicklung und im Review**

Inhaltsverzeichnis

1.	Was ist IT Governance?	11
2.	Warum ist IT Governance so wichtig?	15
3.	An wen richtet sich IT Governance?	19
4.	Wie kann IT Governance umgesetzt werden?	20
4.1	Welche Aufgaben hat der Vorstand?	22
4.2.	Erfüllt das Top-Management die Erwartungen?	24
5.	Welche Bereiche deckt IT Governance ab?	26
5.1	Strategische Ausrichtung	29
5.2	Schaffen von Werten/Nutzen	33
5.3	Risikomanagement	36
5.4	Ressourcen Management	38
5.5	Messen von Performance	40
6.	Welche Fragen sollen gestellt werden?	44
7.	Wie wird IT Governance umgesetzt?	45
8.	Wie ist Ihre Organisation einzuordnen?	48
9.	Welches Referenzmaterial gibt es?	50
10.	Fazit	51
10.1	IT Governance soll in die Unternehmenssteuerung integriert sein	51
10.2	IT Governance Regeln und Zuständigkeiten müssen definiert sein	51
10.3	Ein IT Governance Umsetzungsplan wird benötigt	52
	Anhang A - IT Governance Checkliste	58
	Anhang B - Board IT Governance Toolkit	61
	Anhang C - Management IT Governance Toolkit	63
	Anhang D-IT Governance Maturity Model	65
	Anhang E-Rollen und Verantwortlichkeit für IT Governance	67
	Anhang F – IT Strategy Committee	70
	Anhang G - Relevante Regulative und Standards bezüglich Governance	75
	Anhang H – Das Modell des Emerging Enterprise	80

Management Summary

Die Informationstechnologie (IT) hat signifikanten Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Dies sollte dem Top Management eines jeden Unternehmens bewusst sein. Ein verbessertes Verständnis für die Bedeutung der IT des Unternehmens lässt meist auch schnell erkennen, welche Vorteile richtiges IT Management mit sich bringen kann. Die richtige Ausrichtung der IT auf die Unternehmensziele bringt Wettbewerbsvorteile. Mit dem Einsatz von IT soll sich die Geschäftsführung folgende wichtige Fragen stellen:

- Werden die Unternehmensziele mit der eingesetzten IT unterstützt?
- Ist die IT in der Lage, sich zu entwickeln und sich anzupassen?
- Wird Risiken vernünftig vorgebeugt?
- Werden Chancen und Möglichkeiten erkannt und wird darauf angemessen reagiert?

Erfolgreiche Unternehmen wissen über IT-Risiken und deren Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen Bescheid. Deshalb können sie auch die Vorteile der IT besser ausschöpfen. Sie finden Wege, um:

- die IT-Strategie auf die Unternehmensstrategie auszurichten
- die IT-Strategie und die strategischen Ziele im Unternehmen auszurollen
- Organisationsstrukturen zu entwickeln, die die Umsetzung der Strategie und Ziele ermöglichen
- konstruktive Beziehungen und effektive Kommunikation zwischen dem Unternehmen und der IT zu gestalten, auch mit externen Partnern
- auf einem adaptierten und implementierten IT-Kontrollsystem zu bestehen
- die IT Performance zu messen.

Vorstände und Manager müssen ihre Steuerungsfunktion auch auf die IT ausbauen. Führung, Organisationsstrukturen und Prozesse sind so zu steuern, dass die **IT die Unternehmensstrategie und -ziele unterstützt**. IT Governance ist nicht isoliert zu betrachten, sondern stellt einen wesentlichen Bestandteil der gesamtheitlichen Unternehmensführung dar. IT Governance in die Unternehmensführung zu

integrieren, ist eine wesentliche Anforderung und muss im Einklang mit dem Unternehmen geschehen - nicht als eigenes und isoliertes Vorhaben.

Stakeholder der Unternehmen erwarten, dass deren Interessen vernünftig im Unternehmen wahrgenommen und gemanagt werden. Dies führte zur Festlegung von Leitsätzen und Standards für die Unternehmensführung in Form von Corporate Governance. Investoren haben schon lange ein Auge auf die Governance geworfen und sie sind sogar bereit, 20 % mehr in Unternehmensanteile zu investieren, die eine gute Governance darstellen können. (McKinsey's Investors Opinion Survey, Juni 2000).

Governance bedeutet die Festlegung von Methoden und Verantwortung im Unternehmen. Diese sind von der Geschäftsführung zu unterstützen, um der Weiterentwicklung im Sinne der strategischen Ausrichtung zu genügen. Sie muss gewährleisten, dass Ziele erreicht werden, Risiken angemessen gemanagt und Unternehmensressourcen in verantwortungsvoller Weise eingesetzt werden.

Die Entwicklung der Leitsätze und Standards für die Unternehmensführung wurzelt in dem Erfordernis, Risiken transparent darzustellen und den Unternehmenswert zu schützen. Die hohe Durchdringung mit Informationstechnologien bedingt eine kritische Abhängigkeit des Unternehmens vom Funktionieren der IT. Diese hohe Abhängigkeit des Unternehmens von der IT erfordert folglich eine Konzentration auf die Steuerung der IT, also eine angemessene IT Governance.

IT ist notwendig, um Transaktionen, Informationen und Wissen zu managen, damit die Aktivitäten des Unternehmens – im wirtschaftlichen, aber auch im sozialen Bereich - aufrecht erhalten bleiben. In den meisten Unternehmen ist die IT zu einem wesentlichen Teil der unternehmerischen Tätigkeiten geworden. Sie ist die Basis, um den Geschäftsbetrieb zu unterstützen und auch in Zukunft zu erhalten. Erfolgreiche Unternehmen verstehen es, die Risiken der IT zu managen; sie wissen jedoch auch um ihre Grenzen. Entscheidungsträger wissen um die strategische Bedeutung der IT und haben IT Governance als fixen Tagesordnungspunkt auf ihre Agenda gesetzt.

Gewöhnlicherweise wird der Vorstand umfangreich über Struktur, Umfang und Umsetzbarkeit von IT informiert. Oft zu kurz kommen wesentliche Themen wie

Risikomanagement und IT Governance. Deshalb befasst sich das Ihnen vorliegende IT Governance Board Briefing mit IT Governance.

Vorstand und Management berücksichtigen die folgenden Gesichtspunkte im Rahmen einer erfolgreichen IT Governance:

- Der Einsatz von IT schafft freie Kapazitäten, die es für neue Geschäftsmodelle und sich ändernde Umweltbedingungen einzusetzen gilt.
- Die steigenden IT Kosten und deren Nutzen werden in der Weise verwaltet, dass aus den getätigten IT Investitionen auch ein angemessener Gewinn erzielt wird.
- Risiken, die durch die Geschäftstätigkeit in einer verbundenen, digitalen Welt entstehen, werden gemanagt. Dies berücksichtigt auch alle Auswirkungen auf das Unternehmen, die oft außerhalb des Einflussbereichs des Unternehmens liegen.
- Die IT so zu managen, dass die Kontinuität der Dienstleistung auch im Notfall sichergestellt ist (Business Continuity).
- Die IT so zu managen, dass die Informationen aus der IT zu jedem Zeitpunkt vollständig und verlässlich sind.
- Es wird sichergestellt, dass durch die IT Wissen sowohl aufgebaut, als auch im Unternehmen gehalten wird. Damit wird der Unternehmenserfolg untermauert und gesteigert.
- Fehler der IT, die den Unternehmenswert und das Image beeinträchtigen, werden vermieden.

Das Hauptziel von IT Governance ist es, die Anforderungen an die IT sowie die strategische Bedeutung von IT zu verstehen, um den optimalen Betrieb der Unternehmensziele sicherzustellen und Strategien für die zukünftige Erweiterung des Geschäftsbetriebes zu schaffen. IT Governance zielt darauf ab, dass Erwartungen an die IT erfüllt und mögliche Risiken entschärft werden.

Der Vorstand und das Management erwarten grundsätzlich, dass der Einsatz von IT einen Beitrag zur Erhöhung des Unternehmenswerts erbringt, wie zum Beispiel schnelle, sichere und hochqualitative Produkte und Dienstleistungen zu liefern, einen beträchtlichen Return on Investment zu generieren und die Effizienz und Produktivität so zu steigern, dass ein Mehrwert generiert wird.

In vielen Unternehmen klaffen die Erwartungen an die IT und die gelebte Praxis auseinander. Die Entscheidungsträger stehen deshalb vor folgenden Problemen:

- Es kann kein Gewinn aus IT Investitionen erzielt oder gemessen werden.
- Weder der versprochene Nutzen, noch die zugesagte Innovation werden durch den IT-Einsatz erreicht.
- Einsatz von veralteten oder nicht angemessenen Technologien.
- Termine werden nicht eingehalten.
- Budgets werden überzogen.

Die Folge aus all diesen Problemen sind schlussendlich Geschäftsverluste, Imageeinbrüche und eine geschwächte Wettbewerbspositionen.

Bevor Entscheidungsträger IT Governance einsetzen, gilt es, die richtigen Fragen in ihrem Unternehmen zu stellen. Durch diese Fragen werden häufig die wirklichen Probleme der Organisation aufgedeckt:

- Wie notwendig ist der IT Einsatz, um das Unternehmen zu unterstützen?
- Wie notwendig ist der Einsatz von IT für das Unternehmenswachstum?
- In welchem Aufwand sollen Vorkehrungen vom Unternehmen getroffen werden, um Risiken vorzubeugen? Sind die Kosten durch den Nutzen gerechtfertigt?
- Haben die Entscheidungsträger, die um die strategische Bedeutung der IT wissen, IT Governance als fixen Tagesordnungspunkt auf ihre Agenda gesetzt? Wird dieser auch konsequent verfolgt und in strukturierter Weise besprochen?
- Ist der Einsatz und die Bedeutung der IT auch mit dem Reportingsystem des Managements abgestimmt?

Durch die folgenden Fragen kann aufgezeigt werden, inwieweit der Vorstand den IT-Einsatz auch unterstützt:

- Stellt das Top-Management regelmäßig Fragen über IT?
- Wird der Vorstand regelmäßig über grundlegende IT Vorhaben informiert? Ist er auch über den Ablauf, die kritischen Milestones und den aktuellen Status von IT Initiativen informiert?
- Ist die IT Strategie mit dem Vorstand abgestimmt?
- Hat der Vorstand ein IT Strategie Gremium eingerichtet, das aus Mitgliedern der Geschäftsbereiche und aus der IT besteht?

Dieses vorliegende Board Briefing über IT Governance wurde entwickelt, um die Komplexität der IT und den unsichtbaren Wert von Informationen greifbar zu machen. Es wird helfen, zu verstehen, warum IT Governance wichtig ist, welche kritischen Anforderungen existieren und welche Rahmenbedingungen und Modelle verfügbar sind, um IT Ressourcen zielgerichtet zu managen.

Das Board Briefing richtet sich an Entscheidungsträger, Stabstellen, Prüfungskomitees, IT Leiter und an die Geschäftsleitung.

Es wurde vom IT Governance Institute (1998 gegründete Non-Profit Organisation) mit der Mission entwickelt, Entscheidungsträgern eine Grundlage zu geben, um Ihre IT erfolgreich zu managen und die Unternehmensvisionen und -ziele zu erreichen.

Das vorliegende Modell basiert auf CobiT (Control Objectives for Information and related Technology), einem international anerkanntem Framework, das es Organisationen ermöglicht, eine Struktur für IT Governance im Unternehmen zu implementieren.

Das Board Briefing

- gibt eine generelle Übersicht zum Thema Corporate Governance und trifft eine Aussage, in welchem Zusammenhang IT Governance mit der gesamten Corporate Governance zu sehen ist,
- zeigt ein Framework für wirksame IT Governance auf, welches sich auf folgende Bereiche von IT Governance bezieht:
 - strategische Ausrichtung der IT im Unternehmen
 - Nutzengenerierung durch IT
 - Management von IT Risiken
 - IT Ressourcen Management
 - IT-Performance Messungen
- führt Fragen auf, die sich das Top Management stellen sollte, um IT Governance effektiv einzuführen,
- erläutert erprobte Geschäftspraktiken und kritische Erfolgsfaktoren,

- zeigt, wie Performance Messungen durch das Management vorgenommen werden können, und
- enthält ein Reifegradmodell, nach welchem das Unternehmen gemessen werden kann.

1. Was ist IT Governance?

IT Governance liegt in der Verantwortung des Vorstands und des Managements und ist ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmensführung. IT Governance besteht aus Führung, Organisationsstrukturen und Prozessen, die sicherstellen, dass die IT¹ die Unternehmensstrategie und -ziele unterstützt.

Folgende zwei, internationale Publikationen weisen auf die Bedeutung von Unternehmensführung hin:

- 1 *Der Report des Committee on the Financial Aspects for Corporate Governance (Cadbury Report, 1992)* zielt auf strategisches Denken im Rahmen der Unternehmensführung ab.

Während der Report auf Berichterstattung und Prüfung finanzieller Belange ausgerichtet ist, weist er ausserdem auch auf die überdisziplinäre, alle Funktionsbereiche umfassende Unternehmensführung hin. Der Report empfiehlt, Standards einzuführen, die unternehmerisches Verhalten und verbesserte Kontrollen fördern. Er macht darauf aufmerksam, dass dies zur Unternehmens- und Öffentlichkeitsverantwortung zählt. Im Zuge dessen sollen vor allem Offenheit, Integrität und Verantwortlichkeit herrschen, während die Unternehmenskultur beibehalten wird. Der Report identifiziert Verantwortungen der Entscheidungsträger wie zum Beispiel: das Setzen von strategischen Zielen, Führungsverhalten, Beaufsichtigung des Managements und die Berichterstattung gegenüber Eigentümern.

¹ In diesem Dokument wird unter IT die gesamte Infrastruktur verstanden, aber auch die Fähigkeiten und die Organisation, die die IT unterstützen und begründen.

- 2 Der Report der *Bank for International Settlements (BIS)* über die *Steigerung von Corporate Governance im Bankwesen (1999)*, definiert Führungsleitsätze, die die Beziehungen zwischen dem Management einzelner Geschäftsbereiche und der Unternehmensführung, den Eigentümern und anderen Interessensgruppen regeln. Diese Führungsleitsätze bieten die nötige Struktur, um:
- die Ziele der Geschäftsbereiche richtig zu setzen,
 - diese Ziele effizient zu erreichen,
 - die Performance zur Zielerreichung zu messen.

Im Zentrum der Governance Verantwortungen, wie Strategien definieren, Risiken managen, Werte generieren und Performance messen, steht der Stakeholder² Value, der das Unternehmen und die IT Strategie unterstützt und treibt. Die Erwartungen der Stakeholder, die die laufenden Unternehmensaktivitäten und neue Geschäftsmodelle beeinflussen, können nur mit Einsatz von angemessener Steuerung der IT Infrastruktur erfüllt werden.

IT Governance stellt eine Führungsaufgabe dar. Deshalb ist sie, wie andere Führungsaufgaben, Teil der Verantwortung des Vorstands und des Managements. Sie ist keine isolierte Disziplin oder Aktivität, sondern ein fixer Bestandteil der Unternehmensführung. IT Governance umfasst Führung, Organisationsstrukturen und Prozesse. Damit wird sichergestellt, dass die IT die Unternehmensstrategie und -ziele stützt. Kritisch für den Erfolg der Umsetzung von IT Governance Strukturen und Prozessen ist die wirksame Kommunikation unter allen Beteiligten. Die Kommunikation soll auf konstruktiven Beziehungen, einer gemeinsamen Sprache und Verständnis für die Notwendigkeit von IT Governance basieren.

IT Governance ist Aufgabe der Unternehmensführung und sie soll auch, wie andere strategische Agenden, vom Vorstand wahrgenommen werden. Für unternehmenskritische IT Systeme soll die Steuerung mit zugewiesenen Verantwortungen wirksam, transparent und messbar sein. Das bedeutet, dass der Vorstand sehr gut über seine IT-Verantwortung informiert sein und über

² Der Begriff "Stakeholder" wird hier benutzt um jemanden zu beschreiben, der entweder die Verantwortung für die IT im Unternehmen hat oder Erwartungen an sie hat. Als Beispiel: Shareholder, Direktoren, Top Management, CIOs, User, Arbeitnehmer, Politik, Lieferanten, Kunden oder die Öffentlichkeit.

entsprechende Überwachungssysteme verfügen muss. Aufgrund dessen ist das Einführen von definierten Prozessen zu empfehlen. Zu den Hauptaufgaben zählen die Ausrichtung der IT und die IT Nutzung durch alle Unternehmensprozesse.

IT Governance ist deshalb so bedeutend, weil sämtliche Unternehmensprozesse mit der IT in Verbindung stehen. Viele Unternehmensprozesse hängen wesentlich von der IT-Unterstützung ab. Der Einsatz von IT generiert also Unternehmenswert und birgt Risiken in sich, die sich je nach Durchdringung der Unternehmensprozesse mehr oder weniger auswirken können. Durch IT Governance werden die Risiken gemanagt, sämtliche IT Bemühungen gelenkt und deren Performance gemessen. Mit IT Governance erreichen Unternehmen folgende Ziele:

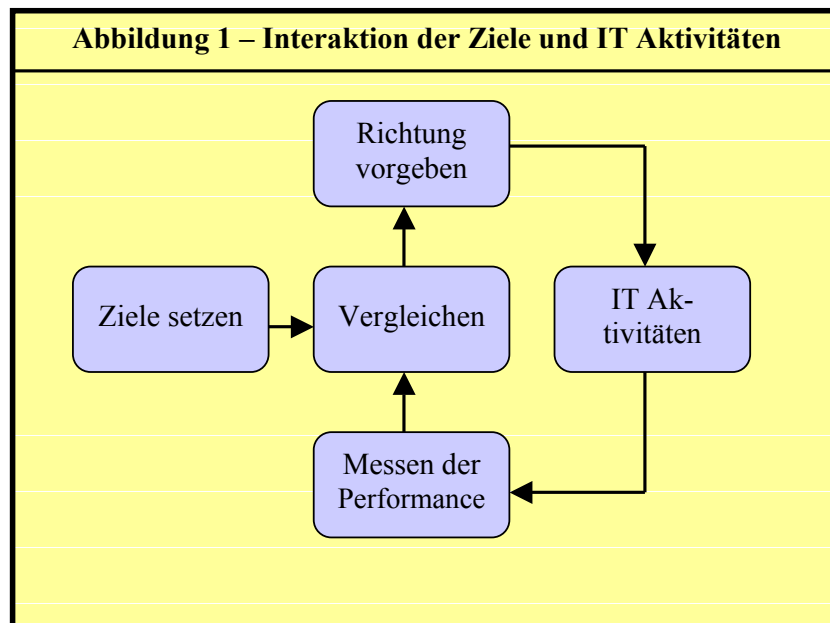
- Ausrichtung der IT an den Erfordernisse des Unternehmens
- Realisierung des versprochenen Nutzens
- Durch den IT Einsatz den Unternehmenswert steigern sowie den Nutzen durch IT maximieren
- Verantwortungsvoller Umgang mit IT Ressourcen
- Angemessenes Management von IT und verwandten Risiken

IT Governance wird auf verschiedenen Ebenen gelebt:

- Teamleader, die an die Manager berichten und Weisungen empfangen
- Manager, die an die Top-Manager berichten
- Top-Manager, die an den Vorstand berichten

Erkannte Zielabweichungen führen zu Korrekturmaßnahmen.

IT Governance wird nicht effektiv umgesetzt werden, solange Strategie und Ziele noch nicht in der gesamten Organisation ausgerollt sind. Die folgende Abbildung zeigt konzeptionell das Zusammenspiel von Zielen und IT Aktivitäten.

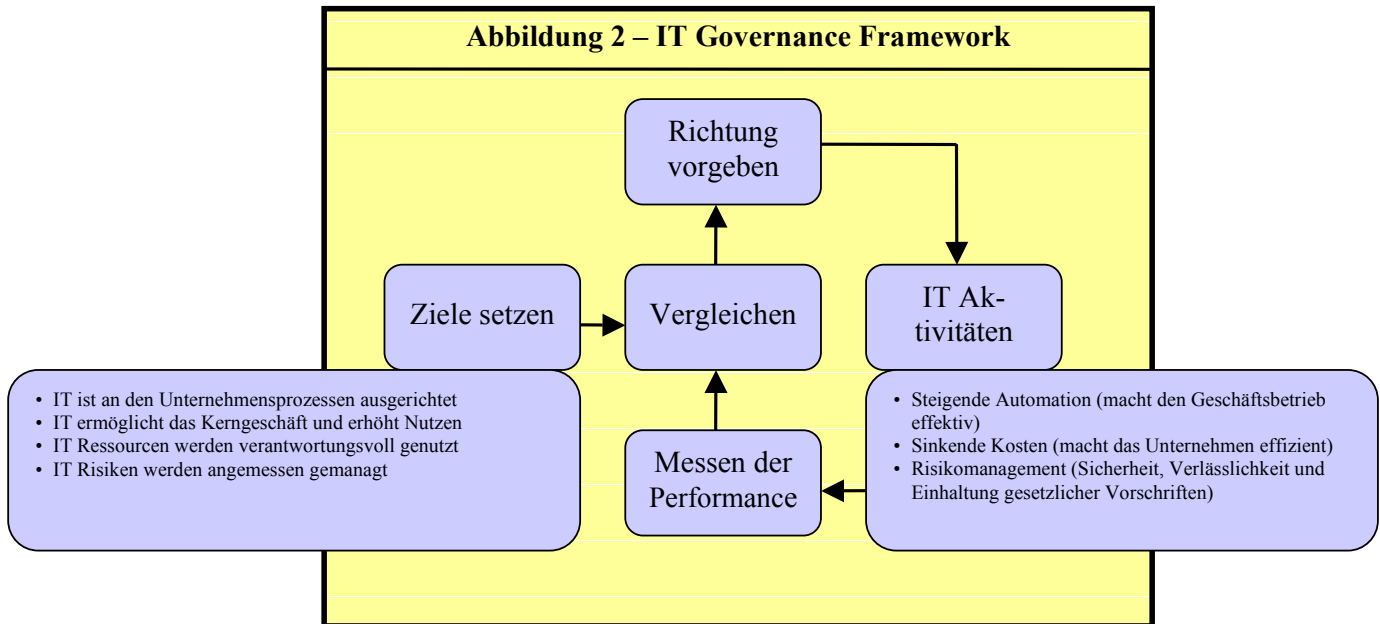


Der Prozess für die Umsetzung von IT Governance beginnt mit der Zieldefinition, die für IT im gesamten Unternehmen gilt. Bereits in dieser Phase wird in Form eines kontinuierlichen Prozesses die Performance gemessen, um die Neuausrichtung der Prozesse zu unterstützen. Aus diesen Messergebnissen gehen notwendige Zieländerungen hervor, die in der Folge umgehend veranlasst werden können. Anhand dieser Messergebnisse wird der Fortschritt kontrolliert, während Ziele klare Aufgaben des Vorstands und Performance-Messungen jene des Managements sind. Es ist offensichtlich, dass Ziele und Performance gemeinsam entwickelt werden sollen. Somit wird die Erreichbarkeit der Ziele erleichtert.

Durch die Vorgabe der Zielrichtung hat die Funktionsweise der IT sich nach genau bestimmten Anforderungen auszurichten. Einige dieser Anforderungen sind:

- gesteigerte Automation, die zu effizienteren Unternehmensabläufen führt. Dadurch geht eine Nutzensteigerung einher.
- Kostensenkung, die das Unternehmen effizienter macht.
- Risikomanagement, um Sicherheit, Verfügbarkeit und Einhaltung von gesetzlichen Bestimmungen zu gewährleisten.

Das IT Governance Framework wird also um diese Anforderungen vervollständigt, wie die Abbildung 2 aufzeigt.



2. Warum ist IT Governance so wichtig?

Der Einsatz von IT hat das Potential, der Haupttreiber für ökonomisches Wachstum im 21sten Jahrhundert zu werden. Während sich IT schon jetzt kritisch zum Unternehmenserfolg verhält, ungeahnte Möglichkeiten bietet, Wettbewerbsvorteile erzielt und Produktivitätssteigerung bedeutet, so wird dies in Zukunft noch verstärkt. Die IT erfolgreich einzusetzen, ist zu einem allgemeinen Wettbewerbsfaktor geworden, denn damit gelingt es, das Unternehmen an den zukünftigen Anforderungen auszurichten und wertsteigernde Produkte und Services zu gestalten. IT wird eingesetzt, um Unternehmensressourcen zu managen, mit Kunden und Lieferanten zu kommunizieren und um standortunabhängige Tätigkeiten zu ermöglichen. IT gilt auch als Schlüssel, um Wissen zu speichern und zu verteilen.

Ein immer höher werdender Prozentsatz des Unternehmenswertes hat sich von Tangible Assets (Anlagen und Vorräte) zu Intangible Assets (Information, Wissen, Erfahrung, Image, Vertrauen, Patente, etc.) verlagert. Viele dieser Intangible Assets hängen eng mit dem Einsatz von IT zusammen. Das gesamte Unternehmen ist umso

fragiler, je mehr es aus nicht greifbaren und unscharfen Werten besteht. Um die Unternehmensziele in einem derartigen Umfeld zu unterstützen, ist wirksames IT Management besonders nötig.

Der Einsatz von IT unterstützt erprobte Geschäftspraktiken grundlegend. Genauso wichtig ist es, das Unternehmen mit Hilfe von IT wachsen und neuen Schwung einkehren zu lassen. Widerstand gegenüber Innovationen schränkt die Erreichung von zukünftigen Zielen sowie den langfristigen Fortbestand des Unternehmens ein.

Der IT-Einsatz bringt jedoch einige Risiken mit sich. In der heutigen Geschäftswelt, die sich sowohl rund um die Welt als auch rund um die Uhr abspielt, sind System- und Netzwerkausfälle besonders kostspielig geworden - kein Unternehmen kann sich derartiges noch leisten. In einigen Branchen ist IT bereits eine notwendige Wettbewerbsressource geworden, um sich vom Wettbewerb zu differenzieren und um Wettbewerbsvorteile zu bieten, während in anderen Branchen IT überlebensnotwendig und nicht nur eine Frage des Erfolgs oder Wachstums ist.

Die vernetzte Wirtschaftswelt hat sich höchst effiziente Märkte geschaffen; durch die Rationalisierung von Prozessen wurde es möglich, die Beschaffungsketten zu optimieren. Aber sie hat auch neue Risiken im Technologie- und Geschäftsbereich gebracht. Damit gehen auch neue Anforderungen an die Informationsverarbeitung, wie zum Beispiel an die Widerstandsfähigkeit der Systeme, einher. Diese neuen Anforderungen und Risiken sind ein klarer Auftrag an die IT, wirksamer und transparenter zu werden.

Weil die IT in allen Unternehmensprozessen vertreten ist, muss die Unternehmensleitung ein wesentliches Augenmerk darauf richten, die Abhängigkeit und Kritikalität der IT für das Unternehmen zu steuern. Dieser Fokus soll besonders auf die folgenden Punkte gerichtet werden:

- Die IT ist wichtig, um die Unternehmensziele zu fördern und zu unterstützen.
- Die IT wird strategisch mit den Unternehmenszielen ausgerichtet. (Der Fokus liegt dabei auf Wachstum und Innovation.)

- Besondere Sorgfalt ist auf den Einsatz von IT bei Mergers & Acquisitions zu legen.

Während sich die Mehrheit der Vorstände nur wenig mit Unternehmensstrategien und strategischen Risiken beschäftigt, haben doch schon einige Vorstände ihren Fokus gezielt auf die IT ausgerichtet. Und dies trotz der Tatsache, dass die IT hohe Investitionen und auch große Risiken mit sich bringt. Warum IT kostenintensiv und risikoreich ist, hat mehrere Gründe:

- Um zu verstehen, wie IT die Unternehmensprozesse unterstützt, welche Risiken und welche Chancen sie birgt, wird mehr technischer Einblick als in anderen Bereichen benötigt.
- Die IT wurde früher als eigenständige Einheit gesehen, losgelöst vom eigentlichen Unternehmenszweck.
- IT ist komplex. Dies gilt gerade für expandierende Unternehmen, die weltweit tätig sind.

Der Grund, warum IT Governance so wichtig ist, liegt darin, dass sich die Erwartungen an die IT nicht mit der Praxis decken. Gewöhnlicherweise erwarten Vorstände vom Management, dass:

- die geeignete IT Lösung zur richtigen Qualität, Zeit und zum richtigen Preis eingesetzt wird.
- die IT möglichst so eingesetzt wird, dass der Unternehmenswert gesteigert wird.
- die IT wirksam implementiert wird, wodurch Effektivität und Produktivität erhöht und die IT Risiken minimiert werden.

Viele Vorstände haben negative Erfahrungen mit IT gemacht, was vor allem an unwirksamer IT Governance liegt. Folgen davon sind:

- Umsatzeinbußen, zerstörtes Image oder geschwächte Wettbewerbsfähigkeit.
- Termine werden nicht eingehalten, Kosten liegen über den Prognosen und die Qualität ist geringer als geplant.
- Die Effizienz des Unternehmens und die Kernprozesse werden durch die schlechte Qualität der IT Ergebnisse negativ beeinflusst.
- IT Initiativen, die gewinnbringend und innovativ hätten sein sollen, schlagen fehl.

3. An wen richtet sich IT Governance?

IT Governance zählt zu den Aufgaben des Managements und Mitgliedern des Vorstands. Die Umsetzung von IT Governance muss über mehrere Unternehmensbereiche fließen.

Ein Beispiel: *Internal Control - Guidance for Directors on the Combined Code (Turnbull Report, 1999)*. Die Unternehmensführung wird aufgefordert, angemessene und wirksame Prozesse zu entwickeln, um Risiken zu überwachen. In weiterer Folge soll das Interne Kontrollsystem effektiv auf die Reduzierung dieser Risiken reagieren können. Der Bericht fordert mit Nachdruck die Erweiterung der Unternehmensführung zum verantwortungsvollen Umgang mit IT.

Bei IT Governance bedarf es, wie bei allen Führungsaufgaben, der Zusammenarbeit von Vorstand und Management. Aufgrund der Komplexität und Spezialisierung des Themas muss die Richtung vorgegeben und auf Kontrollen bestanden werden. Um effiziente IT Governance im Unternehmen umzusetzen, müssen alle Ebenen im Unternehmen dieselben Prinzipien und Ziele anwenden, dieselbe Richtung verfolgen sowie Messgrößen evaluieren und bereitstellen.

Folglich muss IT Governance im gesamten Unternehmen umgesetzt werden. Die Fachbereiche haben die Verantwortung, im partnerschaftlichen Verhältnis mit der IT zusammenzuarbeiten und sicherzustellen, dass die Geschäftsanforderungen festgelegt und zielgerichtet unterstützt werden.

Um IT Governance leichter umzusetzen, sollen die verschiedenen Führungsebenen im Unternehmen folgende Aufgaben übernehmen:

- Die Mitglieder des Vorstandes sollen eine aktive Rolle in der Entwicklung der IT Strategie und in IT-Steuerungsgremien haben.
- Das Top-Management soll organisatorische Strukturen bereitstellen, die die Implementierung der IT Strategie unterstützen.
- Der IT Leiter soll geschäftsorientiert denken und eine Brücke zwischen IT und den Fachbereichen schlagen.

- Das Management der Fachbereiche soll in die IT Steuerungsprozesse oder Komitees miteinbezogen werden.

4. Wie kann IT Governance umgesetzt werden?

Die Umsetzung von IT Governance liegt in der Verantwortung der Unternehmensführung. Die Rahmenbedingungen dafür sind in den *Principles of Corporate Governance* der *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD, 1998) integriert. Diese Prinzipien behandeln das Recht, die Aufgaben und den Umgang mit Shareholdern. Im Bericht wird gefordert, einen Rahmen zu definieren, der eine strategische Unternehmensführung gewährleistet und der dem Management und dem Vorstand effektives Monitoring ermöglicht. Die Verantwortung des Vorstands gegenüber den Stakeholdern ist festzuhalten. Zu den Aufgaben des Vorstandes zählt weiter, die Unternehmensstrategie zu überprüfen bzw. zu leiten, das Setzen von Managementzielen und deren Überprüfung sowie die Absicherung der Integrität der im Unternehmen eingesetzten Systeme.

Die BIS (Bank of International Settlements) berichtet, dass sich die IT, wie alle anderen strategischen Agenden, an den Vorstand wenden soll, von diesem regelmäßig zu behandeln ist und dass für unternehmenskritische IT Systeme die Steuerung effektiv, transparent und messbar sein soll. Das bedeutet, dass sich der Vorstand über die IT-Zuständigkeiten im Klaren sein muss, um diese auch wahrnehmen zu können. Der Report fordert die Umsetzung eines Systems, welches die IT Ausrichtung des Unternehmens beeinflusst, das Management bei der Behandlung von Geschäftsrisiken unterstützt und das die Wertsteigerung im Unternehmen durch den IT Einsatz misst.

Vor Beginn der Umsetzung eines solchen Frameworks im Unternehmen sind kritische Fragen zu folgenden Punkten zu berücksichtigen:

- Eine Strategie und deren Ausweitung auf das gesamte Unternehmen
- Die Verbesserung der Servicequalität durch Investitionen in die IT
- Investitionen in und geeignete Bereitstellung von IT Ressourcen
- Methoden und Techniken für IT Risikomanagement
- Lernen aus Fehlern und Erfolgen

Vorstandsmitglieder sollen sicherstellen, dass folgende Anforderungen entsprechend behandelt werden:

- Der Status der IT soll regelmäßig bewertet werden.
- Ein Verständnis für die Potentiale des IT Einsatzes ist zu etablieren, das Unternehmensziele unterstützt und erweitert.
- Vortreiben von integrierten Lösungen durch IT Applikationen.
- Bereitstellen von Ressourcen, die vernünftig und effektiv in Projekten eingesetzt und zur Einhaltung von professionellen Standards angeleitet werden.

Viele Vorstände richten ihre Führungspflichten in Form von Komitees ein, die jeweils kritische Bereiche überwachen. Um IT Risiken entgegenzuwirken, sollte auch die IT durch Komitees gemanagt werden. Der Aufbau eines IT Komitees auf Vorstandsebene, einem sogenannten **IT Strategy Committee**, kann ein wichtiger Schritt sein, um dieses Ziel zu erreichen. Das IT Strategy Committee besteht aus Vorstands- und Nichtvorstandsmitgliedern und soll dem Vorstand beigestellt sein, um IT-relevante Angelegenheiten durchzuführen bzw. auf IT-relevante Angelegenheiten aufmerksam zu werden. Es soll sicherstellen, dass IT Governance in strukturierter Art und Weise adressiert wird und der Vorstand die relevanten Informationen hat, um die gesteckten Ziele zu erreichen. Weitere Informationen über IT Strategy Committees sind im **Anhang F: IT Strategy Committee** zu finden.

Ähnlich organisiert soll das **IT Steering Comitee** sein. Dieser Steuerungskreis kommt dann zum Einsatz, wenn das Top-Management bestimmte Verpflichtungen delegieren will. Zu den Aufgaben des IT Steering Committee zählt, IT Investitionen transparent darzustellen, Prioritäten zu setzen und knappe Ressourcen zu managen. Teilweise haben Unternehmen bereits begonnen, **IT Architektur- und IT Technologie Komitees** einzurichten. Funktionen und Pflichten verschiedener Komitees sind im **Anhang E: Rollen und Verantwortlichkeit für IT Governance** beschrieben.

4.1 Welche Aufgaben hat der Vorstand?

Der Vorstand sollte die Ausrichtung des Unternehmens vorantreiben, indem er folgende Aufgaben wahrnimmt:

- Sicherstellen, dass die IT Strategie auf die Unternehmensstrategie ausgerichtet ist.
- Untersuchen, ob die IT mit der Strategie abgestimmt ist, und ob die Erwartungen erfüllt sowie Performance Messungen angestellt werden.
- Er richtet die IT Strategie und die Höhe des Budgets aus.
- Er trifft Entscheidungen bezüglich der Ausrichtung der IT Ressourcen auf das Unternehmen, indem er die Investitionspositionen zwischen dem laufenden Betrieb und dem Unternehmenswachstum ausbalanciert.
- Er schafft eine Kultur der Offenheit und Zusammenarbeit in geographischen und funktionalen Einheiten.

Durch die Ausrichtung des Managements legt der Vorstand den Grundstein, um messbaren Nutzen durch den Einsatz von IT zu schaffen. Dabei ist auf folgende Punkte zu achten:

- Lösungen und Services mit angemessener Qualität zeitnah und kostengünstig zu liefern.
- Imagesteigerung, Produktführung und Kostenführerschaft.
- Kundenvertrauen und wettbewerbsfähige Produkteinführungszeiten.

Das Management der Unternehmensrisiken erfordert besondere Aufmerksamkeit von Vorstandsseite. Der Vorstand soll deshalb:

- ermitteln, ob die wesentlichen Unternehmensrisiken transparent sind.
- sich bewusst sein, dass die endgültige Verantwortung für Risikomanagement beim Vorstand bleibt.
- das Bewusstsein schaffen, dass Risikoentschärfung kostensenkend wirkt.
- beachten, dass aktives Risikomanagement Wettbewerbsvorteile bringen kann.

- darauf bestehen, dass Risikomanagement ein Teil des unternehmerischen Handelns wird.
- sicherstellen, dass Prozesse, Technologien und Überwachungsmaßnahmen für die Informationssicherheit gewährleistet wird, indem:
 - ein vertraulicher Umgang mit Unternehmensinformationen und -aktivitäten gewährleistet wird,
 - IT Services darauf ausgerichtet sind, Attacken standzuhalten und nach Störungen wieder in Stand zu setzen sind,
 - Informationen nur denjenigen Personen zugänglich sind, für die sie bestimmt sind.

Der Vorstand sollte die Lernfähigkeit und das Wachstum des Unternehmens unterstützen, indem er die Ressourcen wie folgt managt:

- Das Bewusstsein für neue IT Entwicklungen und Möglichkeiten wird geweckt.
- Sicherstellen, dass IT Ressourcen im Stande sind, laufende und zukünftige Geschäftsanforderungen zu unterstützen.
- Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit der IT Infrastruktur verbessern.
- Angemessene Investitionen in die Bereiche Mitarbeiterausbildung, -entwicklung und -training für IT Betrieb und IT Entwicklungen.

Vorstände messen die IT Performance, indem sie Kenngrößen zusammen mit dem Management definieren. Hilfreich für die Umsetzung eines Messsystems für Performance ist die Einführung eines Balanced Business Scorecard Systems. Damit wird verifiziert, ob die Ziele erreicht wurden. Negative Überraschungen werden vermieden.

Nützliche Hinweise, um die Aufgaben des Vorstands im Bereich der IT Governance zu unterstützen, finden sich im **Anhang B: Board IT Governance Toolkit**.

4.2. Erfüllt das Top-Management die Erwartungen?

Der Fokus des Top Managements ist üblicherweise auf Ertragssteigerung und Kosteneffizienz gerichtet. Diese Ziele werden durch den Einsatz von Information, Wissen und durch Unterstützung der IT Infrastruktur erreicht. Weil IT ein integrierter Bestandteil des Unternehmens ist, und weil IT Lösungen immer komplexer werden (Outsourcing, Verträge mit Dritten, Networking, etc.), wird die angemessene Steuerung der IT zum kritischen Erfolgsfaktor. Um IT angemessen führen zu können, soll das Management:

- Strategien, Methoden und Ziele im Unternehmen ausrollen und die IT Organisation an den Unternehmenszielen ausrichten.
- Organisationsstrukturen bereitstellen, die die Implementierung von IT Strategien und IT Infrastruktur unterstützen. Informationen werden hierdurch effizient an die zuständigen Personen verteilt. Dafür müssen aber Co-Verantwortlichkeiten zwischen den Geschäftsbereichen und der IT geschaffen werden, die den wirtschaftlichen und technischen Erfolg der IT Investitionen fördern. Der CIO muss die Brücke zwischen IT und den Geschäftsbereichen schlagen. Erst dann gelingt es auch, das Top-Management in den Entscheidungsprozess der IT in stärkerem Maß zu involvieren.

Eine angemessene Steuerung ist der kritische Erfolgsfaktor für das Management. Beachtet das Top-Management die folgenden Punkte, kann es die Erwartungen hinsichtlich IT Governance erfüllen:

- Es gilt, klare Aufgaben für Risikomanagement und Kontrolle der IT in der Organisation zu verankern, die auf einer klaren Risikopolitik und einem Framework zur Steuerung und Kontrolle der Risiken basieren.
- Durch die Messung von Performance³ werden klare Informationen über den Wert der IT gewonnen. Performancemessungen geben einen Überblick über die Entwicklung von Unternehmenswert und Wettbewerbsvorteilen. Performancetreiber sollen identifiziert und eingesetzt werden, um zu evaluieren,

³ Der CobiT Kontrollleitfaden bezieht sich auf Key Goal Indicators (KGIs) und Key Performance Indicators (KPIs) des Kaplan/ Norton Konzepts der Ergebnismessungen und Performancetreiber.

wie gut die IT im Unternehmen ein- und umgesetzt wird. Des Weiteren wird der Gebrauch von präzisen Leistungsindikatoren empfohlen, die direkt und nachweislich mit der Strategie verbunden sind.

- Der Fokus soll auf jene Kompetenzen des Kerngeschäfts gerichtet sein, die von der IT unterstützt werden müssen. Diese schaffen Kundenwert, differenzieren Produkte und Services auf dem Markt und bringen zusätzlichen Nutzen durch Cross-Selling.
- Wichtige IT Prozesse, die den Unternehmenswert verbessern, sollen unterstützt werden. Das Management muss die genaue Definition dieser Prozesse und deren Angemessenheit und Einhaltung konsequent verfolgen. Dabei kann beispielsweise ein zentrales Change-, Application- und Problemmanagement unterstützen.
- Der Fokus ist auf Kernkompetenzen der IT zu legen, die üblicherweise die Planung und Überwachung des Managements von IT Assets, Risiken, Projekten, Kunden und Lieferanten beinhalten. Der Support durch das IT Steering Committee ist sicherzustellen.
- Eines der Hauptziele liegt in der Schaffung eines flexiblen und anpassungsfähigen Unternehmens, das Informationen und Wissen wirksam einsetzt. Ein Unternehmen, das Marktentwicklungen versteht, verwendet seinen Wissensvorsprung, um Innovationen von Produkten, Services, Absatzkanälen und Prozessen voranzutreiben. Zentrale Aufgaben sind, Innovationen auf den Markt zu bringen und Probleme abzuwehren. Resultate und die Performance werden gemessen. Im Zentrum dieses Modells steht Wissen. IT gilt als **der** Faktor, um Wissen zu sammeln, entstehen zu lassen und zu verteilen. Dieses Modell ist im **Anhang H: Das Modell des Emerging Enterprise** dargestellt.
- Durch die Standardisierung von Technologie gilt es, Nutzen zu generieren. Diszipliniertes Projektmanagement hilft, Nutzen zu schaffen. Es obliegt dem Technology Committee und dem IT Architektur Board, diese Aufgaben zu überwachen.

- Um IT Ressourcen richtig zu bewerten, muss erst die IT auf Kostenoptimierung ausgerichtet werden. Dadurch kann ein Kosten/Nutzen Vergleich angestellt werden.
- Das Sicherstellen einer klaren Strategie für Sourcing bereitet das Unternehmen auf Wachstum, den Bedarf an externen IT Ressourcen und IT Services vor. Zu den Aufgaben gehören auch die Verhandlungen zwischen dem Management und dritten Vertragspartnern, sowie der Abschluss von Service Level Agreements. Außerdem bedarf es eines hohen Maßes an Vertrauen zwischen den Parteien, was Zusammenarbeit und Informationssharing betrifft. Gleichzeitig sind gerade hier IT Kontrollen sowie Führungspraxis erforderlich.

Nützliche Praktiken, um Managementaufgaben im Bereich der IT Governance zu unterstützen, sind im **Anhang C: Management IT Governance Toolkit** zu finden.

5. Welche Bereiche deckt IT Governance ab?

IT Governance behandelt im wesentlichen zwei Bereiche:

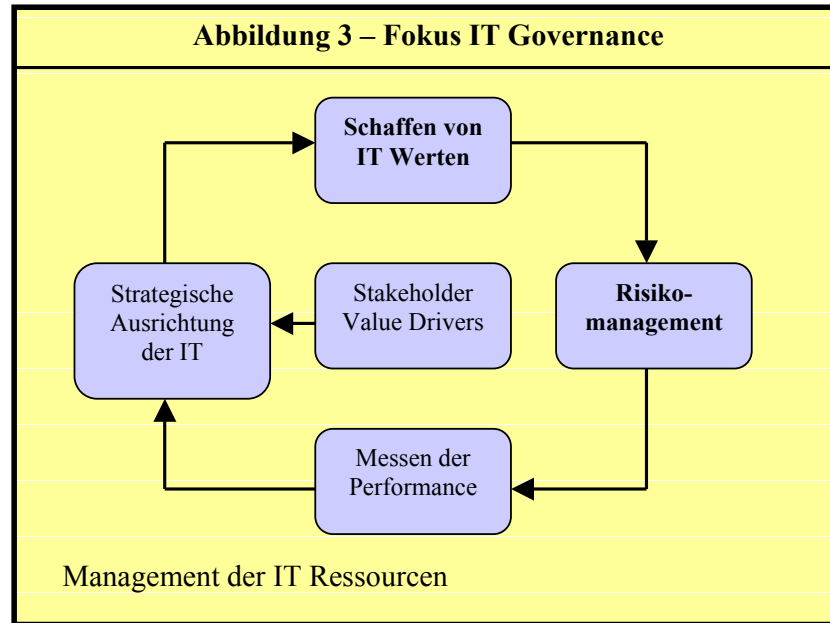
- das Schaffen von Unternehmenswert und
- das Minimieren von IT Risiken.

Zusätzlicher Unternehmenswert wird durch die strategische Ausrichtung⁴ der IT an den Unternehmenszielen geschaffen. Das Minimieren von IT-Risiken wird durch klar definierte Verantwortungsbereiche erreicht. Beide Ziele müssen durch geeignete Ressourcen unterstützt und gemessen werden. Dadurch wird sichergestellt, dass diese auch erreicht werden.

Die wichtigsten Aufgaben von IT Governance werden durch den Stakeholder Value getrieben. Insgesamt sind es fünf Hauptaufgaben, die sich in Treiber und Ergebnisse gliedern. Die Ergebnisse gliedern sich in das Schaffen von Unternehmenswert durch IT und Risikomanagement. Die drei anderen Hauptaufgaben stellen Treiber dar, die

⁴ Wertgenerierung und strategische Ausrichtung werden oft sowohl in akademischer Literatur als auch in der Wirtschaftsliteratur kombiniert.

die Ergebnisse unterstützen: Strategische Ausrichtung, Ressourcenmanagement und Messen der Performance.

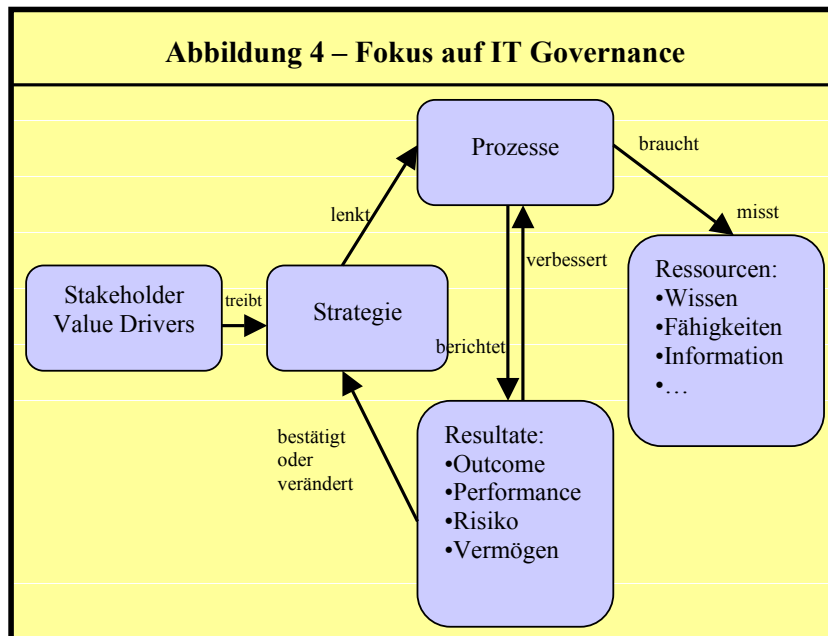


IT Governance ist ein kontinuierlicher Zyklus, der normalerweise mit der Formulierung einer Strategie und ihrer Ausrichtung im Unternehmen beginnt. Die Implementierung der Strategie wird durch die Ergebnisse unterstützt. Dies geschieht durch die Schaffung von Werten, die durch die Strategie festgelegt sind und durch die Aufdeckung von Risiken, die zu minimieren sind. In regelmäßigen Abständen müssen die Strategie überwacht sowie die Ergebnisse gemessen und berichtet werden. In weiterer Folge müssen Maßnahmen gesetzt werden. Die Strategie wird jährlich erstellt, jedes Jahr wird sie neu beurteilt und ausgerichtet.

Jedes Unternehmen handelt unter den Bedingungen, die durch das Unternehmensumfeld beeinflusst werden. Solche Einflüsse können sein:

- Stakeholder Value
- Mission, Vision und Werte des Unternehmens
- Unternehmenskultur und Moral
- Gesetze, Verordnungen und Politik
- Technologische Standards wie bspw. Industrieverfahren

IT Governance stellt auch einen Prozess dar, in dem die IT Strategie die IT Prozesse steuert, welche den Einsatz von Ressourcen erfordern. Die IT Prozesse werden durch Prozessergebnisse und Performance überwacht; Risikominderung und Ressourcenverbrauch werden gesteuert. Durch diese Kontrollen soll sichergestellt werden, dass die Strategie richtig umgesetzt wird. Weiter sollen dadurch Indikatoren für den Bedarf einer strategischen Änderung aufgezeigt werden.



IT Governance bringt eine Anzahl von Aufgaben für die Entscheidungsträger mit sich. So ist es unabdingbar, dass das Management über die Rolle der IT innerhalb des Unternehmens informiert sein muss, Zuständigkeiten festsetzt, konkrete Bedingungen definiert, um agieren zu können, die Performance der IT misst, Risiken managt und Vertrauen in der Organisation schafft.

Diese Aktivitäten beziehen sich sowohl auf bestehende als auch auf zukünftige IT Initiativen. Damit Entscheidungsträger IT Governance umsetzen können, benötigen sie Werkzeuge. Solche sind beispielhaft in **Anhang B und C** ersichtlich, jeweils mit einer Auflistung von IT Governance-Aktivitäten und dafür spezifischen Themen.

Berichte von professionellen Analysten, wie etwa Gartner, Compass, Giga und CSC zeigen, dass sich die Tophemen für das IT Management von den typischen

Technologiethematiken hin zu Managementthemen verschoben haben. Die Analysten legen die Ziele der IT Governance folgendermaßen fest:

- **Strategische Ausrichtung** mit Fokus auf Unternehmenslösungen
- **Nutzengenerierung** mit Fokus auf die Optimierung der Ausgaben und Bewertung des Nutzens der IT
- **Risikomanagement**, das sich auf den Schutz des IT Assets bezieht, unter Berücksichtigung von Disaster Recovery (Wiederanlauf nach Katastrophen) und Fortführung der Unternehmensprozesse im Krisenfall
- **Management von Ressourcen**, Optimierung von Wissen und IT Infrastruktur

Keines dieser Ziele kann erreicht werden, ohne dass die **Performance** regelmäßig **gemessen** wird. Hierbei sind die regelmäßige Kontrolle über das Einhalten von Projektschritten ebenso wichtig und notwendig wie die Überwachung der IT Services.

Auf jedes der IT Governance Ziele wird nachfolgend im Detail eingegangen. In Abschnitt 7 werden einige Praktiken und kritische Erfolgsfaktoren⁵ vorgestellt, die näher ausführen, wie diese Aktivitäten durchgeführt werden können, und wie man ihren Erfolg steigern kann.

5.1 Strategische Ausrichtung

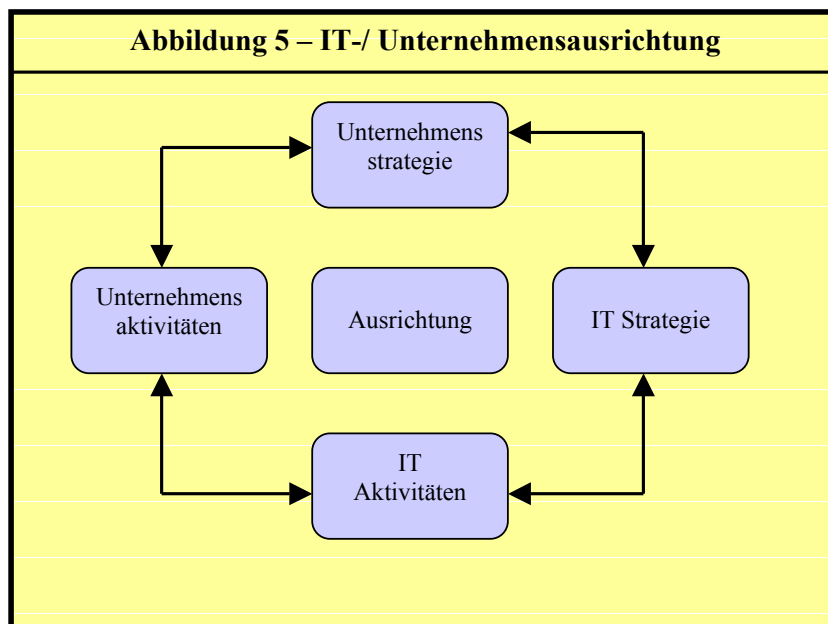
Konzentration der IT Ausrichtung auf das gesamte Unternehmen

Die Kernfrage ist, ob IT-Investitionen in Abstimmung mit den strategischen Zielen des Unternehmens stehen (Absicht, aktuelle Strategie und Unternehmensziele) und dadurch das nötige Potenzial aufgebaut wird, um Unternehmenswert zu generieren. Dieser Prozess wird generell als Ausrichtung von Teilzielen an den Gesamtzielen bezeichnet. Er ist komplex, vielfältig und kann nie vollständig abgeschlossen werden. Es geht vielmehr darum, ihn kontinuierlich zu hinterfragen und somit damit besser abgestimmt zu sein, als die Konkurrenz. Dies ist für viele Unternehmen nicht leicht zu

⁵ In diesem Dokument werden unter CSF (Critical Success Factors) Bedingungen, Kompetenzen und Verhaltensweisen verstanden, die nicht immer unter alleiniger Kontrolle des Unternehmens stehen.

erreichen, da sich Unternehmensziele schnell ändern. Dennoch lohnt es sich, diesen Prozess kontinuierlich weiterzuverfolgen. IT Investitionen stellen einen signifikanten Betrag dar, der nur durch die Ausrichtung an den Unternehmenszielen den Unternehmenswert positiv beeinflussen kann.

Im Rahmen der IT Governance umfasst die strategische Ausrichtung der IT mehr als die strategische Integration zwischen der (zukünftigen) IT Organisation und der (zukünftigen) Unternehmensorganisation. Wichtig ist auch, in wie weit der IT-Betrieb an den aktuellen Unternehmensaktivitäten ausgerichtet ist. Dies ist schwierig, wenn Unternehmenseinheiten schon von vornherein nicht optimal ausgerichtet sind.



IT wird oft als notwendiges Übel angesehen. Strategisch betrachtet, kann der IT Einsatz folgende Chancen bieten:

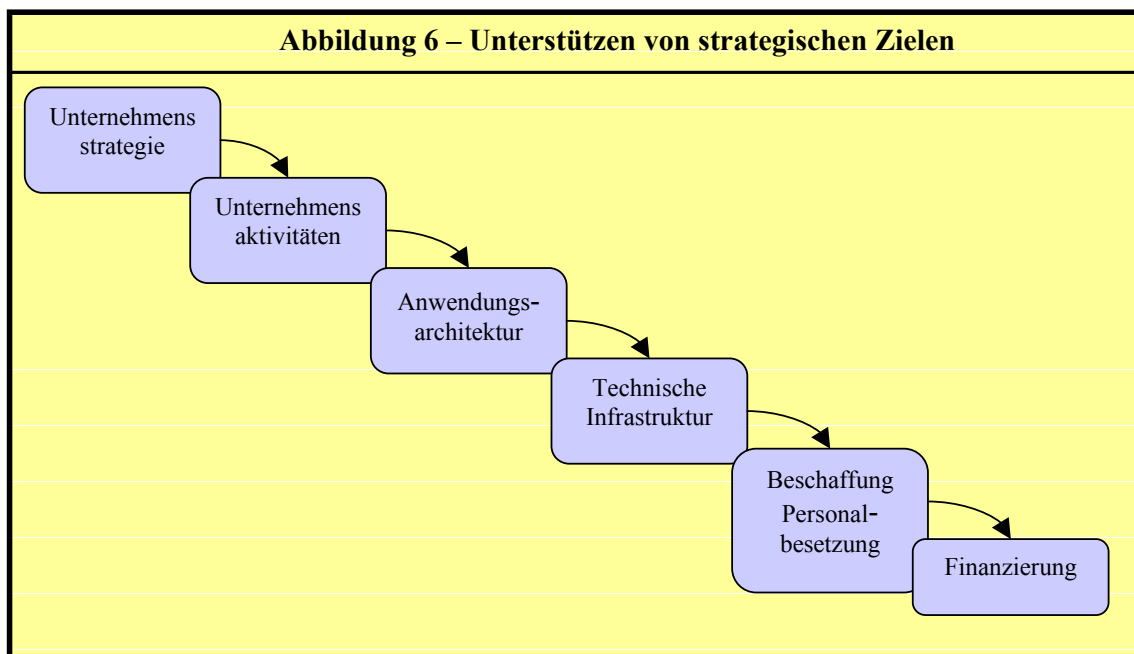
- Wertsteigerung für Produkte und Services
- Unterstützung für die wettbewerbsfähige Ausrichtung
- Kostenkontrolle und Verbesserung der Effizienz der Administration
- Verbesserung der Wirksamkeit des Managements

Die IT Strategie artikuliert die Absicht des Unternehmens, IT zum Erreichen einiger (oder aller) dieser Punkte einzusetzen. Die Anbindung der IT an die Unternehmensziele ist essenziell, um erkennbaren Nutzen für das Unternehmen zu generieren.

Für die Formulierung der IT Strategie sind folgende Punkte vom Unternehmen zu berücksichtigen:

- Unternehmensziele und Wettbewerbsumfeld.
- Aktuelle und zukünftige Technologien sowie deren Kosten, Risiken und Nutzen für das Unternehmen.
- Die Fähigkeit der IT Organisation und der Technologien, auch zukünftig den geforderten Service Level zu liefern.
- Das Ausmaß von Veränderungen und Investitionen, die auf das Unternehmen wirken.
- Kostenübersicht über die momentan implementierte IT zu haben, um Wertsteigerungen zu erkennen.
- Erfahrungen aus vergangenen Erfolgen und Misserfolgen einfließen lassen.

Aufbauend auf diesen Themen kann die IT Strategie entwickelt werden. Dabei muss sichergestellt sein, dass alle Elemente der IT Umgebung die strategischen Ziele unterstützen, wie Abbildung 6 verdeutlicht.



Dass der Plan für die Umsetzung der Strategie von allen Partnern unterstützt wird, ist essentiell. Des Weiteren muss der Umsetzungsplan auf überschaubar- und kontrollierbare Teilpläne heruntergebrochen werden. Für jeden dieser Teilpläne geht es darum, bestimmte Ergebnisse zu erreichen und Nutzen zu generieren. Der Vorstand sollte aus technologischen und operativen Gesichtspunkten sicherstellen, dass die Strategie regelmäßig überprüft wird.

Daher sollte der Vorstand oder ein bestimmtes, für die IT Strategie verantwortliches, IT Strategy Committee die Ausrichtung des Unternehmens vorantreiben und sich um die Einhaltung der folgenden Punkte bemühen:

- Es soll sichergestellt werden, dass die IT Strategie an der Unternehmensstrategie ausgerichtet ist und dass verteilte IT Strategien konsistent und integriert sind.
- Die IT soll auf die Unternehmensstrategie ausgerichtete Services liefern, denn nur durch klare Erwartungen und systematische Kontrollen (umgesetzt beispielsweise durch Einführung einer unternehmensweiten Balanced Scorecard) kann Unternehmenswert wirklich effizient generiert werden. Hierbei ist das Aufstellen eines Zeitplans und eines IT Budgets, das Festsetzen von Funktionalitäten und das Definieren des geplanten Nutzens zu berücksichtigen.
- Abgleich von Investitionen zwischen den einzelnen Unternehmensbereichen. Die Anschaffung von neuen Systemen schafft eine Infrastruktur, die das Unternehmen unterstützt und gleichzeitig bestimmte Prozesse oder Strukturen leicht verändert. Damit wird dem Unternehmen Wachstum und Konkurrenzfähigkeit in neuen Bereichen ermöglicht.
- Entscheidungen, die sich auf den Einsatz von IT Ressourcen auswirken. Um neue Märkte zu erschließen, die Wettbewerbsstrategien umzusetzen, die Einnahmen zu erhöhen, Kundenzufriedenheit zu verbessern und/oder Kundenbindung zu sichern, gilt es, den Nutzen der Ressourcen zu erkennen.

Die Ausrichtung der IT erfordert geplante und auf Ziele ausgerichtete Managementprozesse. Das Bewusstsein über die strategische Rolle der IT ist

aufzubauen und nachfolgend zu halten. Dabei soll die Rolle der IT klargestellt werden. Dient der IT Einsatz als Unterstützer oder Enabler? Wird die IT also als Unterstützung von Prozessen gesehen oder mehr als Enabler, um wichtige Aktivitäten überhaupt erst durchführen zu können? Führungsprinzipien, die von den Grundsätzen des Unternehmens ausgehen, sollen geschaffen werden. Zum Beispiel: "Partnerschaften mit Abnehmern weltweit aufbauen" kann zu "Zusammenführen zu einer Kundendatenbank und Auftragsannahmeprozessen" führen. Ein permanentes Monitoring muss eingeführt werden, das den Einfluss der Unternehmensprozesse auf die IT überwacht, aber auch den Einfluss der IT Infrastruktur auf die Unternehmensprozesse hinterfragt. Dies hat sowohl bei der Einführung, beim Gebrauch, als auch nach der Implementierungsphase zu geschehen; eben entlang des gesamten Lebenszyklus der IT im Unternehmen.

Da die IT für das Überleben der Unternehmen und für das Unternehmenswachstum immer bedeutender wird, muss das IT Strategy Committee seinen Handlungsrahmen ausweiten. Das IT Strategy Committee sollte nicht nur Ratschläge hinsichtlich Strategiewachstum an den Vorstand unterbreiten, sondern auch Fokus auf den IT Nutzen sowie die IT Risiken und ihre Performance legen. Im **Anhang F** sind die Rollen und Zuständigkeiten dieses Gremiums genauer erläutert.

5.2 Schaffen von Werten/Nutzen

Fokus auf die Optimierung von IT Ausgaben und Steigern des IT Nutzens

IT Werte zu schaffen, bedeutet, den versprochenen Nutzen durch den IT Einsatz tatsächlich zu generieren. Dies erfolgt durch die Bereitstellung geeigneter Qualität zur richtigen Zeit und im Rahmen des Budgets. Durch den IT Einsatz können Wettbewerbsvorteile, Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterproduktivität und -profitabilität geschaffen werden. Auch Werte, wie die Dauer für Auftrags-/Serviceerfüllung oder Kundenwartezeit, können durch den Einsatz von IT gesenkt werden, um Nutzen aus IT Investitionen zu schaffen. Viele dieser Elemente sind subjektiv und deshalb nur schwer messbar. Wegen Ihres hohen Investitionsvolumens und den schwer im Voraus planbaren Ergebnissen werden größere IT Investitionen

von Entscheidungsträgern gefürchtet. Um effektiven IT Nutzen zu generieren, müssen sowohl die aktuellen Kosten, als auch der erwartete ROI berücksichtigt werden.

Der Wert, der durch den Einsatz von IT für das gesamte Unternehmen geschaffen wird, hängt davon ab, wie stark die IT Organisation auf das Unternehmen ausgerichtet ist. Es gilt, die Erwartungen des Unternehmens an den IT Einsatz zu erfüllen. Die folgenden Fragen decken einen Teil dieser Erwartungen ab:

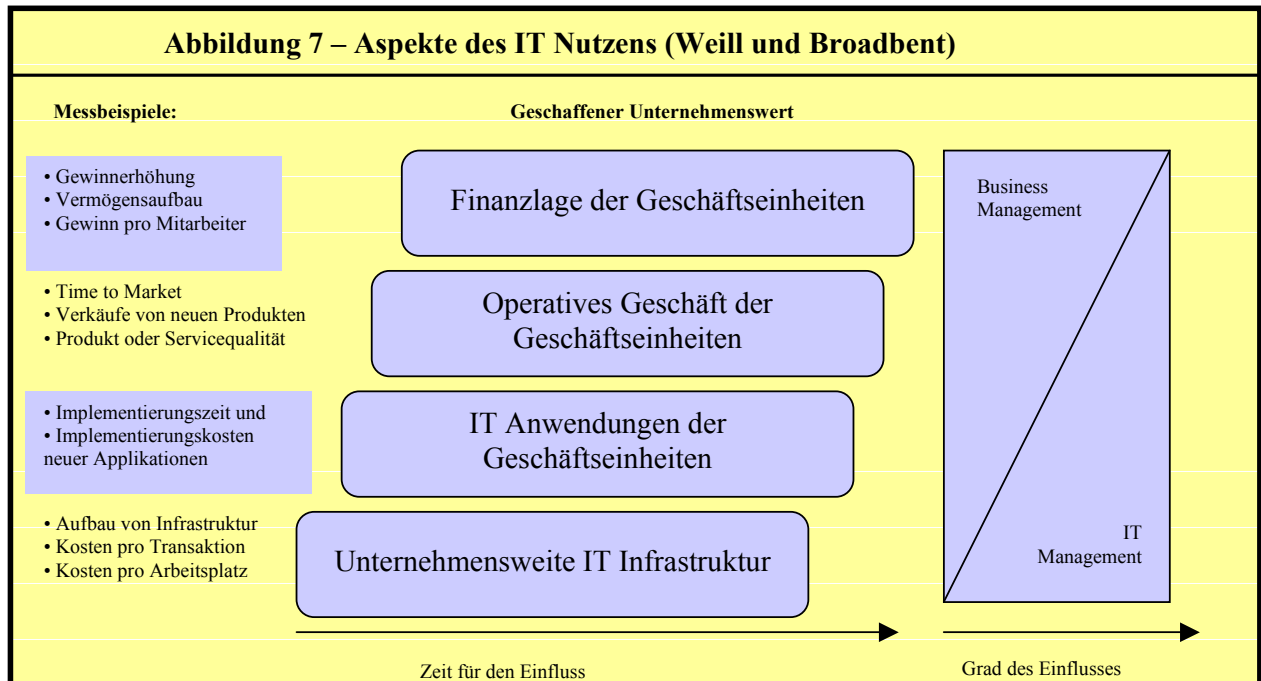
- Ist der Output geeignet, um die Unternehmensanforderungen zu erfüllen?
- Ist die IT flexibel, um auf neue Anforderungen eingehen zu können?
- Wie hoch ist der Durchsatz und wie kurz die Antwortzeiten?
- Wie hoch sind Bedienungsfreundlichkeit, Elastizität und Sicherheit?
- Sind die Informationen genau, zeitnah und integriert?
- Verkürzt sich die Time-to-market durch die Unterstützung angemessener IT?
- Wie werden Kosten- und Zeitaufwand gemanagt?
- Wie erfolgreich ist die Zusammenarbeit mit Partnern?
- Verfügt das Unternehmen über die notwendigen Personalressourcen?

Um diese Erwartungen zu managen, gilt es, ein beiderseitiges Verständnis zwischen IT und Unternehmensleitung herzustellen. Dieses Verständnis soll auf einer für beide Seiten verständlichen Terminologie und Fakten beruhen.

Der IT Wert wird von Benutzern und den diversen Managementebenen verschieden gesehen. Abbildung 7⁶ zeigt, dass je höher die Managementebene, desto unklarer und verwässerter wird der messbare Einfluss der IT. In der Folge kann auch das IT Management weniger Einfluss auf die Messung der IT ausüben. Dies bedeutet auch, dass das Messen von IT Investitionen auf einer niedrigeren Hierarchieebene einfacher ist.

Oft gibt es unklare Vorgehensweisen für die Definition von Nutzenplanung und der Messung von dessen Erreichung. Man soll sich nicht nur an Finanzkennzahlen orientieren, sondern genauso an Qualitätskennzahlen.

⁶ Weill, Peter; Marianne Broadbent; Leveraging the New Infrastructure: How Market Leaders Capitalize on Information Technology, Harvard Business School Press, 1998



Die IT muss so ausgerichtet sein, dass sie das Unternehmen unterstützt, Services zeitgenau bereitzustellen, die Abläufe durch den Einsatz von geeigneten Funktionalitäten zu unterstützen und dabei den beabsichtigten Nutzen zu erreichen. Die Ausrichtung der IT schafft Nutzen, indem sie Infrastruktur bereitstellt und dem Unternehmen Wachstum ermöglicht. Der IT Einsatz fördert die Erschließung neuer Märkte, erhöht den Umsatz, verbessert Kundenzufriedenheit und sichert die Kundenbindung und setzt eine Wettbewerbsstrategie um.

Die Fähigkeit, diese Werte zu generieren, hängt von zeitgerechter, verwendbarer und verlässlicher Information über Kunden, Prozesse und Märkte ab. Die Fähigkeit, die Technologie zu integrieren und die Geschäftspraktiken zu unterstützen, fördert ebenfalls die Wertgenerierung durch den IT Einsatz.

Für den erfolgreichen Einsatz von IT müssen sich Unternehmen darüber bewusst werden, dass unterschiedliche strategische Zusammenhänge unterschiedliche Nenngrößen benötigen, um den Nutzen zu messen. Diese Maßstäbe müssen zwischen den Unternehmenszielen und der IT abgestimmt werden. Dies kann durch die Unterstützung einer IT Balanced Scorecard erfolgen. Für unterschiedliche Branchen

sind oft unterschiedliche Kennzahlen heranzuziehen Dies gilt auch für Unterschiede zwischen privatwirtschaftlich geführten Unternehmen, oder öffentlich/rechtlichen Organisationen.

5.3 Risikomanagement

Absicherung von IT Assets und Informationen sowie deren Wiederherstellung nach Katastrophen

Eine gute Unternehmenssteuerung führt aktives Risikomanagement durch. Unternehmensrisiko existiert in vielen Varianten, nicht nur als finanzielles Risiko. An Risikothemen sind auch Behörden interessiert. Die BIS beispielsweise teilt diese Ansicht, da alle in der Finanzindustrie in der Vergangenheit untersuchten Risikofälle von folgenden Faktoren ausgelöst wurden: Ausfall interner Kontrollen, Überwachung oder IT. Initiativen zum Schutz der IT Infrastruktur in den USA und in Großbritannien unterstreichen die starke Abhängigkeit der Unternehmensprozesse von der IT Infrastruktur und die Anfälligkeit gegenüber neuen technologischen Risiken. Die ersten Empfehlungen dieser Initiative betreffen das Risikobewusstsein des Top Managements von Unternehmen.

Verantwortlich für das Unternehmensrisiko ist der Vorstand. Durch folgende Maßnahmen werden Risiken eingeschränkt:

- Feststellen, dass die signifikanten Risiken für das Unternehmen transparent sind. Entscheidung über risikofreudige oder risikomeidende Unternehmenspolitik (d.h. Feststellen der Risikofreude des Unternehmens).
- Bewusstsein schaffen, dass die oberste Zuständigkeit für das Risikomanagement beim Vorstand bleibt. Werden diese Verantwortungen delegiert, ist die Gesamtverantwortung dennoch sicherzustellen.
- Bewusstsein schaffen, dass durch den Einsatz des Internen Kontrollsystems als Risikomanagementwerkzeug auch die Kosten/Nutzen-Aspekte besser gemanagt und überprüft werden.

- Berücksichtigen, dass ein transparentes und aktives Risikomanagement Wettbewerbsvorteile schaffen kann.
- Darauf bestehen, dass Risikomanagement in die Unternehmensaktivitäten integriert wird, schnell auf veränderte Risiken reagiert und unverzüglich an die zuständige Managementebene berichtet wird. (Aufstellen von Regelungen: Was muss wie berichtet werden, wann und an wen?)

Risikomanagement beginnt am effektivsten mit einem klaren Verständnis von der Risikoeinstellung des Unternehmens, am besten durch ein Brainstorming über die wesentlichsten Unternehmensrisiken unter Einbeziehung der Geschäftsleitung. Gerade für IT Investitionen ist eine allgemeine Risikoeinschätzung über das gesamte Unternehmen erforderlich. Erst nach der Definition einer risikofreudigen oder risikomeidenden Unternehmenspolitik können Strategien für das Risikomanagement erstellt und Verantwortlichkeiten festgelegt werden. Abhängig vom Risikotyp und seiner Bedeutung für das Unternehmen können Management und Vorstand für Einzelrisiken aus folgenden Aktionen auswählen:

- **Risikoreduktion** - Kontrollen werden implementiert (zB Virenschutz oder Zugangskontrolle; Sicherheitstechnologie wird beschafft, um die IT Infrastruktur zu schützen).
- **Risikotransfer** - Das Risiko wird an einen Geschäftspartner weitergegeben (zB Deckung durch Versicherungen, Service Level Agreements).
- **Risikoakzeptanz** - Formale Anerkennung, dass das Risiko existiert, um es folglich zu überwachen.

Oftmals sind die gefährlichsten IT Risiken diejenigen, die nicht richtig verstanden wurden. Deshalb muss jedes Risiko analysiert werden, auch wenn unmittelbare Gegenmaßnahmen fehlen. Das Bewusstsein für Risiko beeinflusst die strategischen Entscheidungen.

"Ich kann mir nichts vorstellen, was dieses Schiff zum Sinken bringt. Ich kann mir keine Katastrophe vorstellen, die diesem Schiff zustoßen könnte." Kapitän der Titanic, 1912

5.4 Ressourcen Management

Optimierung von Wissen und Infrastruktur

Optimale Investitionen sowie die Verwendung und Bereitstellung von IT Ressourcen (Menschen, Anwendungen, Technologie, Facilities, Daten) sind Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche IT Performance, um die Ansprüche des Unternehmens zu erfüllen. Vielen Unternehmen gelingt es nicht, die Effizienz ihrer IT Werte zu maximieren und die Kosten im Verhältnis zum Wert zu optimieren. Zusätzlich dazu bestand die größte Herausforderung der letzten Jahre darin, zu wissen, wo und wie outgesourcet werden, und wie die outgesourceten Services gemanagt werden sollen, damit die versprochenen Leistungen zu einem akzeptablen Preis erbracht werden.

Entscheidungsträger haben angemessene Investitionen in Infrastruktur und Ressourcen auf eine Weise zu tätigen, die folgende Voraussetzungen für eine funktionierende IT Landschaft erfüllen:

- Die Zuständigkeiten des Managements für IT Systeme und der Beschaffung von Services sind bekannt und werden auch entsprechend angewandt.
- Angemessene Qualifikationen und Methoden sind für das Management von IT Projekten und Systemen vorhanden.
- Verbesserte Personalplanung sowie ein IT Personalbudget existieren, um Rekrutierung und die Beibehaltung von qualifiziertem IT Personal sicherzustellen.
- Der Bedarf für IT Bildung, Training und Entwicklung wird identifiziert adressiert.
- Geeignete Rahmenbedingungen sind gesetzt und auch Zeit ist verfügbar, damit Mitarbeiter die benötigten Fähigkeiten entwickeln können.

Damit IT Ressourcen in vernünftigem Rahmen verwendet werden, müssen die Entscheidungsträger sicherstellen, dass geeignete Methoden und angemessene

Qualifikationen in der Organisation verfügbar sind. Dadurch können IT Projekte angemessen gemanagt werden. Noch bevor ein bestimmtes Service beschafft wird, ist von den Entscheidungsträgern zu verifizieren, ob der versprochene Nutzen realistisch erreichbar ist.

In vielen Unternehmen wird der größte Teil des IT Budgets für den laufenden Betrieb verwendet. Eine wirksame Steuerung der operativen IT Ausgaben erfordert folglich eine wirksame Kostenkontrolle. Es gilt zu identifizieren, mit welchen Services der höchste Nutzen durch IT generiert wird, denn auf diesen soll das IT Budget priorisiert werden. Die IT Services sollen auf klar definierten Service Levels basieren. Die klare Definition und Priorisierung der Services ermöglicht, auf das Unternehmen ausgerichtete Service Level Agreements (SLAs) zu definieren. SLAs sind die Basis für eine wirkungsvolle Übersicht und Kontrolle sowohl von internen als auch von outgesourceten IT Services. Das Erreichen von IT Nutzen muss durch den Einsatz von angemessener Servicequalität und durch das Bereitstellen kosteneffektiver Infrastruktur unterstützt werden. Geeignete Messgrößen sind zu definieren und anzuwenden. Unternehmen, die das schaffen, realisieren umfangreiche Kosteneinsparungen und sind gut darauf vorbereitet, IT Initiativen zu starten, neue Technologien vernünftig einzuführen sowie überholte Systeme auszutauschen oder zu aktualisieren.

IT Assets sind komplex zu managen, sie ändern sich aufgrund von Technologieweiterentwicklungen und sich ändernden Geschäftsanforderungen kontinuierlich. Wirksames Management von Hardware, Softwarelizenzen, Serviceverträgen und internen oder externen Personalressourcen ist ein kritischer Erfolgsfaktor - nicht nur, um die Basiskosten der IT zu optimieren, sondern auch für Change Management, Minimierung von Service Incidents und Sicherstellung einer verlässlichen Servicequalität.

Von allen IT Assets fällt der größte Teil der Kosten auf die Personalressourcen; diese sind auch jene mit den prozentuell größten Steigerungsraten. Deshalb ist es wichtig, benötigte Kernkompetenzen zu identifizieren und zu prognostizieren, damit diese planbar werden. Eine wirksame Personalrekrutierung, das Halten von Personal und die Entwicklung von Schulungsprogrammen ist notwendig, um sicherzustellen, dass

die notwendigen Fähigkeiten in der Organisation vorhanden sind. Somit kann IT wirksam eingesetzt und die angegebenen Ziele erreicht werden.

Für die Erreichung von Kosten/Nutzen-Effizienzen ist der Einklang von Servicequalität und den dafür anfallenden Kosten essenziell. (Das betrifft auch jene Services, die z externen Service Providern outgesourct werden). Dafür ist es notwendig, die IT zu bewerten und deren Performance zu messen. Dies kann beispielsweise durch den Einsatz von Balanced Scorecard Systemen unterstützt werden.

5.5 Messen von Performance

Überwachung der IT Services

Die Definition einer Strategie wird immer wichtiger, denn Unternehmen setzen mittlerweile immaterielle und versteckte Assets zur Steigerung der Konkurrenzfähigkeit ein. Die Nutzengenerierung hat sich von materiellen auf immaterielle Werte verschoben. Immaterielle Werte sind durch traditionelle, finanzielle Kennzahlen nicht messbar. Ein Ansatz, um immaterielle Werte messbar zu machen, ist der Einsatz der Balanced Scorecard. Sie leitet die Strategie in konkrete Ziele und Aktionen um, deren Performance gemessen wird. So kann festgestellt werden, ob Ziele auch erreicht wurden, um konkurrenzfähig zu bleiben. Diese Ziele sind Kundenorientierung, Prozesseffizienz und die Fähigkeit, zu lernen und zu wachsen.

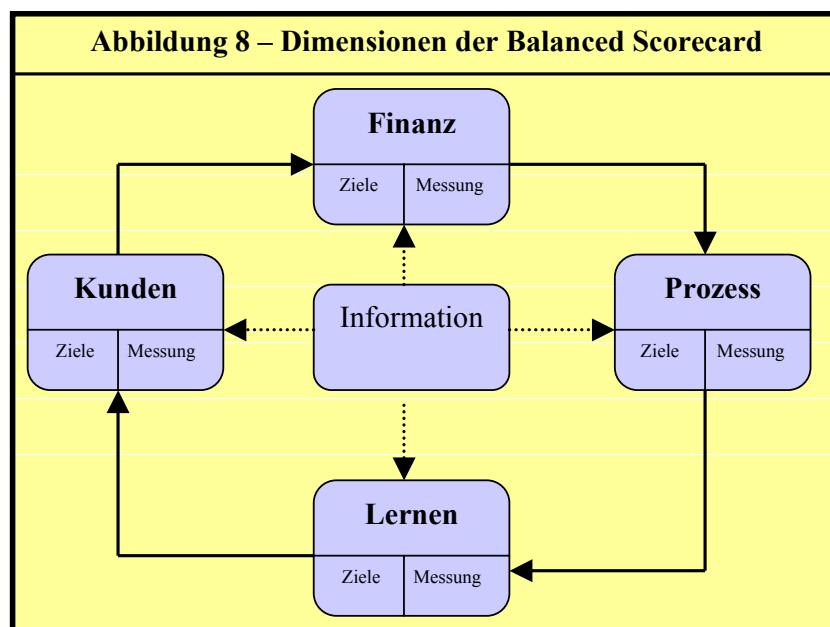
Das System der Balanced Scorecard ist in sogenannten Perspektiven dargestellt.

- Finanzielle Perspektive - Welche finanziellen Ziele müssen wir erreichen, um die Stakeholder zufriedenzustellen?
- Kundenperspektive - Welche Kundenbedürfnisse müssen wir befriedigen, um die finanziellen Ziele zu erreichen?
- Interne Prozessperspektive - In welchen internen Geschäftsprozessen müssen wir uns hervorheben, um die Kunden und die Stakeholder zufriedenzustellen?

- Lernperspektive - Wie muss unsere Organisation lernen und Neuerungen einführen, um unsere Ziele zu erreichen?

Durch die Verwendung einer Balanced Scorecard stützen sich Manager als Maßstab für Unternehmensperformance auf mehr als auf kurzfristige finanzielle Kennzahlen. Sie berücksichtigen auch immaterielle Werte, wie den Grad der Kundenzufriedenheit, die Rationalisierung interner Funktionen, die Generierung operativer Effizienzen und die Entwicklung der Mitarbeiterqualifikation. Diese ganzheitliche Sicht von Unternehmensfunktionen hilft, langfristige strategische Ziele mit kurzfristigen operativen Aufgaben zu verknüpfen.

Das Herzstück einer solchen Scorecard besteht aus den Informationen des Managements. Diese Informationen werden durch ein durchgängiges Berichtssystem unterstützt.



Die IT liefert nicht nur Informationen, wo das Unternehmen steht und wohin es sich entwickelt. Der IT Einsatz unterstützt auch die Zielsetzung der vier Perspektiven der Balanced Scorecard und erhält diese aufrecht. IT kann folgendermaßen eingesetzt werden, um die vier Perspektiven zu unterstützen: Finanzielle Perspektive (Management der Unternehmensressourcen), Kundenperspektive (Customer

Relationship Management), Prozessperspektive (Intranet und Workflowtools) und Lernperspektive (Wissensmanagement).

Die IT steuert nicht nur Informationen und Tools zu den Scorecards bei, sondern benötigt wegen der Bedeutung der IT selbst auch ihre eigene Scorecard. Klare Ziele und verwendbare Performancemessungen reflektieren den Einfluss des Geschäftsbetriebs auf die IT. Die Definition dieser Ziele und der Performancemessungen sollte in Kooperation mit verschiedenen Unternehmensebenen innerhalb der Organisation durchgeführt werden.

Die Verwendung einer IT Balanced Scorecard (IT BSC) ist eines der wirkungsvollsten Mittel, um Entscheidungsträgern zu helfen, die IT an den Unternehmensanforderungen auszurichten. Ziel ist hier, ein Reportingtool einzuführen, welches das Erreichen der strategischen IT Ziele fördert und die Effektivität und den Nutzen der IT demonstriert. Ebenso sollen durch die regelmäßigen Performancemessungen das Risiko und das Potential der IT kommuniziert werden.

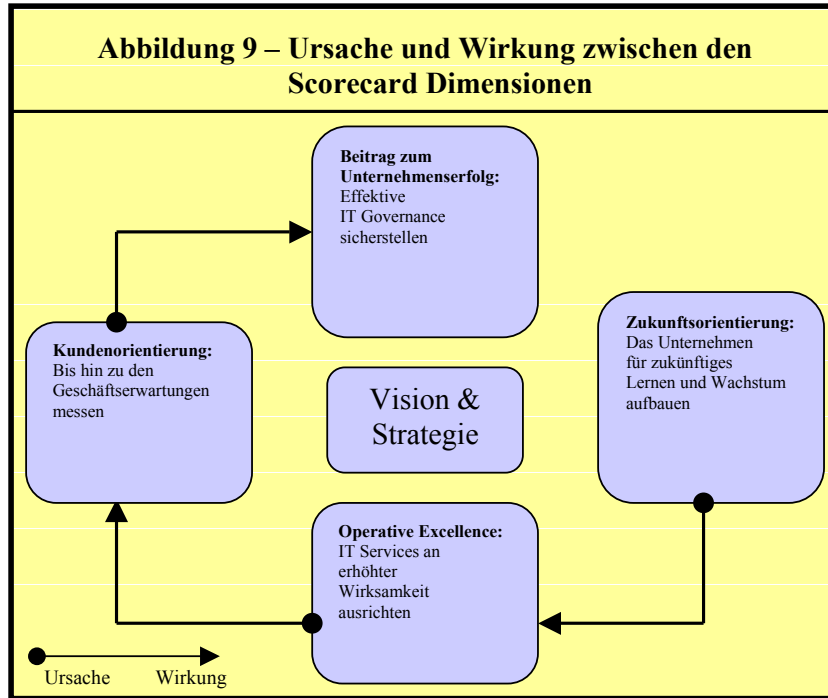
Um das Balanced Scorecard Konzept speziell für die IT anzuwenden, müssen die vier Perspektiven neu definiert werden. Eine IT BSC Vorlage kann unter Berücksichtigung folgender Fragen entwickelt werden:

- Beitrag zum Unternehmenserfolg - Wie sieht das Management des Unternehmens die IT Abteilung?
- Benutzerorientierung - Wie sehen Anwender die IT Abteilung?
- Stärke des Betriebs - Wie effektiv und effizient sind die IT Prozesse ausgerichtet?
- Zukunftsorientierung - Wie gut ist die IT positioniert, um zukünftige Anforderungen zu erfüllen?

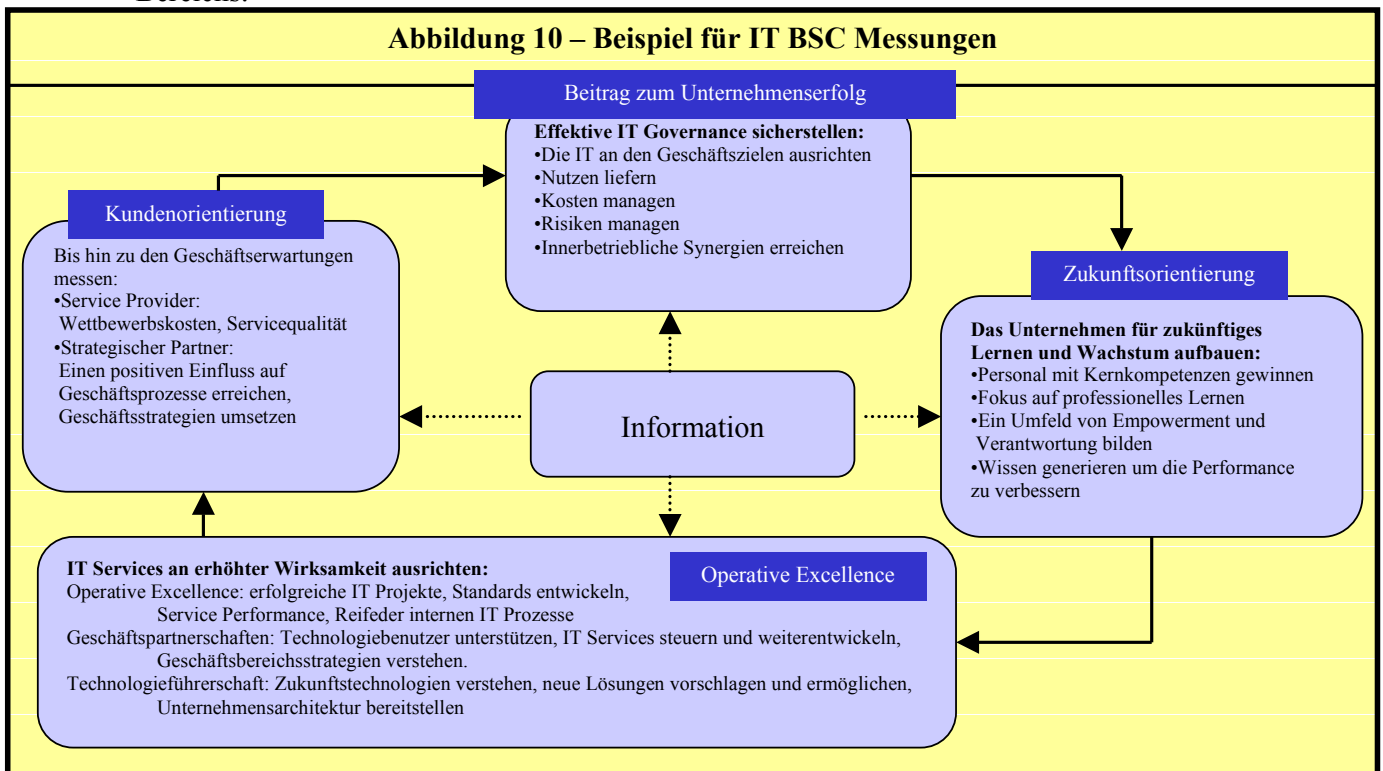
Um den gewonnenen IT Wert zu demonstrieren, sind Ursache-Wirkungs-Beziehungen nötig, wie in Abbildung 9 ersichtlich.⁷ Diese Beziehung entsteht zwischen den beiden Messtypen in der Scorecard, den Ergebnismessungen (was wurde getan?) und den

⁷ Van Grembergen, W.; Ronald Saull; Steven De Haes; "Linking the IT Balanced Scorecard to the Business Objectives at a Major Canadian Financial Group," Strategies for Information Technology Governance, ed. Van Grembergen, 2003

Performancetreibern (was wird getan?). Eine gut entwickelte IT BSC beinhaltet beide Messtypen. Die IT BSC sollte mit Business Scorecards auf einer höheren Unternehmensebene verknüpft sein.



Die folgende Abbildung 10 gibt eine Übersicht über die spezifischen Ziele jedes Bereichs.



6. Welche Fragen sollen gestellt werden?

Das Stellen relevanter Fragen ist ein wirksamer Weg für den Start mit der Umsetzung von IT Governance. Diejenigen, die für die Governance verantwortlich sind, erwarten auch aussagekräftige Antworten auf diese Fragen. Wichtig ist nicht nur die Bestimmung von Aktionen, sondern auch, wer dafür verantwortlich ist und was bis zu welchem Zeitpunkt zu geschehen hat.

Im Anschluss werden einige Beispielfragen aufgeführt. Eine umfangreichere Checkliste ist in **Anhang A: IT Governance Checkliste** zu finden. Die Fragen konzentrieren sich auf drei Ziele.

Strategische IT Themen aufdecken

- Wie oft scheitern IT Projekte daran, Versprochenes zu leisten?
- Sind die Endbenutzer mit der Qualität der IT Services zufrieden?
- Sind genügend IT Ressourcen, Infrastruktur und Kompetenzen vorhanden, um die strategischen Ziele zu erfüllen?
- Was war die durchschnittliche Überschreitung des operativen IT Budgets? Wie oft und wie hoch haben IT Projekte das Budget überschritten?
- Wie hoch ist der Aufwand, der für Schadensbehebung anstelle einer Verbesserungen der Prozesse verwendet wird?

Wie behandelt das Management diese strategischen IT Themen?

- Wie gut sind die Unternehmens- mit den IT Zielen abgestimmt?
- Wie wird der von der IT generierte Nutzen gemessen?
- Welche strategischen Initiativen wurden vom Top-Management gestartet, um die Bedeutung der IT zu managen, damit das Unternehmen im Stande ist, zu wachsen und daraus Nutzen zu generieren? Sind diese Initiativen angemessen?

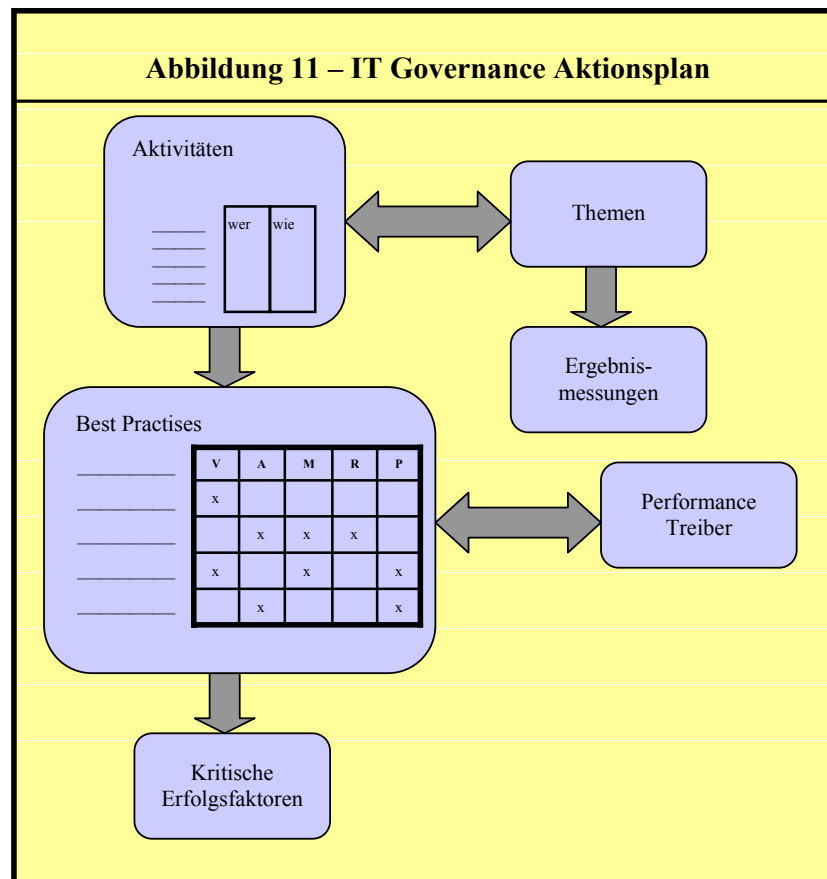
- Bezieht das Unternehmen eine klare Position zur Technologie - Pionier, Early Adopter, Mitläufer oder Wartender? Ist die Einstellung bzgl. Risiko eindeutig - Risikovermeidung oder Risikoakzeptanz?
- Gibt es eine Aufstellung von für das Unternehmen relevanten IT Risiken? Was wurde unternommen, um diesen Risiken entgegenzuwirken?

Selbstbewertung der IT Governance

- Wird der Vorstand regelmäßig über die IT Risiken informiert, denen das Unternehmen ausgesetzt ist?
- Ist IT ein fixer Tagesordnungspunkt auf der Vorstandsagenda und wird sie strukturiert adressiert?
- Definiert und kommuniziert der Vorstand die Unternehmensziele zur Ausrichtung der IT?
- Weiß der Vorstand über größere IT Investitionen sowie über deren Risiken und Nutzen Bescheid? Wird er über den Status laufender IT Projekte informiert?
- Bekommt der Vorstand regelmäßig unabhängige Bestätigungen über Zielerreichung und Risikomanagement der IT?

7. Wie wird IT Governance umgesetzt?

Vorlagen für die Unterstützung der Umsetzung einer effektiven IT Governance, sowohl für den Vorstand als auch das Management, sind in den Anhängen B und C angeführt. Diese beinhalten verschiedene Elemente, wie auch in der Abbildung 11 dargestellt:



Aktivitäten werden bestimmt, um den Verantwortungen für IT Governance nachzukommen. **Typische Themen** auf einer IT Governance Agenda sind: Ziele, Chancen, Risiken, Kernprozesse und -kompetenzen.

Ergebnismessungen beziehen sich auf die Ausrichtung von Unternehmens- und IT Zielen. Gemessen werden folgende Punkte: Kosteneffizienz, Fähigkeiten und Kompetenzen sowie Risiken und Chancen durch den Einsatz von IT.

Ergebnismessungen werden beispielsweise zur Erhebung des Einflusses der IT auf Produktinnovationen durchgeführt, um die Verfügbarkeit der Systeme und Services zu messen, oder das Erreichen eines bestimmten Grades an Serviceleistung wird überprüft, oder die Abweichung gegen Integritäts- oder Vertraulichkeitsrisiken.

Best Practices zeigen, wie Technologieführer IT Governance in ihrem Unternehmen umsetzen. Die erhobenen Praktiken der Technologieführer wurden klassifiziert und

den einzelnen IT Governance Bereichen zugeordnet. Werden Vergleiche zwischen den Best Practices und den eigenen IT Governance Aktivitäten angestellt, können auf einfache Weise Entwicklungspotentiale entdeckt werden. Die Bereiche, in denen Vergleiche angestellt werden, sind die *Generierung von Nutzen (Values), strategische Ausrichtung, Management von Ressourcen, Risikomanagement und Performancemessung*. Durch den Vergleich der Unternehmen mit Best Practices werden Entwicklungspotentiale aufgedeckt. Solche Entwicklungspotentiale könnten beispielsweise folgendermaßen adressiert werden:

- Einführen einer IT Governance Struktur, die messbar, wirksam und transparent ist. In dieser Struktur sind Aktivitäten festgelegt und Zuständigkeiten eindeutig definiert.
- Einführen eines Audit-Comitees, das die wesentlichen Risiken evaluiert. Das Audit-Comitee bestimmt, wie diese Risiken identifiziert, bewertet und abgedeckt werden. Es ist auch zuständig, Entscheidungen über das Management verbleibender Risiken zu treffen. Es legt die Anforderungen an ein wirksames Internes Kontrollsystem fest.
- Konkrete Abstimmung von Unternehmens- und IT-Strategien und -Zielen.
- Der Aufbau einer Wissensbasis über Kunden, Produkte, Märkte und Prozesse.

Kritische Erfolgsfaktoren sind Bedingungen, die einzuhalten sind, damit der Unternehmenserfolg erreicht wird und somit auch der Unternehmenswert gesteigert werden kann. Kritische Erfolgsfaktoren für die Umsetzung von IT Governance sind beispielsweise folgende:

- Bewusstsein, dass die IT im Unternehmen fest verankert ist und nicht als reine technische Funktion betrachtet werden kann. Formale Akzeptanz der Zuständigkeit des Managements für IT Governance. Das Management zieht Spezialisten zur Unterstützung heran.
- Eine Unternehmenskultur, die sich auf Verantwortungen, abteilungsübergreifende Kooperationen und Teamarbeit gründet, begünstigt kontinuierliche Prozessverbesserung und ist gegen Fehler besser gerüstet.
- Das Management ist zielorientiert und hat die notwendigen Informationen über Märkte, Kunden und internen Prozesse.

Performancetreiber sorgen für Messgrößen, die anzeigen, wie IT Governance erreicht wird. Im Gegensatz dazu stehen Ergebnismessungen, die messen, was bereits erreicht wurde. Performancetreiber stehen eng mit kritischen Erfolgsfaktoren in Verbindung. Beispiele für Performancetreiber sind:

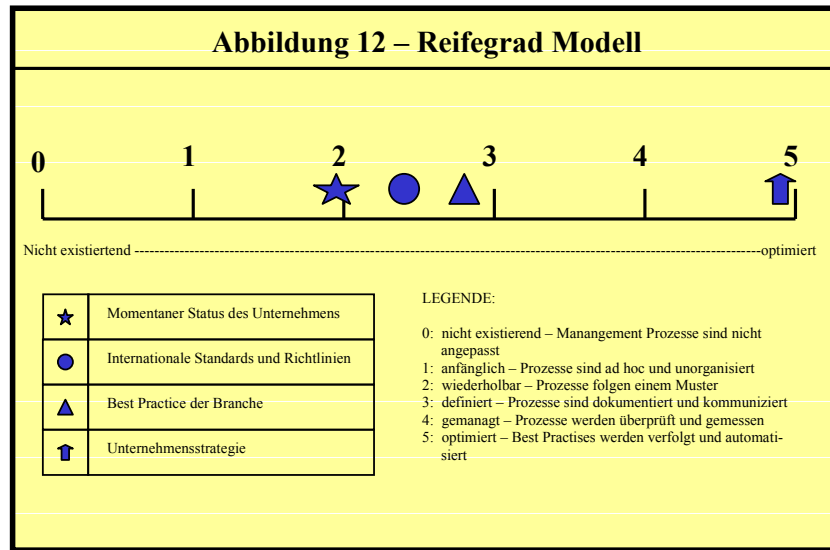
- Ausmaß und Frequenz von Risiko- und Kontrollberichten an den Vorstand
- Verbesserte Kosteneffizienz der IT Prozesse (Kosten versus Ergebnisse)
- Systemausfallszeiten
- Durchsatz und Antwortzeiten

8. Wie kann sich Ihre Organisation vergleichen?

Um wirksame IT Governance umzusetzen, müssen Unternehmen erheben, wie gut ihre aktuelle Performance ist. Sie müssen auch im Stande sein, zu identifizieren, wo und wie Verbesserungen durchgeführt werden können. Das betrifft sowohl den IT Governance Prozess an sich, als auch alle Prozesse, die innerhalb der IT ablaufen.

Die Verwendung von Reifegradmodellen vereinfacht diese Aufgabe und liefert einen zielgerichteten, strukturierbaren und umsetzbaren Ansatz für die Einführung von IT Governance. Ein Reifegradmodell dient zur Messung, wie gut die Geschäftsprozesse des Unternehmens ausgeprägt sind. Abbildung 12 zeigt, wie sich IT Governance Aktivitäten in einem Reifegradmodell auf der Reifeskala einordnen lassen.

Die Verwendung dieser Technik gibt dem Unternehmen einen Überblick über den aktuellen Stand der Umsetzung von IT Governance. Durch den Vergleich mit anderen Unternehmen bzw. den Best Practices werden Entwicklungspotentiale erhoben und künftige Ziele festgesetzt. Es werden Projekte geplant, um diese Ziele zu erreichen. Projekte werden priorisiert, indem identifiziert wird, worauf das bestimmte Projekt den größten Einfluss hat und mit welchem Projekt die größten Erfolge erzielt werden können sowie welches Projekt am einfachsten umzusetzen ist.



Ein Reifegradmodell, welches Beschreibungen verschiedener Ebenen von IT Governance-Reife zeigt, ist im **Anhang D: IT Governance Maturity Model** enthalten.

9. Welches Referenzmaterial gibt es?

Verschiedene Behörden, wie etwa die Treadway Commission, die BIS und die OECD, haben seit den frühen 90er Jahren Berichte über Corporate Governance veröffentlicht. Jeder dieser Berichte spricht Empfehlungen für wirksame Governance aus. Diese Empfehlungen sind an die Entscheidungsträger gerichtet. Stakeholdervalue, Risikotransparenz und interne Kontrollen sind Themen, die von allen diesen Veröffentlichungen angesprochen werden.

Zusätzlich haben Beratungsinitiativen und neu entstandene internationale Standards (wie Cadbury, Turnbull oder CobiT) Anleitungen veröffentlicht, die die Verantwortlichkeiten von Entscheidungsträgern bezüglich Risiko und Kontrolle behandeln.

CobiT (Control Objectives for Information and Related Technology), herausgegeben vom IT Governance Institute, wird international zunehmend als Best Practice zur Kontrolle von Informationen, IT und damit zusammenhängenden Risiken betrachtet. Das CobiT Framework ermöglicht Unternehmen, ihre IT wirksam zu steuern. Konkret stellt das CobiT Framework ein Werkzeug dar, das dem Management auf strukturierte Weise ermöglicht, die IT Prozesse zu kontrollieren und zu messen. Dieses Tool beinhaltet:

- Eine Anleitung zur Performancemessung (Messergebnisse und Performancetreiber für alle IT-Prozesse)
- Eine Liste aller kritischen Erfolgsfaktoren, die (nicht technische) Best Practices für jeden IT Prozess liefert.
- Reifegradmodelle, die sich als Entscheidungshilfe anbieten und die Benchmarking unterstützen.

Eine Zusammenfassung von Grundlagen für die Einführung von IT Governance sind im **Anhang G: Relevante Regulative und Standards bezüglich Governance** zu finden.

10. Fazit

10.1 IT Governance soll in die Unternehmenssteuerung integriert sein

Ein IT Governance Framework hilft den Entscheidungsträgern, die hohe strategische Bedeutung der IT zu verstehen. Durch die Anwendung des Frameworks wird sichergestellt, dass das Unternehmen seine Aktivitäten aufrechterhalten und Strategien für zukünftige Aktivitäten implementieren kann. Es bietet Gewährleistung, dass Erwartungen an die IT erfüllt und IT Risiken beachtet werden.

IT Governance gliedert sich in ein breites Feld von Führungsmaßnahmen, sie deckt Beziehungen zwischen Management und Verwaltung, Eigentümern und anderen Stakeholdern ab. IT Governance ermöglicht Strukturen, durch die Unternehmensziele formuliert und Methoden, um die Ziele zu erreichen, skizziert sowie der Status der Umsetzung kontrolliert werden.

IT Governance stellt sicher, dass IT Ziele erreicht und Risiken auf eine Art und Weise gemanagt werden, dass durch den IT Einsatz Unternehmenswert generiert wird. Mit IT Governance wird das Unternehmen aufrecht erhalten und Wachstum sichergestellt. Sie treibt die strategische Ausrichtung von IT und Unternehmen voran und misst klarerweise auch deren Performance.

IT ist ein integrierter Teil des Unternehmens. IT Governance ist ein integrierter Teil der Unternehmenssteuerung.

10.2 IT Governance Regeln und Zuständigkeiten müssen definiert sein

Dieses Board Briefing zeigt die Verantwortlichkeit des Vorstandes und des IT Strategy Committees auf. Der **Anhang F: IT Strategy Committee** beschreibt die Aufgaben des IT Strategy Committees, behandelt aber auch Aufgaben des IT Steering Committees. Diese Aufgaben konzentrieren sich auf Setzen von Prioritäten, Zuweisung von Ressourcen und Projektverfolgung.

Eine umfangreichere Rollenbeschreibung von Unternehmen und IT Angestellten sowie zweier weiterer Komitees, die den CEOs und CIOs beim Setzen und Kontrollieren von IT (Technology Committee) sowie Architekturstandards (Review Committee) unterstützen, ist im **Anhang E: Rollen und Verantwortlichkeit für IT Governance** aufgeführt.

Diese beiden Komitees treiben die Standardisierung, Wiederverwendung und Optimierung der IT Ressourcen voran. Gemeinsam mit der IT Strategy und dem IT Steering Committee bilden sie die dreiteilige IT Governance Struktur ab: Strategie, Steuerung und Standards.

Anhang E gibt einen Überblick über Rollen und Zuständigkeiten für: Aufsichtsrat, IT Strategy Committee, CEO, Business Manager, CIO, IT Steering Committee, Technology Committee und für das Architektur Review Board. Dieser Überblick ist für jede der folgenden fünf IT Governance Domänen untergliedert:

- Strategische Ausrichtung
- Nutzengenerierung
- Risikomanagement
- Ressourcenmanagement
- Performance Measurement

Die vorgeschlagenen Rollen und Zuständigkeiten sind hilfreich, wenn IT Governance im Unternehmen umgesetzt wird.

10.3 Ein IT Governance Umsetzungsplan wird benötigt

Um IT Governance Initiativen wirksam umzusetzen, benötigt das Unternehmen einen wirksamen Aktionsplan, der die spezifischen Umstände und Bedürfnisse abdeckt.

Zunächst ist es für den Vorstand wichtig, Verantwortung für IT Governance zu übernehmen und eine Richtung vorzugeben, der das Management folgen soll. Dies geschieht, indem folgende Punkte berücksichtigt werden:

- Die IT ist Teil der Vorstandsagenda.
- Das Management wird auch mit den strategischen IT Agenden betraut. So wird sichergestellt, dass IT Probleme aufgedeckt werden und IT Initiativen die tatsächlichen Geschäftsbedürfnisse abdecken.
- Stringente IT Performancemessung und Bericht an den Vorstand.
- Aufstellen eines IT Strategy Committees, das für die Kommunikation von IT Problemen zwischen Vorstand und Management verantwortlich ist.
- Darauf bestehen, dass es ein Framework für IT Governance gibt, das auf einem anerkannten Ansatz bzw. Standard basiert (zum Beispiel CobiT).

Unter Berücksichtigung dieser Voraussetzungen kann das Management IT Governance installieren und in Betrieb setzen. Als Hilfestellung für die Entscheidungsträger, damit IT Governance dort, wo sie am meisten gebraucht wird, auch positive Ergebnisse bringt, sollten folgende Schritte eingehalten werden:

1. Einrichtung eines IT Governance Frameworks

Ein IT Governance Framework bildet die Basis für die Einführung von IT Governance. Durch die Anwendung des Frameworks werden klare Verantwortlichkeiten und Ziele definiert. Dabei werden alle involvierten Parteien miteinbezogen.

2. Abgleichen der IT Strategie mit den Unternehmenszielen

Welches sind die aktuellen Geschäftsentwicklungen und Aktivitäten, die von der IT wesentlich beeinflusst werden (zB Kostendreduktion, Konkurrenzvorteile, Mergers/Acquisitors)? Ein umfassendes Verständnis des wirtschaftlichen Umfelds

und des Zusammenhangs zwischen Unternehmens- und IT Strategie ist erforderlich. Risikomanagement und wichtige IT Themen sollen ganz oben auf der Agenda des Managements stehen.

3. Risikoverständnis

Wie schafft es die IT, unter Berücksichtigung der aktuellen Geschäftsentwicklung die relevanten Risiken zu identifizieren und diese Risiken abzudecken? Hier sollte man folgende Punkte berücksichtigen:

- Entwicklungen der Vergangenheit und Verhaltensmuster
- aktuelle Faktoren der IT Organisation
- Komplexität und Größe/Ziele der existierenden oder geplanten IT Umgebung
- Inhärente Schwachstellen von existierender und geplanter IT Umgebung
- Art von IT Initiativen, wie neue Systemprojekte, Outsourcing Ambitionen, Änderungen in der Systemarchitektur, etc.

4. Definition von Zielbereichen

Identifikation jener IT Prozesse, die kritisch für die Zielerreichung sind. Dabei ist die Verwendung der CobiT Management Guidelines hilfreich.

5. Analyse der aktuellen Ressourcen; Identifikation von Lücken

Auf Basis der Bewertung der Ressourcen werden die notwendigsten Verbesserungen aufgedeckt. Dabei ist die Verwendung von CobiT als Leitfaden zu empfehlen.

6. Entwicklung von Verbesserungsstrategien

Die wichtigsten Projekte sind auszuwählen, damit sie konsequent unterstützt werden. Somit wird die Steuerung dieser wesentlichen Bereiche verbessert. Die Entscheidung sollte aufgrund von vier Kriterien getroffen werden. Diese Kriterien sind:

- welches Projekt weist den potenziell größten Gewinn aus?
- welches Projekt ist am Einfachsten umsetzbar?
- welches sind die wichtigsten IT Prozesse?

- welches sind die wichtigsten Kernkompetenzen?

Die Definition spezifischer IT Governance Projekte gilt als erster Schritt in Richtung kontinuierliche Verbesserung der IT Governance.

7. Messen von Resultaten

Einführung einer Balanced Scorecard zur Messung der aktuellen Performance. Die Überprüfung der Performance von aktuellen Verbesserungen sollte zumindest die folgenden Aspekte in Erwägung ziehen:

- Werden die organisatorischen Strukturen die Implementierung der Strategie unterstützen?
- Sind Verantwortlichkeiten für Risikomanagement in die Organisation integriert?
- Gibt es Methoden und Infrastruktur, die die Generierung und Verteilung wichtiger Informationen unterstützen?
- Wurden Strategien und Ziele wirksam an jeden, der dieses Wissen innerhalb der Organisation benötigt, kommuniziert?

8. Regelmäßiges Wiederholen der Schritte 2-7

Das Management sollte bei der Einführung von IT Governance einige offensichtliche, aber durchaus zielführende Regeln befolgen:

- Betrachten Sie IT Governance als Projekt mit einer Reihe von Phasen und nicht als einmalige Einzelaktion.
- Denken Sie daran, dass IT Governance eine Änderung der Unternehmenskultur sowie neue Prozesse mit sich bringt. Ein entscheidender Erfolgsfaktor ist deshalb die Motivation und die Mitwirkung aller Beteiligten.
- Sicherstellen, dass die Ziele klar verstanden werden.
- Stecken Sie Erwartungen ab. In vielen Unternehmen wird es einige Zeit in Anspruch nehmen, eine angemessene Übersicht über die IT zu erlangen. Die Komplexität der IT wirklich zu verstehen, stellt einen kontinuierlichen Prozess dar.

- Konzentrieren Sie sich auf jene Bereiche, in denen am ehesten Veränderungen umzusetzen und Verbesserungen durchzuführen sind. Führen Sie von dort ausgehend schrittweise Verbesserungen durch.

Eine umfangreichere Beschreibung des IT Governance Umsetzungsplans ist im IT Governance Implementierungsguide zu finden (IT Governance Implementation Guide, IT Governance Institute, 2003).

Anhänge

Anhang A - IT Governance Checkliste

V = IT Value Delivery; A = IT Strategic Alignment; M = IT Resource Management; R = Risk Management; P = Performance

Fragen, um strategische IT Themen aufzudecken	V	A	M	R	P
Ist eindeutig klar, wofür die IT im Unternehmen zuständig ist?		✓			
Wie oft scheitern IT Projekte darin, Versprochenes umzusetzen?	✓	✓			
Sind die Enduser mit der Qualität der erbrachten IT Services zufrieden?	✓				
Gibt es eine Infrastruktur und sind genügend Ressourcen vorhanden, um strategische Unternehmensziele zu erreichen?		✓	✓		
Sind IT Kernkompetenzen definiert, um die strategischen Unternehmensziele zu erreichen?		✓			
Wie gut sind IT Outsourcing Vereinbarungen gemanagt?	✓		✓	✓	✓
Wie hoch ist die durchschnittliche Überschreitung von operativen IT Budgets?					✓
Wie oft und in welchem Ausmaß überschreiten IT Projekte das dafür vorhandene Budget?					✓
Wie lange dauert es, bis wichtige IT Entscheidungen getroffen werden?		✓		✓	
Sind die Leistungen von und die Investitionen in die IT transparent?	✓				✓
Welcher Anteil der IT Bemühungen stellt eher ad hoc Reaktionen dar, als dass strategische Verbesserungen der Unternehmensprozesse unterstützt werden?	✓	✓			
Werden die IT Fähigkeiten der Mitarbeiter ausgebaut?		✓	✓	✓	
Wie hoch ist das prozentuelle Verhältnis von IT Kosten zu Umsatz, verglichen mit dem Branchendurchschnitt? (Für den öffentlichen Sektor kann das Wort Umsatz durch Budget ersetzt werden) Wie hat sich dieser Wert über die Jahre entwickelt?	✓				✓
Wie hoch ist die Summe, die für IT ausgegeben wird, verglichen mit dem Gewinn des Unternehmens?	✓				✓
Unterstützt der IT Einsatz das Unternehmen hinsichtlich der Einhaltung von gesetzlichen Regulativen und Service Levels?		✓			✓
Wie gut richten die IT und das Gesamtunternehmen die jeweiligen Ziele aneinander aus?		✓			

V = IT Value Delivery; A = IT Strategic Alignment; M = IT Resource Management; R = Risk Management; P = Performance

Fragen, um herauszufinden, wie das Management strategische IT Themen behandelt	V	A	M	R	P
Wie kritisch ist der Einsatz von IT, um die Hauptprozesse im Unternehmen aufrecht zu erhalten? Wie kritisch ist IT, um das Unternehmenswachstum zu unterstützen?	✓	✓		✓	
Welche strategischen Initiativen werden umgesetzt, damit die Bedeutung und der Wert der IT durch das Top Management kontrollierbar sind und das Unternehmenswachstum unterstützt werden kann?		✓			
Was macht die Organisation, um ihr Wissen wirksam einzusetzen, damit Stakeholder Value generiert wird?	✓		✓		
Welche IT Assets gibt es und wie werden sie gemanagt?			✓		✓
Sind geeignete IT Ressourcen, Infrastruktureinrichtungen und Skills verfügbar, um die gewünschten strategischen Unternehmensziele zu erreichen?		✓	✓		
Ist sich das Unternehmen über seine Rolle bezüglich Technologie im Klaren? Pionier, Early Adopter, Mitläufer oder Wartender?	✓	✓			
Ist die IT Teil der ganzheitlichen Unternehmensveränderungen und der Ausrichtung der Unternehmensstrategie? Unterstützen IT Praktiken und die IT Kultur den Wandel innerhalb des Unternehmens und treiben ihn diese voran?		✓			
Sucht das Unternehmen nach neuen Technologien, Prozessen und Geschäftserwartungen, um den richtigen Weg zum Unternehmenswachstum einzuschlagen?		✓	✓		
Sind die Unternehmens- und die IT Ziele aufeinander abgestimmt?		✓			
Ist sich das Unternehmen über seine Einstellung gegenüber Risiken im Klaren: risikoscheu oder risikofreudig?				✓	
Gibt es eine aktuelle Aufstellung der Risiken, die Einfluss auf das Gesamtunternehmen haben?				✓	
Was wurde unternommen, um diese Risiken in Angriff zu nehmen?				✓	
Wie umfassend soll das Unternehmen in Sachen Risikoentschärfung handeln und sind die diesbezüglichen Kosten durch den Nutzen gerechtfertigt?				✓	
Was wird vom Management unternommen, um Risiken zu behandeln?		✓			
Ist der Vorstand regelmäßig über Risiken informiert, denen das Unternehmen ausgesetzt ist?				✓	
Kann man aus den obigen Fragen ableiten, dass das Unternehmen angemessene Vorkehrungen gegen Technologierisiken trifft?		✓	✓	✓	
Was machen ähnliche Organisationen und wie ist das Unternehmen ihnen gegenüber hinsichtlich Nutzen, Risiken und Ressourcenmanagement positioniert?					✓
Was gilt in der Branche als Best Practice und wie vergleicht sich das Unternehmen hinsichtlich Nutzen, Risiken und Management von Ressourcen?					✓

V = IT Value Delivery; A = IT Strategic Alignment; M = IT Resource Management; R = Risk Management; P = Performance

Fragen, um die eigenen IT Governance Praktiken zu evaluieren	V	A	M	R	P
Wie sicher ist das Top-Management über die Richtigkeit der Antworten auf die obengestellten Fragen?					✓
Ist das Top-Management über die jüngsten Entwicklungen in der IT Branche ausgehend von Unternehmenssicht informiert?		✓	✓		
Ist IT ein regelmäßiger Tagesordnungspunkt auf der Vorstandsaagenda und wird dieser strukturiert behandelt?		✓			
Kommuniziert das Top-Management die Unternehmensstrategie, an der sich die IT ausrichten soll?		✓			
Ist das Top-Management über mögliche Zielkonflikte zwischen Unternehmensdivisionen der IT informiert?		✓		✓	
Hat das Top-Management einen Überblick über Höhe und Art seiner IT Investments, verglichen mit anderen Organisationen aus derselben Branche?	✓		✓	✓	
Entspricht die organisatorische Eingliederung des IT Leiters der Bedeutung der IT?		✓			
Ist das Top-Management aus Risiko- und Ergebnissicht über die wichtigsten IT Investments informiert?	✓		✓	✓	
Holt das Top-Management regelmäßig Statusberichte über die wichtigsten laufenden IT Projekte ein?	✓				✓
Informiert sich das Top-Management regelmäßig über die IT Performance ausgehend vom Nutzen der IT und dem Unternehmenswachstum (getrieben durch Kundenservice, Kosten, Agilität, Qualität, etc.)	✓				✓
Ist das Top-Management regelmäßig über IT Risiken informiert, denen das gesamte Unternehmen ausgesetzt ist, inklusive des Risikos der Einhaltung von gesetzlichen Bestimmungen?				✓	
Ist sich das Top-Management sicher, dass angemessene IT Ressourcen, Infrastrukturen und Skills (auch externe Ressourcen) verfügbar sind, um die gewünschten strategischen Unternehmensziele zu erreichen?		✓	✓		
Erhält das Top-Management unabhängige Bestätigungen über die Fähigkeit des Unternehmens, die gesetzten IT Ziele zu erreichen und die IT Risiken beherrschen zu können?	✓			✓	✓

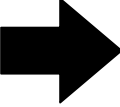
Anhang B - Board IT Governance Toolkit

IT Governance Aktivitäten	Vorstand Mgmt	Aktion
Informiert über Rolle und Einfluss der IT auf das Unternehmen	V/M	Planen
Die Ausrichtung der IT und den erwarteten Nutzen vorgeben	V	Vorgeben
Notwendige Skills und Investments identifizieren	M	Planen
Verantwortlichkeiten festlegen	V/M	Vorgeben
Laufenden Betrieb unterstützen	M	Organisieren

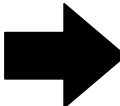
IT Governance Aktivitäten	Vorstand Mgmt	Aktion
Veränderungen geschehen lassen	V/M	Vorgeben
Handlungsspielräume innerhalb deren gearbeitet wird, festlegen	V	Vorgeben
Ressourcen beschaffen und mobilisieren	M	Organisieren
Performance messen	V	Kontrollieren
Risiken managen	V/M	Kontrollieren
Absicherungen einholen	V	Kontrollieren

Best Practices	✓	!	/	:	:
Die richtigen Fragen stellen (Das Top-Management muss nicht alle Antworten wissen, sondern die richtigen Fragen stellen können.)	✓	✓	✓	✓	✓
Die Antworten auf diese Fragen verstehen, um angemessen nachfragen zu können und die Auswirkungen auf das Unternehmen zu verstehen.	✓	✓	✓	✓	✓
Eine IT Governance Struktur im Unternehmen implementieren, die den gesetzlichen Anforderungen entspricht, und effektiv und transparent ist. Dabei werden Aktivitäten definiert, Ziele bestimmt und eindeutige Verantwortlichkeiten festlegt.	✓	✓	✓	✓	✓
Ein Audit Committee einsetzen, das sich über signifikante Risiken im Klaren ist und bestimmt, wie diese Risiken aufgedeckt, gemanagt und evaluiert werden können. Das Audit Committee beauftragt IT- und Sicherheits-Audits. Es ist verantwortlich für die Nachverfolgung entstehender Folgeaktivitäten und Behandlung der in den Prüfungen abgegebenen Empfehlungen.	✓			✓	
Ernennen einer umfassenden innerbetrieblichen Revisionsfunktion. Diese ist durch direkte Berichtswege zum CEO und Audit Committee gekennzeichnet, sowie möglicherweise zu einem externen Auditor bzw. auch anderen Reviewern.	✓	✓		✓	✓
Definition des Handlungsumfangs und der Charter von Audit Committees. Jährliche Berichterstattungen müssen sichergestellt werden und die Angemessenheit der Kontrollen durch das Management bestätigt sein. Durch regelmäßige Fortschrittskontrollen, die in Compliance Letters dokumentiert werden, werden Themen wie IT und Sicherheit abgedeckt.	✓			✓	
Überwachen, wie das Management die benötigten IT Ressourcen bestimmt, um strategische Ziele zu erreichen.	✓		✓	✓	
Absichern, dass wichtige IT Entwicklungsprojekte an der Unternehmensstrategie ausgerichtet sind und einer bewährten Methode folgen. Diese bewährte Methode soll durch den Einsatz von Business Cases klar demonstrieren, wie Nutzen durch IT geschaffen und gemessen wird.	✓	✓			✓
Große Aufmerksamkeit auf IT Kontrollfehler legen und auf die Schwächen der internen Kontrollen sowie deren aktuelle und potentielle Auswirkung. Dabei muss sichergestellt werden, dass das Management schnell darauf reagiert. Ob verstärktes Monitoring gefordert ist, muss evaluiert werden.	✓	✓			✓
Umfang und Qualität der Monitoring-Aktivitäten des Managements hinsichtlich IT Risiken und -Kontrollen evaluieren.	✓	✓	✓		
Ausgehend vom Top-Management ein IT Strategy Committee gründen, das wichtige Investitionen im Rahmen des gesamten Vorstands überwacht. Das IT Strategy Committee berät das Management hinsichtlich strategischer Ausrichtung.	✓	✓	✓		
Einen Prozess entwickeln, der die Ertragserwartung im Vergleich zum Risiko messbar darstellt. Dabei eine Erfolgs-/ Misserfolgsrate darstellen, um die innovativen Projekte zu überwachen.	✓			✓	✓
Die Bewertung des Top-Managements hinsichtlich der Umsetzung von Strategien und ob die Strategien und Ziele im gesamten Unternehmen kommuniziert sind und auch so verstanden werden.		✓			✓
Sicherstellen, dass die Risikoanalyse ein Teil des strategischen Managementplans ist und ob die Sicherheitslücken der IT Infrastruktur bzw. die Gefahren für Intangible Assets angemessen adressiert werden.				✓	
In die Definition von brauchbaren strategischen IT Metriken und IT Performancemessungen miteinbezogen werden.	✓	✓			✓

Kritische Erfolgsfaktoren
Die IT als integrativen Bestandteil des Unternehmens und nicht als eine rein technische Funktion ansehen; die IT Strategie als integralen Bestandteil der Unternehmensstrategie ansehen und IT Governance als Teil der Enterprise Governance behandeln.
Die Kritikalität der IT für das Unternehmen ist bekannt und die Verantwortung des Management ist formal akzeptiert. Das Management beauftragt Spezialisten zur Unterstützung.
Definition der IT Governance bezogenen Aktivitäten, die einen klaren Zweck verfolgen. Diese sind nach Bedarf des Unternehmens dokumentiert und implementiert und Verantwortlichkeiten sind klar zugewiesen.
Mitglieder des Audit Committee verfügen über relevantes Hintergrundwissen und die kennen die Bedrohungen durch Technologierisiken.
Die Fertigkeit, mit Partnern und Lieferanten zum Wohl des Unternehmens zusammen zu arbeiten.
Fokussierung auf die Ziele des Unternehmens, strategische Initiativen und den Gebrauch von Technologie, um das Unternehmen zu vergrößern und um die Verfügbarkeit von ausreichenden Ressourcen und Fertigkeiten sicherzustellen. Der Bedarf richtet sich nach den Anforderungen des Kerngeschäfts.
Es bestehen informelle Kommunikationskanäle mit dem Management und externen Auditoren, dadurch wird eine offene Unternehmenskultur geschaffen.
Mit Vorstand und Management wurde ein Verhaltenskodex erstellt, dessen Einhaltung durch das Top-Management geprüft wird.
Implementierung eines strategischen Managementsystems, das die Felder der IT Governance (Ausrichtung, Wertgenerierung, Risikomanagement, Ressourcenmanagement und Service Performance) visualisiert.

IT Governance Themen	
	Ziele der IT, wie die IT:
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kosteneffizienz verbessert ■ Gewinn steigert ■ Den Aufbau neuer Fähigkeiten unterstützt ■ Kernprozesse unterstützt ■ Neue Geschäftsmodelle ermöglicht (typischerweise solche, die differenzieren und mit der Zeit für Produkte und Dienstleistungen einen Mehrwert am Markt generieren)
	Möglichkeiten und Risiken durch den Einsatz neuer Technologie:
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Internet und Intranet ■ E-Commerce ■ Mobile Computing ■ Workflow Technologie ■ Wissenssysteme etc.
	Die Schlüsselprozesse und Kernkompetenzen:
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Der Return on Investment von IT Projekten und Vorhaben und wie dieser ROI zu erreichen ist ■ Die Performance von IT Services in Relation zu Service Level Agreements ■ IT Risiken, Wertsicherung und Informationssicherheit ■ IT Beschaffungs- und Outsourcing Strategien ■ Wichtige IT Prozesse wie Change-, Application- und Problemmanagement ■ Kernkompetenzen der IT: planen, unterstützen, betreiben, Projekt- und Wissensmanagement ■ Ethisches Verhalten, Datenschutz und Vermeidung betrügerischer Handlungen

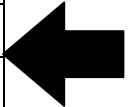
Ergebnismessungen	
	Besseres Performance- und Kostenmanagement
	Messbarer Beitrag der IT für die schnelle Einführung von neuen Produkten und Services
	Verbesserter Nutzen von wichtigen IT Investitionen
	Angemessene Integration und Standardisierung von Unternehmensprozessen
	Das Erreichen von neuen Kunden sowie die Zufriedenheit bestehender Kunden
	Einhalten der Anforderungen der Stakeholder auch hinsichtlich Budget und Zeit
	Einhalten der gesetzlichen Vorschriften, Branchenstandards und vertraglichen Verpflichtungen
	Transparenz über das Risikoverhalten und das Einhalten des abgestimmten Risikoprofils des Unternehmens
	Schaffen von neuen Servicekanälen
	Verbesserte Betreuung der Stakeholder (Befragung sowie Anzahl der Beschwerden)

Performance Treiber	
	Inhalt, Umfang und Häufigkeit von Berichten an das Top-Management über Risiko und Kontrollen
	Verbesserte Kosteneffizienz der IT Prozesse (Kosten vs. Ergebnisse)
	Erhöhte Zahl der Changeprojekte in Unternehmen, die durch die IT unterstützt werden
	Erhöhte Nutzung der IT Infrastruktur
	Verbesserte Mitarbeiterproduktivität (hinsichtlich Anzahl und Ergebnissen) und bessere Mitarbeitermotivation
	Verbesserte Verfügbarkeit von Wissen und Informationen
	Verbesserte Bindung zwischen IT- und Corporate Governance
	Verbesserte Performance, gemessen durch die IT Balanced Scorecards
	Vergleichende Benchmarks der IT Governance Reifegrade

Anhang C - Management IT Governance Toolkit

IT Governance Aktivitäten	Vorstand Mgmt	Aktion
Informiert über Rolle und Einfluss der IT auf das Unternehmen	V/M	Planen
Die Ausrichtung der IT und den erwarteten Nutzen vorgeben	V	Vorgeben
Notwendige Skills und Investments identifizieren	M	Planen
Verantwortlichkeiten festlegen	V/M	Vorgeben
Laufenden Betrieb unterstützen	M	Organisieren

IT Governance Aktivitäten	Vorstand Mgmt	Aktion
Veränderungen geschehen lassen	V/M	Vorgeben
Handlungsspielräume innerhalb deren gearbeitet wird, festlegen	V	Vorgeben
Ressourcen beschaffen und mobilisieren	M	Organisieren
Performance messen	V	Kontrollieren
Risiken managen	V/M	Kontrollieren
Absicherungen einholen	V	Kontrollieren



Best Practices	!	!	!	!	!
Das Unternehmen und die IT Strategien und Ziele aggressiv anpassen.		✓			
Eine laufend wachsende Knowledge-Base für Kunden, Produkte, Märkte und Prozesse ermöglichen.			✓		
Ziele und Zielvorgaben klar und nachhaltig im gesamten Unternehmen kommunizieren und sicherstellen, dass diese versandt werden. Deren Zweck sollte allen Stakeholdern klar sein.		✓			
Aufbau eines IT Kollegiums (CIO und andere hochrangige Linienmanager sind involviert), das Prioritäten für IT Vorhaben festlegt und die Verantwortlichkeit für IT unterstützte Geschäftsfelder zuweist.	✓	✓			
Entwicklung und Anwendung von Kontrollpraktiken, die Transparenz erhöhen, Komplexität reduzieren, Lernen unterstützen und Flexibilität bieten.	✓			✓	✓
Erstellung einer IT Balanced-Scorecard (inklusive der Freigabe durch die wichtigsten Stakeholder), um die IT Performance an Hand unterschiedlicher Dimensionen (Finanz, Kundenzufriedenheit, Prozess-Effektivität, Zukunftsträchtigkeit) zu messen. Diese Messgrößen umfassen üblicherweise Verfügbarkeitszeiten, Service-Levels, Durchsatz von Transaktionen und Antwortzeiten sowie Verfügbarkeit von Systemen und dienen als Basis für die Beurteilung des Managements.					✓
Institutionalisierung von Kontrollpraktiken, die Ausfälle von internen Kontrollen und Überwachungsmaßnahmen verhindern, die Effizienz erhöhen, die Verwendung der Ressourcen optimieren und die Effektivität von IT Prozessen erhöhen.	✓		✓	✓	
Integration und Zusammenarbeit der komplexen IT Prozesse wie Problem-, Change- und Configuration Management sicherstellen.			✓		
Einsatz eines übergeordneten Managers (CEO), der zwischen Vorgaben und Erfordernissen des Kerngeschäftes und der Technologie vermittelt/schlichtet.		✓			
Management des Lieferanten-Risikos durch „Escrow“, Dual-Lieferanten oder andere Strategien			✓	✓	
Verwendung von umfassenden Monitoring-Verfahren, die der IT ermöglichen, die eigenen Leistungen zu messen, sowie den Verlauf der Leistungen, die Effektivität der Kontrollen und den Status der Verbesserungsaktivitäten aufzeichnen.	✓			✓	✓
Integration einer klaren Zuständigkeit zur Kontrolle über IT und Risiko-Management in der Organisation, wobei disziplinäre und belohnende Aspekte abgestimmt sein müssen, um eine schnelle und professionelle Übernahme der Aufgaben der IT Governance zu sichern.	✓			✓	✓
Ziele des Geschäfts auf IT Ziele in der Organisation herunterbrechen und diese in Aktivitäten für Personen unterschiedlicher Ebenen mit unterschiedlichen Verantwortungsbereichen bis auf die individuelle Ebene überführen.		✓			✓
Übernahme von Mitverantwortung für das Kerngeschäft und für IT übernehmen, um in IT Vorhaben erfolgreich zu sein und Nutzen zu generieren.	✓	✓			✓
Eine Infrastruktur zur Verfügung stellen, um eine Erstellung und Kommunikation von Informationen zu unterstützen, die <ul style="list-style-type: none"> - flexibel ist und integriert und gewartet werden kann - funktionell, kostengünstig, auf Stand der Technik, sicher und nicht fehleranfällig ist - unterschiedliche Altsysteme und neue Anwendungen erweitert, verwaltet und unterstützt - standardisierte, wiederverwendbare modulare Anwendungen und Komponenten gewährleistet 	✓			✓	

V = IT Value Delivery; A = IT Strategic Alignment; M = IT Resource Management; R = Risk Management; P = Performance

Kritische Erfolgsfaktoren
Ein zielorientiertes Management, das angemessene Informationen über Märkte, Kunden und interne Prozesse besitzt.
Eine Unternehmenskultur, die Zuständigkeit und Verantwortung, geschäftsbereichsübergreifende Zusammenarbeit, laufende Prozessverbesserung und eine positive Fehlerbehandlung unterstützt.
Verfahren in der Organisation ermöglichen angemessene Aufsicht, eine Kontrollkultur, Risikomanagement als Standardaufgabe und die Einhaltung von etablierten Standards.
Nachhaltige Überwachung und Verfolgung von Kontrolldefiziten und Risiken.
Einbeziehung von Benutzern in Vorhaben der IT sowie des IT Managers in Vorhaben des Kerngeschäftes.
Fertigkeit, mit externen Partnern gut zu arbeiten.
Verständnis für die Tatsache, dass der Aufbau komplexer Systeme schwierig und fehleranfällig ist.
IT Manager mit einem starken inneren Willen für die erfolgreiche Erledigung von Vorhaben.
Erkenntnis, dass Werteketten nicht statisch sind, Komponenten nicht immer perfekt zusammenarbeiten und Bandbreiten nicht frei verfügbar sind.
Sensibilität für die Tatsache, dass die IT Architekturen inflexibel und schwierig integrierbar sind.
Bewusstsein, dass erfahrende IT Ressourcen ein Vermögen darstellen, welches für den erfolgreichen IT Betrieb maßgeblich ist und dass Nachfrage und Angebot für IT Skills oft nicht ausgeglichen sind.
Fertigkeit, sich Wissen über Kunden, Produkte, Vertriebskanäle, Leistungen, Wettbewerber, Komplementäre und Prozesse anzueignen.
Die Komplexität der IT verstehen, speziell die der virtuellen Organisationen, die in einer vernetzten Umwelt operieren.

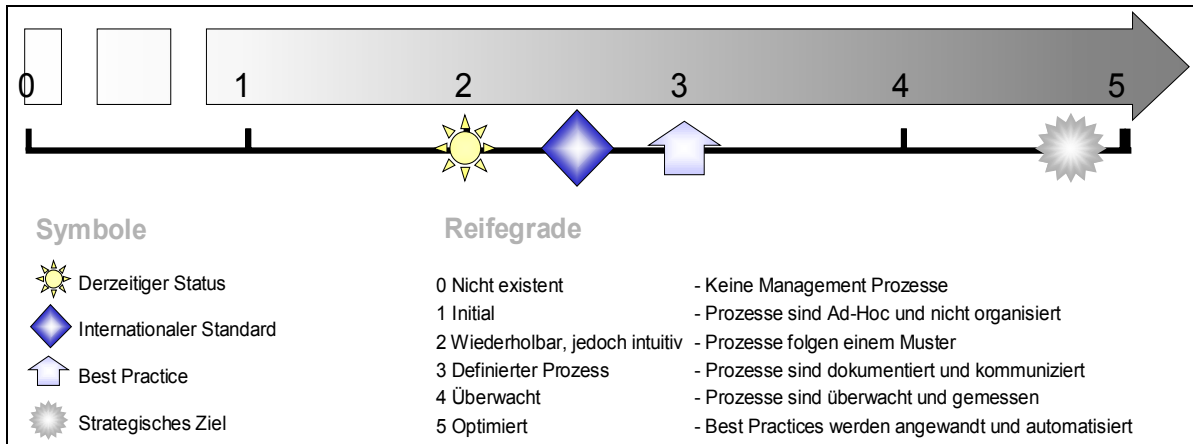


IT Governance Themen
Ziele der IT, wie die IT:
■ Kosteneffizienz verbessert
■ Gewinn steigert
■ Den Aufbau neuer Fähigkeiten unterstützt
■ Kernprozesse unterstützt
■ Neue Geschäftsmodelle ermöglicht
Möglichkeiten und Risiken durch den Einsatz neuer Technologie:
■ Internet und Intranet
■ E-Commerce
■ Mobile Computing
■ Workflow Technologie
■ Wissenssysteme etc.
Die Schlüsselprozesse und Kernkompetenzen:
■ Der Return on Investment von IT Projekten und wie dieser ROI zu erreichen ist
■ Die Performance von IT Services im Vergleich zu Service Level Agreements darstellen
■ IT Risiken, Wertsicherung und Informationssicherheit
■ IT Akquisitionen und Outsourcing Strategien
■ Wichtige IT Prozesse wie Change-, Application- und Problemmanagement
■ Kernkompetenzen der IT: planen, unterstützen, betreiben, Projekt- und Wissensmanagement
■ Ethisches Verhalten, Datenschutz und Vermeidung betrügerischer Handlungen

Ergebnismessungen
Tatsächliche Verfügbarkeit von Systemen und Leistungen und erhöhtes Niveau der Leistungserbringung
Nichtvorhandene Risiken bezüglich Integrität und Vertraulichkeit
Bestätigung der Verlässlichkeit und Effektivität
Einhaltung von Entwicklungskosten und -zeit
Abweichung zwischen geplanten und tatsächlichen Kosten
Produktivität und Zufriedenheit der Mitarbeiter
Anzahl von zeitnah durchgeführten Änderungen an Prozessen und Systemen
Verbesserte Zufriedenheit der Anwender und Stakeholder
Erhöhte Produktivität (zB generierter Wert pro Mitarbeiter, Anzahl der Kunden und Kosten pro unterstützten Kunden, ...)
Kosteneffizienz von Prozessen und des Betriebs

Performance Treiber
Ausfallszeiten von Systemen
Durchsatz und Antwortzeiten
Anzahl von Fehlern und Maßnahmen zur Nachbearbeitung
Verfügbarkeit angemessener Bandbreite, Rechenleistung und sonstiger Leistungen
Anzahl von für neue Technologien und Services geschulten Mitarbeitern
Vergleiche mit Benchmarks
Reduktion in Entwicklung und Verarbeitungszeit
Erhöhte Anzahl von Aktionsplänen für Prozessverbesserungen
Verbesserte Prozesse zur Performancemessung durch die Anwendung einer IT Balanced-Scorecard

Anhang D-IT Governance Maturity Model



0 Nicht existent

Das Management hat keine Übersicht über Aktivitäten der IT. Es wird nicht sichergestellt, dass die Ziele der IT der Organisation einen Wertbeitrag liefern oder dass Risiken im Zusammenhang mit IT angemessen gemanagt werden.

1 Initial/ad hoc

Es besteht kein formelles Konzept der IT Governance und ein Überblick des Management basiert weitgehend auf einer fallweisen Berücksichtigung der IT. Die Steuerung der IT hängt von der Eigeninitiative und der Erfahrung der IT Leitung ab, Input aus der restlichen Organisation ist begrenzt. Höhere Managementgremien sind nur bei großen Problemen oder Erfolgen einbezogen. Eine Bewertung der IT Performance ist typischerweise auf technische Kenngrößen und nur innerhalb der IT beschränkt.

2 Wiederholbar, jedoch intuitiv

Es besteht das Bewusstsein, dass ein formalisierter Überblick über die IT erforderlich ist und dass die Unterstützung des Top-Managements notwendig ist, da gemeinsame Verantwortung übernommen werden soll. Laufende Aktivitäten für Governance, wie Review-Meetings, Erstellung von Leistungsberichten oder Problemlösungsaktivitäten werden vorgenommen, sie basieren jedoch hauptsächlich auf der Initiative der IT Leitung mit Unterstützung oder Begleitung wichtiger Stakeholder, jedoch abhängig von laufenden Projekten und Prioritäten. Erkannte Probleme werden im Rahmen eines Projektes bewältigt, die Teams werden nach Bedarf zusammengestellt.

3 Definierter Prozess

Ein organisatorisches und prozessorientiertes Framework für den Überblick und das Management der IT Aktivitäten wurde in der Organisation etabliert und stellt die Basis für IT Governance dar. Das Top-Management hat Anweisungen erlassen, die genaue Abläufe bezüglich der wesentlichen Governance Aktivitäten für das Management beschreiben. Diese umfassen die regelmäßige Definition von Zielen, Überwachung der Performance, Bewertung der Deckung des geplanten Bedarfs, Projektplanung und -finanzierung für alle notwendigen Verbesserungen der IT. Ehemals informelle, jedoch erfolgreiche Aktivitäten wurden institutionalisiert. Die zur Unterstützung verwendeten Techniken sind relativ einfach.

4 Überwacht und messbar

Zieldefinitionen sind weitgehend ausgereift und hoch entwickelt und stellen den Einfluss auf Kenngrößen des Kerngeschäfts dar. Kenngrößen zur Verbesserung der IT Prozesse werden verstanden. Ergebnisse wurden in Form einer Balanced Scorecard an das Management kommuniziert. Das Management Team der Organisation arbeitet zusammen am gemeinsamen Ziel der Generierung von IT Wertbeitrag und dem Management von IT Risiken. Es werden regelmäßig die Möglichkeiten der IT bewertet und abgeschlossene Projekte liefern tatsächlich eine Verbesserung der IT Performance. Die Beziehungen innerhalb der IT, mit den Anwendern und externen Dienstleistern basieren auf Service-Definition und Service-Agreements.

5 Optimiert

IT Governance Aktivitäten sind weit entwickelt und verwenden effektive sowie effiziente Techniken. Es besteht eine absolute Transparenz über den Aktivitäten der IT und das Top-Management hat die Kontrolle über die IT Strategie. Die IT Aktivitäten werden optimal an die Prioritäten des Kerngeschäfts ausgerichtet, der Wertbeitrag durch IT kann gemessen werden, es werden zeitnahe Maßnahmen im Falle von Abweichungen oder Problemen ergriffen. Die Balanced Scorecard ist hoch entwickelt und konzentriert sich auf die wichtigsten Messgrößen der Geschäftsstrategie. Der Aufwand für Risikomanagement (und allgemeinen IT Managementaktivitäten) wurde weitgehend reduziert und standardisiert und – wo möglich – standardisiert. Kontinuierliche Verbesserung der IT ist fest in der Kultur verankert und berücksichtigt laufendes externes Benchmarking und unabhängige Prüfungen, die dem Management eine Absicherung zur Verfügung stellen. Die IT Kosten werden durchgängig und effektiv überwacht und die Organisation kann die IT Ausgaben durch laufende interne Verbesserungsmaßnahmen optimieren, etwa durch gezieltes Outsourcing bestimmter Leistungen und effektive Verhandlungen mit Anbietern. Im Umgang mit externen Geschäftspartnern oder Service-Providern kann die Organisation erstklassige Performance und die Anwendung von Best Practices vorweisen.

Anhang E-Rollen und Verantwortlichkeit für IT Governance

Top-Management

	Strategic Alignment	Value Delivery	IT Resource Management	Risk Management	Performance Management
Top-Management	<ul style="list-style-type: none"> – Sicherstellen, dass das Management einen effektiven strategischen Planungsprozess umgesetzt hat – Freigabe der Ausrichtung zwischen Kerngeschäft und IT Strategie – Sicherstellen, dass die IT Organisationsstrukturen auf das Geschäft ausgerichtet sind 	<ul style="list-style-type: none"> – Sicherstellen, dass das Management Prozesse und Vorgaben definiert hat, die die Generierung von Wertbeitrag gewährleisten – Gewährleisten, dass die IT Investitionen ein ausgewogenes Risiko- und Nutzenverhältnis aufweisen und dass Budgets akzeptabel bleiben 	<ul style="list-style-type: none"> – Überwachen, wie das Management bestimmt, wie der Bedarf an Ressourcen ermittelt wird, der für die Zielerreichung notwendig ist – Ein ausgewogenes Maß an IT Investitionen für Erhalt bzw. Wachstum des Unternehmens bereitstellen 	<ul style="list-style-type: none"> – Über die IT Risiken und deren Auswirkungen bewusst sein – Die Effektivität der Überwachung der IT Risiken durch das Management bewerten 	<ul style="list-style-type: none"> – Die Leistung der IT Strategien und des Top-Managements für den täglichen Betrieb bewerten – Mit dem Executive Management zusammenarbeiten, um die Überwachung der high-level Performance der IT festzulegen und anzuwenden
IT Strategy Committee	<ul style="list-style-type: none"> – Strategische Richtung und die Ausrichtung zwischen IT und Kerngeschäft vorgeben – Erstellung von strategischen Vorgaben und Policies (zB Risiko, Budgetierung, Sourcing, Partnerschaften) – Die Einhaltung der Strategie verifizieren (zB Erreichung von strategischen Zielen) 	<ul style="list-style-type: none"> – Bestätigen, dass IT und Geschäftsarchitekturen den maximalen Wertbeitrag liefert – Die Generierung von Wertbeitrag durch die IT überwachen – ROI und Wettbewerbsvorteile werden berücksichtigt 	<ul style="list-style-type: none"> – Eine allgemeine Richtung für Sourcing und den Einsatz von IT Ressourcen (zB strategische Allianzen) vorgeben – Die Finanzierung der IT auf Unternehmensebene überwachen 	<ul style="list-style-type: none"> – Die Verfügbarkeit von ausreichenden Ressourcen für angemessenes IT Risikomanagement sicherstellen – Risikoaspekte von IT Investitionen berücksichtigen – Das Management von kritischen Risiken bestätigen 	<ul style="list-style-type: none"> – Die Einhaltung der Strategie sicherstellen (zB Erreichung strategischer Ziele) – Review der Bewertung von IT Performance und dem Beitrag der IT an das Unternehmen (zB der versprochene Wert wird generiert)

Executive Management

	Strategic Alignment	Value Delivery	IT Resource Management	Risk Management	Performance Management
CEO	<ul style="list-style-type: none"> – Die IT Strategie mit den Geschäftszielen ausrichten und diese integrieren – Den IT Betrieb an dem Geschäftsbetrieb ausrichten – Strategie und Ziele auf die Organisation herunterbrechen – Mediation zwischen Erfordernissen des Geschäfts 	<ul style="list-style-type: none"> – Die Optimierung der IT Kosten steuern – Etablierung von gemeinsamer Verantwortung für IT Kosten zwischen IT und Kerngeschäft – Sicherstellen, dass das IT Budget und die IT Investitionspläne realistisch sind und in den übergeordneten 	<ul style="list-style-type: none"> – Sicherstellen, dass die Organisation in der Lage ist, Information und Wissen zu maximieren – Erstellung von geschäftsbezogenen Prioritäten und die Zuweisung von Ressourcen um effektive IT Performance zu ermöglichen 	<ul style="list-style-type: none"> – Adaption eines Risiko-, Kontroll- und Governance-Framework – Verantwortung für Risikomanagement in der Organisation verankern – Überwachung von IT Risiken und Akzeptanz von verbleibenden Risiken 	<ul style="list-style-type: none"> – Performance, Kontrolle und Risiken der IT und wesentliche Investitionen unabhängig evaluieren – Mit dem CIO bei der Erstellung einer IT Balanced Scorecard zusammenarbeiten, um deren Ausrichtung auf die Geschäftsziele sicherstellen

	und der Technologie	<ul style="list-style-type: none"> Finanzplan integriert sind Sicherstellen, dass in der Finanzberichterstattung eine genaue Erfassung der IT existiert 	<ul style="list-style-type: none"> Aufbau von Organisationsstrukturen und Verantwortlichkeiten, die die Umsetzung der IT Strategie unterstützen Definition und Unterstützung der Rolle des CIO und Sicherstellen, dass der CIO eine Schlüsselposition innehat und in die Entscheidungsfindung des Kerngeschäfts eingebunden ist. 		
Linienmanagement	<ul style="list-style-type: none"> Verständnis über die IT Infrastruktur und deren Möglichkeiten Definition der Anforderungen des Kerngeschäfts und Übernahme der Verantwortung Als Sponsor für wichtige IT Projekte fungieren 	<ul style="list-style-type: none"> Freigabe und Überwachung von Service Levels Als Kunde für verfügbare IT Services agieren Identifikation und Beschaffung neuer IT Services Bewertung und Kommunikation von operativen Nutzen durch die IT Investitionen 	<ul style="list-style-type: none"> Zuweisung von Ressourcen aus dem Kerngeschäft, um effektive IT Governance über Projekte und laufenden Betrieb sicher zu stellen. 	<ul style="list-style-type: none"> Durchführung von Business Impact Assessment im Rahmen des gesamthaften Risikomanagements 	<ul style="list-style-type: none"> Freigabe der IT Balanced Scorecard Überwachung der Service Levels Priorisierung von Aktivitäten zur Behebung von Performanceproblemen
CIO	<ul style="list-style-type: none"> Erstellung der IT Strategie und Durchführung der Umsetzungsmaßnahmen, wobei sichergestellt wird, dass messbarer Wert generiert wird und die Leistungserbringung zu jedem Zeitpunkt in Einklang mit Zeit- und Budgetvorgaben erfolgt. Erstellung von IT Standards und Policies Ausbildung des Linienmanagements bezüglich der Abhängigkeit von IT, IT Kosten, Technologiebelangen und Möglichkeiten der IT 	<ul style="list-style-type: none"> Klare Definition und Darstellung des IT Wertbeitrags Proaktive Suche nach Wegen zur Erhöhung des IT Wertbeitrags IT Budgets mit den strategischen Zielen und Vorgaben abgleichen Die Erwartungen des Kerngeschäfts und des Linienmanagements an die IT managen Erstellung einer klaren Disziplin für IT Projektmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> Zur Verfügung Stellung einer IT Infrastruktur, die die Erstellung und Kommunikation von Information zu optimalen Kosten unterstützt Sicherstellung der Verfügbarkeit von angemessenen IT Ressourcen, Skills und Infrastruktur um die Erreichung strategischen Ziele zu sichern Sicherstellen, dass wichtige Rollen für die Wertmaximierung durch IT angemessen definiert und besetzt werden Standardisierung von Architektur und Technologie 	<ul style="list-style-type: none"> Bewertung von Risiken, Effiziente Übertragung und transparente Darstellung der Risiken für Stakeholder Einführen und Verbessern des IT Kontroll-Frameworks Sicherstellen, dass wichtige Rollen für IT Risikomanagement definiert und besetzt sind 	<ul style="list-style-type: none"> Übernahme des laufenden Managements und Verifikation von IT Prozessen und Kontrollen Implementierung einer IT Balanced Scorecard mit wenigen, aber aussagekräftigen Messgrößen der Performance, die klar mit der Strategie verbunden sind

Gremien, die das Executive Management und den CIO unterstützen, die durch das CIO Project Office⁸, Architekten, Technologieverantwortliche oder andere koordiniert werden.

	Strategic Alignment	Value Delivery	IT Resource Management	Risk Management	Performance Management
IT Steering Committee	<ul style="list-style-type: none"> – Festlegen von Prioritäten für Projekte – Bewerten von Anfragen / Projektplänen auf deren strategische Angemessenheit – Review der Projekt-Portfolios um ständige strategische Relevanz sicherzustellen 	<ul style="list-style-type: none"> – Review, Freigabe und Finanzierung von Vorhaben, bezüglich der Verbesserung von Geschäftsprozessen – Sicherstellen, dass alle Kosten identifiziert werden und dass eine Kosten-/Nutzenanalyse durchgeführt wurde – Review der Projekt-Portfolios um Kostenoptimierung sicherzustellen 	<ul style="list-style-type: none"> – Abgleich von Investitionen bezüglich der Unterstützung und Erweiterung des Geschäfts 	<ul style="list-style-type: none"> – Sicherstellen, dass sämtliche Projekte ein Risikomanagement berücksichtigen – Als Sponsor für das Kontroll-, Risiko- und Governance-Framework agieren – Fällen von wesentlichen Entscheidungen der IT Governance 	<ul style="list-style-type: none"> – Definition von Erfolgskriterien für Projekte – Fortschrittsbeobachtung von wesentlichen IT Projekten – Überwachung und Steuerung von wesentlichen Prozessen der IT Governance
Technology Council	<ul style="list-style-type: none"> – Zur Verfügung Stellung von Technologie-Richtlinien – Überwachung der Relevanz von neuen Entwicklungen der IT aus Sicht des Kerngeschäfts 	<ul style="list-style-type: none"> – Beratung in der Technologieauswahl in Abstimmung mit Standards – Mitarbeit bei Abweichungsanalysen 	<ul style="list-style-type: none"> – Beratung bei Produkten für die Infrastruktur – Lenken von Technologiestandards und Vorgaben 	<ul style="list-style-type: none"> – Sicherstellen, dass Schwachstellen von neuen Technologien bewertet werden 	<ul style="list-style-type: none"> – Einhaltung von Technologiestandards und Vorgaben verifizieren
IT Architecture Review Board	<ul style="list-style-type: none"> – Zur Verfügung Stellung von Architektur-Richtlinien 	<ul style="list-style-type: none"> – Beratung in der Anwendung der Architektur-Richtlinien 	<ul style="list-style-type: none"> – Lenkung des Architektur-Designs 	<ul style="list-style-type: none"> – Sicherstellen, dass die IT Architektur rechtlichen, ethischen und Kontinuitätsanforderungen entspricht 	<ul style="list-style-type: none"> – Einhaltung von Architekturstandards und -Vorgaben verifizieren

⁸ Das Project Office (PO) ist eine den CIO unterstützende Funktion, vor allem für komplexes Projektmanagement in großen Organisationen. Das PO steuert das Projektportfolio und Projektmanager, erstellt und kommuniziert Standards, verwaltet Prioritäten und Ressourcenkonflikte, überwacht die Qualität von Deliverables, erstellt und kommuniziert Projektberichte in konsolidierter Form.

Anhang F – IT Strategy Committee

Viele Vorstände üben ihre Aufgaben der Governance durch Gremien aus, die für unterschiedliche Bereiche, wie Audit, Akquisitionen uä. zuständig zeichnen. Die unterschiedlichen Boards müssen auch die kritische Bedeutung der IT für das Unternehmen bewerten. Einer der effektivsten Mechanismen für die Etablierung von Steuerung über die IT ist das IT Strategy Committee. Dieses Gremium befasst sich damit, in welchem Umfang das Top-Management in IT Governance involviert sein sollte und wie integriert die Rolle des Top-Managements in die IT- und Geschäftsstrategie ist, sowie in welchem Ausmaß das Committee laufende Aufgaben der IT Governance übernimmt.

Es gibt jedoch Gründe, die das Top-Management gegen die Einführung eines IT Strategy Committee anführen könnte:

- Das Top-Management ist in technischen Belangen nicht in dem Maße versiert, wie in anderen Geschäftsbereichen
- IT wird als Ausgabenposten gesehen und es besteht kein ausreichendes Bewusstsein über die Wichtigkeit und Kritikalität der IT
- Budget und/oder Zeitrestriktionen bestehen, zB ist die Bereitschaft nicht vorhanden, an „noch einem“ Gremium teilzunehmen
- CEOs wollen die Integration von weiteren Mitgliedern des Top-Management in der Unternehmenssteuerung vermeiden
- Führungsgremien wollen die Bedeutung von CEO und CIO nicht schmälern

Die Etablierung eines ausgewogenen IT Strategy Committees mit einer Repräsentation von wichtigen Entscheidungsträgern, das bei Bedarf durch externe Experten unterstützt wird, beseitigt die Zweifel.

Wie begonnen wird

IT Strategy Committees begrenzen Ihren Wirkungskreis oft auf die Vorgabe der Richtung, um sicherzustellen, dass die IT an den derzeitigen und den künftigen Geschäftsstrategien ausgerichtet ist. Das IT Strategy Committee ist jedoch angemessen positioniert, um das Top-Management in allen Belangen der IT Governance unterstützen zu können, besonders bei der Überwachung der Umsetzung des Strategieplans. Dies wird am Besten durch eine Leistungsmessung – beispielsweise durch eine Balanced Scorecard – umgesetzt, die das Management und Top-Management in die Lage versetzt, Abweichungen zu korrigieren und die Strategie dem Bedarf anzupassen.

Die folgenden Seiten beschreiben mithilfe einer Charter einen generischen Ansatz und Anleitungen, wie ein IT Strategy Committee initiiert werden kann.

Charter des IT Strategy Committee

Name

IT Strategy Committee des Top-Managements/des Vorstandes

Zweck

Dem Top-Management/Vorstand bei der Steuerung und Überwachung der IT-relevanten Aufgaben zur Seite zu stehen.

Ziel

Das Komitee muss sicherstellen, dass im Rahmen von Sitzungen des Top-Managements IT ein regelmäßig behandeltes Thema darstellt, das in einer strukturierten Art und Weise in diesem Kreis behandelt wird. Das Komitee muss weiter gewährleisten, dass das Top-Management Informationen besitzt, die die richtigen Entscheidungen im Sinne der Zielvorgaben der IT Governance ermöglichen.

Diese Ziele sind:⁹

- Ausrichtung der IT und des Geschäfts
- Generierung von Nutzen durch die IT
- Beschaffung und der Einsatz von IT Ressourcen
- Management von IT-relevanten Risiken
- Messung der IT Leistungen

Diese Ziele sind sowohl interdependent als auch komplementär. Die Erreichung eines dieser Ziele kann durch die Nichterreichung eines anderen verhindert werden.

Verantwortung

Das Top-Management benötigt angemessene Informationen, um fundierte Entscheidungen zu treffen. Obwohl die Verantwortung für die Erstellung und Weitergabe dieser Information beim Linienmanagement liegt, ist das IT Strategy Committee verantwortlich, dafür zu sorgen, dass das Linienmanagement dieser Aufgabe nachkommt. Konkret ausgedrückt muss das Komitee mit Expertenrat zur Verfügung stehen, um zeitnahe Beratung und Richtung für Themen, wie beispielsweise die folgenden geben:

- Die Relevanz neuester IT Entwicklungen aus Sicht des Kerngeschäfts
- Die Ausrichtung der IT mit der Geschäftsausrichtung
- Die Erreichung von strategischen IT Zielen
- Die Verfügbarkeit angemessener IT Ressourcen, Skills und Infrastruktur, um strategische Ziele zu erreichen
- Optimierung der IT Kosten
- Die Rolle und der Wertbeitrag externer Sourcings
- Risiko, ROI und wettbewerbsrelevante Aspekte von IT Investitionen
- Fortschritt der wesentlichen IT Projekte

⁹ Vergleiche auch das IT Governance Framework, wie vom IT Governance Institute in *Board Briefing on IT Governance*, Juni 2001 veröffentlicht.

- Der Wertbeitrag der IT für das Kerngeschäft (zB Lieferung des versprochenen Nutzens)
- Die Gefährdung durch IT Risiken, inklusive Compliance-Risiken
- Beherrschung von Risiken

Befugnisse

Das IT Strategy Committee arbeitet zwar auf Top-Management-Ebene, Entscheidungen, die dem Top-Management obliegen, werden aber weder vorweggenommen noch endgültig getroffen. Es spielt auch keine Rolle im Tagesgeschäft und operativen Management. Es handelt ausschließlich als Berater für das Top-Management im Bezug auf Themen der derzeitigen und künftigen IT.

Das IT Strategy Committee muss gemeinsam mit anderen Komitees des Vorstandes und des Management arbeiten, um die gemeinsamen IT Ziele zu erstellen, reviewen und zu überarbeiten. Mögliche Bereiche der Zusammenarbeit sind:

- Das Audit Komitee für wesentliche IT Risiken
- Das Strategiekomitee für Wertbeitrag und Ausrichtung
- Compensation Committee für Performancemessung
- Das Finanzkomitee für Investitionen in IT Ressourcen

Das operative Management treibt die Strategieentwicklung und übernimmt die Verantwortung für die Umsetzung der Strategie, nachdem das Top-Management und die relevanten Komitees ihren Input geliefert haben.

Die detaillierte Umsetzung der IT Strategie liegt in der Verantwortung des Linienmanagements, welches durch ein oder mehrere Steering Committees unterstützt wird. Typischerweise übernehmen diese Steering Committees die Überwachung von wesentlichen IT Projekten und das Management der IT Prioritäten und der Ressourcenverteilung. Um die wesentliche Unterscheidung zwischen dem IT Strategy Committee und dem IT Steering Committee zu zeigen, sei auf die Tabelle 1 dieses Anhangs (Vergleich von typischen Aufgaben des Strategy und Steering Committee) verwiesen.

Die Verantwortungen dieser Komitees muss mit den folgenden Punkten angepasst und integriert sein:

- Die Gesamtverantwortung des Top-Managements für die Freigabe der Strategie und die Überwachung der Umsetzung durch das Management
- Die übergeordneten Verantwortungen des Managements für Strategieentwicklung, Management der IT Risiken und die Evaluierung der IT Performance

In der Praxis wird die Verteilung der Verantwortung zwischen den Komitees, dem Top-Management, Linienmanagement und CIO je nach Unternehmenskultur, -geschichte, -struktur und sonstigen Einflussgrößen unterschiedlich realisiert sein.

Mitglieder

Das IT Strategy Committee setzt sich aus einem Vorsitzenden, mehreren leitenden oder auch nichtleitenden Mitgliedern und bestellten Repräsentanten wesentlicher operativer Abteilungen zusammen. Der Vorsitzende sollte Mitglied des Top-Managements (Vorstand) sein. Die Mitglieder sollten auf Grund ihres Wissens und

der Expertise im Bezug auf Geschäftsrelevanz von Information und der relevanten Technologie ausgewählt werden. (Die Auswahlkriterien müssen je nach Unternehmensumwelt angepasst werden)

Um sicherzustellen, dass genügend Expertise im Komitee vorhanden ist, kann durch die leitenden Mitglieder auch externe Beratung hinzugezogen werden. Unabhängig von der Zahl der spezialisierten Mitglieder ist wesentlich, dass zumindest zwei leitende Mitglieder im Komitee aktiv sind, sodass die Leitung angemessen repräsentiert ist.

Der Erfolg des IT Strategy Committee hängt von der Zielsetzung und dem Verständnis für die IT aus Sicht des Kerngeschäfts ab. Eine gute Mischung aus Mitgliedern, die das Kerngeschäft verstehen und jenen, die sich mit Aufgaben und Themen der IT beschäftigen, erhöht die Wahrscheinlichkeit der Erreichung der Ziele. Aus diesem Grund sollte das Gremium ermutigt werden, externe Expertise zu suchen und zu nutzen, wobei die Vertraulichkeit natürlich gewahrt bleiben sollte.

Meetings

Das IT Strategy Committee sollte sich bei Bedarf versammeln, die Häufigkeit richtet sich nach der Erfüllung der Aufgaben. Das Komitee berichtet Erkenntnisse und Empfehlungen an das Top-Management. Außerdem sollten Protokolle und sonstige Dokumente dem Top-Management (Vorstand) zur Verfügung gestellt werden, damit die Mitglieder des Top-Management nicht von den Informationen des Vorsitzenden des IT Strategy Committee abhängig sind und dem Vorsitzenden auch Informationen geben können.

Tabelle 1: Vergleich von typischen Aufgaben des Strategy und Steering Committee

	IT Strategy Committee	IT Steering Committee
Ebene	– Top-Management	– Operatives Management
Verantwortung	<ul style="list-style-type: none"> – Gibt dem Top-Management Einblick in und Beratung für Themen wie: <ul style="list-style-type: none"> ○ Die Relevanz neuester IT Entwicklungen aus Sicht des Kerngeschäfts ○ Die Ausrichtung der IT mit der Geschäftsausrichtung ○ Die Erreichung von strategischen IT Zielen ○ Die Verfügbarkeit angemessener IT Ressourcen, Skills und Infrastruktur, um strategische Ziele zu erreichen ○ Optimierung der IT Kosten ○ Die Rolle und der Wertbeitrag von extern beschafften Ressourcen ○ Risiko, ROI und wettbewerbsrelevante Aspekte von IT Investitionen ○ Fortschritt der wesentlichen IT Projekte ○ Der Wertbeitrag (zB Erstellung des versprochenen Wertes) ○ Die Gefährdung durch IT Risiken, inklusive Compliance-Risiken ○ Beherrschung von Risiken 	<ul style="list-style-type: none"> – Entscheidet über die gesamten IT Ausgaben und die Kostenverteilung – Passt die Unternehmensweite IT Architektur an und gibt diese frei – Gibt Projektpläne und –budgets frei, legt Prioritäten und Meilensteine fest – Beschafft angemessene Ressourcen und weist diese zu – Stellt sicher, dass Projekte die Geschäftsanforderungen erfüllen und berücksichtigt auch die Re-Evaluierung des Business-Cases – Überwacht Projektpläne bezüglich der Erbringung der erwarteten Leistung, innerhalb des Zeit- und Kostenrahmen – Überwachung von Ressourcen- und Prioritätenkonflikten zwischen Abteilungen und der IT und zwischen Projekten – Gibt Empfehlungen und Änderungsanträge für Strategische Pläne ab (Prioritäten, Finanzierung, Technologieansätze, Ressourcen, etc.) – Kommuniziert strategische Ziele an die Projektteams – Trägt einen wesentlichen Teil für die IT Governance Verantwortung des Management bei
Befugnis	<ul style="list-style-type: none"> – Berät das Top-Management und Management bezüglich IT Strategie – Wird durch das Top-Management ernannt, um Beiträge zur Strategieerstellung zu geben und deren Freigabe vorzubereiten 	<ul style="list-style-type: none"> – Unterstützt das Linienmanagement in der Umsetzung der IT Strategie – Überblickt das Management des Tagesgeschäfts der IT Leistungserbringung und IT Projekte – Ist auf die Umsetzung fokussiert

	<ul style="list-style-type: none">– Konzentriert sich auf derzeitige und künftige strategische Belange	
Mitglieder	<ul style="list-style-type: none">– Mitglieder der Leitung und Spezialisten des Top-Managements	<ul style="list-style-type: none">– Unterstützende Geschäftsbereiche– Key User– CIO– Berater, wenn nötig (IT Audit, Recht, Finanz)

Anhang G - Relevante Regulative und Standards bezüglich Governance

Committee of Sponsoring Organisations der Treadway

Commission (COSO)

Die National Commission on Fraudulent Financial Reporting, auch bekannt unter dem Namen Treadway Commission, wurde 1985 durch die Organisationen American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), American Accounting Association, Financial Executives International (FEI), Institute of Internal Auditors (IIA) und Institute of Management Accountants (IMA, formerly the National Association of Accountants) gegründet. Hauptziel der Kommission war, die Gründe für nicht ordnungsgemäßes, betrügerisches Berichtswesen von Finanzdaten zu eruieren und Empfehlungen abzugeben, wie die Auswirkungen reduziert werden können.

Auf Basis der Empfehlungen wurde eine Task-Force unter der Leitung des Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO) gegründet. Diese Gruppe erstellte im Rahmen eines Projektes praktikable und allgemein anerkannte Kriterien für die Etablierung von internen Kontrollen und die Evaluierung von deren Effektivität. Im Jahr 1992 wurde das Internal Control-Integrated Framework veröffentlicht. Dieser Bericht wird üblicherweise als das COSO-Framework bezeichnet.

COSO definiert im Grunde interne Kontrollen als einen Prozess, der durch das Top-Management oder andere Personen der Organisation initiiert wird. Dieser Prozess dient dazu, angemessene Absicherungen im Bezug auf Zielerreichung in den folgenden Kategorien zu erstellen:

- Effektivität und Effizienz der operativen Tätigkeiten
- Verlässlichkeit der Finanzberichterstattung
- Einhaltung relevanter Gesetze und Regulative

Das COSO-Framework wurde von vielen privaten und öffentlichen Organisationen umgesetzt. Es hat auch die Entwicklung von anderen Kontroll- und Management-Frameworks - wie etwa COBIT - beeinflusst.

In der jüngsten Vergangenheit wurde das COSO-Framework auch als relevantes Rahmenwerk für die Erfüllung der Anforderungen des § 404 des Sarbanes-Oxley Acts genannt. Nach dessen Forderung hat das Management sämtliche wesentliche Lücken offen zu legen und es wird unterstellt, dass die internen Kontrollen bezüglich der Finanzberichterstattung nicht wirksam sind, falls derartige Lücken bestehen. Weiter muss die Evaluierung durch das Management auf einem angemessenen und anerkannten Rahmenwerk basieren, das allgemein übliche Prozesse berücksichtigt hat und kommuniziert und kommentiert wurde.

Report des Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (Cadbury Report, 1992)

Der Cadbury Report gibt Empfehlungen für Good-Practices über Verantwortlichkeiten von Vorständen/Geschäftsführern und Aufsichtsräten in deren Funktion des Reviews von Informationen und der Weitergabe von Informationen an die Anteilseigner. Der Report deckt die Grundlage für die Zusammensetzung von Audit-Komitees, die Verantwortung von Auditoren, den Umfang sowie den Nutzen durch Audits und Schnittstellen zwischen Anteilseignern, Leitungsgremien und Auditoren ab.

Der Bericht empfiehlt einen "Code of Best Practice", der Offenheit, Integrität und Verantwortung für die Verbesserung von Standards, die Verstärkung von Kontrolle über das Geschäft und die Verantwortung gegenüber der Öffentlichkeit einfordert, wobei die jeweilige Unternehmenskultur berücksichtigt und erhalten wird. Es wird die Verantwortung von Führungsgremien für Governance festgelegt. Diese umfasst unter anderem die strategische Zielsetzung, die Übernahme von Führungsaufgaben, Überwachung des Managements und die Berichterstattung an die Aktionäre. Die Rolle des Auditors liegt in der Durchführung einer effektiven externen und objektiven Überprüfung und der Berichterstattung an Aktionäre. Alle Organisationen sollten über ein Audit Komitee verfügen. Der Bericht spricht auch den Bedarf für angemessenes und verständliches Berichtswesen von gegenwärtigen und zukünftigen Vorhaben an, das sowohl numerische Werte als auch erklärende Teile umfassen soll.

Die Empfehlungen dieses Berichts hatten einen wesentlichen Einfluss auf die Corporate Governance in Großbritannien und anderen Ländern. Obwohl sich der Bericht auf Finanzberichterstattung und Audit bezieht, beleuchtet er auch ein breiteres Spektrum von Corporate Governance.

Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code (Turnbull Report, 1999)

Der Turnbull Report fordert einen höheren Stellenwert für eine umfassendere Rolle des Audit Committees für Corporate Governance ein. Er wiederholt, dass geschäftsführende Gremien ein angemessenes internes Kontrollsystem betreiben sollen, welches die Investition der Aktionäre absichert.

Dieses interne Kontrollsystem umfasst sämtliche Policies und Aktivitäten, die in Summe die Effizienz und die Effektivität der operativen Abläufe sicherstellen. Es ermöglicht der Organisation auch, auf wesentliche Risiken (operative, finanzielle, rechtliche, etc.) zu reagieren. Obwohl diesbezügliche Aufgaben an das Management delegiert werden, verbleibt die Verantwortung für dieses interne Kontrollsystem beim Top-Management.

Um diese Verantwortung auch übernehmen zu können, muss sich das Top-Management um die folgenden Bereiche kümmern:

- Es bestehen angemessene und wirksame Prozesse, um Risiken zu überwachen.

- Das interne Kontrollsystem reduziert die Risiken effektiv auf ein akzeptierbares Niveau.

In diesem Sinne muss das Top-Management bestimmen, welche Risiken akzeptabel und welche nicht akzeptabel sind; was wahrscheinlich und weniger wahrscheinlich vorkommt; was das Unternehmen im Schadensfall unternehmen können wird; und welche Kosten und welcher Nutzen in der Risikoübertragung liegen.

Organisation for Economic Co-operation and Development, Principles of Corporate Governance (1998)

Die Prinzipien der OECD beziehen sich weitgehend auf in der Literatur bestehende Corporate Governance Konzepte und unterteilen diese in fünf Bereiche:

- Die Rechte der Aktionäre
- Die Gleichbehandlung der Aktionäre
- Die Rolle von Stakeholdern
- Veröffentlichung und Transparenz
- Die Verantwortung des Top-Managements

Der letzte Bereich sollte für Mitglieder des Top-Management von Interesse sein, er ist auch für IT Governance anwendbar, was durch die folgenden Ausschnitte der OECD-Principles deutlich wird:

[...] The corporate governance framework should ensure the strategic guidance of the company, the effective monitoring of management by the Board, and the Board's accountability to the company and the shareholders.

The Board should ensure compliance with applicable law and take into account the interests of stakeholders.

The Board should fulfill certain key functions, including:

- *Reviewing and guiding corporate strategy, major plans of action, risk policy, annual budgets and business plans; setting performance objectives; monitoring implementation and corporate performance; and overseeing major capital expenditures, acquisitions and divestitures.*
- *Ensuring the integrity of the corporation's accounting and financial reporting systems, including the independent audit, and that appropriate systems of control are in place, in particular, systems for monitoring risk, financial control, and compliance with the law.*

In order to fulfill their responsibilities, Board members should have access to accurate, relevant and timely information.

Bank for International Settlements, Enhancing Corporate Governance in Banking Organisations (1999)

Die BIS hat als Vertreter der Zentralbanken der G10-Staaten Policies und Richtlinien für den Finanzsektor erstellt, die sich speziell auf systemische und operationale Risiken beziehen. Die BIS betont, dass Governance Maßnahmen für hoch kritische Systeme effektiv, zuordenbar und transparent sein sollten. Obwohl nicht alle Unternehmen derart kritische Systeme betreiben, sind diese Richtlinien als Quelle für angemessene Governance Aktivitäten von Systemen und Services relevant.

Die BIS definiert Governance Aktivitäten als die Grundmenge der Beziehungen zwischen dem Management von Unternehmen und ihren steuernden Gremien, ihren Eigentümern und Stakeholdern und geben eine Struktur vor, durch die die organisationsweit gültigen Ziele gesetzt werden. Die Methode zur Zielerreichung ist beschrieben und Kenngrößen zur Leistungsmessung sind definiert.

Die BIS unterstellt, dass eine effektive Governance dem Management Aktivitäten zur Verfügung stellt, um eine Zielverfolgung im Sinne der Organisation und ihrer Stakeholder zu gewährleisten. Es wird auch sichergestellt, dass dem Management angemessene Werkzeuge und Fertigkeiten zur Verfügung stehen, die die Zielerreichung ermöglichen. Die Vereinbarungen beinhalten auch die Verantwortung gegenüber den Stakeholdern, damit diese auf die allgemeinen Ziele und die Performance der Organisation Einfluss nehmen können. Ein wesentlicher Aspekt dieser Verantwortung ist, sicher zu stellen, dass die Vereinbarungen transparent sind und dass sämtliche betroffenen Gruppen Zugriff auf Information über Entscheidungen haben und auch informiert sind, wie diese Entscheidungen getroffen wurden.

Die BIS empfiehlt auch die Anwendung allgemein verfügbarer Governance Tools für besonders risikoreiche Systeme:

- Dokumentierte strategische Ziele und Pläne zur Zielerreichung
- Reportingvorgaben um die Aktivitäten des Top-Managements bewerten und mit den strategischen Zielen abgleichen zu können
- Klare Definition und Abläufe für Verantwortung und Zuständigkeiten innerhalb der Organisation und angemessene Management-Kontrollen mit Vorgaben zu deren Umsetzung
- Die Erfordernis, dass sämtliche Managementebenen über ausreichende Qualifikationen verfügen und das System und dessen Abläufe kompetent überwachen
- Ein vom Tagesgeschäft unabhängiges Risikomanagement und Audit

Um Transparenz erreichen zu können, empfiehlt die BIS die offene Kommunikation der folgenden Informationen an die Stakeholder:

- Governance, Top-Management und grundlegende Organisationsstrukturen
- Design des Risikomanagements (Policies, Regeln, etc.)
- Design des internen Kontrollsystems

und empfiehlt dass:

- Wesentliche Entscheidungen prompt und mit entsprechender Beratung getroffen und klar kommuniziert werden

- Relevante Informationen über das System und seine Performance zeitnah verfügbar sind

IT Governance Institute, Control Objectives for Information and related Technology (COBIT)

Vom IT Governance Institute entwickelt, geht CobiT davon aus, dass die IT jene Informationen liefern soll, die die Informationsempfänger benötigen, um ihre Ziele erreichen zu können. Neben dem Fokus auf Prozesse und Prozesseigner betrachtet CobiT auch Aspekte der Compliance, Security und Qualität und beschreibt sieben Informationskriterien. Diese Kriterien beschreiben allgemein die Anforderungen des Kerngeschäfts an die IT: Effektivität, Effizienz, Verfügbarkeit, Integrität, Vertraulichkeit, Verlässlichkeit und Compliance.

CobiT unterteilt die IT in 34 Prozesse, die in vier Domänen zusammengefasst sind (Planning and Organisation, Acquisition and Implementation, Delivery and Support und Monitoring). Für jeden dieser 34 Prozesse sind High-Level Kontrollziele (Control Objective) vorgegeben:

- Es wurde identifiziert, welche Informationskriterien die wesentlichsten im jeweiligen IT Prozess sind
- Es sind die üblicherweise betroffenen Ressourcen aufgelistet
- Es sind Bereiche angegeben, die als wesentlich für die Kontrolle des IT Prozesses angesehen werden können

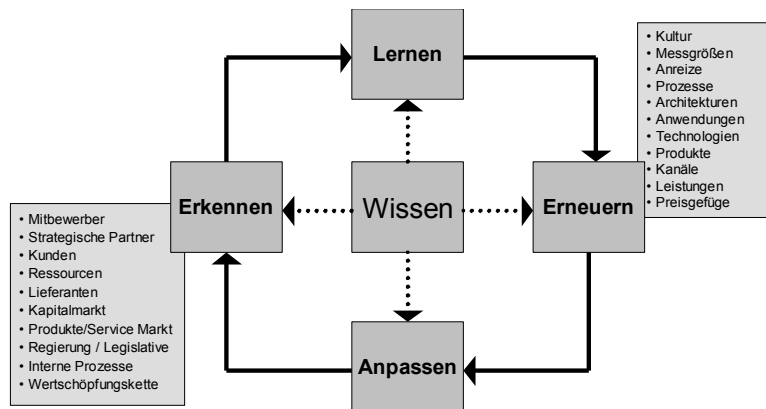
Die wesentlich umfangreicheren Elemente von CobiT stellen in Form von mehr als 300 detaillierten Kontrollzielen dem Management und IT Verantwortlichen die Best Practice in der Umsetzung eines Kontrollumfeldes in der IT zur Verfügung. Umfangreiche Audit Guidelines bauen auf diesen Kontrollzielen auf und richten sich an Personen, die das Kontrollsystem und die Governance über die IT Prozesse bewerten und überprüfen sollen.

Die neueren Entwicklungen von CobiT sind in Form einer Management und Governance Ebene umgesetzt, die einen Baukasten mit folgenden Inhalten zur Verfügung stellen:

- Elemente zur Leistungsmessung (Kenngrößen für den Output und die Leistungstreiber für jeden IT Prozess.
- Eine Liste von kritischen Erfolgsfaktoren, die kurz und bündig nicht-technische Best Practices für jeden IT Prozess zur Verfügung stellen.
- Ein Reifegradmodell, das für den Vergleich und den Entscheidungsfindungsprozess für die Kontrolle jedes IT Prozesses hilfreich ist

Anhang H – Das Modell des Emerging Enterprise

Die derzeitige und sich rasch ändernde Wirtschaft erfordert agile und anpassungsfähige Organisationen: Organisationen mit Sensitivität für Marktveränderungen; die Wissen für die Weiterbildung und die Innovation neuer Produkte, Leistungen, Netzwerken und Prozessen verwenden; die sich schnell bewegen und Innovationen rasch auf den Markt bringen oder auf Herausforderungen reagieren; die Ergebnisse und ihre Leistungen messen. Im Herzen dieses Emerging Models ist Wissen. IT ermöglicht die Sammlung, den Aufbau und die Verteilung von Wissen.



Erfolgreiche Unternehmen beobachten ihre Umgebung laufend. Sie bewerten im Anschluss die Informationen und ihr Wissen, welches sie durch ihr Monitoring erhalten haben und adaptieren dieses. Dies erhöht den Bedarf für Gremien und Top-Management an effektiver Steuerung und Kontrolle der IT.