Peter Ratzer, Uwe Probst (Hg.)

IT-Governance

UVK

Peter Ratzer, Uwe Probst (Hg.)

IT-Governance

UVK Verlagsgesellschaft mbH

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

ISBN 978-3-86764-484-6 (Print)
ISBN 978-3-7398-0369-2 (EPDF)

Einbandgestaltung: Susanne Fuellhaas, Konstanz
Druck und Bindung: fgb. freiburger graphische betriebe, Freiburg

UVK Verlagsgesellschaft mbH
Schützenstr. 24 · 78462 Konstanz
Tel.: 07531-9053-0 · Fax: 07531-9053-98
www.uvk.de

Vorwort der Herausgeber

Was macht den CIO erfolgreich? Wie detailliert muss die IT das Geschäftsmodell verstehen? Welches Business-IT-Zusammenarbeitsmodell liegt dahinter? Bis wohin geht die interne oder externe IT-Wertschöpfungstiefe? Was sind typische Erfolgsfaktoren und Fallstricke unserer Kunden? Dies sind oft gestellte Fragen an die Deloitte Fachberater.

Das vorliegende Buch stellt sich diesen Fragen und vermittelt das Praxiswissen mehrerer Deloitte Unternehmensbereiche und Branchen. Fachberater der Bereiche CIO Advisory, Enterprise Risk Services und Financial Services Solutions beschreiben ihre Beratungserfahrungen in Artikeln zur IT-Governance-Methodik sowie zu aktuellen Projektbeispielen.

Die Steuerungsinstrumente der IT-Governance ermöglichen die konsequente Ausrichtung der IT auf die Unternehmensstrategie sowie die Umsetzung der geschäftlichen Anforderungen. IT-Governance regelt einerseits die Business-IT-Zusammenarbeit. Andererseits steuert IT-Governance die IT-Leistungserbringung mit Organisations-, Prozess- und Kontrollvorgaben.

Akuten Handlungsdruck in der IT-Governance belegen aktuelle Deloitte Studien. Die Studie „IT Business Balance 2011“ zeigt, dass IT-Investitionen nur in einer engen Business-IT-Zusammenarbeit erfolgreich sind. Auch die Studie „Tech Trends 2011“ verweist auf die enge Business-IT-Verzahnung in den aktuellen Innovationsthemen Cloud-, Social-Computing und Mobility. Diese Technologiethemen ermöglichen revolutionäre Änderungen der Geschäftsmodelle und fordern ein funktionierendes IT-Governance-Modell.

Das Buch dokumentiert die Struktur und erprobte Ansätze der IT-Governance. Weiterhin zeigt es konstruktive Handlungsempfehlungen und Fallstricke von typischen IT-Governance-Projekten. Die Artikel umfassen das gesamte Spektrum der IT-Governance. Ausgehend vom IT-Governance-Modell werden alle IT-Governance-Elemente behandelt:

- IT-Organisation,
- IT-Managementprozesse,
- IT-Demand und Supply Management,
- IT-Compliance sowie
- IT-Performance und Riskmanagement.

Zu Beginn gibt der Artikel „Einführung in die IT-Governance aus der Deloitte Perspektive“ einen Überblick an die IT-Governance-Anforderungen, das Deloitte IT-Governance-Modell und die grundlegenden Erfolgsfaktoren. Die IT gilt als eine sehr kosten- und zeitintensive Unternehmensressource. Umso wichtiger ist die zielgerichtete und optimale Steuerung der IT. Welche IT-Governance-Elemente machen den CIO dabei erfolgreich?

Unser besonderer Dank gilt unseren Kollegen Burkhard Kühle, Jörg Lohmann, Philipp Marquardt, Oliver Rath, Sven Walter und Jens Weber für die Organisationsarbeit bei der Herausgabe des Werks.

Beim Lesen des Buches wünschen wir Ihnen, dass sie viele neue Aspekte der IT-Governance kennenlernen, die Ihnen einen erweiterten und tieferen Blick in die praktischen Herausforderungen bei der Umsetzung der IT-Governance in Unternehmen ermöglichen.

München und Frankfurt im September 2011 Peter Ratzer und Uwe Probst

Inhalt

1 Einführung in die IT-Governance aus der Deloitte Perspektive

Peter Ratzer, Jörg Lohmann und Timm Riesenberg

Die IT gilt als zentrales Asset eines Unternehmens und muss die Geschäftsziele effektiv und effizient unterstützen. Die IT-Strategie leitet sich unmittelbar aus der Business-Strategie ab. IT-Governance unterstützt den CIO bei der Vereinbarung und Umsetzung der IT-Strategie sowie der Erfüllung von Compliance-Anforderungen.

1.1 Anforderungen an die IT-Governance

In den vergangenen Jahren standen Kostenoptimierung und Effizienzsteigerungen ganz oben auf der CIO-Prioritätenliste. Mittlerweile rücken Wachstumsvorgaben und Innovationen in den Blickpunkt des CIOs. Diese Entwicklung erfordert von den IT-Organisationen ein umfassendes Verständnis der Geschäftsziele und -aufgaben. Bei der Informationstechnologie handelt es sich um eines der zentralen Unternehmens-Assets (siehe Abbildung 1.1). Wie bei anderen Unternehmens-Assets ist auch die IT nicht unbegrenzt verfügbar.

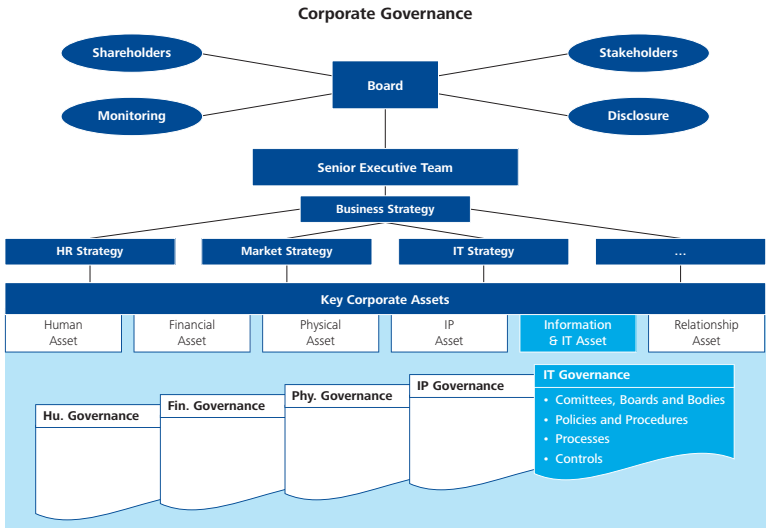


Abbildung 1.1: IT-Governance zur Steuerung des Unternehmens-Asset IT

Um die Ressource IT effektiv und effizient für das Business einzusetzen, muss die Geschäftsstrategie innerhalb der IT verstanden sowie die IT-Strategie abgeleitet und umgesetzt werden. Dabei gilt es, professionelle Schnittstellen zu den Geschäftsfunktionen zu etablieren. Die IT-Governance stellt sicher, dass die IT-Strategie vereinbart wird und die getroffenen Entscheidungen auch tatsächlich umgesetzt werden. Vor diesem Hintergrund ist es Aufgabe einer erfolgreichen IT-Governance, geeignete

Steuerungs- und Kontrollinstrumente bereit- und deren entsprechende Anwendung sicherzustellen.

Eine gängige Definition für IT-Governance liefert das IT Governance Institute. Demnach heißt es, 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 IT die Unternehmensstrategie und -ziele unterstützt.[1]

IT-Governance umfasst die Organisation, Steuerung und Kontrolle der IT-Leistungserbringung sowie die konsequente Ausrichtung der IT-Strategie an die Unternehmensstrategie. Die IT-Governance versteht sich als Teil der Corporate Governance und unterliegt ständig zunehmenden rechtlichen, geschäftlichen und qualitativen Anforderungen sowie regulatorischen Vorgaben wie zum Beispiel Basel II, Sarbanes-Oxley Act (SOX) oder Solvency II. Analog zur Corporate Governance ist die IT-Governance in ein einheitliches Rahmenwerk eingebunden, welches sich am Geschäftszweck des Unternehmens orientiert und Leitlinien und Standards setzt.[2]

In vielen Unternehmen wird IT-Governance immer noch unabhängig von der Corporate Governance betrachtet. Eine gute IT-Governance, die als Bestandteil der Corporate Governance gemanagt wird, soll sicherstellen, dass die Ausrichtung der IT an den Erfordernissen des Unternehmens erfolgt und die Umsetzung der IT-Strategie den geplanten Nutzen bringt. Dabei hat die IT-Governance eine enorme geschäftliche Bedeutung und muss unter anderen folgenden Anforderungen gerecht werden:

1. **Sicherstelllung der Flexibilität** – IT-Governance muss eine schnelle Reaktion auf Produktportfolio-Veränderungen bzw. Änderungen der Kundensegmentierung sichern, in dem Geschäftsprozesse und darunterliegende IT-Strukturen schnell angepasst werden.
2. **Förderung von Innovationen** – IT-Governance muss technische Innovationen und die Nutzung von innovativen Technologien in Produkten und Dienstleistungen fördern, um ein besseres Markt- und Kundenverständnis zu erhalten.
3. **Umsetzung des Wertbeitrags der IT** – IT-Governance muss eine strukturierte Auswahl von geschäftskritischen Projekten in einem Projekt- und Serviceportfolio Management ermöglichen, um jederzeit über den Zustand der IT quantitativ und qualitativ auskunftsfähig zu sein.
4. **Einhaltung der Architektur** – IT-Governance muss den Einsatz möglichst flexibler und dennoch kosteneffizienter Infrastrukturen und Anwendungssystemen steuern.
5. **Optimierung des Sourcing** – IT-Governance muss intelligent die IT-Wertschöpfungskette ausnutzen, in der kritische interne Ressourcen mit Marktkapazitäten ausbalanciert werden.

---

1 Vgl. IT Governance Institute: IT-Governance (2003), S. 11

2 Vgl. Fröhlich/Glasner: IT-Governance (2007), S. 17 ff.

6. **Erfüllung der Compliance Vorgaben** – IT-Governance muss rechtliche Anforderungen bei minimalen Compliance-Kosten erfüllen und IT-Risiken aktiv steuern.

IT-Governance setzt die Anforderungen in verschiedenen Tätigkeitsfeldern mit konkreten Aufgaben um. Die Tätigkeitsfelder sind in Anlehnung an das CobiT-Framework (Control Objectives for Information and related Technology) definiert (siehe Tabelle 1.1). Beispielsweise ist die konsequente Strategieentwicklung und Planung (IT-Business-Alignment) mit den Geschäftsfunktionen ein Tätigkeitsfeld der IT-Governance. Das Tätigkeitsfeld *Organisation und Verantwortlichkeiten* ermöglicht unter anderem klare Entscheidungswege und Zusammenarbeitsmodelle zwischen Business und IT. Das Tätigkeitsfeld *Monitoring und Controlling* stellt hingegen ein IT-Kontrollsystem bereit und sorgt für die kontinuierliche Messung der IT-Performance.[3]

Tätigkeitsfelder der IT-Governance	Aufgaben
Leadership	- Festlegung der strategischen Ausrichtung der IT innerhalb des Unternehmens - Unterstützung von kulturellen Werten und Corporate Identity - Herleitung und Abstimmung von Business und IT-Zielen
Strategieentwicklung und Planung	- Definition der IT- und Sourcing-Strategie - Festlegung von IT-Zielen - Vereinbarung von IT-Performance-Zielen mit den IT-Kunden
Kapitalallokierung	- Allokation der IT-Ressourcen - Festlegung des IT-Budgets und Investitionsbedarfs - Bestimmung von Auswahlkriterien für Investitionsentscheidungen sowie Bestimmung des Service- und Projektportfolios
Monitoring und Controlling	- Management des Wertbeitrags der IT und IT-Performance - Steuerung und Kontrolle von IT-Risiken - Steuerung und Kontrolle von Service Level und Serviceprovider
Organisation und Verantwortlichkeiten	- Definition des IT-Betriebsmodells - Aufbau der IT-Organisation mit Rollen und Verantwortlichkeiten sowie Ausrichtung zum Business - Definition der IT-Managementprozesse

[3] Vgl. IT Governance Institute: IT-Governance (2003), S. 6

Koordination und Compliance	- Sicherstellung der Compliance von IT-Standards sowie regulatorischen Anforderungen - Koordination von IT-Aktivitäten als Vermittler zwischen IT-Demand und -Supply - Koordination der Anwendungsentwicklung
Policies	- Festlegung von grundlegenden IT-Governance-Prinzipien - Vereinbarung von Standards, Regeln und Vorgaben zur Umsetzung der IT-Governance - Definition der Fach-, Applikations- und System-Architektur

Tabelle 1.1: Tätigkeitsfelder und Aufgaben der IT-Governance

Die Umsetzung der Tätigkeitsfelder und Aufgaben der IT-Governance gehört zu den Kernverantwortungen der Unternehmensführung, des CIOs und des IT-Managements. Das Deloitte IT-Governance-Modell strukturiert die Tätigkeitsfelder und Aufgaben und ermöglicht eine adäquate Umsetzung in allen Unternehmensformen.

1.2 Das Deloitte IT-Governance-Modell

1.2.1 Elemente des IT-Governance-Modells

Zur Umsetzung der Tätigkeitsfelder und Aufgaben der IT-Governance haben sich folgende IT-Governance-Elemente aus der Deloitte Marktperspektive bewährt (siehe Abbildung 1.2):

- IT-Organisation,
- IT-Managementprozesse,
- IT-Demand und -Supply,
- IT-Compliance sowie
- IT-Performance- und Riskmanagement.

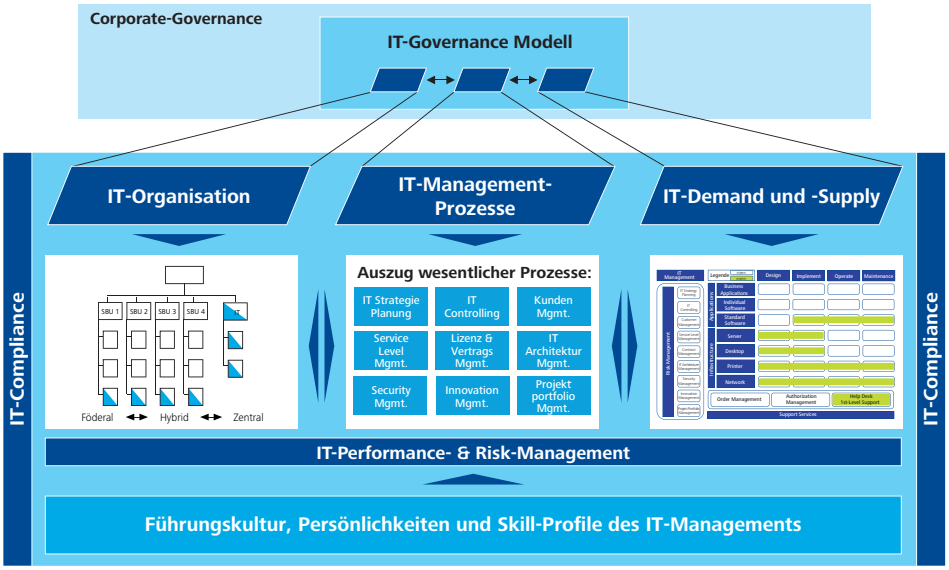


Abbildung 1.2: Deloitte IT-Governance-Modell

Zum einen unterstützt IT-Governance die Strategieumsetzung mittels gemeinsamer Business-IT-Organisationsstrukturen. Das IT-Governance-Element *IT-Organisation* vereinbart zum einen die Ausrichtung der IT zum Business föderal bis zentral. Zum anderen definieren *IT–Managementprozesse* die Ablauforganisation mit Gremien, Rollen und Prozessschritten. Die Auswahl und Definitionen relevanter IT-Managementprozesse orientiert sich an der Rolle der IT im Business.

Das IT-Governance-Element *IT-Demand und -Supply* bestimmt die adäquate Wertschöpfungstiefe der IT. Hingegen identifiziert das IT-Governance-Element *IT-Compliance* Revisionslücken und leitet Maßnahmen zur Erfüllung aufsichtsrechtlicher Anforderungen ab. *IT-Performance- & Riskmanagement* unterstützt übergreifend bei der Erfassung, Bewertung und Steuerung von Performance-Kennzahlen sowie Risiken für IT-Investitionen, IT-Projekte und IT-Leistungserbringung. Das vorliegende Buch vertieft die IT-Governance-Elemente in den folgenden Artikeln (siehe Tabelle 1.2).

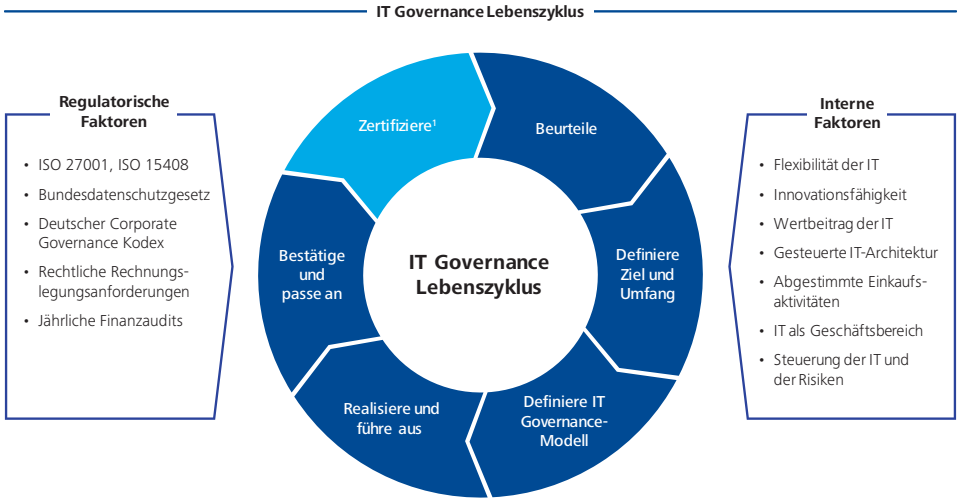
IT-Governance-Element	Artikel
IT-Governance-Modell übergreifend	Einflussfaktoren für IT-Governance *oder* Gibt es das richtige IT-Governance-Modell? (S. 41)
	IT-Governance in der Praxis – Fallbeispiel zum Aufbau einer Governance- und Organisationsstruktur (S. 153)
	Rethinking IT-Governance. Auswirkungen steigender IT-Durchdringung auf die Governance der IT (S. 29)

	Business-Case-Betrachtung für eine ordnungsgemäße Stilllegung von Legacy-Systemen am Beispiel von SAP (S. 193)
IT-Organisation	Design for Flexibility – Strategische Flexibilität in der IT durch konsequentes IT-Organisationsdesign (S. 85)
IT-Management-prozesse	IT-Management-Frameworks – Wann welches Framework? (S. 59)
	Governance im Umfeld von Asset-Management für Telekommunikationsdienstleister (S. 183)
IT-Demand und Supply Management	Auswirkungen der IT-Industrialisierung auf die Governance im Supplier Management (S. 99)
	Provider-Management – Auslagerungscontrolling bei einem großen deutschen Finanzdienstleister (S.167)
IT-Compliance	Wertorientierte IT-Compliance (S. 139)
IT-Performance und Riskmanagement	IT-Performance-Management (S. 113)
	Effizienzgewinne durch die vollständige Integration der IT-Governance in die Corporate Governance am Beispiel des IT-Risikomanagements (S. 123)

Tabelle 1.2: Artikelübersicht zum Buch

Einhergehend mit dem IT-Governance-Modell hat Deloitte einen IT-Governance-Lebenszyklus entwickelt. Dieser leitet die Anwender durch die wichtigsten Schritte bei der Einführung oder Weiterentwicklung von IT-Governance-Modellen im Unternehmen. Wichtiger Faktor einer erfolgreichen IT-Governance ist die Berücksichtigung regulatorischer Anforderungen. Der Lebenszyklus der IT-Governance umfasst sechs Schritte (siehe Abbildung 1.3):

1. Beurteile die Ist-Situation der IT-Governance.
2. Definiere Ziel und Umfang der IT-Governance in Zusammenarbeit mit der Unternehmensführung.
3. Definiere das IT-Governance-Modell, welches die relevanten Geschäfts- und regulatorischen Anforderungen einbezieht.
4. Realisiere und implementiere das IT-Governance-Modell.
5. Bestätige und passe das IT-Governance-Modell an geänderte Anforderungen an.
6. Zertifiziere das IT-Governance-Modell (optionaler Schritt).



[1] Optionaler Schritt – nur auf Kundenwunsch hin

Abbildung 1.3: Deloitte IT-Governance-Lebenszyklus

Durch die Einführung des IT-Governance-Lebenszyklus lassen sich folgende Vorteile erzielen:

- Effiziente Angleichung von IT- und Unternehmenszielen
- Implementierung einer optimierten IT, die Kosten reduziert und Potenziale fördert
- Erfüllung von IT-Leistungs-, Risiko- und Compliance-Anforderungen

1.2.2 Abhängigkeiten zu anderen IT-Managementdomänen

IT-Governance ermöglicht die Umsetzung von strategischen Vorgaben und ist eine von vier zentralen Deloitte IT-Managementdomänen (siehe Abbildung 1.4).

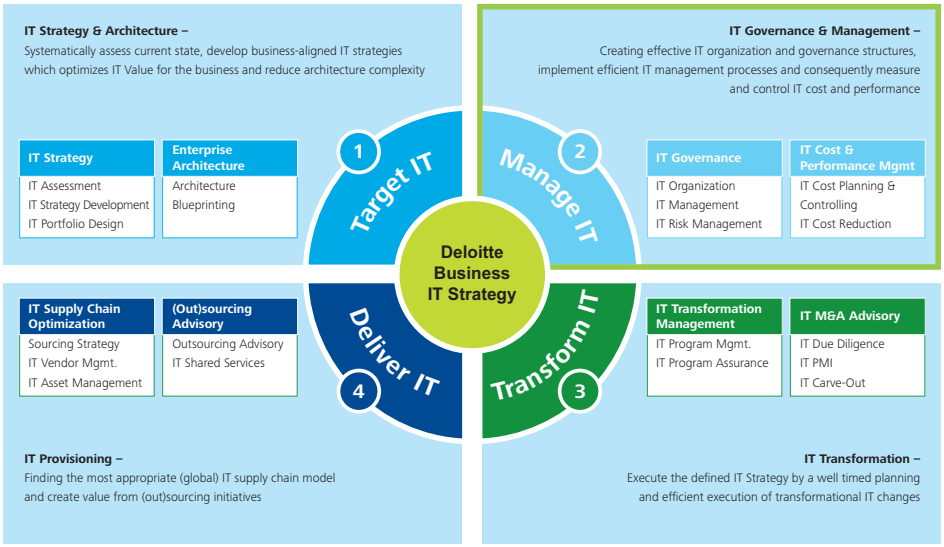


Abbildung 1.4: Deloitte IT-Managementdomänen

IT-Strategie & Architektur-Abhängigkeit zur IT-Governance

IT-Strategie und Architektur gibt die Mission, Vision und strategische Zielsetzungen der IT vor. Je nach vereinbarter Rolle der IT zum Business, ist die IT-Strategie eng an Zielsetzungen des Business ausgerichtet. Die Fortschreibung der IT-Strategie erfolgt anhand einer Top-Down-Ableitung der Business-Strategie. Bottom-Up bestimmt das verfügbare IT-Leistungsportfolio die Fokusbereiche der IT-Strategie. Das IT-Leistungsportfolio wird dabei regelmäßig den Business-IT-Anforderungen sowie dem Investitionsbedarf angepasst. Facharchitekturen und Architekturblueprints definieren die technische Umsetzung der IT-Strategie. IT-Governance nimmt die IT-Strategie- und Architektur-Vorgaben auf und sichert die Umsetzung mit verfügbaren Steuerungs- und Kontrollinstrumenten.

IT-Transformation Abhängigkeit zur IT-Governance

IT-Transformation als IT-Managementdomäne verantwortet den gesamten Lebenszyklus von großen IT- sowie M&A-Projekten über Planung, Durchführung bis hin zum Nutzeninkasso. Projekt-, Programm- und Risikomanagement-Methoden unterstützen die Transformation auf Steuerungsebene. IT-Governance unterstützt IT-Transformationen mit einheitlichen und verbindlichen Entscheidungswegen sowie Vorgaben zu Prozessen, Rollen und Gremien.

IT-Provisioning Abhängigkeit zur IT-Governance

Die IT-Managementdomäne IT-Provisioning definiert die optimale IT-Wertschöpfungstiefe. Diese orientiert sich an der definierten Rolle der IT zum Business sowie anderen Kernkompetenzen. Das IT-Management nimmt zumeist die Funktion eines Vermittlers zwischen dem Business sowie der internen und externen IT-Leistungserbringung ein. Zur Steuerung der externen Leistungserbringung definiert IT-Governance Sourcing und Provider-Management-Funktionen sowie Risiko- und Compliance-Vorgaben.