

# **Einführung**

# **IT Governance**

## Inhalt

- Grundlagen IT Governance
- Rechtliche Rahmenbedingungen
- Kontroll- und IT Management Framework
- IT Governance Studie

## Begriffsbestimmung

### Governance

Governance bezeichnet generell das Steuerungs- und Regelungssystem einer gesellschaftlichen Einheit.

Häufig wird es auch im Sinne von Steuerung oder Regelung einer jeglichen Institution (etwa einer Gesellschaft oder eines Betriebes) verwendet. ([www.wikipedia.de](http://www.wikipedia.de))

## Begriffsbestimmung

**Corporate Governance** bezeichnet rechtliche und institutionelle Rahmenbedingungen, die unmittelbar oder mittelbar Einfluss auf die Führungsentscheidungen eines Unternehmens und somit auf den Unternehmenserfolg haben.

- wesentliche gesetzliche Regelungen zur Unternehmensführung und –überwachung
- bloße Empfehlungen, etwa zur Rechnungslegung und Abschlussprüfung
- oder zur Arbeit des Vorstandes und der Aufsichtsgremien

## Begriffsbestimmung

Unter **IT Governance** werden Grundsätze, Verfahren und Maßnahmen zusammengefasst, die sicherstellen, dass mit Hilfe der eingesetzten IT die Geschäftsziele abgedeckt, Ressourcen verantwortungsvoll eingesetzt und Risiken angemessen überwacht werden.

**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 Unternehmensziele und –strategie unterstützt

## Fragestellungen

- 1. Wie schafft es die Unternehmensführung, dass die IT für das Business einen Mehrwert generiert?**
- 2. Wie kann die Unternehmensführung sicherstellen, dass die finanziellen Mittel für IT best möglich eingesetzt werden?**
- 3. Wie kann die Unternehmensführung die Effizienz der IT Organisation überprüfen?**

## Bedeutung

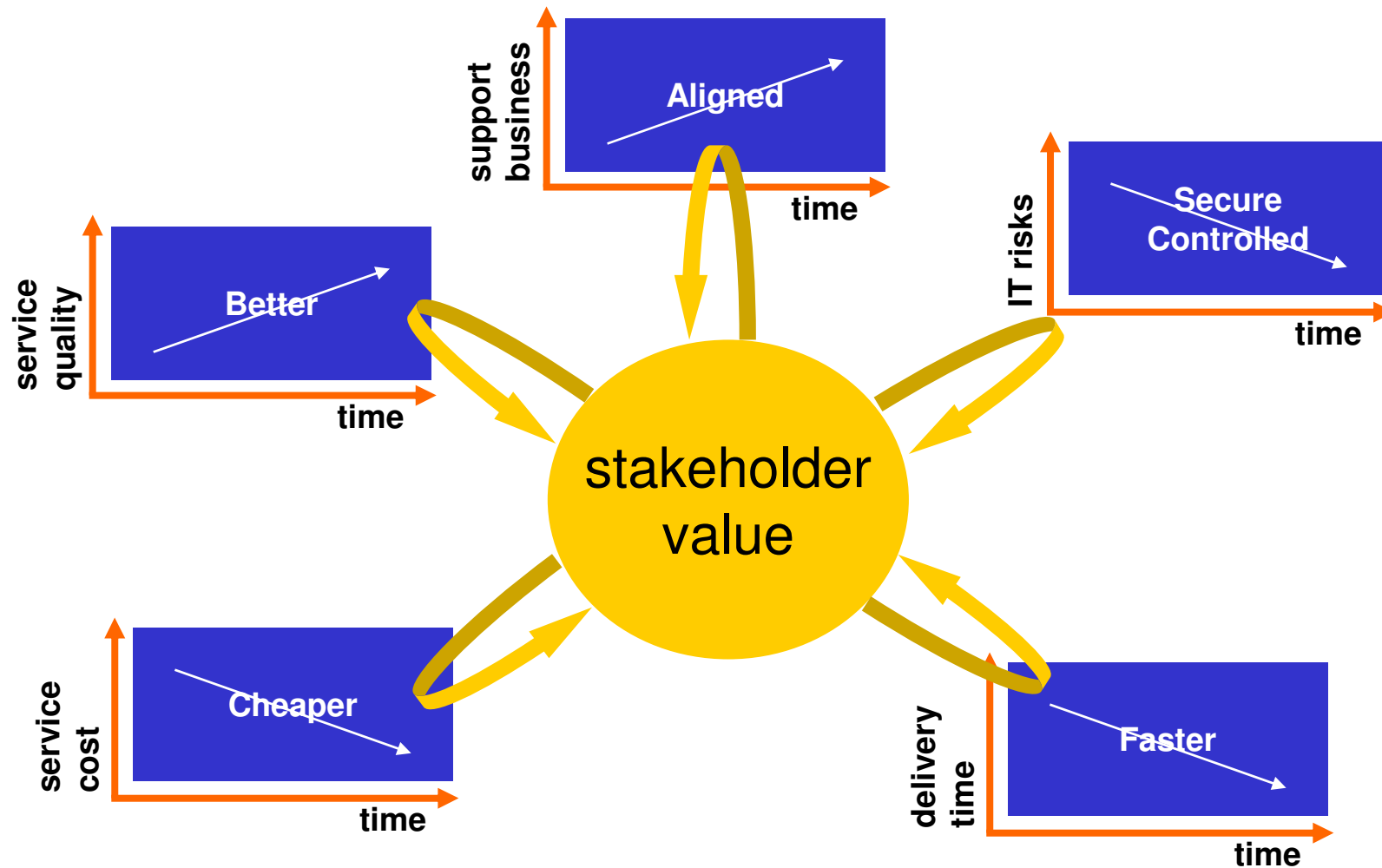
- Übernimmt Verantwortung über die **Geschäftsprozesse** des Unternehmens, unterstützt und überwacht die Weiterentwicklung
- **Messbarer Beitrag zur Wertschöpfungskette** durch effektive und effiziente Prozesse -> Basis für die Geschäftsprozesse
- Ist Teil der **Unternehmensstrategie**
- Optimale Nutzung der Informationen zur Erreichung der Unternehmensziele. Die Information, zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort, in der geforderten Qualität mit den notwendigen Sicherheitsmaßnahmen bereitstellen.
- **IT Risiken** wirken sich auf die Unternehmensergebnisse aus
- IT umfasst die Gesamtheit der Strategien, Systeme, Applikationen und Prozesse

## Ziele

- **Strategische Ausrichtung** mit Fokus auf Unternehmenslösungen
- IT permanent auf die Unternehmensziele und –prozesse auszurichten
- **Nutzengenerierung**: dem Unternehmen zu optimalem Nutzen bei der Erreichung der Geschäftsziele zu verhelfen
- die **IT Ressourcen** (Mitarbeiter, Systeme und finanzielle Mittel) verantwortungsvoll und nachhaltig einzusetzen
- die **IT Risiken** zu minimieren und optimal zu meistern
- Verbesserung der **Qualität**
- Reduktion der **Kosten**



## IT Governance creates benefit over time

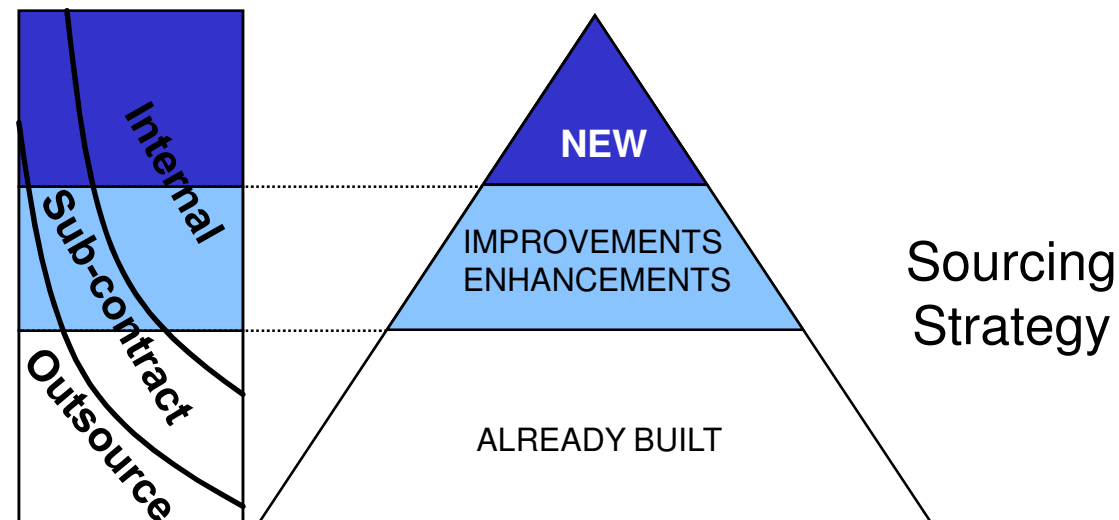


## Wertschöpfung durch bessere Kontrolle von

- Investitionen
- Kosten
- strategische notwendigen Fähigkeiten
- Projektfortschritte
- Funktionelle und technische IT Architektur
- Zusammenarbeit mit Lieferanten
- Selektives Outsourcing
- Servicequalität

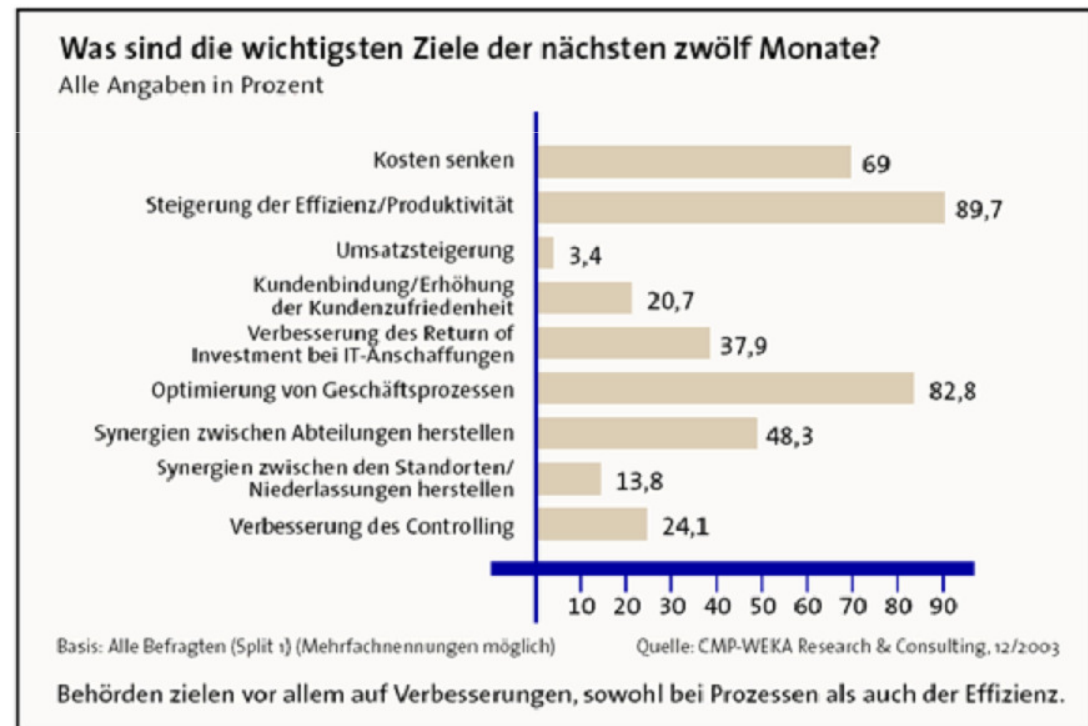
## Supplier Relationship

- Core Group of Suppliers
- Business and Technical Solution Partner
  - SAP
  - IBM, HP, DELL



## Beispiel: Ziele öffentlicher Behörden

- Steigerung der Effizienz und Produktivität
- Gleichzeitige Optimierung der Geschäftsprozesse
- Verbesserung des ROI bei Investitionen



## Zielgruppe und Verantwortung

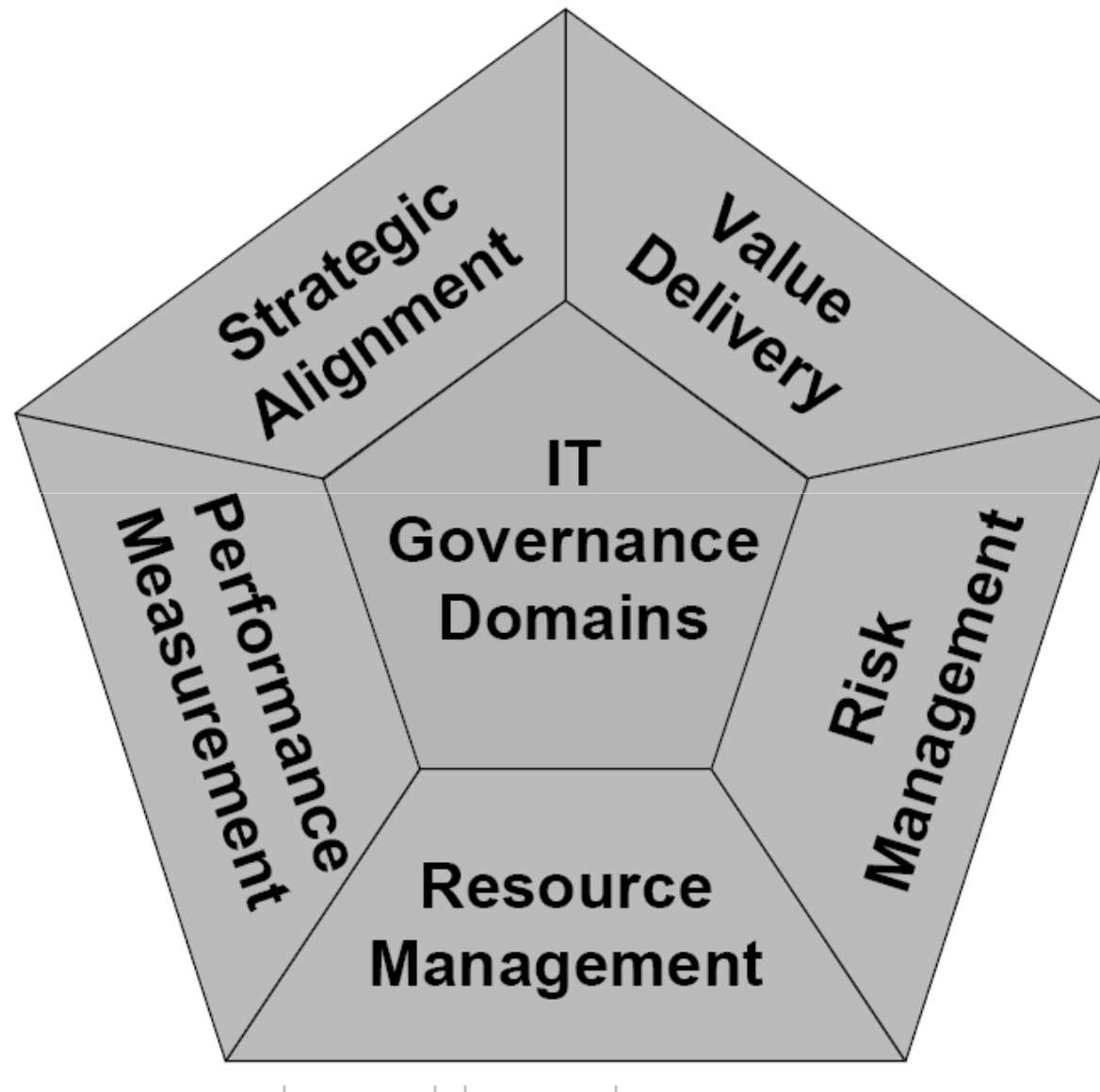
- Verantwortlich ist das TOP Management
- Vorstand und oberste Führungsebene
  - chief executive officers (CEOs)
  - chief information officers (CIOs)
  - chief operating officers (COOs)
  - chief financial officers (CFOs)
- Vorstand aktive Rolle bei der Entwicklung der IT Strategie und in IT Steuerungsgremien
- Führungsebene stellt organisatorische Strukturen bereit
- CIO denkt geschäftsorientiert, Brücke zwischen IT und Fachbereich
- Teamleader berichten an das Management

## Verantwortungsbereiche

- Vorstand ist für die Umsetzung verantwortlich
- IT Strategie Komitee
  - dem Vorstand beigestellt
  - führt IT relevante Angelegenheiten durch
  - weist auf IT relevante Angelegenheiten hin
  - treibt IT Governance voran
- IT Steering Komitee (Steuerungskreis)
  - stellt IT Investitionen transparent dar
  - setzt Prioritäten
  - managed Ressourcen

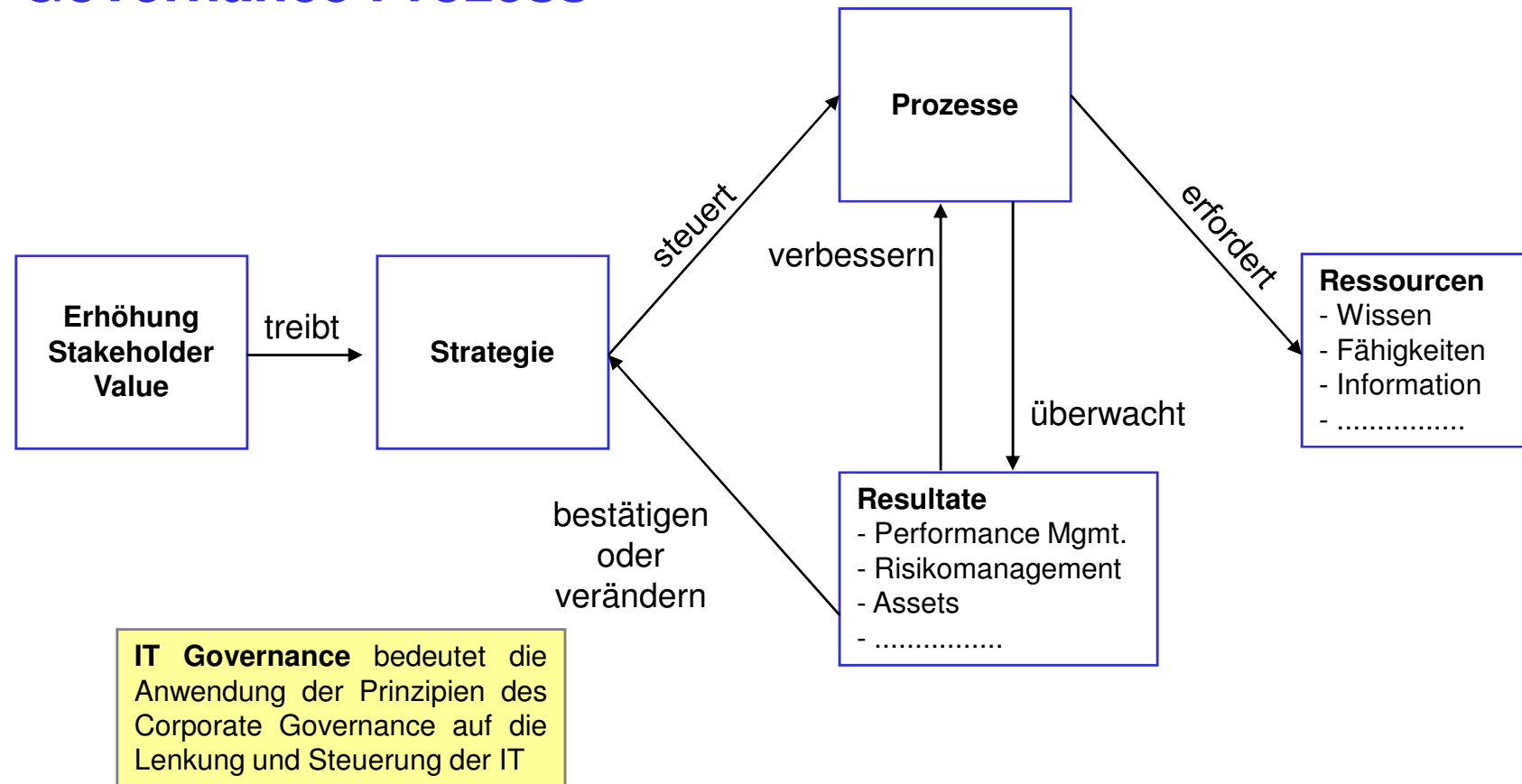
	IT Strategie Komitee	IT Steering Komitee
<b>Ebene</b>	Top Management	Operatives Management
<b>Verantwortung</b>	<p>Gibt dem Top Management Einblick in und Beratung für Themen wie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Relevanz neuester IT Entwicklungen aus Sicht des Kerngeschäfts</li> <li>➤ Ausrichtung der IT mit der Geschäftsausrichtung</li> <li>➤ Erreichung von strategischen IT Zielen</li> <li>➤ Verfügbarkeit angemessener IT Ressourcen; Skills und Infrastruktur, um strategische Ziele zu erreichen</li> <li>➤ Optimierung der IT Kosten</li> <li>➤ Rolle und Wertbeitrag von extern beschafften Ressourcen</li> <li>➤ Risiko, ROI und wettbewerbsrelevante Aspekte von IT Investitionen</li> <li>➤ Fortschritt der wesentlichen IT Projekte</li> <li>➤ Wertbeitrag</li> <li>➤ Gefährdung durch IT Risiken</li> <li>➤ Beherrschung von Risiken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Entscheidet über die gesamten IT Ausgaben und die Kostenverteilung.</li> <li>➤ Passt die Unternehmensweite IT Architektur an und gibt diese frei.</li> <li>➤ Gibt Projektpläne und –budgets frei</li> <li>➤ Legt Prioritäten und Meilensteine fest</li> <li>➤ Beschafft angemessene Ressourcen und weist diese zu</li> <li>➤ Stellt sicher, dass Projekte die Geschäftsanforderungen erfüllen</li> <li>➤ Überwacht Projektpläne bezüglich der Erbringung der erwarteten Leistung innerhalb des Zeit- und Kostenrahmens</li> <li>➤ Überwachung von Ressourcen- und Prioritätenkonflikten zwischen Abteilungen und der IT und zwischen Projekten</li> <li>➤ Gibt Empfehlungen und Änderungsanträge für strategische Pläne ab</li> <li>➤ kommuniziert strategische Ziele an Projektteams</li> <li>➤ Trägt einen wesentlichen Teil für die Governance Verantwortung des Managements bei</li> </ul>
<b>Befugnis</b>	Berät das Management bezüglich IT Strategie. Wird durch das Top Management ernannt, um Beiträge zur Strategieerstellung zu geben und deren Freigaben vorzubereiten. Konzentriert sich auf derzeitige und künftige strategische Belange.	<p>Unterstützt das Linienmanagement bei der Umsetzung der IT Strategie</p> <p>Überblickt das Tagesgeschäft der IT Leistungserbringung und IT Projekte</p> <p>Ist auf die Umsetzung fokussiert</p>
<b>Mitglieder</b>	Mitglieder der Leitung und Spezialisten des Top Managements	<p>Unterstützende Geschäftsbereiche</p> <p>KEY User</p> <p>CIO</p> <p>Berater wenn nötig (Finanz, Recht, ...)</p>

## Domains





## Governance Prozess



## Risikomanagement

- Schutz der IT Assets
- Berücksichtigung von Disaster Recovery
- Klares Verständnis für die Risikoeinschätzung
- Strategien definieren
  - Risikoreduktion (Kontrollen)
  - Risikotransfer (Versicherungen, Outsourcing)
  - Risikoakzeptanz (Risiko ist vorhanden, Überwachung)
- Verantwortungen festlegen

## Ressourcenmanagement

- Optimierung von Wissen und IT Infrastruktur
- Optimale Investitionen und Bereitstellung der IT Ressourcen
- Klare Definition und Priorisierung der Services
- Kostenkontrolle

## Performance Management

- Überwachung der IT Systeme
  - Verfügbarkeit
  - Performance
- Projektcontrolling
- regelmäßige Messung ist notwendig
- Balanced Scorecard als Messmethode möglich

## Einführung von IT Governance

- Vision: Was wollen wir mit IT Governance erreichen?
- Unterstützung und Leitung durch das Top Management
- Ausbildung und Weiterbildung
- Erfahrenes Projektmanagement
- Kontroll- und IT Management Framework wird verwendet

## Einführung von IT Governance

- Feststellung des IST Zustandes
  - Befragung von Vorstand und Management
  - Aufdeckung strategischer Themen
  - Wie werden diese durch das Management behandelt
  - Selbstbewertung des Managements
  
- Feststellung der IT Ausrichtung
  - Wie sehen die IT-Architekturen aus?
  - Welche IT-Prinzipien und IT-Policies werden benötigt?
  - Wie soll die IT-Infrastruktur gestaltet werden?
  - Wie und wofür soll IT genutzt werden?
  - Welche Geschäftsapplikationen soll es geben?
  - Wer entscheidet über IT-Investitionen und Prioritäten?
  - Wie werden IT-Kosten verrechnet?
  - Wie wird die Effektivität der IT-Governance gemessen?

## Inhalt

- Grundlagen IT Governance
- **Rechtliche Rahmenbedingungen**
- Kontroll- und IT Management Framework
- IT Governance Studie

## Aktiengesetz

- Bestimmungen, die zur Corporate Governance beitragen
  - § 81 Quartalsberichte und Jahresberichte an den Aufsichtsrat
  - § 92 Ausschüsse für die Jahresabschlusserstellung
- Vorstandsverantwortung für Corporate Governance
  - §82 Der Vorstand hat dafür zu sorgen, dass ein internes Kontrollsystem eingeführt wird, das den Anforderungen des Unternehmens entspricht



## GmbH Gesetz

- Bei GmbH gelten die Bestimmungen des Aktien Gesetzes über Aufsichtsräte sinngemäß
- Verantwortung der Geschäftsführer für Corporate Governance
  - §22 Die Geschäftsführer haben dafür zu sorgen, dass ein internes Kontrollsystem eingeführt wird, das den Anforderungen des Unternehmens entspricht

## Bankwesengesetz

- Im Bankwesengesetz wird im § 42 die interne Revision geregelt
- „Kreditinstitute haben eine interne Revision einzurichten, die unmittelbar den Geschäftsleitern untersteht und ausschließlich der laufenden und umfassenden Prüfung der Gesetzmäßigkeit, Ordnungsmäßigkeit und Zweckmäßigkeit des gesamten Unternehmens dient. Die interne Revision muss unter Bedachtnahme auf den Geschäftsumfang so ausgestattet sein, daß sie ihre Aufgaben zweckentsprechend erfüllen kann.“

## Inhalt

- Grundlagen IT Governance
- Rechtliche Rahmenbedingungen
- Kontroll- und IT Management Framework
- IT Governance Studie

## Grobüberblick über IT Prüfungen

- Prüfung der IT Prozesse (anwendungsunabhängige Kontrollen), orientiert z.B. an COBIT
- Prüfung der Anwendungen (anwendungsabhängige Kontrollen)

## Prüfung anwendungsunabhängig

- Prüfung des IT Überwachungssystems
- IT Umfeld, IT Organisation, IT Infrastruktur
- IT Governance, IT Controlling, Kontrolle der Verfahren, spezielle Auswirkungen von Outsourcing, Prüfungen unabhängiger Dritter, Revision, Nachvollziehbarkeit der Kontrollen

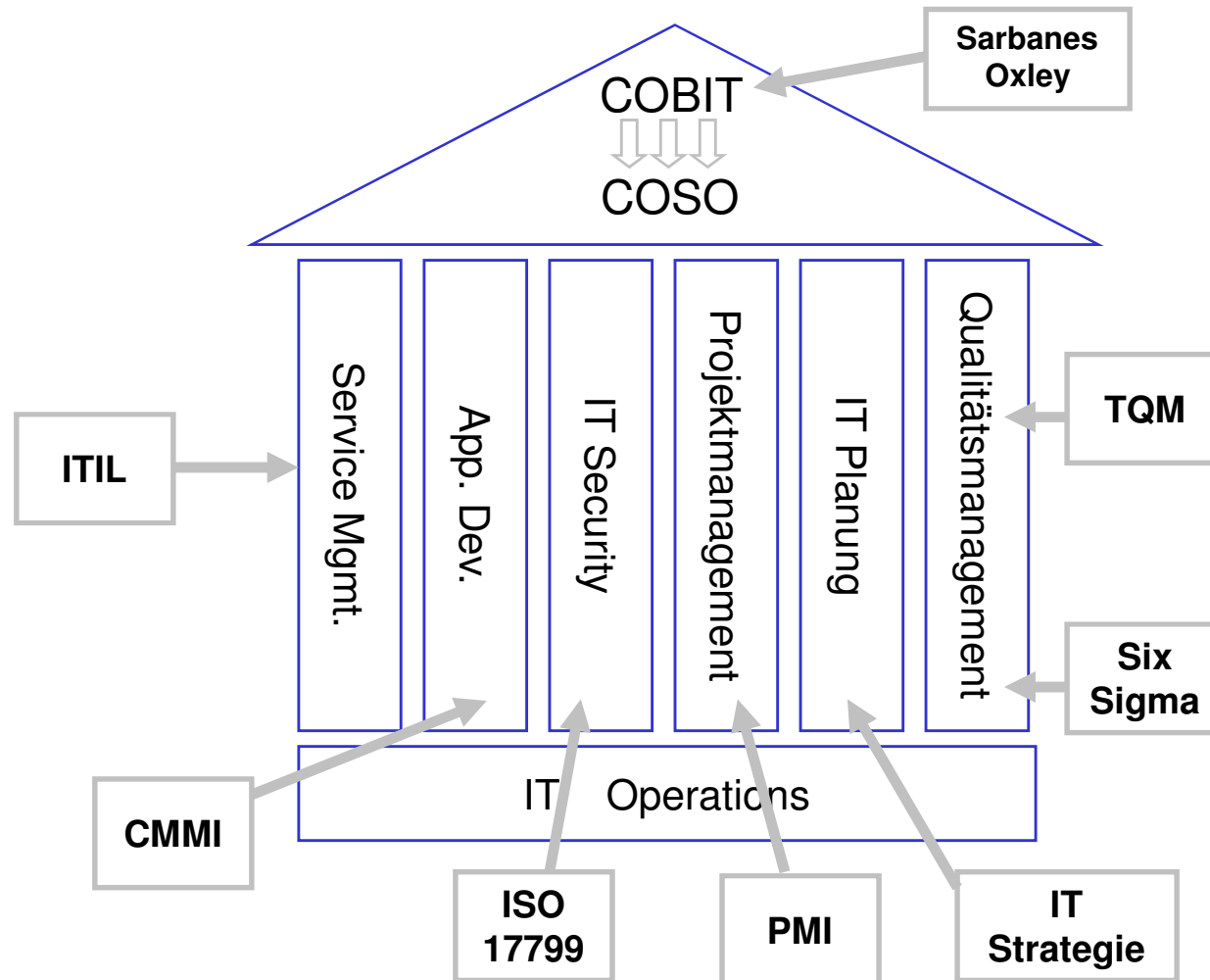
## Prüfung anwendungsabhängig

- Einholung von Informationen über die relevanten Anwendungen
- Prüfung und Beurteilung der Programmfunktionen
  - Verarbeitungsalgorithmen
  - Stammdaten- und Tabellenpflege
  - Journalfunktionen
  - Sicherstellung der internen Belegnummernkreise
- Prüfung der Anwendungskontrollen
  - Internes Steuerungssystem
  - Internes Überwachungssystem
  - Eingabe-, Verarbeitungs- und Ausgabekontrollen
  - Zugriffskontrollen und Protokolle

## Kontroll- und IT Management Framework

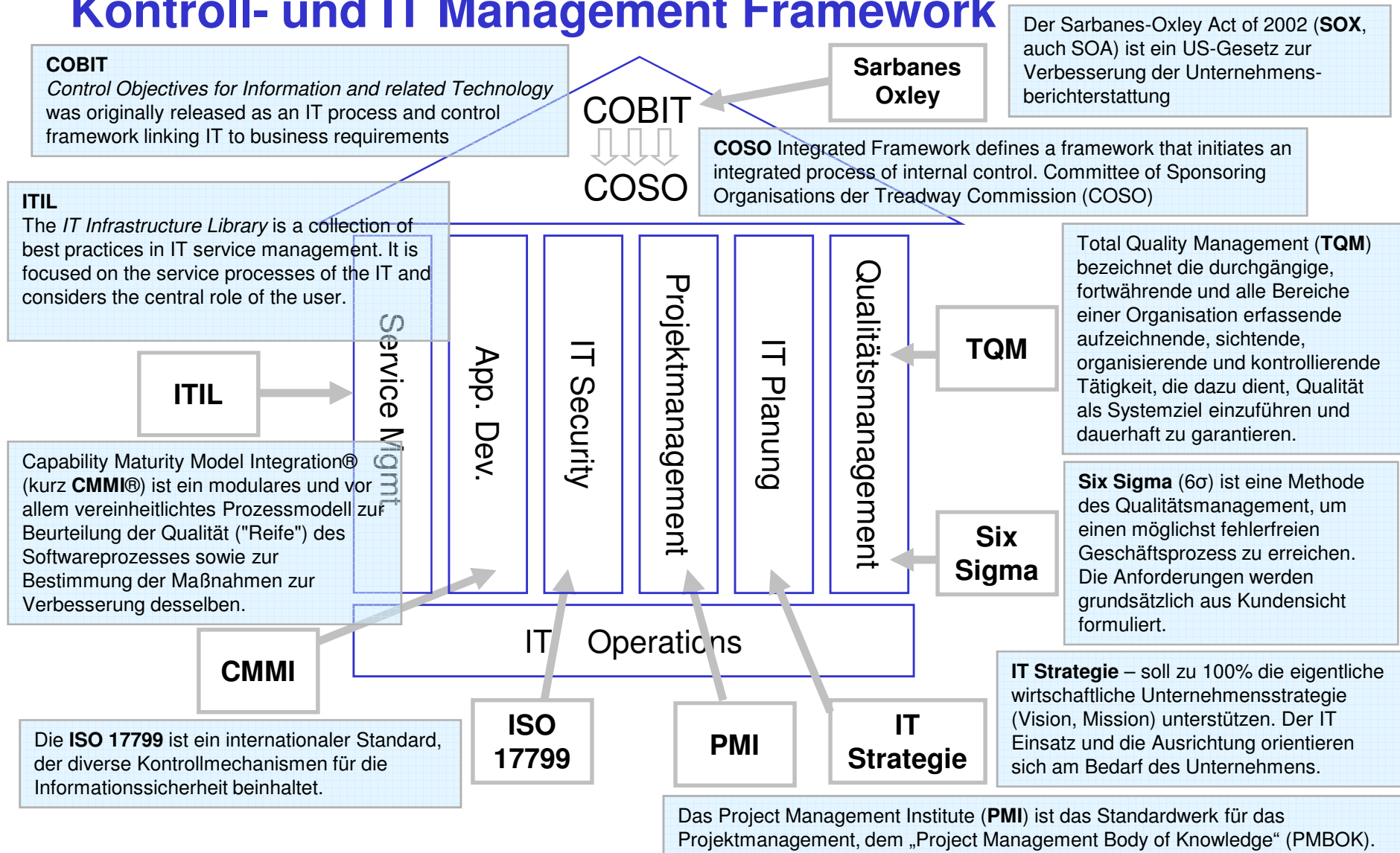
- Balanced Scorecard
- COBIT
- ITIL – Information Technology Infrastructure
- Organisatorische Strukturen
- ...

## Kontroll- und IT Management Framework





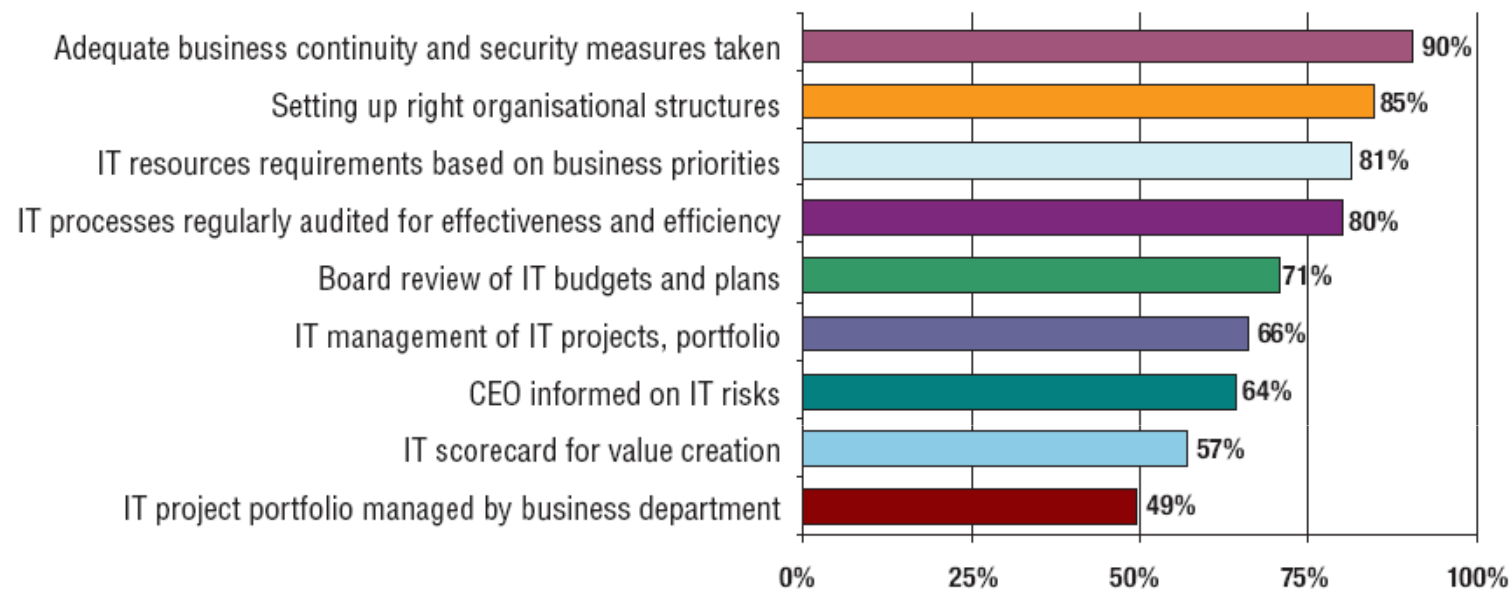
## Kontroll- und IT Management Framework



## Inhalt

- Grundlagen IT Governance
- Rechtliche Rahmenbedingungen
- Kontroll- und IT Management Framework
- IT Governance Studie

**Figure 22—IT Governance Practices**



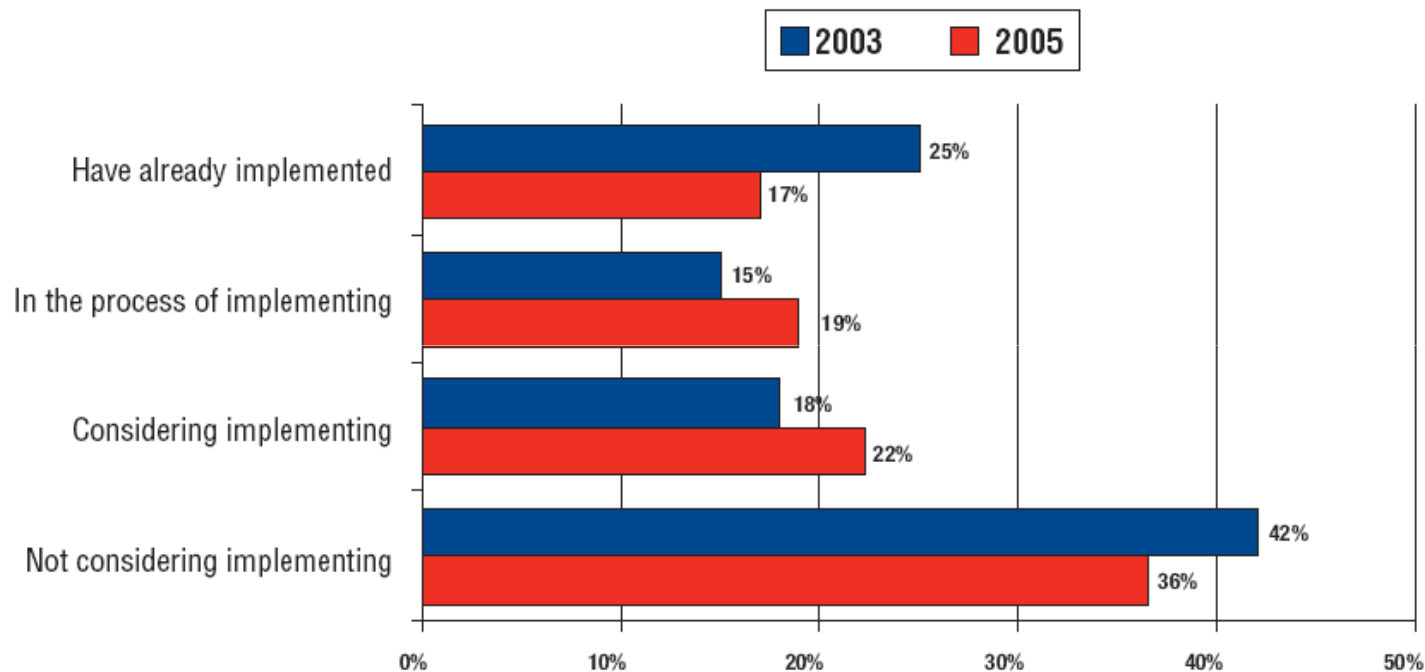
(Based on 613 respondents of the overall sample)

**Observation:** Letting the business manage the IT project portfolio is not often seen as a good IT governance practice. Based on ITGI's definition of IT governance, it would have been expected that this practice would rank much higher in the list of good IT governance practices, possibly even before board review of IT budgets and plans. This illustrates two possible interpretations:

- There is confusion on what exactly IT governance is. This problem is best to be addressed before elaborating on the different solutions for IT governance.
- When thinking about IT, management is still more in a 'hands-on and control' mode than a governance mode.

*Have you implemented, are you in the process of implementing or are you considering implementing an IT governance solution/framework?*

**Figure 27—IT Governance Implementation Status**

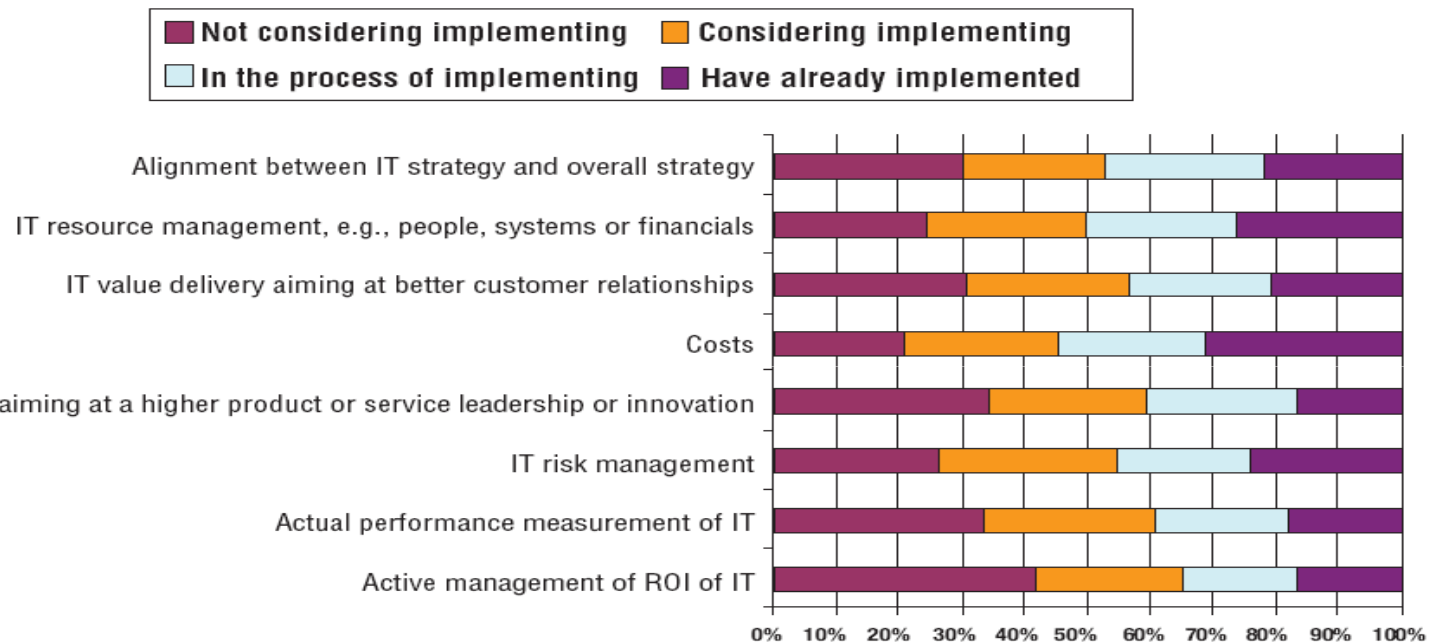


(Based on 623 respondents of the overall sample)

**Observation:** The share of companies that have implemented IT governance solutions/frameworks in 2005 is lower than in 2003. On the other hand, the share of companies that are not considering implementing is also lower.

## *Have you implemented measures in order to improve:*

**Figure 29—Implementation Status of Partial IT Governance Measures**



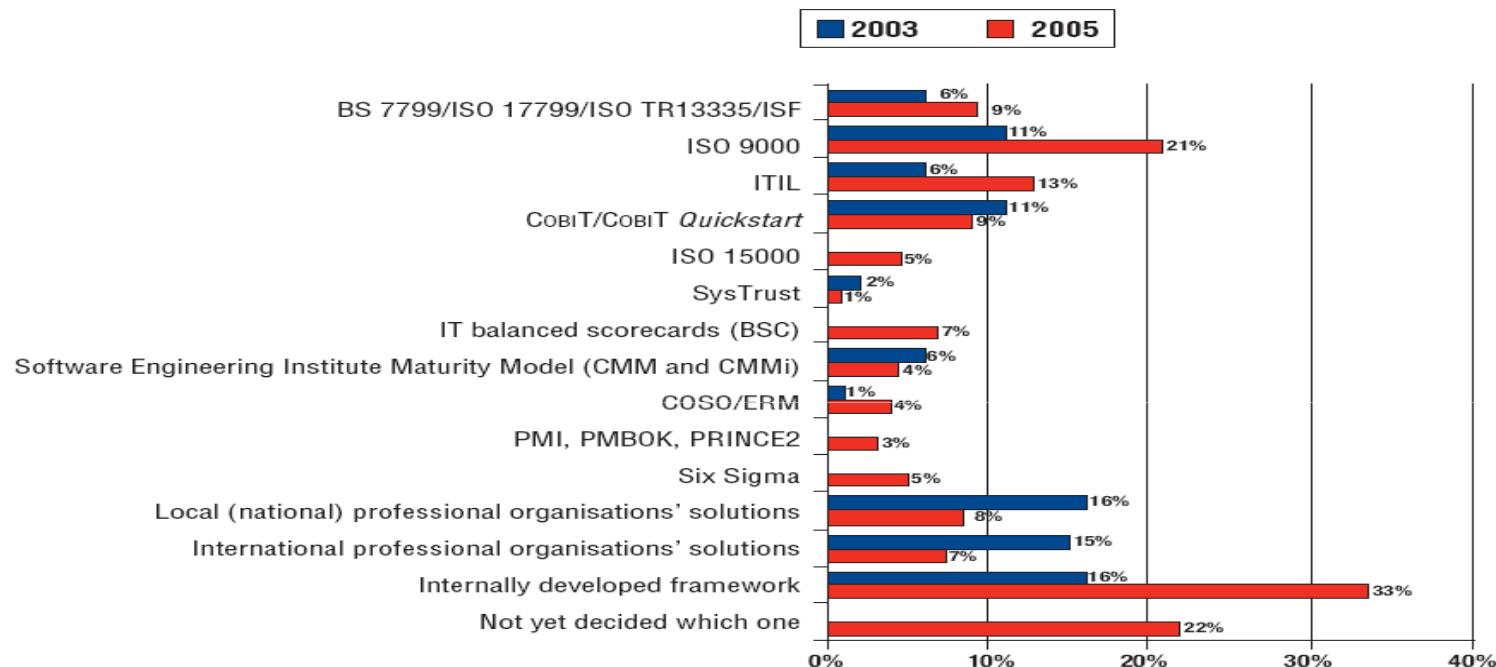
(Based on 623 respondents of the overall sample)

**Observation:** The primary partial IT governance solutions considered are :

- Better cost management (not included in the 2003 survey)
- Better IT resource management: people, systems or financials (top-ranked in 2003)
- IT risk management

## *What solutions/frameworks do you use or are you considering using?*

**Figure 30—Selected IT Governance Frameworks**

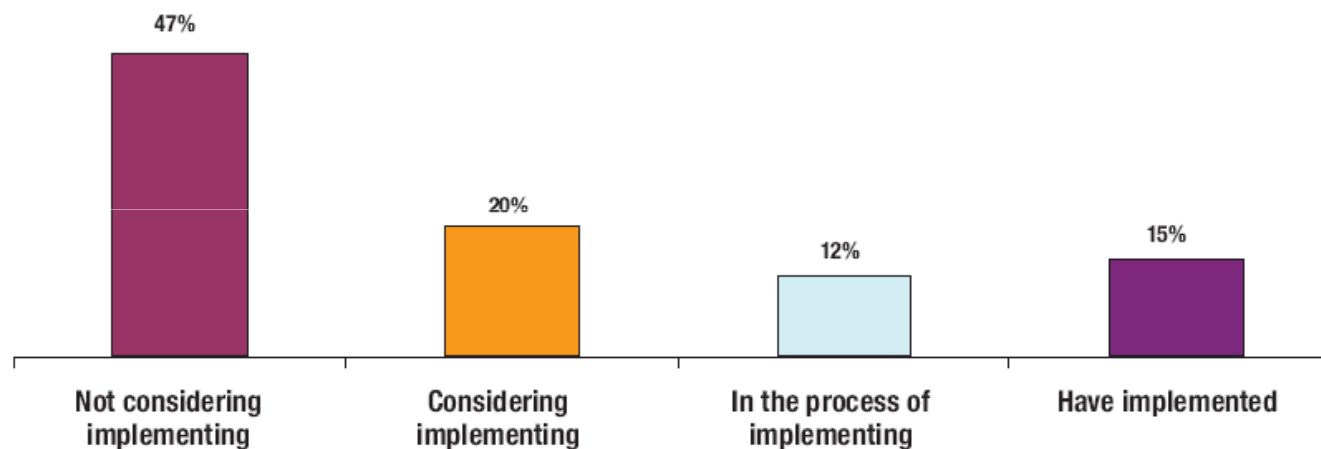


(Based on 440 respondents of the overall sample)

**Observation:** One-third of the participants use or are considering using an internally developed framework. Compared with 2003, the use of COBIT has decreased slightly. A possible explanation for this evolution could be that COBIT often acts as a baseline, in partial or complete form, to further elaborate an internally developed framework. Therefore, COBIT may be an integral (but not publicly acknowledged) part of the internally developed frameworks reflected in these responses.

*Have you implemented, are you in the process of implementing or are you considering implementing business measurement projects such as balanced scorecards or dashboards as part of your management reporting practices?*

**Figure 42—Implementation of Business Measurement Projects**



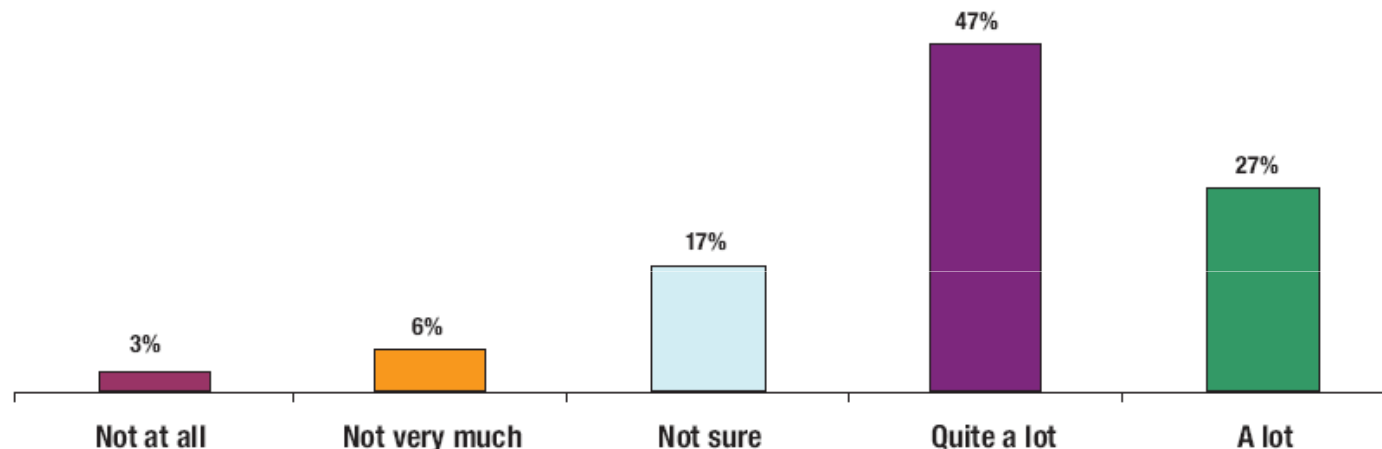
(Based on 623 respondents of the random sample)

**Observation:** Just slightly more than one-quarter of the respondents indicate that they are in the process of implementing or have implemented business measurement projects. This is a lower percentage than the figure reported in question 2.4.4 (IT governance implementation status), despite the fact that implementing measurements/monitoring is an essential part of IT governance.



*How much value do you think your organisation is getting out of IT, perhaps in terms of better customer relations, better risk management, lower cost or a higher product leadership?*

Figure 44—Value of IT



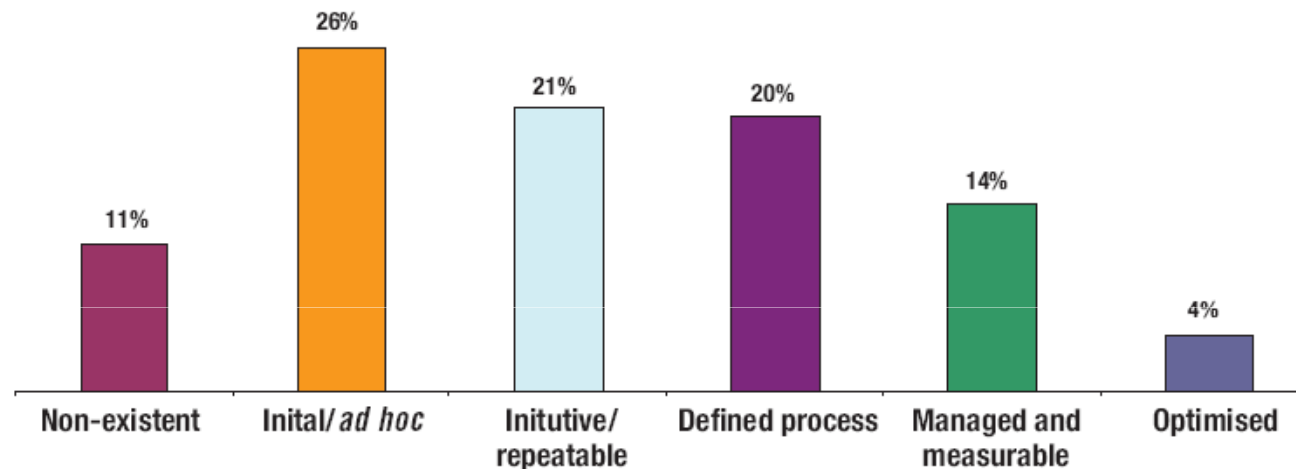
(Based on 695 respondents of the random sample)

**Observation:** A large majority—74 percent of the participating organisations—think their organisation gets quite a lot or a lot of value from IT. Although this is an encouraging finding, 26 percent of respondents remain unconvinced. In addition, when comparing to question 2.2.5 (IT's support of business needs), it can be noted that although 92 percent believe IT is supporting the business to some extent, only 74 percent believe IT brings real value. Clearly, attention to IT value management is required.



*How would you rate your organisation's maturity level on IT governance?*

**Figure 45—Maturity Level of IT Governance**



(Based on 695 respondents of the random sample)

**Observation:** Eighteen percent of the participants rate their organisation's maturity level relative to IT governance in the two most mature categories: managed or optimised. This may be an overestimation, especially when one looks at other reference databases such as the benchmarking contained in COBIT Online, which reflects fewer high estimates.

## Literatur

- Die neue Corporate Governance, Fredmund Malik, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 3-89843-090-1
- IT-Governance in der Praxis – Andreas Rüter, Jürgen Schröder, Axel Göldner, Springer Verlag, 3-540-29044-3
- IT Governance – How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results, Peter Weill, Jeanne W. Ross, Harvard Business School Press, 1-59139-253-5

## Weiterentwicklung und Trends

- Wird notwendiger Bestandteil jeder Unternehmensführung
- Das Thema IT Governance ist derzeit höchst aktuell und ein noch relativ neues Forschungs- und Arbeitsgebiet

Derzeit zwei Forschungszentren:

- IT Governance Institut (ITGI, Adresse: <http://www.itgi.org>), im Jahr 1998 gegründet
- Center for Information Systems Research (CISR, Adresse: <http://mitsloan.mit.edu/cisr/>)

## Fragen / Diskussion

