

# 1 Einleitung

Governance-Fragestellungen gewinnen in vielen Bereichen an Bedeutung, sowohl in der Privatwirtschaft als auch im staatlichen und halbstaatlichen Sektor. Gemeint ist hiermit die verantwortliche, transparente und nachvollziehbare Leitung und Überwachung von Organisationen und ihre Ausrichtung an Regulierungen, Standards und ethischen Grundsätzen.

In der Wirtschaft hat sich der Begriff »Corporate Governance« für die Leitung und Überwachung von Unternehmen in diesem Sinne etabliert. Die Aufgabe, ein Unternehmen zu führen, verlangt von den Führungskräften im zunehmenden Maße die Berücksichtigung neuartiger externer Interessen am Verhalten und am Geschick des Unternehmens. Sie bringen – am deutlichsten für börsennotierte Unternehmen – veränderte Rahmenbedingungen für Strukturen und Prozesse der Führung, Verwaltung und Kontrolle mit sich.

*Corporate Governance*

Wesentliche externe Interessen haben sich als neue Regulierungen konkretisiert. Vor dem Hintergrund massiven Fehlverhaltens einiger Entscheidungsträger namhafter Unternehmen in den USA und Europa, die das Vertrauen der Shareholder (Aktionäre) und der Stakeholder (z.B. Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten) gleichermaßen erschütterten, sahen sich die Gesetzgeber bereits einige Jahre vor der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise gezwungen, entsprechend tätig zu werden. Weitere Regulierungen wurden inzwischen verabschiedet oder sind in der Entstehung begriffen.

*Auslöser: Regulierungen*

Diese Regulierungen sollen die Transparenz des betriebsinternen Geschehens fördern. Sie fordern insbesondere Verbesserungen in der Qualität der (Finanz-)Berichterstattung des verantwortlichen Managements. Beispielsweise stellen der 2002 in Kraft gesetzte Deutsche Corporate Governance Kodex, das im selben Jahr verabschiedete Transparenz- und Publizitätsgesetz sowie die 2006 verabschiedete achte EU-Richtlinie (Abschlussprüferrichtlinie) u.a. höhere Anforderungen an

die Tätigkeit und Zusammenarbeit von Vorständen, Aufsichtsräten und Abschlussprüfern. Vorstände und Aufsichtsräte börsennotierter Aktiengesellschaften müssen jährlich öffentlich erklären, ob und in welchem Umfang sie den Deutschen Corporate Governance Kodex anwenden.

In vielen Fällen verursachen die Regulierungen und der von ihnen ausgehende Zwang, die betrieblichen Abläufe transparenter zu gestalten, einen erhöhten unternehmensinternen Kontrollbedarf. Dieser wird so weit wie möglich durch die Integration automatischer Kontrollen in die Geschäftsprozesse realisiert. An dieser Stelle spätestens schlägt die Corporate Governance auf die Informations- und Kommunikationstechnik (IT) im Unternehmen durch und zwingt diese bzw. die für sie Verantwortlichen, sich des Themas Governance auch in diesem Bereich anzunehmen. Auch müssen die IT-Systeme, da diese Informationen für Stakeholder produzieren, den Qualitätsansprüchen der Corporate Governance im Hinblick auf Korrektheit und Rechenschaftspflicht genügen (vgl.[Fröhlich & Glasner 2007]).

*Auswirkungen auf die IT*

So werden Governance-Fragestellungen, da sie sich nicht nur auf der (Gesamt-)Unternehmensebene auswirken, zu spezifischeren Fragestellungen und Herausforderungen auf den tieferen Ebenen der untergeordneten Organisationseinheiten und Fachbereiche, und es bilden sich »Teildisziplinen« wie bspw. die »IT-Governance« heraus. Interessanterweise hat diese verordnete Transparenz mittlerweile dazu geführt, dass die Methoden der IT-Governance auch dazu herangezogen werden, die IT hinsichtlich ihres Beitrages zum Unternehmenserfolg genauer zu beleuchten.

Damit umfasst IT-Governance im engeren Sinne den Auftrag, der ihr aus der Corporate Governance erwächst, und zusätzlich den betriebswirtschaftlichen Auftrag, die Investitionen nach Gesichtspunkten der Effektivität und Effizienz besser zu steuern. Für IT-Verantwortliche ergeben sich durch diese zum Teil neuen, zum Teil gegensätzlichen Fragestellungen und Herausforderungen neuartige Koordinations- und Steuerungsaufgaben.

Die Betonung der betriebswirtschaftlichen Motivation und letztlich des Primats des Geschäfts hinter jeder IT-Investition wird gegenwärtig durch die Verwendung von »Enterprise Governance of IT« [van Grembergen & De Haes 2009] als Synonym zu IT-Governance deutlich [De Haes & van Grembergen 2009].

*Instrumentarium zum  
Management der IT*

Betrachtet man das Instrumentarium für das Management der IT, so lässt sich feststellen, dass dieses im Vergleich zu anderen Managementbereichen weit weniger gefestigt ist und Managementmethoden sowohl in der Wissenschaft weniger diskutiert werden als auch in der

Praxis weniger verbreitet sind. Die Methoden der IT adressieren zum Großteil die Anwendungs- und Systementwicklung sowie den operativen Betrieb, weniger aber Managementaspekte.

Insbesondere in den letzten Jahren sind zur Erfüllung der Aufgaben und Herausforderungen der IT-Governance verschiedene Modelle, Standards und Normen sowie Methoden und Konzepte entwickelt worden. Vor dem Hintergrund der erweiterten Aufgabenstellung scheinen diese als probate Hilfsmittel geeignet zu sein. Die gewachsene Aufmerksamkeit und der Wunsch, verbindliche Normen für die Aufgabenstellung IT-Governance zu schaffen, zeigen sich auch in der Veröffentlichung der internationalen Norm ISO/IEC 38500 [ISO/IEC 2008b], die gegenwärtig allerdings lediglich Grundzüge der IT-Governance beschreibt. Zum einen erlauben Modelle, Standards und Normen eine fundiertere methodische Unterstützung der Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben bzw. deren Definition. Zum anderen sind sie stärker extern orientiert und umfassen auch den Abgleich der IT mit der Geschäftsstrategie (Alignment). So wird IT-Governance zu einer der zentralen Herausforderungen der IT-Verantwortlichen, aber auch der gesamten Unternehmensführung.

Das vorliegende Buch betrachtet im Schwerpunkt Referenzmodelle, Normen und Standards als Methoden der IT-Governance. Dabei werden ausgewählte Methoden umfassend dargestellt und diskutiert. Insgesamt gliedert es sich in zehn Kapitel mit der Schlussbetrachtung (vgl. Abb. 1–1).

*Aufbau des Buches*

Im Anschluss an diese Einleitung werden einige aus unserer Sicht relevante »Trends und Treiber« beleuchtet, die die Verbreitung von IT-Governance gefördert haben. Außerdem werden in Kapitel 2 Grundbegriffe sowie eine IT-Governance-Geschäftsarchitektur erläutert, und es werden Ergebnisse empirischer Studien zur Verbreitung sowie zum Stand der Umsetzung von IT-Governance in Unternehmen vorgestellt.

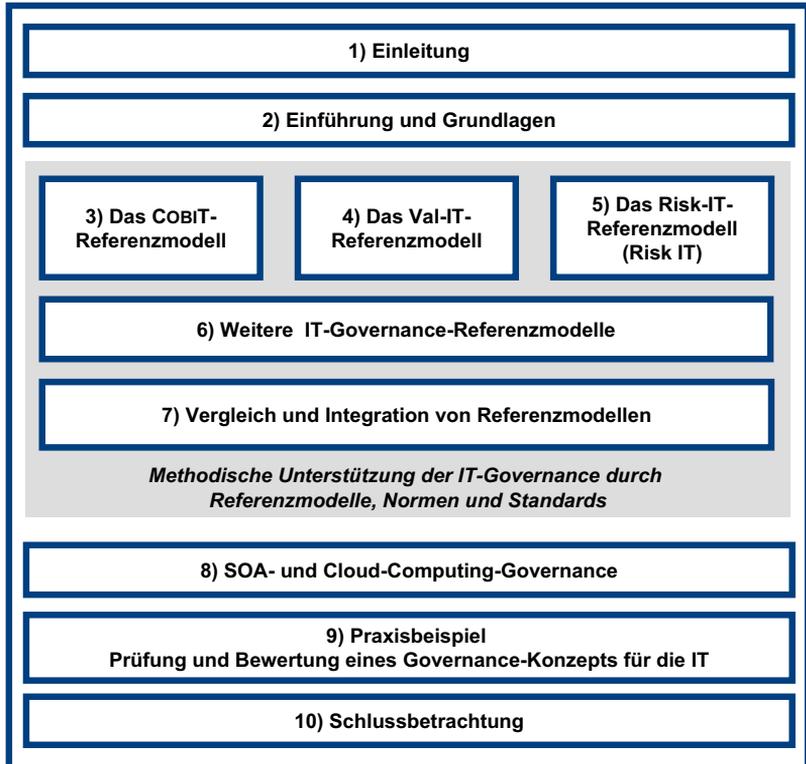
*Kapitel 2*

Die folgenden Kapitel 3 bis 6 betrachten unterschiedlich detailliert eine Reihe von Referenzmodellen. Normen und Standards, die in den vergangenen Jahren entwickelt wurden und für unterschiedliche Fragestellungen der IT-Governance eine methodische Unterstützung bieten sollen. Hierbei stehen COBIT (Kapitel 3) und die ihm angegliederten Modelle Val IT und Risk IT (Kapitel 4 und 5) wegen der ausgeprägten geschäftsorientierten Sichtweise im Mittelpunkt der Darstellung. Die von der Internationalen Normierungsorganisation ISO (International Organization for Standardization) herausgegebene Norm »Corporate governance of information technology« und die Modelle des Servicemanagements (ITIL und ISO/IEC 20000) und der Informationssicherheit sowie das CMMI als Reifegradmodell werden

*Kapitel 3 bis 6*

Abb. 1-1

Aufbau des Buches



in Kapitel 6 betrachtet, soweit sie von Relevanz sind für eine Gesamt-schau verschiedener Modelle.

#### Kapitel 7

In Kapitel 7 werden die dargestellten Referenzmodelle, Normen und Standards verglichen, und es werden Überlegungen für ihren kombinierten Einsatz angestellt. Da die verschiedenen Modelle und Standards jeweils unterschiedliche Schwerpunkte setzen und unterschiedliche Aspekte in den Mittelpunkt stellen, liegt es nahe, sie nebeneinander oder kombiniert einzusetzen. Allerdings stehen gerade Überlegungen zum kombinierten Einsatz der Modelle und Standards noch am Anfang und nehmen einen Vergleich oder eine Kombination nur auf einer sehr hohen Abstraktionsebene vor. Insofern handelt es sich hier um ein interessantes Forschungsgebiet. Ziel wäre es, durch die Kombination von Referenzmodellen, Normen und Standards eine – möglicherweise flexibel konfigurierbare – IT-Governance-Referenzmodell-Architektur zu schaffen.

#### Kapitel 8

Kapitel 8 überträgt Überlegungen zur IT-Governance auf das Architekturparadigma SOA (serviceorientierte Architekturen) und auf das verwandte Cloud Computing. Mit dem Aufbau solcher Architekturen ist eine Vielzahl neuartiger und zusätzlicher Governance-Her-

ausforderungen und -Aufgaben verbunden, die an dieser Stelle des Buches betrachtet werden. Gleichfalls werden erste Lösungsansätze für die methodische Unterstützung der Governance von serviceorientierten Architekturen aufgezeigt.

In Kapitel 9 findet sich die Beschreibung einer »Prüfung und Bewertung eines Governance-Konzepts für die IT« von Dr. Markus Böhm, der in seinem Gastbeitrag Anforderungen und Lösungsansätze einer IT-Governance-Integration in bestehende Betriebsabläufe thematisiert.

Kapitel 9

Kapitel 10 ist einigen Schlussbetrachtungen gewidmet.

Das Buch richtet sich an *Manager, Projekt- und Abteilungsleiter* sowie an *Geschäftsprozessverantwortliche*, die methodische Unterstützung für Fragen der Abstimmung der IT mit den Unternehmenszielen und mit Regulierungen in ihrem Bereich benötigen.

Zielgruppen des Buches

Darüber hinaus dürfte eine Reihe von Aspekten für *Wirtschaftsprüfer* relevant sein, wenn sie mit IT-Prüfungen befasst sind, sowie für *Berater*, die sich mit Fragen des Wertbeitrags der IT und des IT-Alignments beschäftigen.

Die in dem Buch vorgestellten Methoden ergänzen in weiten Teilen das herkömmliche Instrumentarium des IT-Controllings, sodass es für die Lehre im Bereich IT-Controlling ebenso interessant ist wie für den im Unternehmen tätigen *IT-Controller*.

Es richtet sich selbstverständlich auch an *Studierende* und *Lehrende* an Universitäten und Hochschulen, die IT-Governance z.B. in den Fächern Informationsmanagement und IT-Management behandeln.