

## Value-based IT Governance

*IT mit Fokus auf den Mehrwert für das Unternehmen*

*Bruno Gantenbein, MBA HSG, Intercai (Schweiz) AG*

**Vertrauen, Transparenz und Sicherheit rufen nach Governance. Nicht nur Corporate Governance, sondern auch IT Governance etabliert sich in grösseren Unternehmen zu einer Schlüsseldisziplin. Nachdem die IT in den Anfängen nach Effizienz getrieben wurde, forcierte man die IT in den 90er Jahren vor allem in Richtung Excellence (Prozessorientierung) und Effektivität (Kundenorientierung). Um heute zu überleben, muss die IT vor allem die Ertragsorientierung (Value Delivery Management) lernen und diese in den Vordergrund stellen. Die IT muss Mehrwert für das Unternehmen schaffen und diesen transparent darlegen können. Die Ertragsorientierung der IT ist aber lediglich die Integration und Weiterentwicklung der bisher durchlaufenen Phasen.**

**Anhand eines Modells zeigen wir auf, was wir unter einer ganzheitlichen IT Governance Disziplin verstehen und in welchem Spannungsfeld die erforderlichen Erfolgstreiber für das Überleben einer internen IT gefunden werden müssen.**

Bereits werden verschiedene Governance Disziplinen in der Geschäftswelt thematisiert, umgesetzt und angewandt. Die heute wohl bekannteste ist Corporate Governance, welche für börsenkotierte Unternehmen weltweite Rahmenbedingungen (national, OECD, EU, USA) für die Unternehmensführungen und deren Aktionäre schafft. IT Governance wird ebenfalls seit ein paar Jahren thematisiert und weitere werden dazu kommen. Bei neuen Disziplinen fragt man sich natürlich immer, warum gerade jetzt diese Diskussionen zunehmend aufkommen. Und Governance ist in der Tat ein Kernthema unserer Zeit. Mangelndes Vertrauen in das Management, mangelnde Transparenz in die Geschäftsaktivitäten und das heute zunehmende Bedürfnis nach Sicherheit rufen nach transparenten Rahmenbedingungen in der Zusammenarbeit der verschiedenen Stakeholders eines Unternehmens, eben der Ruf nach Governance.

### ***Vertrauen, Transparenz und Sicherheit rufen nach Governance.***

Der Ruf nach IT Governance entspringt ursprünglich genau den erwähnten Aspekten. Die Unternehmensführungen verstanden oder verstehen immer noch nicht, warum sie für ihre IT soviel Geld investieren müssen und scheinbar nicht den Gegenwert erhalten, den sie sich von der IT erwünschen. Die Befreiungsschläge, z.B. der IT Manager muss in die Geschäftsführung oder Outsourcing der IT, haben diese vordergründigen Probleme nie zufrieden stellend gelöst.

Das IT Governance Institute in Rolling Meadows, USA<sup>1</sup> verlagert die IT Diskussion mit ihrem IT Governance Ansatz von der Kostenorientierung zur Ertragsorientierung. Mit der Forderung nach Value Delivery soll die IT jederzeit eine transparente und messbare Aussage machen können, welchen Mehrwert sie für das Unternehmen schafft. Wir untermauern diese Verlagerung der Aufmerksamkeit auf die Ertragsorientierung, indem wir diese Sicht mit einem Modell darstellen, welches uns eine ganzheitliche Perspektive der IT Governance Diskussion vermittelt.

---

<sup>1</sup> siehe [www.itgi.com](http://www.itgi.com)

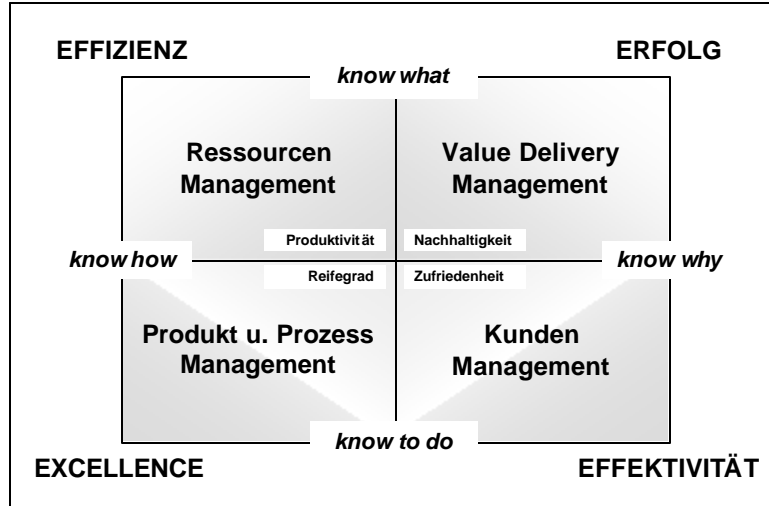


Figure 1: IT Governance Modell<sup>2</sup>

Sehr verdichtet dargestellt, beinhaltet das dargestellte 4-Quadranten-Modell sehr viel „*know how*“ und bietet nebst dem operativen Einsatz auch eine ideale Möglichkeit zur Reflektion, was eigentlich unter Value Delivery gemeint ist und warum der Value Delivery Management Ansatz ein entscheidender Erfolgsfaktor für die IT werden wird.

***Ertragsorientierung der IT heisst, dass der strategische Fokus der IT auf den Mehrwert für das Unternehmen gerichtet ist.***

Der Value Delivery Fokus der IT muss dafür sorgen, dass Mehrwerte für das eigene Unternehmen geschaffen werden. Eigentlich nichts Neues würde man meinen. Aber für ein IT Management ist ein transparentes Value Delivery Management sehr wohl neu. Nachdem die IT in den Anfängen nach Effizienz getrieben wurde, wurde ab den 90er Jahren vor allem Excellence (Prozessorientierung) und Effektivität (Kundenorientierung) forciert. Die IT musste mit der Etablierung von Prozessen die Kundenorientierung lernen. Heute sind wir in der Phase, in der die IT ihren Wertbeitrag für das Unternehmen darlegen muss. Die Ertragsorientierung der IT ist aber lediglich die Integration und Weiterentwicklung der bisher durchlaufenen Phasen, indem nun alle Quadranten gemäss unserem 4-Quadranten-Modell bearbeitet werden.

Wir treten jetzt in die neue Phase ein, weil die IT in den Unternehmen immer wichtiger wird und deshalb auch immer stärker unter Beobachtung gerät. Gemäss dem Gartner-Analysten John Mahoney<sup>3</sup> muss der zukünftige Fokus einer IT-Organisation auf der Weiterentwicklung des Geschäfts und der strategischen Steuerung von Informationen und Prozessen liegen. Das heisst, dass sich eine IT-Organisation neu definieren muss. Es werden nur noch diejenigen IT-Organisationen überleben, welche nachweislich einen Wertbeitrag (auch kurzfristig) für das Unternehmen nachweisen können. Den Gartner Prognosen zufolge werden florierende Unternehmen den Einsatz von IT zu den entscheidenden Erfolgsfaktoren rechnen. Unternehmen mit wirtschaftlichen Schwierigkeiten werden dagegen die IT für den Misserfolg verantwortlich machen. Diese Aussagen machen natürlich nicht für alle Unternehmen Sinn. Sie geben jedenfalls zu denken und werden zunehmend für Unternehmen in Schieflage zutreffen.

<sup>2</sup> Dieses Modell ist eine Weiterentwicklung aus dem 4-Quadranten-Modell des Buches "Informationsmanagement ist Chefsache" von Hans -Peter Koch / Jürg Wittwer (siehe [www.profund.ch](http://www.profund.ch))

<sup>3</sup> Siehe [www.gartner.com](http://www.gartner.com) (Gartner Symposium / IT xpo Orlando)



Das dargestellte 4-Quadranten-Modell zeigt die vier Grundthemen einer ganzheitlichen IT Governance, die es zu bearbeiten gilt:

- Kunden Management (Business- / IT-Alignment)
- Produkt und Prozess Management (Source – Make – Deliver)<sup>4</sup>
- Ressourcen Management (IT Infrastruktur, Finanzen, Mitarbeiter, usw.)
- Value Delivery Management (Ertrags- und Risikooptimierung)

Die Kunst des IT-Managements liegt demnach darin, alle Treiber (Effektivität, Effizienz, Excellence und Erfolg) gemäss der Unternehmensstrategie und deren definierten Zielen in Einklang zu bringen. Die neue Forderung nach Value Delivery zeigt vor allem in Richtung Erfolg, indem der Mehrwert für das Unternehmen transparent dargelegt und in Unternehmenswerten ausgedrückt werden kann. Und es liegt in der Natur der Sache, dass dieser Erfolg einem nicht einfach so entgegen springt. Es sind zuallererst die Hausaufgaben zu machen. Die Erfolgsrezepte der Vergangenheit, z.B. durch IT-Investitionen die Produktivität zu erhöhen (Quadrant links oben), genügen nicht mehr. Auch der Einsatz von COBIT<sup>5</sup>, vielerorts mit IT Governance gleichgesetzt, genügt nicht. Mit COBIT allein wird der Mehrwert für das Unternehmen noch nicht gewährleistet. Die strategische Ausrichtung einer IT entscheidet über Sein oder Nicht-Sein.

### ***Mit IT Governance müssen die Rahmenbedingungen für die Ertragsorientierung der IT geschaffen werden.***

Eine strategische Ausrichtung bewegt sich immer im Spannungsfeld von Effektivität (Kundenfokus), Excellence (Produktführerschaft) und/oder Effizienz (Kostenführerschaft). Eine moderne IT muss sich gemäss dem 4-Quadranten-Modell in alle vier Richtungen entwickeln und muss künftig auch ihren Mehrwert für das Unternehmen nachweisen, indem sie noch stärker in die Geschäftsprozesse und in das laufende Geschäft eingebunden wird. Die IT muss zum Enabler der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens werden, ansonsten versinkt eine IT-Organisation innerhalb eines Unternehmens in die Bedeutungslosigkeit oder wird gar aufgelöst. Gemäss Gartner Prognose werden zwischen 2007 - 2012 nur etwa drei Viertel aller IT-Organisationen diesen Wandel erfolgreich umsetzen<sup>6</sup>.

Was ist heute zu tun? Was gehört in die Top-Agenda eines CIO's?

- Die strategische Ausrichtung der IT muss den Fokus auf den Mehrwert für das Unternehmen richten.
- IT Governance muss in den Unternehmensführungen in dem Sinne etabliert werden, damit mittels IT Governance die Rahmenbedingungen für die Ertragsorientierung der IT geschaffen werden.
- Die Organisation der IT muss sich auf die Strategie der Ertragsorientierung ausrichten.
- Um die notwendige Agilität für das Unternehmen zu erreichen, müssen die IT-Infrastrukturen und die Anwendungen vereinfacht und konsolidiert werden.
- Die Trends, z.B. „Consumerisation of IT“<sup>7</sup> dürfen nicht verschlafen werden.

---

<sup>4</sup> „Integriertes Informationsmanagement“ von Rüdiger Zarnekov, u. a. Springer, Berlin

<sup>5</sup> COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology) ist ein Modell von generell anwendbaren und international akzeptierten IT-prozessbezogenen Kontrollzielen, die in einem Unternehmen beachtet und umgesetzt werden sollten, um eine verlässliche Anwendung der IT zu gewährleisten (siehe [www.isaca.org](http://www.isaca.org)).

<sup>6</sup> Analyse aus Gartner Symposium ITxpo 2005 in Orlando

<sup>7</sup> Quelle Gartner: „Der Trend zur "Consumerisation" wird die IT in den nächsten zehn Jahren am meisten beeinflussen.“



## Value-based IT Governance

IT mit Fokus auf den Mehrwert für das Unternehmen

Die IT und deren Organisationen stehen vor einem essentiellen Wandel und die strategische Orientierung muss bereits heute auf diesen bevorstehenden Wandel ausgerichtet werden, ansonsten künftig eine IT-Organisation in einem Unternehmen als strategisch unbedeutend erachtet wird.

Es liegt noch viel Potential in den IT-Organisationen, aber es ist auch noch viel Arbeit an Veränderungsmanagement zu leisten.

---

*Zum Autor:*

*Bruno Gantenbein ist als Senior Consultant bei der Unternehmensberatung Intercai (Schweiz) AG tätig. Er ist spezialisiert auf ganzheitliche IT Governance Beratung, insb. IT Strategie Entwicklung und Reorganisation von IT-Organisationen.*

*Intercai (Schweiz), in der Schweiz seit 1990 als Unternehmensberatung tätig, verfügt über umfassende Erfahrungen in den Bereichen Business Development, IT Governance, Contract Management und IT Solution Management ([www.intercai.ch](http://www.intercai.ch)).*

*Kontakt: [bruno.gantenbein@intercai.ch](mailto:bruno.gantenbein@intercai.ch)*