

Allzu oft erschweren rechtliche, sprachliche oder kulturelle Besonderheiten die Einführung einheitlicher IT-Governance-Regeln in multinationalen Unternehmen. Dennoch müssen diese Regeln der Transparenz und Messbarkeit der IT zugute kommen. Um ein einheitliches, länderüberspannendes Regelwerk zu kreieren und durchzusetzen, müssen die wichtigsten Vertreter des gesamten Unternehmens ins Boot geholt werden. Nur

gen aus der IT zu beweisen, dass diese mit ihrer Produktauswahl sowie den jeweiligen Richtlinien und Vorgaben die Arbeit behindern würden. Zu Hause – wo sie Herr über den eigenen Computer sind – könnten sie schließlich viel besser arbeiten.

Experten allenthalben

Beschwerden über die IT im Wege der Eskalation über Vorgesetzte bis hin

wenn der beschriebene Trend sich überregional oder divisional ausbreitet, etwa weil das Rechnungswesen in Frankreich andere Komponenten bevorzugt als das Pendant in Schweden.

Eine klare und einheitliche IT-Governance ist daher aus verschiedenen Gründen notwendig: die eingesetzte Technik muss strategiefähig sein, die Kosten müssen steuerbar bleiben und dem Management transparent offen liegen. Bei entsprechender Ausgestaltung nimmt die IT-Governance das lokale IT-Management mit in die Pflicht. Den Mitarbeitern der IT dienen sinnvolle Governance-Regeln nicht zuletzt als Rückendeckung in den „Verhandlungen“ mit den selbsternannten IT-Experten der Fachabteilungen.

Besonderheiten in multinationalen Unternehmen

In Unternehmen, die international aufgestellt sind, existiert eine Reihe von Fallstricken, die einer schlanken IT-Governance entgegen wirken. In diesem Zusammenhang ist zunächst einmal die sprachliche Komponente zu nennen. Jede zu unterstützende Sprachvariante der im Einsatz befindlichen Software kostet Geld. Es wäre nur allzu logisch, allein die gewählte Konzernsprache zu unterstützen. Dies stellt in vielen Unternehmen kein Problem dar - insbesondere in den Niederlanden und in Skandinavien wird die englische Sprache als Geschäftssprache akzeptiert. In Deutschland neigt sich die Waagschale schon eher in Richtung einer zweigleisigen Strategie. Zwar haben viele große Konzerne inzwischen den Schritt zum Englischen gewagt, doch wird dies in den Unternehmen in allerletzter Konsequenz dann doch nicht umgesetzt. In der Breite mangelt es am notwendigen Niveau der Sprachbeherrschung. Diese Beobachtung wiederholt sich im Raum der romanischen Sprachen, gepaart mit der mangelnden Bereitschaft, das eigene Kulturgut Sprache aufzugeben. Wenn – wie beispielsweise in Frankreich – rechtliche Bestimmungen hinzukommen, die eine einheitliche Sprachversion von Software und Dienstleistungen (wie etwa der User-Help-Desk) verhindern können (es sei denn, Französisch wurde als Einheitssprache gewählt), dann weckt dies schnell Be-

IT-Governance in multinationalen Unternehmen

Konzernweite IT-Governance! Pourquoi?

Eine IT-Governance ist aus verschiedenen Gründen notwendig: die eingesetzte Technik muss strategiefähig sein, die Kosten müssen steuerbar bleiben und dem Management jederzeit offen darliegen. Doch Vorsicht! In international aufgestellten Unternehmen gelten eigene Regeln. Fallstricke, die einer schlanken IT-Governance entgegenwirken.

sie können mittels Anreizen und Sanktionen die Kontrolle der IT-Governance gewährleisten.

Denn subjektiv wahrgenommen gibt es in allen großen Unternehmen vor allem eines: massenhaft IT-Experten. Selten kommen Mitarbeiter aus dem Rechenzentrum auf die Idee, den Kollegen aus der Buchhaltung vorzuschreiben, welche Bilanzierungsregeln diese für den gerade beschafften SAP-Server anzuwenden haben. Häufig jedoch versuchen selbsternannte IT-Experten aus Marketing oder Produktion, den Kolle-

zur Management-Ebene können im schlimmsten Fall dazu führen, dass jeder Abteilung auch ungewöhnlichste Sonderwünsche erfüllt werden. Denn der Kunde ist König.

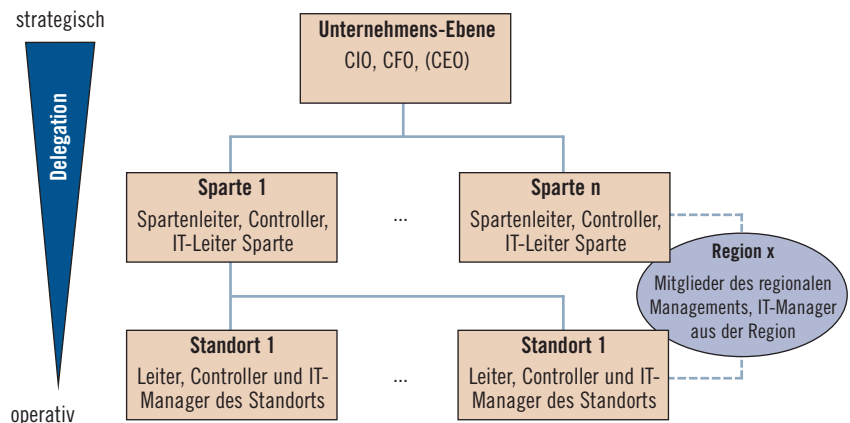
Einerseits ist dies richtig. Die IT ist schließlich Werkzeug zum eigentlichen Unternehmenszweck. Auf der anderen Seite hat eine solche Verfahrensweise jedoch schwerwiegende Folgen für die IT-Landschaft im Unternehmen: Sie wird teuer, schwer steuerbar und sie verliert ihre Strategiefähigkeit. Noch schwerwiegender sind die Folgen,

gehrlichkeiten in anderen Regionen und die Palette der zu unterstützenden Sprachen wächst schnell in den zweistelligen Bereich. In diesem Zusammenhang sei noch kurz erwähnt, dass insbesondere die Verwendung asiatischer Sprachen weitere Komplexität in der IT-Umgebung schafft.

Neben den rechtlichen Gegebenheiten, die bereits im Kontext der Sprachen erwähnt wurden, finden sich in jedem Land weitere spezifische Vorschriften, die einen direkten Einfluss auf die IT-Governance haben können. Im speziellen sind dies Datenschutzrichtlinien, die aus vermeintlich einfachen Arbeitsaufgaben der täglichen Routine plötzlich komplexe und kostspielige Prozesse erwachsen lassen. Es sei wieder das Beispiel Frankreich straziert, wo die CNIL (Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés) beispielsweise einen Scan des freien Speichers auf den Festplatten der Arbeitsplatz-Rechner genehmigen muss. Dies könnte mit einer Auflage verbunden werden, dass zum Zeitpunkt der Untersuchung der Mitarbeiter, der diese automatisierbare Aufgabe anstößt, in der jeweilig untersuchten französischen Lokation vor Ort sitzt, um etwaig besorgten Mitarbeitern am Standort direkt erklären zu können, was er tut und welche Informationen wohin übertragen werden. Es lässt sich leicht erkennen, dass dies – vor allem im Vergleich zu anderen Standorten mit einer etwas liberaleren Politik in der IT – schon bei Routineaufgaben, wie beim Ausbringen einer neuen Version von Software, zu erheblichem Mehraufwand und zu Verzögerungen im Zeitplan führt. Als weiterer Punkt wäre anzuführen, dass der Export von personenbezogenen Daten in manchen Ländern gesetzlich verboten ist, so dass gegebenenfalls länderübergreifende Synergien nicht gehoben werden können.

Wes' Brot ich ess', des Lied ich sing: Ein weiteres Problemfeld im Bereich der IT-Governance ist die disziplinarische Unterstellung des IT-Personals in den Landesgesellschaften. Obgleich dies auch ein Problem darstellen kann, wenn beispielsweise in Deutschland Tochtergesellschaften mit eigenen IT-Hierarchien existieren. Die Aufspaltung in disziplinarischer und fachlicher

IT-Governance-Gremien



Quelle: Lexta GmbH 2007

Bild 1: IT-Governance sollte auf allen Ebenen des Unternehmens verankert werden. Die Ebenen unterhalb dieses Top-Gremiums sollten der Aufbauorganisation des Unternehmens selber folgen.

Unterstellung könnte dazu führen, dass ein IT-Manager schnell in Gewissenskonflikte kommen kann, wenn der CIO aus Deutschland die Umsetzung einer strategischen Maßnahme anordnet, der disziplinarische Vorgesetzte (etwa der Werksleiter) diese Maßnahme nicht unterstützt und seinen IT-Mitarbeitern die Umsetzung untersagt. In



Aufgrund des hierarchischen Aufbaus der IT-Governance-Organisation sind notwendige Eskalationspfade vorgegeben – die nächsthöhere Instanz muss sich mit den unlösbaren Governance-Problemen befassen.

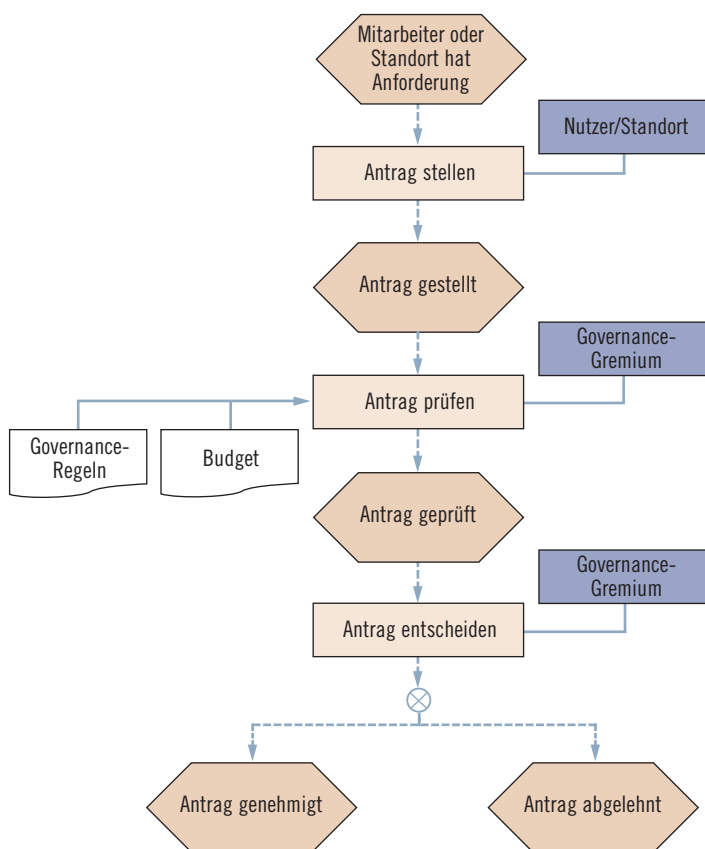
der geschilderten Konstellation wird es unwahrscheinlich sein, dass der Willen des CIO umgesetzt wird.

Auch kulturelle Unterschiede – zusätzlich zu den schon oben erwähnten sprachlichen Unterschieden – spielen eine Rolle und sollten bei der Ausgestaltung der Governance nicht außer Acht gelassen werden. In diesem Rahmen wird jedoch nicht weiter auf Beispiele eingegangen.

Doch auch aus den eigenen Reihen droht der IT Ungemach. Häufig gesellt sich zu den vorhandenen kulturellen Unterschieden auch eine Rivalität der IT-Abteilungen einzelner Länder. Manchmal könnte gar der Eindruck entstehen, dass die IT-Verantwortlichen der Tochtergesellschaft in den USA der Meinung sind, im „alten Europa“ gäbe es noch keine Hochtechnologie und die IT beschränke sich auf das Management diverser Abacus-Geräte – insbesondere dann, wenn die US-Tochter vorher ein selbstständiges Unternehmen war und im Zuge einer Übernahme eine europäische Mutter bekommen hat. Dies führt nicht selten zu der sehr subjektiv gefärbten Beobachtung, dass die Einhaltung von Konzernregeln proportional zum Quadrat der Entfernung zur Konzernzentrale abnimmt.

Aufgrund der gezeigten Problemfelder ist eine stringente Ausgestaltung der IT-Governance notwendig.

Genehmigungsprozess



Quelle: Lexta GmbH 2007

Bild 2: Etwa bei der Anforderung einer weiteren Sprachversion muss das Governance-Gremium anhand der bestehenden Regeln entscheiden, ob eine zusätzliche Sprachversion eingeführt werden darf.

Governance-Regeln: Transparenz und Messbarkeit

Als oberstes Gebot bei der Governance gilt der Grundsatz der Transparenz. Nur das, was den Mitarbeitern in der Organisation bekannt gemacht und vermittelt worden ist, kann auch in der Steuerung eingesetzt werden. Es empfiehlt sich, nicht nur zu kommunizieren, was im Rahmen der IT-Governance erreicht werden soll, sondern auch, warum es erreicht werden soll. Dabei helfen Allgemeinplätze, wie „etwa 20 Prozent Kostensenkung“, in der Regel nicht weiter.

Ein zweites Prinzip, das anzuwenden ist, ist das Prinzip der Messbarkeit. Dabei muss explizit herausgestellt werden, was gemessen wird und wann gemessen wird. Ebenso bedarf es einer Definition von Prozessen, die in Gang gesetzt werden, wenn vorab definierte Schwellwerte über- oder unterschritten werden.

Als Beispiel dürfen wieder einmal die Sprachen herhalten. Eine IT-Governance-Regel bezüglich der Unterstützung von Sprachen im EDV-Einsatz eines deutschen Unternehmens mit Stützpunkten in der ganzen Welt könnte wie folgt aussehen:

- Bei Software maximal zwei Sprachversionen pro Land (Englisch und/oder primäre Landessprache)
- Zentraler Support nur auf Englisch und Deutsch
- Software-Versionen in Landessprache nur ab einer Installationsbasis ab 100 Installationen (Summe über alle Länder des Sprachraums)
- UHD in Landessprache nur ab einer Anwenderbasis ab 100 Anwender (Summe über alle Länder des Sprachraums)
- Die Kosten für englische Versionen und Support werden zentral getragen
- Die Kosten für landessprachliche Versionen und Support tragen die be-

Chefredakteur:

Ulrich Parthier (-14)

Redaktion:

Silvia Parthier (-26)

Redaktionsassistentin und Sonderdrucke:

Petra Lemke (-10)

Autoren dieser Ausgabe:

Werner Achtert, Tonio Grawe, Christoph Lüder, Dr. Andreas Nutz, Ulrich Parthier, Andreas Rinner, Matthias Röthele, Lars Schwarze.

Anschrift von Verlag und Redaktion:

IT Verlag für Informationstechnik GmbH,
Rudolf-Diesel-Ring 32, 82054 Sauerlach,
Postfach 1128, 82050 Sauerlach
Tel.: 08104-6494-0, Fax: 08104-6494-22
E-Mail für Leserbriefe: IT-Management@IT-Verlag.de
Homepage: <http://www.IT-Verlag.de>

Alle Autoren erreichen Sie über die Redaktion. Wir reichen Ihre Anfragen gerne an die Autoren weiter.

Manuskripteinsendungen: Für eingesandte Manuskripte wird keine Haftung übernommen. Sie müssen frei sein von Rechten Dritter. Mit der Einsendung erteilt der Verfasser die Genehmigung zum kostenlosen weiteren Abdruck in allen Publikationen des Verlages. Für die mit Namen oder Signatur des Verfassers gekennzeichneten Beiträge haftet der Verlag nicht. Die in dieser Zeitschrift veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Übersetzung, Nachdruck, Vervielfältigung sowie Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages. Für Fehler im Text, in Schaltbildern, Skizzen, Listings und dergleichen, die zum Nichtfunktionieren oder eventuell zur Beschädigung von Bauelementen oder Programmteilen führen, übernimmt der Verlag keine Haftung. Sämtliche Veröffentlichungen erfolgen ohne Berücksichtigung eines eventuellen Patentschutzes. Ferner werden Warennamen ohne Gewährleistung in freier Verwendung benutzt.

Herausgeberin: Dipl.-Volkswirtin Silvia Parthier

Grafische Konzeption, Illustrationen, DTP:

G&K Design: Andreas Kreutz, Fiona Kreutz-Güldenpfennig
www.magazinemaker.de

Anzeigenpreise: Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 14 vom Dezember 2006

Anzeigenverkauf: Hans-Jürgen Schellhase
Mittermayrstraße 29, 80796 München
Tel.: 089 30765774, Fax: 089 30765776
E-Mail: schellhase@it-verlag.de

Anzeigenverkauf Großbritannien:

GCA Greg Corbett Associates Ltd.
International Media Sales
5 Lower Belgrave Street London SW1W 0NR
Tel.: +44 20 7730 60 33
Fax: +44 20 7730 66 28
E-Mail: gca@gca-international.co.uk

Anzeigenverkauf USA:

Global Ad-Net
Mr. Ed Ware
80 Elm Street, Suite #2
Petersborough, NH 03458
Tel: +1 603-924-1040
Fax +1 603-924-1041
E-Mail: ed@globalad-net.com

Objektleitung: Ulrich Parthier (-14)

ISSN-Nummer: 0945-9650

Erscheinungsweise: monatlich

Verkaufspreis: Einzelheft 10 Euro (Inland), Jahresabonnement 100 Euro (Inland), 110 Euro (Ausland), Probe-Abonnement für drei Ausgaben 15 Euro.

Bankverbindung: VRB Oberhaching-Wolfratshausen eG,
BLZ 701 664 86, Kontonummer 25-23752

Beteiligungsverhältnisse nach § 8, Absatz 3 des Gesetzes über die Presse vom 8.10.1949: Je 50% des Gesellschafterkapitals halten Silvia und Ulrich Parthier, Sauerlach.

Abonnementservice: Das Abonnement ist beim Verlag mit einer dreimonatigen Kündigungsfrist zum Ende des Bezugszeitraumes kündbar. Sollte die Zeitschrift aus Gründen, die nicht vom Verlag zu vertreten sind, nicht geliefert werden können, besteht kein Anspruch auf Nachlieferung oder Erstattung vorausbezahlter Bezugsgelder.



Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem Papier

ziehenden Landesgesellschaften

- Die Kosten für die Betreuung von Nutzern in Landessprache dürfen die Kosten für eine vergleichbare Betreuung in Englisch maximal um 25 Prozent überschreiten.

Ziele:

- Entwicklung und Pflege einer englischen Konzern-Plattform
- Abkündigung ineffizient zu unterstützender Sprachversionen
- Schaffung von Transparenz für die Kosten von Sprachversionen.

Ziel sollte die Erstellung eines IT-Governance-Katalogs sein, der in regelmäßigen Abständen aktualisiert und ergänzt wird. Dieser Katalog sollte sich in etwa an dem definierten IT-Produkt-Katalog orientieren, der vom Service-Level-Management bereit gestellt wird (beziehungsweise werden sollte). Neben dieser produktorientierten Betrachtung sollte ein Augenmerk auf die Prozesse fallen. Gerade an Niedriglohn-Standorten wie Osteuropa werden automatisierbare Prozesse auch in der IT noch händisch durchgeführt, da die menschliche Arbeitsleistung kaum monetär zu Buche schlägt. Gerade deshalb sollten im IT-Governance-Katalog für bestimmte Prozesse Verhältniszahlen für den Einsatz menschlicher Arbeit festgeschrieben werden, die dann als Benchmark für alle lokalen Organisationen (und auch für die Preisfindung mit Dienstleistern) dienen können.

Organisatorische Ausgestaltung der Governance

IT-Governance sollte auf allen Ebenen des Unternehmens verankert werden. Je nachdem, welche Befugnisse auf die einzelnen Ebenen delegiert wurden, ergibt sich der Handlungsspielraum für die einzelnen IT-Governance-Organisationen. In Unternehmen mit relativ großem IT-Budget bietet sich durchaus an, neben dem IT-Leiter respektive CIO auch den Finanzvorstand (oder Geschäftsführer) und gegebenenfalls auch den Vorstandsvorsitzenden beziehungsweise den Vorsitzenden der Geschäftsführung mit in das oberste Entscheidungsgremium in IT-Governance-Fragen zu bestellen – auch wenn diese mit hoher Wahrscheinlichkeit einen

Aufgabenverteilung der Governance-Instanzen

Ebene	Aufgaben
Geschäftsleitung	<ul style="list-style-type: none"> • Steuerung anhand der Unternehmensziele • Vorgabe der Ziele für die IT-Organisation • Sicherstellung Einhaltung des Budgets und der finanziellen Ziele • Oberstes Entscheidungsgremium bei Eskalationen
Sparte / Region	<ul style="list-style-type: none"> • Treffen der operativen Entscheidungen • Genehmigung und Überprüfung von Ausnahmen • Vornahme von Anpassungen bei geänderten Rahmenbedingungen • Beauftragung und Überwachung der Audits
Standort	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung der Vorgaben • Freie Entscheidung innerhalb der gesetzten Rahmenbedingungen • Beratung der übergeordneten Governance-Gremien • Durchführung der Audits

Quelle: Lexta GmbH 2007

Bild 3: Aufgrund des hierarchischen Aufbaus der IT-Governance-Organisation sind außerdem schon die notwendigen Eskalationspfade vorgegeben – die nächsthöhere Instanz hat sich mit den unlösbaren Governance-Problemen zu befassen.

Großteil operativer Entscheidungsbe-fugnisse sehr schnell an eine tiefer gela-gerte Ebene delegieren werden.

Die Ebenen unterhalb dieses Top-Gremiums sollten der Aufbauorganisa-tion des Unternehmens selber folgen. Ist das Unternehmen nach Sparten, Pro-dukten oder Fachbereichen aufgestellt, dann sollte es auf genau dieser Ebene ebenfalls ein Gremium geben, welches gegebenenfalls den Katalog der IT-Go-



Die Aufspaltung in diszipli-narischer und fachlicher Unterstellung könnte dazu führen, dass ein IT-Manager schnell in Wissenskonflikte kommen kann.

vernance auf Konzernebene für den ei-genen Bereich nochmals verfeinert. Lau-tet eine Konzernvorgabe zum Beispiel, dass maximal 30 Prozent der eingesetz-ten Client-PCs Notebooks sein dürfen, so kann diese Vorgabe vom Governan-ce-Gremium der Produktionssparte für den betreuten Bereich auf ein Maximum von 15 Prozent angepasst werden. Analog dem oben genannten Beispiel sollte auch auf dieser Ebene das Gremium hochkarätig besetzt sein, beispielsweise mit dem Leiter der Sparte, dem Control-ler für diese Sparte sowie dem IT-Ver-antwortlichen für die Sparte.

Bei rechtlich selbstständigen Aus-landsgesellschaften mit eigenem Ge-schäftsführer und eigener Ergebnisver-antwortung empfiehlt es sich, dieses Konstrukt auch für jede einzelne Gesell-schaft einzuführen. Wobei es unter Um-ständen auch sinnvoll sein könnte, bei mehreren Auslandsgesellschaften in ei-nem Land, die aber zu unterschiedli-chen Sparten gehören, die überdivisio-nale Zusammenarbeit zu fördern. Glei-ches gilt wiederum für das oben ausge-führte Sprachen-Kriterium – die Zu-sammenarbeit beispielsweise zwischen dem portugiesischen und dem brasilia-nischen IT-Management könnten denk-bar sein. Um die IT-Governance nicht zu überinstitutionalisieren, sollte hier aber auf dem absolut notwendigen Mi-nimum verblieben werden.

Notwendig ist auf jeden Fall jedoch die Bildung einer mehr oder weniger formellen Governance-Organisation auf der lokalen Ebene, denn dort wird schließlich ein Großteil der Governance praktiziert werden. Im Teilnehmerkreis des lokalen Gremiums sollten der Leiter des Standorts, der Controller des Standorts sowie natürlich der IT-Manager des Standorts sein. Aufgrund des hierarchischen Aufbaus der IT-Governance-Organisation sind außerdem schon die notwendigen Eskalationspfade vorgegeben – die nächsthöhere Instanz hat sich mit den unlösbaren Governance-Problemen zu befassen.

Kontrollen, Anreizregelung und Sanktionierung

Die beste IT-Governance ist nutzlos, ohne Kontrollen. Die Frage, die sich in diesem Zusammenhang stellt: Wie können Kontrollen zur Einhaltung der IT-Governance ausgestaltet werden? Die hochkarätige Besetzung von Governance-Themen verhindert meist, dass Kontrollen von diesen Gremien selber durchgeführt werden. Es wird wohl kaum in den Terminkalender eines Vorstandsvorsitzenden passen, in einem Standort in Bulgarien die Anzahl der installierten Sprachversionen der Standard-Software auch nur ansatzweise stichprobenartig zu überprüfen.

An dieser Stelle kann ein Konzern die multinationale Karte ausspielen. Wenn die IT an allen Standorten den gleichen Regeln und den gleichen Prozessen folgt, können IT-Mitarbeiter aus verschiedenen Standorten für die notwendigen Stichproben zu Ad-hoc-Teams zusammengestellt werden, um Kontrollaufgaben zu übernehmen und den Governance-Gremien entsprechende Erfahrungsberichte zukommen zu lassen. So wäre es denkbar, dass Mitarbeiter der IT aus Frankreich und Polen gemeinsam einen Audit auf Einhaltung der IT-Governance in der Niederlassung in Madrid durchführen.

Darüber hinaus sollte zusammen mit der Governance auch über ein System von Anreizen und Sanktionierungen nachgedacht werden, um die Regeln nachhaltig im Unternehmen zu verankern. Um letztmalig auf das Sprachbeispiel zurückzukommen: Ein Standort in Tschechien könnte beispielsweise belohnt werden, wenn er auf die Verwendung einer tschechischen Sprachversion der Office-Anwendungen verzichtet und stattdessen komplett in Englisch ausgerollt wird (wobei darauf zu achten ist, dass dies nicht auf dem Rücken der Mitarbeiter ausgetragen wird). Andererseits könnten einem Standort, der bestimmte Governance-Regeln nicht befolgt, die kompletten Kosten für das Ausschicken aus dem Regelwerk aufgelastet werden – auch diejenigen, die gegebenenfalls an anderer Stelle angefallen sind (die so genannten „eh-da-Kosten“).

IT-Governance wird durch eine multinationale Struktur erschwert – aber sie birgt auch die Chancen, Best Practices voneinander zu lernen und konzernweit zu implementieren. Denn nicht alles, was in Regeln gegossen wird, ist schließlich so gut, als dass es nicht noch verbessert werden könnte.

*Christoph Lüder
lueder@lexta.com*