



Kernkompetenzzentrum  
Finanz- & Informationsmanagement



Projektgruppe  
Wirtschaftsinformatik

## IT-Governance im Zeitalter der Digitalisierung - Unternehmen im Spannungsfeld zwischen Flexibilität und Kontrolle

von

Nils Urbach

in: Spektrum Universität Bayreuth, 13, 1, 26-29

Universität Augsburg, D-86135 Augsburg  
Besucher: Universitätsstr. 12, 86159 Augsburg  
Telefon: +49 821 598-4801 (Fax: -4899)

Universität Bayreuth, D-95440 Bayreuth  
Besucher: Wittelsbacherring 10, 95444 Bayreuth  
Telefon: +49 921 55-4710 (Fax: -844710)

WI-707





■ Nils Urbach

# IT-Governance im Zeitalter der Digitalisierung

Unternehmen im Spannungsfeld zwischen Flexibilität und Kontrolle

■ *Mit der Digitalisierung erhöht sich auch der Innovationsdruck auf die IT-Abteilungen von Unternehmen (sst).*

Im Zeitalter der Digitalisierung verändern innovative Technologien die Geschäftsmodelle vieler Unternehmen signifikant. Nicht nur die Intensität, sondern auch die Schnelligkeit des Wandels ist bemerkenswert. Vor allem die SMACIT-Technologien (Social, Mobile, Analytics, Cloud und Internet of Things) haben daran einen entscheidenden Anteil. Dabei sind viele dieser Technologien, für sich genommen, nicht unbedingt revolutionär. Sie verdanken ihre Innovationskraft aber ihrer massiv gestiegenen Leistungsfähigkeit, ihren deutlich besseren Vernetzungsmöglichkeiten und ihrer immer stärkeren Verbreitung. Daraus ergeben sich nahezu grenzenlose Möglichkeiten für den Einsatz innovativer Informationstechnologien – sowohl im Konsumentenbereich als auch zu Geschäftszwecken.

Diese Entwicklung bringt für die Konsumenten spürbare Vorteile mit sich, wie etwa einen höheren Komfort, schnellere Kaufabwicklungen oder geringere Preise. Sie sind allerdings nicht selten mit Einbußen in der Privatsphäre und beim Datenschutz verbunden. Auch im Bereich der Unternehmen sind die Folgen ambivalent: Einerseits bieten digitale Geschäftsmodellinnovationen gerade kleinen, jungen Unternehmen die Chance, mit guten Ideen Märkte mit neuen Produkten und Dienstleistungen zu erobern. Andererseits sehen sich vor allem etablierte Großkonzerne zunehmend der Gefahr ausgesetzt, Opfer von disruptiven Wirkungen der Digitalisierung zu werden, die bestehende Technologien, Produkte und Dienstleistungen zu verdrängen droht. Daher befinden sich viele Unternehmen heute in der digitalen Transformation, einem durch Informationstechnologie hervorgerufenen Wandel.<sup>1</sup>

Im Zuge dieses Wandels erhält der geschäftliche Einsatz von Informationstechnologien einen deutlichen Schub. Bislang haben sich IT-Abteilungen von Unternehmen häufig darauf konzentriert, die Anforderungen der Fachabteilungen möglichst effektiv und effizient in qualitativ hochwertige IT-Lösungen zu übersetzen und diese zu betreiben. Heute dagegen sehen sie sich immer stärker herausgefordert, das Gesamtunternehmen aktiv mitzugestalten. Informationstechnologien werden zunehmend eingesetzt, um Innovationen für das Gesamtunternehmen

zu realisieren. Daraus resultiert für IT-Abteilungen die Notwendigkeit, proaktiv und frühzeitig mit den Fachabteilungen zu kooperieren, damit solche Innovationen gemeinsam konzipiert und vorangetrieben werden können.<sup>2</sup>

## IT-Konsumerisierung als Innovationstreiber für Unternehmen

Anders als in den Anfängen der Informationsverarbeitung entstehen IT-Innovationen seit einigen Jahren zunächst im Konsumentenmarkt, bevor sie in Unternehmen zum Einsatz kommen. Typische Beispiele sind Web-2.0-Technologien sowie mobile Endgeräte und Anwendungen. Social Media und Cloud-Computing-Dienste, Smartphones und Tablets verdrängen klassische Unternehmensgeräte und verbessern die Kommunikation der Mitarbeiter untereinander. „IT-Konsumerisierung“ lautet das Schlagwort für diese Nutzung von Technologien des Konsumentenmarkts in Unternehmen. Sie bewirkt eine veränderte

Erwartungshaltung der Mitarbeiter, die im Privatleben den Umgang mit innovativen, als zeitgemäß geltenden Technologien gewohnt sind und ihre Gewohnheiten nun auf den Arbeitsplatz übertragen wollen. Weil die privat genutzten IT-Innovationen in der Regel durch hohe Bedienfreundlichkeit und neue

Anwendungsmöglichkeiten hervorstechen, steigt die Unzufriedenheit mit der im Unternehmen bereitgestellten Infrastruktur. Diese entspricht aus Sicht der Mitarbeiter oftmals nicht mehr den gestiegenen Anforderungen an eine moderne IT-Unterstützung.<sup>3</sup>

## Vereinfachter Zugang zu IT-Ressourcen durch Cloud-Computing

Einen Paradigmenwechsel in der Bereitstellung von IT-Ressourcen hat das *Cloud-Computing* ausgelöst, das auf einem effizienten Einsatz von Virtualisierungstechnologien und gestiegenen Netzwerkbandbreiten beruht. Speicher, Software, Infrastruktur und andere Ressourcen können jetzt über ein Netzwerk zur Verfügung gestellt und genutzt werden. So ist es für den Konsumenten – zumindest in der Ausprägung der *Public Cloud* – nicht mehr

„Das IT-Management steht vor der Aufgabe, den Spagat zwischen Flexibilität und Kontrolle so zu bewerkstelligen, dass eine tragbare Lösung für das eigene Unternehmen entsteht.“

### AUTOR



■ Prof. Dr. Nils Urbach ist Professor für Wirtschaftsinformatik und Strategisches IT-Management an der Universität Bayreuth sowie stellvertretender wissenschaftlicher Leiter der Projektgruppe Wirtschaftsinformatik des Fraunhofer FIT.



## Flexibilisierung der IT-Governance fördert Innovationen

Der Begriff „Schatten-IT“ zeigt bereits, dass ein solcher inoffizieller Einsatz von Informationssystemen eher negativ konnotiert ist. Weil Schatten-IT ohne Kenntnis der IT-Abteilung betrieben wird, ist sie weder technisch noch strategisch in das IT-Service-Management des Unternehmens eingebunden. Dem IT-Management fehlt jegliche Kontrolle darüber. Daraus ergeben sich technologische und prozessbezogene Risiken, aber auch Geschäfts- und Führungsrisiken. Aber gleichzeitig bietet die Schatten-IT aus Gesamtunternehmenssicht auch Chancen. Denn die Fachabteilungen gehen meist sehr aufgabenorientiert an die erforderlichen Entwicklungsprozesse heran. Daher sind die von ihnen entwickelten Lösungen gut auf die internen Unternehmensprozesse sowie auf die Bedürfnisse der Kunden abgestimmt, ohne dass sie – wie die zentrale Unternehmens-IT – langwierige Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse durchlaufen müssen.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie sich eine optimale Lösung für das Gesamtunternehmen erreichen lässt. Noch vor wenigen Jahren wäre der übliche Ansatz einer IT-Abteilung gewesen, das Aufkommen von Schatten-IT mit rigorosen Kontrollmechanismen der IT-Governance so weit wie möglich zu unterbinden. Heute jedoch führt eine solches Vorgehen die IT-Abteilung in ein Dilemma. Ein striktes Unterdrücken von Schatten-IT erstickt innovatives Verhalten der Fachabteilungen im Keim. Dies hat zur Folge, dass die IT-Abteilung erst recht als unflexibler

und langsamer Dienstleister, nicht als kreativer Innovator wahrgenommen wird. Hinzu kommt die Tatsache, dass die Fachabteilungen in vielen Unternehmen mehr Macht genießen als die IT-Abteilung. Sie würden daher nicht selten trotz offizieller Verbote ihre eigenen IT-Lösungen entwickeln und betreiben, sofern sie sich nicht optimal durch die Unternehmens-IT versorgt fühlen.



■ Abb. 2: Teamarbeit in einem jungen Unternehmen (sst).

Folglich steht das IT-Management vor der Aufgabe, den Spagat zwischen Flexibilität und Kontrolle so zu bewerkstelligen, dass eine tragbare Lösung für das eigene Unternehmen entsteht.<sup>6</sup> Um die negativen Auswirkungen der Schatten-IT möglichst gering zu halten und möglichst viele ihrer positiven Effekte zu realisieren, empfiehlt es sich, die Schatten-IT aus ihrem verborgenen Winkel zu holen und kontrolliert zu „legalisieren“. IT-Innovationen im Unternehmen entstehen vor allem dort, wo der Innovationsdruck besonders spürbar ist: nämlich in den Fachabteilungen, wo neue Entwicklungen benötigt werden und später auch zum Einsatz kommen. Umso wichtiger ist es, dass das IT-Management eng mit der Fachseite kooperiert.

Allgemein ist IT-Governance im Zeitalter der Digitalisierung so zu gestalten, dass agiles und innovatives Verhalten in den Fachabteilungen nicht unterbunden wird, gleichzeitig aber den Anforderungen an Compliance und Sicherheit Rechnung getragen wird. Nur so werden Unternehmen in der Lage sein, die Chancen der Digitalisierung für sich zu nutzen, die digitale Transformation erfolgreich zu bewältigen und nachhaltig am Markt erfolgreich zu sein.

- 1 M. Röglinger und N. Urbach: Digitale Geschäftsmodelle im Internet der Dinge, 9. Forum für Verbraucherrechtswissenschaft, July 21-22, Bayreuth 2016.
- 2 P. Koch, F. Ahlemann und N. Urbach: Die innovative IT-Organisation in der digitalen Transformation: Von Plan-Build-Run zu Innovate-Design-Transform, in: S. Helmke and M. Uebel (Hg.): Managementorientiertes IT-Controlling und IT-Governance. Berlin 2016 (2. Aufl.), S. 177-196.
- 3 M. von Entress-Fürsteneck, N. Urbach et al.: IT-Konsumerisierung: Strategien und Maßnahmen in mittelständischen Unternehmen, in: HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik (2016), 53, 2, S. 254-264.
- 4 J. Jöhnk, P. Hofmann et al.: Sicheres IT-Sourcing: Technische Möglichkeiten und ökonomische Implikationen, in: M. Möstl und H. A. Wolff (Hg.): Datenschutz in der betrieblichen Praxis. Jena 2016, S. 43-63.
- 5 N. Urbach und F. Ahlemann (2016), siehe Literaturtipps.
- 6 S. Köffer und N. Urbach (2016), siehe Literaturtipps.

