

# Wie Sie Ihre IT-Strategie

## richtig überwachen

**CORPORATE GOVERNANCE:** Investitionen in Informationstechnologie zu steuern ist eine schwierige Aufgabe. Unternehmen sind von der Technik abhängig, und gleichzeitig nimmt deren Komplexität zu. Eine Kontrolle der IT-Aktivitäten auf Aufsichtsratsebene tut Not. Aber sie muss zur Strategie des Unternehmens passen.

Von Richard Nolan und F. Warren McFarlan

Seit dem Jahr-2000-Problem sorgen sich Unternehmensführer – Vorstand und Aufsichtsrat – um die Abhängigkeit ihrer Firmen von Informationstechnologie (IT). Computerabstürze, Angriffe auf die Funktionstüchtigkeit des Systems, Konkurrenzdruck oder der Zwang, neue gesetzliche Vorschriften einzuhalten, haben sie stärker für Risiken sensibilisiert. Dennoch herrscht im Topmanagement und in den Aufsichtsgremien noch immer Unsicherheit, wenn es um die Kosten für IT und die strategische Ausrichtung des Unternehmens in diesem Bereich geht.

Obwohl oft mehr als 50 Prozent der Investitionen in IT fließen, begnügen sich die meisten Unternehmensführer mit Entscheidungsstandards,

die sie sich von den Praktiken anderer Unternehmen abgeschaut haben. Nur wenige begreifen, wie abhängig sie von Computersystemen sind und welche Rolle IT bei der Formulierung ihrer Strategie einnimmt.

Das scheint entschuldbar, gab es doch bisher keine anerkannten Standards für die Aufsicht über das IT-Management. Bei Aufsichtsratsausschüssen anderer Unternehmensbereiche ist völlig klar, wie die Kontrolle aussehen muss. In den Vereinigten Staaten ist die Aufgabe des Audit Committee (Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats für Bilanzierungs- und Finanzierungsfragen) in den Grundsätzen ordnungsgemäßer Buchführung eindeutig festgelegt; sie wird untermauert von den Vorschriften, wie sie etwa bei der New York

Stock Exchange (NYSE) und der Securities and Exchange Commission (SEC) gelten.

Auch das für Topmanagervergütung zuständige Compensation Committee arbeitet nach allgemein akzeptierten Regeln. Es engagiert externe Berater mit dem Auftrag, seine Ergebnisse zu überprüfen und den Aktionären die Entscheidungen zu erläutern. Schließlich hat auch das Governance Committee eine klare Aufgabe. Es überprüft die Zusammensetzung des Vorstands und gibt Empfehlungen, wie dessen Arbeit verbessert werden kann. Aufsichtsräte halten diese Standards zwar nicht immer ein, es gibt sie aber immerhin.

Vergleichbares Wissen oder nachahmenswerte Beispiele in Bezug auf das Thema IT gab es in den Aufsichtsräten bislang nicht. Den Mitgliedern dieses Gremiums fehlen häufig grundlegende Kenntnisse, um zu Risiken und Kosten der IT und zu damit verbundenen Wettbewerbsrisiken intelligente Fragen zu stellen. Dadurch sind IT-Vorstände, die wichtiges Vermögen eines Unternehmens managen, weitgehend auf sich allein gestellt. Fehlt dem Aufsichtsrat der Überblick über die IT-Aktivitäten, ist das eine brisante Sache; es gefährdet ein Unternehmen genauso sehr, als wenn es seine Finanzlage nicht überprüft.

Nur wenige Firmen haben dies bisher verstanden. Der Finanzdienstleister Mellon Financial, der Netzwerkspezialist Novell, die Baumarktkette Home Depot, der Markenartikler Procter & Gamble, das Handelsunternehmen Wal-Mart sowie das Logistikunternehmen FedEx beispielsweise richteten IT-Ausschüsse auf Aufsichtsrats-Ebene (IT Governance Committees) ein, die mit den Audit, Compensation und Governance Committees gleichgestellt sind. Wenn dieser Ausschuss den Vorstandschef, den IT-Vorstand, das übrige Topmanagement bei Technologieentscheidungen unterstützt, bleiben kostspielige Projekte meist unter Kontrolle, und die Firma kann sich dadurch einen Wettbewerbsvorteil verschaffen.

Es geht also darum, wie ein Aufsichtsrat an IT-Entscheidungen beteiligt sein sollte, nicht, ob er

#### RICHARD NOLAN

*ist Professor emeritus für Wirtschaft an der Harvard Business School in Boston und Professor für Management and Organization an der University of Washington Business School in Seattle.*

#### F. WARREN MCFARLAN

*ist Professor emeritus of Business Administration an der Harvard Business School.*

## KOMPAKT

Investitionen in Informationstechnologie sind teuer und können weit reichende Auswirkungen auf die strategische Position eines Unternehmens haben.

Dennoch ist das IT-Management für viele Aufsichtsräte ein Buch mit sieben Siegeln.

**Analyse:** Wie ein Aufsichtsrat das Management der IT-Aktivitäten überwacht, hängt von der Größe eines Unternehmens, der Branche und der Wettbewerbssituation ab. Entscheidend ist, präzise zu definieren, welche Aufgaben die IT-Ausrüstung eines Unternehmens eigentlich lösen soll.

**Risiko:** Aufsichtsräte, die der Beobachtung und Kontrolle der IT-Prozesse in ihrem Unternehmen zu wenig Bedeutung beimessen, laufen Gefahr, wichtige Notfallsysteme zu vernachlässigen und technologisch hinter die Wettbewerber zurückzufallen.

**Strategie:** Die Autoren empfehlen, eine von ihnen entwickelte Matrix zur Messung des IT-Einflusses zu nutzen. Sie ermöglicht es Aufsichtsräten, die Rolle von IT-Prozessen im Unternehmen präzise zu beschreiben und zu bewerten. Die richtige Einordnung des eigenen Unternehmens gibt Aufschluss über das richtige Vorgehen bei der Organisation eines optimalen IT-Managements.

es überhaupt ist. Wir untersuchten die IT-Strategien von hunderten von Unternehmen über einen Zeitraum von mehr als 40 Jahren.

Dabei fanden wir heraus, dass es kein allgemein anerkanntes Modell gibt. Richtige Entscheidungen müssen aber die Geschichte eines Unternehmens und der Branche, die Wettbewerbssituation, die Finanzlage und die Qualität des IT-Managements berücksichtigen. Eine Strategie, die perfekt auf den Textilhandel passt, kann nicht auf eine große Fluggesellschaft angewendet werden; der Weg, der beim Online-Auktionär Ebay funktioniert, kann bei einer Zementfirma versagen. Einen speziellen IT-Ausschuss einzurichten ist nicht für alle Unternehmen sinnvoll. Beratungsunternehmen, kleine Handelsunternehmen oder Verlage würden damit nur Zeit verschwenden.

In diesem Beitrag zeigen wir Aufsichtsräten, wie sie die Position ihres Unternehmens analysieren und wie sie entscheiden können, ob sie das Thema offensiver angehen müssen. Wir beschreiben, wann sie sich weniger oder mehr in IT-Entscheidungen einbringen sollten. Wir schildern, wie ein IT-Ausschuss aussehen, welche Satzung, Mitglieder, Pflichten und Aufgaben er haben sollte. Wir sprechen Empfehlungen aus, wie sich ein übergeordnetes IT-Management umsetzen lässt, das die operativen und strategischen Bedürfnisse einer Organisation berücksichtigt.

Ferner zeigen wir, was zu tun ist, wenn sich diese Anforderungen ändern. Wie wir nachweisen, kann eine erfolgreiche Kontrolle viel dafür tun, ein Unternehmen dabei zu unterstützen, unnötige Risiken zu vermeiden und seine Wettbewerbsposition zu verbessern.

## Wann ein IT-Ausschuss sinnvoll ist

Es ist hilfreich, anhand zweier Fragen zu beurteilen, wie stark sich der Aufsichtsrat engagieren sollte. Erstens: Wie abhängig sind Unternehmen von kostengünstigen, störungsfreien, sicheren und zuverlässigen Technologiesystemen? (Wir nennen dies „defensive“ IT.) Zweitens: Wie abhängig ist die Wettbewerbsposition des Unternehmens von Systemen, die zusätzlichen Wert durch Dienstleistungen und Produkte stiften oder die für das Reagieren auf Kundenwünsche entscheidend sind (von uns „offensive“ IT genannt)? Anhand dieser Fragen lassen sich Unternehmen in die strategische Matrix zur Messung des IT-Einflusses einordnen (siehe Kasten Seite 5). Entweder ist das Thema Technologie eine Routineaufgabe, die das bereits bestehende Audit Committee erledigen kann, oder es gehört zu den Kernaufgaben eines Aufsichtsrats und erfordert intensive Überwachung und Unterstützung.

Sieht das Unternehmen das Thema IT aus einer eher defensiven Warte, geht es im Wesentlichen um Zuverlässigkeit. IT-Systeme zu pflegen und am Laufen zu halten ist wichtiger für das operative Geschäft als dafür, die Konkurrenz zu überholen. Ein bekanntes defensives Unternehmen ist American Airlines. Der Konzern entwickelte in den späten 60er Jahren das Reservierungssystem Sabre. Damals galt das System noch als Innovation und als strategischer Vorsprung. Heute gehört es zum Standard im operativen Geschäft von American Airlines: Stürzt das System ab, funktioniert bei der Fluggesellschaft überhaupt nichts mehr. Das Topmanagement solcher Unternehmen muss sich darauf verlassen können, dass die Systeme hundertprozentig gegen Ausfälle –

Computerfehler, Stromausfälle, Hackerangriffe – geschützt sind und dass die Kosten überschaubar bleiben.

Bei der eher offensiven Betrachtungsweise sind strategische Themen genauso wichtig wie die Zuverlässigkeit des Systems, wenn nicht wichtiger. Offensive IT-Projekte sind in der Regel ehrgeizig und risikoreich, da dafür oft erhebliche Umstrukturierungen nötig sind. Unternehmen müssen offensiv vorgehen, wenn sie ihre technologische Ausrichtung verändern müssen, um wettbewerbsfähiger zu werden oder um sich als Branchenführer zu etablieren. Auf Grund der Mittel, die für eine offensive Position erforderlich sind, müssen finanziell starke und wettbewerbsfähige Unternehmen effiziente IT-Lösungen auf allen Ebenen einsetzen. Wal-Mart zum Beispiel ersetzt Barcodes durch Etiketten, die über Funk die Preisinformation übermitteln (RFID). Dadurch lässt sich eine effiziente Steuerung logistischer Abläufe vom Zulieferer bis ins Lager erreichen. Personal zum Scannen der Ware ist nicht mehr nötig.

Firmen können einen defensiven oder einen offensiven IT-Strategieansatz verfolgen. Wir nennen diese Ansätze „Modi“.

Im Folgenden wollen wir uns die unterschiedlichen Modi näher ansehen.

### Supportmodus (defensiv)

Firmen in diesem Modus stellen geringe Anforderungen an die Zuverlässigkeit und die strategische Ausrichtung ihrer IT. Sie soll in erster Linie die Mitarbeiter bei ihrer Arbeit unterstützen. Das spanische Bekleidungsunternehmen Zara zum Beispiel fing als kleiner Einzelhändler an. Immer noch hält das Management die Steuerung seiner Supply-Chain streng in eigener Hand. Zara entwirft die Ware selbst, stellt sie her und vertreibt sie. IT kommt in diesem Bereich zwar zum Einsatz, das Unternehmen würde aber nicht viel verlieren, wenn das System ausfiel. Operative Kernsysteme arbeiten in der Regel sequenziell. Fehler werden manuell behoben, und auch die Sicherungsmechanismen laufen nicht automatisch ab. Kunden und Zulieferer haben keinen Zugang zu internen Systemen. Unternehmen im Supportmodus können wiederholt bis zu zwölf Stunden ohne ernsthafte Umsatzeinbußen auf IT-Systeme verzichten. Auch hoch leistungsfähige Internetverbindungen sind nicht entscheidend.

Bei solchen Unternehmen kann das Audit Committee die IT-Vorgänge überwachen. Die Mitglieder müssen sich vor allem die folgenden Fragen stellen: „Sollten wir im Supportmodus bleiben oder sollten wir unsere IT-Strategie än-

## Strategische Matrix des IT-Einflusses

Die Kontrolle und Steuerung der IT-Aktivitäten durch den Aufsichtsrat lässt sich in die folgenden vier Quadranten einer Matrix einteilen: Unternehmen im *Supportmodus* sind am wenigsten von IT abhängig. Firmen im *Fabrikmodus* sind abhängiger von der IT, haben aber relativ wenig Interesse daran, die Technologie strategisch einzusetzen. Unternehmen im *Umstrukturierungsmodus* hoffen, mit neuen Systemen ihre Geschäfte zu verändern. Im *strategischen Modus* brauchen Unternehmen zuverlässige Systeme und innovative Technologie, um ihre Wettbewerbspositionen zu verteidigen oder zu verbessern.



„...um mit der Konkurrenz Schritt zu halten oder sie zu überholen?“ und „Investieren wir das Geld vernünftig und jagen nicht nur Technologietrends hinterher?“ Bei diesem Modus heißt die Maxime „Kein Geld verschwenden“. (Eine Übersicht über die Fragen zu den einzelnen Modi finden Sie im Kasten Seite 6.)

### Fabrikmodus (defensiv)

Unternehmen in diesem Modus brauchen außerordentlich zuverlässige Systeme, sind aber nicht unbedingt auf neueste Technik angewiesen. Das

Geschäft dieser Firmen gleicht einer Fabrik: Fällt das Fließband aus, kommt die Produktion zum Erliegen. In diese Gruppe gehören Fluggesellschaften und andere Unternehmen, die auf schnelle und sichere Datenübertragung in Echtzeit angewiesen sind.

Diese Unternehmen sind weitaus abhängiger vom störungsfreien Betrieb ihrer Systeme als Firmen im Supportmodus, da die meisten ihrer Kernsysteme online arbeiten. Ihr Umsatz sinkt unmittelbar, wenn die Systeme auch nur für eine Minute ausfallen; eine Rückkehr zu manuellen

## Die richtigen Fragen stellen

Was Vorstand und Aufsichtsrat über die IT wissen müssen, hängt von der strategischen Position ihres Unternehmens ab. Bei Firmen im Support- und Fabrikmodus sollte das Audit Committee mit der Hilfe eines IT-Experten das Management befragen. Organisationen im Umstrukturierungs- sowie im strategischen Modus bevorzugen möglicherweise die Hilfe eines unabhängigen IT-Ausschusses, um die folgenden Fragen zu beantworten.

Ihr Unternehmen ist im **Supportmodus**? Stellen Sie die Fragen aus Abschnitt **A**.

Ihr Unternehmen ist im **Fabrikmodus**? Stellen Sie die Fragen aus den Abschnitten **A** und **B**.

Ihr Unternehmen ist im **Umstrukturierungsmodus**? Stellen Sie die Fragen aus den Abschnitten **A** und **C**.

Ihr Unternehmen ist im **strategischen Modus**? Stellen Sie die Fragen aus den Abschnitten **A**, **B** und **C**.

### A

- Hat sich die strategische Bedeutung unserer IT verändert?
- Was machen unsere derzeitigen und unsere potenziellen Konkurrenten im IT-Bereich?
- Verfolgen wir im Management unserer Vermögensgegenstände Best Practices?
- Sind die Investitionen in die Informationstechnologie des Unternehmens rentabel?
- Verwenden wir die passende IT-Infrastruktur und die richtigen Anwendungen, um die Entwicklung unseres geistigen Kapitals zu nutzen?

### B

- Hat sich im Bereich Notfallsysteme und Sicherheit etwas verändert, das die langfristige Planung unseres Geschäfts beeinträchtigen könnte?
- Verfolgen wir geeignete Managementziele, um zu vermeiden, dass unsere Hardware, die Software oder die vorhandenen Anwendungen veralten?
- Reichen unsere Schutzmaßnahmen, um Angriffe auf die Funktionstüchtigkeit des Systems und Hackerangriffe abzuwehren?
- Gibt es im Falle eines Angriffs Notfallpläne für eine rasche Reaktion?
- Haben wir einen Service für 24 Stunden an sieben Tagen eingerichtet, einschließlich getesteter Sicherungssysteme?
- Sind wir gegen Klagen wegen Verstoßes gegen gewerbliche Schutz- und Urheberrechte abgesichert?
- Drohen Überraschungen, die mit der IT zusammenhängen?

### C

- Geht unsere strategische IT-Entwicklung so schnell voran wie geplant?
- Reicht unser Anwendungsportfolio aus, um Angriffen der Konkurrenz standzuhalten oder selbst die Initiative zu ergreifen?
- Tun wir alles, um bei IT-Entwicklungen immer auf dem neuesten Stand zu sein?
- Tun wir alles, um uns vor IT-Risiken zu schützen?
- Überprüfen wir unsere Leistungen regelmäßig darauf, ob wir eine wettbewerbsfähige Kostenstruktur behalten?

Verfahren ist schwierig, wenn nicht unmöglich. Unternehmen im Fabrikmodus verlassen sich in der Regel auf ihre externen Netze, um mit Kunden und Zulieferern in Kontakt zu treten. Firmen in diesem Modus sind kaum daran interessiert, neue Technologien als Erste einzusetzen. Management und Aufsichtsrat müssen aber innovative Verfahren und das Verhalten der Wettbewerber aufmerksam beobachten, weil diese Faktoren einen aggressiveren IT-Kurs erfordern könnten.

Da es für diese Firmen entscheidend ist, dass die IT-Systeme störungsfrei laufen, muss der

Aufsichtsrat sicherstellen, dass Notfallsysteme und Sicherheitsmaßnahmen vorhanden sind. Das Audit Committee eines Klinikums an der Ostküste der USA veranlasste zum Beispiel vor kurzem eine vollständige Überprüfung dieser Systeme und des operativen Umfelds, um sicherzustellen, dass geeignete Vorkehrungen getroffen sind. Die Studie war teuer, aber notwendig, da das Leben der Patienten auf dem Spiel stand, wenn die Systeme ausfielen. In diesem Modus heißt die Maxime „Nicht am falschen Ende sparen“.

### **Umstrukturierungsmodus (offensiv)**

Unternehmen, die gerade umstrukturieren, setzen oft auf neue Technologien. In diesem Modus betragen die Ausgaben für IT in der Regel mehr als die Hälfte der gesamten Investitionen und 15 Prozent der Gesamtkosten. Neue Systeme versprechen erhebliche Verbesserungen bei Prozessen und Services. Außerdem sinken die Kosten, und das Unternehmen kann eine bessere Position im Wettbewerb erlangen. Gleichzeitig legen diese Unternehmen verhältnismäßig wenig Wert auf Zuverlässigkeit, wenn es um bereits bestehende Systeme geht.

Wie beim Supportmodus können Firmen mehrmalige Ausfälle von bis zu zwölf Stunden ohne ernsthafte Folgen verkraften; wichtige Tätigkeiten werden weiterhin sequenziell verarbeitet. Sind die neuen Systeme aber erst einmal installiert, können diese Firmen nicht mehr zu manuellen Systemen zurückkehren, da alle Vorgänge in Datenbanken erfasst sind.

Unternehmen landen in der Regel im Umstrukturierungsmodus, wenn sie ein größeres IT-Projekt in Angriff nehmen und ihre Prozesse neu einrichten müssen. Oft entscheidet das Management in dieser Phase auch, ob es einen wesentlichen Teil der Unternehmensleistungen auslagert.

Die meisten Firmen bleiben nicht lange in diesem Modus. Ist die Umstrukturierung abgeschlossen, wechseln sie in den Fabrikmodus oder den strategischen Modus. American Airlines arbeitete nach dem Umstrukturierungsmodus, während die Fluggesellschaft das Sabre-System entwickelte. Heute funktioniert das Unternehmen nach dem Fabrikmodus. Ebenso agierte der kanadische Zement- und Betonhersteller St. Marys Cement im Supportmodus, bis er damit begann, seine Fahrzeuge mit dem Navigationssystem GPS auszustatten. In dieser Zeit trat das Unternehmen vorübergehend in den Umstrukturierungsmodus ein.

Kontrolle durch den Aufsichtsrat ist entscheidend, wenn sich Unternehmen im Umstrukturierungsmodus befinden. Es gilt, strategische IT-Pläne im Rahmen des festgelegten Zeitplans und Budgets umzusetzen, insbesondere, wenn daraus ein Wettbewerbsvorteil entstehen soll. In diesem Fall heißt die Maxime „Nichts falsch machen“.

### **Strategischer Modus (offensiv)**

Für manche Unternehmen stehen Innovationen an erster Stelle. Neue Technologien spielen nicht nur eine Rolle für die strategische Marktpräsenz der Unternehmen, sondern auch für die täglichen Abläufe. Firmen im strategischen Modus brau-

chen ein genauso zuverlässiges System wie Unternehmen im Fabrikmodus, aber sie ergreifen zusätzlich jede Gelegenheit, um Prozesse und Services zu optimieren, Kosten einzusparen und Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Wie bei der Umstrukturierung geben sie erhebliche Summen für IT aus.

Nicht jedes Unternehmen will oder muss in diesem Modus sein. Manchmal zwingt der Wettbewerbsdruck Firmen dazu.

Nehmen wir Boeing, ein Unternehmen, das die Produktion von Maschinen für die zivile Luftfahrt dominierte, bis es von Airbus überholt wurde. Das Boeing-Management war überzeugt davon, dass die Zukunft davon abhing, eine neue Maschine für die zivile Luftfahrt zu konstruieren, zu vermarkten und erfolgreich in den Markt einzuführen. Deshalb startete Boeing ein ehrgeiziges Projekt, das das Unternehmen an die Spitze des Marktes bringen sollte. Die für 2008 geplante neue Boeing 787 wird mit einer leichten Kohlefaserbeschichtung ausgestattet sein. Da dieser Werkstoff zum ersten Mal in großem Stil in einem Passagierflugzeug zum Einsatz kommt, wird eine spezielle lernfähige Software in Rumpf und Flügeln integriert, um konstant Belastungen zu messen und gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen.

Die Boeing 787 wird durch das größte Projektmanagement weltweit hergestellt und zusammengebaut werden. Dieses Management wird gleichzeitig tausende Computer koordinieren und eine integrierte Versorgungskette mit hunderten von internationalen Partnern automatisieren. Jeder Zulieferer wird Komponenten mit Hilfe speziell ausgestatteter Flugzeuge zu Boeings Fertigung in Everett/Washington schicken, wo die 787 in nur drei Tagen zusammengebaut wird. Durch die schnelle Auslieferung bleiben die Kosten niedrig. Das Flugzeug ist wie ein Puzzle, dessen Teile auf Anhieb perfekt ineinander greifen müssen. Das Projekt macht Boeing sowohl operativ als auch strategisch abhängig von seiner IT.

Wie für Unternehmen im Umstrukturierungsmodus, ist die Überwachung der IT auf Aufsichtsratsebene im strategischen Modus von entscheidender Bedeutung. Firmen brauchen einen starken IT-Ausschuss mit mindestens einem Experten für dieses Sujet. Die Maxime für den strategischen Modus heißt: „Ausgeben, was nötig ist, bei unerbittlicher Kontrolle der Ergebnisse“.

Welche Aufgaben ein Unternehmen erledigen sollte, wenn es einen Überblick über seine IT-Aktivitäten behalten will, hängt vom Modus ab,

## ein Board?

Wenn US-Experten wichtige Aufgaben des „Board of Directors“ im Rahmen der Unternehmensstrategie ansprechen, tritt im Deutschen schnell eine Begriffsverwirrung ein. Das liegt daran, dass es beim so genannten Governance-System verschiedener Länder Unterschiede gibt. Im Wesentlichen sind zwei Kategorien zu differenzieren: Sitzt das Topmanagement gemeinsam mit dem Aufsichtsgremium in einem Team, spricht man von einem monistischen („One tier“-) System. Sind sie organisatorisch getrennt, von einem dualen („Two tier“-) System.

Da das US-System monistisch ist und das deutsche dual, lässt sich der Begriff „Board“ nicht ohne Weiteres mit „Aufsichtsrat“ oder „Vorstand“ übersetzen. Ein US-Board ist besetzt mit den Spitzenmanagern des Unternehmens, etwa dem Chief Executive, dem Chief Financial und dem Chief Information Officer, sowie mit Externen, zum Beispiel Topmanagern aus anderen Unternehmen, Professoren von Business Schools oder Politikern. Entsprechend unterscheidet man „Managing“ und „Non-Managing Directors“ (auch: Executive; Non-Executive). Hauptaufgabe des gesamten Gremiums ist es, sicherzu-

stellen, dass das Unternehmen im Interesse der Anteilseigner geführt wird.

Wird ein bestimmtes Thema als besonders wichtig für die Strategie erachtet, kann das Unternehmen dafür Untergremien, so genannte „Committees“ (zu deutsch: „Ausschüsse“) einrichten. Die New York Stock Exchange verpflichtet Firmen, einen Ausschuss einzurichten, der unter anderem die Arbeit des CEO beurteilt und belohnt („Compensation Committee“), und einen, der die Boardmitglieder vorschlägt („Nomination Committee“). Ebenfalls verpflichtend ist das „Audit Committee“, das die ordnungsgemäße Finanzberichterstattung überwacht.

Vorsitzender des gesamten Boards („Chairman of the Board“) ist bei etwa zwei Dritteln der Unternehmen im Standard&Poor's-Index der CEO. Zusätzlich gibt es noch einen „Lead“ oder „Presiding Director“, der nicht zum Topmanagement-Team gehört. In Deutschland sind Aufsicht und Management getrennt. Darum kann eine Person nicht gleichzeitig ein Mandat im Aufsichtsrat und im Vorstand haben. Im Unterschied zum amerikanischen System existiert außerdem ein Mitbestimmungsrecht der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat.

Wollen Praktiker US-Konzepte zur Corporate Governance nun auf deutsche Verhältnisse übertragen, müssen sie sich daran orientieren, welche Aufgaben die Mitglieder des Boards wahrnehmen, ob sie also Managing oder Non-Managing Directors sind. In vielen Bereichen nähern sich die beiden Systeme inzwischen trotz der formalen Unterschiede an.

Was zum Beispiel die Arbeit von Ausschüssen zu wichtigen Themen angeht, sind die Unterschiede nicht sehr groß. Viele der US-Ausschüsse dürfen nur mit unabhängigen Mandatsträgern (Non-managing Directors) besetzt werden. Damit haben sie eine Funktion, die der des deutschen Aufsichtsrats sehr ähnlich ist.

Auch nimmt die Bedeutung der Ausschussarbeit in Deutschland zu. Die deutschen Aufsichtsgremien haben in der Regel deutlich mehr Mitglieder als ihre Pendanten in den Vereinigten Staaten. Da das Umfeld für unternehmerische Entscheidungen komplexer wird, benötigen sie schlagkräftige Untereinheiten, um strategisch wichtige Sachfragen effizient bearbeiten zu können.

*Cornelia Geißler*

© 2006 Harvard Businessmanager

in dem es sich befindet. Unabhängig von seinem Geschäftsmodell sollte jedes Unternehmen seine Aktivitäten unter IT- Gesichtspunkten gründlich analysieren. Dadurch erhält es eine viel konkretere Vorstellung davon, welche Faktoren wichtig für den Erfolg sind.

### IT-Aufsicht leicht gemacht

Wenn Unternehmen ihren aktuellen Modus kennen, müssen sie entscheiden, welche Art von IT-Know-how sie in ihrem Aufsichtsgremium

brauchen. Ist ein hohes Maß an Zuverlässigkeit nötig, muss der Schwerpunkt darauf liegen, das Risiko zu steuern. Pflicht der Aufsichtsräte ist es, die Vollständigkeit, Qualität, Sicherheit, Zuverlässigkeit und Wartung bestehender Prozesse zu gewährleisten, die alle täglichen Arbeitsabläufe unterstützen. Derartige Unternehmen werden sich nur selten für einen eigenständigen IT-Ausschuss entscheiden. Stattdessen sollte das Audit Committee die Aufgabe einer IT-Kontrollinstanz übernehmen und sich fundierte Kenntnisse über

die Qualität des im Unternehmen angewendeten Systems aneignen.

Wer über den defensiven Modus hinausgehen will, braucht mehr als einen einzelnen IT-Experten im Audit Committee. Hier ist ein eigenständiger Ausschuss erforderlich, der den Aufsichtsrat darüber auf dem Laufenden halten muss, was andere Firmen, vor allem die Konkurrenz, im Bereich Technologie tun. Im Folgenden zeigen wir, welche Aufgaben in den einzelnen Modi auf die Vorstände zukommen.

### **Bestandsaufnahme (alle Modi)**

Ein Aufsichtsrat muss die Architektur der IT-Anwendungen verstehen sowie dessen Management kennen. Eine Bestandsaufnahme der vorhandenen Hardware, Software und anderer Bestandteile gibt Aufschluss darüber, ob die Investitionen auch rentabel sind.

Materielle IT-Anlagegüter, also Hardware, sind sehr leicht zu erfassen. Obwohl immaterielle Vermögenswerte in der Bilanz weitgehend unberücksichtigt bleiben, sind immer mehr Unternehmen von ihnen abhängig. Sie investieren massiv in Anwendungssoftware – von Kunden- und Personal-datenbanken bis zur integrierten Supply-Chain. Der Aufsichtsrat muss gewährleisten, dass das Management weiß, welche IT-Ressourcen vorhanden sind, in welchem Zustand sie sich befinden und welche Rolle sie für den Umsatz spielen. Eine Faustregel für die Bewertung immaterieller Vermögenswerte besagt: Erstellen Sie eine Inventarliste der Hardware – einschließlich aller Großcomputer, Server und PC – und multiplizieren Sie das Ergebnis mit zehn. Dies ergibt eine grobe Schätzung, welchen Wert die vorhandene Software (Standard- und hauseigene Software) hat. Danach muss ermittelt werden, wie viele veraltete Programme im Einsatz sind und welche aktualisiert oder beibehalten werden sollten.

Das Aufsichtsgremium muss außerdem sicherstellen, dass die IT-Infrastruktur geeignet ist, um zum Beispiel ein Kundenfeedback über Produkte und Dienstleistungen einzuholen. Der Aufsichtsrat muss wissen, wie vertraut die Mitarbeiter mit den IT-Systemen sind, um ein solches Feedback zu analysieren und Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln oder zu verbessern.

### **Sicherheit und Zuverlässigkeit gewährleisten (Fabrikmodus und strategischer Modus)**

Idealerweise sollten Aufsichtsräte von Unternehmen im Fabrik- und im strategischen Modus ihre Sicherheitsmaßnahmen und die Zuverlässigkeit ihrer Systeme regelmäßig überprüfen, sodass Ser-

viceunterbrechungen ein Unternehmen nicht ins Wanken bringen. Leider findet die Überprüfung oft erst statt, wenn die Krise bereits eingetreten ist.

Als sich hochintegrierte IT-Netzwerke innerhalb und außerhalb des Unternehmens entwickelten, nahm die Bedeutung geeigneter Sicherheitsmaßnahmen stark zu. Ein Angriff durch einen Hacker oder ein Computervirus kann ein Unternehmen Millionen von Dollar kosten. Ein Angriff auf das Internetversandhaus Amazon zum Beispiel würde den Umsatz des Unternehmens pro Stunde um 600 000 Dollar schmälern. Fielen die Systeme des Netzwerkausrüsters Cisco für einen Tag aus, würde das Unternehmen 70 Millionen Dollar Umsatz verlieren. Deshalb muss der Aufsichtsrat dafür sorgen, dass das Management das Unternehmensnetzwerk kontinuierlich auf Sicherheitslücken untersucht. Manche Unternehmen arbeiten sogar mit „legalen“ Hackern zusammen, um Schwächen des Systems aufzuspüren.

Ein Aufsichtsrat wird sicherstellen wollen, dass die Systeme auch bei Stromunterbrechungen oder bei einer Naturkatastrophe nicht ausfallen. IT-Services sind vergleichbar mit der Stromversorgung. Ein Ausfall von mehreren Tagen kann ein Unternehmen ruinieren, vor allem wenn es sich im defensiven Modus befindet. Die Sicherungssysteme müssen deshalb kontinuierlich getestet werden. Geeignete Schleifen oder Sicherungssysteme sorgen dafür, dass die IT-Infrastruktur auch während der Dauer von Wartungsarbeiten funktioniert.

Viele Unternehmen setzen Dieselgeneratoren ein, um Notfallsysteme am Laufen zu halten. Wie der große Stromausfall im August 2003 an der Ostküste der Vereinigten Staaten zeigte, kann aber auch der Kraftstoff ausgehen, wenn Sicherungssysteme über längere Zeit in Betrieb sind. Unternehmen müssen notfalls außergewöhnliche Maßnahmen ergreifen. Die Fluggesellschaft Delta Air Lines entwickelte nach dem Stromausfall einen Notfallplan, sodass Generatorkraftstoff im Falle einer Katastrophe mit Helikoptern angeliefert wird.

### **Überraschungen vermeiden (Fabrik-, Umstrukturierungs- und strategischer Modus)**

Die häufigste Quelle für Überraschungen im IT-Bereich ist nachlässiges oder ineffizientes Projektmanagement. Je größer das IT-Projekt, desto größer das Risiko. Was dem Süßigkeitenhersteller Hersheys passierte, als eine Erweiterung seines neuen Planungssoftware-Systems (ERP) das gesamte Unternehmen zum Erliegen brachte, ist typisch: Als Halloween näher rückte, konnte das



Unternehmen seine Bestellungen, seinen Umsatz und seine Lagerbestände nicht kontrollieren. Diese Panne kostete das Unternehmen schätzungsweise 150 Millionen Dollar.

Auch Firmen, die technisch auf der Höhe sein sollten, können ein Projekt in den Sand setzen. Der IT-Dienstleister EDS verlor zwei Milliarden Dollar bei dem Auftrag, für die US-Marine ein Intranet einzurichten. Da EDS den Umfang des strategisch wichtigen Marine-Projekts nicht vollständig verstanden hatte, verzögerte dieses sich unerwartet, und es passierten technische Pannen, die EDS enorm viel Geld kosteten. Die Anleihen des Unternehmens besaßen am Ende nur noch ein Junk-Bond-Rating. Aufsichtsräte, die solche Überraschungen vermeiden wollen, müssen sicherstellen, dass ein geeignetes Projektmanagement eingesetzt wird und wichtige Entscheidungen während der Projektphase auf der richtigen Ebene behandelt werden, sodass das Management jederzeit entscheiden kann, ob das Projekt noch rentabel ist.

Auch wenn Unternehmen keine wasserdichten Leistungsverträge mit Verkäufern oder Kunden abgeschlossen haben, treten unerwartete Schwierigkeiten auf. Das passiert häufig, wenn sie ihre IT-Prozesse auslagern wollen. Ein fundierter, gut durchdachter Dienstleistungsvertrag mit expliziten Vereinbarungen, Zielvorgaben und Verantwortlichkeiten kann Firmen helfen, ernsthafte Probleme im Projektmanagement zu vermeiden. Die Bedürfnisse der unterschiedlichen Bereiche – wie Marketing, Vertrieb, Kundenservice und Inkasso – sollten im Vertrag berücksichtigt sein.

Veraltete Software birgt, wie das Jahr-2000-Problem zeigte, unangenehme Überraschungen. Anstatt sie zu ersetzen, bauen Unternehmen lieber auf der alten Software auf. Firmen, die zum Beispiel sequenzielle Systeme verwenden, setzen häufig neue Benutzeroberflächen auf Bestehendes. Dies kann zu erheblichen Problemen für die Buchhaltung führen: Der Benutzer einer Eingabemaske könnte beispielsweise glauben, die Antwort, die er erhält, sei aktuell; werden die Daten aber nicht in Echtzeit, sondern sequenziell verarbeitet, kann die Information in Wirklichkeit bereits viele Stunden alt sein. Derartige Missverständnisse kosten viel Zeit. Das bedeutet, dass die Buchhaltung möglicherweise zusätzliches Personal benötigt, um die Bilanzen pünktlich fertig zu stellen.

Um das zu vermeiden, muss der Ausschuss des Aufsichtsrats entscheiden, ob es wirtschaftlicher ist, veraltete Hardware, Software und Anwendungen zu behalten oder sie zu ersetzen. Zu

entscheiden, wann Computerhardware erneuert werden muss, ist einfach. Wenn es aber um immaterielle Vermögenswerte wie ein veraltetes Datenbanksystem geht, wird die Frage schon schwieriger. Es ist üblich, dass auf die Wartung und Pflege bis zu 90 Prozent der Ausgaben für Programmierung entfallen.

#### **Auf rechtliche Probleme achten**

##### **(Umstrukturierungs- und strategischer Modus)**

Rechtliche Probleme tauchen immer dann auf, wenn Firmen nicht sorgfältig mit Urheberrechtsfragen umgehen. Die Einführung des Linux-Betriebssystems zum Beispiel war ein Segen. Gleichzeitig aber setzten sich Unternehmen einem rechtlichen Risiko aus, weil sie einfach patentierte Programme verwendeten.

Denken wir an die Drei-Milliarden-Dollar-Klage der Netware-Firma SCO gegen IBM. SCO beschuldigte IBM, geistiges Eigentum illegal in den Quellcode des Linux-Betriebssystems integriert zu haben. Jeder Aufsichtsrat muss auf derartige Risiken achten und darauf vorbereitet sein, bei Bedarf geeigneten juristischen Beistand zu leisten, damit das Management nicht von seinen eigentlichen Aufgaben abgelenkt wird.

#### **Gefahren und Chancen beobachten**

##### **(Umstrukturierungs- und strategischer Modus)**

Ausschussmitglieder sollten sich beim IT-Vorstand und bei den Bereichsmanagern über neue Produkte informieren, die sie möglicherweise auf Fachmessen oder Branchentreffen gesehen oder von denen sie gehört haben. Es ist auch lohnenswert, Unternehmen anderer Branchen zu beobachten, die den Ruf haben, Spitzentechnologie effizient einzusetzen.

Der Ausschuss muss technologiebasierte Gefahren für die Wettbewerbsposition im Auge behalten, die ein Unternehmen „strategisch gefährden“ könnten. Der Aufsichtsrat oder das Management können zum Beispiel ein Beratungsunternehmen engagieren, um Informationen zu sammeln, die Erkenntnisse zu evaluieren und ein Szenario möglicher Bedrohungen durch die Konkurrenz zu entwickeln. IT-Ausschüsse sollten die Gewissheit haben, dass das Management ein gutes Kundenfeedback-System geschaffen hat, über das Kunden ihre Meinung über Produkte und Dienstleistungen der Konkurrenz mitteilen können. Wichtig ist auch, Firmen zu beobachten, die genügend Mittel und die Absicht haben, Konkurrenten zu werden. Hätten andere Supermarktketten die RFID-Pläne von Wal-Mart gekannt, wären sie nicht aus heiterem Himmel von der aggressiven

Supply-Chain-Strategie des Unternehmens im Lebensmittelbereich getroffen worden.

Da der technische Fortschritt immer weiter voranschreitet und die Kosten in diesem Bereich immer schneller fallen, müssen Aufsichtsräte von Unternehmen im offensiven Modus ständig nach neuen Chancen suchen. Alle zuvor manuell durchgeführten Arbeiten lassen sich automatisieren. Dadurch verbessern sich Produkte oder Dienstleistungen. Der Fahrstuhlhersteller Otis Elevator optimierte seine Lieferzeiten, indem er IT einsetzte, als ein papierbasiertes System ausgetauscht wurde, das die Abwicklung von Aufträgen dokumentierte. Wird heute ein Vertrag für einen Aufzug, eine Rolltreppe oder ein Laufband unterzeichnet, sendet ein Programm namens E-Logistics die Informationen direkt über beinahe 1000 lokale und 1000 weltweite Netzwerke zu vertraglich gebundenen Logistikzentren. Das Ergebnis: zum einen eine erhebliche Reduzierung der Lagerbestände, zum anderen fünfmal schnellere Lieferzeiten.

## So richten Sie einen IT-Ausschuss ein

Ein Unternehmen, das IT-Kontrolle auf Aufsichtsratsebene für nötig hält, muss drei Dinge tun: die passenden Mitglieder und den Vorsitzenden auswählen, die Beziehung der Gruppe zum Audit Committee festlegen und die Aufgaben bestimmen. Die ersten zwei Schritte sind besonders wichtig.

Wir empfehlen, unabhängige Führungskräfte in den Ausschuss zu berufen, wie es auch für das Audit und das Compensation Committee üblich ist. Auch der Vorsitz ist von großer Bedeutung. Für Firmen im Support-, Fabrik- oder Umstrukturierungsmodus muss der Vorsitzende kein Experte sein, sollte aber über IT-Kenntnisse verfügen. Geeignet ist entweder ein Vorstandsvorsitzender oder ein Topmanager, der schon einmal die Aufgabe hatte, mit Hilfe der IT strategische Wettbewerbsvorteile in einem anderen Unternehmen zu erreichen.

In jedem Fall sollte mindestens ein Mitglied des Ausschusses ein IT-Experte sein, der gleichberechtigt neben dem Topmanagement und dem Aufsichtsrat arbeitet. Seine Aufgabe ist es, festgefahrene Denkweisen im Unternehmen aufzubrechen. Er sollte technologiekritische Haltungen respektieren und muss ein kommunikativer Mensch sein, der sich nicht hinter Fachbegriffen versteckt oder herablassend mit Vorstandsmitgliedern redet. Der Experte sollte den Ausschuss

darin unterstützen, sich weniger mit den Schwierigkeiten auseinander zu setzen als vielmehr die Chancen hervorzuheben. Im Mittelpunkt sollten Visionen stehen.

Gespräche über IT-Strategie sind hart und können ernüchternd sein, wenn der Ausschuss sich in technischen Details verzettelt. Der IT-Experte muss nicht nur gute Kenntnisse von allen Unternehmensbereichen haben, sondern auch eine ganzheitliche Sichtweise des Unternehmens und seiner Systemarchitektur. Dies ist insbesondere wichtig, wenn die Firma beschließt, Aktivitäten auszulagern und viele Lieferanten über ein Netzwerk zu verbinden. Der Experte muss verstehen, welche Dynamik der Kontrolle von Veränderungen der Unternehmens-IT zu Grunde liegt. Und er muss ein Gefühl dafür haben, welches Potenzial sie dem Geschäft der Firma in der Zukunft verleihen.

Generell hat der IT-Experte in etwa die gleiche Funktion wie der ausgewiesene Finanzexperte in einem Audit Committee. Ein IT- oder Technik-Vorstand mit fundierten Erfahrungen im IT-Management ist für diese Arbeit gut geeignet. Der Vorsitzende des IT-Ausschusses des Handelsunternehmens Great Atlantic & Pacific Tea Company (A&P) etwa war früher Vorstandsvorsitzender einer überaus erfolgreichen Supermarktkette an der Westküste. Dort hatte er beeindruckende Erfolge erzielt, als er effektive Informationstechnologie-Systeme einführte. Als Vorsitzender des IT-Ausschusses unterstützt er jetzt das Unternehmen dabei, kurzfristige Anforderungen mit langfristigen IT-Investitionen zu vereinbaren.

Leider gibt es nur sehr wenige erfahrene Technologiestrategen, die einen Sinn fürs Geschäft haben. Fehlt eine solche Person in einem Unternehmen, kann möglicherweise ein IT-Berater die Aufgaben strukturieren. In Frage kommt auch der Leiter oder der Personalchef einer Abteilung, der aktiv mit IT-Prozessen befasst ist. Alternativ kann ein Manager, der in einem einflussreichen Technologieunternehmen wie Microsoft oder Oracle gearbeitet hat, eine Firma unterstützen, sich strategisch auszurichten, neue Technologien einzuführen und andere Experten ausfindig zu machen, die dem Ausschuss beitreten können.

Unternehmen im strategischen Modus sollten einen IT-Ausschuss haben, der von einem IT-Experten geleitet wird. In diesem Modus ist die Wahl der richtigen Mitglieder sogar noch wichtiger. Der Vorsitzende des IT-Ausschusses beim Netzwerkspezialisten Novell – einem Unternehmen im strategischen Modus – gründete eine große

Beratungsfirma für strategische IT-Lösungen, verkaufte sie an eines der damals sechs größten Beratungsunternehmen und arbeitete als Seniorpartner im IT-Beratungssegment des Unternehmens weiter. Zwei weitere Mitglieder in Novells IT-Ausschuss arbeiteten vorher als IT-Vorstände in Unternehmen aus der Liste des US-Wirtschaftsmagazins „Fortune“, in der die 100 größten Firmen aufgeführt sind. Die Topmanager sind auch in Novells Audit Committee tätig.

Wir empfehlen eine sehr enge Beziehung zwischen IT-Ausschuss und Audit Committee, da IT-Belange wirtschaftliche und rechtliche Themen betreffen können – zum Beispiel die Übereinstimmung mit den Anforderungen des Sarbanes-Oxley-Acts von 2002, der die Veröffentlichung der Finanzdaten von Unternehmen regelt. Deshalb ist es sinnvoll, wenn ein Mitglied des Audit Committee auch im IT-Ausschuss sitzt. Die Satzung des IT-Ausschusses sollte dessen Verhältnis zur Audit-Gruppe exakt beschreiben und die Organisationsstruktur, den Zweck, die Verantwortlichkeiten und Besprechungstermine des Ausschusses festlegen (siehe Kasten Seite 13).

## Fazit

Wenn Aufsichtsrat und Vorstand ein IT-Gremium installieren wollen, ist der Einsatz der obersten Führungsebene für das Gelingen entscheidend. Aufsichtsräte und Management müssen ihre aktuelle Position in der „Strategischen Matrix des IT-Einflusses“ sorgfältig analysieren und abwägen; sie müssen dann entscheiden, ob es unter Berücksichtigung der aktuellen Unternehmenssituation notwendig ist, einen IT-Managementausschuss einzurichten.

Gibt es über das Vorgehen oder die Zusammensetzung eines solchen Ausschusses – ein IT-Experte muss zu den Mitgliedern gehören – keine Einigkeit, sollte das Unternehmen davon absehen. Alles andere wäre Zeitverschwendung; ein Scheitern würde sogar die Chancen schmälern, einen solchen Ausschuss zu einem späteren Zeitpunkt einzurichten.

Dennoch wird das Thema auf Führungsebene immer wichtiger, egal ob Unternehmen im Support- und Fabrikmodus ihre Taktik ändern wollen oder andere Firmen sich entschließen, neue Technologien einzusetzen, um einen Vorsprung vor der Konkurrenz zu behalten. Der Aufwand lohnt: Wenn Topmanager verstehen, in welchem Maße sie für Technologie, für Ausgaben, die sie in entsprechende Projekte stecken, und für die Überwachung der Rentabilität von Investitionen verantwortlich sind, werden sie sich mehr darum

bemühen, dass die Systeme funktionieren. Da die Entwicklung so atemberaubend schnell vonstatten geht und die möglichen Auswirkungen so gravierend sein können, wird sich kaum jemand zu sehr dafür verantwortlich fühlen. ■

## SERVICE

### LITERATUR

CARR, N.: *IT Doesn't Matter*, in: *Harvard Business Review* Nr. 5, Mai 2003, Seite 41 – 49.  
Download unter [www.harvardbusinessonline.com](http://www.harvardbusinessonline.com)

### HBM ONLINE

FERDOWS, K.; LEWIS, M. A.; MACHUCA, J. A. D.: *Über Nacht zum Kunden*, in: *Harvard Businessmanager*, Februar 2005, Seite 80 – 89, Produktnummer 200502080  
(zu beziehen über:  
[www.harvardbusinessmanager.de](http://www.harvardbusinessmanager.de))

### KONTAKT

[rmolan@hbs.edu](mailto:rmolan@hbs.edu)  
[fmcfarlan@hbs.edu](mailto:fmcfarlan@hbs.edu)

© 2005 Harvard Business School Publishing  
Übersetzung: Anne Loos

## Zeitplan des IT-Ausschusses

Wenn ein IT-Ausschuss erfolgreich arbeiten soll, muss gewährleistet sein, dass die Gespräche mit dem Topmanagement fruchtbar sind. Der Ausschuss kann das Management darin unterstützen, die Auswirkungen der IT auf das Unternehmen zu analysieren.

Wir empfehlen, einen Plan zu erarbeiten, der alle defensiven, offensiven und administrativen Kontrollaufgaben enthält, die über das Jahr hinweg durchgeführt werden müssen. Wir haben dafür einen Beispielkalender zusammengestellt.

<b>DEFENSIVES MANAGEMENT</b>	<b>Häufigkeit</b>
<b>IT-Projekte/-Architektur</b>	
Neue Informationen über strategische Projekte einfordern	vierteljährlich
Neue Informationen über Anwendungsarchitektur einfordern und kritisch überprüfen	nach Bedarf
Aktualisierung der Anwendungsarchitektur sicherstellen und kritisch überprüfen	nach Bedarf
Neue Information über Projektinvestitionen einfordern und überprüfen	jährlich
<b>IT-Sicherheit</b>	
IT-Sicherheitsmaßnahmen kritisch überprüfen	jährlich
IT-Notfallsysteme prüfen und beurteilen	jährlich
Sicherheitsrelevante Audit-Ergebnisse überprüfen	nach Bedarf
Aktuelle Entwicklungen bei Sicherheitsmaßnahmen überprüfen, von Standards und neuen sicherheitsrelevanten Technologiestrategien	jährlich
<b>Interne Kontrolle</b>	
Interne IT-Kontrollmaßnahmen prüfen	jährlich
IT-relevante Audit-Ergebnisse prüfen	nach Bedarf
Berichte über IT-Systeme und -prozesse, die die interne Kontrolle betreffen, an das Audit Committee senden	jährlich
<b>OFFENSIVES MANAGEMENT</b>	
<b>Beratungsfunktion</b>	
Senior-IT-Managementteam beraten	nach Bedarf
Sich über neue Technologien, Anwendungen und Systeme auf dem Laufenden halten, die für die IT-Strategie oder die Programme des Unternehmens von Bedeutung sind, und sie regelmäßig beurteilen; das Senior-IT-Managementteam darüber informieren	nach Bedarf
Neue Information über IT-Strategie einfordern und kritisch überprüfen	jährlich
Überprüfung und kritische Beurteilung des Geschäftsplans (Jahresplan und Drei-Jahres-Plan)	jährlich
Überprüfung interner IT-Kennzahlen und kritische Beurteilung des Aktionsplans	jährlich
Persönliches Treffen mit dem Finanzvorstand	vierteljährlich
<b>Strategische Technologiebeurteilung</b>	
Andere Firmen besuchen, um Technologieansätze und -strategien zu erforschen	jährlich
Bei Bedarf externe Experten beauftragen, um eine unabhängige Meinung über die Technologiestrategie des Unternehmens zu erhalten	nach Bedarf
Vorstand über Aufgaben des Ausschusses informieren und besondere Themen, die von Interesse für den Vorstand sind, ansprechen	vierteljährlich
Andere geeignete Maßnahmen durchführen, um die IT-Programme, die Geschäftsziele und die Strategie des Unternehmens effizient zu unterstützen	nach Bedarf
<b>ADMINISTRATION</b>	
<b>Häufigkeit</b>	
Aktualität der IT-Charta überprüfen und Änderungen an den Vorstand empfehlen	nach Bedarf
Effizienz des IT-Managementausschusses einschätzen (Selbsteinschätzung)	jährlich
Protokolle vorheriger Treffen überprüfen	vierteljährlich
Dem Vorstand Bericht über die Tätigkeiten des IT-Managementausschusses vorlegen	jährlich
Vorstandssitzung mit Ausschussmitgliedern	nach Bedarf
Überprüfung der Planvorhaben des IT-Ausschusses für das kommende Jahr und Abstimmung gegenseitiger Erwartungen mit dem Management	jährlich