

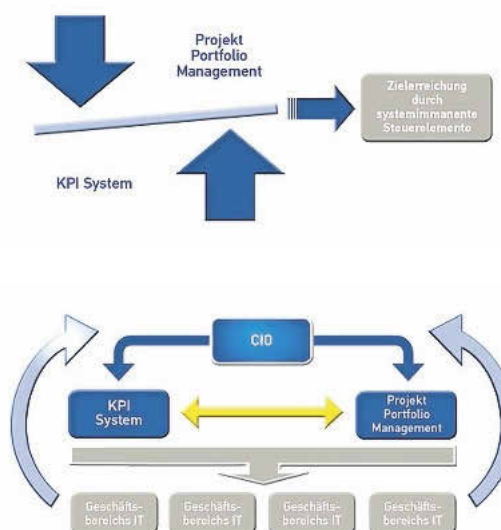
IT-Organisation in dezentralen Konzernstrukturen

Manchmal hilft nur ein Neuanfang

Dezentrale Konzernstrukturen in der Pharmaindustrie stellen vor allem die auf Konzernebene angesiedelte IT regelmäßig vor Probleme. Vor allem dann, wenn völlig unterschiedliche Systeme im Einsatz sind. Hier hilft in manchen Fällen nur ein radikaler Neuanfang, um die gesetzten Ziele zu erreichen.

Die Konzernstabseinheiten und insbesondere deren Leitung stehen in den heutigen dynamisch wachsenden, dezentral organisierten Konzernstrukturen der Pharmaindustrie vor großen Herausforderungen: Sie müssen einerseits die unternehmerische Eigenverantwortlichkeit der Geschäftsbereiche akzeptieren, andererseits sind sie der übergeordneten Konzernvorgabe verpflichtet, Synergien zwischen den Geschäftsbereichen und den Einzelunternehmen zum Gesamtwohl des Konzerns zu realisieren. Insbesondere die auf Konzernebene angesiedelte IT gerät in solchen Strukturen regelmäßig in turbulente Fahrwasser. Denn die einzelnen Geschäftsbereiche und deren Unternehmen verfügen über eigene interne Prozessstrukturen, die sehr unterschiedlich durch die IT unterstützt werden.

Gerade an dieser Stelle treffen regelmäßig Konzernanforderungen und empfundene Notwendigkeiten aus Sicht der einzelnen Unternehmen aufeinander. Das Resultat: Die Konzern-IT-Einheit wird als reiner Kostenfaktor betrachtet, der die Profitabilität der einzelnen Einheiten belastet, da diese Kosten auf den ganzen Konzern verteilt werden. Die dezentralen Einheiten sehen keinerlei Vorteile und die über den Konzern gespannte funktionale IT-Organisation schlittert in ein im Wesentlichen emotional geladenes Spannungsfeld.



KPI-System und Projekt-Portfolio-Management bilden ein intelligentes IT-Management-System

Der Konzern-IT-Leiter (CIO) arbeitet mit dem KPI-System und dem Projekt-Portfolio-Management auf Konzernebene

So geschehen bei einem weltweit agierenden Pharmaunternehmen mit Niederlassungen in Europa, USA und Asien. Trotz Einrichtung einer zentralen IT-Verantwortung auf Konzernebene, agierten die dezentralen IT-Einheiten im Wesentlichen autark – die Einrichtung einer effizient agierenden konzernweiten IT als funktionale Organisationseinheit war bislang nicht gelungen. Ein radikaler Neuanfang war erforderlich, um eine Konzern-IT aufzubauen, die durch businessgetriebene, innovative Lösungen das Konzernziel des profitablen Umsatzwachstums unterstützt.

sammen. Hier wurden die grundlegenden Voraussetzungen festgelegt: Wie definieren sich die Freiheitsgrade der einzelnen Konzerneinheiten, wo soll es Restriktionen geben?

Auf Basis dieser Vorgaben entwickelten die Berater in Zusammenarbeit mit dem CIO unterschiedliche Organisationsmodelle, von der Prozessorganisation über die funktionale Organisation bis hin zu Hybridmodellen. Diese verschiedenen Varianten wurden mit den IT-Leitern der einzelnen Geschäftsbereiche evaluiert und im Anschluss dem Vorstand mit ihren Vor- und Nachteilen vorgestellt. Welche Modelle passten zu dem Unternehmen, welche schieden von vornherein aus, welche kann man kombinieren, waren hier die zu entscheidenden Fragen. In dieser ersten Runde wurden die Ziele zunächst eingegrenzt, eine Voraus-

Autor



Omar N. Farhat
Geschäftsführer,
Organisations & Projekt Consulting
(OPC)

— Gründliche Evaluierung notwendig

Zur Lösung des Problems trafen in einem ersten Schritt die externen OPC-Berater und der zentrale IT-Leiter (CIO) mit dem Vorstand zu-

wahl unter den Modellen getroffen und die Marschroute bestimmt.

— Definition der Prozesse

Mit diesen Ergebnissen beschäftigten sich anschließend die extern geleiteten Workshops mit den global relevanten IT-Verantwortlichen. Hier wurden zunächst die notwendigen Prozesse und im Anschluss die beiden Kern-Management-Tools definiert: das Projekt-Portfolio-Management und das IT-Controlling. Dabei stand immer die Frage im Hintergrund, wie diese Tools mit Leben gefüllt werden konnten. Schließlich erarbeitete die Gruppe das grundlegende Regelwerk für ein konzernspezifisches System von Leistungsindikatoren (KPI-System) und übertrug die Verantwortung für dessen Entwicklung auf das IT-Controlling. Von besonderer Wichtigkeit war, dass das KPI-System in einem ersten Schritt zeitnah implementiert wurde, um über den zeitlichen Verlauf weiterentwickelt zu werden. Es durfte kein über Jahre hinweg festgelegtes, sondern musste in sich entwickelndes intelligentes System sein.

— Intelligentes IT-Managementsystem

Ein solches intelligentes IT-Managementsystem soll in Zukunft verhindern, dass starre Berichtsgrenzen die einzelnen eigenständigen Unternehmenseinheiten voneinander abgrenzen. Wichtig dabei ist vor allem, dass der Konzern-IT-Leiter (CIO) in seiner Konzernfunktion – statt mit traditionellen disziplina-

rischen Kompetenzen – mit einem Management-Toolset ausgestattet ist, das an den ökonomisch und technologisch wichtigsten Stellschrauben der Konzern-IT ansetzt: den Kosten und Investitionen aus Entwicklungs- und Erweiterungsprojekten sowie den Kosten des laufenden Betriebs.

Die zentralen Konzerneinheiten erfordern ein sogenanntes Business-IT-Alignment, das heißt, Konzernstrategie, operative Prozesse und IT müssen optimal ausgerichtet und aufeinander abgestimmt sein. Zudem muss die Beziehung zwischen den drei Faktoren Größenordnung, Wirtschaftlichkeit und integrierte Datenströme klar beschrieben sein.

Bei diesem intelligenten IT-Management-System arbeitet der CIO nun mit zwei transparenten und effizienten Managementwerkzeugen: einem zentralen Projekt-Portfolio-Management (PPM) auf der einen Seite und einem umfassenden, konsistenten Kennzahlensystem auf der anderen.

Um ein solches Kennzahlensystem aufzubauen, mussten zunächst die Kosten- und Leistungsströme einheitlich aufbereitet werden. Denn erst dann wird eine transparente Messbarkeit sowie auch Vergleichbarkeit zwischen den Konzerneinheiten möglich. Nur aus dieser Transparenz heraus können Zielrichtung und Zielerreichung genau überprüft werden. Voraussetzung hierfür war, dass die zu erreichenden Ziele einer solchen IT-Strategie auch in die individuellen Zielvereinbarungen der betroffe-

nen Mitarbeiter aufgenommen wurden. Nur so erhalten in Zukunft sowohl das IT-KPI-System als auch die Richtungsvorgaben des CIO das entsprechende Gewicht.

— IT-Controlling

Der Aufbau sowie die kontinuierliche Weiterentwicklung des Messzahlensystems erfolgt nun durch eine spezielle Controllingfunktion, das IT-Controlling. Als Stabsstelle beim CIO angesiedelt, legt diese Instanz die Grundlagen für die notwendige Transparenz und entwickelt stufenweise das KPI-System. Oberstes Gebot für das KPI-System liegt darin, dass es über den Unternehmensebenen angesiedelt ist. Ein wirksames Kennzahlensystem entwickelt sich in einzelnen Schritten und bezieht immer ein „Bottom-up-Feedback“ in den Prozess mit ein. Nur so lässt sich die Akzeptanz des Systems innerhalb aller Organisationsebenen sicherstellen.

Als zweites Werkzeug bedient sich der CIO eines zentralen Projekt-Portfolio-Managements. Auch hier wurde in direkter Berichtslinie zum CIO eine Zentralstelle auf Konzernebene geschaffen. Nach eindeutig zu definierenden Kriterien sind zukünftig alle davon betroffenen Projektmaßnahmen dem globalen Projekt-Portfolio unterzuordnen. Return-on-Investment- oder Kapitalwert-Betrachtungen von strategischen und Innovationsprojekten liefern dabei die Grundlage für eine Priorisierung innerhalb des Portfolios. Das Projekt-Portfolio-Management steuert und überwacht das gesamte Projektbudget und gewährt dem Konzernmanagement den Überblick über geplante IT-Maßnahmen in den einzelnen Geschäftsbereichen. Eine solche Struktur hat zahlreiche Vorteile: Es kann Projekten, die mit der Konzernstrategie nicht konform gehen, rechtzeitig entgegengewirkt werden, Synergien zwischen Projekten können genutzt und Projektredundanzen können vermieden werden. Mit einer Struktur aus Projekt-Portfolio-Management, KPI-System und IT-Controlling spannt sich nun ein handlungsweisendes Netzwerk über die gesamte Konzern-IT.

» www.prozesstechnik-online.de

Suchwort: php0116opc

Kurz & bündig

Vorteile eines intelligenten IT-Managements

Über das konzernspezifische System von Leistungsindikatoren (KPI-System) werden Grundlagen für mögliche Synergien geschaffen. Zudem sorgt das KPI-System mit seinen vorgegebenen Zielvereinbarungen dafür, dass Handlungsrichtungen eingehalten werden. Denn eine Zielverfehlung kann zum Beispiel eine Bonuskürzung zur Folge haben.

Redundanzen können in Entwicklungsprojekten weitgehend vermieden werden. Zudem können diese stets eindeutig nach Wirtschaftlichkeitskriterien priorisiert werden. Beides führt zu einer Maximierung des Return on Investment.

Ein verbessertes Business Alignment ermöglicht der IT, die Geschäftsprozesse effizienter zu unterstützen. Dies führt zu einer Steigerung der Gesamtproduktivität.

Durch die KPI-Steuerung werden die IT-internen Prozesse gestrafft. Dies führt zu einer Reduzierung der Kosten für die Betreuung des laufenden IT-Betriebs (Systeme, Netzwerke, Anwendungen).