

Fallstudie IT-Management „Qualifo“

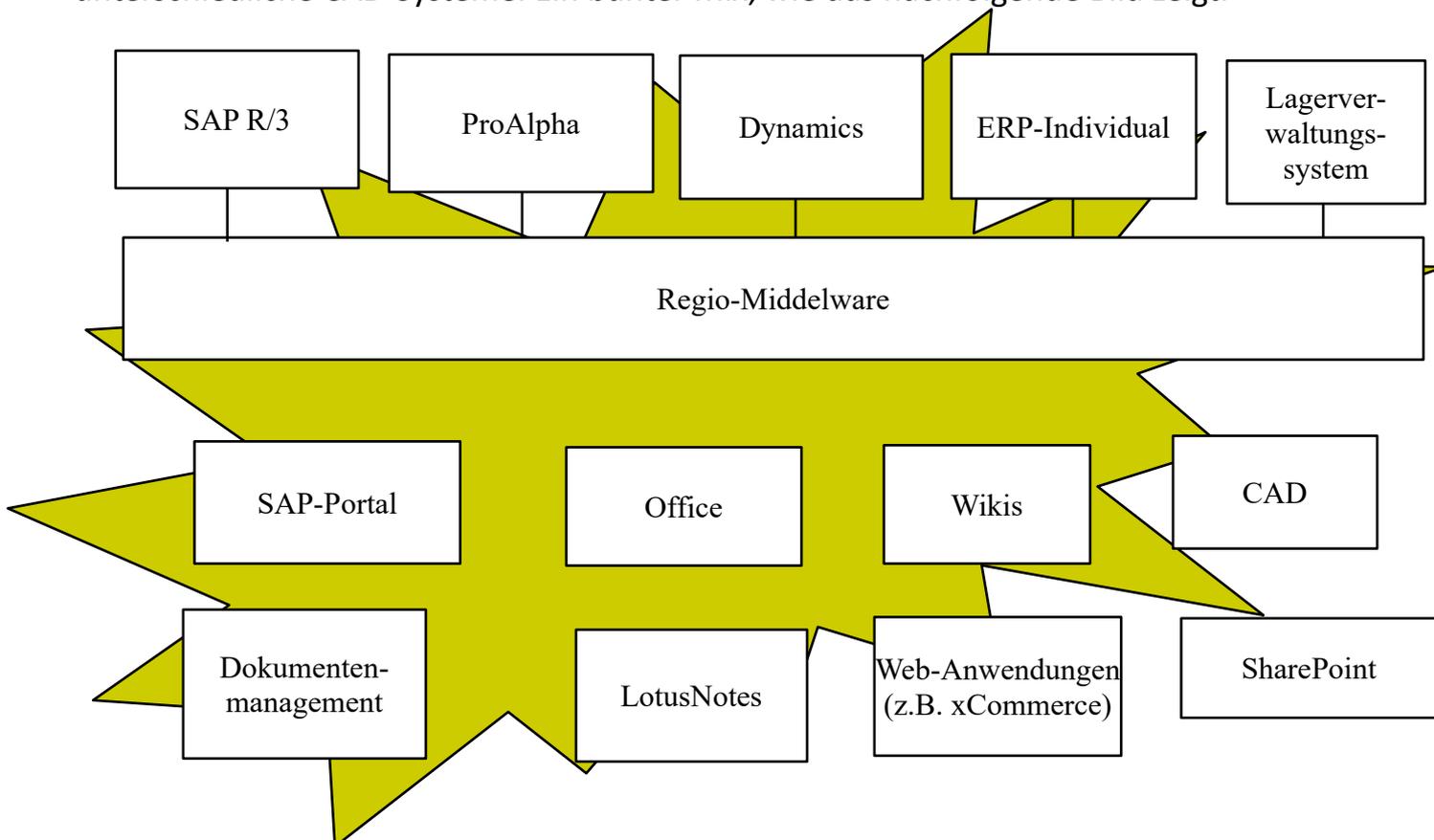
Unternehmen und deren IT-Systeme

Das Unternehmen „Qualifo“, ein international agierendes Unternehmen mit derzeit circa 4 Milliarden Euro Umsatz, produziert sogenannte „Weiße Ware“ und hat in den letzten 20 Jahren stark expandiert. Heute gibt es 10 Produktionsstätten in Europa und 38 Vertriebsgesellschaften im In- und Ausland. Durch den Zukauf von 3 Produktionsstätten (zwei in Deutschland und eine in Polen) in den letzten 10 Jahren hat sich das klassische Sortiment des Unternehmens, wie Herde, Kühlschränke, Waschmaschinen und Trockner für den Haushalt (Großserienfertigung), auch um Reinigungsmittel (Chargenfertigung) sowie technische Großwaschanlagen nach Kundenauftrag (Kundeneinzelfertigung) erweitert. Durch die verschiedenen Produktionstypen (Großserie, Chargen, Kundeneinzelfertigung, Ersatzteilhandel, Zubehörhandel) sind die Geschäftsprozesse im Unternehmen sehr heterogen, was auch in der Anzahl unterschiedlicher ERP-Systeme (z.B. SAP R/3 Version 4.6; ProAlpha, Microsoft Dynamics NAV und Individuallösungen für verschiedene Produktions- und Vertriebsgesellschaften) im Unternehmen seinen Niederschlag findet.

Eine großangelegte Standardisierungsaktion der IT-Abteilung in 2009 mit einem Budget von 3.650.000 Euro zur Ablösung der Individuallösungen in Produktion und Vertrieb mit SAP-Software, ist aufgrund von vielen aufgetretenen Problemen gescheitert und hat zu großer Unzufriedenheit in den betroffenen, umgestellten Werken und Vertriebsgesellschaft geführt. Da die Geschäftsprozesse teilweise nicht mehr optimal durch das SAP-System abgebildet werden, wurde zur Behebung einiger Schwierigkeiten von den Fachabteilungen z.B. Lösungen in Lotus-Notes,

Excel, SharePoint oder Access entwickelt. Leider muss auch festgestellt werden, dass auch die Standardprogramme SAP, ProAlpha und Dynamics über die Jahre mit vielen individuellen Funktionen ergänzt wurden, was den Releasewechsel immer aufwändiger und risikohafter werden lässt. Intern wird bereits darüber gewitzelt, dass nicht SAP sondern ZAP im Einsatz ist. Die notwendige Kommunikation zwischen den Systemen ist durch Punkt-zu-Punkt Verbindungen realisiert.

Im Konzern gibt es darüber hinaus unterschiedliche Office-Anwendungen, Wikis, zwei Dokumentenmanagementsysteme, ein SAP-Internetportal, kleinere WebJob-Anwendungen, sowie eine bunte Mischung von Betriebssystemen wie unterschiedliche CAD-Systeme. Ein bunter Mix, wie das nachfolgende Bild zeigt.



Nach der großen Standardisierungsaktion der IT sind nunmehr 14

Vertriebsgesellschaften auf SAP umgestellt. Alle anderen setzen, nach wie vor,

speziell nach Anforderung der Gesellschaften entwickelte Anwendungssysteme (Individualsoftware), Navision oder ProApha ein. Bei den Individualentwicklungen handelt es sich im Übrigen um .net-Lösungen, PHP-Lösungen und Cobol-Lösungen. Java wird von dem Softwareentwicklungsleiter seit Jahren als OpenSourcePlattform gefordert. Die Werke für Reinigungsmittel hat man von Anfang an nicht in die Umstellung mit einbezogen, da die Prozessabläufe sich sehr von denen der anderen Werke unterscheiden.

Zur Realisierung von SCM zwischen den Werken und den Vertriebsgesellschaften gibt es seit 24 Jahren das eigenentwickelte Middleware System „Regio“, das es den Vertriebsgesellschaften erlaubt, Aufträge in die Werke einzusteuern, Lagerbestände zu sichten und Nachschubmengen unter Einbeziehung der eigenen Lagerbestände und Kundenaufträge zu ermitteln. Aufgabe von Regio ist es somit, die Kommunikation zwischen den unterschiedlichen Systemen zu realisieren und Daten zu konsolidieren. Neben den genannten Funktionen werden auch die Stammdaten über das RegioSystem koordiniert.

Geschäftsmodell

Das Geschäftsmodell von Qualifo sieht vor, dass die Produktionsgesellschaften nur an die Vertriebsgesellschaften verkaufen, die ihrerseits Marktzugänge zu den Endkunden (Einzelhandel, Großhandel, Industrieabnehmer) haben. Nur im Werk, mit Kundeneinzelfertigung, bestellen die Kunden direkt oder über eine Vertriebsgesellschaft. Produzierte Waren eines Werks werden i.d.R. an das zentrale Lager geliefert, aus dem die Kunden wiederum ihre Ware erhalten. Für das Zentrallager gibt es eine eigene Lagerverwaltungssoftware.

Bedeutung der IT für das Geschäft

Das stetige Wachstum der letzten Jahren hat dazu geführt, dass auch der Anteil an IT im Unternehmen stark gewachsen ist. Damit verbunden waren immer weiter

steigende Anforderungen an das eigene IT-Personal, gestiegene Anforderungen der Fachabteilungen (Werke und Vertriebsgesellschaften) und ein ständiger Druck auf die IT, neue Systeme zu adaptieren und betriebliche Sicherheit zu gewährleisten. Auch die ständigen Anforderungen für Zertifizierungen zum Beispiel nach ISO9000 oder ISO27000 wurden zur Herausforderung. Aufgrund der wachsenden Datenschutzanforderungen ist die ISO27000 als internationaler Standard für das Management der Informationssicherheit für Qualifo von immer größerer Bedeutung geworden, insbesondere auch im Hinblick auf das Bestreben Kunden und Lieferanten in die Informationsprozesse des Unternehmens stärker mit einzubinden. Die Weiterentwicklung und der Betrieb der IT erfordert mittlerweile 450 Mitarbeiter unterschiedlicher Qualifikationen und Fähigkeiten. Die IT-Abteilung ist, so wie das Rechnungswesen und Personalwesen, als zentrale Abteilung aufgestellt. Zu den Mitarbeitern der zentralen IT kommen keine Mitarbeiter in die Werke bzw. Vertriebsgesellschaften, da alle Hilfestellung von der zentralen IT aus stattfindet. Die IT-Mitarbeiter haben sogenannte KeyUser als Ansprechpartner in den Fachabteilungen in Werken und VG. Diese KeyUser lösen alltägliche Anwenderprobleme und sind fachlich und disziplinarisch den jeweiligen Organisationen (Werk/VG) unterstellt. Durch die Größe der IT-Abteilung sind in den letzten Jahren auch Defizite in der Aufbauorganisation innerhalb der IT-Abteilung, dem Rekrutierung neuer IT-Mitarbeiter, der Fortbildung von Mitarbeitern, dem Talentmanagement entstanden. Auch viele Prozesse in der IT-Abteilung offenbaren Schwächen z.B. Entwicklungsprozess insbesondere Dokumentation, Wartungsprozesse für Altsoftware, Bereitstellung neuer Techniken, Ausrollkonzept für Neuerungen, Wissenssicherung in der IT-Abteilung, Beschaffung von Hardware, um nur einige zu nennen. Ein neues - altes Problem der IT-Abteilung ist die mangelnde Teamfähigkeit einiger Mitarbeiter, Rückzug auf die eigene fachlichen Stärken und die

Anonymisierung einer ganzen Reihe von Mitarbeitern. Dies führt immer häufiger zu Konflikten zwischen den IT-Mitarbeitern.

Kosten der IT

Das für die IT bereitgestellte Budget überschreitet im laufenden Geschäftsjahr bereits die 95 Millionen-Marke. Trotz dieses hohen Budgets ist die Anwender-Zufriedenheit nicht sehr hoch. Die Kostenverteilung erfolgt nach dem Gießkannenprinzip. Nach einem Beratungskonzept der Firma „Gute-IT-Beratung“ wurden für alle Leistungen der IT Stunden und Stückverrechnungskosten ermittelt. So wird beispielsweise ein PC mit einem festen Verrechnungssatz den Fachabteilungen in Rechnung gestellt. Die SAP-Kosten werden in der Weise umgelegt, dass man „Anwendungspakete“ geschnürt hat, z.B. Vertrieb- und Marketing und hat hierfür eine Nutzungsgebühr pro User ermittelt. Dabei ist es unerheblich, ob alle Funktionen dieses Pakets genutzt werden und mit welcher Intensität. Neuentwicklungen im Bereich Software werden entweder, falls möglich, auf den Verursacher umgelegt oder nach Anzahl der möglichen späteren Nutzer einfach auf die Fachabteilungen umgelegt. Ein Benchmark mit anderen Firmen hat gezeigt, dass die IT-Kosten im Verhältnis zur Branche (1 % bis 1,5 % vom Umsatz bzw. Werkverrechnungsumsatz) die Kosten zu hoch sind. Sowohl die Werke, Vertriebsgesellschaften und Zentralabteilungen werden als Profitcenter abgerechnet. Hier ist der Ärger zwischen den Werken, Vertriebsgesellschaften und der IT-Abteilung besonders groß, wenn sich der IT-Abteilungsleiter Herr Dr. Lehmann wieder mit seinen guten Profitcenter-Ergebnissen in der Managementrunde brüstet.

Anforderungen an die IT durch die Geschäftsführung

Das Top-Management hat die IT als eine neue Herausforderung erkannt. Einerseits soll zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit das Instrument IT noch stärker

genutzt werden, andererseits ergeben sich gerade durch die unterschiedlichen Geschäftstypen und die internationale Aufstellung des Unternehmens besondere Probleme, z.B. in der Datenhaltung, der Betreuungsstruktur, der Frage nach dem „richtigen Anwendungssystem“ oder nach der optimalen Geschäftsprozessunterstützung von Werken und Vertriebsgesellschaften. Auch glaubt die Geschäftsführung nicht mehr an das Allheilmittel „Standardsoftware“ und Standardprozesse. Vielmehr gehen die Überlegungen dahin, IT-Verantwortung/Entwicklung und Organisationsverantwortung/-entwicklung voneinander zu trennen.

Diese Überlegungen haben das oberste Management dazu bewogen, ein Projekt zur Restrukturierung und Verbesserung der bestehenden IT zu begründen. Gleichzeitig soll die Überzeugung im Unternehmen gestärkt werden, dass mit Informationen und anforderungsgerechter IT ein neuer, unentbehrlicher Produktionsfaktor hinzugekommen ist.

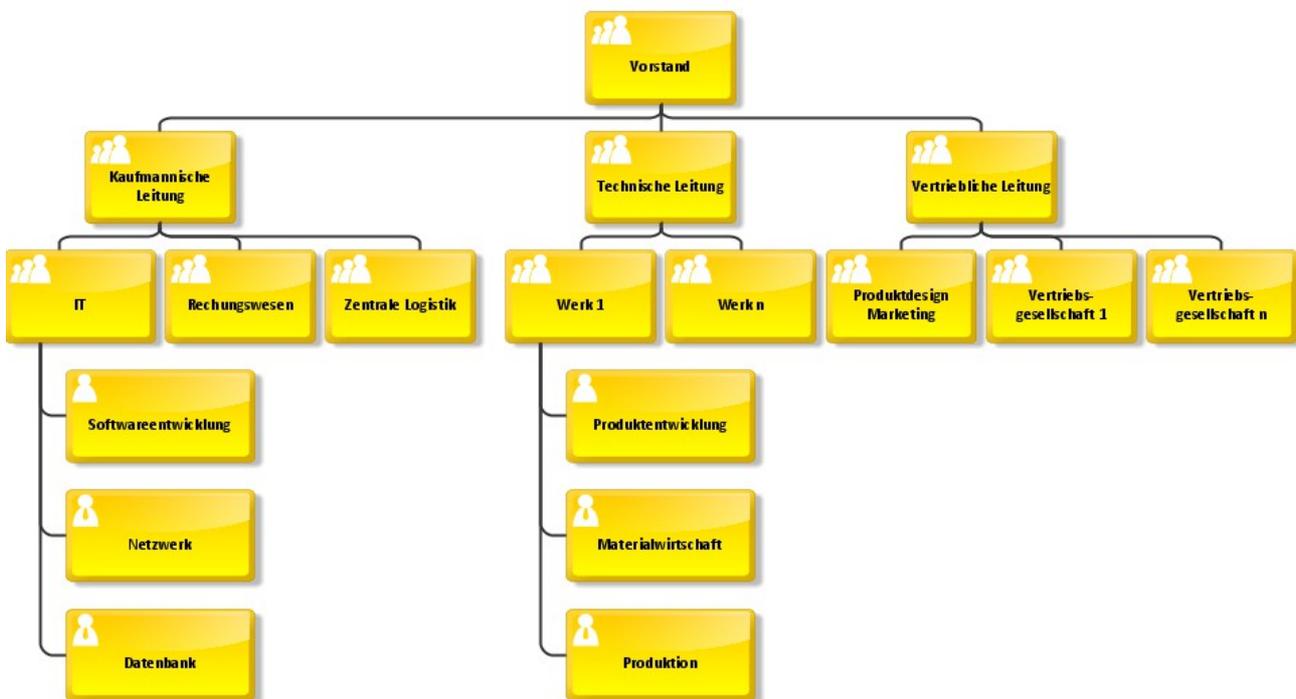
Das schnelle Wachstum, und die aus den unterschiedlichen Geschäftsfeldern resultierenden Anforderungen, haben die Struktur der IT im Unternehmen „Qualifo“ stark bestimmt. Das Unternehmen hat sich in den letzten Jahren insbesondere im Hinblick auf die Anwenderzahlen und die Anwendungsvielfalt stark entwickelt. Das Unternehmen ist heute international aufgestellt.

Die IT-Abteilung ist zentral ausgerichtet und verfügt über ein großes Spektrum unterschiedlicher IT-Spezialisten. Lösungen bietet die IT für alle Bereiche der IT- und Kommunikationstechnik (Telefon, Handys, Email usw.). Die IT-Abteilung ist als Fachabteilung in die Aufbauorganisation eingegliedert und hat als interner

Dienstleister die Aufgabe, die Werke und Vertriebsgesellschaften mit IT-Lösungen zu versorgen.

Organisatorische Aspekte zur IT-Abteilung

Leiter der IT-Abteilung (CIO) ist Herr Dr. Lehmann, ein langjähriger Mitarbeiter und intimer Kenner der IT-Strukturen. Herr Dr. Lehmann ist der kaufmännischen Führung unterstellt. Die Aufbauorganisation in **Ausschnitten** des Unternehmens ist in dem nachstehenden Bild angedeutet. Die Aufgaben, welche vom IT-Management erfüllt werden, sind z.B. die Führung der IT-Fachabteilungen, die Dienstleistungssicherung für die Werke und Vertriebsgesellschaften, die kostenrechnerische Überwachung der IT und die langfristige Sicherstellung einer IT-Fortentwicklung.



Die oberste Unternehmensführung hat der Vorstand, d.h. der Eigentümervertreter Herr Müller, inne. Die Top-Management-Ebene wird in kaufmännische Führung, vertriebliche Führung und technische Führung unterschieden. Die IT-Abteilung steht

auf der Management-Ebene, gleichberechtigt neben dem Rechnungswesen. Alle Werke sind der technischen Führung zugeordnet. Die vertriebliche Führung hat die Verantwortung für die Vertriebsgesellschaften usw.

Häufig gibt es Probleme bzw. Interessenkonflikte zwischen der IT-Abteilung, den Werken und den Vertriebsgesellschaften. Warum? Die Werke und Vertriebsgesellschaften müssen die Kosten der IT tragen, doch werden häufig IT-Investitionen ohne messbaren Nutzen durchgeführt bzw. bleiben die Versprechungen der IT bezüglich der großen Vorteile des Einsatzes neuer Zentralsysteme aus. Auch ist es ein Ärgernis für die Werke und Vertriebsgesellschaften, dass von der zentralen IT Standardlösungen angeboten werden, die häufig die Anforderungen der Werke und Vertriebsgesellschaften nicht befriedigen oder dass veraltete und unpassende Software-Versionen als der „letzte Schrei“ angeboten werden. Die Probleme mit der Kostenverteilung wurden bereits vorher kurz angesprochen.

Beispiel: Änderungsmanagement

Anforderungen an die IT müssen von den Fachabteilungen mit Organisationsanträgen gestellt werden. Erstellt die IT ein Angebot, wird dies bereits an die Fachabteilung berechnet. Kommt es zum Auftrag, wird die IT-Anforderung realisiert und zum Angebotspreis an die Fachabteilung berechnet. Sind die Änderungen auch für andere Abteilungen sinnvoll, so wird ein interner Modulpreis bestimmt. Die Fachabteilung, die die Entwicklung bezahlt hat, erhält die Nutzung für drei Jahre kostenlos. Statusverfolgungen sind während der Realisierungsphasen, wenn überhaupt, nur per Telefon möglich. Die Nichteinhaltung von abgesprochenen bzw. schriftlich zugesagten Endterminen ist an der Tagesordnung. Werden Termine für Änderungen genannt, so liegen diese zumeist sehr weit in der Zukunft. Die Qualität einer gelieferten Lösung ist zumeist stark abhängig von der Person,

die den Änderungsauftrag erledigt. Die Höhe der Angebotspreise ist häufig nicht nachvollziehbar und nach Aussage der Werke nicht marktgerecht. Noch schlimmer: die mit der IT vereinbarten Jahresbudgets werden häufig überzogen und ohne Voranmeldung den Fachabteilungen in Rechnung gestellt. Es gibt darüber hinaus keine genauen Kostenaufstellungen für IT-Lösungen, die Abteilungs-, Werks-, bzw. Vertriebsgesellschaftsübergreifende Prozesse betreffen.

Im Zusammenhang mit diesen Konflikten sprechen die Werke und Vertriebsgesellschaften von einer Schwächung ihrer Wettbewerbsposition, von Imageverlusten und von der Übervorteilung der Werke und Vertriebsgesellschaften. Die Konflikte müssen immer wieder vom Top-Management geschlichtet / gedämpft werden.

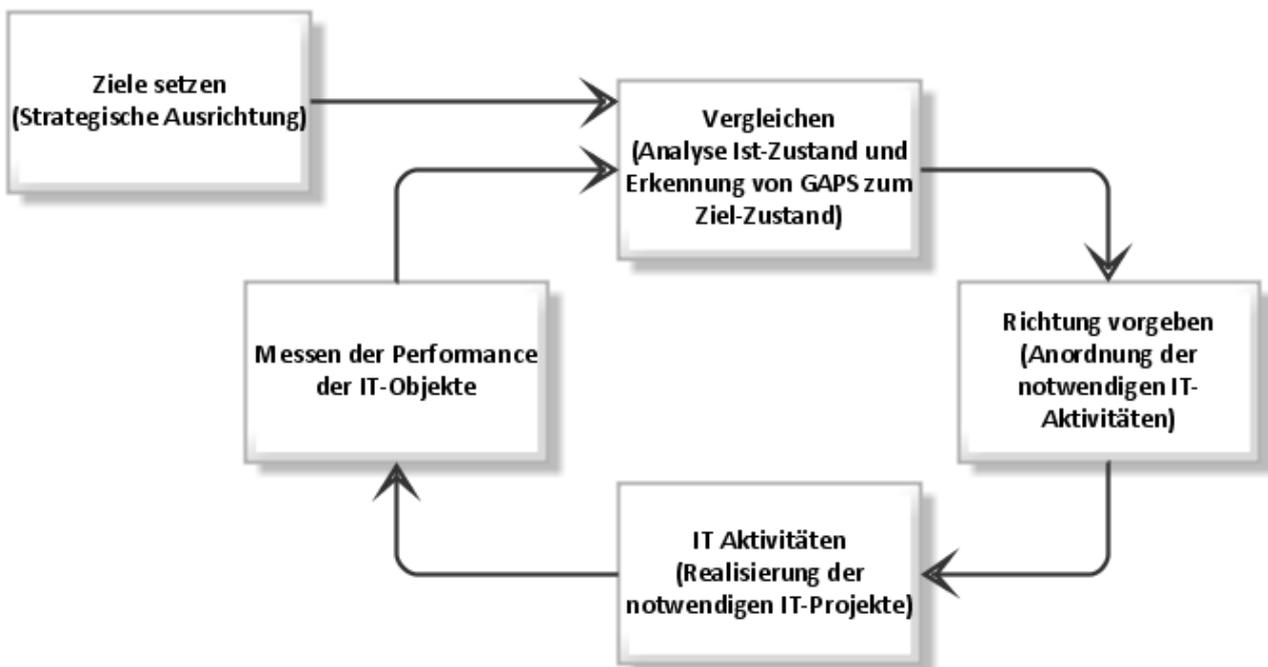
Zur Vermeidung dieser Konflikte will das TOP-Management eine neue Strategie einschlagen. Die Grundgedanken sind:

- IT als Managementaufgabe der Unternehmensführung
- IT als strategische Aufgabenstellung im Unternehmen etablieren
- Etablierung von Organisationsstrukturen, die die Unternehmensziele besser unterstützen
- IT-Ziele auf die Unternehmensziele ausrichten
- Ausbau der Steuerungsfunktion des Top-Managements auf die IT
- Realisierung optimaler Geschäftsprozesse in und zwischen den Werken und Vertriebsgesellschaften, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen
- die Anforderungen an die IT aus den Werken und Vertriebsgesellschaften anforderungsgerecht und doch mit Standards erfüllen

- Herstellung des Einklangs zwischen Unternehmensführung, Werken, Vertriebsgesellschaften und IT (Wir-Gefühl)

Zur Erreichung der genannten Ziele sollen die Phasen Ziele setzen, Soll-Ist-Vergleich, Richtungen vorgeben, IT-Aktivitäten realisieren und Performance messen durchlaufen werden.

Inhalte des Regelkreises sind gemäß der nachfolgenden Darstellung Ziele setzen, Vergleichen, Richtung vorgeben, IT-Aktivitäten, Messen der Performance.



Ziele setzen (Strategische Ausrichtung)

Die Zielsetzung ist Aufgabe des Vorstands, die Ziele müssen klar definiert sein. Ein wesentliches zukünftiges Ziel ist die Ausrichtung der IT an den unterschiedlichen Geschäftsprozessen des Unternehmens, um damit das Kerngeschäft zu stärken und den Nutzen der IT zu erhöhen. Die IT-Ressourcen müssen auf ihre Eignung untersucht und verantwortungsvoll genutzt werden. Die mit den IT-Investitionen ver-

bundenen Risiken müssen messbar sein und angemessen gemanagt werden.

Vergleichen (Analyse und Erkenntnis)

Mit Unterstützung des Top-Managements sollen die Aufgaben des Vergleichs durchgeführt werden. Hierbei geht es um die Ermittlung des IT-Ist-Zustands und um die Frage, inwieweit der Ist-Zustand sich mit den IT-Zielen deckt. Mit Hilfe der Gap-Analyse muss der Nachholbedarf ermittelt werden, um die Grundlagen für die Phase „Richtung vorgeben“ zu legen.

Richtung vorgeben (Anordnung der notwendigen IT-Aktivitäten)

Richtung vorgeben bedeutet, dass alle Maßnahmen eingeleitet werden müssen, um die erkannten GAPS (Diskrepanzen) zu beseitigen. Hierzu bedarf es der Anordnung der notwendigen IT-Aktivitäten. Auch hier muss das Top-Management die volle Verantwortung tragen.

IT-Aktivitäten (Realisierung)

Die Umsetzung der IT-Aktivitäten ist nun die Aufgabe der IT Fachkräfte, denen die Durchführung und Realisierung der vorgegebenen Maßnahmen obliegt. Damit sollen die zuvor erkannten Missstände beseitigt und eine leistungsfähige IT etabliert werden. Die Aktivitäten umfassen z.B. Steigerung der Automation im Unternehmen, Optimierung und Effektivitätssteigerung der Geschäftsprozesse, Kostensenkung und Nutzensteigerung der IT. Durch die Etablierung eines geeigneten Risikomanagementsystems sollen Sicherheit, Verlässlichkeit, Einhaltung gesetzlicher Vorschriften und Krisenvorbereitung sichergestellt werden.

Messen der Performance

Die Messung der Effektivität und Effizienz muss durch geeignete KPIs nachweisbar

sein. Bei Abweichung beginnt wieder die Aktivität „Vergleichen“ oder auch „Ziele setzen“.

Als IT-Beratungsteam wird es Ihre Aufgabe sein, die Unternehmensführung bei der Erreichung des IT-Regelkreises zu unterstützen.

Warum das alles?

Die Geschäftsführung hat erkannt, dass die IT Potentiale für das ökonomische Wachstum des Unternehmens birgt, wenn man den Kleinkrieg zwischen der IT- und den Fachabteilungen beenden kann und statt dessen die Möglichkeiten der IT nutzt, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen, Alleinstellungsmerkmale zu bilden und die Produktivität zu steigern. Damit wird die Zukunft für das Unternehmen sicherer und die Verlagerung des Unternehmenswertes von Anlagen und Vorräten hin zu Information, Wissen, Erfahrung, Image, Vertrauen und Patenten unterstützt.

Mit den geplanten Schritten soll die bisher einfach strukturierte IT zu einem schlagkräftigen Werkzeug des Unternehmens werden. In der IT, in den Werken und Vertriebsgesellschaften wird das Umdenken dahin gefordert, dass die IT kein reiner Kostenfaktor ist, sondern ein Instrument zur Schaffung von Unternehmenswerten.

***) Ähnlichkeiten zu real existierenden Unternehmen sind rein zufällig.