



***IT- Organisation im Wandel:
Neue Anforderungen, neue Aufgaben, neue Chancen***

Prof. Dr. Eberhard Schott

Erfahrungen des Referenten in den Themen (IT-)Outsourcing und IT-Organisation

Als Wissenschaftler (1990 – 1995, seit 2004):

- § Studie mit IDC – Befragung von mehr als 120 deutsche Firmen zu Outsourcing – Einschätzung, Bereitschaft, Erfahrungen (1995)
- § Dissertation zum Thema IT-Outsourcing
- § Zahlreiche Artikel und Vorträge

Als Manager (1996 – 2000):

- § Verschiedene Rollen bei einem IT-Outsourcing-Anbieter (Business Development, Due Diligence & Transition Manager, Program Manager, HR- und Integrations-Manager)

Als Berater (2000 – 2004, seit 2006):

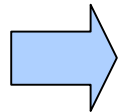
- § Service Management-Konzept für einen großen IT-Bereich (ca 1200 MA)
- § Ausgliederungsberatung (ca. 1000 Mitarbeiter)
- § Aufbau einer „Retained Organisation“
- § Integration von 4 IT-Organisationen
- § Kommunikationsberatung für einen der führenden Outsourcing-Anbieter
- § Zusammenarbeit mit der INTARGIA Managementberatung, Dreieich

- 1. Veränderte Rahmenbedingungen von IT-Organisationen**
- 2. Der Rollenkonflikt in der IT**
- 3. Anforderungen an moderne IT-Organisationen**
- 4. Die Service-orientierte Organisation (SOO)**
- 5. Auswirkungen auf Aufgaben und Rollen in der IT**
- 6. Chancen für die IT und für die Mitarbeiter**

Marktdruck von außen - Forderungen von innen

- § Die schwierige wirtschaftliche Situation vieler Unternehmen
- § Die hohe Innovationsgeschwindigkeit in der Informations- und Kommunikationstechnologie (hoher Kapitalbedarf, fehlendes Know-how).
- § Verschlechterung der Einstellung gegenüber der IT (Der IT werden Qualitätsmängel, fehlende Servicementalität und unverhältnismäßige Kostensteigerungen vorgeworfen).
- § Ernennung von CIOs, die nicht die Verantwortung für die internen IT-Dienstleister tragen
- § Verschiedene Organisationsformen (Ausgliederung, Joint Venture, Outsourcing) werden zunehmend erwogen
- § Der Wandel zur Service-Mentalität der Manager und der Mitarbeiter der IT wird immer stärker eingefordert

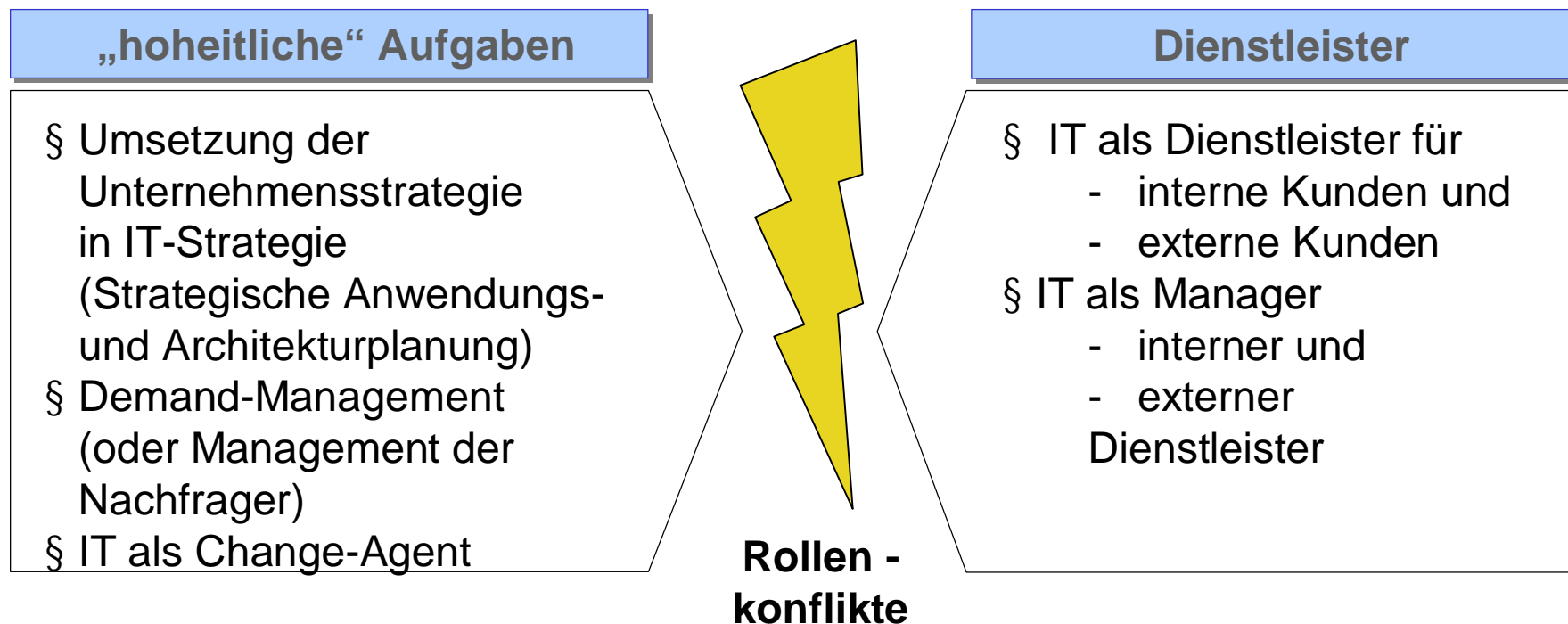
§ IT ist im Bewusstsein vieler Unternehmensleitungen und Unternehmensbereiche vom Problemlöser zum Problem geworden ist.



Weite Teile der IT haben immer weniger Platz im strategischen Fokus der Unternehmen. IT wird so zum Bestandteil der Serviceinfrastruktur.
(Carr: IT doesn't matter)

§ Die Leitung der IT reagiert oft sehr defensiv auf diesen Wandel und verfügt selber kaum über strategische Konzepte.

Die IT soll unterschiedlichen Anforderungen gerecht werden:



Die unterschiedliche Rollen der IT erfordern heute:

- § Auf- und Ausbau der Dienstleistungsmentalität
- § Entweder Spagat zwischen Service und „Anordnungs“-Mentalität oder klare organisatorische Abbildung und Trennung der verschiedenen Rollen
- § Implementierung effizienter Angebots-; Leistungs- und Abrechnungsprozesse
- § Statt Technologieverwaltung Service-Integration
- § Sinnvolle Positionierung in der Leistungskette
- § Flexible Kombination verschiedener Organisationsformen
 - Outsourcing-Partner
 - 100%-Tochter
 - Interne Leistungserbringern
- § Kommunikation/Marketing aller IT-Organisationen
- § **Unternehmerisches Handeln der IT – auf Nachfrager- und Anbieterseite**

Die unterschiedliche Rollen der IT erfordern:

Eine IT-Organisation,

§ die den Mentalitätswandel zum Dienstleistungsanbieter und zum Dienstleistungsnachfrager unterstützen kann,

§ die den Rollenkonflikt zwischen „hoheitlichen“ Aufgaben der IT und der Rolle als Dienstleister löst,

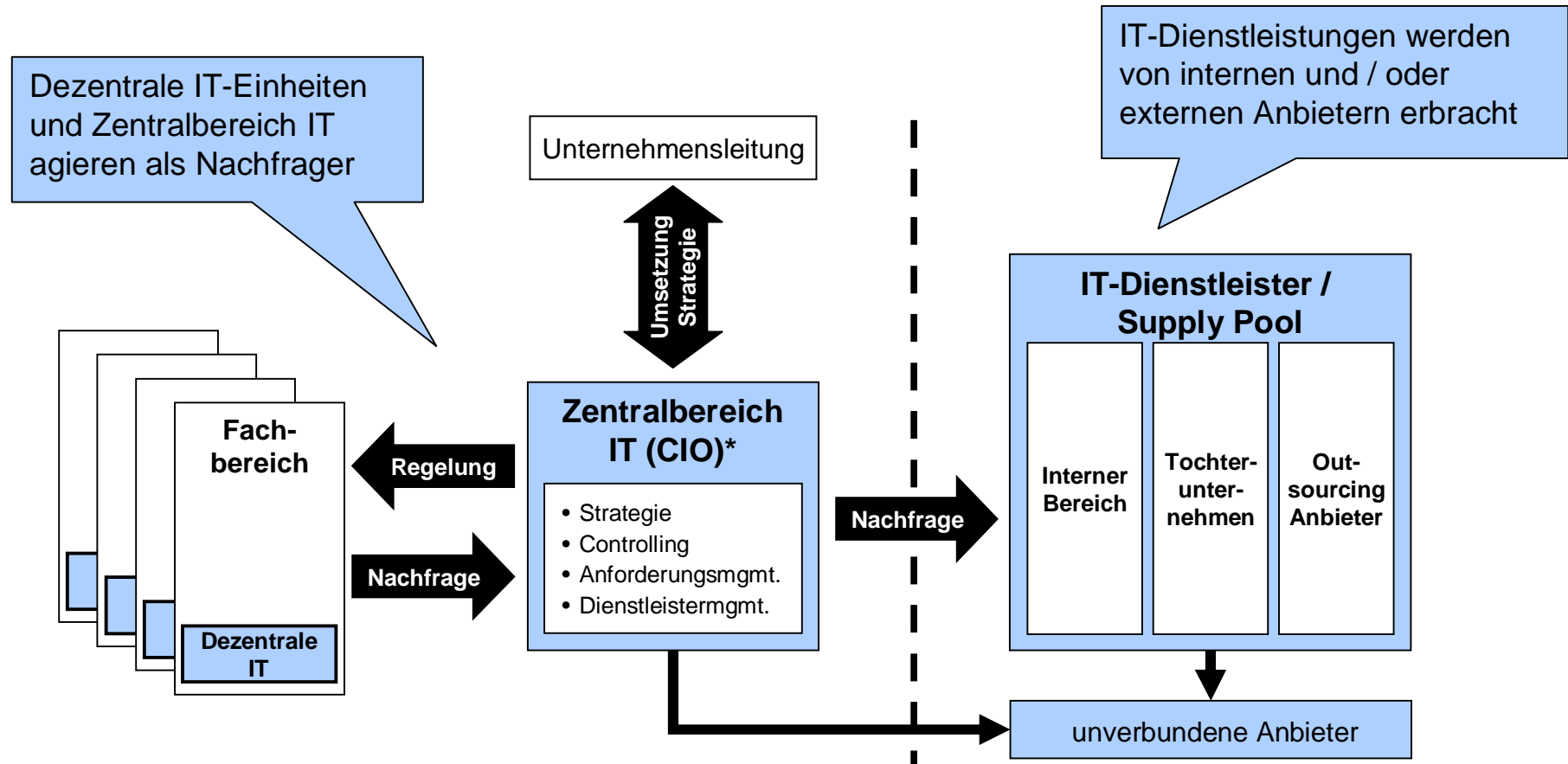
§ die Transformations- und Transaktionskosten senkt,

§ die zu einer Verringerung organisatorischer Komplexität führt,

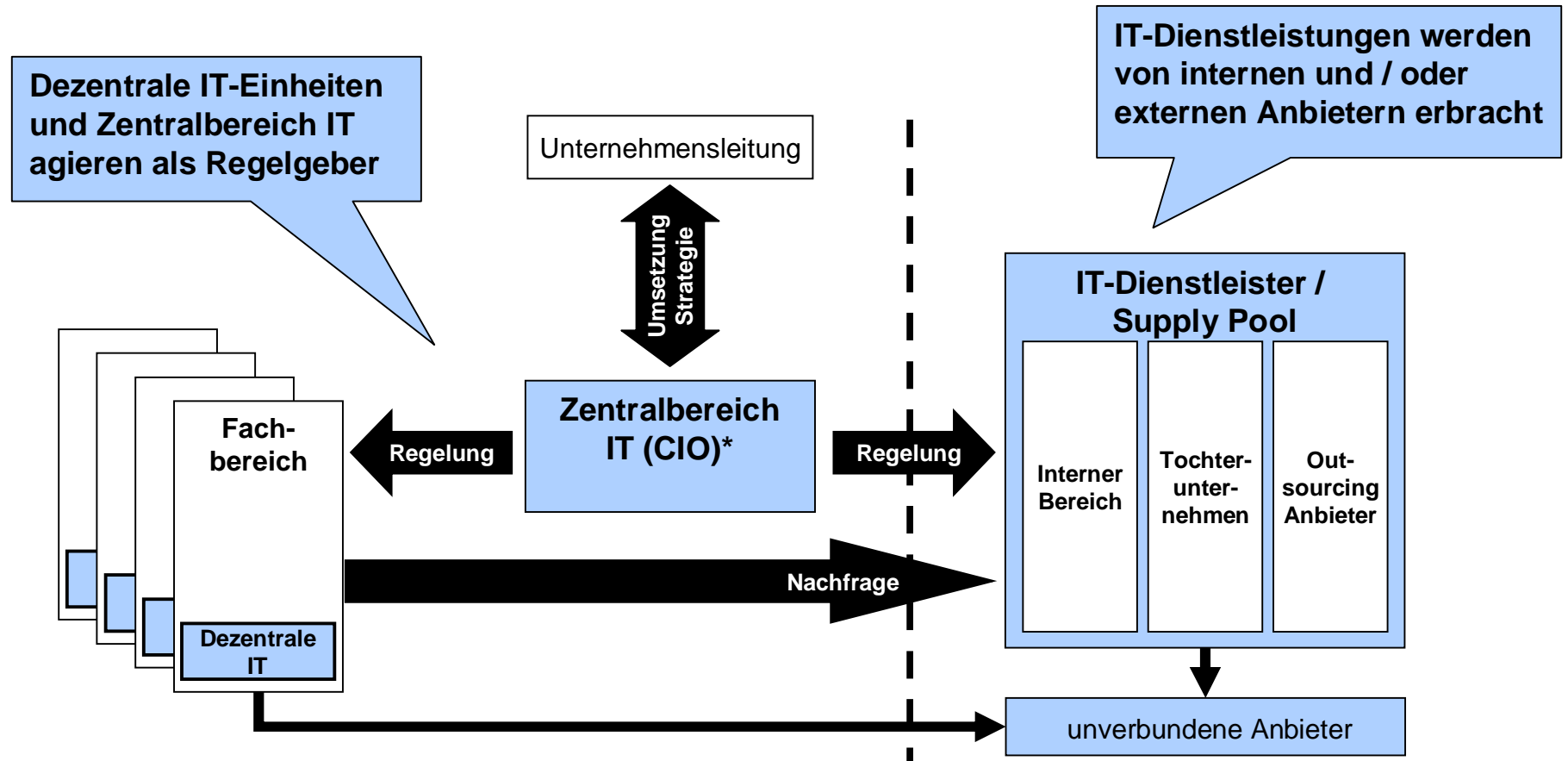
§ die die Fähigkeit unterstützt, standardisierte bzw. standardisierbare Services anders als individuelle Leistungen zu behandeln,

§ die die Sourcing-Strategie in eine Organisation umsetzt.

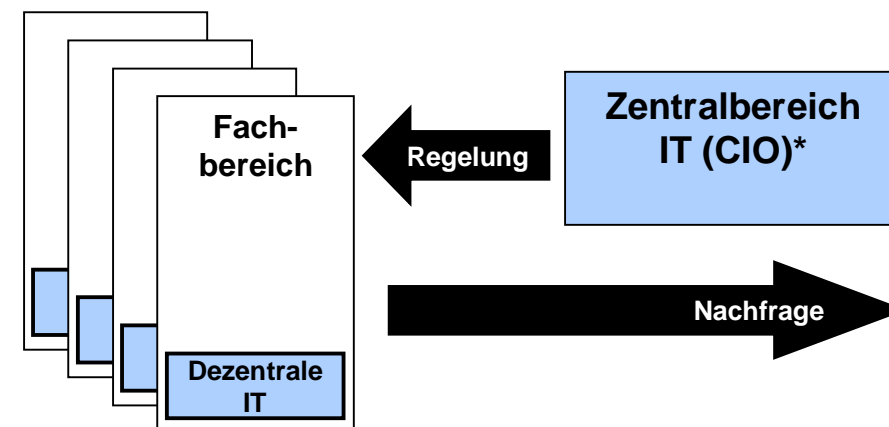
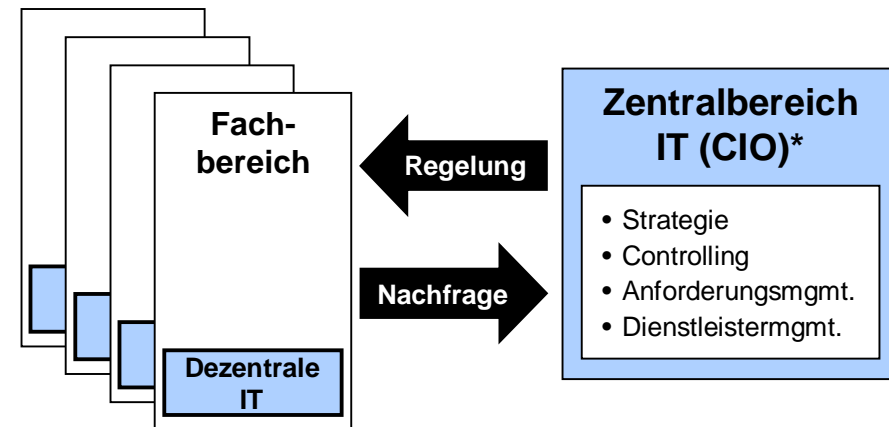
4. Die Service-orientierte Organisation (SOO) – Zentrale Lösung



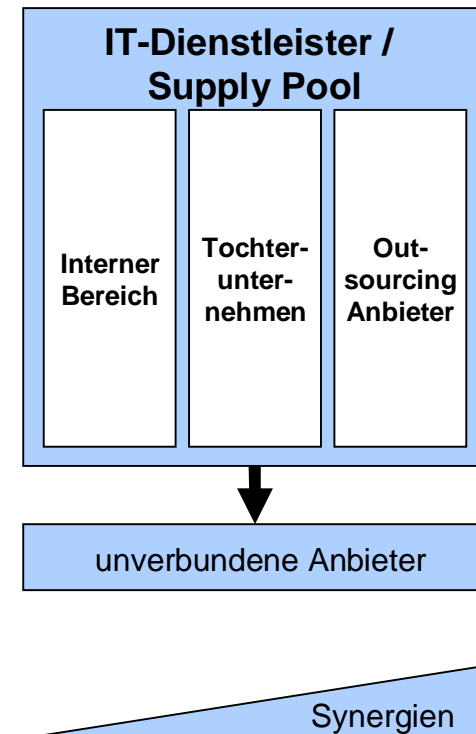
4. Die Service-orientierte Organisation (SOO) – Dezentrale Lösung



- § Die „Business-IT“ ist eindeutiger Bestandteil der Nachfragerorganisation.
- § Die Business-IT handelt strategisch und nicht operativ.
- § Klare Entscheidung über die Verteilung der zentralen und dezentralen Kompetenzen ist nötig.
- § Aber: Programmierung und Betrieb produktionsnaher Anwendungen kann bei der dezentralen IT oder in den Fachabteilungen angesiedelt werden.



- § Interne und externe Dienstleister werden zu Unternehmern in eigener Sache!
- § Die IT-Dienstleister unterscheiden sich durch ihre Organisationsform, nicht aber durch das Dienstleister-Management.
- § Alle Akteure (also auch die internen) des Supply-Pools brauchen Vertriebsprozesse und –kompetenz.
- § Es gibt keine „goldene Regel“ für die Kombination der Dienstleister. Wichtigster Anhaltspunkt ist die Realisierbarkeit von Synergie-Effekten.
- § Alternative Gestaltungsszenarien sind
 - Strategic IT-Sourcing
 - Shared Service Center



§ Auf der Nachfragerseite werden zusätzlich Skills benötigt:

- Controller
- Vertragsmanager
- Program und Projektmanager
- Anforderungsmanager
- Solution Manager

§ Auf der Anbieterseite:

- Vertriebskompetenz wird benötigt.
- Betriebsvereinbarungen und sonstige Regelungen können stärker auf die Bedürfnisse der IT ausgerichtet werden.

§ Die Neustrukturierung der IT muss durch die Einführung von (ITIL-)Prozessen ergänzt werden.

§ Die strikte Trennung von Anbieter- und Nachfragerseite bringt die Gefahr fehlenden Beurteilbarkeit des technologischen Fortschritts.

- § Deutlich bessere Einbindung der CIO-Organisation in die Fachseite
- § CIO ist nicht mehr für die IT-Mitarbeiter verantwortlich.
- § Die IT gewinnt Handlungsspielraum zurück.
 - Selektives Outsourcing statt Komplett-Outsourcing
 - Entscheidungen über Outsourcing werden in der IT gefällt.
- § Kostensenkungen sind im Commodity-Bereich möglich.
- § Die „strategische IT“ kann im Unternehmen bleiben.
- § IT-Mitarbeiter sind in IT-Unternehmen häufig besser aufgehoben.
- § Der Weg zur Zusammenfassung aller Service-Organisationen wird geebnet.
- § Beides ermöglicht neue Karrierepfade.



Prof. Dr. Eberhard Schott

E- Mail: eberhard.schott@intargia.com

INTARGIA Managementberatung

Max-Planck-Straße 20

63303 Dreieich

info@intargia.com

www.intargia.com