



Lösungen für die IT-Organisation in dezentralen Konzernstrukturen der Medizintechnikindustrie

„Alle müssen an einem Strang ziehen“

In den heutigen dynamisch wachsenden, dezentral organisierten Konzernstrukturen der Medizintechnikindustrie stehen die Konzernstabseinheiten und insbesondere deren Leitung 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 schliddert in ein im Wesentlichen emotional geladenes Spannungsfeld.

So geschehen bei einem weltweit agierenden Medizintechnikunternehmen mit Niederlassungen in Europa und den USA.

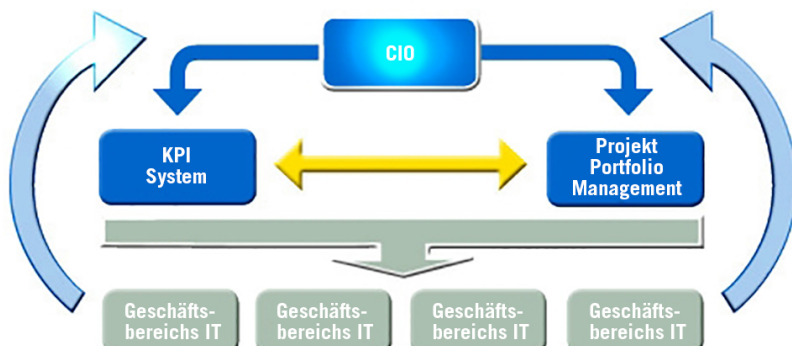
Trotz Einrichtung einer zentralen IT Verantwortung auf Konzernebene, agierten die dezentralen IT Einheiten im wesentlichen autark – die Einrichtung einer effizient agierenden konzernweiten IT als funktionale Organisationseinheit war bislang nicht gelungen. Ein radikaler Neuanfang war erforderlich, um eine Konzern-IT aufzubauen, die durch businessgetriebene, innovative Lösungen das Konzernziel des profitablen Umsatzwachstums unterstützt.

Zur Lösung des Problems trafen in einem ersten Schritt die externen OPC-Berater und der zentrale IT-Leiter (CIO) mit dem Vorstand zusammen. 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 Vorauswahl unter den Modellen getroffen und die Marschroute bestimmt.

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 konzern-



IT Steuerung über PPM und KPI-System

spezifisches 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 weiter entwickelt zu werden. Es durfte kein über Jahre hinweg festgelegtes, sondern musste ein sich entwickelndes „intelligentes“ System sein.

Vorteile eines „intelligenten“ IT-Management-Systems

Ein solches „intelligentes“ IT-Management-System 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 disziplinarischen 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 Management Werkzeugen: einem zentralen Projekt-Portfolio-Management (PPM) auf der einen Seite und einem umfassenden, konsistenten Kennzahlensystem auf der anderen.

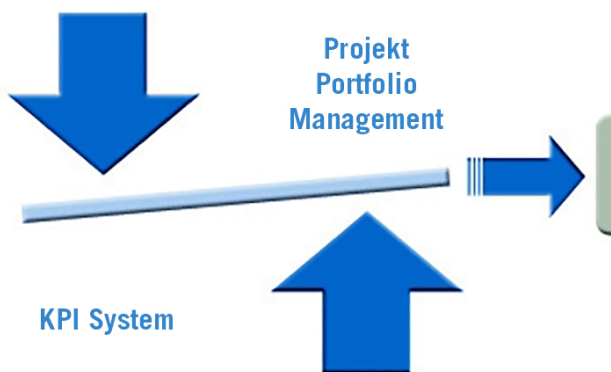
Aufbau eines konzernweiten Kennzahlensystems

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

Der Aufbau sowie die kontinuierliche Weiterentwicklung des Messzahlensystems erfolgt nun durch eine spezielle Controlling-Funktion, 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 sicher stellen.

Zentralstelle Projekt-Portfolio-Management

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 »»



IT Steuerung über PPM und KPI-System

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 Vorteile: Es kann Projekten, die mit der Konzernstrategie nicht konform gehen, rechtzeitig entgegen gewirkt werden, Synergien zwischen Projekten können genutzt und Projektredundanzen können vermieden werden. Mit einer solchen Struktur aus Projekt-Portfolio-Management, KPI-System und IT-Controlling, spannt sich nun ein handlungsweises Netzwerk über die gesamte Konzern-IT.

Autor:
Omar N. Farhat, MA, MBA
Geschäftsführer Organisations & Projekt Consulting (OPC)
Spezialgebiet Produktivitätsoptimierung



OPC - organisations- & projekt consulting GmbH
Hansaallee 2
D-40547 Düsseldorf
Tel. +49 (0)211 550 2869 11
www.opcfoundation.org

Mit der Mimics Care Suite bietet Materialise eine Software- und Service-Plattform für den 3D-Druck in der Kardiologie, Kinderkardiologie und Herz- sowie Gefäßchirurgie an. Die Plattform unterstützt Ärzte in der patientenspezifischen Planung, der Patientenaufklärung und der Simulation komplexer Eingriffe. Patienten profitieren von mehr Sicherheit und einer verbesserten Versorgung. Die Mimics Care Suite fügt sich dabei nahtlos in die bestehende IT-Infrastruktur von Krankenhäusern ein und vereinfacht die Arbeitsabläufe.

HERZEN AUS DEM 3D-DRUCKER

In Deutschland gibt es jährlich über 338.000 Todesfälle durch Herz-Kreislauf-Erkrankungen, 6.500 bis 7.500 Kinder werden laut Zahlen aus dem Deutschen Herzbericht 2015 jedes Jahr mit einem Herzfehler geboren. In vielen Fällen sind mehrfache Herzoperationen nötig, und gerade bei komplexen Eingriffen stehen Ärzte häufig vor einer sehr individuellen Herausforderung. Hier bietet eine Visualisierung der oft sehr kleinen und komplexen Strukturen in 3D zahlreiche Vorteile für Ärzte und Patienten.

3D-Modelle als effektive Planungshilfe

Die Materialise Mimics Care Suite vereint verschiedene Software-Tools und Services in einer Plattform, die Ärzte in der Planung, Vorbereitung und Durchführung von komplexen Eingriffen unterstützt. Aus CT- und / oder MRT-Aufnahmen wird in einem ersten Schritt die Herzanatomie virtuell rekonstruiert. In der Planungssoftware Mimics lassen sich medizinische Bilddaten segmentieren, bearbeiten und Volumen oder Durchmesser vermessen. Die 3D-Darstellung in der Software ermöglicht die Betrachtung aus unterschiedlichen Blickwinkeln und dient als Vorlage für den Druck von 3D-Modellen in Originalgröße. „Am Modell lässt sich die Problemstellung häufig viel deutlicher darstellen: So können Ärzte beispielsweise bei Tumoren prüfen, ob diese gut abgrenzbar oder in wichtige Strukturen des Organs

eingewachsen sind“, erläutert Martin Herzmann, Sales Manager bei Materialise. „Die Visualisierung erleichtert dem OP-Team die Planung des komplexen Eingriffs. Operationen können in kürzerer Zeit durchgeführt werden, die Komplikationsrate und die Belastung für den Patienten verringern sich.“

In der Medizintechnik spielen patientenspezifische Lösungen eine immer wichtigere Rolle. Hier leistet der 3D-Druck einen zentralen Beitrag zur individualisierten Patientenversorgung. Die rasant steigende Bedeutung von 3D-Druck in der Medizin spiegelt sich in der Anzahl der Publikationen wider: Während 2009 auf PubMed (führendes Portal für medizinische Publikationen zu biomedizinischen Themen) lediglich 3 Veröffentlichungen zu 3D-Druck gelistet waren, wurden im ersten Halbjahr 2016 allein 431 Publikationen zum Thema aufgeführt.

Materialise Medical unterstützt Forscher, Ingenieure und klinische Anwender darin, innovative patientenspezifische Behandlungsmethoden zu entwickeln, die das Leben von Patienten verbessern und retten. Die offene und flexible Plattform „Materialise Mimics“ umfasst ein breites Spektrum an Services und Softwarelösungen. Als Basis für den zertifizierten medizinischen 3D-Druck, sowohl im klinischen als auch im Forschungsumfeld, bietet die Plattform Softwaretools für die virtuelle Planung und ermöglicht 3D-

gedruckte anatomische Modelle, patientenspezifische chirurgische Schablonen sowie Implantate.

www.materialise.de

