



Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg
Hamburg University of Applied Sciences

Abschlussarbeit

Charlotte Michel

Gestaltung einer mehrstufigen IT-Governance am
Beispiel eines globalen Medizintechnikkonzerns

Charlotte Michel

Gestaltung einer mehrstufigen IT-Governance am Beispiel
eines globalen Medizintechnikkonzerns

Abschlussarbeit eingereicht im Rahmen des Bachelorstudiums
Wirtschaftsinformatik

im Studiengang Wirtschaftsinformatik
am Department Informatik
der Fakultät Technik und Informatik
der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg

Betreuender Prüfer : Prof. Dr. Rüdiger Weißbach
Zweitgutachter : Prof. Dr. Ulrike Steffens
Abgegeben am 30.01.2015

Autor
Charlotte Michel

Thema der Arbeit
Gestaltung einer mehrstufigen IT-Governance am Beispiel eines globalen Medizintechnikkonzerns

Stichworte
IT-Governance, Konzernmanagement, Entscheidungsverantwortlichkeiten, Wirtschaftsinformatik, IT-Management

Kurzzusammenfassung
Unternehmen sind in der Frage der (De-)Zentralisation ihrer Steuerung und insbesondere ihrer Entscheidungsrechteverteilung vor Herausforderungen gestellt. Gleichmaßen gilt dies auch für die IT eines Unternehmens, welche einen wertvollen Beitrag zum Unternehmenserfolg und Unternehmenswert leistet. Vor diesem Hintergrund wird die Modellierung von Entscheidungsrechten als eine Methode der IT-Governance aufgegriffen und ein mehrstufiges Konzept der IT-Entscheidungsrechteverteilung für einen globalen Medizintechnikkonzern entwickelt. Des Weiteren werden Herausforderungen, Erfolgsfaktoren und ein Beispiel der Umsetzung des Konzepts benannt.

Author
Charlotte Michel

Title of the paper
Allocation of global IT decision rights as exemplified by a global health care company.

Keywords
IT-Governance, Corporate management, Decision rights responsibilities, Business Informatics, IT-Management

Abstract
The (de)centralization of control and decision rights poses a challenge for companies and their ITs. The IT department of a company achieves a valuable contribution to the company's success and shareholder value. In this context, the modeling of decision rights is adopted as a method of IT Governance. Therefore a concept of multilayered allocation of IT decision rights is devised exemplified by a global health care company. Furthermore, challenges, success factors and an example of the implementation of the concept are pointed out.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	1
2 Definitiorische und konzeptionelle Grundlagen	4
2.1 Zentralität und Dezentralität als Gestaltungsproblem der Konzernorganisation	4
2.2 Corporate Governance als allgemeiner Bezugsrahmen	7
2.3 IT-Governance	8
3 Praktische Gestaltung einer mehrstufigen IT-Governance im OSE KONZERN	12
3.1 Vorstellung des Fallstudienunternehmens	12
3.1.1 OSE-KONZERN auf globaler und europäischer Ebene	12
3.1.2 Erläuterung der IT- Struktur von OSE EUROPA	15
3.2 Konzept mehrstufiger IT-Entscheidungsrechte	17
3.2.1 Zielsetzung der globalen Steuerung	17
3.2.2 Vorbedingungen für die mehrstufige Entscheidungsrechteverteilung	18
3.2.3 Untersuchungsmethodik und Vorgehensweise zur Konzeptentwicklung	19
3.2.4 OVIS-Konzept mehrstufiger Entscheidungsrechteverteilung	24
3.3 Umsetzung von IT-Governance im Fallstudienunternehmen	39
3.3.1 Herausforderungen und Erfolgsfaktoren im Fallstudienunternehmen	39
3.3.2 Umsetzung von mehrstufigen Entscheidungsrechten am Beispiel der Projektinitiierung	41
4 Fazit	46
4.1 Zusammenfassung der Ergebnisse	46
4.2 Ausblick	48
Anhang und Quellenverzeichnis	VI
Ergebnisse der Dokumentenanalyse	VI
Quellenverzeichnis	IX

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - Ermittlung des optimalen Dezentralisierungsgrades (nach Frese, et al., 2012 S. 126) .	6
Abbildung 2 - IT-Governance Bezugsrahmen	11
Abbildung 3 - Konzernstruktur von OSE	13
Abbildung 4 - Regionen der Business Region Europa (Ose Europa, 2014).....	14
Abbildung 5 - Organigramm OSE Europa	14
Abbildung 6 - Organigramm OSE Europa Information Systems, 1. Berichtsebene.....	15
Abbildung 7 - Anzahl der Dokumente des Fallstudienunternehmens nach Domänen	21
Abbildung 8 - OVIS as a Best Practice, The Boston Consulting Group (OSE EUROPA, 2014)	22
Abbildung 9 - Mehrstufiges Konzept der Entscheidungsrechteverteilung IT Strategy	26
Abbildung 10 - Mehrstufiges Konzept der EntscheidungsrechteverteilungIT financial management	28
Abbildung 11 - Mehrstufiges Konzept der Entscheidungsrechteverteilung IT application management	30
Abbildung 12 - Mehrstufiges Konzept der Entscheidungsrechteverteilung IT projects and portfolio management	32
Abbildung 13 - Mehrstufiges Konzept der Entscheidungsrechteverteilung IT infrastrucutre management	34
Abbildung 14 - Mehrstufiges Konzept der Entscheidungsrechteverteilung IT processes and performance management	36
Abbildung 15 - Mehrstufiges Konzept der Entscheidungsrechteverteilung IT HR and workforce management/ IT organization management	38
Abbildung 16 - Projekt Portfolio Planungszyklus (OSE EUROPA, 2014)	42
Abbildung 17 - Mehrstufige Verzahnung des Projektinitiierungsprozesses (Subregion beantragt Projekt).....	44
Abbildung 18 - Mehrstufige Verzahnung des Projektinitiierungsprozesses (Division beantragt Projekt).....	45
Abbildung 19 - Ergebnisse der Dokumentenanalyse (relevante Dokumente)	VII
Abbildung 20 - Ergebnisse der Dokumentenanalyse (relevante Dokumente)	VIII

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 - Vor- und Nachteile von Zentralisation und Dezentralisation	5
Tabelle 2 - Ansätze der IT-Governance Definition	9
Tabelle 3 - Vorbedingungen der Konzeptentwicklung im Fallstudienunternehmen	18
Tabelle 4 - Kategorien der Dokumentenanalyse	20
Tabelle 5 - Teilnehmer der teilstrukturierten Interviews.....	23
Tabelle 6 - Fragebogen zur regelmäßigen Erfolgsbestimmung des IT-Governance Mechanismus ...	40
Tabelle 7 - Projektgrößen im Fallstudienunternehmen	43
Tabelle 8 - Art des Projektantrages nach Projektgröße	43
Tabelle 9 - Zusammenfassung der IT-Entscheidungen auf globaler Ebene	47

Abkürzungsverzeichnis

CFO	Chief Financial Officer / OSE Managing Director
CIO	Chief Information Officer / OSE General Manager IT
COBIT	Control Objectives for Information and Related Technology, ein IT-Governance Referenzmodell
d.h.	das heißt
EAM	Enterprise Architecture Management
EMEA	Ost- und Westeuropäischer Wirtschaftsraum
GHQ	Global Headquarter
HR	Human Resources
inkl.	inklusive
IS	Information Systems (IT der Ose Europa)
IT	Information Technology
ITIL	IT Infrastructure Library, ein IT-Governance Referenzmodell
JPY	Japanische Yen
JSOX	Japanische SOX Variante
Mgmt.	Management
Nr.	Nummer
OAP	Ose Asia Pacific
OCA	Ose America
OCN	Ose China
OGB	Ose Great Britain
OME	Ose Manufacturing
ONDT	Ose Canada
OVIS	Own-, Veto-, Information-, Support Responsibilities
S-BC	Standort
SOX	Sarbanes-Oxley-Act, ein Bilanzierungsgesetz
u.a	und andere

1 Einleitung

Die Frage nach der Bestimmung der optimalen (De-)Zentralisation von Organisationen ist nicht nur Gegenstand vieler wissenschaftlicher Untersuchungen, sondern zudem auch von hoher praktischer Relevanz, und stellt führende Unternehmen wie die Deutsche Bank AG, Siemens AG, Bayer AG, GEA oder Deutsche Telekom AG vor besondere Herausforderungen bei der Gestaltung ihrer Unternehmensstrukturen. Es gilt, den optimalen Zentralisationsgrad von Aufgaben- und Entscheidungskompetenzen im Unternehmen zu bestimmen. Obwohl zahlreiche betriebswirtschaftliche Konzepte für eine stärkere Dezentralisation plädieren, stellt die Gratwanderung zwischen Flexibilität, Agilität und Kundennähe einerseits (Dezentralität) und bereichsübergreifender Synergieschaffung und eine einheitliche Ausrichtung auf die Unternehmensziele andererseits (Zentralität) für viele Unternehmen ein ungelöstes Problem dar (Frost, et al., 2010 S. 33-53; Sanders, et al., 2006 S. 193). Dieses Gestaltungsproblem stellt sich nicht nur für die markt- und kundennahe Vertriebs-, sondern gleichermaßen für alle weiteren Unternehmensfunktionen. Mit dem wachsenden Stellenwert von Informationen und Informationstechnologien in Unternehmen wächst auch die Bedeutung dieser Fragestellung für die IT-Abteilung (Rüter, et al., 2010 S. 7-19).

Um diesem gewachsenen Stellenwert der IT-Abteilungen in Unternehmen, dem Wertbeitrag von IT zum Unternehmenswert und den oben beschriebenen Gestaltungsproblem zu begegnen, wurden Konzepte und Modelle der IT-Governance entwickelt. Eines dieser Konzepte ist die Verteilung von Entscheidungsrechten der IT (Weill, et al., 2004 S. 1-25).

Vor diesem Hintergrund befasst sich die vorliegende Arbeit mit der Untersuchung optimaler Entscheidungsstrukturen im Konzern. Durch die Bestimmung des geeigneten (De-) Zentralisationsgrades in der IT sollen die jeweiligen Mehrwertpotenziale zentraler und dezentraler IT-Strukturen bestmöglich entwickelt und eine einheitliche Ausrichtung von IT-Einheiten auf die IT-Strategie sichergestellt werden.

Dabei beschränkt sich die vorliegende Arbeit nicht nur auf theoretische Untersuchungen, sondern enthält des Weiteren eine Fallstudie. Bei dem ausgewählten Fallstudienunternehmen handelt es sich um die europäische Gesellschaft eines globalen Medizintechnikkonzerns, welcher mit einem globalen Gesamtumsatz von über 5 Mrd. US-Dollar eine marktführende Stellung in seinem Segment einnimmt. In der aktuellen Unternehmensstrategie verfolgt das Fallstudienunternehmen eine Zentralisierung der Konzernstrukturen (Ose GHQ, 2014):

“The clear objective is therefore to further advance the GLOBAL OSE guiding principle to take a look at the bigger picture on what’s best for the OSE GROUP overall, as opposed to merely focusing on individual areas. This will result in reorganizations of the global management structure in an effort to build an effective matrix organization between business divisions and central functions. “

In Anlehnung an diese Strategie wurde ein Projekt mit dem Ziel, die zuvor definierte Verteilung von IT-Entscheidungskompetenzen¹ zwischen der Europäischen Zentrale und den einzelnen Subregionen um eine zusätzliche Ebene zu erweitern, initiiert. Diese soll die Kompetenzen zwischen der Japanischen Konzernmutter und der Europäischen Unternehmenszentrale regeln und die Vorgaben der globalen Zentralisierungsstrategie erfüllen. Folglich liegt dieser Arbeit die folgende Forschungsfrage zugrunde:

Wie kann eine mehrstufige IT-Governance in einem globalen Konzern gestaltet werden, die dem Spannungsfeld zwischen zentralen und dezentralen IT-Strukturen Rechnung trägt?

Zur Beantwortung der Forschungsfrage gliedert sich diese Arbeit in vier Kapitel. In Kapitel zwei werden zunächst die definitorischen Grundlagen dargelegt und die Begriffe Zentralität und Dezentralität in der Konzernorganisation konzeptionell eingeordnet. Anschließend wird der Begriff der IT-Governance – eingebettet in die Corporate Governance – erläutert. Da sich in der Literatur bislang keine eindeutige und allgemein akzeptierte Definition finden lässt, werden zunächst unterschiedliche Ansätze vorgestellt und auf die Forschungsfrage ausgerichtet.

Im empirischen Teil dieser Arbeit (Kapitel 3) sollen nach einer Darstellung des methodischen Vorgehens sowie der allgemeinen Unternehmensinformationen die IT-Strukturen im Konzern erläutert werden, welche auch die IT-Governance Domänen des Fallstudienunternehmens umfassen. Jene werden zu gültigen Literaturkonzepten in Bezug gesetzt. Daran schließt sich das mehrstufige IT-Governance-Konzept an, welches auf der Grundlage einer Dokumentenanalyse sowie von Interviews mit Entscheidern und Experten des Fallstudienunternehmens entwickelt wurde und auf die im Unternehmen eingesetzten und Methoden basiert.²

¹ Das bestehende Konzept fokussierte ausschließlich auf eine europäische Entscheidungsrechteverteilung, die vornehmlich aus einer europäischen Perspektive entwickelt worden war. Die Validierung dieses bestehenden Konzepts europäischer Entscheidungsrechte kann zudem als Nebenprodukt dieser Arbeit angesehen werden.

² Eine wesentliche methodische Vorgabe, die im Fallstudienunternehmen genutzt wird, ist die Modellierung von Entscheidungsrechten anhand der „OVIS- Methode“. Sie regelt, welche Rollen eine Entscheidungsverantwortung oder ein Beeinflussungsrecht für eine Entscheidung innehaben.

Das IT-Governance-Konzept umfasst die Domänen:

- IT Strategy
- IT Financial management
- IT Projects & portfoliomanagement
- IT Application management
- IT Processes & performance management,
- IT HR & workforce management,

und enthält eine Beschreibung der Besonderheiten und Spannungsfelder jeder Domäne. Es unterbreitet einen Vorschlag zur Regelung der Entscheidungsverteilungen zwischen der Japanischen Konzernmutter und der europäischen Unternehmenszentrale. Um die praktische Eignung des Konzepts zu bemessen werden Herausforderungen benannt und Maßnahmen für das Fallstudienunternehmen entwickelt. Zudem wird ein Fragebogen aus den Zielen der Steuerung und der Konzeptentwicklung abgeleitet, welcher nicht nur den Entscheidern, sondern auch weiteren Prozessbeteiligten zur Erfolgsmessung dient. Darüber hinaus wird mit dem Projektportfoliomanagement in Kapitel 3.3.2 ein praktisches Umsetzungsbeispiel für das IT-Governance-Konzept dargestellt, das die Zusammenarbeit und Kompetenzverteilung zwischen den unterschiedlichen Unternehmensebenen des Fallstudienunternehmens regelt.

Die Arbeit schließt mit einer Zusammenfassung des Beitrages dieser Arbeit sowie einem Ausblick ab.

2 Definitoriale und konzeptionelle Grundlagen

2.1 Zentralität und Dezentralität als Gestaltungsproblem der Konzernorganisation

„Die Frage nach einer Zentralisation oder Dezentralisation von Aufgaben betrifft einen Kernpunkt jeder organisatorischen Gestaltung. Die aufbauorganisatorische Gestalt einer Unternehmung wird durch die Zentralisation und Dezentralisation ihrer Aufgaben entscheidend geprägt“ (Bleicher, 1966 S. 17).

Der vorliegende Abschnitt behandelt das von Bleicher beschriebene Steuerungsproblem im Hinblick auf Entscheidungen als spezielle Aufgaben der Unternehmung.

Je größer der Einfluss bzw. die Kontrolle der übergeordneten Instanzen auf die Entscheidungsprozesse der untergeordneten Bereiche ist, desto zentraler ist ein Unternehmen organisiert. Ein Unternehmen ist dagegen in dem Maß dezentralisiert, in dem Entscheidungen sich gleichmäßig über das Unternehmen, d.h. an nachgeordnete Organisationseinheiten, verteilen (Frost, et al., 2010 S. 34).

Übertragen auf Konzerne beschreibt das Maß der Zentralisation den Umfang des Einflusses der Konzernleitung auf die Konzerntöchter. Dezentralisation im Konzernkontext umfasst hingegen die Autonomie der organisatorischen Teileinheiten bzw. Konzerntöchter. Es gilt zu beachten, dass die Realisierung von Vorteilen der einen Organisationsform in der Regel mit einer Inkaufnahme der Nachteile der anderen einhergeht (Frost, et al., 2010 S. 34,36; Scherm, et al. S. 199). Die jeweiligen Vor- und Nachteile der Strategien fasst die nachfolgende Tabelle 1 zusammen.

Organisationsform	Vorteile	Nachteile
Zentralisation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erzielung konsistenter Entscheidungsergebnisse, ▪ verbesserte Koordination innerhalb gleicher Entscheidungsangelegenheiten, ▪ Berücksichtigung übergeordneter Belange zur Erreichung von Integrationszielen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gefahr der Überlastung der Zentrale, ▪ Kommunikation zwischen Zentrale und den von den Entscheidungen betroffenen organisatorischen Teileinheiten, ▪ Demotivation nicht entscheidungsbeteiligter Teileinheiten
Dezentralisation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verringerung des vertikalen Abstimmungsbedarfs durch Verlagerung von Entscheidungsbefugnissen auf nachgeordnete Teileinheiten, ▪ Erhöhung der Flexibilität und gegeben falls Produktivität durch den Einbezug von lokalem Wissen, ▪ Motivation der autonom entscheidenden organisatorischen Teileinheiten. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mangelnde Ausschöpfung von unternehmensweiten Ressourcen- und Marktpotenzialen, ▪ Gefahr der geringeren Problemumsicht der nachgeordneten Teileinheiten, ▪ Eigensinn aufgrund von Interessensdivergenzen der Teileinheiten

Tabelle 1 - Vor- und Nachteile von Zentralisation und Dezentralisation (nach Frost, et al., 2010 S. 34)

Aufgabe der Unternehmensführung ist es, den optimalen (De-)Zentralisationsgrad von Aufgaben- und Entscheidungskompetenzen im Konzern bestimmen (Bagban, 2010 S. 1). Die Ermittlung des rechnerisch optimalen Dezentralisierungsgrads lässt sich anhand von Abbildung 1 verdeutlichen. Dieser befindet sich im Minimum der Gesamtkostenkurve, die die Summe aus den Koordinations- und Autonomiekosten darstellt. Wenn Aufgaben und Entscheidungen in einem hohen Maß zentralisiert werden, steigen die Koordinationskosten, und die Autonomie (z.B. von Subregionen und Standorten) nimmt ab. Bei einer hohen Dezentralisierung von Aufgaben und Entscheidungen steigen jedoch die Synergiekosten (z.B. durch entgangene Synergien).

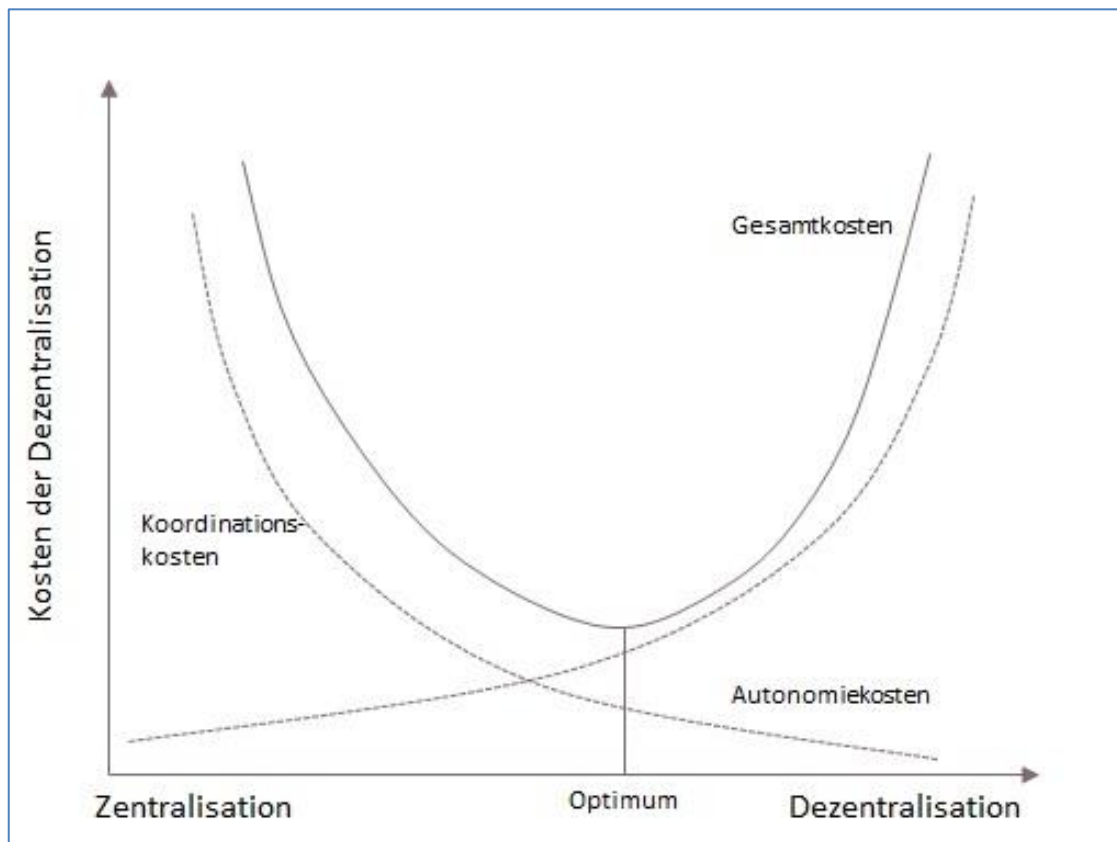


Abbildung 1 - Ermittlung des optimalen Dezentalisierungsgrades (nach Frese, et al., 2012 S. 126)

Die Analyse der Kosten der Dezentralisierung liefern jedoch nur einen ersten Anhaltspunkt für die Organisationsgestaltung, während weitere (situative) Einflussfaktoren berücksichtigt werden müssen (von Werder, 2008 S. 290).

Die Bestimmung des optimalen (De-)Zentralisierungsgrades spielt auch im Rahmen der Gestaltung der IT-Governance im Konzern eine wichtige Rolle und wird in Kapitel 2.3 näher erläutert.

2.2 Corporate Governance als allgemeiner Bezugsrahmen

Wie auch die Frage der Zentralisation und Dezentralisation handelt es sich bei Governance um einen Begriff, der in einer Vielzahl von Disziplinen Anwendung findet (Bleicher, 1966 S. 29; Budäus, 2007 S. 15-28) und zudem mannigfaltig definiert wird.

Die Erläuterung des Corporate Governance Begriffes ist in dieser Arbeit aus drei Gründen erforderlich. Erstens gewinnt die Corporate Governance durch Globalisierung und damit einhergehenden multinationalen Unternehmen zunehmend an Bedeutung (Rüter, et al., 2010 S. 1). Zweitens obliegt der Corporate Governance in dem vorliegenden Fallstudienunternehmen aus historischer Perspektive eine große Rolle und drittens stellen Vorgaben aus der Corporate Governance wesentliche Einflussfaktoren für die IT-Governance (Rüter, et al., 2010 S. 6) dar. Der Ursprung des Corporate Governance Begriffes geht auf das 18. Jahrhundert zurück, in dem die Anzahl großer Konzernunternehmen, die als Aktiengesellschaften geführt wurden, wuchs (Goerden, 2012 S. 7; Balke, 2011 S. 8). Unbestritten ist die gestiegene Beachtung des Corporate Governance Begriffes im Zusammenhang mit Unternehmensskandalen wie denen von Enron, Worldcom (Weill, et al., 2004 S. 4) oder Olympus (FTD, 2011). Unter Corporate Governance soll im Folgenden die nachfolgende Definition von Werders zugrunde gelegt werden:

„Unter Corporate Governance wird der rechtliche, sowie faktische Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens fixiert und Gelegenheiten für opportunistisches Verhalten eingeschränkt “ (von Werder).

Nestor³ vertritt den gleichen Grundsatz, unterscheidet allerdings weiter zwischen der analytischen Sicht als “behavioural side of corporate governance” und der normativen Sicht der Corporate Governance, welche Regeln und Konzepte als Rahmen für Beziehungs- und Verhaltensmuster annimmt (Schwertsik, 2012 S. 16, nach Köck, 2006, S. 323f) . Eines dieser Konzepte ist die Verteilung von Entscheidungsrechten, auf die in Abschnitt 2.3 näher eingegangen werden soll.

³ Im Rahmen der OECD Definition³ von Corporate Governance extrahiert Nestor die folgenden zwei Aspekte (Nestor, 2001 S. 1):
“Different people often mean different things by corporate governance. From the perspective of the OECD Principles, the concept is two-fold:
Corporate governance encompasses the relationships and ensuing patterns of behaviour between different agents in a limited liability corporation; the way managers and shareholders but also employees, creditors, key customers and communities interact with each other to form the strategy of the company. This is, one might say, the **behavioural side of corporate governance**. But corporate governance also refers to the set of rules that frame these relationships and private behaviours, thus shaping corporate strategy formation. These can be the company law, securities regulation, listing requirements’. But they may also be private, self-regulation. This is what we could call **the normative side of corporate governance**.”

2.3 IT-Governance

Als Teil der Corporate Governance obliegt es der IT-Governance, die Perspektiven und Einflussfaktoren auf IT spezifische Fragestellungen zu erweitern. Die Corporate Governance gibt dabei nicht nur den Rahmen für die IT-Governance vor; „*wir können viel von der Corporate Governance lernen und bereits im Unternehmen funktionierende Prinzipien übernehmen*“ (Weill, et al., 2004 S. 8) .

In der Literatur hat sich bislang keine allgemein akzeptierte Definition durchgesetzt, vielmehr müssen die verschiedenen Definitionen in Bezug zu dem jeweiligen Ansätzen Wertorientierung der IT, Unternehmensführung und Technische Ausrichtung gesetzt werden. Diese sind schematisch in der Tabelle 2 dargestellt.

Definition	Ansatz
<p>„<i>IT-Governance: Specifying the decision rights and accountability framework to encourage desirable behavior in the use of IT</i>“ (Weill, et al., 2004 S. 8).</p> <p>„<i>Unter IT-Governance werden Grundsätze, Verfahren und Maßnahmen zusammengefasst, die sicherstellen, dass mit Hilfe der eingesetzten IT die Geschäftsziele abgedeckt, Ressourcen verantwortungsvoll eingesetzt und Risiken angemessen überwacht werden</i>“ (Meyer, et al., 2013 S. 445-448).</p> <p><i>IT-Governance outlines (a) the distribution of IT decision-making rights and responsibilities among different stakeholders in the organization, and (b) the rules and procedures for making and monitoring decisions around strategic IT concerns</i>“ (Van Grembergen, 2004 S. 41; Peterson, 2001 S. 1).</p>	Wert- und Verhaltensorientierung der IT
<p>„<i>IT-Governance liegt in der Verantwortung des Vorstands und des Managements und ist ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmensführung. IT-Governance besteht aus Führung, Organisationsstrukturen und Prozessen, die sicherstellen, dass die IT die Unternehmensziele und -strategie unterstützt</i>“ (Rüter, et al., 2010 S. 22, angelehnt an das IT-Governance Institut)⁴</p> <p>“<i>If IT Strategy provides the "what", IT-Governance provides the "how"</i>“ (Lientz, et al., 2004 S. 18).</p>	Unternehmensführung und Strategie

⁴ Das IT Governance Institute (ITGI) wurde 1998 gegründet um internationale Zusammenarbeit und Standards in der Führung und Kontrolle von Unternehmens ITs voran zu treiben (ISACA, 2015).

<p><i>“To plan, implement, operate and apply IT system in the company , manage all activates, achievements and relatives appropriately, and implement or implemented the system which leads to be in shape to the organization”</i> Ministry of Economy, Trade and Industry of Japan</p>	Technische Ausrichtung
--	------------------------

Tabelle 2 - Ansätze der IT-Governance Definition

Den wohl bedeutendsten Ansatz in der Literatur liefern Weill und Ross, auf dessen Grundlage die vorliegenden Definitionen von IT-Governance für diese Arbeit wie folgt verdichtet werden:

Unter IT-Governance werden Maßnahmen und Konzepte zur Planung, Steuerung und Kontrolle einer an der Unternehmensstrategie orientierten IT mit Fokus auf die Implementierung eines Systems der Entscheidungsrechte und Entscheidungsverantwortlichkeiten gefasst.

Weill und Ross benennen die Tatsache, dass unterschiedliche Steuerungsansätze wie in Absatz 2.1 beschrieben gleichermaßen variierende Governance-Strukturen hervorrufen. Bei der Gestaltung der Governance-Strukturen gilt es zu berücksichtigen, dass die Leistungsfähigkeit der IT nicht nur in der Erfüllung der erbrachten Leistungen, sondern auch in der Frage, welche Leistungen überhaupt erbracht werden, liegt. Divisionen und Regionen, Subregionen und Standorte in globalen Konzernen werden zu Stakeholdern. Dies bedeutet, dass nicht nur die Unternehmens-IT selbst, sondern auch andere Stakeholder IT-Investitionen einfordern und sogar selbst vornehmen können (Weill, et al., 2004 S. 15). Es ergibt sich folglich ein Kontrollrahmen, der über die Unternehmens IT hinaus reicht⁵. Es gilt, diesen Kontrollrahmen bei der Gestaltung von IT-Governance und insbesondere der Verteilung von Entscheidungsrechten zu berücksichtigen.

So sind Weill und Ross der Frage nachgegangen, welche Gruppe die „besseren“ Entscheidungen trifft und haben folgende Prinzipien abgeleitet:

- In geschäftsorientierten Entscheidungen, wie zum Beispiel Finanzen, sollten Geschäftsbereiche und IT zusammenarbeiten.
- Geschäftsbereiche sollten keine IT Entscheidung, selbst wenn diese geschäftsrelevant sind, treffen.
- Die Frage welche Gruppe technische Fragen entscheiden sollte ist abhängig von der Unternehmensstruktur zu beantworten.

⁵ Besonders signifikant ist dies in Bezug auf die Tatsache, dass Unternehmen und Unternehmen-ITs ständig mit neuen Technologien und Innovationen konfrontiert sind. Beispielhaft lässt sich Cloud Computing als Trend heranziehen. Die Notwendigkeit klar modellierter Entscheidungsrechte wird hier im Spannungsfeld von Bedürfnissen der Divisionen, IT-Sicherheit und IT- Architektur deutlich. Einen weiteren Einfluss stellen Corporate Compliance Abteilungen dar. Dieses Spannungsfeld wird durch die IT Kompetenz eines jeden Anwenders, der auch privat Cloud Dienste nutzt, erweitert.

Weill und Ross definieren fünf Entscheidungsdomänen (Weill, et al., 2004 S. 11,54, übersetzt), um Entscheidungen zu kategorisieren und sie Entscheidern zuzuweisen.

- **IT principles**

IT Prinzipien sind eine Sammlung von „high-level statements“, welche beschreiben, wie die IT für das Geschäft genutzt wird (Weill, et al., 2004 S. 27) und können in Standards und Guidelines abgebildet werden (Weill, et al., 2004 S. 29).

- **IT architecture**

Die IT Architektur ist die Logik für Daten, Applikationen und Infrastruktur und beinhaltet eine Sammlung von Richtlinien, Beziehungen, technischen Entscheidungen zur Erreichung der Geschäftsziele und der technischen Standardisierung und Integration (Weill, et al., 2004 S. 30) .

- **IT infrastructure**

IT infrastrucuture ist die Grundlage der IT Planung für IT Infrastruktur und IT Human Resources und der damit verbunden Services (Weill, et al., 2004 S. 34).

- **IT business application needs**

Auch wenn alle Domänen der IT-Governance einen wertorientierten Ansatz verfolgen, beschäftigt sich diese Domäne mit dem Problem des Anforderungsmanagements zwischen Kreativität und Disziplin⁶ (Weill, et al., 2004 S. 40).

- **IT investment and prioritization**

IT Investment Entscheidungen erfahren gemeinhin die größte Aufmerksamkeit der fünf Entscheidungsdomänen und müssen die folgenden drei Fragen beantworten.

1. Wieviel soll investiert werden?
2. Worin soll investiert werden?
3. Wie können die unterschiedlichen Bedürfnisse der Beteiligten harmonisiert werden? (Weill, et al., 2004 S. 45)

IT-Governance im Konzernkontext

Die IT-Governance gewinnt im Konzernkontext immer mehr an Bedeutung. Dies ist nicht nur durch die ebenfalls stärkere Bedeutung der Corporate Governance, den gestiegenen Bedarf nach Steuerung und Transparenz, sondern auch durch den gesteigerten Bedarf nach klaren Entscheidungsrechten gegeben. Hier können die Erkenntnisse aus dem Abschnitt 2.1 Zentralität und Dezentralität als Gestaltungsproblem der Konzernorganisation aufgenommen werden. Weill und Ross betonen diesen Aspekt, da der Bedarf für Synergien auf niedrigeren Ebenen steigt, während das Bedürfnis nach Autonomie an der Spitze der Organisation am größten ist. Die niedrigeren Ebenen werden durch die Mechanismen der höheren Ebene beeinflusst (Weill, et al., 2004 S. 228). Deshalb sollte die Verteilung von Entscheidungsrechten der IT-Governance in Konzernen verschiedene Ebenen berücksichtigen. Die Herausforderungen einer IT-Governance auf Konzernebene liegen nicht nur in kulturellen und sprachlichen Barrieren, sondern auch in der Verstärkung des Phänomens des „Users als

⁶ Die Kreativität sucht neue und effizientere Wege einen Mehrwert bei dem Kunden der IT schaffen, während Disziplin das unterlaufen von Architekturprinzipien verhindert.

IT-Experten“ (Konzernweite IT-Governance, IT-Governance in multinationalen Unternehmen, 2007 S. 41).

Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über den Einflussfaktoren der IT-Governance, sowie den Ausgangspunkt der IT-Governance für den weiteren Verlauf der Arbeit.

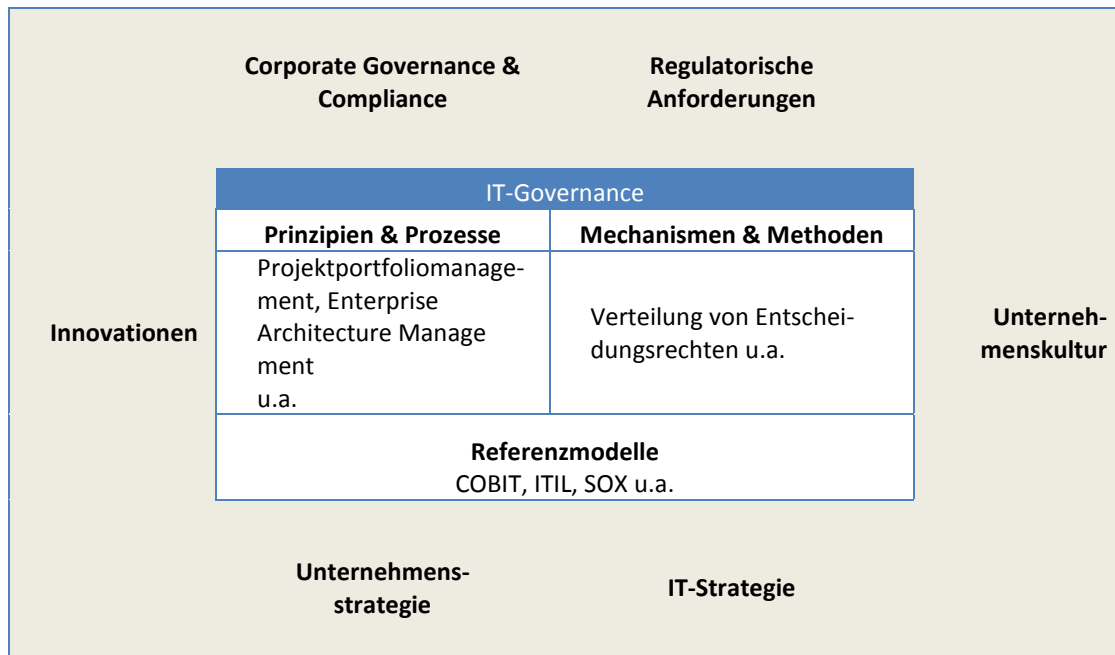


Abbildung 2 - IT-Governance Bezugsrahmen

3 Praktische Gestaltung einer mehrstufigen IT-Governance im OSE KONZERN

3.1 Vorstellung des Fallstudienunternehmens

3.1.1 OSE-KONZERN auf globaler und europäischer Ebene

Als globaler Hersteller von Medizintechnik mit einer über 100 Jahre währenden Tradition ist das japanische Fallstudienunternehmen OSE Marktführer in seinem Segment. Im Geschäftsjahr 2013/2014 verzeichnete der OSE-Konzern einen Umsatz von weit mehr als einer Milliarde Euro. Es beschäftigt weltweit mehr als 50.000 Mitarbeiter in über 100 Ländern.

Das OSE Global Headquarter (OSE GHQ) hat seinen Stammsitz in Japan und steuert die weltweiten Aktivitäten, die sich über drei „Business-Regionen“ erstrecken:

1. OSE ASIA PACIFIC (OSE AP), Japan
2. OSE AMERICA (OCA), USA
3. OSE EUROPA (OSE EUROPA), Deutschland

Bei den Business-Regionen handelt es sich um rechtlich eigenständige Tochterunternehmen mit Berichtslinien an das OSE GHQ Japan. Abbildung 3 veranschaulicht die Konzernorganisationsstruktur.

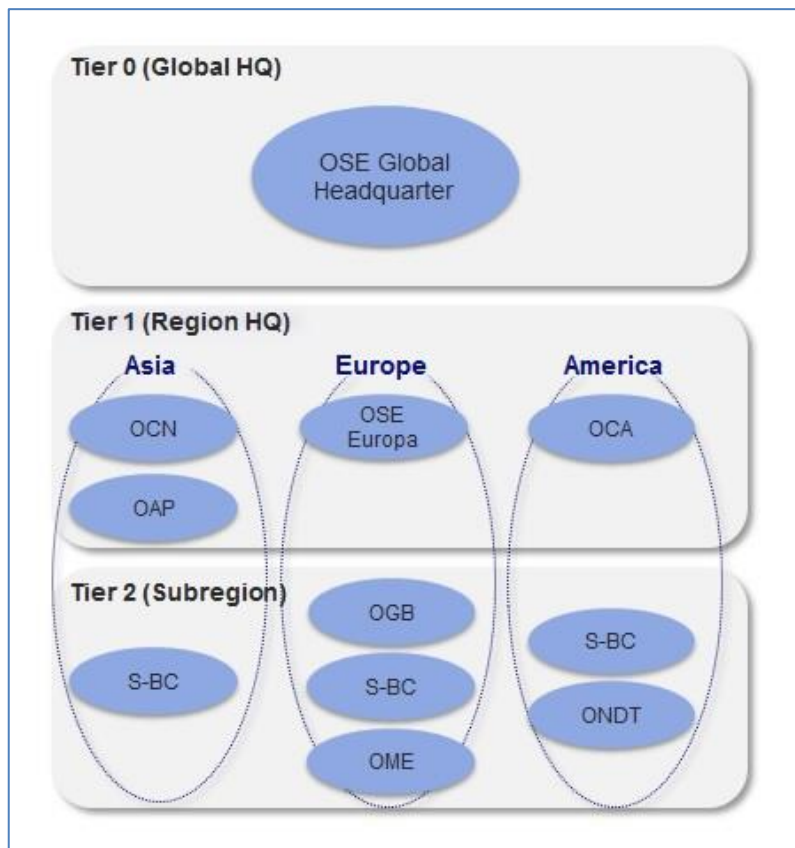


Abbildung 3 - Konzernstruktur von Ose

Das in Abbildung 3 aufgezeigte Ebenmodell bildet drei Ebenen. Auf der Ebene 0 befindet sich das OSE GHQ. Hierin enthalten ist auch die OSE IT (GHQ-IT). Ebene 1 enthält die Business-Regionen Asien, Europa und Amerika. Die Region Asien teilt sich aus historischen Gründen in OSE ASIA PACIFIC (OAP) und OSE CHINA (OCN).

Die Ebene 2 umfasst die Subregionen. Für die Region Asien bedeutet dies alle Standorte. Die Subregion der OSE AMERICA (OCA) umfasst Standorte, Geschäftszweige und OSE CANADA. In Europa wurden die über 30 Ländergesellschaften im Rahmen eines „Business-Regionalisierungs-Programms“ (Ose Europa, 2014) zu insgesamt sieben Sub-Regionen zusammengefasst (siehe Abbildung 4); das Programm bildete zugleich die Grundlage für die Gestaltung der IT-Governance über die einzelnen Regionen und Länder.

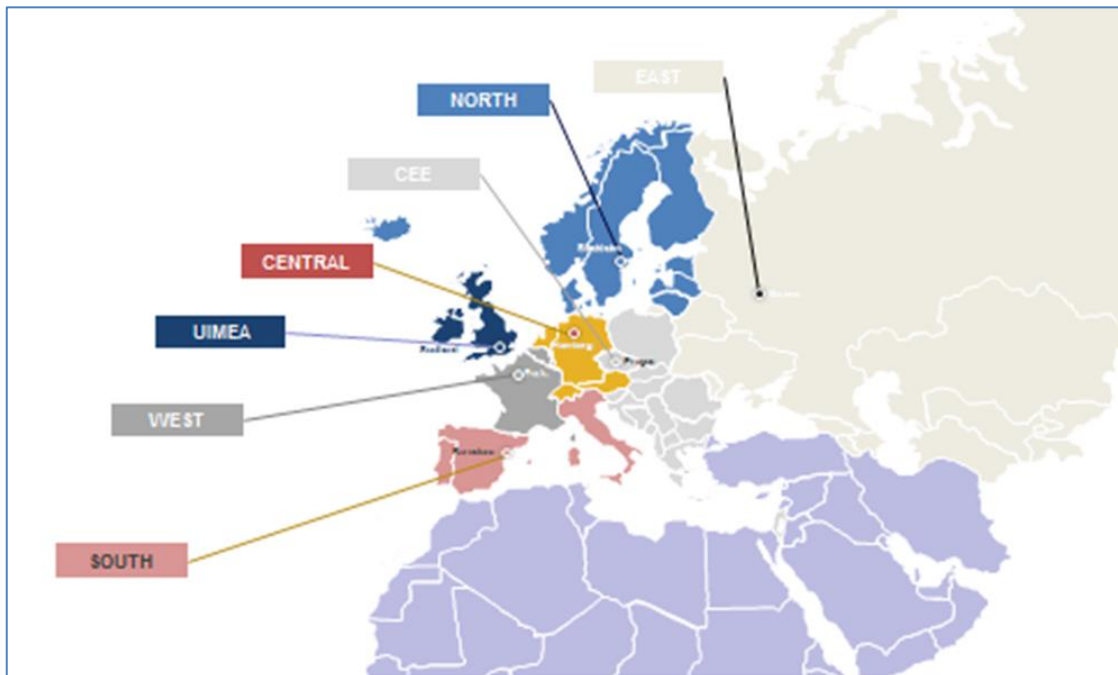


Abbildung 4 - Regionen der Business Region Europa (Ose Europa, 2014)

Die Steuerung der EMEA-Regionen umfasst zwei Produktionsstandorte. Jeder Region steht ein Regional Managing Director vor, welcher von dem Regionalen CFO und dem Regional IT-Manager unterstützt wird. Die Corporate Governance als Stabsstelle der Geschäftsführung verdeutlicht die Bedeutung der Corporate Governance für das Fallstudienunternehmen.

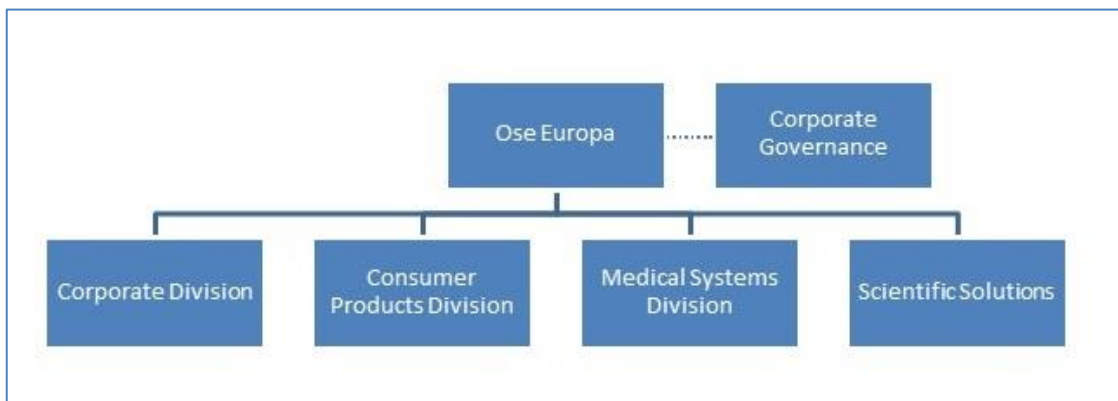


Abbildung 5 - Organigramm Ose Europa

3.1.2 Erläuterung der IT- Struktur von OSE EUROPA

Die Abteilung Information Systems (IS) ist eingegliedert in die Corporate Division und umfasst 41 feste Mitarbeiter (Abbildung 6).

Die Abteilung des IS *Application Management* besteht dabei aus der Applikationsentwicklung, dem Applikationssupport sowie dem Bereich *Collaboration*, welcher im Wesentlichen Unternehmensportale und die Lotus Notes Umgebung zur Verfügung stellt.

Die Abteilung *IT Strategy & Governance* verantwortet die europäische IT-Strategie, das Enterprise Architekturmanagement, das Projektportfoliomanagement und stellt die Steuerung der EMEA Regionen sicher. Die Steuerung der externen betriebenen IT-Infrastruktur sowie des ausgegliederten First-Level Supports obliegt der Abteilung *Provider Management*. Der Second- und Third-Level Support wird ebenfalls von der Abteilung *Provider Management* geleistet. Des Weiteren behandelt die Abteilung alle weiteren anfallenden Themen, inklusive Teilen des Lizenzmanagements.

Der *GHQ-Liason Manager* stellt das Bindeglied zur japanischen Konzernmutter her und leitet internationale Projekte. Des Weiteren finden regelmäßige⁷ Abstimmungen zwischen den regionalen IT Managern und der IT-Leitung im Rahmen des IT ROC (IT Regional Organisation Committee) statt.

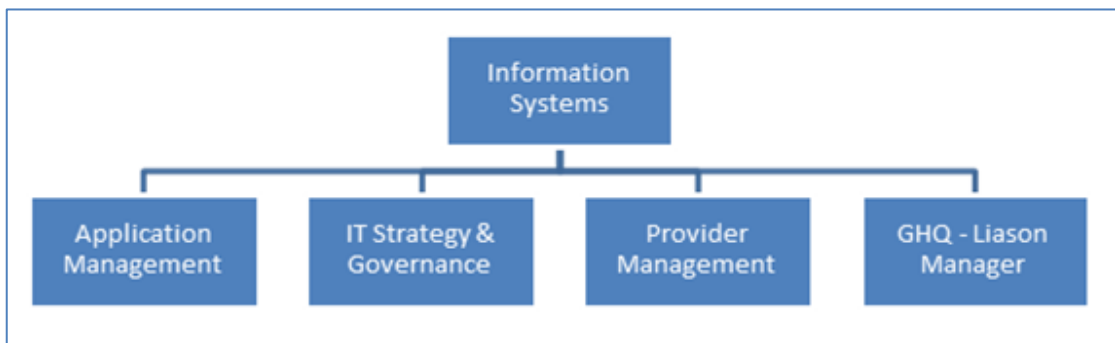


Abbildung 6 - Organigramm Ose Europa Information Systems, 1. Berichtsebene

Im Rahmen eines Projektes zur Zentralisation der OSE EUROPA wurden IT-Governance Domänen identifiziert (Ose Europa, 2014). Sie sind ein entscheidender Bestandteil der IT-Struktur des Fallstudienunternehmens.

1. *IT Financial management*
2. *IT Application management*
3. *IT Projects and portfolio management*
4. *IT infrastructure management*
5. *IT Processes and performance management*
6. *IT HR and workforce management*

⁷ Die Abstimmungen finden monatlich statt und erfolgen entweder persönlich oder unter Nutzung von Telefon-, Video- oder Webkonferenzen.

Werden diese Domänen mit den Domänen der IT-Governance von Weill und Ross in Abschnitt 0 in Bezug gesetzt, so lassen sich verschiedene Erkenntnisse ableiten.⁸

Zunächst ist festzuhalten, dass das Domänenmodell im Fallstudienunternehmen von jenem, welches Weill und Ross entwickelt haben, abweicht. Begründen lässt sich dies mit der Reife, den Bedürfnissen und der vorhandenen Organisationsstruktur des Fallstudienunternehmens. Die Domäne *IT principles* bildet sich nicht im Fallstudienunternehmen ab, da dieses keine „high-level-statements“, verfasst hat. Allerdings wird dieses im Rahmen eines Strategieprojekts für das Jahr 2015 geplant.

Die Domäne *IT architecture* umfasst in der Definition von Weill und Ross die Logik für Daten, Applikationen und Infrastruktur. Die Implementierung eines Architekturmanagements wird im Fallstudienunternehmen zwar angestrebt, aktuell findet sich jedoch eine organisatorische Trennung von Applikationen und Infrastruktur. Datenlogiken werden nicht bereichsübergreifend betrachtet.

Weill und Ross fassen in der Domäne *IT infrastructure* auch die IT Personalplanung ein, welche im Fallstudienunternehmen eine eigene Domäne darstellt, da nicht nur jede Abteilung der IT-Organisation, sondern auch jede Region die jeweilige IT- Personalplanung selbst verantwortet.

Die Domäne *IT business application needs*, welche Weill und Ross im Zusammenhang mit Anforderungsmanagement definieren, findet sich im Fallstudienunternehmen in der Domäne *IT Projects and Portfoliomanagement* wieder. Grund hierfür ist die Annahme des Fallstudienunternehmens, Anforderungsmanagement finde lediglich im Rahmen von Projekten statt.

In dieser Domäne des Fallstudienunternehmens findet sich im Rahmen des Portfoliomanagements auch die Priorisierung von Investitionen. Allerdings finden sich Investitionsentscheidungen im Fallstudienunternehmen auch in der Domäne *IT Financial management* wieder. Diese Domäne beinhaltet einen Kontrollmechanismus, welcher sich – bezogen auf operative Leistungen – auch in der Domäne *IT Processes and performance management* des Fallstudienunternehmens findet.

⁸ Die IT-Governance-Domänen wurden bereits im Jahr 2013 im Fallstudienunternehmen definiert und bildeten somit den Bezugsrahmen für die vorliegende Arbeit.

3.2 Konzept mehrstufiger IT-Entscheidungsrechte

3.2.1 Zielsetzung der globalen Steuerung

Die zentralisierte Steuerung der Unternehmensgruppe ist ein strategisches Ziel und verfolgt die Mission „GLOBAL OSE“. Die Ziele sind eine langfristige Kostenreduktion, die Erkennung und Nutzung von möglichen Synergieeffekten und Möglichkeiten des Informationsaustausches. Des Weiteren soll strategiekonformes Handeln in der ganzen Unternehmensgruppe sichergestellt sein.

Es wurde bereits im Jahr 2009 versucht, ein globales „IT management framework“ zu implementieren, das aufgrund „mangelnder Kraft der Organisation und Gründlichkeit“ jedoch nicht vollständig umgesetzt wurde (Ose GHQ, 2014 S. 2). Aufgrund der aktuellen IT-Investmentsituation - insbesondere im Rahmen einer SAP Einführung - wurde der globale IT-Steuerungsansatz jedoch wieder aufgegriffen. Dabei soll das „global IT-Governance-framework“ nicht nur im Rahmen von SAP Projekten, sondern für alle Projekte über 100 Millionen Japanische Yen (ca. 400.000⁹€) angewandt werden. Gleichzeitig soll auch die künftige IT Planung auf der Business-Region Ebene global konsolidiert werden. Für das „global IT-Governance Framework“ wurden die folgenden Ziele definiert (Ose GHQ, 2014 S. 11):

- *Einführung von globalen Standards und Regeln*
- *Definition von Checklistenprozessen*
- *Überprüfung auf Basis der Standards und Regeln*
- *Monatliches überprüfen der wesentlichen (über 100MillionenYen) IT Aktivitäten*
- *„Activity report“ und Rückmeldung an das Management*
- *Die IT der OSE GHQ wird aus der führenden Rolle heraus jährlich an den Japanischen Vorstand berichten*

Um die Besonderheiten des Fallstudienunternehmens adäquat zu berücksichtigen, werden im Rahmen dieser Untersuchung weitere Ziele verfolgt:

- *Abbildung des Ansatzes der IT als Werttreiber der Geschäftsbereiche*
- *Validierung des bestehenden Konzepts europäischer IT-Governance*
- *Harmonisierung der unterschiedlichen Prioritäten im IT-Management der Business-Region*
- *Weniger Bürokratie und mehr Transparenz*
- *Sicherstellung der Strategieorientierung von Projekten und Investments*
- *Gemeinsames Verständnis von Prozessen*
- *Gemeinsames Verständnis von globalen Entscheidungsrechten*

⁹ Nach Währungskurs am 19.12.2014 entsprechen 100 Millionen Japanische Yen 684.483€. Der Unterschied ist mit dem General Control Framework begründet, welche eine Zeichnungshöhe von 400.000€ für Investitionen für das Management Board der OSE EUROPA vorsieht.

3.2.2 Vorbedingungen für die mehrstufige Entscheidungsrechteverteilung

Die Entwicklung eines mehrstufigen und globalen Konzepts der Entscheidungsrechteverteilung wird durch Vorbedingungen des Fallstudienunternehmens beeinflusst. Diese Vorbedingungen sind in Tabelle 3 dargestellt.

Vorbedingungen der Konzeptentwicklung im Fallstudienunternehmen	
Methodische Vorbedingungen	Die OVIS-Methode ist das gültige Best Practice zur Entscheidungsrechteverteilung im Fallstudienunternehmen.
Bedarf des Fallstudienunternehmens	Der Bedarf für das Konzept der Entscheidungsrechteverteilung ergibt sich aus der Unternehmensstrategie sowie dem Bedarf für mehrstufige IT-Governance Gestaltung zur Implementierung eines globalen Konzepts.
Prinzipien	<p>Bestimmte Prinzipien des Fallstudienunternehmens sind im Konzept der Entscheidungsrechteverteilung eingefasst.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ In der Planung genehmigte Projekte bedürfen keiner weiteren Genehmigung ▪ Entscheider haben für die Einhaltung der Zeichnungsrechte Sorge zu tragen ▪ Reguläre Berichtslinien bleiben unberührt ▪ Die Entscheidungsrechte der Subregionen und Standorte können lediglich für OSE Europa modelliert werden ▪ Das "O" für den "Own" der Entscheidung kann nur eine einzige Rolle innehaben ▪ Entscheidungen mit Auswirkungen auf Zentrale Systeme der Business Region, müssen immer mit dieser abgestimmt werden ▪ Entscheidungen, die außerhalb des Plans gefällt werden, müssen mit der übergeordneten Ebene abgestimmt werden
Artefakte des Fallstudienunternehmens für die Konzeptentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Global Control Framework bzw. Delegation of Authority d.h. Zeichnungsrechte einzelner Personen ▪ 110 Dokumente aus Japan (ohne japanische Dokumente) ▪ Unternehmensprozesse z.B. Einkaufsprozess ▪ Verhaltensmuster der Unternehmenskultur z.B. große Aufmerksamkeit für Governance Mechanismen ▪ Konzepte des Departments IT Strategy & Governance OSE Europa ▪ Teilstrukturierte Interviews mit Entscheidern z.B. IT Leiter OSE Europa oder Department Manager IT Strategy & Governance OSE Europa.
Domänen der IT-Governance vor der Entwicklung des Konzepts	<ul style="list-style-type: none"> ▪ IT Financial management ▪ IT Application management ▪ IT Projects and portfolio management ▪ IT infrastructure management ▪ IT Processes and performance management ▪ IT HR and workforce management

Tabelle 3 - Vorbedingungen der Konzeptentwicklung im Fallstudienunternehmen

3.2.3 Untersuchungsmethodik und Vorgehensweise zur Konzeptentwicklung

Zunächst wird eine qualitative Inhaltsanalyse von 110 Dokumenten der Unternehmensgruppe angelehnt an Schnell (Schnell, et al., 2013 S. 312-312; S. 397-404) zur Ergebnisermittlung der Dokumentenanalyse vorgenommen und in teilstrukturierten Interviews mit Entscheidern validiert. Die Inhaltsanalyse hat die Vorteile, dass der beobachtete Gegenstand, in diesem Fall die vorliegenden Dokumente, nicht durch eine Beobachtung verändert wird (Schnell, et al., 2013 S. 398) und es keiner weiteren Hilfsmittel oder Hilfestellungen von außen zur Ergebnisermittlung bedarf.

Stichprobeneinheiten der Dokumentenanalyse bilden die insgesamt 110 zur Verfügung gestellten Dokumente. Zu Beginn der Untersuchung wird Art und Klasse der zu analysierenden Texte festgelegt. Die untersuchten Dokumente erfüllen die Formate PDF, Microsoft Word, Excel oder Powerpoint und bilden die Menge aller zugänglichen Dokumente. Nicht betrachtet werden Dokumente in japanischer Sprache und solche, die nicht aus einer OSE Gesellschaft stammen. Des Weiteren werden Dokumente in neueren Versionen bestehender Dokumente als gültig angenommen.

Es wird keine Eingrenzung der vorliegenden Dokumente auf eine Stichprobe vorgenommen und ein Kategorienschema – siehe Tabelle 4 – entwickelt. Dieses spiegelt nicht nur theoretische, sondern auch praktische Aspekte des Fallstudienunternehmens wider.

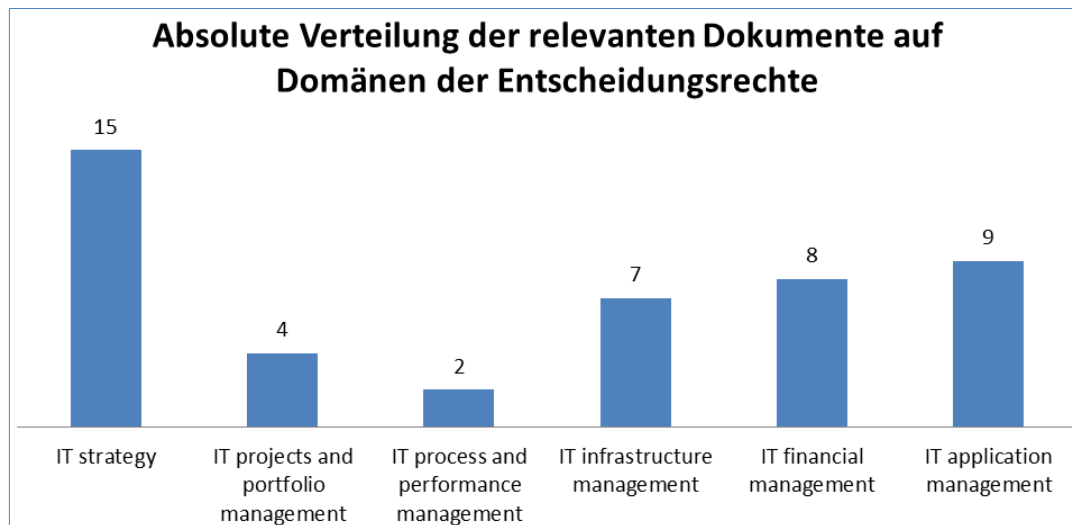
Kategorie	Zulässige Werte
Zugewiesene Dokumenten Nummer	1...N
Dokumentename	Dateiname
Braucht weitere Erklärungen/Diskussionen	Ja/Nein
Typ	PDF, Word, Excel, PPT
Tags	Freitext für Schlagwörter, welche das Dokument beschrieben
Quelle	Global BBS, QM, Mails
Inhaber	OSE GHQ IT, OSE Europa IT, OSE America IT
Validierungsdatum	Format: YYYYMMDD oder X, wenn unklar oder nicht angegeben
Das Dokument enthält eine globale Perspektive oder einen globalen Standard	Ja/Nein
Das Dokument enthält eine globale Perspektive oder einen globalen Standard in Form von Verteilung von Entscheidungsrechten	Ja/Nein
Das Dokument nimmt Bezug auf IT-Governance Referenzmodelle	Ja/Nein
Das Dokument kann relevant für globales Enterprise Architektur Management sein ¹⁰	Ja/Nein

¹⁰ Das Enterprise Architektur Management wird im vorliegenden Fallstudienunternehmen einen hohen Stellenwert einnehmen und als Mechanismus der IT-Governance in der Doku-

Das Dokument kann relevant für globales Projektportfoliomanagement sein	Ja/Nein
Speicherort	Verzeichnispfad
Datum der Ansicht	Format: DD.MM.YYYY
Das Dokument hat eine Beziehung zu den folgenden Dokumenten	Dokumentnummer (siehe oben)
Das Dokument ist relevant für die Domäne ¹¹	<ul style="list-style-type: none"> - IT Financial management - IT Application management - IT Projects and portfolio management - IT infrastructure management - IT Processes and performance management - IT HR and workforce management

Tabelle 4 - Kategorien der Dokumentenanalyse

Wird nun die Inhaltsanalyse im Hinblick auf die oben genannten Fragen ausgewertet, kann festgehalten werden, dass die Mehrheit der Dokumente keinen globalen Steuerungsansatz vorweist, wobei jene mit einem globalen Steuerungsansatz auch zu 80%¹² mehrstufige Entscheidungsrechte abbilden. Die Dokumente mit Erwähnung globaler Entscheidungsrechte verteilen sich auf die verschiedenen Domänen wie in Abbildung 7 - Anzahl der Dokumente des Fallstudienunternehmens nach Domänendargestellt.



mentenanalyse betrachtet.

¹¹ Zunächst werden einem Dokument in der Untersuchung maximal zwei Domänen der Ose IT-Governance zugeordnet. Im Verlauf der Untersuchung wird das Einführen einer zusätzlichen Domäne, nämlich der IT -Strategie als notwendig erachtet.

¹² Oftmals stellen sich die mehrstufigen Entscheidungsrechte durch Genehmigung von Vorhaben der untergeordneten Ebene dar und werden für alle Ebenen der Steuerung wiederholt aufgezeichnet.

Abbildung 7 - Anzahl der Dokumente des Fallstudienunternehmens nach Domänen

Die Domäne der IT Strategy wird im Rahmen der Dokumentenanalyse neu definiert, um dem Anteil von 33% der Dokumente mit strategischen Fragestellungen im Bezug zur Gesamtanzahl relevanter Dokumente gerecht zu werden. Diese wird in Abschnitt 3.2.4 behandelt.

Es können keine Dokumente zu der Domäne *IT HR and workforce management* gefunden werden. Für die Konzeptentwicklung werden deshalb die Prinzipien aus den Vorbedingungen in Abschnitt 3.2.2 angewandt und in Interviews validiert. Als Basis dient hier zudem das Konzept europäischer Entscheidungsrechteverteilung.

Im Anschluss an die Inhaltsanalyse werden die Dokumente, welche sowohl einen globalen Steuerungsansatz als auch die Verteilung von Entscheidungsrechten vorweisen, im Detail analysiert und ein erstes Modell mit Hilfe der OVIS-Methode entwickelt.

Detailaspekt	Mögliche Antworten
Ist dieses Dokument aktuell und valide?	Ja/ Nein, es gibt aktuellere Versionen
Lassen sich aus den Entscheidungsrechten konkrete Definitionen für das Konzept ableiten?	Ja/ Nein
Sind die Entscheidungsrechte konsistent mit denen anderer Dokumente?	Ja/ Nein
Gibt es aktuellere Dokumente, welche die gleiche IT Entscheidungsdomäne und ggf. die spezielle Entscheidung beeinflussen?	Ja/ Nein

Zwischenfazit der Dokumentenanalyse

1. Manche Dokumente stehen im Widerspruch zueinander. Es muss das jeweils aktuelle Dokument gefunden werden.
2. Jede Business Region, bis vor kurzem unabhängige Tochtergesellschaften, hat ein anderes Verständnis von IT- Management.
 - a. Die OSE AMERICA ist, auch durch Regulatorien wie die FDA, fokussiert auf Prozesse und Referenzmodelle.
 - b. Das OSE GHQ in Japan beschäftigt sich intensiv mit theoretischen und strategischen Fragestellungen sowie Finanzmanagement und Reporting.
 - c. Die OSE EUROPA fokussiert sich auf Service Management, Business Orientierung und Strategie & Governance.
3. Es gibt kein einheitliches IT Domänenmodell, weshalb die Erweiterung der OSE EUROPA IT Entscheidungsdomänen um die Domäne *IT Strategy* notwendig ist.
4. Nur wenige Dokumente nehmen Bezug auf Referenzmodelle der IT-Governance.
5. Die Dokumente zeigen eine Entwicklung über die letzten 5 Jahre auf.

Die Ergebnisse der Dokumentenanalyse werden mit Hilfe der OVIS-Methode dargestellt, welche im Folgenden erläutert wird. OVIS ist eine Best Practice Methode zur Modellierung

von Entscheidungsrechten. Eingeführt wurde diese Methode 2013 in dem Hauptsitz der EMEA Region des Fallstudienunternehmens in Deutschland.¹³

Das Unternehmen nutzt diese Methode, um mehrstufig zu dokumentieren, welche Rollen für bestimmte Aktivitäten Entscheidungsbefugnisse, Beeinflussungsrechte oder Informationsverantwortlichkeiten besitzen. Die einzelnen Ziffern der OVIS Methode stehen hier für die einer Rolle zugewiesenen Entität. Zusammenfassend lassen sich die OVIS-Rollen wie folgt definieren:

- *Own* bedeutet übersetzt aus dem englischen „besitzen“, d.h. die jeweilige Rolle, trägt die Entscheidung für eine bestimmte Aktivität und hat als Besitzer auch die Verantwortung hat, eine Entscheidung zu treffen.
- *Veto* bezeichnet auch in der deutschen Übersetzung ein Vetorecht auf eine getroffene Entscheidung und beinhaltet somit auch die Verantwortung, eine Entscheidung mitzutragen. Rollen die ein Vetorecht innehaben müssen folglich über geplante Entscheidungen informiert werden.
- *Influence* bezeichnet, dass der Träger dieser Rolle die Entscheidung beeinflussen kann und sein/ ihr Beitrag zur Entscheidung berücksichtigt werden muss.
- *Support* weist einer Rolle die Verantwortlichkeit der Lieferung von Informationen und Wissen, welche zur Entscheidungsfindung benötigt werden zu.

Die OVIS-Methode wird zusammenfassend in Abbildung 8 - OVIS as a Best Practice, The Boston Consulting Group (Ose EUROPA, 2014) dargestellt.





	Decision role	Typical stakeholders to have this role
 <p>Own</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ultimately making the call, responsible for outcome ▪ May be a joint decision between parties 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Individuals or committees primarily and/or jointly accountable for the outcome of a decision
 <p>Veto</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Right of veto (if feedback loop is indeed to be expected) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Individuals whose legal liability/management responsibility could be impacted by the decision
 <p>Influence</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Has information relevant to the decision <i>and/or</i> ▪ Will have to execute on the decision 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Individuals whose input should affect the decision <i>and/or</i> ▪ Individuals who are not accountable for the decision, but are typically key implementers
 <p>Support</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Individuals kept up to date during decision process ▪ Can opt to become participants 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Individuals who may be affected <i>and/or</i> ▪ Individual who may have pertinent information

Abbildung 8 - OVIS as a Best Practice, The Boston Consulting Group (Ose EUROPA, 2014)

¹³

Die Einführung der OVIS-Methode fand im Rahmen des Beratungsprojektes zur Regionalisierung der EMEA Regionen mit der Boston Consulting Group GmbH statt.

Das Ergebnismodell wird anschließend in teilstrukturierten Interviews mit Entscheidern validiert und angepasst. Auch teilstrukturierte Interviews während der Konzeptentwicklung trugen zum Ergebnis bei. Die Interviewpartner sind in Tabelle 5 aufgezeigt.

Rolle	Abteilung
General Manager IS	Information Systems
Department Manger IT Strategy & Governance	Information Systems
Mehrere Section Manager Provider Management	Information Systems
Commercial Specialist Provider Mgmt.	Information Systems
Group Leader Compliance	Group Compliance EMEA
Section Manager Total Quality Management IT Strategy & Governance	Information Systems
GHQ Liaison Manager Information Systems	Information Systems

Tabelle 5 - Teilnehmer der teilstrukturierten Interviews

Die Interviews ergeben, dass die Ergebnisse aus der Dokumentenanalyse die Gegebenheiten des Fallstudienunternehmens nicht gänzlich abbilden und viele der untersuchten Dokumente nicht mehr gültig sind. Die gewonnenen Erkenntnisse werden in das im folgenden Abschnitt vorgestellte Konzept eingearbeitet.

3.2.4 OVIS-Konzept mehrstufiger Entscheidungsrechteverteilung

Vor dem Hintergrund der Dokumentenanalyse und den Interviews wurde das in diesem Abschnitt vorgestellte Konzept der Entscheidungsrechteverteilung für die einzelnen Domänen neu entwickelt. Für jede Domäne wurden die einzelnen Entscheidungen definiert und Entscheidungsrechte zugewiesen, sowie mit Hilfe der OVIS-Methode dargestellt.

Auf der linken Seite der nachfolgenden Darstellungen befindet sich die „Activity“, d.h. die Entscheidung, für die eine Verantwortung getragen wird. Die Spalten stellen die Rollen auf den Ebenen Standort (Tier 3) bis Unternehmenszentrale (Tier 0) dar. Hier wird die von Weill und Ross empfohlene Mehrstufigkeit der IT-Governance Mechanismen (Weill, et al., 2004 S. 228) anhand von geografischen Ebenen angewandt.¹⁴

Der höchste Grad der Dezentralisierung ist erreicht, wenn ein Standort, das „O“ innehat. Der höchste Zentralisierungsgrad ist erreicht, wenn sich das „O“ für eine Entscheidung in der Spalte OHQ-IT findet.

Die Spalte OHQ-IT ist stellvertretend für die Unternehmenszentrale der Unternehmensgruppe anzusehen. Es wird kein Konzept japanischer Entscheidungsrechte benötigt. Des Weiteren obliegt es nicht einer Business-Region wie der OSE EUROPA, die Strukturen der OSE Corporation in Japan zu definieren.

Der CFO in der Spalte der Business Region und in der Spalte der Subregion handelt immer vertretend für das Management Board bzw. den Vorstand und trägt Sorge für die Einhaltung der Unternehmensstrategie und der Unternehmensprozesse.

Die Entscheidungsrechte auf den Ebenen der Subregion (Tier 2) und Standorte (Tier 3) gelten lediglich für OSE EUROPA und dienen der methodischen Vollständigkeit.

Es werden die folgenden Domänen erläutert und dargestellt:

1. IT Strategy
2. IT Financial management
3. IT Application management
4. IT Projects and portfoliomanagement
5. IT infrastructure management
6. IT process and performance management
7. IT HR and workforce mangement

¹⁴ Mehrstufigkeit auf Basis von Geschäftszweigen oder Divisionen kommt für das Fallstudienunternehmen nicht in Frage.

1. Domäne: *IT Strategy*

Die Domäne *IT Strategy* wurde neu konzipiert, um der großen Anzahl an Dokumenten zur *IT Strategieplanung* aus der globalen Zentrale in Japan gerecht zu werden.

Da die *IT-Strategie* von der Unternehmensstrategie abgeleitet wird, ist die Entscheidung über die Unternehmensstrategie hier ebenfalls aufgezeigt.¹⁵

Aus dem Konzept (Abbildung 9) wird ersichtlich, dass die Entscheidung über die *IT-Strategieplanung* bei OSE GHQ liegt, wobei sich die Implementierung der Strategie auf der Ebene der Business-Regionen befindet. Diese „Dezentralisierung“ der Entscheidungsrechte begründet sich mit der historischen Unabhängigkeit und der Fähigkeit von Business-Regionen, auf die Bedürfnisse der Geschäftsdivisionen und die Anforderungen von Markt, Regulatoren und Gesellschaft zu reagieren.

Ein weiterer Bestandteil der Domäne *IT Strategy* ist das *IT Lizenz- und Assetmanagement*. Das Lizenzmanagement wird bisher im Fallstudienunternehmen in der Domäne *IT Infrastruktur* abgebildet. Diese Zuordnung wird den Applikationslizenzen nicht gerecht und führt zu Unklarheiten und hohen Kosten. Das Lizenz- und Assetmanagement wird bewusst nicht jeweils den Domänen *IT Infrastruktur* und *IT Applikationsmanagement* zugeordnet, um eine einheitliche Lizenzstrategie zu lenken.

In Diskussionen mit verschiedenen Experten im Unternehmen konnte festgestellt werden, dass das *IT-Lizenzmanagement* auf allen Ebenen der Steuerung betrieben wird und es an einer übergeordneten, kompetenten Instanz mangelt. Aus regulatorischen Gründen kann kein globales Lizenzmanagement stattfinden, jedoch werden Verhandlungen mit einigen Zulieferern auf globaler Ebene geführt, die Rahmenbedingungen für Verträge auf der sub-regionalen und regionalen Ebene liefern.

¹⁵ Übernommen aus (Ose Europa, 2014 S. 3)

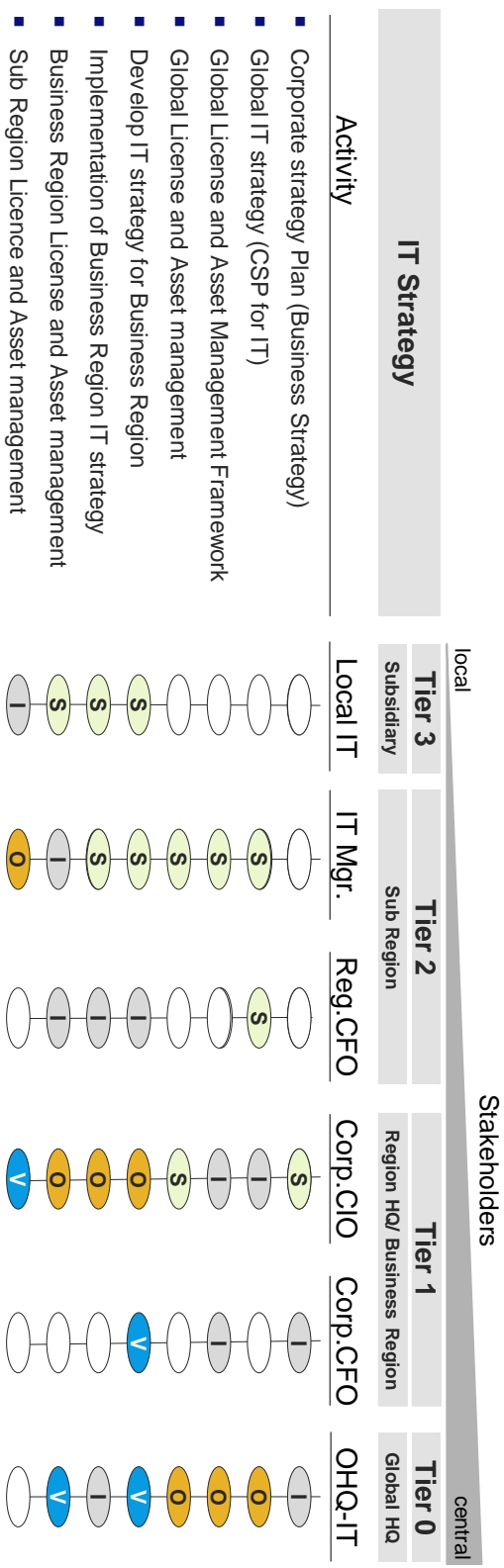


Abbildung 9 - Mehrstufiges Konzept der Entscheidungsrechteverteilung IT Strategy

2. Domäne: IT Financial management

Die Domäne *IT Financial management* besteht aus der Finanzplanung, der Initialisierung von Budgets und der Definition von Reporting Methoden.

Auf globaler Ebene werden die IT Finanzplanungsmethoden inklusive der Reportingmethoden definiert. Diese Entscheidung wird von der Business-Region beeinflusst und muss von den Subregionen unterstützt werden.

Des Weiteren wird auf globaler Ebene ein IT Budget für alle darunter liegenden Ebenen definiert. Die Business-Regionen beeinflussen diese Entscheidung und müssen in dieser berücksichtigt werden. Im Fallstudienunternehmen war dies bisher nicht der Fall, wurde aber von Entscheidern determiniert. Die Dokumentenanalyse ergab den Status quo der Eigenverantwortlichkeit von Business-Regionen und würde lediglich ein Vetorecht für die zentrale in Tokyo vorsehen.

Die Domäne *IT Financial management* bildet außerdem das General Control Framework ab, welche die Zeichnungsberechtigung einzelner Rollen definiert. Das General Control Framework sieht vor, dass ein Regional Managing Director, der höchste Verantwortliche einer Region, eine Summe von bis zu 100.000€ zeichnen darf.¹⁶

Alle Ebenen unterhalb des Regional Managing Directors werden von einer Region selbst definiert.

Des Weiteren wird in der Domäne *IT Financial management* zwischen Investitionen, welche zentrale respektive regionale Systeme betreffen, unterschieden. Dies dient der Absicherung einer IT Strategie, insbesondere auf Architekturen auf der Ebene der Business Region.

Besonders ist die Rolle des regionalen IT Managers, der bereits genehmigte Budgets in Höhe von bis zu 100.000€ für regionale Systeme ohne Bezug zu zentralen Systemen entscheiden kann. Da ein regionaler IT Manager hierfür in der Regel nicht zeichnungsberechtigt ist, muss er selbst für die Einhaltung der Zeichnungsberechtigungen Sorge tragen.

¹⁶ Das General Control Framework definiert zunächst eine allgemeine Zeichnungsberechtigung. Für Kredite und Immobiliengeschäfte gelten spezielle Grenzen, die hier nicht relevant sind.

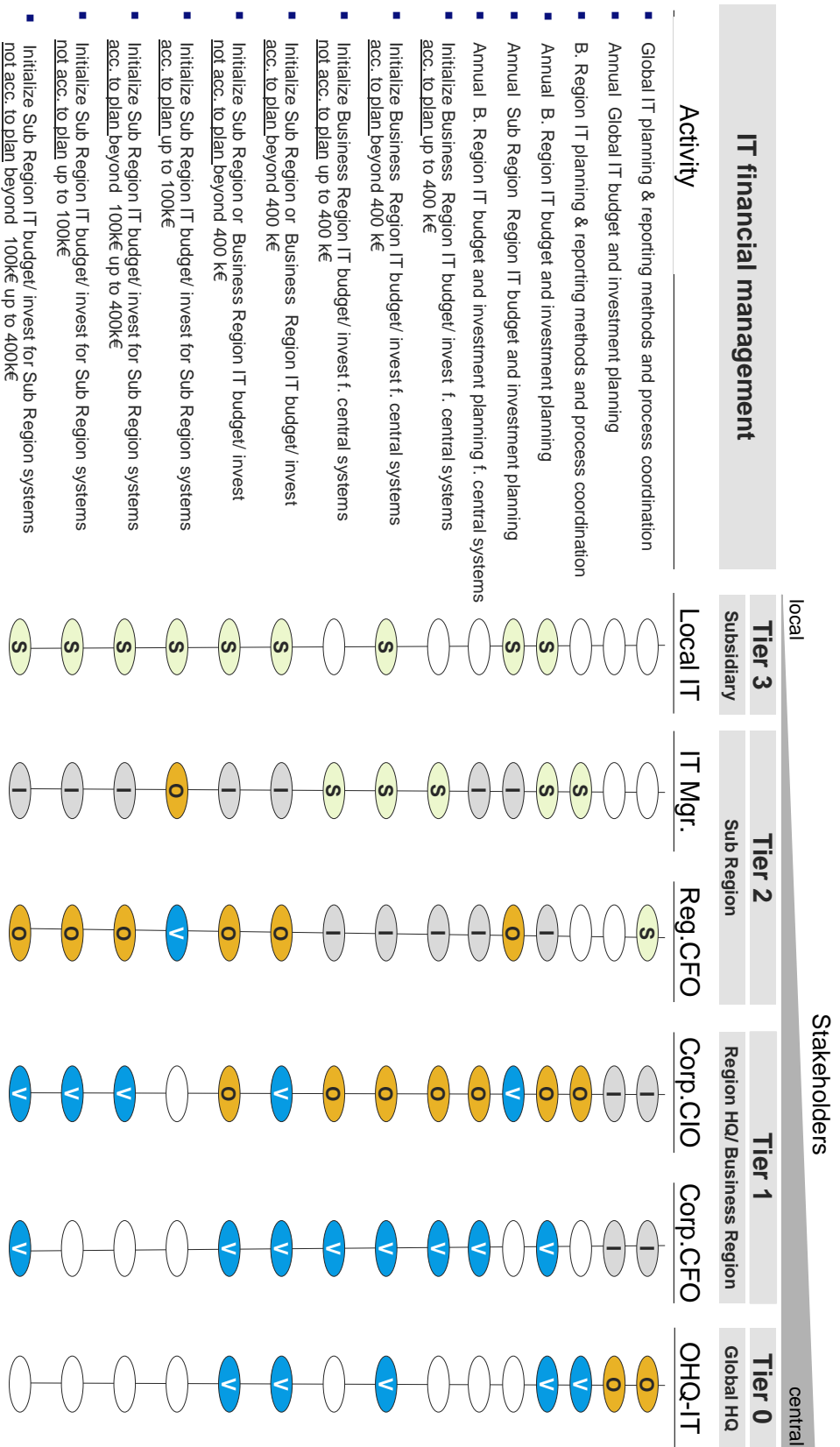


Abbildung 10 - Mehrstufiges Konzept der Entscheidungsrechtverteilung IT financial management

3. Domäne: IT Application management

Die Domäne *IT Application management* umfasst das Architekturmanagement, die Beschaffung von Applikationen sowie Anforderungs- und Changemanagement.

Auf globaler Ebene werden Standards definiert, welche zentral in Tokyo entschieden, aber von den Business-Regionen beeinflusst werden. Diese tragen unterstützende Informationen aus den Subregionen in die globale Diskussion und entscheiden über die Ziele und Inhalte des Architekturmanagements, welches von den Subregionen beeinflusst wird.

Die Sicherstellung der Einhaltung von globalen Richtlinien wird in Bezug auf Softwareanschaffungen und der Entscheidung über Priorisierung der Anforderungen der Business Region durch ein Vetorecht der globalen Zentrale abgebildet.

Die Strategieorientierung von Priorisierungsentscheidungen von Anforderungen auf der Ebene der Business-Region wird durch ein Vetorecht des CFOs sichergestellt.

Da der CIO der Business-Region sowohl die IT- als auch die Unternehmensstrategie beeinflusst, ist dieser auch Inhaber der Entscheidung über die Priorisierung von Anforderungen.

Die Entscheidung über Priorisierung von Anforderungen an Systeme der Subregionen liegt bei dem CFO der Subregion- von Standorten und regionalen IT Managern beeinflusst. Die Orientierung an die Unternehmensstrategie wird hier sichergestellt.

Die regionalen IT Manager haben die Entscheidung über die Priorisierung von Anforderungen nicht inne, weil Ihnen oftmals die Informationen für eine strategieorientierte Entscheidung fehlen.

Unabhängig von der Frage, welche Rolle in einer Subregion entscheidet, ist es notwendig, auf die speziellen Anforderungen, soweit diese strategiekonform sind, einzugehen.

Um die Einhaltung des Frameworks zu garantieren, haben die Business Regionen ein Vetorecht auf Softwareanschaffungen der Subregionen. Dies gilt auch für Systemänderungen mit Bezug auf zentrale Systeme.

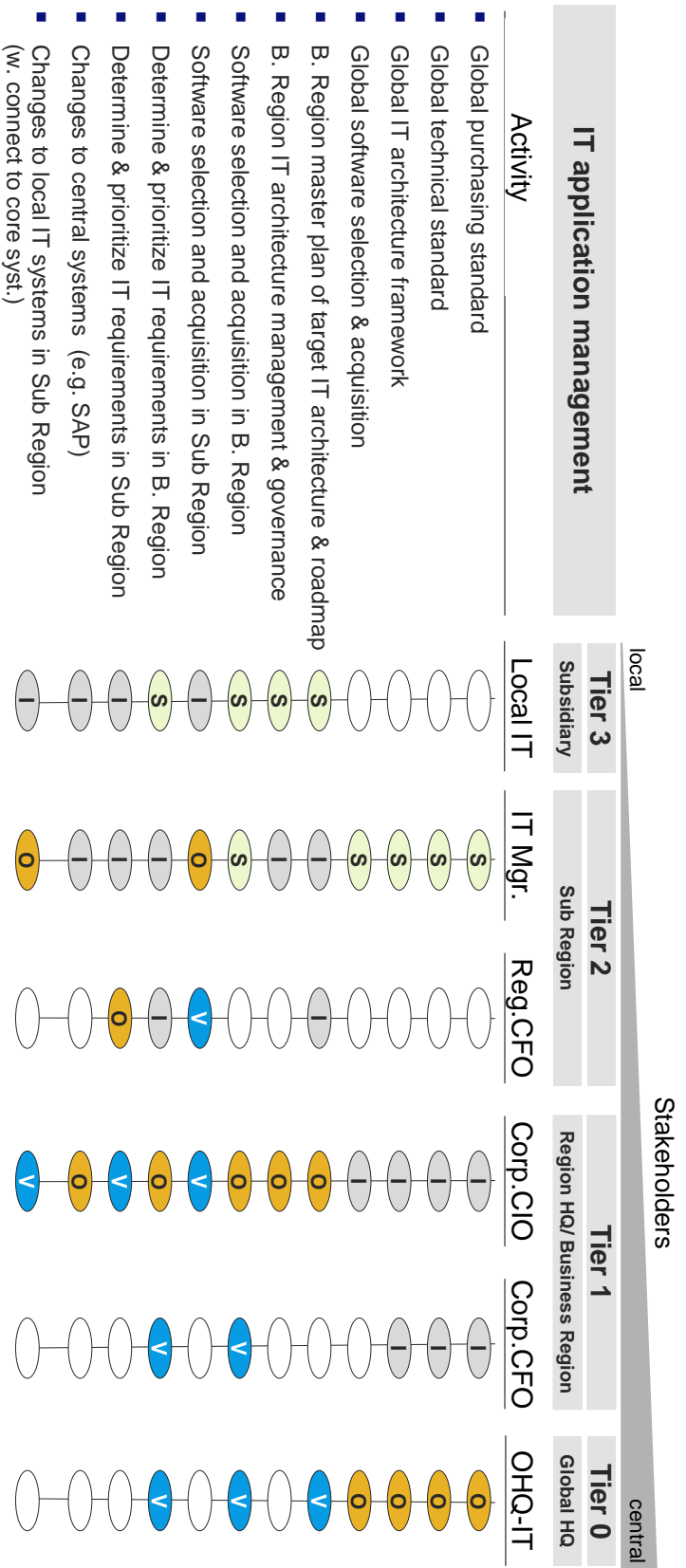


Abbildung 1.1 - Mehrstufiges Konzept der Entscheidungsrechtverteilung IT application management

4. Domäne: IT Projects and portfolio management

Die Domäne *IT Projects and portfolio management* beinhaltet die Definition von Projektmanagement Standards, die Projektplanung sowie das Ressourcenmanagement für Projekte. Auf globaler Ebene wird ein „gate management“ Standard definiert, welcher die Entscheidung über die Ausgestaltung des Genehmigungsprozesses für Projekte mit über 400.000€ geplanten Volumen beinhaltet und ein Standardvorgehen für Systemevaluierung und Einführung zur Verfügung stellt.

Die Standards und Guidelines werden auf der Ebene der Business-Region spezifiziert und implementiert. Subregionen und Standorte müssen diese Standards einhalten.

Die Planung der durchzuführenden Projekte obliegt der Business-Region. Im Falle der Business-Region Europa werden die Projekte sowohl für die europäische Zentrale als auch für alle Regionen zentral erhoben und geplant. Das europäische Projektportfoliomanagement wird in Abschnitt 3.3.2 beschrieben. Das Prinzip für Entscheidungen außerhalb des Plans und dass bereits geplante Projekte keiner weiteren Genehmigung bedürfen greift auch in dieser Domäne.

Hervorzuheben ist das Ressourcen Management für Projekte in den Subregionen. Da kein zentrales Ressourcenmanagement besteht und keine Ressourcen der Subregion für Projekte der Business Region zu Verfügung gestellt werden, verantwortet der regionale IT Manager das Ressourcenmanagement für IT Projekte der Subregion. Der CIO der Business Region hat ein Veto inne, um einen Informationsfluss zu gewährleisten.

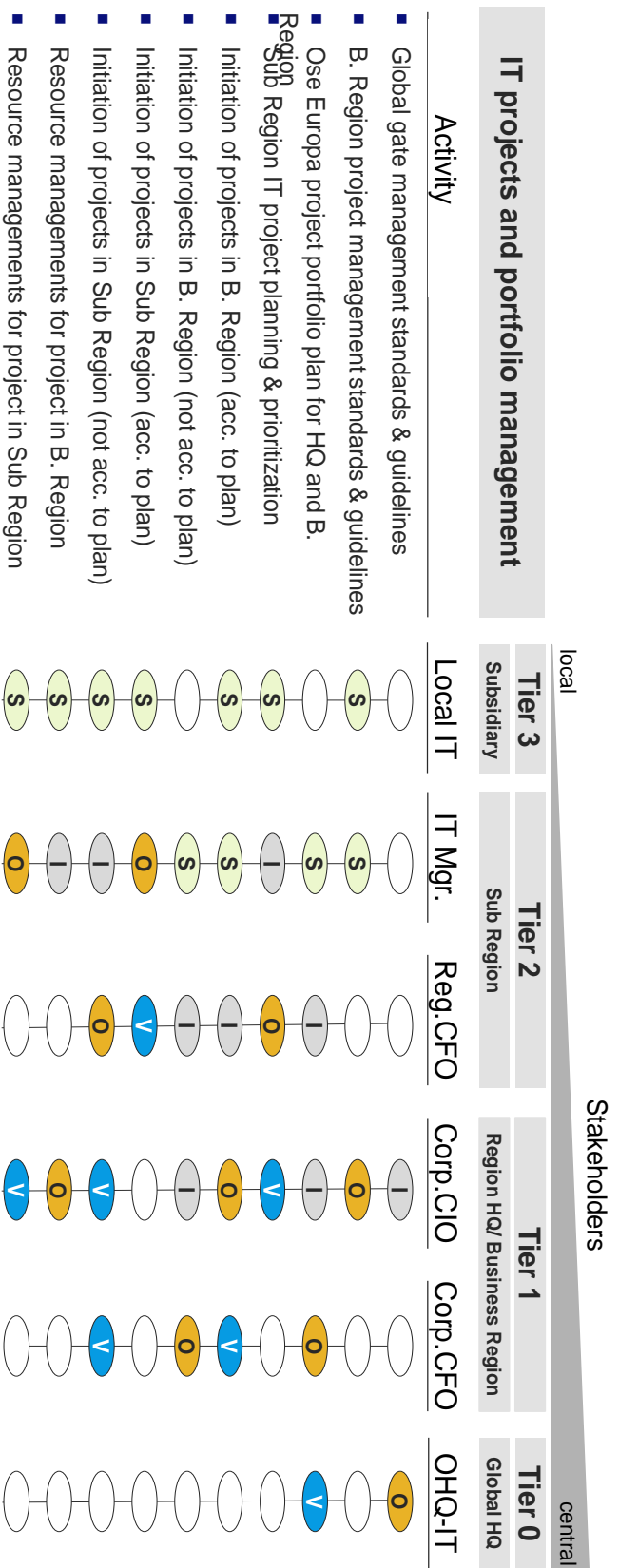


Abbildung 12 - Mehrstufiges Konzept der Entscheidungsrechtverteilung IT projects and portfolio management

5. Domäne: IT infrastructure management

Die Domäne *IT infrastructure management* umfasst die Bereiche IT-Security, Beschaffung, Investments und Standards. Auf globaler Ebene werden Standards, Guidelines und Strategien entwickelt. Besonders hervorzuheben ist der Einfluss der Business-Regionen auf die globalen Entscheidungen, da sie bereits bestehende Guidelines und Standards in die Diskussion einbringen.

Die globalen Entscheidungen werden auf der Ebene der Business Region spezifiziert und im Hinblick auf die Sourcing Strategie auch von den Subregionen beeinflusst.

Die Konformität von IT Infrastruktur Investments der Subregionen wird unter anderem durch ein Vetorecht auf der Ebene der Business Region sichergestellt.

Subregionen und Standorte beschäftigen sich nicht mit Fragen der IT Sicherheit, IT Infrastruktur Strategie und Standards, da sie die Entscheidungen der Business Region unterstützen müssen. Für außerplanmäßige Entscheidungen muss auch hier eine höhere Ebene konsolidiert werden.



Abbildung 13 - Mehrstufiges Konzept der Entscheidungsrechtverteilung IT infrastructure management

6. Domäne: IT Processes and performance management

Die Domäne *IT Processes and performance management* hat drei Perspektiven auf diesen Begriff zu vereinigen.

Die OSE Corporation of America verbindet mit IT Prozess Management die Kernwerte des IT Service Managements nach ITIL V3 und führt daran angelehnt KPI Reportings durch.

Die Unternehmenszentrale in Tokyo interessiert sich ebenfalls für Referenzmodelle und beschäftigt sich mit der Bestimmung von Prozessreifegraden nach COBIT.

Auf europäischer Ebene wird Geschäftsprozessmanagement im Zusammenhang mit einer ERP Einführung betrieben.

Die Reichweite der Entscheidungen der Domäne *IT Processes and performance management* nimmt zur Subregionalen Ebene hin stetig ab.

Auf der globalen Ebene werden Benchmarking Modelle und Prozessreifegradmodelle vereinigt, welche durch die Erfahrungen der Business Regionen maßgeblich beeinflusst wird.

Eine Business Region verantwortet nicht nur Prozesse und Performance des eigenen Betriebes, sondern auch Governance Prozesse, Guidelines und Standards, welche auch für Subregionen gelten. Der Fokus der Subregion liegt auf Prozess- und Performancemanagement und dessen Reporting.

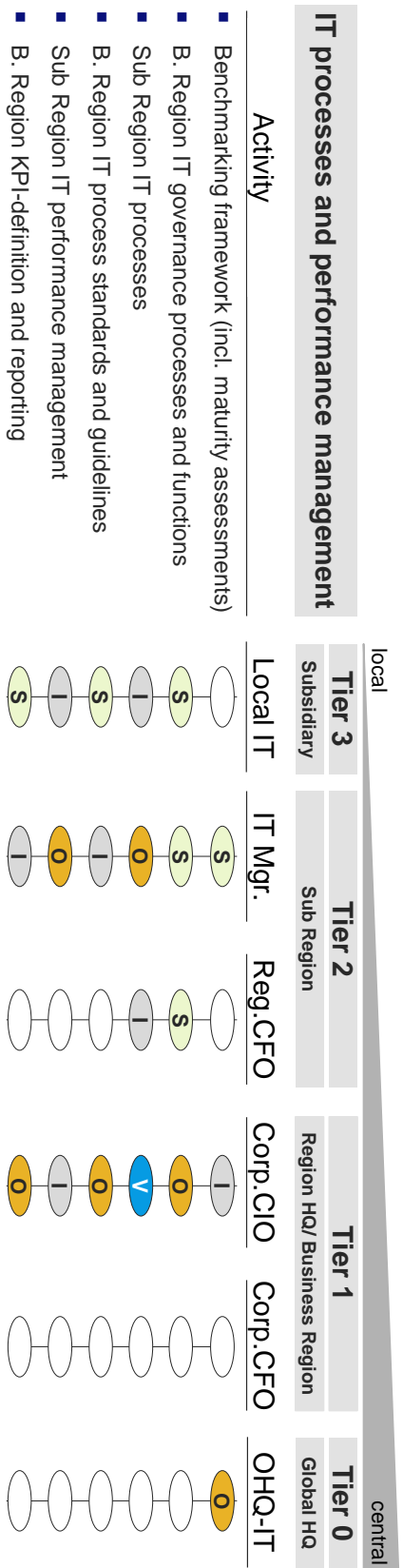


Abbildung 14 - Mehrstufiges Konzept der Entscheidungsrechtverteilung IT processes and performance management

7. Domäne: IT HR and workforce management/ IT organization management

Die *Domäne IT HR und Workforce Management* (von Tokyo und MCA IT Organization Management genannt) umfasst die Personalplanung, den Umgang mit ungeplantem Personal-aufbau und die Personalentwicklung.

Hervorzuheben ist hier, dass die Business Region den IT Personalplan selbst entscheidet und die Unternehmenszentrale in Tokyo lediglich ein Vetorecht inne hat. Die Subregionen beeinflussen den Personalplan maßgeblich.

Wie auch bei Investitionen außerhalb des Plans besitzt die übergeordnete Ebene ein Veto-recht bezüglich Neueinstellungen außerhalb des Plans.

Die Entscheidungen über Personalentwicklung und Sonderleistungen werden in den Regio-nen selbst gesteuert, wohingegen auf der Ebene der Business Regionen Konzepte der Ge-schäftsdivisionen Gültigkeit haben und es keinen globalen Ansatz gibt.

Zwischenfazit der Konzeptentwicklung

In dem vorliegenden Konzept werden die Spannungsfelder von Zentralisation und Dezentralisation deutlich. Der globale Steuerungsansatz wird im Hinblick auf Standards, Guidelines und Investment-management abgebildet, während Standorte und Subregionen insgesamt an Entscheidungsrechten verlieren.

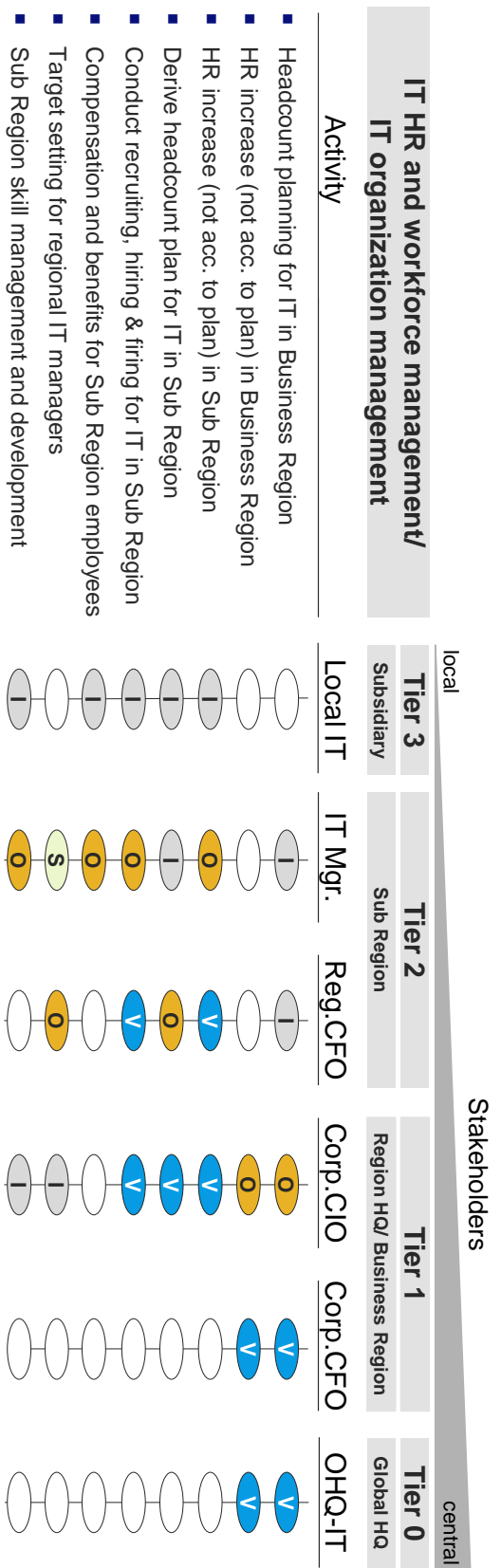


Abbildung 15 - Mehrstufiges Konzept der Entscheidungsrechtverteilung IT HR and workforce management/ IT organization management

3.3 Umsetzung von IT-Governance im Fallstudienunternehmen

3.3.1 Herausforderungen und Erfolgsfaktoren im Fallstudienunternehmen

Die Umsetzung des vorliegenden Konzepts ist als ein Baustein funktionierender IT-Governance zu betrachten. Die Verzahnung eines Governance Mechanismus' – in diesem Falle das Konzept mehrstufiger Entscheidungsrechteverteilung – mit den Gegebenheiten eines Unternehmens stellt eine große Herausforderung dar.

In diesem Fall verlangt die Umsetzung des Konzepts zunächst ein gemeinsames Verständnis der OVIS-Methode, sowie der einzelnen Entscheidungen. Des Weiteren müssen Prozesse und Kommunikationswege – zum Beispiel durch Komitees – definiert werden, um die Einhaltung der Terme *Influence* und *Veto* zu gewährleisten.

Weill und Ross empfehlen zudem, die Unternehmensstrategie zur Ableitung einer wertbeitragenden IT-Strategie tiefer zu differenzieren (Weill, et al., 2004 S. 127). Anschließend folgt der Beschluss des Konzepts und des Vorgehens.

Neben den allgemeinen Herausforderungen bei der Umsetzung eines IT-Governance Mechanismus können für das Fallstudienunternehmen spezielle Herausforderungen für die Umsetzung des Konzepts mehrstufiger Entscheidungsrechteverteilung festgestellt werden.

Herausforderung	Mögliche Maßnahme
Eigenständigkeit der Business Regionen und teils auch der Subregionen	Gemeinsam hohes Maß an Kooperation und Beteiligung erarbeiten.
Unterschiedlich stark ausgeprägtes Fachwissen zu den einzelnen IT-Entscheidungen der IT Führungskräfte	Wissen in Komitees konsolidieren wie z.B. Einführung eines Architecture Board oder IT Security Newsroom
Mangelnde Resilienz bei auftretenden Problemen	Gründe für Probleme erfassen und Akzeptanz des Modells hinterfragen, Kommunikation ausbauen, Unterstützung des Managements insbesondere in der Unternehmenszentrale sicherstellen
Mangelnde Akzeptanz des Modells, insbesondere weil dieses von einer Business Region entwickelt wurde.	Einbezug von anderen Business Regionen in die Gestaltung des Modells, Antizipieren des Modells durch die Unternehmenszentrale in Japan
Zu hoher Kommunikationsaufwand. (Hier handelt sich um einen „weichen“ Wert, welcher sich ggf. in einem Meinungsbild widerspiegeln kann.)	Time Boxing in Meetings, kein Meeting ohne vorbereitete Agenda, Niedrigschwelliger Austausch z.B. über das Unternehmensportal, Teilnahme an Meetings ist in eigener Verantwortung freiwillig
Standardprozesse und Prinzipien werden regelmäßig umgangen.	Bürokratisierungsgrad hinterfragen, das Maß an „akzeptablen Abweichungen“ definieren und Prozessbeteiligte mehr einbeziehen.

Das vorliegende Konzept der Entscheidungsrechteverteilung wurde im Dezember 2014 sowohl Entscheidern der Business Regionen als auch Entscheidern der Unternehmensgruppe in Japan vorgestellt. Die Reaktionen auf dieses Konzept sind positiv ausgefallen. Es ist zu erwarten, dass dieses Konzept im Frühjahr 2015 für IT-Entscheidungen mit globalem Fokus beschlossen wird.

Entscheidungen, welche das Verhältnis von Business Regionen zu Subregionen und Standorten betreffen, können von den Business Regionen OCA und OAP nicht umgesetzt werden, da diese ihre IT nicht zentralisiert steuern. Vielmehr ist jeder IT Standort der Business-Regionen OCA und OAP als eigenständig zu betrachten, d.h. liegt ein hoher Dezentalisierungsgrad vor und die Anwendung des Konzepts ist eingeschränkt.

Die Grundlage für IT-Governance Messungen bilden nach Weill und Ross die Aufmerksamkeit für IT-Governance, IT-Governance Performance und finanzielle Performance (Weill, et al., 2004 S. 120).

Die Messung des Umsetzungserfolges des vorliegenden Konzepts sollte an den Zielen in Absatz 3.2.1 orientiert sein. Um Fortschritte greifbar darzustellen, sollte der folgende Fragebogen regelmäßig von Beteiligten mehrerer Ebenen ausgefüllt werden.

Fragen	Mögliche Antworten
Wurden Ergebnisse wie die Definition von globale Standards und Guidelines erarbeitet?	Ja/nein
Wurden diese auf den der globalen Ebene und in den Business Regionen implementiert und kommuniziert?	Ja/nein
Konnte eine Plattform für regelmäßigen Austausch aller Beteiligten, zum Beispiel für Themen des Enterprise Architektur Managements, geschaffen werden?	Ja/nein
Konnte eine Plattform für ständigen Austausch, zum Beispiel für aktuelle Themen der IT-Sicherheit, geschaffen werden?	Ja/nein
Findet eine monatliche Überprüfung der laufenden Projekte mit einem Budget über 100Millionen Yen statt?	Ja/nein
Ist eine langfristige Senkung der IT Kosten absehbar?	Ja/nein
Kann ein konkreter Nutzen von Synergieeffekten am Beispiel von Projekten oder im Bereich Strategie benannt werden?	Ja/nein
Wie hoch ist der Anteil an IT-Investitionen im aktuellen Geschäftsjahr, welcher kompatibel zur IT-Strategie und Unternehmensstrategie ist?	%
Gibt e sein konkretes Problem oder einen konkreten Diskussions- bzw. Handlungsbedarf? ¹⁷	Ja/nein

Tabelle 6 - Fragebogen zur regelmäßigen Erfolgsbestimmung des IT-Governance Mechanismus

¹⁷ Sollte diese Frage mit Ja beantwortet werden, müssen zusätzliche Beschreibungen angefügt werden

Sollte ein Handlungsbedarf geäußert werden, sollte derjenige, der diesen festgestellt hat eine verbindliche Einladung für die entsprechenden Stakeholder zu einem Gespräch verfassen.

3.3.2 Umsetzung von mehrstufigen Entscheidungsrechten am Beispiel der Projektinitiierung

Für die Umsetzung des Konzepts mehrstufiger Entscheidungsrechteverteilung bedarf es der Definition von ebenfalls mehrstufigen Prozessen, welche einerseits die Einhaltung des Konzepts sicherstellen und auf der anderen Seite weitere Ziele oder Prinzipien der IT-Governance unterstützen.

In diesem Abschnitt werden die Projektinitiierungsprozesse zur Umsetzung der Entscheidungsrechte aus der Domäne *IT Projects and Portfoliomanagement* am Beispiel des Projektportfoliomanagements modelliert.

Aus der theoretischen Perspektive ist das Beispiel des Projektportfoliomanagements besonders geeignet, weil es sowohl als Prinzip der IT-Governance als auch als strategisches IT-Controlling Werkzeug (Gadatsch, et al., 2010 S. 120-125) verstanden wird und neben transparenten auch strategieorientierte Entscheidungen umfasst. Die praktische Bedeutung in dem Bezug des Fallstudienunternehmens ergibt sich aus der angestrebten Einführung des Projektportfoliomanagement und dem Bedarf für eine globale Prozessmodellierung in dem Fallstudienunternehmen.

Die Inhalte des Projektportfoliomanagements lassen sich wie folgt beschreiben (Ose Europa, 2014 S. , zusammengefasst und übersetzt):

„Das Projektportfoliomanagement besteht aus den Komponenten¹⁸ Portfolioplanung, Priorisierung, Projektinitiierung, Projektmanagement, Projektreporting und Ressourcenmanagement¹⁹.“

Die Ziele des Projektportfoliomanagements sind das Erreichen von mehr Transparenz und Governance für IT bezogene Projekte, die Verteilung von IT-Ressourcen in Anlehnung an Prioritäten des Business und die Priorisierung von Projekten anhand von Unternehmens- und Geschäftszweigstrategien. Des Weiteren sollen Synergien, Redundanzen, Gegensätze und Risiken identifiziert und eine vorausschauende Planung realisiert werden. Ziel ist außerdem, die Umsetzung von Projekten aus der Ressourcen Perspektive sicherzustellen.

Neben möglichen Synergien profitieren Regionen und Standorte von dem Wissen und erprobten Vorgehensweisen der Business Regionen.

Die Abteilung IT Strategy & Governance führte im Herbst 2014 die Projektportfolioplanung als erste Komponente des Projektportfoliomanagements für alle Regionen Europas und die europäische Zentrale in Hamburg ein.

¹⁸ Diese Komponenten bilden sich im Konzept mehrstufiger Entscheidungsrechteverteilung unter Projekt Management Standards & Guidelines, Projekt Portfolio Plan, Planung und Priorisierung, Initiierung und Ressourcen Management für Projekte ab.

¹⁹ IT-Ressourcen meint hier menschliche Ressourcen.

Alle Projekte mit mehr als zehn erwarteten IT-FTE²⁰ für die Planung des kommenden Geschäftsjahres und laufende Projekte wurden für einen standardisierten Portfolioplanungsprozess erfasst, welcher mit dem Finanzplanungsprozess verzahnt ist. Es entsteht die Möglichkeit, Projekte anhand möglicher Synergien zu clustern. Den organisatorischen Rahmen bildet hier das IT-ROC. Beispielhaft werden alle Projekte im Rahmen der Einführung einer VoIP-Telefonie zusammengefasst.

Die Entscheidung, welche Projekte in das laufende Portfolio aufgenommen werden, trifft die Business Seite, d.h. der Regional Managing Director bzw. das OSE Europa Management Board. Die Initialisierung eines Projekts durchläuft einen zentralen Genehmigungsprozess, welcher die Anwendung von Standards, Guidelines und Qualitätskriterien sicherstellt.

Die Durchführung aller Projekte folgt ebenfalls den Standards- und Guidelines, welche durch die Business-Region definiert wurden. Langfristig ist eine weitere Zentralisierung des Prozesses abzusehen.

Die Projektportfolioplanung hat im Dezember 2014 die Konsolidierung und Validierung der 560 beantragten Projekte mit einem Plan von 420 Projekten abgeschlossen und eine Roadmap definiert. Der nächste Schritt des Projektportfoliocyklus (Abbildung 16) ist die Genehmigung und Initiierung der geplanten Projekte zu Beginn des Jahres 2015.

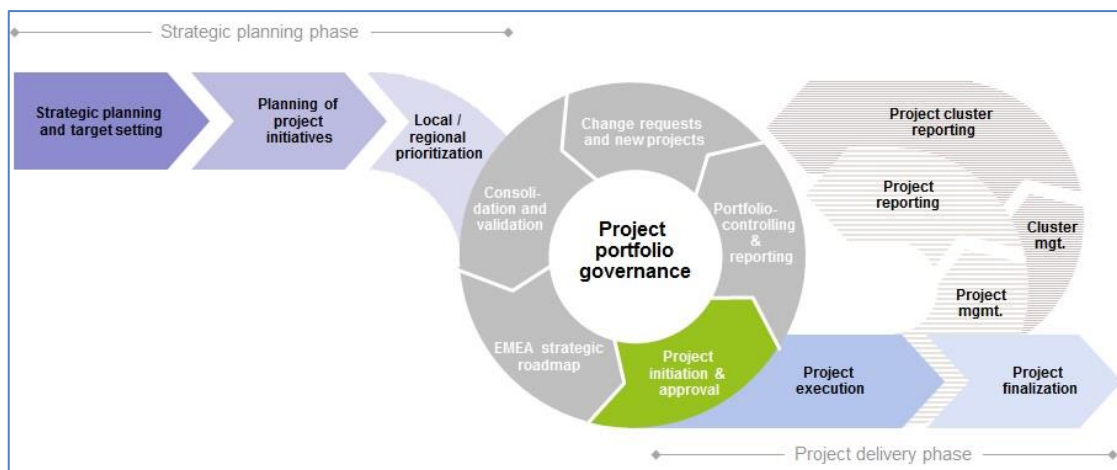


Abbildung 16 - Projekt Portfolio Planungszyklus (OSE EUROPA, 2014)

Im Nachfolgenden werden die Projektinitiierungsprozesse für bereits geplante Projekte entwickelt. Soll nun ein geplantes Projekt initiiert bzw. gestartet werden, gilt es zwei Parameter zu beachten. Zunächst sind die im Fallstudienunternehmen unterschiedenen Projektgrößen zu differenzieren. Die Größe eines Projekts wird anhand des geplanten Budgets bestimmt (siehe Tabelle 7).

²⁰ FTE steht für Full-Time-Employee d.h. eine/n 38,5 Stunden/Woche Mitarbeiter/in

Min. Budget in k€	Max. Budget in k€	Angenommene Projektgröße
0	10	Small
11	50	Medium
51	400	Large
401	1000	XL
>1000		XXL

Tabelle 7 - Projektgrößen im Fallstudienunternehmen

Im zweiten Schritt gilt es, die Entscheidungsbefugnisse sowohl im Bezug des General Control Framework (d.h. Zeichnungsberechtigung, insbesondere für Investitionen) und des Konzepts mehrstufiger Entscheidungsrechteverteilung zu berücksichtigen.

Während im Konzept mehrstufiger Entscheidungsrechteverteilung eine Region ein bereits geplantes Projekt selbst initiieren kann, so besteht weiterhin die Möglichkeit, dass weder Regional IT-Manager, noch der Regional Managing Director die Zeichnungsberechtigung für den Start des Projektes innehaben.

Um diesem Problem zu begegnen und die zentrale Steuerung des Portfolios zu ermöglichen werden vier Arten des Projektantrages bestimmt.

1. Es wird keine weitere Genehmigung des Projektes durch OSE Europa benötigt. Das Projekt kann gestartet werden und der neue Status („gestartet“) muss im Rahmen des regelmäßigen Portfolioreportings dem Portfoliomanager mitgeteilt werden.
2. Das Projekt ist von der Größe Small oder Medium. Es muss lediglich ein Kurzantrag, der *Project Request (PR)* ausgefüllt werden.
3. Das Projekt hat die Größe L. Es muss ein voller Projektantrag, das *Project Initiation Document (PID)* ausgefüllt und mehreren Entscheidern genehmigt werden. Außer das Projekt wird von einer Region beantragt, da diese faktisch nicht in der Lage sind, alle Entscheider eines PID zu erreichen.²¹
4. Das Projekt hat die Größe XL oder ein beliebig größeres Budget. Es muss ein voller Projektantrag ausgefüllt und von dem Management Board von OSE Europa genehmigt werden. Des Weiteren bedarf es einer Genehmigung der Unternehmensgruppe in Japan.

Antragssteller/Projektgröße	S	M	L	X	XXL
OSE Europa	PR	PR	PID	PID	PID
OSE Europa Subregion	X	X	PR	PID	PID

Tabelle 8 - Art des Projektantrages nach Projektgröße

Eine an BPMN angelehnte Darstellung des Projektinitierungsprozesses muss deshalb zwischen einem Projektantrag aus einer Region oder der europäischen Zentrale unterscheiden.

²¹ Die entstehende Inkonsistenz muss aus praktischen Gründen in Kauf genommen werden.

Vorbedingung ist, dass das Projekt bereits geplant ist. Da der Prozess der Projektdurchführung mit der Initiierung des Projekts nicht endet, kann die Genehmigung eines Projektes als Zwischenergebnis angesehen werden. Die mehrstufige Verzahnung wird besonders bei Projektanträgen aus Subregionen deutlich.

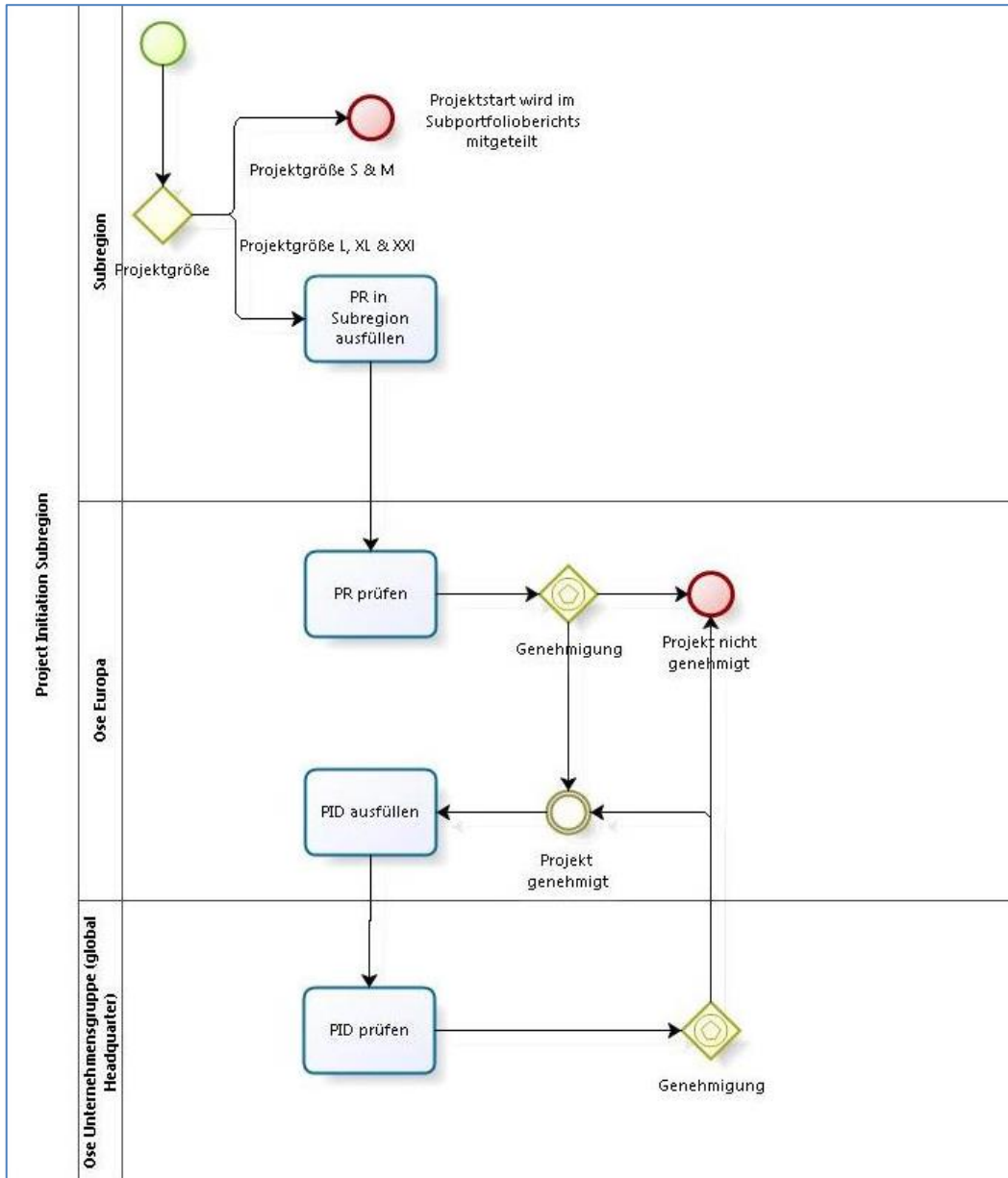


Abbildung 17 - Mehrstufige Verzahnung des Projektinitiierungsprozesses (Subregion beantragt Projekt)

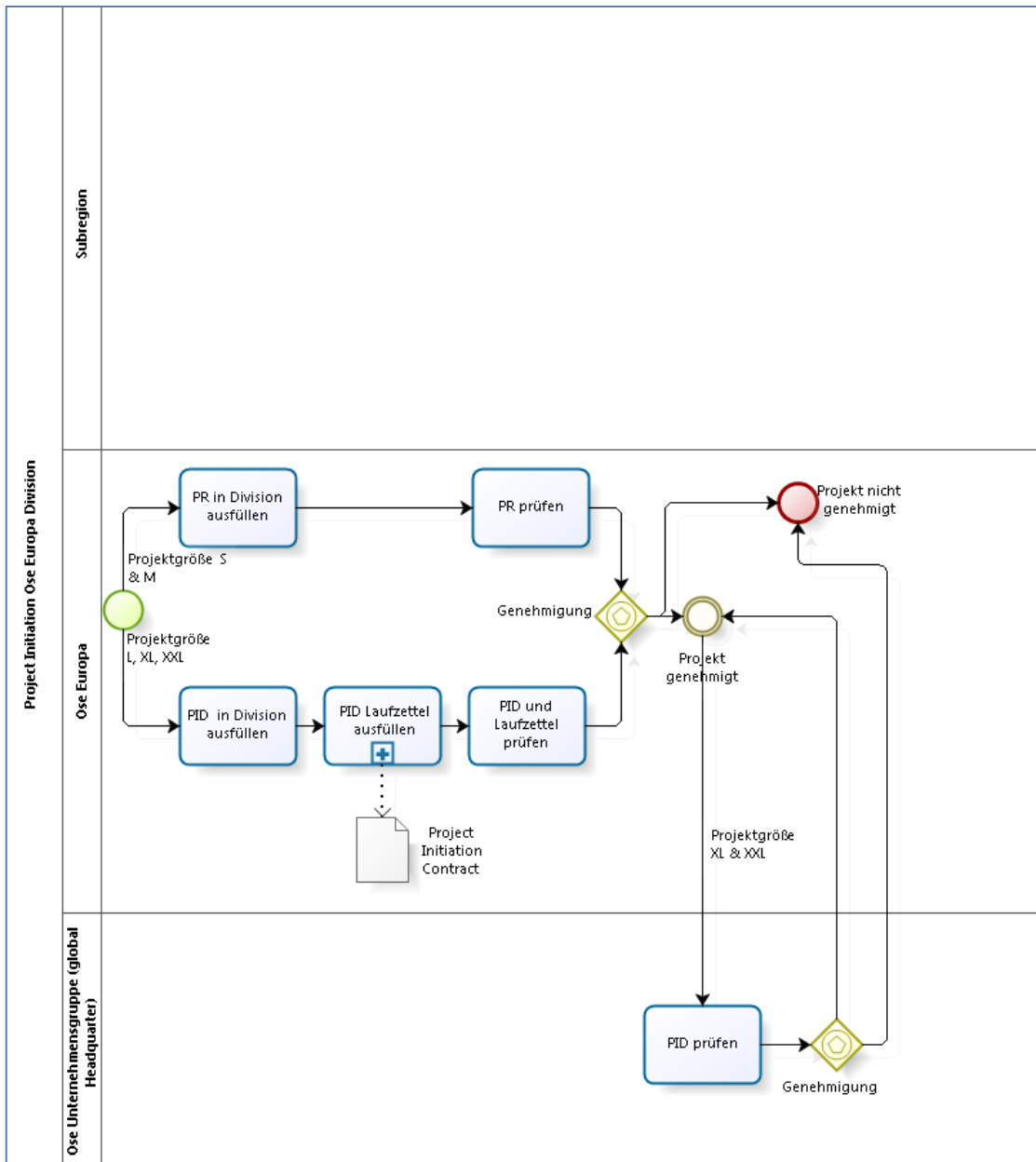


Abbildung 18 - Mehrstufige Verzahnung des Projektinitiierungsprozesses (Division beantragt Projekt)

Erfolgte eine Genehmigung des Projektes, kann das Budget abgerufen und das Projekt gestartet werden. Es gilt, die Ebene des Projektmanagements von der Ebene des Portfoliomanagements zu unterscheiden. Während das Projektmanagement das Ziel verfolgt, ein Projekt „erfolgreich“ durchzuführen, umfasst das Portfoliomanagement alle oben genannten Komponenten.

4 Fazit

4.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Konzerne pendeln bei der Bestimmung des optimalen Grades ihrer Steuerung zwischen der Zentralisation und Dezentralisation. In der vorliegenden Arbeit wurde dieses organisatorische Gestaltungsproblem auf den Gegenstand der Steuerung in der IT (IT-Governance) ausgerichtet und in einem mehrstufigen Medizintechnikkonzern empirisch untersucht.

Da in der bestehenden Literatur zumeist die IT-Governance auf der Ebene von Einzelunternehmen, nicht aber im Rahmen mehrstufiger Konzerne betrachtet wird, wurden die Domänen der IT-Governance im Fallstudienunternehmen analysiert und in Bezug zu führenden IT-Governance-Konzepten in der Literatur (u.a. Weill und Ross) gesetzt. Anschließend wurden die Ziele für das Konzept mehrstufiger Entscheidungsrechteverteilung abgeleitet, welche im Verlauf der Arbeit aufgegriffen wurden.

Der praktische Bezug dieser Arbeit wird dabei besonders in den geltenden Vorbedingungen und den Methoden der Konzeptentwicklung deutlich. Aufbauend auf einer Analyse von Dokumenten der Unternehmensgruppe haben im Wesentlichen Interviews mit verschiedenen Experten im Fallstudienunternehmen zu dem entwickelten Konzept beigetragen.

Das entwickelte Konzept umfasst die Definition von Entscheidungen sowie die Ergebnisse der Dokumentenanalyse und der Interviews. Mittels der OVIS-Methode wurden für sechs bestehende und eine weitere Domäne Entscheidungsverantwortlichkeiten verteilt.

Das Konzept gliedert sich in die Darstellung der Entscheidungsrechte für die insgesamt sieben dargestellten Domänen und eine Beschreibung der jeweiligen Besonderheiten. Hervorzuheben ist die zusätzliche Domäne *IT-Strategy*, welche die bestehenden IT-Governance Domänen im Fallstudienunternehmen ergänzt. Diese Domäne greift den Ansatz einer IT-Strategie als Grundlage für die IT-Steuerung der Unternehmensgruppe in Japan auf.

Während im Fallstudienunternehmen eine mehrstufige Steuerung implementiert ist, werden Standorte in den Business Regionen *OSE AMERICA* und *OSE ASIA PACIFIC* dezentral gesteuert. Die Steuerung der Subregionen und Standorte, wie in dem Konzept dargestellt, setzt eine Steuerung dieser wie die von *OSE Europa* voraus und kann deshalb nur für das Fallstudienunternehmen gelten.

Unberührt davon kann die Perspektive der Entscheidungen auf globaler und Business-Region Ebene in der Praxis ihre Anwendung finden. Anknüpfend konnten Herausforderungen, mögliche Maßnahmen entwickelt und Erfolgsfaktoren benannt werden.

Die Implementierung des Konzepts wurde anhand des Projektportfoliomanagement entwickelt und die mehrstufige Verzahnung anhand des Projektinitiierungsprozesses modelliert.

Der Beitrag dieser Arbeit ergibt sich der Erweiterung des vorliegenden europäischen Konzepts um die Stufe der globalen Entscheidungsrechte. Tabelle 8 stellt die zusätzlichen Entscheidungen der globalen Ebene dar.

Domäne	Entscheidung
IT Strategy	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Global IT Strategy ▪ Global License and Asset Management Framework ▪ Global License and Asset management
IT Financial management (Budget and Invest planning)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Global & Business Region IT planning & reporting methods and process coordination ▪ Annual global & Business Region IT Budget and investment planning ▪ Initialize Subregion and Business Region IT budget/Invest for central systems beyond 400k€
IT Application management	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Global purchasing standard ▪ Global technical standards ▪ Global IT architecture framework ▪ Global & Business Region software selection & acquisition ▪ Business Region IT Architecture management & roadmap ▪ Determine & prioritize IT requirements in Business Region
IT Projects and portfolio management	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Global gate management standards & guidelines ▪ OSE EUROPA project portfolio planning & prioritization (as there is no PPP in OCA & OAP)
IT infrastructure management	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Global & Business Region IT security guidelines ▪ Global IT & Business Region infrastructure strategy and standards ▪ Global IT Sourcing strategy ▪ Global purchasing for IT infrastructure
IT Processes and performance management	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Global benchmarking framework (incl. maturity assessments)
IT HR and workforce management/ IT organization management	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Headcount planning for IT in Business Region ▪ HR increase not according to plan in Business Region

Tabelle 9 - Zusammenfassung der IT-Entscheidungen auf globaler Ebene

Des Weiteren wurde das vorliegende Konzept auch auf europäischer Ebene validiert, d.h. es wurden elf Entscheidungen in ihrer Definition angepasst und weitere zehn Entscheidungsrechte neu bzw. anders modelliert.

Ein weiterer Beitrag dieser Arbeit besteht in der vorgestellten möglichen mehrstufigen Umsetzung der Projektinitiierung des Projektportfoliomanagements auf globaler Ebene und der Darstellung der mehrstufig verzahnten Prozesse.

Kritisch ist zu betrachten, dass im Fallstudienunternehmen regelmäßig eine Umgehung des bisher bestehenden europäischen Konzepts der Entscheidungsrechteverteilung festzustellen ist. Einer der Gründe kann eine hohe Frequenz an (De-)Zentralisierungsentscheidungen im Konzern sein. Die unklare Gültigkeit von Dokumenten und Anweisungen in Phasen der Dokumentenanalyse sind bezeichnend für Unklarheiten im Fallstudienunternehmen über geltende Konzepte. Insbesondere die Tatsache, dass die meisten entscheidenden Dokumente erst zum Ende der Inhaltsanalyse vorgelegen haben, hat diese Problematik verstärkt.

4.2 Ausblick

Die vorliegende Arbeit behandelt die Entwicklung eines Konzepts zur mehrstufigen Gestaltung von Entscheidungsrechten.

Neben der Gestaltung eines Konzepts zur mehrstufigen Entscheidungsrechteverteilung ist die Messung des Erfolgs ein wesentlicher Bestandteil der IT-Governance. In dieser Arbeit wurde der Ansatz eines Fragebogens vor dem Hintergrund der Zielsetzung des Konzepts vorgestellt. Aufbauend ist eine Methode zu entwickeln, welche auch die Akzeptanz des Modells und den Beitrag zum Unternehmenswert ermittelt.

Über die Verzahnung mehrstufiger Entscheidungsrechteverteilung mit den Komponenten des Projektportfoliomanagement hinaus gilt es die Entscheidungsrechteverteilung in Bezug auf Enterprise Architecture Management (EAM) zu betrachten.

Das EAM bildet das gesamte Geflecht aus Daten, technischer - und Anwendungsarchitektur ab und erfüllt die Aufgabe, den IST-Zustand zu erfassen und einen geeigneten SOLL-Zustand mit Hilfe einer Roadmap zu erreichen (Keuntje, et al., 2010 S. 24,36). Die Standardisierung und Integration von Altsystemen, historisch gewachsen aus unterschiedlichen Regionen und Geschäftsdivisionen sowie die notwendige Kreativität und Disziplin formen eine Schlüsselrolle des EAM für die IT-Governance in einem Konzern. Methodisch bildet die Entscheidungsrechtemodellierung den Rahmen für die Formulierung von Standards und Guidelines. Es gilt weiter zu untersuchen, wo die Grenzen eines globalen EAM verlaufen und inwieweit regionalen Anforderungen im Rahmen der Standardisierung begegnet werden kann.²² Besonders in letzterem zeichnet sich das Spannungsfeld von Zentralisation und Dezentralisation deutlich ab.

Es gilt außerdem, das entwickelte Konzept der Entscheidungsrechteverteilung in Bezug auf Referenzmodelle der IT-Governance zu validieren. Insbesondere wenn in einem Unternehmen im Rahmen von Referenzmodellen Entscheidungsprozesse definiert sind, sollten diese

²² Eine Führungskraft der OSE Deutschland berichtete, wie als regionale Niederlassung ein aufwändiger Entscheidungsprozess für ein neues System durchgeführt wurde. Es wurde anschließend eine andere europaweite Lösung eingeführt, welche den lokalen Anforderungen „nicht ansatzweise“ gerecht werde.

im Hinblick auf die Entscheidungsrechteverteilung erhoben und mögliche Spannungsfelder identifiziert werden. Diese Spannungsfelder können sich auch im Bereich der Corporate Governance befinden, weshalb eine Validierung des Konzepts auch in Bezug auf die Corporate Governance und Compliance Prinzipien notwendig wird.

Des Weiteren gilt es, der Frage nach der Anpassungsfähigkeit des Konzepts mehrstufiger Entscheidungsrechteverteilung in Bezug auf technologische Einflüsse, regulatorische Anforderungen und Neuerungen in der Unternehmens- und IT-Strategie zu prüfen.

Besondere Bedeutung erfährt hier auch die Unternehmenskultur. Neben der Frage, wie sehr das vorliegende Konzept an die Unternehmenskult angepasst ist, sollten auch, die Einflüsse der Unternehmenskultur auf die Entscheidungsrechte erfasst werden. Im Hinblick auf das vorliegende Fallstudienunternehmen hat die Unternehmenskultur eine besondere Bedeutung, da die Unternehmensgruppe aus historisch eigenständigen Tochtergesellschaften mit unterschiedlichsten Unternehmens- und Gesellschaftskulturen besteht. Hier ist die Frage zu beantworten, ob eine globale Harmonisierung der Unternehmenskultur überhaupt notwendig und möglich ist.

Die Verteilung von Entscheidungsrechten stellt nur einen Bestandteil einer funktionierenden IT-Governance dar, die stets im Gesamtkontext eines Unternehmens und seiner Rahmenbedingungen wie etwa der Unternehmenskultur und externe Marktentwicklungen zu betrachten und zu gestalten ist. In diesem Sinne soll die vorliegende Arbeit einen Beitrag dazu leisten, zu gesteuerten „Pendelbewegungen“ zwischen zentralen und dezentralen IT-Organisationsstrukturen zu gelangen.

Anhang und Quellenverzeichnis

Ergebnisse der Dokumentenanalyse

Document ID	Nr.	Needs further discussion	Type	Tags	Source e.g. CM, Mail, etc.	Owner	Date of valid version	Contents Global perspective or Standard	Contents Global perspective esp. Decision Directly relates to Reference Models	Relevant for EAM	Relevant for PFM	Place saved	Assess date	Related/ References to No.	Relevant for Domain	Relevant for Domain	
0103_IT_Governance/Calculators/000201030202	20	Yes	DOC	Evaluation IT Strategy and Operation Management, Status	BES	OTT	20090501	Yes	No	No	No	D2	17.10.2014	IT Project Selection Process	IT Financial mgmt (budget & invest. control)		
0200_IT_Investment/Management/0002000208	21	No	DOC	Investment, P&L, Assets, Plan	BES	OTT	20090501	Yes	No	No	Yes	D2	17.10.2014	IT Investment/Cost Management Process	IT Financial mgmt (budget & invest. control)		
0503_IT_Contract/Contracting/Process/0005030203	22	No	DOC	Applicators Contract, Licenses, Assets	BES	OTT	20090501	Yes	No	Yes	No	D2	17.10.2014	IT Project Selection Process	IT Financial mgmt (budget & invest. control)		
0800_IT_Risk/Management/Guidelines_20080807	25	No	DOC	Information Security, Risk Management, Assets	BES	OTT		Yes	No	Yes	No	D2	17.10.2014	IT Project Selection Process	IT Financial mgmt (budget & invest. control)		
0901_Project/Management/Service/00090107	26	No	DOC	Project Management Reporting	BES	0-ENG		Yes	Yes	No	Yes	D2	17.10.2014	IT Project Selection Process	IT Financial mgmt (budget & invest. control)		
Formal Regulation for the global deal_English	29	No	PDF	Data Standard Exchange	CM	OTT		Yes	Yes	No	Yes	D2	17.10.2014	IT Project Selection Process	IT Financial mgmt (budget & invest. control)		
About promotion of the IT management 20110416	34	No	PPT	Double, cost reduction of the existing documentator for the cost	BES	OTT	2009.07.01	Yes	No	No	No	D3	26.10.2014		IT Project Selection Process	IT Financial mgmt (budget & invest. control)	
Adress to enhance global IT governance/20140514	35	No	PPT	Double, cost reduction of the existing documentator for the cost	BES	OTT	20140701	Yes	No	Yes	No	D3	26.10.2014		IT Project Selection Process	IT Financial mgmt (budget & invest. control)	
IT Strategy discussion 20110416	39	No	PPT	Global Management, IT Categories, Strategy	BES	OTT	20140519	Yes	No	Yes	No	D3	26.10.2014	Essentials of Actions to enhance global IT Governance - figures	TBD - IT Strategy		
20140729_IT_Governance meeting slide	34	No	XLS	IT Investment Rules	BES	OTT		Yes	Yes	No	No	D4	26.10.2014		IT Financial mgmt (budget & invest. control)	IT Financial mgmt (budget & invest. control)	
EM Quality management/00041004	35	No	PPT	Good SOP, Best management	BES	OTT		Yes	No	No	Yes	D4	26.10.2014		IT Financial mgmt (budget & invest. control)	IT Financial mgmt (budget & invest. control)	
EM/03 IT Quality Management Standard Ver0.1	36	No	DOC	High Reference, Investment, Good hierarchy, Gen. Quality	BES	OTT		Yes	Yes	No	Yes	D4	26.10.2014		IT Financial mgmt (budget & invest. control)	IT Financial mgmt (budget & invest. control)	
0-90 IT-Report 20141021	38	No	DOC	Report	BES	OTT		Yes	No	No	No	D4	26.10.2014		IT Financial mgmt (budget & invest. control)	IT Financial mgmt (budget & invest. control)	
Global IT Governance/20140810	39	No	DOC	High Reference, Global IT Governance, 0-90 IT Governance Strategy, Investment, Organization	BES	OTT	20140810	Yes	No	No	No	D4	26.10.2014		TBD - IT Strategy		
IT Financial Standard/140715	74	No	PPT	IT Report, Reporting Methods, Global IT Governance	BES	OTT	15.07.2014	Yes	No	No	No	D4	26.10.2014		IT Financial mgmt (budget & invest. control)	IT Financial mgmt (budget & invest. control)	
Progress of IT Governance/20121112	79	No	PPT	Report	BES	OTT		Yes	Yes	No	No	D4	26.10.2014		IT Financial mgmt (budget & invest. control)	IT Financial mgmt (budget & invest. control)	
Version Control Framework, Line with GCP	84	No	DOC	COA, Corporate Governance	BES	0-ENG		Yes	Yes	No	No	D4	26.10.2014		IT Financial mgmt (budget & invest. control)	IT Financial mgmt (budget & invest. control)	
11_BANK_2013_08_201000	86	No	PPT	Global Management, Hierarchy, Document	BES	OTT	16.07.2014	Yes	No	No	No	D4	26.10.2014		IT Financial mgmt (budget & invest. control)	IT Financial mgmt (budget & invest. control)	
Management/00020140714.001	86	No	PPT	Global Management, Hierarchy, Document	BES	OTT	16.07.2014	Yes	No	No	No	D4	26.10.2014		IT Financial mgmt (budget & invest. control)	IT Financial mgmt (budget & invest. control)	

Abbildung 19 - Ergebnisse der Dokumentenanalyse (relevante Dokumente)

Document name		Nr.	Needs further discussion	Type Tags	Source e.g. GM, Mail, etc.	Owner	Date of valid Version	Contents Global perspective or Standard	Contents Global perspective esp. Decision Models	Relevant for EAM	Relevant for PPM	Place saved	Assess date	Related/ References to No.	Relevant for Domain	Relevant for Domain
Appendix 1, Hierarchy Diagram of Olympus Group Companies	1	Yes	XBS	Hierarchy, global	BBS	OT-GM2	20090807	Yes	No	No	No	H:\BA\Documents\4. by Global, CA	04.10.2014			
IT Management Guideline	3	Yes	DOO	IT Management, Documentation of Guideline	BBS	OT-GM2	20090410	Yes	No	No	No	H:\BA\Documents\4. by Global, CA	08.10.2014			
OT (Service) Management Process Guideline	4	No	DOO	SLA/Process, Goals & objectives	BBS	OT-GM2	20090515	Yes	No	No	No	H:\BA\Documents\4. by Global, CA	08.10.2014	(1) IT Service Level Management Process (OT/IT)	IT processes and TBO - IT Strategy	
OS IT Management Guideline	5	Yes	DOO	Plan-procedure, not up to date with SWP1	BBS	OT-GM2	20090515	Yes	No	No	Yes	H:\BA\Documents\4. by Global, CA	07.10.2014	(2) IT Service Level Management Process (OT/IT)	IT processes and TBO - IT Strategy	
OT (IT Strategy) Management Guidelines	6	Yes	DOO	IT strategy/OT strategy and plan, last OT-GM2	BBS	OT-GM2	20090809	Yes	No	No	Yes	H:\BA\Documents\4. by Global, CA	08.10.2014	IT Strategy Formation Guideline	IT processes and TBO - IT Strategy	
IT (IT) Planning Guideline	7	No	DOO	Goals & objective, IT planning	BBS	OT-GM2	20090807	Yes	No	No	Yes	H:\BA\Documents\4. by Global, CA	08.10.2014	IT Financial Assessment Guideline (under examination)	IT processes and TBO - IT Strategy	
OOO IT Financial Management Process	8	No	DOO	Goals & objective, IT Financials and plan, last OT-GM2	BBS	OT-GM2	20090807	Yes	No	No	Yes	H:\BA\Documents\4. by Global, CA	08.10.2014	IT Financial Assessment Guideline (under examination)	IT processes and TBO - IT Strategy	
OOO IT Architecture Management Guideline	9	No	DOO	Terms, IT Architecture Management	BBS	OT-GM2	20091113	Yes	No	No	No	H:\BA\Documents\4. by Global, CA	08.10.2014	IT Financial Assessment Guideline	IT processes and TBO - IT Strategy	
OOO IT Technical Standard	10	No	DOO	Implementation guideline, IT technical standards, system	BBS	OT-GM2	20091210	Yes	No	No	No	H:\BA\Documents\4. by Global, CA	08.10.2014	IT Financial Assessment Guideline	IT processes and TBO - IT Strategy	
OOO Information System Planning Development Process	11	No	DOO	development procedure quality, system evolution	BBS	OT-GM2	20090410	Yes	No	No	No	H:\BA\Documents\4. by Global, CA	08.10.2014	IT Financial Assessment Guideline	IT processes and TBO - IT Strategy	
OOO IT Product Selection Process	12	No	DOO	Product Selection, Assets	BBS	OT-GM2	20090807	Yes	No	No	No	H:\BA\Documents\4. by Global, CA	08.10.2014	IT Financial Assessment Guideline	IT processes and TBO - IT Strategy	
IT Asset Management Process	15	Yes	DOO	Assets, Investment	BBS	OT-IT	20090807	Yes	No	No	No	H:\BA\Documents\4. by Global, CA	13.10.2014	IT Technical Standard	IT processes and TBO - IT Strategy	
Information Security Management	16	Yes	DOO	Lesson, Security, Management	BBS	OT-IT	20081113	Yes	No	No	No	H:\BA\Documents\4. by Global, CA	13.10.2014	IT Technical Standard	IT processes and TBO - IT Strategy	
IT (U) IT Strategy Formation Guideline	18	Yes	DOO	Version, Strategy	BBS	OT-IT	20090807	Yes	No	No	No	H:\BA\Documents\4. by Global, CA	17.10.2014	IT Planning Guideline	IT processes and TBO - IT Strategy	

Abbildung 20 - Ergebnisse der Dokumentenanalyse (relevante Dokumente)

Quellenverzeichnis

- Bagban, Khaled. 2010.** *Kombination und Wechselwirkung der Steuerung- Eine relationale Analyse der Mehrwertschaffung im Konzern.* Hamburg : Gabler Verlag, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2010, 2010.
- Balke, Sylvia. 2011.** *Corporate Governance für Krankenhäuser.* Essen : Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011, 2011.
- Bleicher, Knut. 1966.** *Zentralisation und Dezentralisation von Aufgaben in der Organisation der Unternehmungen.* Berlin : Duncker & Humblot, 1966. Bd. 26.
- Budäus, Dietrich. 2007.** Vom New Public Management zur Governance. [Buchverf.] Dieter Wagner, et al. *Governance-Theorien oder Governance als Theorie?* Berlin : Wissenschaftlicher Verlag Berlin, 2007.
- Dutta, Saurav K., Caplan, Dennis H. and Marcinko, David J. 2014.** Blurred Vision, Perilous Future: Management Fraud at Olympus. *Issues in Accounting Education.* 2014, Vol. 29, 3.
- Frese, Erich, Graumann, Matthias und Theuvsen, Ludwig. 2012.** *Grundlagen der Organisation- Entscheidungsorientiertes Konzept der Organisationsgestaltung.* 10. Wiesbaden : Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2012.
- Frost, Jette und Morner, Michele. 2010.** *Konzernmanagement- Strategien für Mehrwert.* Wiesbaden : Gabler | GWV Fachverlage GmbH, 2010.
- FTD, Redakteur. 2011.** Olympus gibt Bilanzfälschung zu- Skandal um Kamerahersteller. *Financial Times Deutschland.* [Online] G+J Wirtschaftsmedien GmbH & Co. KG, 08. 11 2011. [Zitat vom: 05. 11 2014.] [web.archive.org/web/20111109225515/http://www.ftd.de/it-medien/computer-technik/:skandal-um-kamerahersteller-olympus-gibt-bilanzfaelschung-zu/60126434.html](http://www.ftd.de/it-medien/computer-technik/:skandal-um-kamerahersteller-olympus-gibt-bilanzfaelschung-zu/60126434.html).
- Gadatsch, Andreas und Mayer, Elmar. 2010.** *Masterkurs IT-Controlling.* Wiesbaden : Vieweg + Teubner Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH , 2010.
- Glaum, Martin, Hommel, Ulrich und Thomaschewski, Dieter. 2007.** Internationalisierung und Unternehmenserfolg- Wettbewerb, organisatorischer Wandel und Corporate Governance. *Schriftenreihe der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.* nicht bekannt, 2007.
- Goerden, Marc. 2012.** *International Corporate Governance.* Edinburgh Gate, Harlow, Essex CM20 2JE, England : Pearson Education Limited, 2012.
- ISACA. 2012.** *COBIT 5- A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT.* Rolling Meadows : ISACA, 2012.

- . 2015. IT Governance Institute Fact Sheet. [Online] 2015. [Zitat vom: 03. 01 2015.]
- Keuntje, Jan H. und Barkow, Reinhard. 2010.** *Enterprise Architecture Management in der Praxis*. Düsseldorf : Symposium Publishing GmbH, 2010.
- Knolmeyer, Gerhard, Gabriela, Loosli und Maria Asprion, Petra. 2014.** Ezyklopädie der Wirtschaftsinformatik- Online Lexicon. [Online] 02. 10 2014. [Zitat vom: 03. 10 2014.] <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/wi-enzyklopaedie/lexikon/datenwissen/Grundlagen-der-Informationsversorgung/IT-Governance>.
- Köck, Wolfgang. 2006.** Governance in der Umweltpolitik. [Buchverf.] Gunnar-Folke Schuppert. *Governance-Forschung- Vergewisserung über Stand und Entwicklungslinien*. Baden-Baden : Nomos Verlag, 2006, S. 322-345.
- Konzernweite IT-Governance, IT-Governance in multinationalen Unternehmen.* **Lüder, Christoph. 2007.** 2007, IT- management, S. 41-51.
- Lientz, Bennet P. und Larrsen, Lee. 2004.** *Manage IT as a Business- How to achieve alignment and add value to the company*. Oxford : Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004.
- Martin Meyer, Frank Wimmer. 1998.** Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität Bern. [Online] 1998. [Zitat vom: 02. 03 2009.] <http://www.ie.iwi.unibe.ch/publikationen/berichte/resource/WP-108.pdf>.
- McKinsey & Company. 2000.** Mc Kinsey Investor Opinion Survey. [Online] 06 2000. [Cited: 10 05, 2014.] www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/1922101.pdf.
- Meyer, Mathias, Zarnekow, Rüdiger und Kolbe, Lutz.M. 2013.** IT Governance- Begriff, Status quo und Bedeutung. *Wirtschaftsinformatik*. 2013, Bd. 45, 4.
- Nestor, Stilpon. 2001.** International efforts to improve corporate governance: why and how? [Online] 2001. [Zitat vom: 11. 06 2014.] <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/1932028.pdf>.
- Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. 2004.** OECD- Grundsätze der Corporate Governance. [Online] 2004. [Zitat vom: 02. 10 2014.] www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/32159487.pdf.
- Ose America. 2009.** IT User Education Programm. Philadelphia : s.n., 20. 05 2009.
- . 2009. IT User Support Process. Philadelphia : s.n., 20. 05 2009.
- Ose Europa. 2014.** EMEA IT Governance: Implementation of Regionalization Blueprint in EMEA IT. Hamburg : s.n., 2014.
- . Information System Operation Management Process Guidebook 0.7. Deutschland : s.n.
- . 2009. IT Project Management Guideline. Deutschland : s.n., 15. 05 2009.
- . IT Projects Overview. Deutschland : s.n.
- . IT Service Level Management Process Guidebook 0.6. Deutschland : s.n.
- . 2014. Ose Europa Regionalization Full Handbook. Hamburg : s.n., 02 2014.
- . Project Definition. Deutschland : s.n.
- . Project Management Guidebook 0.7. Deutschland : s.n.
- . 2014. Project Portfolio Management: Results from Ose Europa Portfolio Planning for 148P. Hamburg : s.n., 12. 12 2014.
- . 2014. Unser Selbstverständnis und unser Leitbild für die Zukunft. Deutschland : s.n., 11 2014.

- Ose GHQ. 2011.** About promotion of IT management. Japan : s.n., 16. 06 2011.
- **2014.** Actions to enhance global IT Governance. Tokyo : s.n., 14. 05 2014.
 - Appended Yearly Schedule for IT Operation and Management. Japan : s.n.
 - **2008.** Appendix 1; Hirachiel Diagramm of Olympus Group Companies. Japan : s.n., 07. 06 2008.
 - EN Quality management agenda Ver 0.4. Japan : s.n.
 - EN0403 IT Quality Management Standard Ver0.1. Japan : s.n.
 - Format Regulation For Global Data. Japan : s.n.
 - Gate management project tracking template. Japan : s.n.
 - **2014.** GBIC TF-1 Report. Japan : s.n., 21. 10 2014.
 - **2014.** Global IT governance. Japan : s.n., 10. 06 2014.
 - **2012.** Global Standard for SAP. Tokyo : s.n., 17. 12 2012.
 - **2008.** Information Security Management. Japan : s.n., 2008.
 - **2009.** Information System Planning/Development Process. Japan : s.n., 10. 04 2009.
 - **2014.** IT application architecture. Japan : s.n., 14. 07 2014.
 - **2014.** IT Architecture. Japan : s.n., 11. 06 2014.
 - **2014.** IT architecture (Infrastructure). Japan : s.n., 15. 07 2014.
 - **2008.** IT Architecture Management Guideline. Japan : s.n., 13. 11 2008.
 - **2009.** IT Asset Management Process. Japan : s.n., 01. 06 2009.
 - **2009.** IT Contract and Purchasing Process. Japan : s.n., 01. 06 2009.
 - **2014.** IT Governance mapping table. Japan : s.n., 29. 07 2014.
 - IT Investment Management Guideline. Japan : s.n.
 - **2009.** IT Management Guideline. Japan : s.n., 04 10, 2009.
 - **2009.** IT Operation Evaluation Process. Japan : s.n., 01. 06 2009.
 - **2009.** IT planning Guidebook. Japan : s.n., 01. 06 2009.
 - **2014.** IT Planning Issue. Japan : s.n., 15. 07 2014.
 - **2009.** IT Product Selection Process. Japan : s.n., 01. 06 2009.
 - **2008.** IT Risk Management Guidelines. Japan : s.n., 07. 06 2008.
 - **2014.** IT Strategy Discussion. Japan : s.n., 16. 05 2014.
 - **2009.** IT Strategy Formulation Guidebook. Japan : s.n., 01. 06 2009.
 - **2008.** IT Strategy Management Guideline. Japan : s.n., 06 05, 2008.
 - **2008.** IT Technical Standard. Japan : s.n., 10. 12 2008.
 - **2014.** Looking Beyond Medium-Term Business Plan – Message from President H.S. Japan/ Deutschland : s.n., 22. 11 2014.
 - **2014.** Meeting Minutes of IT infrastructure. Japan : s.n., 22. 07 2014.
 - **2014.** Minutes of GBIC TF1 IT security kick off . Japan : s.n., 10. 04 2014.
 - **2014.** Projectportfoliomanagement. Japan : s.n., 23. 05 2014.
 - Regulation on Open Source Software License Compliance Ver.2. Japan : s.n.
- Peterson, Ryan R. 2001.** Configurations and Coordination for Global Information Technology Governance. *Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences - 2001.* 2001.

- Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex. 2014.** Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex. [Online] 2014. [Zitat vom: 6. 11 2014.] http://www.dcgk.de//files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/D_CorGov_Endfassung_2014.pdf.
- Rüter, Andreas, et al. 2010.** *IT-Governance in der Praxis*. Springer Heidelberg Dordrecht London New York : Springer-Verlag Berlin Heidelberg , 2010. 978-3-642-03504-3.
- Sanders, Karin und Kianty, Andrea. 2006.** *Organisationstheorien: Eine Einführung*. Wiesbaden : GWV Fachverlage GmbH, 2006.
- Scherm, Ewald und Pietsch, Gotthard.** *Organisation: Theorie, Gestaltung, Wandel*; .
- Schnell, Rainer, Hill, Paul B. und Esser, Elke. 2013.** *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 10. München : Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2013.
- Schwertsik, Andreas Roland. 2012.** *IT-Governance als Teil der organisatorischen Governance*. München : Springer Fachmedien Wiesbaden 2013, 2012. 978-3-658-02160-3.
- Van Grembergen, Wim. 2004.** *Strategies for Information Technology Governance*. London : Idea Group Publishing (an Imprint of Idea Group Inc.), 2004.
- Volkwein, Ellen. 2014.** *Die Umsetzung des Sarbanes Oxley Act in Deutschland*. Bremen : BoD – Books on Demand, 2014.
- von Werder, Axel. 2008.** *Führungsorganisation- Grundlagen der Corporate Governance, Spitzen- und Leitungsorganisation*. 2. Wiesbaden : Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, 2008.
- von Werder, Prof. Dr. Axel.** Gabler Wirtschaftslexikon. *Gabler Wirtschaftslexikon*. [Online] 7, Springer Gabler Verlag (Herausgeber). [Zitat vom: 2. 11 2014.] <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55268/corporate-governance-v7.html>.
- Weill, Peter und Ross, Jeanne W. 2004.** *IT Governance- How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results*. Boston, Massachusetts 02163 : Harvard Business School Press, 2004.

Versicherung über Selbstständigkeit

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbstständig verfasst und nur die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe.

Hamburg, den 29.01.2015
