

Whitepaper

IT in Projekten und Organisation

Wie IT-Verantwortliche
ihren Einfluss auf Projektabläufe beurteilen



Eine Publikation von business factors und Lünendonk
anlässlich der

StrategieTage
 Information
Technology

vom 10/11. Mai 2016 im Schloss Bensberg

Inhaltsverzeichnis

VORWORT	3
AUSWIRKUNGEN VON FACHPROJEKTEN AUF IT-PROZESSE	4
EINSATZ VON METHODEN ZUR REDUZIERUNG VON PROJEKTLAUFZEITEN	6
GEWICHTUNG VON ZEIT, KOSTEN UND QUALITÄT DURCH FACHBEREICHE UND IT	8
METHODIK UND STICHPROBENVERTEILUNG.....	10
UNTERNEHMENSPROFILE.....	12
business factors Deutschland	12
Lünendonk	13



Vorwort



Hartmut Luerßen,
Partner,
Lünendonk



Dr. Hagen Streb,
Mitglied der Geschäftsleitung,
business factors
Deutschland

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

der digitale Wandel verändert die Art und Weise der internen und externen Zusammenarbeit fundamental. Der Anteil von Softwareanwendungen mit hohem Businessbezug steigt massiv an, da digitale Komponenten einen immer stärkeren Einfluss auf den Geschäftserfolg eines Unternehmens haben. Ein Beispiel hierfür ist die Entwicklung von digitalen Vertriebskanälen wie Onlineshops und Mobile Apps und deren Verzahnung mit den bestehenden Vertriebsprozessen. Ein anderes Beispiel ist die Digitalisierung des Produktentstehungs- und Fertigungsprozesses im Kontext von Industrie 4.0. Auch hier nimmt der Anteil der IT-Projekte mit hohem Businessbezug zu und erfordert einen erheblichen Integrationsaufwand mit den bestehenden IT-Prozessen.

Folgen der Digitalisierung und des höheren Wertschöpfungsanteils der IT bei Businessprozessen sind eine Zunahme der Softwareanwendungen sowie neuer Methoden bei deren Entwicklung und Einführung. Damit Unternehmen nicht den Anschluss an das digitale Zeitalter verlieren, müssen sie rasch handeln und prüfen, welche neuen digitalen Technologien sie benötigen, um ihre Geschäftsmodelle zu modernisieren.

Grundsätzlich werden IT-Projekte daher immer agiler und der Faktor „Flexibilität“ fließt mittlerweile sehr stark

in die Projektplanung und -steuerung mit ein. So werden IT-Projekte immer häufiger mit agilen Methoden wie Scrum, Kanban oder agiles Testen umgesetzt.

Klassische Projektorganisationen und Hierarchiestrukturen stoßen dabei an ihre Grenzen und erfordern eine Neujustierung. Moderne Organisationsmodelle wie DevOps gehören für Start-ups und sehr innovative Technologieunternehmen bereits zur DNA und werden auch für die Unternehmen aus der „alten Welt“ immer wichtiger.

Im Rahmen der StrategieTage IT 2016, organisiert von business factors, wurden 122 IT-Entscheider aus großen Unternehmen zu Digitalisierungsprojekten mit Businessbezug befragt. Die Ergebnisse wurden von Lünendonk ausgewertet und analysiert und finden sich in diesem Whitepaper wieder. Damit möchten Lünendonk und business factors Führungskräften einen Überblick verschaffen, wie der Status quo derzeit von den Unternehmen beurteilt wird und welche Handlungsfelder sich daraus ergeben.

Wir wünschen Ihnen eine nützliche Lektüre!

Herzliche Grüße

Hartmut Luerßen
Partner
Lünendonk GmbH

Dr. Hagen Streb
Mitglied der Geschäftsleitung
business factors Deutschland GmbH



Auswirkungen von Fachprojekten auf IT-Prozesse

Der Anteil der digitalen Wertschöpfung steigt durch Themen wie Big Data, Mobile und Cloud stark an. Unternehmen digitalisieren dabei vor allem ihre Kundenschnittstelle, indem beispielsweise Onlinekanäle für die Vermarktung entwickelt werden und die Kundenkommunikation immer stärker über digitale Kanäle abläuft. Daraus ergeben sich vor allem in den Fachbereichen Marketing und Vertrieb, aber auch zunehmend in den Bereichen Produktentwicklung, Produktion und Logistik massive Investitionen in die Digitalisierung der Prozesse.

Es ist jedoch nicht so, dass alle der von Fachabteilungen verantworteten projektbezogenen Prozesse IT-gestützt ablaufen. Jedoch haben die meisten der Fachbereichsprojekte irgendwann einen IT-Bezug, spätestens, wenn Projektergebnisse IT-seitig abgebildet werden müssen.

Lünendonk und business factors wollten vor diesem Hintergrund von den befragten IT-Verantwortlichen wissen, wie hoch der Anteil der Projekte mit Auswirkungen auf IT-gestützte Prozesse ist, die von Fachbereichen in den Unternehmen finanziert und verantwortet werden.

Von den befragten 47 Unternehmen geben 42 Prozent an, dass der Anteil der Projekte mit Auswirkungen auf IT-gestützte Prozesse 80-100 Prozent beträgt, weitere 13 Prozent schätzen den Anteil immerhin noch auf 60-80 Prozent. Der Anteil der Projekte, die sich direkt auf IT-gestützte Prozesse auswirken, ist damit sehr hoch.

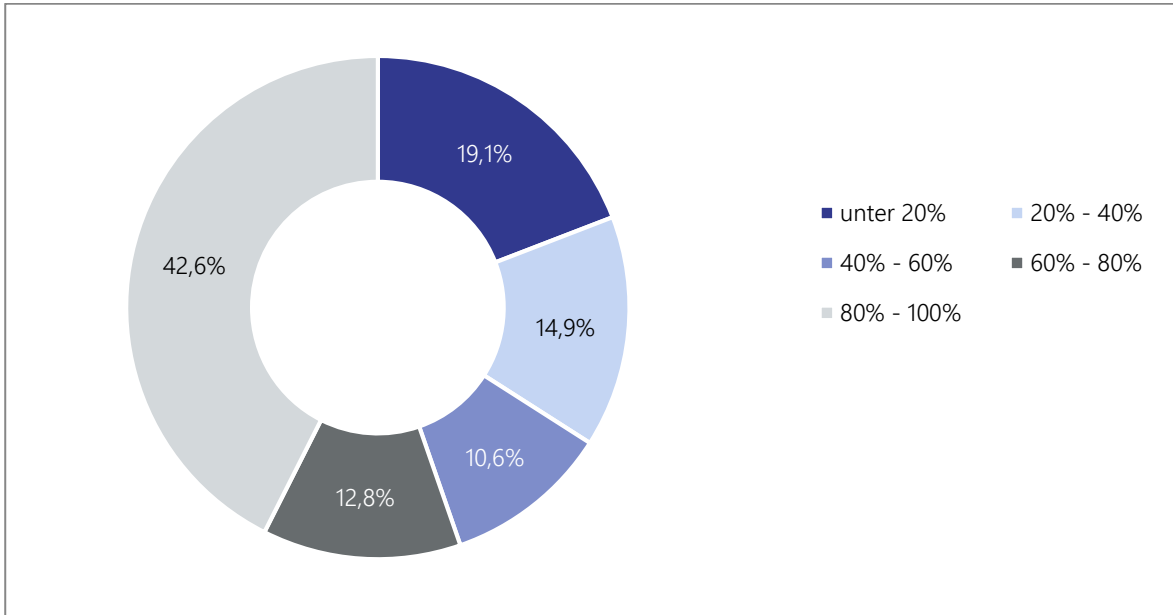
Ein nicht unwesentlicher Anteil von 19 Prozent kommt jedoch zu der Einschätzung, dass in ihrem Unternehmen nur bis zu 20 Prozent der Fachbereichsprojekte Einfluss auf IT-gestützte Prozesse nehmen.

Bei den Unternehmen mit mehr als 5 Milliarden Euro Umsatz liegt der Anteil der Projekte, die sich direkt auf IT-gestützte Prozesse auswirken, sogar noch höher: Hier sind es 54 Prozent, die einen starken Einfluss der Fachprojekte auf IT-gestützte Prozesse (80-100%) angeben.

Es zeigt sich, dass im Bereich der kleinen und mittelständischen Unternehmen der Anteil der Fachprojekte mit Einfluss auf IT-gestützte Prozesse niedriger liegt.



DER ANTEIL VON FACHPROJEKTEN MIT EINFLUSS AUF IT-GESTÜTZTE PROZESSE IST HOCH



Grafik 1: Frage: Wie hoch ist der Anteil der Projekte mit Auswirkungen auf IT-gestützte Prozesse, die von Fachbereichen in Ihrem Unternehmen finanziert und verantwortet werden? n = 47



Einsatz von Methoden zur Reduzierung von Projektlaufzeiten

Um die Laufzeiten ihrer IT-Projekte von der Budgetentscheidung bis zum Go-live zu reduzieren, setzen Unternehmen auf verschiedene Ansätze, darunter Technologien wie Cloud-Plattformen in der Anwendungsentwicklung, aber auch auf methodische und organisatorische Veränderungen wie Scrum und Dev-Ops.

Methodische Veränderungen zeigen sich beispielsweise im Einsatz von agilen Entwicklungsmethoden wie Scrum oder Kanban. Bei agilen Entwicklungsmethoden werden Anforderungen während des gesamten Entwicklungsprozesses stetig angepasst. Anhand der Ergebnisse von kurzen Sprints kann dann nachjustiert werden. Bei klassischen Methoden wie dem Wasserfallmodell erfolgt das Anforderungsmanagement zu Beginn des Projektes und fließt in ein umfangreiches Pflichtenheft ein, das dann abgearbeitet wird. Sollten sich im laufenden Entwicklungsprozess Änderungen ergeben, kann dies das Projekt aufhalten. Agile Methoden berücksichtigen dagegen Veränderungen während der Anwendungsentwicklung, beispielsweise wenn bei einem Analytics-Projekt die statistische Methodik angepasst wird.

Einen weiteren Ansatz stellen spezielle Teamstrukturen dar, so etwa Mixed-Teams (bestehend aus internen und externen Experten) oder das Hinzuziehen von Experten aus den Fachbereichen in die Projektteams.

Außerdem ist auch eine Reduzierung der Projektlaufzeiten über den Einsatz von technologischen Aspekten

wie Cloud-Services möglich, die genutzt oder selbst aufgebaut werden können. Hierbei unterscheidet man zwischen Infrastructure as a Service, also dem Mieten von Rechnerarchitektur, und Platform as a Service mit integrierten Laufzeit- oder Entwicklungsumgebungen und Zusatzservices.

Bei der Gewichtung der verschiedenen Ansätze legten die befragten Unternehmen besonderen Wert auf den Einsatz spezieller Teamstrukturen, was von insgesamt 61 Prozent der Teilnehmer als geeignetste Methode zur Reduzierung der Projektlaufzeiten angesehen wird.

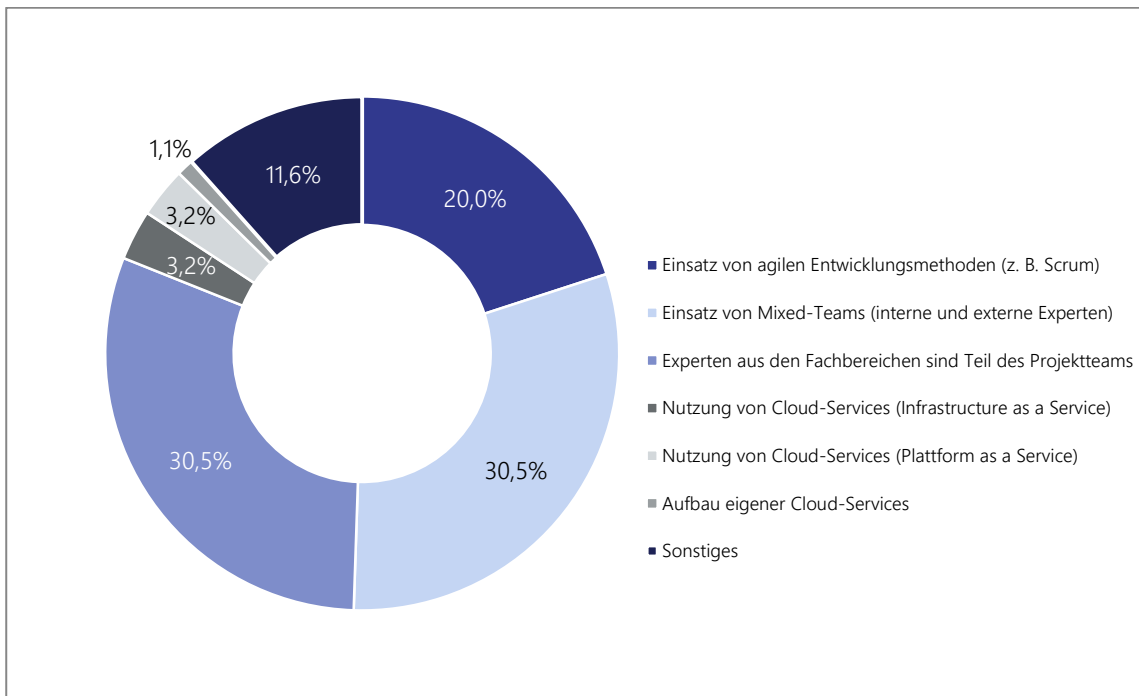
Mixed-Teams werden zu 30 Prozent, das Hinzuziehen von Experten aus anderen Fachbereichen zu 31 Prozent favorisiert.

Nur 20 Prozent setzen zuerst auf agile Entwicklungsmethoden (Scrum etc.), ebenfalls nur 7 Prozent halten Cloud-Services für ein wirksames Hilfsmittel zur Beschleunigung der Projekte. Davon entfallen je 3 Prozent auf Infrastructure as a Service sowie Platform as a Service, nur 1 Prozent sieht den Aufbau eigener Cloud-Services als wichtigstes Kriterium.

Die Größe des Unternehmens und somit die Anzahl der verfügbaren Mitarbeiter spielt bei der Präferenz spezieller Teamstrukturen nur eine untergeordnete Rolle. Von den Unternehmen mit über 5.000 Mitarbeitern gaben 59 Prozent an, zuerst auf Teamstrukturen zu setzen, während dies 65 Prozent der übrigen Unternehmen tun.



TEAMSTRUKTUREN ESSENZIELL FÜR REDUZIERUNG DER PROJEKTLAUFZEITEN



Grafik 2: Frage: Durch den Einsatz welcher Methode gelingt es am besten, die Projektlaufzeiten von der Budgetentscheidung bis zum Go-live zu reduzieren? n = 95



Gewichtung von Zeit, Kosten und Qualität durch Fachbereiche und IT

Geschwindigkeit ist ein neuer Wettbewerbsvorteil. Unternehmen, denen es gelingt, sich mit digitalen Innovationen diesen Vorteil zu verschaffen, können neue Kundengruppen gewinnen beziehungsweise bestehende Kunden mit neuen Mehrwertdiensten langfristig binden. Dazu müssen digitale Geschäftsmodelle jedoch auch qualitativ höchsten Kundenansprüchen entsprechen, da die Kunden aus der Privatnutzung von Smartphones und Tablets ein hohes digitales Kundenerlebnis gewohnt sind.

An dieser Stelle helfen agile Methoden in der Anwendungsentwicklung sowie Cloud-Plattformen, einerseits, um in kurzer Zeit Anwendungen zu entwickeln und marktfähig zu machen. Andererseits helfen moderne Cloud-Plattformen sowie eine hohe Integrationsfähigkeit in die Backend-IT dabei, eine hohe Qualität der digitalen Lösungen zu gewährleisten.

Jedoch besteht immer ein Spannungsfeld zwischen Geschwindigkeit, also der Fähigkeit, auf Marktveränderungen rasch zu reagieren, und einer hohen Produktqualität. Es hängt dabei immer von der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens ab, wie es beide Pole ausgleicht beziehungsweise gewichten möchte.

Etablierte deutsche Unternehmen setzen im Vergleich zu amerikanischen Unternehmen sowie zur Start-up-Szene sehr stark auf den Qualitätsaspekt und betrachten gleichzeitig auch die Kosten eines Projekts. Welche Digitalisierungsstrategie sich am Ende als erfolgreich erweist, wird sich zeigen. Fakt ist jedoch, dass deutsche Unternehmen bei der Einführung digitaler Geschäftsmodelle langsamer sind als ihre internationalen Wettbewerber.

Wie stark die Faktoren Zeit, Kosten und Qualität jeweils gewichtet werden, dazu wurden die analysierten Unternehmen befragt.

Dabei ergibt sich eine tendenzielle Verschiebung hin zu Qualität und Kosteneffizienz bei Projekten, die durch die IT gesponsert werden. Der Faktor Zeit wird nur mit 26 Prozent gewichtet. In den Fachbereichen ist der Zeitfaktor dagegen etwas wichtiger (30 Prozent). Das liegt zum Teil in der Nähe der Fachbereiche zu den Endkunden begründet, aus der sich im Zuge der Digitalisierung Anpassungen der Geschäftsprozesse und der Vermarktungsstrategien ergeben.

Die Tendenz, den Faktor Zeit stärker zu gewichten, ist in Firmen mit mehr als 5 Milliarden Euro Umsatz etwas ausgeprägter als in den kleineren Unternehmen. Hier wird der Zeitfaktor von den Fachbereichen sogar mit 33 Prozent gewichtet. Interessant ist, dass in diesen Unternehmen auch die IT den Zeitfaktor mit 32 Prozent wesentlich stärker gewichtet als im Durchschnitt aller befragten Firmen. Das hängt vor allem damit zusammen, dass große Unternehmen die durch Technologiekonzerne wie Amazon, Google, Zalando oder Uber ausgelöste digitale Disruption wesentlich früher spüren als kleinere Unternehmen. Den digitalen Vorreitern gelingt es, innovative Geschäftsmodelle in kürzester Zeit zu entwickeln und zur Marktreife zu bringen. Dabei nutzen die Technologieunternehmen und Start-ups auch das Prinzip des „Trial & Error“, indem sie digitale Geschäftsmodelle in hoher Geschwindigkeit entwickeln und am Markt erproben.

Entsprechend mussten sich die deutschen Konzerne und Großunternehmen frühzeitig an den digitalen

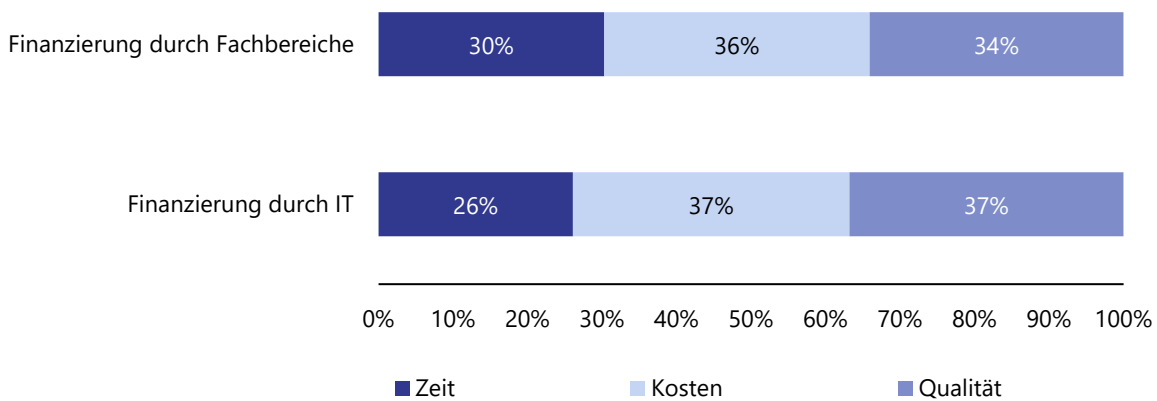


Wandel anpassen und die organisatorischen Strukturen für die Entwicklung von digitalen Geschäftsmodellen schaffen. So haben nahezu alle großen Konzerne Innovations-Labs gegründet und die Zusammenarbeit mit Start-ups gesucht – jedoch mit sehr unterschiedlichem Erfolg.

Aus der Analyse der Antworten wird deutlich, dass die untersuchten Unternehmen immer noch sehr kosten-

orientiert sind. Geht es dagegen um Innovation und Disruption, zählt die Geschwindigkeit, mit der auf Veränderungen reagiert wird. Unternehmen, die zu stark auf Kosten-KPIs setzen, verpassen den Anschluss an den Wettbewerb beziehungsweise werden von disruptiven Technologien in ihrem Geschäftsmodell bedroht. Beispiele gibt es genügend, unter anderem von Versicherungen, Banken und aus dem Handel.

IT SETZT AUF QUALITÄT, FACHBEREICHEN IST DER ZEITFAKTOR WICHTIGER



Grafik 3: Frage: Wie werden die Faktoren Zeit, Kosten und Qualität in Ihrem Unternehmen überwiegend gewichtet, wenn das Projekt von den Fachbereichen/von der IT finanziert und verantwortet wird? n = 36/n = 38



Methodik und Stichprobenverteilung

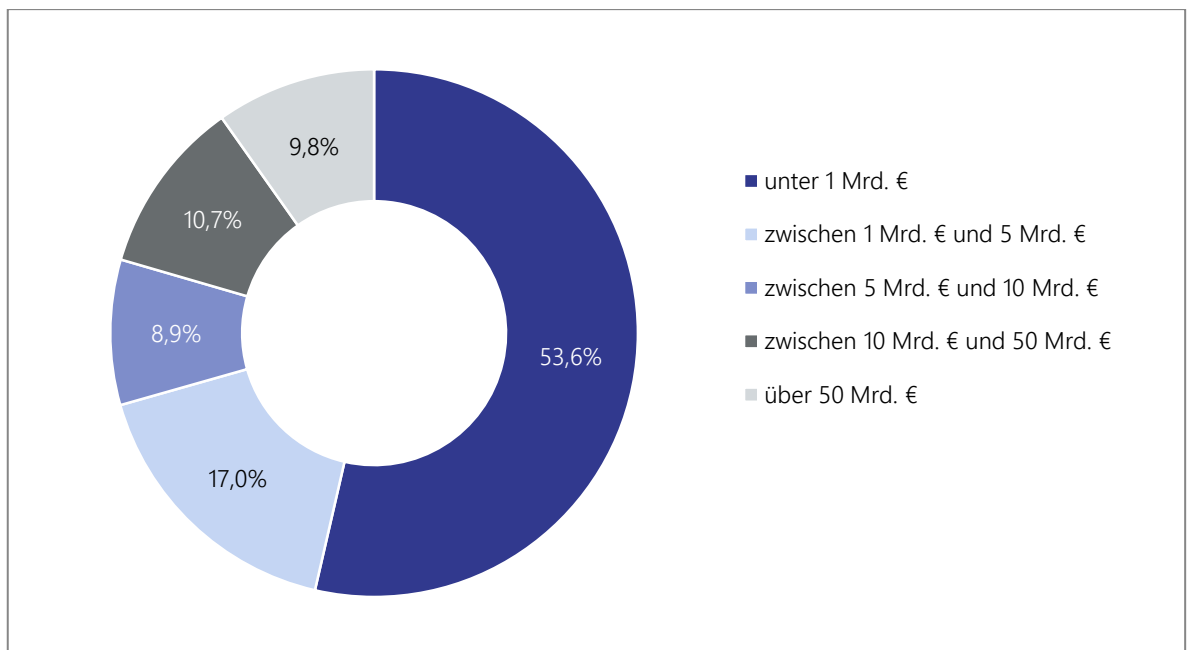
Die Befragung wurde im Vorfeld der von business factors organisierten StrategieTage IT 2016 durchgeführt. Hierzu wurden die Konferenzteilnehmer angeschrieben und gebeten, Fragen zu ihren Themenschwerpunkten zu beantworten sowie ihre Einschätzung hinsichtlich der Bedeutung der IT in Projektabläufen und Organisation zu äußern. 122 Teilnehmer haben sich an der Befragung beteiligt.

Die Antworten wurden von Lünendonk ausgewertet und analysiert. Die 122 Teilnehmer repräsentieren überwiegend große mittelständische Unternehmen mit

einem Umsatz, der sich zwischen 32 Millionen Euro und bis zu 5 Milliarden Euro weltweit im Jahr 2015 bewegt (70 Prozent). Weitere 30 Prozent der Befragten repräsentieren große Unternehmen mit mehr als 5 Milliarden Euro weltweitem Umsatz im Jahr 2015. Viele dieser Unternehmen haben Konzernstrukturen.

Die Ergebnisse des Whitepapers geben daher einen guten Einblick in die Planung und den Status quo bei Unternehmen des gehobenen Mittelstands und Konzernen.

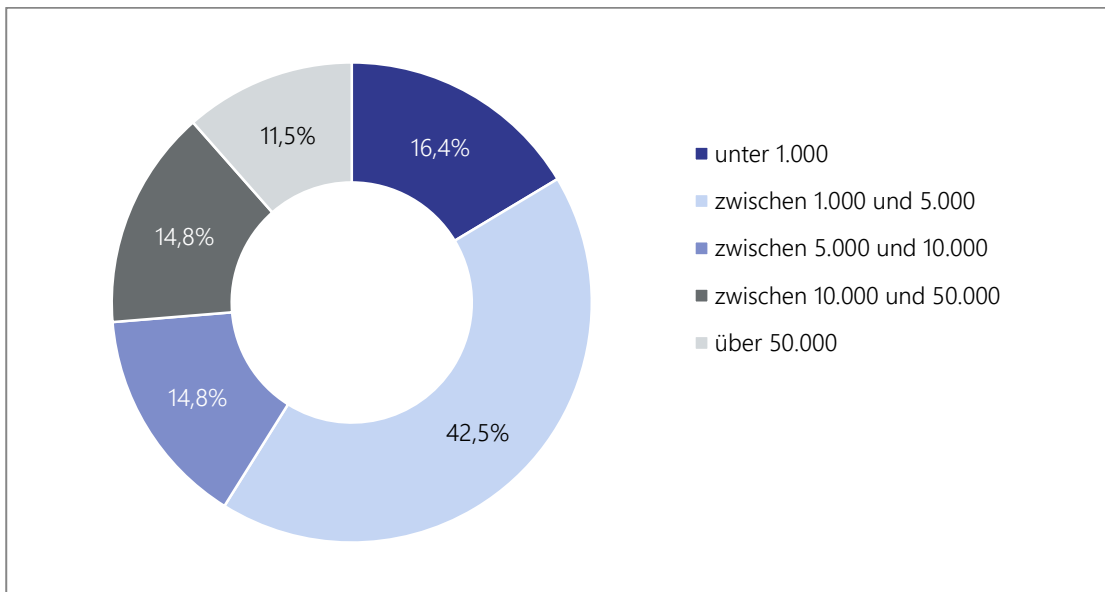
BEFRAGTE UNTERNEHMEN KOMMEN ÜBERWIEGEND AUS DEM GEHOBENEN MITTELSTAND



Grafik 4: Gesamtumsatzklassen in Milliarden Euro (bei Unternehmensgruppen konsolidierter Umsatz), n = 112



DIE MEISTEN UNTERNEHMEN HABEN MEHR ALS 1.000 MITARBEITER

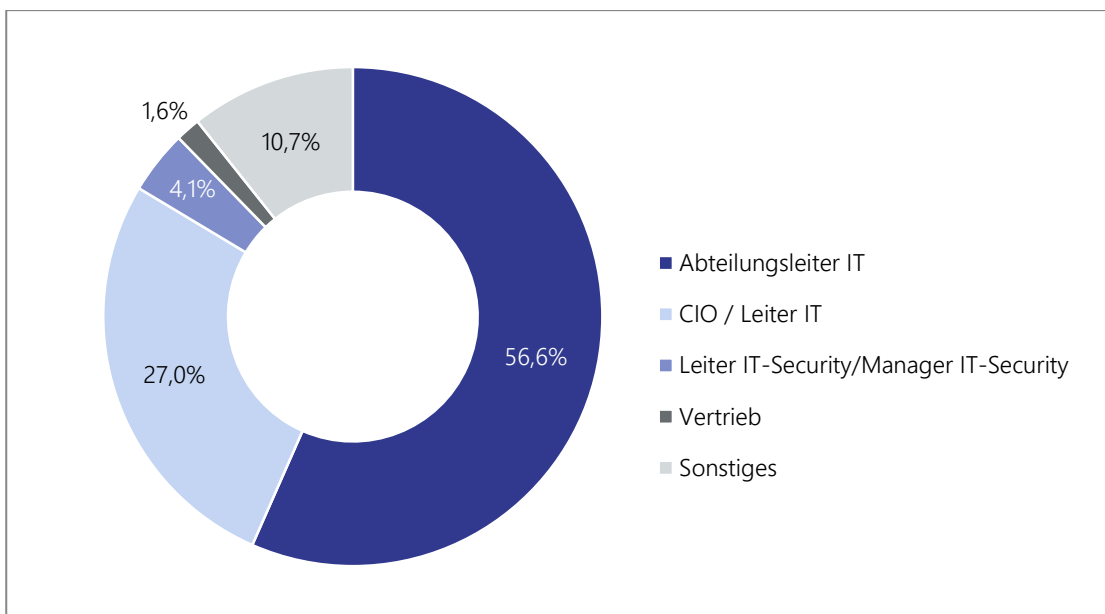


Grafik 5: Mitarbeiterklassen (bei Unternehmensgruppen gesamte MA-Zahl), n = 122

Bezogen auf die befragten Funktionen zeigt sich bei den Befragungsteilnehmern, dass die Mehrheit von 56,6 Prozent der Befragten aus den Reihen der Abteilungsleiter IT kommt.

Weitere 27 Prozent repräsentieren gar den hohen Entscheidungsbereich als CIO oder Leiter des IT-Bereichs. Etwa 4 Prozent der Befragten sind für die IT-Sicherheit im Unternehmen verantwortlich.

DIE BEFRAGUNGSTEILNEHMER REPRÄSENTIEREN DIE IT-LEITUNG IN DEN UNTERNEHMEN



Grafik 6: Position der befragten Personen, n = 122



UNTERNEHMENSPROFIL



business factors Deutschland

business factors schafft exklusive Kommunikationsräume für hochrangige Führungskräfte deutscher und internationaler Unternehmen.

Unser Leistungsspektrum umfasst die Konzeption, Organisation und Umsetzung von Wirtschaftskongressen basierend auf einem umfangreichen Führungskräftenetzwerk und passgenauen IT-gestützten Matchingprozessen für die Abgleichung von Interessen, Herausforderungen und Lösungen.

Als unabhängiger Veranstalter zeichnen wir mit den StrategieTagen auf Schloss Bensberg und in Zürich verantwortlich für maßgebende Kongresse in den Bereichen IT, HR, Vertrieb, Marketing, Kundenmanagement, Energie, Industrie und Finance. Diese bieten Führungskräften exzellente Möglichkeiten, sich umfassend zu informieren, auszutauschen und zu den entscheidenden Themen zu vernetzen.

Unsere Büros in Berlin, Bergisch Gladbach, Warschau und den Vereinigten Arabischen Emiraten gewährleisten die internationale Einbettung unserer D.A.CH. Kongresse ebenso wie die Etablierung neuer Veranstaltungsformate im EMEA-Raum.

KONTAKT

business factors Deutschland GmbH

Dr. Hagen Streb

Mitglied der Geschäftsleitung

Tauentzienstraße 15, 10789 Berlin

Telefon: +49 30 2005136-13

Telefax: +49 30 2005136-29

E-Mail: hagen.streb@businessfactors.de

Internet: www.businessfactors.de



Lünendonk

Die Lünendonk GmbH, Gesellschaft für Information und Kommunikation (Mindelheim), untersucht und berät europaweit Unternehmen aus der Informationstechnik-, Beratungs- und Dienstleistungsbranche. Mit dem Konzept Kompetenz³ bietet Lünendonk unabhängige Marktforschung, Marktanalyse und Marktberatung aus einer Hand. Der Geschäftsbereich Marktanalysen betreut seit 1983 die als Marktbarometer geltenden Lünendonk®-Listen und -Studien sowie das gesamte Marktbeobachtungsprogramm.

Die Lünendonk®-Studien gehören als Teil des Leistungsportfolios der Lünendonk GmbH zum „Strategic Data Research“ (SDR). In Verbindung mit den Leistungen in den Portfolioelementen „Strategic Roadmap Requirements“ (SRR) und „Strategic Transformation Services“ (STS) ist Lünendonk in der Lage, ihre Beratungskunden von der Entwicklung der strategischen Fragen über die Gewinnung und Analyse der erforderlichen Informationen bis hin zur Aktivierung der Ergebnisse im operativen Tagesgeschäft zu unterstützen.

KONTAKT

Lünendonk GmbH
Gesellschaft für Information und Kommunikation
Hartmut Luerßen
Partner
Maximilianstraße 40, 87719 Mindelheim
Telefon: +49 8261 73140-0
Telefax: +49 8261 73140-66
E-Mail: lueerssen@lunenendok.de
Internet: www.lunenendok.de



ÜBER LÜNENDONK

Seit 1983 ist die Lünendonk GmbH spezialisiert auf systematische Marktforschung, Branchen- und Unternehmensanalysen sowie Marktberatung für Informations-technik-, Beratungs- und weitere hochqualifizierte Dienstleistungsunternehmen. Der Geschäftsbereich Marktforschung betreut die seit Jahrzehnten als Marktbarometer geltenden Lünendonk®-Listen und -Studien sowie das gesamte Marktbeobachtungsprogramm. Die Lünendonk®-Studien gehören als Teil des Leistungsportfolios der Lünendonk GmbH zum „Strategic Data Research“ (SDR). In Verbindung mit den Leistungen in den Portfolio-Elementen „Strategic Roadmap Requirements“ (SRR) und „Strategic Transformation Services“ (STS) ist die Lünendonk GmbH in der Lage, ihre Kunden von der Entwicklung strategischer Fragen über die Gewinnung und Analyse der erforderlichen Informationen bis hin zur Aktivierung der Ergebnisse im operativen Tagesgeschäft zu unterstützen.

Managementberatung

Informations- und
Kommunikations-Technik

Wirtschaftsprüfung /
Steuerberatung

Technologie-Beratung /
Engineering Services

Zeitarbeit /
Personaldienstleistungen

Facility Management /
Industrieservice

LÜNENDONK GMBH

Maximilianstraße 40

D-87719 Mindelheim

Telefon: +49 8261 73140-0

Telefax: +49 8261 73140-66

E-Mail: info@lunenendonk.de

Internet: <http://www.lunenendonk.de>

Erfahren Sie mehr unter

www.lunenendonk.de

Copyright © 2016 Lünendonk GmbH, Mindelheim
Alle Rechte vorbehalten

