

Whitepaper

IT-Strategien im digitalen Wandel

Wie CIOs ihre Organisation und
Sourcing-Konzepte anpassen



Eine Publikation von business factors und Lünendonk anlässlich der



im Schloss Bensberg

Inhaltsverzeichnis

VORWORT	3
DER CIO IM SPANNUNGSFELD ZWISCHEN STRATEGIE UND SUPPORT	4
ORGANISATION DER IT UND IHR WERTBEITRAG	6
ROLLE DER IT-SOURCING-BERATER	8
METHODIK UND STICHPROBENVERTEILUNG.....	10
business factors Deutschland	11
Lünendonk	12



Vorwort



Mario Zillmann,
Leiter Professional Services,
Lünendonk



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

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

die IT befindet sich permanent in einem fundamentalen Transformationsprozess. Nach der Outsourcing-Welle der 90er Jahre, stand im neuen Jahrtausend die Effizienz der IT-Prozesse im Fokus der CIOs. Durch Standardisierung, Konsolidierung und Zentralisierung haben IT-Verantwortliche die Effizienz und die Qualität der IT-Leistungserbringung massiv verbessert und industrialisiert. Aber damit natürlich nicht genug! Aktuell ist es das Thema „Digitalisierung“, das auf allen Kanälen läuft. Relevant für den CIO ist, dass die IT immer mehr in die Wertschöpfung der Unternehmen integriert wird. Sie steckt in Produkten ebenso wie in Dienstleistungen. Moderne Technologien wie Mobile, Big Data, Cloud Computing und Internet of Things ermöglichen eine völlig neue Art der Vermarktung sowie der Interaktion.

FUNDAMENTALE NEUORGANISATION

Die Digitalisierung verändert dabei die Rollen von Business und IT fundamental ebenso wie sie die Art ihrer Zusammenarbeit neu definiert und erschafft. Beide Bereiche müssen sich komplett neu sortieren und gemeinsam überlegen, wie sie starre Prozesse auflösen und Freiraum für Innovationen und kreative Ideen schaffen. Da es sich bei der Digitalisierung nicht um ein isoliertes Fachthema, sondern vielmehr um

eine ganzheitliche Strategie handelt, müssen Unternehmen für eine erfolgreiche und nachhaltige Digitalisierung mehrere Ebenen beachten und unterschiedliche Disziplinen kombinieren.

Im Rahmen der StrategieTage IT, organisiert von business factors, wurden 74 CIOs und IT-Abteilungsleiter zur Ausrichtung und Organisation ihrer IT-Abteilung sowie zu ihren aktuellen IT-Themen gefragt.

Die Ergebnisse wurden von Lünendonk ausgewertet und analysiert und finden sich in diesem Whitepaper wieder. Damit möchten Lünendonk und business factors Führungskräften aus dem Business und der IT einen Einblick in die digitalen Strategien der analysierten Unternehmen geben.

Wir wünschen Ihnen eine nützliche Lektüre!

Herzliche Grüße

Mario Zillmann
Leiter Professional
Services
Lünendonk GmbH

Dr. Hagen Streb
Mitglied der
Geschäftsleitung
business factors
Deutschland GmbH



Der CIO im Spannungsfeld zwischen Strategie und Support

Die Rolle des CIO hat sich in den letzten Jahren enorm gewandelt. In diesem Zusammenhang ist auch das Aufgabenspektrum größer geworden. Die IT-Abteilung ist dabei nicht mehr nur verantwortlich für den reibungslosen Betrieb der Geschäftsprozesse durch IT-Services, sondern immer stärker auch für deren Weiterentwicklung und Anpassung an aktuelle Technologie- und Markttrends. Der Anteil für run-the-business, also den Betrieb der IT-Prozesse, reduziert sich bereits durch Fremdvergabe (Outsourcing, Managed Services, Shared Service Center) sowie Effizienzeffekte deutlich. Dagegen steigen die change-the-business-Projekte, also Veränderungs- und Anpassungsprojekte der Unternehmensprozesse, deutlich an.

Gleichzeitig gewinnen die Fachbereiche an Bedeutung bei der Planung und Vergabe von IT-Projekten und der Aufstellung von IT-Budgets. So zeigt der steigende Anteil von Software as a Service, dass Fachbereiche immer mehr Software-Lösungen aus der Cloud beziehen. Die IT ist dabei zwar nicht immer von Anfang an eingebunden, muss diese SaaS-Lösungen aber in die IT-Governance integrieren. Gleichzeitig muss sie immer mehr Anwendungen, IT-Lieferanten und komplexere Sourcing-Modelle beherrschen und dafür die notwendigen Ressourcen, Skills und Organisationsstrukturen haben.

Der hohe Bedarf der Fachbereiche nach immer mehr Softwareanwendungen hat die Anzahl der Anwendungen in den vergangenen fünf Jahren verdoppelt, ebenso wie die Anzahl der IT-User in den Unternehmen. Die IT wird folglich nach einer Phase der Konsolidierung und Effizienz wieder komplexer. Parallel zur steigenden

Zahl der Anwendungen nimmt der Integrationsaufwand für das Gesamtkosystem ebenfalls zu.

Analysen von Lünendonk lassen bereits auf einen mittleren Durchdringungsgrad von Cloud Computing in Großunternehmen und Konzernen schließen. Laut den Planungen der CIOs sollen im Jahr 2015 deutlich mehr Anwendungen aus der Cloud heraus bezogen werden, nämlich knapp 20 Prozent aller Anwendungen. 2014 waren es zum Vergleich knapp 14 Prozent.

An diesen Beispielen zeigt sich bereits das CIO-Spannungsfeld aus strategischer Unterstützung des Business und klassischem IT-Support. Entsprechend verändern sich die Anforderungen an den CIO und auch seine Bestrebungen, die Digitalisierung aktiv zu gestalten. Allerdings unterscheiden sich die IT-Abteilungen noch häufig in ihrer unternehmensinternen Akzeptanz und Wahrnehmung als Business Partner. Das zeigt sich auch in den Ergebnissen der Befragung.

Die befragten IT-Verantwortlichen haben für 2015 vor allem die Anpassung der IT-Strategie an die Unternehmensstrategien beziehungsweise den digitalen Wandel im Fokus. 26 Nennungen der Befragten entfielen auf den Themenkomplex „IT-Strategie“.

Das zweithäufigste Aufgabenfeld ist der „IT-Betrieb“ mit 17 Nennungen. An den beiden Top-Antwortkategorien zeigt sich bereits das häufige CIO-Dilemma, sich gleichzeitig als Business-Partner zu positionieren und die Basis-IT zu betreiben.



DER CIO IM SPANNUNGSFELD ZWISCHEN STRATEGIE UND SUPPORT

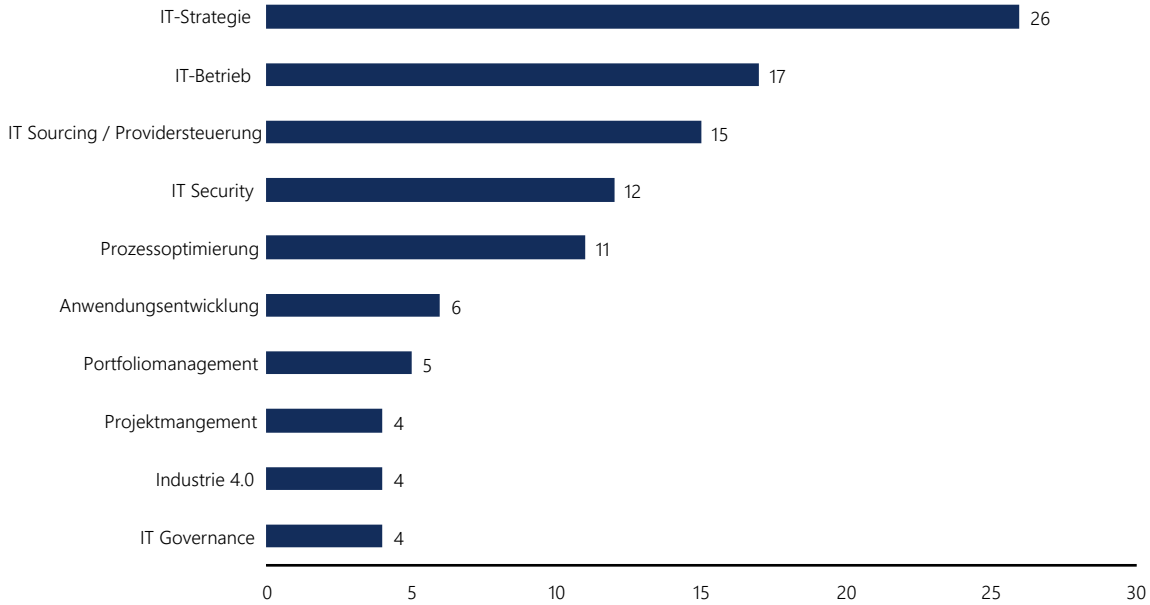


Abbildung 1: Frage: Fachliche Schwerpunkte...ihrer IT Abteilung? n= 57

An dritter Stelle mit 15 Nennungen ist „IT Sourcing / Providersteuerung“ ein weiteres Top-Thema für 2015. Aufgrund einer stärkeren Verlagerung von IT-Services in Near- und Offshore-Regionen sowie einer hohen Komplexität von Technologien, wie Cloud, Big Data und Security und ihrer Vernetzung miteinander, wird die Auswahl und Steuerung von IT-Providern vielschichtiger. Ebenso wird die Vertragsgestaltung unter Berücksichtigung von rechtlichen Parametern und Service Level Agreements komplexer und bedarf tiefgehenden Spezialwissens über Sourcing-Strategien und ihre Elemente. Dies gilt vor allem für Outsourcing-Verträge und zunehmend für Software-Entwicklungsprojekte, die immer öfter mit agilen Projektmanagementmethoden umgesetzt werden.

„Security“, also die Einhaltung von Datenschutzrichtlinien folgt mit 12 Nennungen auf dem vierten Platz der wichtigsten CIO-Themen.

Die Ergebnisse zeigen, dass insbesondere das Aufgabenfeld „IT Sourcing / Providersteuerung“ durch neue Technologien immer wichtiger wird. Nicht nur bezogen auf klassischen IT-Lieferanten, sondern auch als Kooperationspartner für die Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle wird das Partner-Ökosystem immer größer und komplexer in der Steuerung.



Organisation der IT und ihr Wertbeitrag

In der Praxis herrschen noch große Unterschiede, wie IT in den Kundenunternehmen wahrgenommen wird und wie die IT-Abteilung in die Unternehmensorganisation eingebettet ist. Für CIOs ist es in der Regel auch sehr schwer, den eigenen Wertbeitrag zu messen und transparent zu machen. Dies ist gerade in denjenigen Unternehmen der Fall, in denen die IT überwiegend für den IT-Betrieb und die Anwendungsentwicklung verantwortlich ist. In der Ausübung dieser Support-Funktion fallen Kosten an, die auf die Business-Abteilungen verteilt werden.

Entsprechend ist in solchen Fällen die Wahrnehmung der IT als Kostenfaktor. Es gibt aber auch andere Beispiele, bei denen eine Trennung zwischen Support-IT und Business-IT innerhalb der IT-Abteilung organisiert wurde. Nicht nur CIOs großer Konzerne sind inzwischen anders organisiert, auch viele mittelständische Großunternehmen haben sich seit einigen Jahren moderne Strukturen verordnet.

Die befragten IT-Entscheider haben ihrer eigenen IT-Abteilung bereits mehrheitlich gute Noten gegeben.

Knapp 60 Prozent sehen ihre IT-Abteilung bereits in einer „eher wertsteigernden Rolle“ und daher auf dem Weg zur Positionierung als Business-Partner zur Gestaltung der Digitalisierung ihrer Unternehmen. 5,6 Prozent gaben gar die maximale Ausprägung „wertsteigernde Rolle“ an.

Diese Ergebnisse zeigen, dass CIOs in den letzten Jahren viel getan haben, um sich den veränderten Anforderungen an die IT anzupassen. Zu den Maßnahmen gehören beispielsweise

- Aufbau von Know-how über die Geschäftsprozesse und Unternehmensstrategien und Rekrutierung von qualifizierten Experten
- Outsourcing von nicht-strategischen IT-Prozessen und Konzentration auf Kernthemen
- Aufbau einer Retained Organisation zur Steuerung externer IT-Provider
- Modernisierung der IT durch Standardisierung und Konsolidierung der IT-Prozesse

ROLLE DER IT-ABTEILUNG

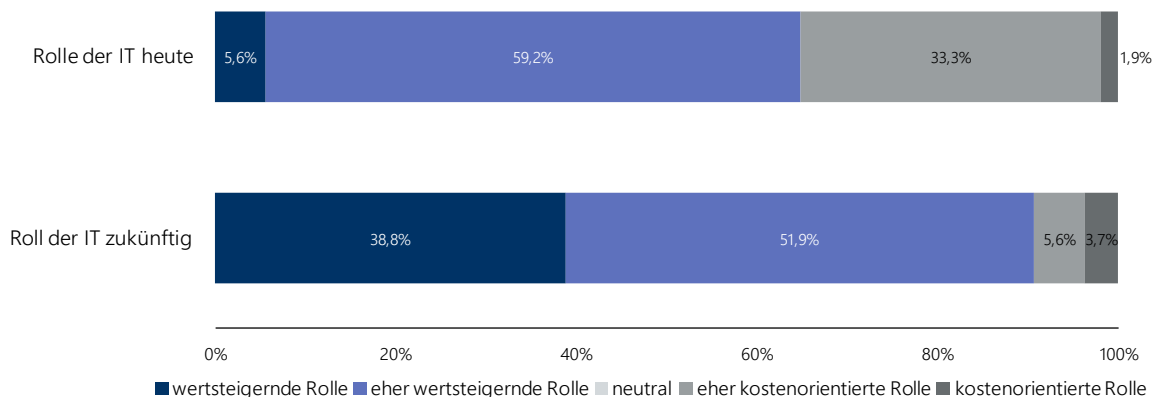


Abbildung 2: Frage: Wie bewerten Sie die Rolle der IT-Abteilung heute? – Bewertung auf einer Skala von -2 = „gar nicht“ bis +2 = „sehr stark“ – n = 74



Allerdings beurteilt ein weiteres Drittel der Befragten ihre IT-Abteilung als „eher in kostenorientierter Rolle“. Mit einer solchen Aufstellung wird es schwer gelingen, IT-Innovationen und damit digitale Geschäftsmodelle zu entwickeln.

Für die kommenden Jahre erwarten fast alle befragten IT-Entscheider, dass die IT-Abteilung an Wertschätzung innerhalb ihres Unternehmens gewinnt. Nur rund 9 Prozent sehen sich in den nächsten drei Jahren noch in einer primär kostenorientierten Rolle.

CFO IST NICHT IMMER DER CHEF DER CIOs

Ein interessantes Ergebnis der Studie zeigt, dass in knapp der Hälfte der untersuchten Unternehmen der CIO an den CEO berichtet und nur zu 36 Prozent an den CFO. Die Häufigkeit der direkten Berichtslinie an den CEO unter den Befragten überrascht etwas, denn häufig ist es das Finanzressort, an das die IT-Abteilung historisch angesiedelt ist. In der Befragungsgruppe liegt der Anteil der direkten CEO-Berichterstattung dagegen etwas höher. In letzter Zeit wurde allerdings in vielen Unternehmen, beispielsweise im Handel oder der Logistikbranche, die CIO-Funktion aus der Verant-

wortung des CFO gelöst und den operativen Ressorts (z.B. Logistik, CEO, Produktion) zugeordnet.

In vielen untersuchten Unternehmen muss aber die Zuordnung zum CEO-Ressort nicht zwangsläufig mit einer „Aufwertung“ der CIO-Funktion zusammenhängen, sondern kann am jeweiligen Zuschnitt der Kompetenzen im Top Management liegen.

Allerdings findet in einigen Unternehmen, auch im Mittelstand, eine Umorganisation der IT-Kompetenzen statt, bei gleichzeitiger Aufwertung der CIO-Funktion in die operative Ebene. Dies wird durch die zunehmende Wahrnehmung der IT als Enabler der digitalen Transformation gestützt.

Die Weiterentwicklung der IT-Abteilung vom Kostenfaktor zum wertschöpfenden Faktor bedeutet daher auch ein Herauslösen aus dem Verantwortungsbereich des CFOs, wo der Kostenaspekt stark im Vordergrund steht. Immer häufiger ziehen CEOs die IT-Kompetenz und damit die digitale Gestaltungshoheit in ihre Verantwortung, wovon CIOs profitieren können.

CIOS BERICHTEN HÄUFIG AN CEO UND CFO

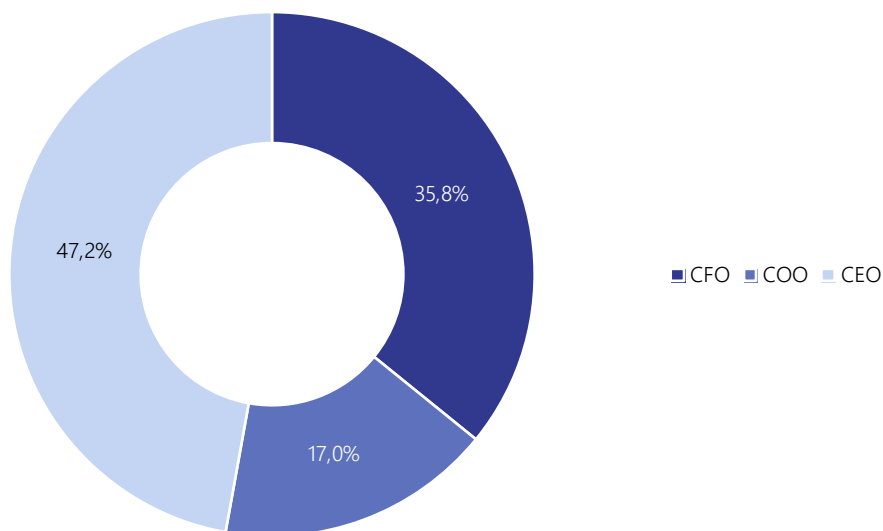


Abbildung 3: Frage: An wen berichtet der CIO in Ihrem Unternehmen? n=53

Rolle der IT-Sourcing-Berater

Der Betrieb von IT-Prozessen sowie das Sourcing entsprechender Services ist ein vielschichtiger Aufgabenkomplex. Beim Sourcing fallen strategische Überlegungen an, ob grundsätzlich Insourcing, Outsourcing oder ein Sourcing-Mix die Sourcing-Strategie bestimmt. Danach geht es um Fragen der Leistungserbringung und Skalierung (Near- und Offshore, Automatisierung) sowie die Auswahl geeigneter IT-Provider und die Vertragsgestaltung. Abschließend spielt für CIOs die Vermeidung von Abhängigkeiten von wenigen IT-Providern sowie die maximale Verfügbarkeit der IT-Services eine zentrale Rolle in ihrer Sourcing-Strategie.

Bei diesen Themenfeldern arbeiten CIOs und IT-Einkaufsverantwortliche häufig mit IT-Sourcing-Beratern zusammen. Insbesondere für technologisch komplexe IT-Projekte wie Systemintegration/Roll-out oder IT-Outsourcing werden ICT-Sourcing-Berater häufig in den Auswahl- und Beauftragungsprozess eingebunden. Die Lünendonk-Studie „Der Markt für IT-Sourcing-Beratung in Deutschland“ hat im vergangenen Jahr dieses Marktsegment erstmalig untersucht

und strukturiert. So finden sich neben auf IT-Sourcing-Beratung spezialisierten Beratungshäusern auch Managementberatungen und Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungs-Unternehmen, die IT-Sourcing-Beratung anbieten.

Die von Lünendonk im vergangenen Jahr befragten ICT-Sourcing-Beratungen blickten optimistisch in die Zukunft. Sie erwarten für das Jahr 2014 ein durchschnittliches Marktwachstum von 5,8 Prozent. Für 2015 sind sie sogar noch optimistischer und gehen von 7,1 Prozent Marktwachstum aus. Diese positive Einschätzung deckt sich mit der aktuellen Befragung von Lünendonk und business factors.

So gaben 30 Prozent der Befragten an, bei 25 bis 50 Prozent ihrer IT-Projekte externe IT-Sourcing-Expertise hinzuzuziehen. Knapp 17 Prozent der untersuchten IT-Organisationen arbeiten gar in über der Hälfte ihrer Projekte mit IT-Sourcing-Beratern zusammen.

IT-SOURCING-BERATER SIND IN GROSSTEIL DER IT-PROJEKTE INVOLVIERT

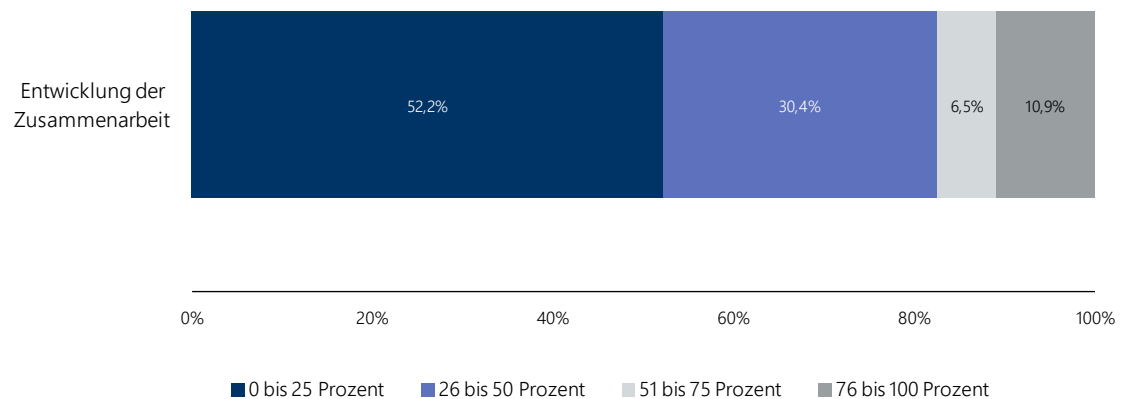


Abbildung 4: Frage: In wie viel Prozent ihrer Projekte arbeiten Sie mit IT-Sourcing-Beratern zusammen? – n = 50



IT-Sourcing-Beratungen erzielen laut Lünendonk-Studie „Der Markt für IT-Sourcing-Beratung in Deutschland“ vor allem mit folgenden Leistungsarten ihre Umsätze

- „Sourcing-Strategie-Beratung“
- „Ausschreibungsmanagement“
- „Transformation/Umsetzung von Sourcing-Strategien“
- Auswahl des Providers für die Umsetzung von IT-Projekten

Schätzungen von Lünendonk zufolge sind IT-Sourcing-Beratungen bei einem Vergabevolumen an IT-Provider von mehr als 10 Milliarden Euro, allein für den deutschen IT-Markt, involviert. Berücksichtigt man das Gesamt-Vergabe-Volumen, welches Unternehmen von Deutschland aus für IT ausschreiben, geht Lünendonk

sogar von einem doppelt so hohen Ausschreibungsvolumen aus, in das Sourcing-Berater involviert werden.

ZUSAMMENARBEIT MIT IT-SOURCING-BERATERN WIRD AUSGEDEHNT

Die positiven Prognosen für das Marktwachstum durch die IT-Sourcing-Berater werden durch die befragten IT-Entscheider gestützt. So planen 62 Prozent, öfter und in größerem Umfang mit IT-Sourcing-Beratungen zusammenzuarbeiten. Nur 4 Prozent gehen für 2015 von einer Zusammenarbeit in geringerem Umfang als im Vorjahr aus. Möglicherweise haben diese Unternehmen bereits ihre Outsourcing-Vorhaben vollständig umgesetzt.

KUNDEN PLANEN ZUSAMMENARBEIT MIT SOURCING-BERATER AUSZUDEHNEN

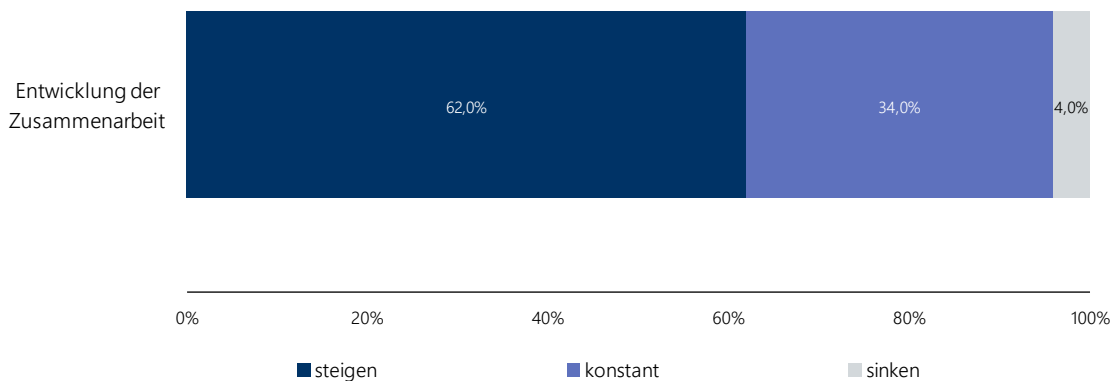


Abbildung 5: Wie wird sich diese Zusammenarbeit mit IT-Sourcing-Beratern in den nächsten zwei Jahren entwickeln? – n = 50



Methodik und Stichprobenverteilung

Die Befragung wurde im Vorfeld der von business factors organisierten StrategieTage IT 2015 durchgeführt. Hierzu wurden alle Teilnehmer angeschrieben und gebeten, Fragen zu ihren Themenschwerpunkten sowie zu ihrer Sicht auf die Entwicklung der IT-Organisation und IT-Strategien zu beantworten. 88 Teilnehmer haben sich an der Befragung beteiligt. Da es in einigen Fällen pro Unternehmen zwei Teilnehmer gab, die geantwortet haben, wurde das Sample auf 74 Teilnehmer bereinigt.

Die Antworten wurden von Lünendonk ausgewertet und analysiert.

51,4 Prozent der Befragten sind CIOs in ihren Unternehmen. Die übrigen Teilnehmer verteilen sich auf Führungskräfte aus folgenden IT-Fachgebieten:

- IT-Strategie
- Information Management
- IT-Projektmanagement / IT-Controlling
- IT-Security / Datenschutz

Die 74 Teilnehmer repräsentieren überwiegend große mittelständische Unternehmen. Nur 13 Teilnehmer kommen aus Unternehmen mit mehr als 10 Milliarden Euro Umsatz. Die Ergebnisse der Studie geben daher einen guten Einblick in die Veränderungen der IT-Organisationen im Zuge der Digitalisierung aus Perspektive des Mittelstands.

ÜBERWIEGEND MITTELSTÄNDISCHE UNTERNEHMEN UNTERSUCHT

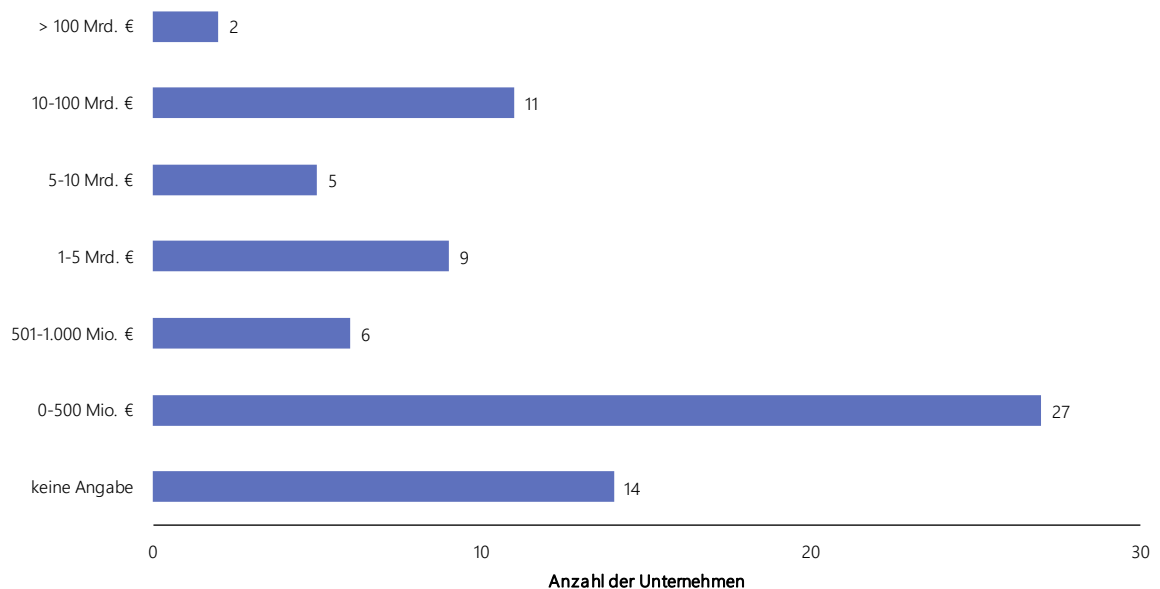


Abbildung 6: Die befragten IT-Verantwortlichen repräsentieren überwiegend den Mittelstand.



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 (Kaufbeuren), 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
Mario Zillmann
Leiter Professional Services
Maximilianstraße 40, 87719 Mindelheim
Telefon: +49 8261 73140-0
Telefax: +49 8261 73140-66
E-Mail: zillmann@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@lunenendok.de
Internet: <http://www.lunenendok.de>

Erfahren Sie mehr unter
www.lunenendok.de

Copyright © 2015 Lünendonk GmbH, Kaufbeuren
Alle Rechte vorbehalten

