

Studie IT-Trends 2007

IT ermöglicht neue Freiheitsgrade



Vorwort

Die Ergebnisse der diesjährigen Studie zeigen, dass die Industrialisierung der IT in den Köpfen bereits stattfindet. Ob die Berichterstattung in den Medien oder die Diskussionen auf Foren und Veranstaltungen den Ausschlag gaben, klar ist, dass sich die meisten IT-Leiter an den Gedanken gewöhnt haben, dass sich ihre Rolle und die der Technologie wandeln.

In welche Richtung diese Veränderung geht, steht fest: Grenzen zwischen Applikationen, Systemen und Unternehmensnetzen verschwimmen, Business und IT rücken näher zusammen und IT-Services werden standardisiert wie Erzeugnisse der Produktindustrie. Wie weit die Veränderung jedoch führt, ist noch unklar. Derzeit werden Arbeitsweisen umgestellt, offene Architekturen entwickelt und Rollen neu definiert. Kosten sind zwar nach wie vor wichtig, stehen aber nicht mehr im Mittelpunkt. Wie gehen die IT-Leiter mit dieser Situation um? Welche Themen sind wichtig? Sind sie mit sich selbst beschäftigt oder richten sie den Blick nach außen? Diese und andere Fragen diskutiert die Studie IT-Trends 2007.



Antonio Schnieder
Chief Executive Officer
Capgemini Central and Eastern Europe



Martin Bettels
Vice President Alliances & Innovation
Capgemini Central and Eastern Europe

1. Executive Summary

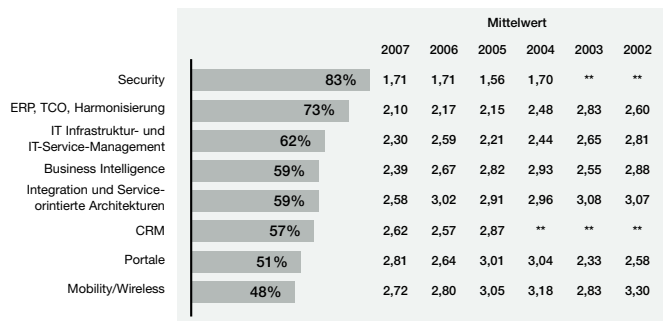
Im Mittelpunkt der diesjährigen Studie steht die Industrialisierung der IT: Die Fertigungstiefe der Abteilung sinkt und die Rolle des IT-Leiters wandelt sich. Von ihm wird immer mehr verlangt, in wirtschaftlichen Dimensionen zu denken und IT-Lösungen für Geschäftsprobleme zu finden. Derzeit häufig noch zwischen den Stühlen versucht er den neuen Anforderungen gerecht zu werden und seine Abteilung und deren Leistungen umzustrukturieren. Das gelingt allerdings nur zum Teil. Während die Service-Prozesse nach und nach standardisiert werden, lassen viele IT-Leiter Governance-Maßnahmen außer Acht und erstellen einen Business Case nur dann, wenn verlangt. Damit fehlt ihnen oft die Grundlage, um übergreifendes Portfolio-Management zu verargumentieren und die Projekte gemeinsam mit der Geschäftsleitung zu priorisieren. Als Folge haben die meisten zu viel zu tun, schließen eine Menge Projekte zu spät ab und überziehen das Budget.

Industrialisierung der IT beinhaltet auch, dass immer mehr Leistungen zugekauft werden. Anstatt jedoch die Kostenvorteile von Dienstleistern in Indien und China zu nutzen, lagern die meisten Befragten in das eigene oder Nachbarländer aus. Die Sprachprobleme und die kulturellen Unterschiede zu den boomenden Märkten in Fernost scheinen eine höhere Hürde zu sein als angenommen.

Die Auseinandersetzung mit Service-orientierten Architekturen (SOA) fand bislang hauptsächlich in der Theorie statt. Allmählich beeinflussen sie auch das Tagesgeschäft: Zum einen erhöhen besonders viele Unternehmen ihre Budgets für Integrationsprojekte. Zum anderen fordern Anwender teilweise bereits SOA-ähnliche Services, beispielsweise im Bereich Business Intelligence. Dass aufgrund von SOA Enterprise Resource Planning-Systeme im herkömmlichen Sinne verschwinden werden, glauben aber nur wenige.

Abb. 01: Wichtigkeit von IT-Themen

Wie wichtig sind die folgenden Themen für Sie in den kommenden Jahren?



Basis: Alle Befragten (n = 96) – Prozentangaben, Mittelwerte¹; ** nicht erhoben
¹ Top-2-box: Werte „1“ und „2“ auf der Skala von „sehr wichtig“ (1) bis „völlig unwichtig“ (6)

Das wichtigste Thema der kommenden Jahre ist nach wie vor die Sicherheit. In diesem Jahr richtet sich der Blick nach innen, die größten Sorgen bereitet IT-Leitern Industriespionage beziehungsweise das mangelnde Sicherheitsbewusstsein der eigenen Mitarbeiter und Führungskräfte. Erwartungsgemäß hat die Bedeutung von Integration und SOA zugenommen, nach der theoretischen Auseinandersetzung mit dem Thema und einigen Pilot-Vorhaben werden jetzt die Pläne entwickelt.

Dauerbrenner bleibt das Thema Enterprise Resource Planning und Harmonisierung: Obwohl Markt-Experten bereits seit längerem damit rechnen, dass die Konsolidierungswelle abflaut, bestätigen die Anwender einmal mehr, dass im Zuge der Globalisierung noch viel zu tun ist. Diese bedingt auch die zunehmende Bedeutung von Business Intelligence. Je internationaler das Unternehmen wird, desto wichtiger wird die Güte der Datenbasis, sowohl für die Entscheidungsfindung als auch für die Erfüllung der Compliance-Anforderungen und die Kommunikation mit den Investoren.

2. Rahmenbedingungen

Zielsetzung

Das Ziel der Studie ist, die IT-Trends für die kommenden Jahre zu ermitteln. Welche Themen spielen im Jahr 2007 bis zum Jahr 2010 eine entscheidende Rolle für die Informationstechnologie in zentraleuropäischen Unternehmen?

Eckdaten der Studie

Die Studie basiert auf einer Befragung von 67 Entscheidungsträgern deutscher Unternehmen sowie Führungskräften aus Österreich (25) und der Schweiz (16), deren Antworten in diesem Jahr zusammen ausgewertet wurden. Ansprechpartner waren Personen, die auf Geschäftsführungsebene beziehungsweise oberer Managementebene Auskunft geben konnten zu den strategischen IT-Aktivitäten ihres Unternehmens.

Im ersten Teil der Umfrage wurden allen Teilnehmern Fragen zu den folgenden Themen gestellt:

- Optimierung der IT-Kosten, IT-Governance
- Industrialisierung der IT

Anschließend wurde jeder Teilnehmer zu 3 von 8 Themen näher befragt, die er als besonders wichtig für sein Unternehmen erachtet.

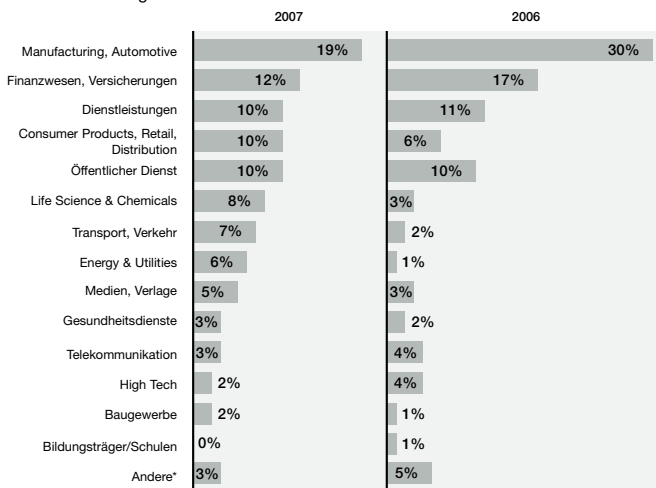
Die Themen waren:

- Business Intelligence
- Customer Relationship Management
- Integration und Service-orientierte Architekturen
- ERP, Harmonisierung und Total Cost of Ownership
- IT-Infrastruktur
- Mobility/Wireless
- Portale
- Security

Von den Teilnehmern arbeiten 45 Prozent in Unternehmen der Produktindustrie und 52 Prozent in der Dienstleistungsbranche. 3 Prozent der Befragten ordnen ihre Organisation keiner der im Fragebogen vorgegebenen Branchen zu. Die Unternehmen erzielen zwischen 250 Millionen Euro und mehr als 20 Milliarden Euro Umsatz pro Jahr.

Abb. 02: Branche

Welcher Branche gehört Ihr Unternehmen an?



Basis: Alle Befragte (n=108) – Prozentangaben
 * Industrieanlagenbau, Mischkonzern, Stahlhandel

Erhebungsinstrument

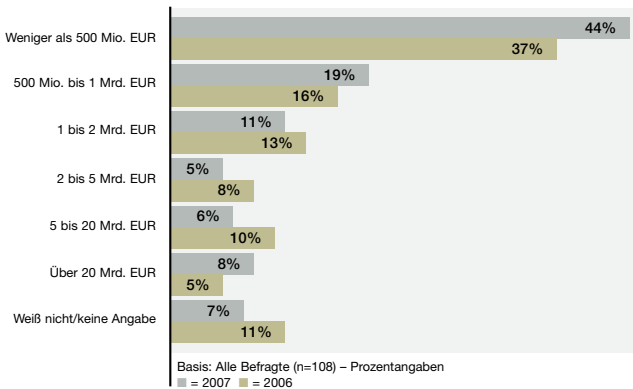
Die Führungskräfte wurden schriftlich zur Teilnahme an der Studie eingeladen und erhielten einen persönlichen Zugangscode zum Online-Fragebogen mit geschlossenen sowie einigen halb-offenen und offenen Antwortkategorien.

Befragungszeitraum

Die Befragung wurde von Capgemini in der Zeit vom 24. Oktober 2006 bis zum 8. Dezember 2006 durchgeführt. Die Adressen der zu kontaktierenden Unternehmen stammten von Capgemini.

Abb. 03: Umsatzgrößenklassen

Welche Umsatzgrößenklasse trifft auf Ihr Unternehmen zu?



Capgemini 2007

3. Ergebnisse der Befragung

3.1 Allgemeine Trends

3.1.1. IT-Budgets – Prognose positiv

IT-Leiter rechnen mit höheren Investitionen als im vergangenen Jahr. Die Prognosen – zumindest für die kommenden 24 Monate – sind durchweg positiver als bei der letzten Umfrage, allerdings wird die Lage für 2009 eher vorsichtig eingeschätzt, da es schwierig ist, so weit in die Zukunft zu blicken. Außerdem scheint die Planungssicherheit erneut gestiegen zu sein: Auffallend wenige Teilnehmer konnten in Sachen Budget für 2007 keine Angabe machen, was bedeutet, dass das Geld verteilt und die Projekte geplant sind.

Allerdings nimmt der Spielraum für Innovationsprojekte erneut ab: Standen im letzten Jahr im Schnitt 25,6 Prozent des Budgets für die wichtigen Themen zur Verfügung, ist es jetzt nur noch ein Anteil von 23,3 Prozent. Dieser Wert signalisiert keinen dramatischen Einschnitt, allerdings sinkt er seit Jahren. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass sich die IT-Leiter immer mehr darauf konzentrieren müssen, die vorhandenen Anwendungen und die Infrastruktur zu warten und zu pflegen. Budget zur freien Verwendung wird kaum noch genehmigt.

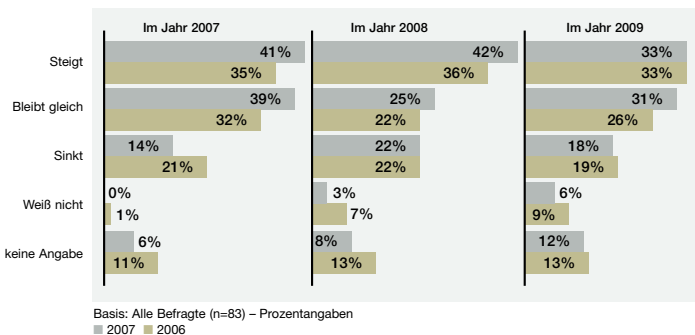
Nutzen wird geprüft

Hat die Sparwelle auch positive Effekte gehabt? Mit Sicherheit. Der Nutzen der Projekte wird häufiger hinterfragt, neue Technologie um des Fortschritts willens immer seltener eingeführt. Allerdings sollten Unternehmen darauf achten, dass ihnen durch übermäßige Kostensenkungen nicht die Innovationsfähigkeit abhanden kommt und sie Trends verschlafen, die sie den Wettbewerbsvorteil kosten können.

Die Personaleinsparungen halten sich auf dem Vorjahresniveau, bei Anwendungen wollen weniger IT-Leiter die Ausgaben kürzen, bei der Infrastruktur mehr. Allerdings ist die Unsicherheit nach wie vor groß: Knapp ein Viertel kann nicht sagen, in welchem Bereich es Einschnitte geben wird, dieses Ergebnis deckt sich mit dem aus dem letzten Jahr.

Abb. 04: Budget

Wie wird sich das gesamte IT-Budget in den folgenden Jahren im Vergleich zum Budget 2006 verändern?



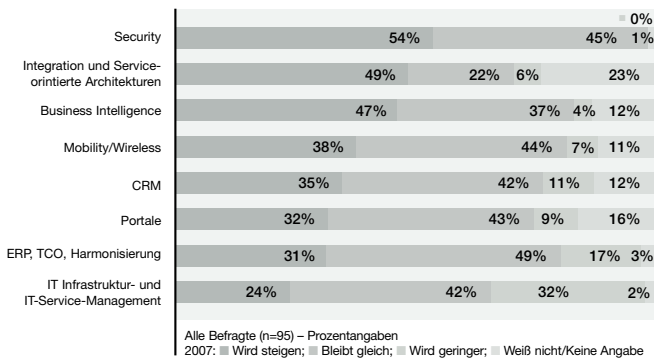
Integrationsprojekte haben Vorrang

Besonders viele Unternehmen erhöhen ihre Budgets für Integrations-Projekte und Service-orientierte Architekturen (SOA). Das hat zu einem großen Teil damit zu tun, dass die Umsetzung der neuen Architekturen immer konkreter wird und mittlerweile alle großen Hersteller ihre Konzepte vorgestellt haben. Das vergangene Jahr haben viele Unternehmen mit Überlegungen und der Planung der Vorhaben verbracht, in diesem Jahr wird pilotiert und umgesetzt. Auch die Investitionen in die Sicherheit erhöhen mehr Unternehmen als in den vergangenen 12 Monaten. Immer neue Bedrohungen sorgen dafür, dass das Thema

virulent bleibt. Außerdem stehen Ausgaben für die Infrastruktur auf dem Plan, die im Endeffekt zu Einsparungen führen sollen. Im Bereich Business Intelligence wird an der Datenqualität gearbeitet. Die großen Portalprojekte scheinen viele Unternehmen abgeschlossen zu haben, so dass sie jetzt weniger ausgeben als im letzten Jahr. Ein ähnliches Bild zeigt sich im Bereich Mobility.

Abb. 05: Budget-Veränderungen

Wie wird sich das Budget für die einzelnen Bereiche in den nächsten 5 Jahren entwickeln?



Capgemini 2007

3.1.2. IT-Governance – Wunsch und Wirklichkeit

Die Bedeutung von IT-Governance steigt aus Sicht der befragten Unternehmen seit Jahren kontinuierlich an. Es wird immer wichtiger, die IT-Strategie an der Geschäftsstrategie auszurichten, die IT-Organisation entsprechend aufzustellen und die Erreichung der Ziele zu steuern und zu kontrollieren, da IT für viele Unternehmen einer der Eckpfeiler für die Abwicklung des Tagesgeschäftes ist.

Theorie und Praxis weichen allerdings weit voneinander ab: Während die Bedeutung der IT-Governance fast allen klar ist, sind viele noch nicht soweit, die Maßnahmen in das Tagesgeschäft zu übersetzen. Beispielsweise wird immer noch in knapp einem Viertel der Unternehmen die IT-

Strategie von der IT-Abteilung bestimmt, anstatt sie an der Marschrichtung des Unternehmens zu orientieren. Diese Tatsache hat sich im Vergleich zu den Ergebnissen des letzten Jahres kaum verändert. Allerdings nimmt der Einfluss der Fachabteilungen leicht zu, was erkennen lässt, dass sich in der Zusammenarbeit etwas bewegt.

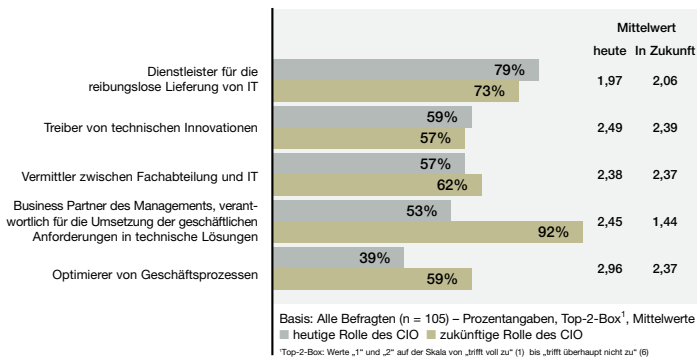
Vom Dienstleister zum Business Partner

Die Rolle des CIO wandelt sich seit einigen Jahren. Die Mehrheit der Befragten sieht ihre zukünftige Aufgabe darin, dem Management beratend zur Seite zu stehen und unternehmerische Herausforderungen in IT-Lösungen zu übersetzen. In dieser Rolle als Business Partner übernehmen die IT-Leiter neben der ursprünglich technisch geprägten Aufgabe auch Verantwortung für die Entwicklung des Unternehmens und suchen aktiv nach Verbesserungen.

Im Moment ist die Mehrheit allerdings als Dienstleister primär für die reibungslose Lieferung der IT zuständig und füllt damit die Kernrolle der IT aus. Von der Geschäftsführung werden nur wenige in strategische Fragen eingebunden. Ein noch geringerer Anteil der IT-Leiter hat derzeit mit der Optimierung von Geschäftsprozessen zu tun, was aus ihrer Sicht in Zukunft jedoch stark zunehmen wird.

Abb. 06: Rolle des CIO

Welche Rolle spielt der CIO heute hauptsächlich in Ihrem Unternehmen?
Wie entwickelt sich die Rolle in Zukunft?



Capgemini 2007

Die Einschätzung der derzeitigen Rolle als Dienstleister erscheint überraschend ehrlich und realistisch. Zwar ist jedem bewusst, dass sich die Aufgaben und das Profil ändern werden, jedoch wissen die meisten, dass sie noch nicht als Partner akzeptiert werden.

Der Weg ist weit

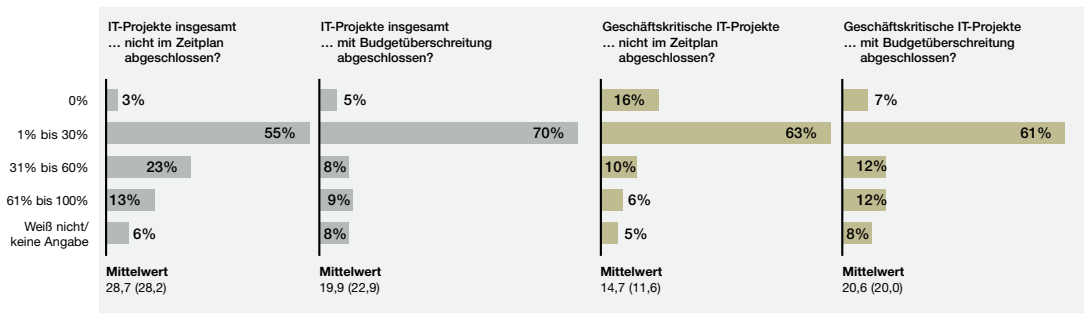
Um die neue Rolle auszufüllen und die Geschäftsprozesse optimieren zu können, benötigen die IT-Leiter mehr Wissen rund um die geschäftlichen Belange. Allerdings scheinen sie im Moment keine Freiräume zu haben, um sich damit zu beschäftigen: Der Mangel an internen Ressourcen hat sich im Vergleich zum Vorjahr verschärft, die Anzahl der Projekte zugenommen und die fachliche Zielsetzung der Vorhaben ist unklarer als zuvor.

Vor diesem Hintergrund wundert es nicht, dass nach wie vor Budget und Zeitplan nur bei wenigen Projekten eingehalten werden. Alarmierend ist, dass immer mehr geschäftskritische Vorhaben weder pünktlich noch zu den geplanten Kosten abgeschlossen werden. Daraus scheinen viele IT-Leiter allerdings keine Konsequenzen zu ziehen: 47 Prozent verzichten darauf spezifische Governance-Prozesse zu nutzen, um geschäftskritische Vorhaben zu steuern und zu überwachen.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass der Weg vom Dienstleister zum Business Partner weit ist. Wie soll das Management den IT-Leiter als Berater akzeptieren, wenn so viele IT-Projekte nicht das gewünschte Ergebnis zeigen? Und wie soll der IT-Verantwortliche in seine zukünftige Rolle hineinwachsen, wenn permanent Dinge von ihm erwartet werden, die scheinbar nicht zu

Abb. 07: IT-Organisation – Zeitplan und Budget

Wie viel Prozent Ihrer IT-Projekte werden nicht im Zeitplan abgeschlossen? Bei wie viel Prozent wird das Budget überschritten?



Basis: Alle Befragten (n = 103) – Prozentangaben¹

¹ Vergleichswerte 2006 in Klammern

realisieren sind? Die Defizite liegen in diesem Fall wohl auf beiden Seiten, sie drücken sich auch in der Tatsache aus, dass die Unterstützung durch den zuständigen Vorstand leicht abgenommen hat. Allerdings stimmen in diesem Jahr deutlich mehr IT-Leiter der These zu, dass IT wertschöpfend ist, und zeigen damit, dass das Umdenken bereits begonnen hat und dass sie anfangen, den Nutzen von IT-Projekten mehr aus unternehmerischer Sicht zu verargumentieren.

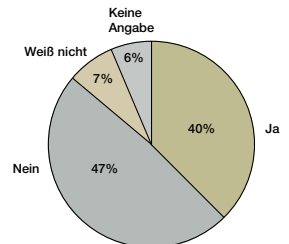
Umdenken hat gerade erst begonnen

Die entsprechenden Zahlen für diese Diskussion fehlen den meisten allerdings: Kosten, Qualität und Service Level sind nur in 42 Prozent der Unternehmen transparent. Dennoch sind 49 Prozent der Meinung, dass die Ausgaben weiter reduziert werden könnten, ohne das Tagesgeschäft zu gefährden, 45 Prozent rechnet nicht mit negativen Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit. Am Geld scheint es also nicht zu liegen, sondern daran, dass die Abstimmung zwischen Management und IT häufig nicht funktioniert, das Projektportfolio nicht strategisch ausgerichtet ist und die Ressourcen nicht auf die wichtigen Vorhaben konzentriert werden.

Konkret erwarten die IT-Leiter, dass bei weiteren Budget-Kürzungen die Service-Qualität der Abteilung sinkt, ein Anwendungsstau entsteht und ihre Mitarbeiter überfordert werden. Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit, die Gefährdung der Unternehmensziele aufgrund zu schleppender Umsetzung und verminderte Konkurrenzfähigkeit stehen nicht im Mittelpunkt. Diese Ergebnisse deuten ebenfalls darauf hin, dass das Umdenken der IT-Leiter gerade erst begonnen hat: Sie konzentrieren sich fast ausschließlich auf die Auswirkungen in ihrer eigenen Abteilung, beachten die Konsequenzen für das Unternehmen aber kaum. Das liegt unter anderem wahrscheinlich daran, dass die Ziele der IT-Leiter nach wie vor auf die IT ausgerichtet sind. Dementsprechend konzentrieren sie sich auf die Parameter, die sie unmittelbar beeinflussen können und an denen sie gemessen werden.

Abb.08: IT-Organisation: Governance-Prozesse

Nutzen Sie spezifische Governance-Prozesse, um geschäftskritische IT-Projekte zu steuern und zu überwachen?



Basis: Alle Befragten (n = 103) – Prozentangaben

Capgemini 2007

3.1.3. Industrialisierung – Aktive Steuerung steht am Anfang

Durch die Globalisierung wird die IT selbst immer mehr zum Wettbewerbsfaktor. Damit ändert sich auch die Rolle der IT-Abteilung: Einerseits muss sie Innovationen auf den Weg bringen und ihren Anteil dazu leisten die Geschäftsprozesse zu optimieren, andererseits die Strukturen schaffen, um das Tagesgeschäft möglichst kostengünstig und qualitativ hochwertig abzuwickeln. Beides führt zu Vorteilen, die im Wettbewerb den entscheidenden Vorsprung sichern und ausbauen können.

Die kostengünstige und effiziente Erbringung der IT führt zur Industrialisierung: Das Unternehmen wickelt nur noch die Leistungen selbst ab, die sehr individuell sind und lagert alle anderen Services aus, um Skaleneffekte zu nutzen. Die IT-Abteilung muss dementsprechend die Infrastruktur so verändern, dass die Leistungen von Partnern reibungslos auf der Plattform integriert werden können. Soweit die Theorie. Bereits im letzten Jahr stimmten viele IT-Verantwortliche der These zu, dass sich auch ihr Unternehmen in diese Richtung entwickelt. Nachdem das Thema in den vergangenen 12 Monaten auf vielen Konferenzen und in den Medien diskutiert wurde, ist das Bewusstsein für die Veränderung erneut gestiegen: Immer mehr IT-Leiter erkennen, dass die Industrialisierung bereits begonnen hat.

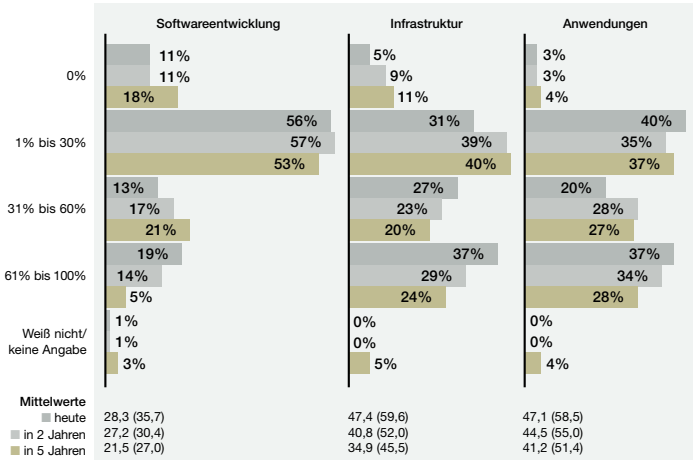
Fertigungstiefe sinkt

Einer der Indikatoren für die Reife des Prozesses ist die Fertigungstiefe der IT-Abteilungen. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass sie in allen Bereichen sinkt, und zwar stärker als im letzten Jahr prognostiziert: Während vor 12 Monaten noch durchschnittlich knapp 36 Prozent der Software im eigenen Haus entwickelt wurde, sind es in diesem Jahr nur noch rund 28 Prozent. Noch deutlicher ist inzwischen die Eigenleistung bei der Pflege und Wartung von Infrastruktur und Anwendungen zurückgegangen – sie sank jeweils um 10 Prozent.

Auch die Prognosen für die Zukunft fallen in diesem Jahr deutlich progressiver aus als 2006. Den neuen Einschätzungen zufolge wird in 5 Jahren nur noch rund ein Fünftel des individuell geschriebenen Codes intern programmiert, 35 Prozent der Infrastruktur vom Unternehmen selbst betreut und etwas mehr als 40 Prozent der Arbeiten im Rahmen von Pflege und Wartung der Anwendungen im eigenen Haus durchgeführt. Um diese Ziele zu erreichen, steuert die Mehrheit der Befragten die entsprechenden Veränderungen aktiv. Viele stehen bei ihren Bemühungen jedoch erst ganz am Anfang: Die Prozesse beispielsweise hat erst knapp ein Drittel der Befragten definiert, auch bei der Implementierung von Standards, dem Change Management innerhalb der Organisation und dem Partner- und Dienstleistungsmanagement ist die Mehrzahl

Abb. 09: IT-Organisation: Eigenleistung IT-Services

Wie hoch ist – prozentual gesehen – Ihre Eigenleistung bei der Erbringung von Betrieb, Wartung und Pflege der IT-Services?



Basis: Alle Befragten (n = 94) – Prozentangaben, Mittelwerte¹
¹ Vergleichswerte 2006 in Klammern

Capgemini 2007

der Projekte noch nicht abgeschlossen. Der Einführung neuer Methoden wird zu wenig Beachtung geschenkt.

Kaum Lerneffekte beim Outsourcing

Die Zahlen zeigen, dass Wunsch und Wirklichkeit noch auseinanderklaffen. Ohne präzise definierte Abläufe können die entsprechenden Outsourcingprojekte nicht die gewünschten Erfolge erzielen – wie die Vergangenheit bereits gezeigt hat. Die Erfahrungen der letzten Jahre scheinen aber nur begrenzt dazu geführt zu haben, dass Projekte besser vorbereitet werden, sondern dazu, dass die Erwartungen gesunken sind. Denn obwohl die

Zufriedenheit mit dem Erfolg der Projekte eher durchschnittlich ist, würde mehr als die Hälfte erneut ein solches Vorhaben aufsetzen, rund ein Zehntel ist unentschlossen.

Die besten Noten unter den potenziellen Outsourcing-Regionen erhält Südeuropa. Zwar haben bislang nur wenige Unternehmen Erfahrungen mit Projekten vor Ort gesammelt, die Beurteilung ist jedoch durchweg positiv. Damit lässt die Region in dieser Hinsicht sowohl Zentral- als auch Ost-Europa sowie Indien und China hinter sich.

Der Großteil der Befragten lagert Projekte in das eigene beziehungsweise in Nachbarländer aus, Bekanntschaft mit fernöstlichen Anbietern haben nur wenige gemacht. In diesen Fällen scheint die sprachliche Verständigung mit den Chinesen sehr schlecht zu sein, allerdings ist die Kommunikation mit den indischen Partnern ebenfalls schwierig. Auch die unterschiedlichen Arbeitsweisen bereiten Probleme.

Das hängt möglicherweise damit zusammen, dass die Mehrheit mit den Dienstleistern direkt zusammenarbeitet, anstatt das Projekt durch einen erfahrenen Partner im eigenen Land steuern zu lassen, der die Mentalität besser kennt und die Kommunikation mit den fernöstlichen IT-Spezialisten übernimmt. Einige Unternehmen, besonders aus Indien, haben mittlerweile

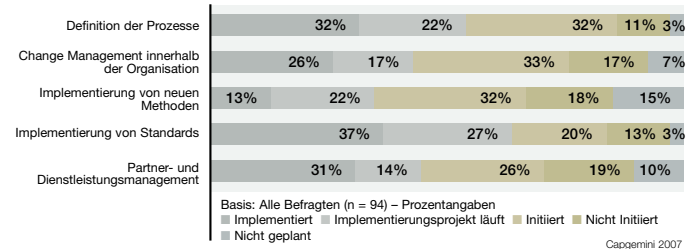
auch Dependancen in Europa aufgebaut und hoffen auf diese Weise den europäischen Markt zu erobern. Die Ergebnisse der Studie zeigen allerdings, dass es bis dahin noch ein langer Weg ist, da Unternehmen aus Zentraleuropa nach wie vor bevorzugt nach Zentraleuropa auslagern. Neben den sprachlichen und kulturellen Unterschieden ist vielen IT-Leitern immer noch wohler, wenn sie im Notfall die Option haben, direkt auf ihre Server zuzugreifen – obwohl dieser Notfall fast nie eintritt.

Wie bereits erwähnt, scheinen die Erwartungen an Outsourcing-Projekte realistischer geworden zu sein. Allerdings zeigen viele IT-Leiter trotz der nur mäßigen Zufriedenheit wenig Elan, Ursachenforschung zu betreiben und die Zusammenarbeit mit dem Dienstleister zu verbessern. Nur knapp ein Viertel würde bei einem neuen Projekt die Arbeitsweisen verändern, ein Fünftel den Anbieter wechseln. Die Hälfte würde alles lassen wie es ist oder hat sich noch keine Gedanken über Veränderungen gemacht.

Kein Befragter denkt darüber nach, aufgrund der nur mäßigen Zufriedenheit das nächste Projekt in ein anderes Land auszulagern. Dieses Ergebnis überrascht. Offenbar halten die IT-Leiter ihre Erfahrungen für so wertvoll, dass sie befürchten, an einem anderen Standort wieder von vorn anfangen zu müssen. Die kulturellen Unterschiede

Abb. 10: IT-Organisation: Eigenleistung IT-Services

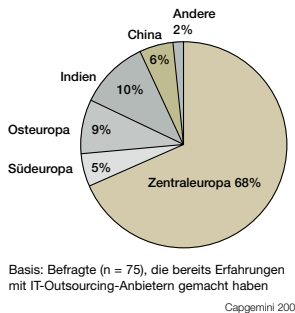
Steuerung des Anteils von Eigen- und Fremdleistung: Zu welchen Themen haben Sie in diesem Zusammenhang bereits Projekte aufgesetzt?



stellen anscheinend eine größere Barriere dar als angenommen – und sei es nur in den Köpfen. Wahrscheinlich werden sie in Zukunft aber immer niedriger werden, da die ausländischen Anbieter bemüht sind, sich den Arbeitsweisen der Auftraggeberländer anzugleichen.

Abb. 11: IT-Outsourcing: Erfahrung in Regionen

Wo haben Sie bereits Erfahrungen mit IT-Outsourcing-Anbietern gemacht?



3.2 Einzelne IT-Themen

3.2.1 Security – Technik allein löst die Probleme nicht

Galten bisher Virus- und Wurmat-tacken als wesentliche Bedrohung, stellt zielgerichtete Malware (zum Beispiel Spyware und Phishing-Angriffe) mittlerweile eine weitaus größere Gefahr dar. Statt IT-Systeme lahm zu legen, zielt sie darauf ab Passwörter auszuspähen oder Web-Server mit illegalen Inhalten zu betreiben. Während Würmer oder Viren noch meistens von Hobby-Hackern verbreitet wurden, ist nun das organisierte Verbrechen auf dem Vormarsch, das Schwachstellen in IT-Systemen ausnutzt, um schnell an Geld zu kommen.

Unter diesen Umständen überrascht es nicht, dass Sicherheit nach wie vor das Top-Thema der IT-Verantwortlichen ist. Allerdings geht seine Bedeutung unter denjenigen, die es für eines der wichtigsten Themen der kommenden Jahre halten, leicht zurück. Das hängt wahrscheinlich damit zusammen, dass bereits sehr viele Maßnahmen initiiert oder umgesetzt wurden. Allerdings entwickeln auch die Angreifer ihre Methoden ständig weiter, weshalb die Sicherheitskonzepte permanent angepasst werden müssen.

Angst vor Industriespionage und Sorglosigkeit

Die größten Sorgen bereiten den IT-Leitern in diesem Jahr das mangelnde Sicherheitsbewusstsein der Mitarbeiter, des Managements und der unberechtigte Zugriff von intern. Die Angst vor dem Diebstahl geistigen Eigentums ist stark gestiegen. Als größtmögliche Schäden stehen nicht mehr Ausfallzeiten im Mittelpunkt, sondern der Verlust von Wettbewerbsvorteilen. Das bedeutet auch, dass dem Problem – wie auch schon in der Vergangenheit – mit rein technischen Methoden allein nicht beizukommen ist, da sich die Angriffsmethoden ändern. Sie erfordern ein ganzheitliches Informations-sicherheitsmanagement durch technische, organisatorische und physische Maßnahmen.

Fehlendes Sicherheitsbewusstsein kann jede IT-Security-Strategie scheitern lassen. Viele Mitarbeiter gehen mit Informationen und Sicherheitstechnik häufig nicht so um, wie es die Richtlinien vorsehen. Was noch schlimmer ist: Häufig werden Prozesse und Technik kreativ umgangen, weil die IT-Sicherheit manchmal stört oder verlangsamt und deshalb ausgehebelt wird. Abhilfe schafft ein auf die individuellen Anforderungen des Unternehmens abgestimmtes Sicherheitsniveau. Das Konzept muss allerdings an Mitarbeiter und Management kommuniziert werden, um die Akzeptanz für die Sicherheitsprozesse und -maßnahmen zu gewährleisten. Derartige Trainings und Awareness-Seminare werden aber nach wie vor nur 40 Prozent der Befragten aufsetzen.

Neue Bedrohungen durch zunehmende Mobilität

Die Verantwortlichen sorgen sich auch wegen der zunehmenden Mobilität und Vernetzung der IT-Systeme. Die dadurch stetig wachsende Komplexität der IT-Landschaften stellt hohe Anforderungen an das Management und die zuständigen Fachabteilungen. Mobile Endgeräte wie Handys, Personal Digital Assistants oder Laptops mit teilweise mangelhafter Sicherheitskonfiguration stellen nach wie vor eine Bedrohung dar, da häufig klare Nutzungsvorgaben fehlen oder aufgrund dezentraler Administration nicht konsequent eingehalten werden. Die Grenze des geschützten internen Unternehmensnetzes erweitert sich durch Einbindung von Partnern und Zugriffe von außen, wodurch sich die Zahl der Angriffsziele erhöht, die Gefahr eines Informationsdiebstahls steigt und das Umdenken weg von rein technikbasierenden Sicherheitslösungen hin zu einem in die Unternehmensprozesse integrieren Informationssicherheitsansatz notwendiger macht denn je.

Der Übergang zu einer Prozess- oder Service-orientierten Informationsverarbeitung konfrontiert IT-Leiter mit neuen Abhängigkeiten. Da die Dienste von unterschiedlichen, zum Teil wechselnden Partnern angeboten werden, ist teilweise offen, welches Sicherheitsniveau sie garantieren können. Das führt aufgrund der steigenden Compliance-Anforderungen zu neuen Unwägbarkeiten. Ebenfalls neu sind Bedrohungen durch Anwendungen in IP-Netzen wie etwa Spam over Internet Telephony (SPIT) bei

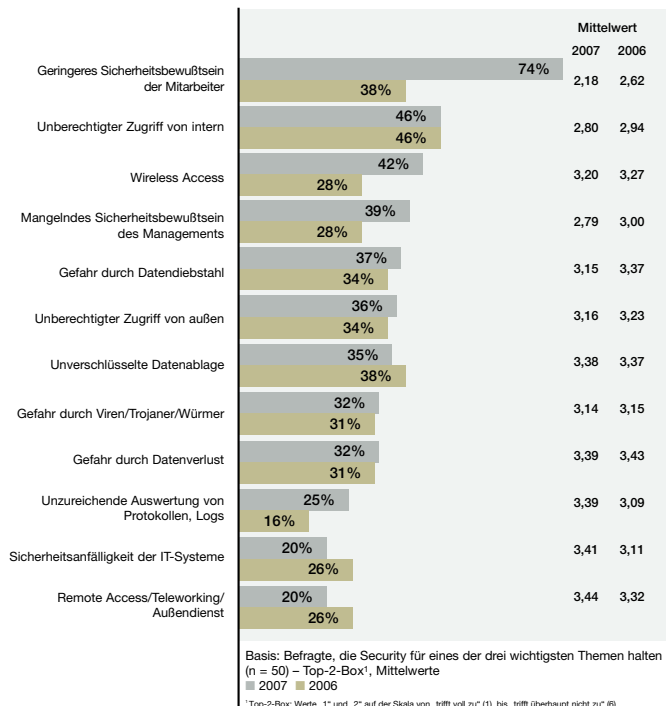
Multi-Service-Netzen, aber auch der gesamte Bereich Web Services und Radio Frequency Identification (RFID)-Security.

Wird der blinde Fleck größer?

Immer mehr Unternehmen reagieren auf diese Entwicklungen damit, dass sie einen Sicherheitsbeauftragten abstellen, der sich intensiv mit der Materie befassen kann. Doch der Anteil der Organisationen, die bereits eine Analyse möglicher Bedrohungen und Risiken durchgeführt hat, ist zurückgegangen. Ebenso ist die Zahl der Unternehmen gesunken, die im

Abb. 12: Security: Sorgen

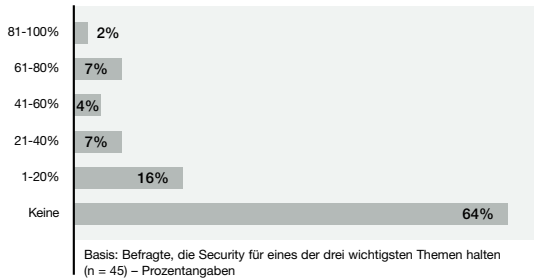
Als wie bedrohlich schätzen Sie die folgenden Aspekte im Bezug auf die Sicherheit Ihres Unternehmen ein?



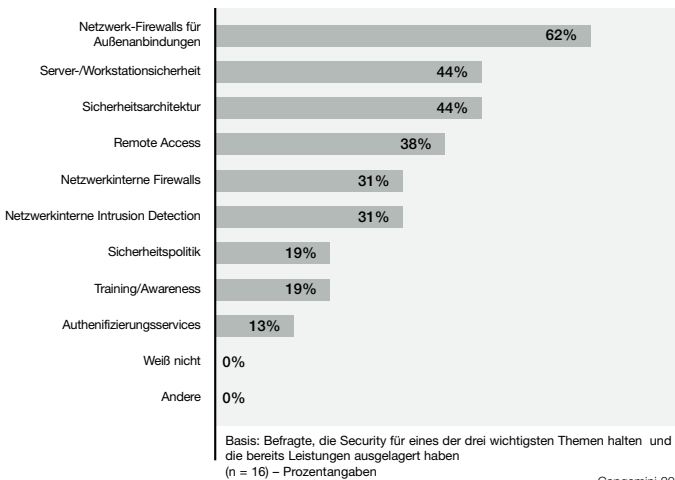
Capgemini 2007

Abb. 13: Security: Auslagerung

Haben Sie Bereiche des IT-Sicherheitsmanagements ausgelagert bzw. lassen Sie diese von einem Partner oder Dienstleister abwickeln? Um wie viel Prozent – gemessen am Security-Budget – handelt es sich?



Um welche Leistungen handelt es sich dabei?



Capgemini 2007

vergangenen Jahr einen sicherheitsrelevanten Zwischenfall registrierte. Dieses Ergebnis lässt aufhorchen, da es sehr unwahrscheinlich ist, dass die Angriffsquote so stark zurückgeht. Wahrscheinlicher ist, dass so mancher sicherheitsrelevante Zwischenfall unentdeckt bleibt. Das scheint auch den Studienteilnehmern nicht entgangen zu sein, denn deutlich mehr von ihnen machen sich in diesem Jahr Sorgen wegen unzureichenden Auswertungen von Protokollen und Logs. Wenn die Anzahl der sicherheitsrelevanten Zwischenfälle bei einem Unternehmen stark abnimmt, sollte sich das Management die Frage stellen, ob es an der richtigen Stelle prüft und in die richtigen Systeme investiert hat.

Ausgaben werden selten mit Zahlen untermauert

Um die Ausgaben zu verargumentieren nutzen 62 Prozent qualitative Risikobewertungen, 28 Prozent quantitative Analysen. Es ist auf jeden Fall positiv, dass die Ausgaben mit den entsprechenden Bewertungen unterlegt werden, allerdings haben viele IT-Leiter Probleme mit konkreten Berechnungen. Den Return on Investment (RoI) ermittelt nur knapp ein Viertel der Befragten, ausgefeiltere Methoden wie die Ermittlung des Net Present Value tauchen so gut wie nie auf.

Obwohl es teilweise schwer ist, den potenziellen wirtschaftlichen Schaden zu ermitteln, der durch Angriffe von

innen und außen entsteht, stehen Maßnahmen im Bereich Security nicht im gleichen Maße unter wirtschaftlichem Druck wie andere IT-Projekte. Die Ausgaben steigen entsprechend des IT-Budgets, was im Allgemeinen ein guter Richtwert ist. Allerdings könnten die Prioritäten falsch gesetzt werden, wenn die Risikoanalyse als Berechnungsgrundlage fehlt. Deutlich wird das zum Beispiel daran, dass vergleichsweise preisgünstigere Maßnahmen zur Erhöhung des Sicherheitsbewusstseins wie Trainings trotz hohem RoI nur sparsam eingesetzt werden. Viele IT-Leiter fühlen sich immer noch hauptsächlich für die technischen Lösungen verantwortlich, anstatt das Unternehmen als Ganzes zu sehen. Als Folge delegieren sie die Verantwortung für Seminare gerne an andere Abteilungen.

Kaum Outsourcing

Der geringe wirtschaftliche Druck spiegelt sich auch in der Auslagerungspolitik wider: 64 Prozent der Befragten erledigen alle Arbeiten rund um die Security im eigenen Haus. Dabei spielt auch die Tatsache eine Rolle, dass sicherheitsrelevante Informationen nur ungern an Dritte weitergeben werden. Wenn Partner beauftragt werden, kümmern sie sich meistens um die Netzwerk-Firewalls für die Außenverbindungen oder um die Workstation- und Server-Sicherheit. Selbst Schulungen vergeben nur knapp 20 Prozent der Befragten an externe Dienstleister. Die Sorge um ein neues Sicherheitsleck scheint groß zu sein.

Über Für und Wider im Zusammenhang mit der Auslagerung von Sicherheitsfunktionen lässt sich lange diskutieren. Auf der einen Seite steht das Risiko Informationen über die Security-Mechanismen an Dritte weiterzugeben, auf der anderen Seite das Spezialwissen der Anbieter, das häufig das Niveau der eigenen Abteilung weit übertrifft. Der Markt für die Auslagerung von Sicherheitsfunktionen steht am Anfang und die Erfahrungen der nächsten Jahre werden zeigen, wie viele Unternehmen bereit sind, den Schlüssel zum Tresor wegzugeben. Da die Bedrohungen jedoch immer aufgefiltert werden, können viele IT-Leiter auf Dauer nicht ohne fremde Hilfe auskommen.





3.2.2 Enterprise Resource Planning, Total Cost of Ownership und Harmonisierung – Globalisierung treibt Projekte

Obwohl Service-orientierte Architekturen die Softwarelandschaft massiv verändern werden, glaubt heute nur knapp ein Fünftel der Befragten, dass die Tage von Enterprise Resource Planning-Systemen (ERP) im herkömmlichen Sinne gezählt sind. Service-Orientierung ist für viele Anwender ein Szenario, dessen Umsetzung zwar bereits vorbereitet wird, das aber erst in einigen Jahren Gestalt annimmt.

Langfristig setzt ein Viertel der Unternehmen auf Service-orientierte Architekturen (SOA). Sie verändern die Paradigmen, nach denen die Software bislang eingekauft wurde: Der Anteil derjenigen, die mit Standard-Software nur eines Herstellers arbeitet, geht zurück, ebenso werden Best of Breed-Architekturen immer seltener. Eine Mischung aus Standard- und Individualsoftware dagegen wird auch langfristig einen Platz in der Anwendungslandschaft besetzen.

Geschäftsprozesse im Vordergrund

Das wichtigste Ziel bei der Verbesserung der Leistung der ERP-Services ist die bessere Abdeckung der Geschäftsprozesse und die Unterstützung

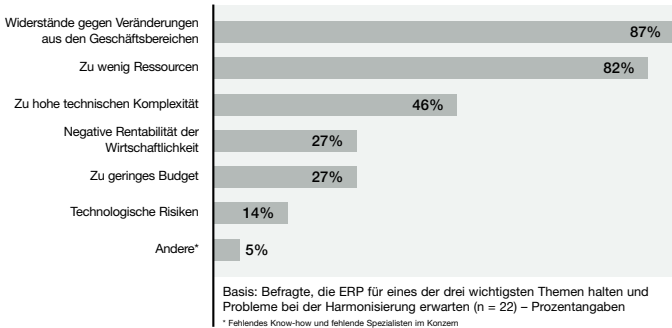
der Anwender. Darin drückt sich der Trend aus, geschäftlich orientierte Maßnahmen in den Vordergrund zu stellen, während technologische Themen als Treiber an Bedeutung verlieren. Kosten sind zwar nach wie vor ein wichtiges Thema, jedoch nicht mehr das Maß aller Dinge. Dennoch soll durch die Standardisierung der Schnittstellen gespart und die technische Infrastruktur – im Zuge der Umstellung auf eine SOA – überarbeitet werden. Außerdem erscheinen vielen Unternehmen die Lizenzkosten zu hoch. Das mag damit zusammenhängen, dass manche Anbieter derzeit von Nutzer-orientierten Preismodellen auf stärker Volumen-orientierte Modelle umstellen. Darunter leiden insbesondere Unternehmen mit hohem Daten- und Transaktionsaufkommen. Außerdem implizieren derartige Preismodelle, dass detaillierte Informationen über die Geschäftstätigkeit offen gelegt werden müssen, wogegen sich viele Unternehmen wehren.

Lange Projektlaufzeiten, kaum Outsourcing

Im Moment beherrschen Harmonisierungsprojekte den Alltag. Obwohl viele Unternehmen die drängendsten Aufgaben bereits in Angriff genommen haben, bleibt auch in den kommenden Jahren noch viel zu tun, unter anderem aufgrund der langen

Abb. 15: ERP, TCO, Harmonisierung: Harmonisierung - Probleme

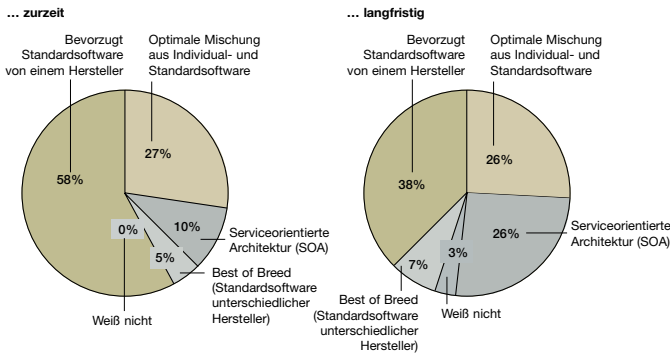
Welche Probleme erwarten Sie bei der ERP-Harmonisierung?



Capgemini 2007

Abb. 16: ERP, TCO, Harmonisierung: Architekturparadigma langfristig

Welches IT-Architekturparadigma verfolgen Sie bei Ihrem ERP-Bebauungsplan?



Basis: Befragte, die ERP für eines der drei wichtigsten Themen halten (n = 41) – Prozentangaben¹

Capgemini 2007

Laufzeit von unternehmensweiten Großprojekten. Die Budgets dafür scheinen zu einem großen Teil vergehen zu sein, so dass die Planungssicherheit des letzten Jahres etwas zurückgegangen ist.

Technisch gesehen sollen Harmonisierung und Konsolidierung vor allem dazu führen, dass die IT-Prozesse effizienter abgewickelt werden können. Die wenigsten Unternehmen nutzen die Maßnahmen, um die Auslagerung ihrer ERP-Systeme vorzubereiten.

Entweder ist der Schritt ins Outsourcing noch zu groß oder das Misstrauen zu hoch die Verantwortung für die Anwendungen in fremde Hände zu legen – ganz im Gegensatz zur Infrastruktur. Möglicherweise denken diese Organisationen darüber nach auszulagern, wenn die Basis für einheitliche Prozesse weltweit beziehungsweise über Geschäftsbereiche hinweg gelegt ist. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass viele Unternehmen nach wie vor an derartigen Projekten arbeiten und demzufolge uneinheitliche Prozesse erhebliche Probleme verursachen.

Es geht auch ohne Business Case

Diese scheinen so schwerwiegend zu sein, dass die meisten auf eine Kosten-Nutzenrechnung für die ERP-Harmonisierung verzichten. Da das Projekt sowieso durchgeführt werden muss, ersparen sie sich die ungeliebte Übung. Außerdem scheint die Auflistung qualitativer Effekte auszureichen, um das Geld für das Projekt bewilligt zu bekommen. Das kann später jedoch in eine Rechtfertigungsfalle führen,

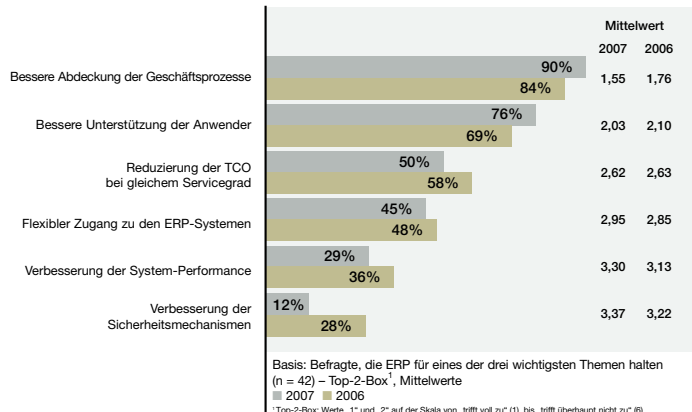
wenn die Ausgaben höher werden als angenommen – was laut den Ergebnissen der Umfrage bei mehr als 90 Prozent der geschäftskritischen Projekte der Fall ist. Es stellt sich auch die Frage, auf welche Weise viele IT-Leiter zu der Ansicht kommen, dass die Wirtschaftlichkeit ihrer ERP-Lösung höchstens mäßig ist, wenn sie sich nie die Mühe machen, Kosten und Nutzen zu quantifizieren. Es wird deutlich, dass die Mehrheit der IT-Verantwortlichen (noch) nicht bereit ist, die entscheidenden Schritte auf dem Weg vom Dienstleister zum Business Partner zu gehen – oder, dass das Management derartige Zahlen gar nicht verlangt. Dennoch sollten die IT-Leiter in ihrem eigenen Interesse nicht nur in wirtschaftlichen Dimensionen denken, sondern ihre Argumente auch mit den entsprechenden Zahlen unterlegen, wenn sie ernst genommen werden wollen.

Kommunikationsprobleme nicht gelöst, Ressourcen knapp

Mit Problemen bei der Harmonisierung rechnet mehr als die Hälfte der Teilnehmer, an erster Stelle steht die Befürchtung, dass die Fachbereiche von den Veränderungen nicht besonders begeistert sein werden. Demnach scheint es bei der Kommunikation mit den Anwendern keine großen Fortschritte gegeben zu haben und andere Ergebnisse dieser Untersuchung belegen, dass die IT-Leiter die Vermittlerrolle nicht schätzen. Die Geschäftsleitung sollte sie entlasten, indem ein Projektteam die Führung übernimmt und derartige Fragen im Vorfeld klärt.

Abb. 17: ERP, TCO, Harmonisierung: Prioritäten

Was sind Ihre Prioritäten zur Verbesserung der Leistung der ERP-Services im Jahr 2007?



Capgemini 2007

Sorgen bereitet den Befragten auch die Ressourcenlage, viele fürchten die Aufgabe nicht bewältigen zu können, obwohl sie anscheinend durchaus Budget bekommen könnten, um mehr externe Berater einzubinden. Allerdings benötigen auch sie Ansprechpartner im Unternehmen und die Personaleinsparungen der letzten Jahre zeigen besonders bei derartig langfristigen Projekten negative Auswirkungen. Die technologischen Risiken scheinen fast alle IT-Leiter im Griff zu haben. Um eine möglicherweise negative Rentabilität der Wirtschaftlichkeit macht sich nur ein gutes Viertel der Befragten Gedanken. Das wundert nicht, da den meisten die entsprechenden Zahlen für die Beurteilung der Rentabilität gar nicht vorliegen.

3.2.3 IT-Infrastruktur – Performance ist der Schlüssel

Das kommende Jahr wird von Investitionen in die Infrastruktur gekennzeichnet sein, die dazu beitragen sollen, die Kosten zu senken. Allerdings ist Geld auch bei der Infrastruktur nicht mehr das Maß aller Dinge. Wichtig sind den IT-Verantwortlichen vor allem die Verfügbarkeit und die Performance der Anwendungen.

Obwohl viele Befragte der Meinung sind, dass ihre Anwendungen diese Kriterien weitgehend erfüllen, wollen 46 Prozent die Verfügbarkeit erhöhen, die Mehrheit davon im ersten Quartal 2007. Das lässt darauf schließen, dass die Anforderungen stark steigen, fast dasselbe Bild ergibt sich im Hinblick auf die Performance. Steigende Anforderungen können einerseits mit

dem Wechsel auf das neue Windows-Betriebssystem zusammenhängen, das massiv Ressourcen beansprucht, andererseits mit neuen Herausforderungen durch Service-orientierte Architekturen. Sie zeigen auf jeden Fall, dass der Infrastruktur immer mehr abverlangt wird, um die Anwendungen optimal zu unterstützen.

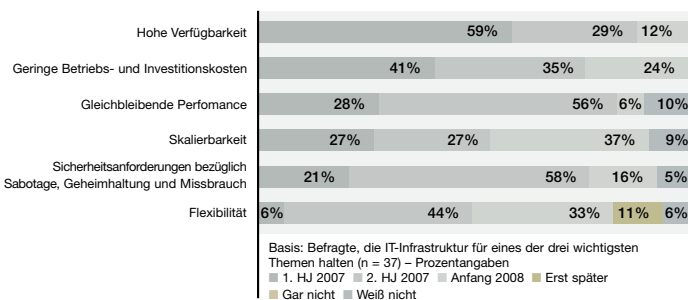
Die Sicherheit der Systeme ist im Vergleich zu Verfügbarkeit und Performance weniger wichtig, dennoch wollen viele IT-Leiter auch diesen Bereich verbessern, allerdings erst im zweiten Halbjahr 2007 oder später. Eingeschlossen sind Maßnahmen, die vor Sabotage schützen, eine Folge der steigenden Industriekriminalität der letzten Jahre. Projekte für die Erhöhung der Skalierbarkeit erstrecken sich über das ganze Jahr oder sind für Anfang 2008 geplant. Mit der Erhöhung der Flexibilität lassen sich viele jedoch Zeit.

Sparen durch Konsolidierung und Virtualisierung

41 Prozent der IT-Leiter kümmern sich im ersten Halbjahr 2007 um die Reduzierung der Betriebs- und Investitionskosten. Drei Viertel setzen die Server-Konsolidierung fort, viele vereinheitlichen die Speicherlösungen. Im Bezug auf die Betriebssysteme hat die Mehrheit der Unternehmen in den vergangenen Jahren Richtlinien erarbeitet, um zu verhindern, dass zu viele verschiedene Lösungen eingesetzt werden. Diese Maßnahmen

Abb. 17: IT-Infrastruktur: Verbesserungsmaßnahmen

Wann wollen Sie die einzelnen Anforderungen voraussichtlich verbessern?



Capgemini 2007

scheinen sich bereits auszuzahlen, denn weniger als ein Drittel der Befragten sieht jetzt noch Handlungsbedarf.

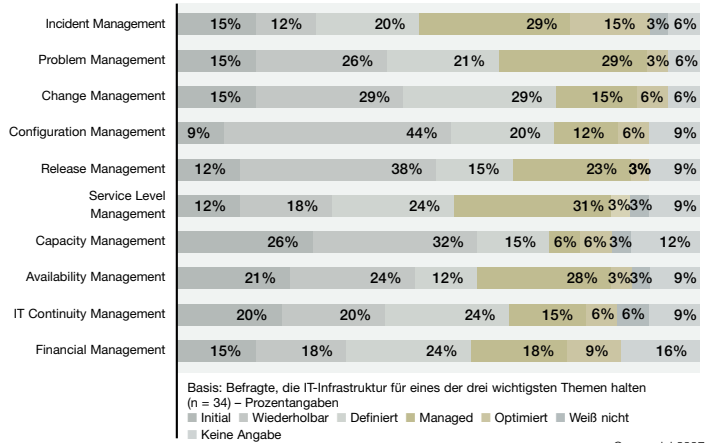
Auch die Reduzierung der Anzahl der Hardwarelieferanten ist für die meisten abgeschlossen. Um Kosten zu senken, werden auch weiterhin Rechenzentren zusammengelegt und Anwendungen zentralisiert, bevorzugt über eine Web-Architektur.

Die Server-Konsolidierung wird durch Virtualisierungsverfahren erheblich erleichtert. Mittlerweile nutzen drei Viertel der Befragten derartige Methoden, führender Anbieter ist nach wie vor VMware. Eines der Hauptantriebsmomente für die Server-Virtualisierung ist die Tatsache, dass die meisten Maschinen chronisch unterfordert sind, da sie häufig auf Spitzenbelastungen ausgelegt wurden, die nur wenige Stunden am Tag oder nur am Monatsende auftreten. Unter Normallast liegen diese zusätzlichen Ressourcen brach. Durch die Virtualisierung lassen sich die ungenutzten Ressourcen einsetzen, um andere Aufgaben auszuführen.

Industrialisierung treibt Veränderung

Neben der Anforderung die Systeme effizient und kostengünstig zu betreiben, steigt auch der Druck die eigene Abteilung besser durchzuorganisieren. Die Personaleinsparungen der letzten Jahre müssen aufgefangen werden, sollen nicht noch mehr Projekte aufgrund mangelnder Ressourcen scheitern.

Abb. 18: IT-Infrastruktur: Reifegrad
Welchen Reifegrad haben die folgenden Prozesse erreicht?



Capgemini 2007

Die wichtigste Maßnahme in diesem Zusammenhang ist die Vereinheitlichung und Straffung der Prozesse der IT-Abteilung. Im Zuge der anstehenden Industrialisierung verändern sich die Aufgaben der Mitarbeiter und sie agieren mehr und mehr als Projektleiter, anstatt die Maßnahmen selbst durchzuführen. Um diesen Wandel zu vollziehen, müssen sie trainiert werden und ein großer Teil der Verbesserungsmaßnahmen wird in diesem Jahr durch Schulungen und Seminare unterstützt. Die Bereitschaft Geld für Trainings auszugeben schwankt allerdings von Jahr zu Jahr sehr stark. Die große Zahl von Unternehmen, die in den kommenden 12 Monaten Seminare plant, lässt darauf schließen, dass der Entwicklungsbedarf hoch ist.

Interne Prozesse werden zuletzt standardisiert

Die Standardisierung der Prozesse ist am weitesten beim Incident, Problem, Service Level und Availability Management fortgeschritten. Jeweils circa 30 Prozent der Befragten arbeiten in ihren Abteilungen bei diesen Vorgängen mit wiederholbaren, dokumentierten und standardisierten Arbeitsweisen. Am weitesten entwickelt ist das Incident Management, bei dem 15 Prozent der Teilnehmer die IT-Service-Qualität nachweisen und die Prozesse fortlaufend verbessern. Am wenigsten standardisiert sind Capacity und Configuration Management. Nach wie vor werden die Vorgänge, bei denen die IT-Abteilung direkt mit den Anwendern in Kontakt kommt, mit höchster Priorität standardisiert. Im Zuge der Industrialisierung wird es aber mehr und mehr darum gehen, Leistungen externer Partner einzubinden. Die Standardisierung der Prozesse der IT-Abteilung ist für die erfolgreiche Umsetzung dieser Strategie unerlässlich.

3.2.4 Business Intelligence – Die Zeit ist reif für korrekte Daten

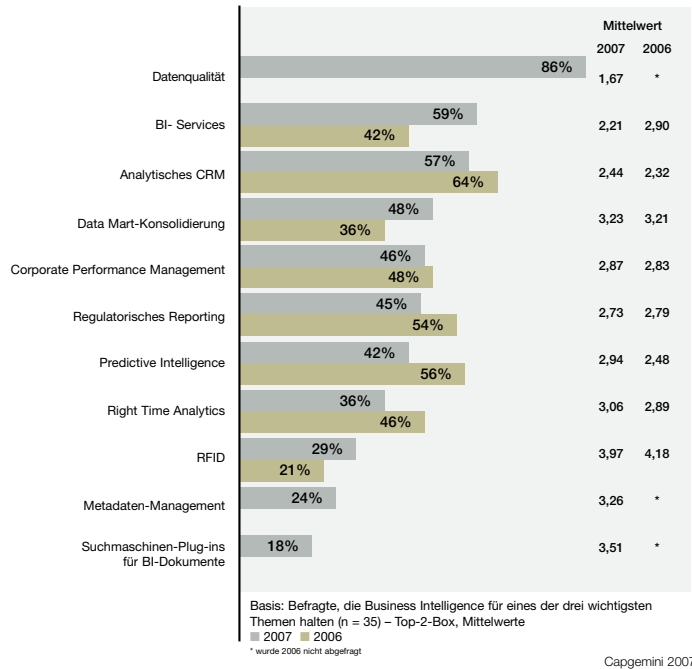
Die Qualität der Daten ist das Top-Thema des Jahres 2007. 86 Prozent derjenigen, die sich in den kommenden 12 Monaten viel mit Business Intelligence (BI) beschäftigen, geben ihr die höchste Priorität. Probleme mit inkonsistenten Daten sind natürlich nicht neu – sie stehen seit mindestens 10 Jahren auf der Agenda – allerdings wurden viele Projekte nur halbherzig durchgeführt, in der Hoffnung, dass sich das Problem durch die Einführung von Standardsoftware für das Enterprise Resource Planning (ERP) und Customer Relationship (CRM) oder durch bloßes Aussitzen von selbst erledigt. Doch selbst wenn sich die IT-Leiter um die Qualität der Daten gekümmert haben, standen sie häufig wieder ganz am Anfang, wenn das Unternehmen zukaufte und die neuen Tochtergesellschaften integriert werden mussten.

Ein Grund dafür das Problem jetzt anzugehen ist, dass Organisationen Business Intelligence-Systeme und Data Warehouses in immer größerem Umfang einsetzen und die Informationen mitunter von sehr vielen Geschäftsbereichen verwendet werden. Insbesondere wenn Data Warehouses genutzt werden, kommt mangelnde Datenqualität schnell ans Licht. Ein anderer Grund für die Initiative ist, dass Fehlinformationen

gravierende Folgen haben können: sie führen möglicherweise zu falschen Entscheidungen, zur Irreführung von Investoren und zum Verstoß gegen gesetzliche Auflagen (Compliance). Daneben sprechen auch technologische Fortschritte dafür, dass sich die Datenqualität demnächst verbessern wird. Inzwischen sind die Werkzeuge zur Ermittlung und Messung der Qualität sehr ausgereift. Die meisten Datenintegrationswerkzeuge bieten eine Data Profiling-Funktionalität. Das gleiche gilt für Tools zur programmatischen Bereinigung der Daten. Außerdem hat sich das Master Data Management inzwischen für die Synchronisierung der Stammdaten etabliert.

Um Informationen schneller zu finden, kamen im vergangenen Jahr Plug-ins für Suchmaschinen von zum Beispiel Google und Business Objects auf den Markt, die in den Medien viel Beachtung fanden. In der Praxis können ihnen IT-Leiter jedoch nicht allzu viel abgewinnen. Das mag zum einen daran liegen, dass diese Komponenten noch sehr neu sind. Zum anderen räumen Suchmaschinen die Unordnung in BI-Systemen nicht auf, sondern machen lediglich den Umgang mit dem Datenchaos komfortabler. Um Ordnung in das System zu bringen, können IT-Leiter Metadaten Management einsetzen, das allerdings in der Gunst auch nur wenig höher steht als die Plug-ins. Es ist anzunehmen, dass sich auf die Dauer eine Kombination aus beiden Methoden durchsetzt.

Abb. 19: Business Intelligence: Bedeutung einzelner Themen
Wie wichtig werden die folgenden Aspekte im Zusammenhang mit Business Intelligence in den nächsten 12 Monaten für Sie sein?



Informationen in Wettbewerbsvorteile verwandeln

Das analytische Customer Relationship Management ist eine Art, die Früchte der BI-Projekte zu ernten. Seine Bedeutung ist allerdings im Vergleich zum vergangenen Jahr leicht zurückgegangen. Viele Anwender haben nach einer Testphase jetzt entschieden, ob sie das Thema ernsthaft weiterverfolgen oder nicht. Inzwischen wurden einige viel versprechende Vorhaben initiiert, beispielsweise um Kunden intelligenter, effizienter und individueller

anzusprechen. Allerdings braucht die Umsetzung Zeit, so dass erst in den kommenden Monaten und Jahren mit Ergebnissen zu rechnen ist.

Harmonisierung und Serviceorientierung

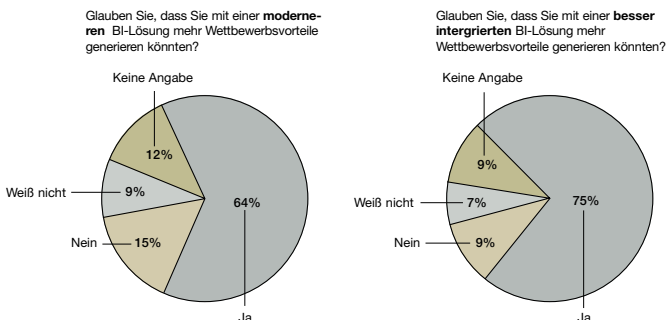
Die Konsolidierung der analytischen Anwendungen geht weiter. Diese schier endlose Aufgabe mündet häufig in undankbare Projekte, da das Budget für Business Intelligence-Vorhaben meistens vom Fachbereich kommt, der wenig Verständnis für die Probleme der IT-Abteilung hat. Aus deren Sicht kostet eine heterogene, unüberschaubare analytische Anwendungslandschaft viel Geld und Zeit, die für Wartung, Betrieb, Weiterentwicklung, Lizenzen und Hardware aufgewendet werden müssen. Die Fachabteilung hingegen versteht nicht, warum die Pflege so teuer ist. Langfristig könnten Serviceorientierte Architekturen (SOA) Abhilfe schaffen, die im Zusammenhang mit BI an Bedeutung gewinnen. Entwickler drängen immer häufiger darauf,

die Paradigmen der SOA auch bei BI-Architekturen zu berücksichtigen. Einzelne Fachbereiche fordern bereits intelligente Services an, die operative Geschäftsprozesse verbessern und Schwachstellen korrigieren können. Damit BI immer mehr im operativen Geschäft eingesetzt werden kann, müssen Services neben Modellen (Data Mining) und Geschäftsregelsystemen analytische und operative IT-Anwendungen verknüpfen.

Reifegrad nicht wesentlich gestiegen

Nur wenige Unternehmen sind in der Lage anhand ihrer Daten die kurz- bis mittelfristige Entwicklung zu prognostizieren. Ein gutes Viertel muss die Reports manuell nachbearbeiten und mehr als die Hälfte kann lediglich vordefinierte Berichte aus historischen Daten erstellen. Die Ergebnisse zeigen, dass viele Unternehmen nur begrenzten Nutzen aus ihren Anwendungen ziehen. Dieser Meinung sind auch die IT-Leiter: Drei Viertel gehen davon aus, dass mit einer besser integrierten BI-Lösung mehr Wettbewerbsvorteile generiert werden könnten, 64 Prozent schätzen, dass sie dazu eine modernere Anwendung benötigen. Mangelnde Integration und mäßige Datenqualität gehen Hand in Hand. Angesichts dieser Ergebnisse überrascht es nicht, dass viele mit der Wirtschaftlichkeit ihrer BI-Anwendungslandschaft nur mäßig zufrieden sind.

Abb. 20: Business Intelligence: Wettbewerbsvorteile



Basis: Befragte, die Business Intelligence für eines der drei wichtigsten Themen halten (n = 33) – Prozentangaben

Capgemini 2007



3.2.5 Integration und Service-orientierte Architekturen – Viele warten noch ab

In diesem Jahr wurde das Thema Enterprise Application Integration (EAI) zum ersten Mal gemeinsam mit dem Bereich Service-orientierte Architekturen (SOA) abgefragt, da sie mehr und mehr zusammenwachsen und letztendlich dasselbe Ziel verfolgen: die Integration der Unternehmensanwendungen auf einer Plattform.

Zurzeit scheinen viele Anwender abzuwarten. Die meisten Unternehmen zögern das Budget für größere Integrationsprojekte freizugeben und viele IT-Leiter können überhaupt keine Auskunft über die Höhe der Investitionen in den kommenden Jahren geben. Das liegt wahrscheinlich daran, dass sich die meisten bislang mit SOA

nur theoretisch beschäftigt und erst wenige erste Erfahrungen mit einer Pilotanwendung gesammelt haben. Der detaillierte Plan für die Umsetzung ist bei den meisten Unternehmen noch nicht fertig. Ist die Entscheidung aber erst einmal gefallen, scheint Geld eine untergeordnete Rolle zu spielen. Es zeichnet sich ab, dass EAI-Plattformen nur im Einzelfall zu einer SOA ausgebaut werden – die meisten Unternehmen setzen auf ein neues Konzept.

Geschäftsprozesse stehen im Mittelpunkt

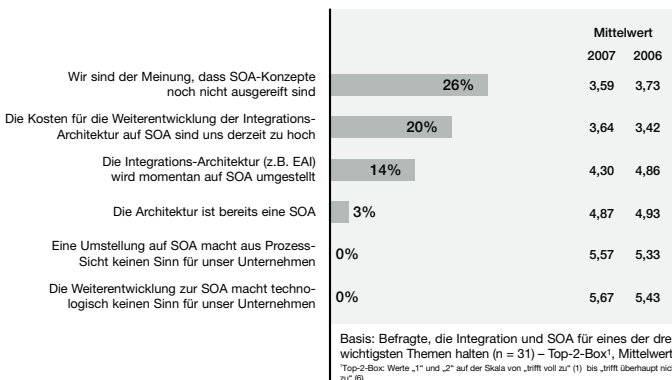
Technisch gesehen genießen die höhere Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an neue Anforderungen sowie die Möglichkeit zur schnelleren Innovation von Prozessen beziehungsweise Geschäftsmodellen die höchste Priorität bei Integrationsprojekten. Bessere Wartbarkeit und niedrigere Kosten sind zweitrangig. Im Hinblick auf die Unternehmensstrategie geht es um die bessere Unterstützung der Geschäftsprozesse, die im Vergleich zur vergangenen Umfragen erneut an Bedeutung gewonnen hat. Auch die Standardisierung und Optimierung der IT-Anwendungslandschaft ist einer der wichtigsten Treiber, während die Mehrheit der IT-Leiter Ziele wie die Erschließung neuer Märkte und der Ausbau der Geschäftsfelder kaum wahrnimmt.

Das Gesamtkonzept verstehen nur wenige

SOA scheint demnach von vielen immer noch als IT-Plattform gesehen zu werden, ohne die Auswirkungen

Abb. 21: Integration und SOA: Bewertung

Viele Unternehmen entwickeln auf der Basis ihrer Integrationsplattform eine Service-orientierte Architektur (SOA). Bitte bewerten Sie inwieweit die folgenden Aussagen auf ihr Unternehmen zutreffen.



Capgemini 2007

auf das Geschäftsmodell in seinem ganzen Ausmaß zu verstehen. Dieser Wandel braucht mit Sicherheit noch Zeit, obwohl die Ergebnisse der Studie zeigen, dass SOA an sich bereits wesentlich besser verstanden wird als vor 12 Monaten. Damit einhergegangen ist allerdings auch eine gewisse Desillusionierung – oder anders ausgedrückt: Die Konzepte der Anbieter werden jetzt kritischer betrachtet. Allerdings sind sich alle Befragten einig, dass die Weiterentwicklung der Integrationsplattform zu einer SOA sowohl technologisch als auch aus Prozess-Sicht absolut sinnvoll ist.

Web Services haben sich durchgesetzt

Web Services haben sich mittlerweile als Technologie etabliert und werden in allen Bereichen wesentlich intensiver genutzt als vor einem Jahr. 95 Prozent der Unternehmen verwendet sie für die interne Kommunikation zwischen Anwendungen. Einzig die Bereitstellung von Services für Lieferanten stagniert, während die Arbeit mit Web Services von Informationsdiensteanbietern stark zugenommen hat – nicht zuletzt deswegen, weil das Angebot deutlich ausgebaut wurde.

Fast die Hälfte der Befragten setzt den SAP Netweaver ein, hauptsächlich für die Integration von SAP-Anwendungen. Bei dieser Art der Integration entstehen keine zusätzlichen Lizenzkosten, im Gegensatz zur Einbindung von Anwendungen, die nicht von SAP stammen. Im Bezug auf die Intensität der Nutzung der Plattform scheint es

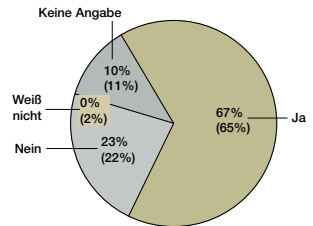
zwei Lager zu geben: Die einen setzen komplett auf Netweaver, die anderen nutzen die Lösung nur, wenn unbedingt notwendig.

Wirtschaftlichkeit wird selten hinterfragt

Mit der Wirtschaftlichkeit ihrer Integrationsplattformen sind die Anwender nur mäßig zufrieden, obwohl das Ergebnis besser ist als in vielen anderen Bereichen. Allerdings scheinen die meisten Befragten ihre Einschätzung nicht auf Zahlen zu stützen. Der Grund dafür ist, dass der wirtschaftliche Nutzen von Integrationsplattformen bereits so viele Male bewiesen wurde, dass kaum noch jemand daran zweifelt. Wie hoch er allerdings genau ist – besonders verglichen mit den Erwartungen – wird kaum errechnet. Was bleibt ist die gefühlte Wirtschaftlichkeit, die in naher Zukunft vielleicht wieder häufiger mit einem Business Case unterlegt wird.

Abb. 22: Web Services

Setzen Sie Web Services ein?

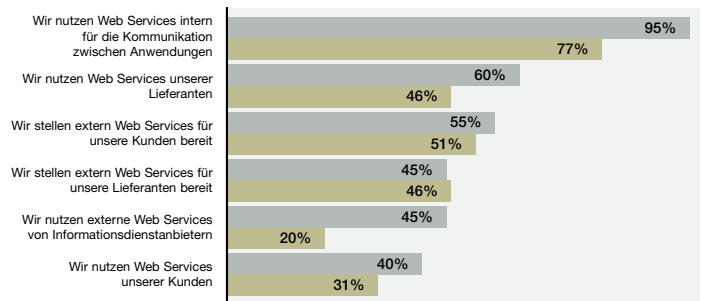


Basis: Befragte, die Integration und SOA für eines der drei wichtigsten Themen halten (n = 30) – Prozentangaben!
1 Vergleichswerte von 2006 in Klammern

Capgemini 2007

Abb. 23: Integration und SOA: Web Services

Zu welchem Zweck nutzen Sie Web Services?



Basis: Befragte, die Integration und SOA für eines der drei wichtigsten Themen halten und Web Services einsetzen (n = 20) – Prozentangaben
 ■ = 2007 ■ = 2006

Capgemini 2007

3.2.6 Customer Relationship Management – On Demand kein Thema

Der Aufschwung beim Customer Relationship Management (CRM) setzt sich auch in diesem Jahr fort. Fast doppelt so viele IT-Leiter planen Projekte und die Budgets dafür scheinen in vielen Fällen bereits genehmigt. Der Trend geht allerdings zu kleineren Vorhaben: Viele Unternehmen haben während der ersten großen CRM-Welle gelernt, dass Mammutprojekte leicht scheitern und setzen ihre Ressourcen jetzt gezielter ein.

Das bewegt sie allerdings nicht dazu, die Maßnahmen mit einem Business Case zu unterlegen. Die Quote derjenigen Projekte, deren Wirtschaftlichkeit im Vorhinein berechnet wird, ist im Vergleich zur letzten Umfrage drastisch gesunken. Der wirtschaftliche Druck scheint also nicht besonders hoch zu sein. Erfreulich ist allerdings, dass viele Unternehmen die Projekte mit Change Management begleiten und Key Performance Indicators definieren, an denen der Erfolg gemessen wird.

CRM im Service lässt auf sich warten

Die Vorhaben konzentrieren sich jetzt auf einzelne Bereiche, der Kundenservice gehört allerdings häufig nicht dazu: Entgegen aller Prognosen stehen weiterhin Vertrieb und Marketing im Vordergrund. Den Trend zu kleineren Projekten bestätigt auch das Ergebnis, dass Geschäftsprozesse seltener im

Mittelpunkt von CRM-Projekten stehen als in der Vergangenheit. Wahrscheinlich erweitern und verfeinern die meisten Anwender derzeit einzelne Funktionalitäten der CRM-Applikationen, anstatt die Prozesslandschaft insgesamt zu überarbeiten. Insbesondere analytisches CRM ist gefragt und seine Bedeutung wird in den kommenden Jahren weiter zunehmen. Es wird sowohl für den Vertrieb als auch für das Marketing genutzt, um besser segmentieren und den Kunden möglichst gezielt und individuell ansprechen zu können. Da der direkte Kontakt mit den Abnehmern nach wie vor der wichtigste Absatzkanal ist, sollen die Mitarbeiter mit Lösungen unterstützt werden, die ihnen schnell alle relevanten Daten zur Verfügung stellen. Das Channel Management, also die gezielte Steuerung von Vertriebspartnern, nimmt weiter an Bedeutung zu, während Outbound-Kampagnen über Call Center wohl wie viele andere Elemente des Massen-Marketings bald der Vergangenheit angehören werden.

Die Anforderungen sind gestiegen

Fast alle Teilnehmer der Studie sind der Meinung, dass CRM-Lösungen immer mehr leisten müssen. Im Bereich Kundenbindung und -segmentierung sowie Analyse wird jetzt deutlich mehr verlangt. Mit dem Preis-Leistungsverhältnis der Lizenz- und Implementierungskosten sind die meisten Studienteilnehmer zufrieden. Auch die Probleme im Bezug auf die Integration des CRM-Systems mit anderen

Anwendungen im Unternehmen scheinen in den meisten Fällen gelöst zu sein, so dass man sich jetzt den einzelnen Funktionalitäten zuwenden kann. Dazu hat nicht nur die Weiterentwicklung der Lösungen selbst beigetragen, sondern auch die Harmonisierung und Konsolidierung der Daten. In den vergangenen Jahren wurden viele Projekte aufgesetzt, um die Qualität der Informationen zu erhöhen. Obwohl sie eine dauerhafte Herausforderung bleiben wird, hat sich das Problembewusstsein deutlich erhöht, wovon letztlich das Beziehungsmanagement profitiert.

Schwieriges Projektmanagement

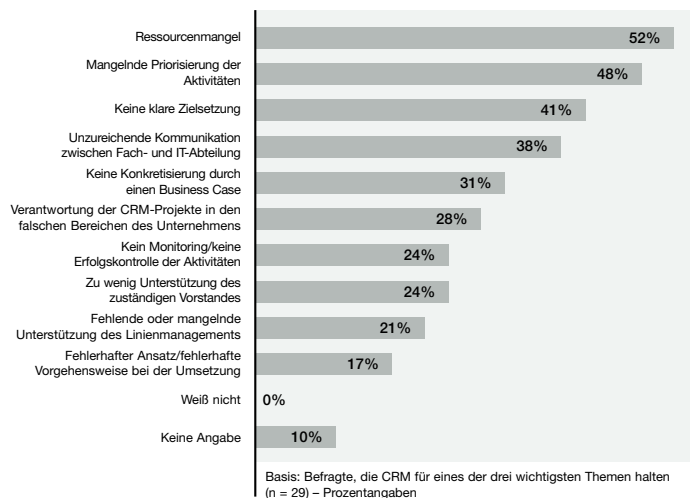
Auch bei der Umsetzung der CRM-Strategie gibt es viele Schwierigkeiten. Problem Nummer 1 sind nach wie vor knappe Ressourcen. Durch die Personaleinsparungen der vergangenen Jahre werden die Auswirkungen jetzt noch deutlicher spürbar. Zu wenig Personal plus mangelndes Portfolio-Management muss zwangsläufig dazu führen, dass viele Projekte scheitern. Die Kommunikation zwischen Management beziehungsweise Fachabteilung und IT-Verantwortlichen kommt nicht voran, obwohl es nur bei einem Viertel der Unternehmen an der Unterstützung durch Vorstand oder Linienmanagement mangelt.

41 Prozent der IT-Leiter beklagen außerdem, dass die Ziele des Projektes nicht klar sind, 31 Prozent das Fehlen des Business Cases und knapp ein Viertel die unzureichende Erfolgs-

kontrolle. Unter diesen Umständen ist der Erfolg der Vorhaben fraglich, da häufig anscheinend die strategische Ausrichtung fehlt. Die Gründe dafür sind vielfältig: Zeitmangel, Druck von oben, viele kleine scheinbar wichtige Projekte, zu wenig Aufmerksamkeit des Managements, divergierende Interessen aufgrund von nicht aufeinander ausgerichteten Zielvereinbarungen und mangelndes Verständnis auf allen Seiten spielen so zusammen, dass Projekte nicht priorisiert werden und am Ende zu viel zu tun ist, um noch über die strategische Ausrichtung nachzudenken. Das Ergebnis ist, dass sehr viele Projekte nicht pünktlich abgeschlossen werden und das Budget

Abb. 24: CRM: Probleme – Umsetzung

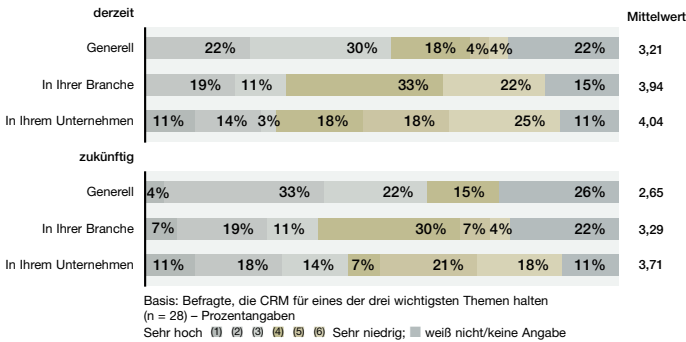
Welche Probleme treten in Ihrem Unternehmen bei der Umsetzung der CRM-Strategie oder von CRM-Aktivitäten am häufigsten auf?



Capgemini 2007

Abb. 25: CRM: Software

Wie hoch schätzen Sie die Bedeutung von CRM on Demand-Software ein?



Capgemini 2007

höher ist, als ursprünglich veranschlagt. Wenn sich die Situation ändern soll, müssen Management, Fachabteilung und IT-Verantwortliche von Anfang an zusammenarbeiten, um eine übergreifende Strategie zu entwickeln und die Rollen zu verteilen. Das klingt simpel, erweist sich in der Praxis jedoch immer wieder als die größte Hürde, die IT-Vorhaben auf dem Weg zum Erfolg zu überwinden haben.

Wenig Interesse an Software on Demand

Mittlerweile bieten fast alle namhaften Hersteller Lösungen on Demand an. Die Anwender nehmen sie allerdings noch nicht an. Zwar denken die Teilnehmer der Studie, dass die Bedeutung dieser Lösungen sowohl generell als auch in ihrer Branche und in ihrem Unternehmen steigen wird, derzeit wird sie jedoch als gering eingeschätzt. Das hängt wahrscheinlich

damit zusammen, dass viele Unternehmen sehr individuelle Lösungen benötigen, die speziell auf ihre Branche zugeschnitten sind. Davon gibt es jedoch im Moment nur wenige am Markt. Trotz Branchenorientierung müssen die meisten Anwendungen noch speziell auf die Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnitten werden, was bei gemieteter Software schwer umzusetzen ist. Mit einer Einheitslösung von der Stange ist vielen IT-Leitern nicht gedient. Individualsoftware spielt im Bereich CRM eine so große Rolle, dass es fraglich ist, ob Lösungen on Demand auf die Dauer angenommen werden – außer von Unternehmen, für die eine standardisierte Lösung ausreicht und die die Kostenvorteile nutzen wollen.



3.2.7 Mobility – Hohe Wirtschaftlichkeit

Nach längerem Testen und Pilotieren brachten viele Unternehmen ihre mobilen Anwendungen im letzten Jahr in die Praxis. Die vermehrte Nutzung – insbesondere von Wireless Local Area Networks (WLAN) – hing auch damit zusammen, dass das Vertrauen in die Sicherheit deutlich gestiegen ist.

Da immer mehr Mitarbeiter unterwegs sind und gleichzeitig Arbeitsplätze im Back-office abgebaut werden, verspricht man sich von mobilen Lösungen Zeitersparnis und effizientere Abläufe. Dieses Versprechen haben sie offensichtlich eingelöst, denn im Durchschnitt geben die befragten IT-Leiter ihren Mobility-Anwendungen im Hinblick auf die Wirtschaftlichkeit gute Noten. Ihre Zufriedenheit ist sogar höher als mit jeder anderen IT-Anwendung, die in dieser Studie untersucht wurde.

Mobilität wird zum Wettbewerbsfaktor

Höhere Produktivität und Zeitersparnis sind die meistgebrauchten Argumente für die Einführung einer Lösung, geringere Kosten führt rund die Hälfte der Befragten an. Die Steigerung der Qualität und Kundenzufriedenheit sowie eine geringere Fehlerquote sind für ein Viertel bis ein Drittel der Unternehmen relevant. Demnach gewinnt Mobilität als Wettbewerbsfaktor zunehmend an Bedeutung, insbesondere für Servicemitarbeiter und den Vertrieb, der sich zeitnah über Kunden, Produkte und Wettbewerb informieren kann.

Sehr weit verbreitet sind Anwendungen, die den Zugriff auf E-Mails, den Kalender und Kontakte sowie das Surfen im Internet erlauben. Services, mit denen Mitarbeiter auf File-Server und Applikationen zugreifen können, stehen den erstgenannten jedoch kaum noch nach, sie werden von knapp drei Viertel der Befragten genutzt. Location Based Services dagegen sind nur für wenige von Interesse. Gesetzliche Anforderungen hindern nur eine kleine Gruppe von Anwendern am Einsatz mobiler Endgeräte, auch mit der Arbeitnehmervertretung gibt es selten Probleme.

WLAN erhöht Flexibilität

Der Einsatz des Computers innerhalb der Unternehmen wird mobiler. Da immer mehr Laptops statt Desktops genutzt werden, können viele Mitarbeiter ihren Rechner auch in Besprechungen mitnehmen. WLAN erhöht Komfort und Effizienz und erlaubt Gästen den Zugriff auf das Internet, ohne das eigene Netzwerk zu gefährden. Als Technologie zur Absicherung des Zugangs hat sich die Lösung Virtual Private Network (VPN) durchgesetzt, die auch für interne WLANs eingesetzt wird.

Wissenslücken bei der Sicherheit

Mittlerweile bestimmt bei 58 Prozent der Unternehmen die Sicherheitspolitik, dass die mobilen Geräte zusätzlich mit einer Firewall ausgestattet sein müssen. Dieser Prozentsatz ist im Vergleich zum vergangenen Jahr stark gestiegen, möglicherweise weil Windows XP eine Firewall mitbringt und auf diese Weise die Sicherheit ohne großen Aufwand erhöht werden kann.

Erschreckend ist jedoch, dass ein Viertel der Befragten nicht weiß oder keine Angabe dazu machen kann, ob ihre Sicherheitspolitik eine Firewall bei mobilen Endgeräten vorschreibt. Das lässt darauf schließen, dass sie sich im Zusammenhang mit Mobility nur oberflächlich mit der Sicherheit beschäftigen, was andere Ergebnisse der Umfrage bestätigen. Wahrscheinlich kaufen diese IT-Leiter eine Komplettlösung ein, die von einem Dienstleister implementiert wird, ohne dass sie sich mit den Einzelheiten auseinandersetzen. Dennoch sind viele IT-Leiter mittlerweile zu dem Schluss gekommen, dass mobile Lösungen ausreichend sicher sind.

Alternative WiMAX

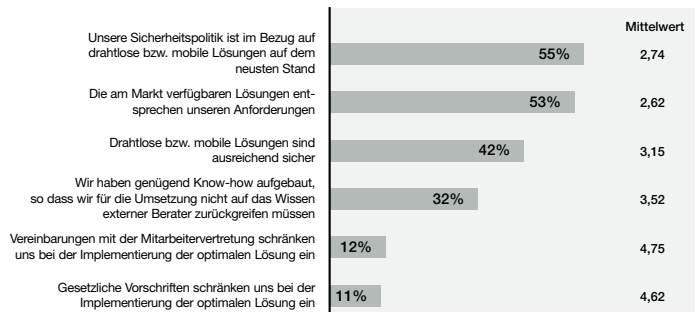
Die meisten Unternehmen greifen heute auf Standardlösungen zurück, auch wenn sie damit einige Funktionalitäten nicht optimal umsetzen können. Die Ausnahme bilden Organisationen mit komplexen Prozessen, deren Bedürfnisse mit den verfügbaren Anwendungen nicht abgedeckt werden können. In der Regel haben diese Unternehmen in den vergangenen Jahren viel Know-how aufgebaut und erweitern nach und nach ihre in vielen Fällen selbst entwickelten Anwendungen. Um ihr Potenzial ausschöpfen zu können, benötigen sie einen kostengünstigen, universellen Zugang mit hoher Abdeckung.

Bundesweit verfügbare Technologien wie Universal Mobile Telecommunications System (UMTS), High Speed Downlink Packet Access (HSDPA) und General Packet Radio Service (GPRS) bieten zwar eine gute Erreichbarkeit,

allerdings zu einem hohen Preis. Eine Alternative wäre der Worldwide Interoperability for Microwave Access (WiMAX), dessen Lizenzen im Dezember 2006 versteigert wurden. Wenn die WiMAX-Anbieter eine günstige Alternative zu den gängigen Technologien schaffen, beseitigen sie eine hohe Hürde, die dem großflächigen Einsatz von mobilen Lösungen derzeit noch im Weg steht.

Abb. 26: Mobility: Einschätzungen

Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

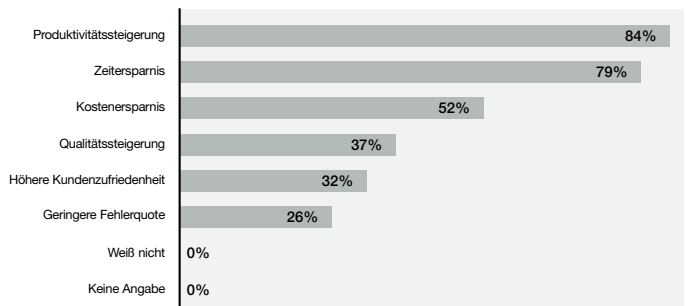


Basis: Befragte, die Mobility für eines der drei wichtigsten Themen halten (n = 19) – Prozentangaben, Top-2-Box¹, Mittelwerte
Top-2-Box: Werte „1“ und „2“ auf der Skala von „trifft voll zu“ (1) bis „trifft überhaupt nicht zu“ (6)

Capgemini 2007

Abb. 27: Mobility: Wirtschaftlichkeit

Welche Kriterien würden Sie nutzen, um die Wirtschaftlichkeit einer mobilen Business-Lösung zu messen?



Basis: Befragte, die Mobility für eines der drei wichtigsten Themen halten (n = 19) – Prozentangaben

Capgemini 2007



3.2.8 Portale – Plattformen für Mitarbeiter im Mittelpunkt

Noch vor wenigen Jahren dienten Portale hauptsächlich dazu, Kunden und potenziellen Abnehmern Informationen zur Verfügung zu stellen. In diesem Bereich ist die Technologie etabliert und die meisten Unternehmen betreiben seit langem Informationsplattformen für Kunden und Mitarbeiter. Nach und nach wurden immer mehr Möglichkeiten geschaffen, um zu interagieren und Prozesse online abzuwickeln. Dennoch schöpften nur wenige Unternehmen alle Möglichkeiten aus, die Portale als Plattform für die Zusammenarbeit der Mitarbeiter, der Einbindung von Partnern und der Integration der Anwendungen bieten.

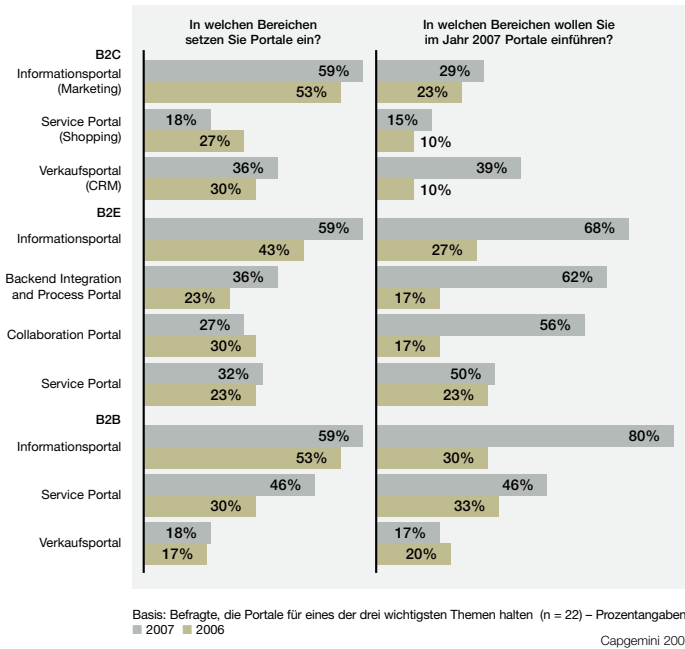
Das scheint sich jetzt zu ändern: 2007 konzentrieren sich viele derjenigen IT-Leiter, für die Portale eines der wichtigsten drei Themen der kommenden Jahre ist, auf Projekte im Zusammenhang mit Business to Employee-Plattformen (B2E). Ganz oben auf der Liste stehen die klassischen Wissens- und Informationsportale. Das deutet darauf hin, dass dem Wissensmanagement jetzt eine höhere Bedeutung zugemessen wird, weil viele Unternehmen erkannt haben, dass Know-how ein Wettbewerbsfaktor ist und in der Wertschöpfung eine große Rolle spielt. Bislang wurde dem Wissensmanagement häufig nachgesagt, es verträge sich nicht mit den gelebten Unternehmenskulturen, sei teuer und langwierig zu

implementieren. Der potenzielle Nutzen war aber offensichtlich groß genug, um weiter daran zu arbeiten, was die Ergebnisse der Studie belegen.

Integration und offene Standards

Neben dem stärkeren Einsatz im B2E-Bereich werden Portale jetzt auch immer mehr als Integrationsplattform genutzt. Mehr als 60 Prozent der Befragten wollen Projekte aufsetzen, um das Backend und Prozesse über das Portal zusammenzuführen. Das zeigt einerseits, dass die zunehmend komplexer werdenden IT-Landschaften zum Handeln zwingen und andererseits, dass jetzt bessere Technologien für die Integration zur Verfügung stehen. Dementsprechend wichtig sind derartige Funktionalitäten, wenn es um die Auswahl einer geeigneten Software geht. Serviceorientierte Architekturen (SOA) sind eine Möglichkeit, um Backend und Prozesse zu integrieren. 30 Prozent der Teilnehmer sind der Ansicht, dass eine SOA die Abbildung der Geschäftsprozesse über das Portal erleichtert, jedoch gibt nur selten ein Portalprojekt den Ausschlag dafür, die Unternehmens-IT auf eine SOA zu migrieren. Die IT-Verantwortlichen nutzen eher die Möglichkeiten, die sie vorfinden, und achten darauf, dass die Software offene Standards unterstützt und Adapter zu Standard-Software bereitstellt. Single Sign-on und Authentifizierung spielen ebenfalls eine große Rolle.

Abb. 28: Portale: Einsatzbereiche



Bei der Kommunikation mit dem Endkunden tut sich in den kommenden 12 Monaten deutlich weniger als im B2E-Bereich, obwohl die Steigerung ihrer Zufriedenheit viele Projekte treibt. Das geschieht allerdings eher indirekt: Sie soll über den besseren Informationsgrad der Mitarbeiter, die einheitliche Präsentation des Unternehmens und die Zufriedenheit des Personals gesteigert werden. Direkt investiert wird dagegen – neben B2E-Projekten – in Informations- und Serviceplattformen im Business to Business-Bereich.

Business Case wird Pflicht

War der Umgang mit Portalen in der Vergangenheit eher durch spontane Entscheidungen geprägt, hat sich die Sichtweise jetzt verändert. Viele Teilnehmer sind nicht besonders zufrieden mit der Wirtschaftlichkeit ihrer Portale, wobei man fairer Weise sagen muss, dass sich der Return on Investment von Informationsplattformen meist nur schwer ermitteln lässt. Sie gehören inzwischen zum Standard-Repertoire und es kann kaum errechnet werden, wie viel Umsatz das Unternehmen durch ihr Fehlen einbüßen würde.

Anders dagegen verhält es sich mit Verkaufsportalen. Ob den Ausschlag die knapperen Budgets oder ein generell strategischerer Umgang mit Investitionen geben, lässt sich schwer abschätzen. Tatsache ist jedoch, dass die Mehrheit aller Projekte im Zusammenhang mit Verkaufsportalen mittlerweile durch einen Business Case hinterlegt ist, im B2B-Bereich sind es sogar alle. Auch bei den Serviceportalen ist eine Wirtschaftlichkeitsberechnung im Vorhinein schon fast Pflicht: Im B2B-Bereich sind 57 Prozent, im B2E- sogar 83 Prozent und im B2C-Segment immerhin noch 50 Prozent durch einen Business Case hinterlegt. Scheinbar werden Neuprojekte kaum noch ohne Prüfung genehmigt, eine Ausnahme bilden Informationsportale.

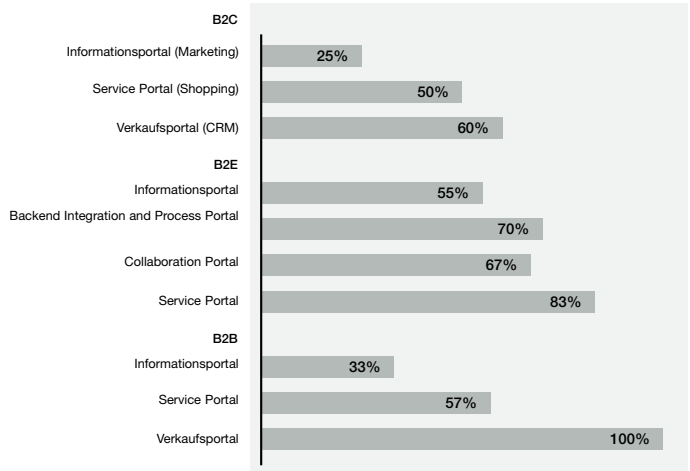
Einbindung der Nutzer – Chance oder Risiko?

Obwohl der wichtigste Treiber für neue Portalprojekte die Erhöhung der Kundenzufriedenheit ist, sind viele Unternehmen mit der aktiven Einbindung der Benutzer vorsichtig. 45 Prozent der Befragten geben ihnen die Möglichkeit, das Portal inhaltlich mitzugestalten, indem sie Feedback geben, ein Viertel nutzt Umfragen. Diskussionsforen lassen hingegen nur 10 Prozent der Befragten zu. Anscheinend wird die Gefahr eines möglichen Imageschadens durch negative Beiträge höher eingeschätzt als der Nutzen, den das Unternehmen aus dem direkten Feedback seiner Kunden ziehen kann.

Bedenkt man, dass sich die Antworten nicht nur auf Kunden- sondern auch auf Mitarbeiterportale beziehen, scheinen die meisten Unternehmen noch sehr konservativ mit auf den Anwender ausgerichteten Technologien umzugehen. Tagging setzt keiner der Befragten ein. Zu den Vorteilen dieser Vorschlagwortmethode gehört, dass die Informationen von denjenigen kategorisiert werden, die sie benutzen und deshalb bessere Ergebnisse erzeugt. Durch die meistens große Anzahl von Usern sollen Informationen und Zusammenhänge sichtbar werden, die dem Einzelnen nicht aufgefallen sind, und das Wissen auf

Abb. 29: Portale: Business Case

Sind diese Portalprojekte mit einem Business Case hinterlegt?



Basis: Befragte, die Portale für eines der drei wichtigsten Themen halten und im Jahr 2007 ein Portalprojekt durchführen wollen (n = 16) – Prozentangaben

Capgemini 2007

diese Weise schneller zugänglich machen. Selbstverständlich hat die Technologie auch Nachteile, wie beispielsweise die Zersplitterung der Kategorien durch die unterschiedliche Schreibweise von Schlagworten. Derzeit gibt es nur wenig Erfahrung mit dieser Methode, erste Versuche zeigen aber, dass Portale, die durch Tagging hinterlegt werden, gut von den Anwendern angenommen werden.

4. Fazit und Ausblick

Treiber und Getriebene

Der Anspruch ist bereits geboren, die Wirklichkeit wird derzeit definiert: Es geht um die neue Rolle der IT-Leitung. Spielt sich in Zukunft der größte Teil des Tages im Konferenzraum auf der Chefetage ab oder hinter dem Schreibtisch im Operation Center des Rechenzentrums? Steht der IT-Leiter auf der Business-Seite oder ist seine Aufgabe das technische Management? Viele IT-Leiter wissen, dass mit der Industrialisierung die Tage der Technologen gezählt sind und sie etwas ändern müssen. Dennoch tun sie sich noch schwer damit, ihr Tagesgeschäft zu adaptieren. Derzeit sitzen viele zwischen den Stühlen – während die rein technische Rolle passé ist, scheint die zukünftige Aufgabe noch nicht definiert zu sein. Die bereits bekannten Anforderungen werden um neue erweitert: Die Prozesse müssen optimiert, die Wirtschaftlichkeit berechnet und das Geschäft vorangebracht werden. Dazwischen bleibt wenig Zeit, sich über die Strategie Gedanken zu machen und am Ende wird der Treiber zum Getriebenen.

Um die Kontrolle zurück zu gewinnen, müssen sich IT-Leiter eine Denkpause gönnen. Es gilt herauszufinden, welche Rolle sie vom Dienstleister bis zum Business Partner derzeit in den einzelnen Prozessen spielen und wo es sich lohnt, die eigene Vorgehensweise zu verändern. Für die meisten wird es Sinn machen, zunächst in ausgesuchten Projekten als Business Partner aufzutreten und diese Rolle nach und

nach auszubauen. Schließlich muss sich auch die IT-Abteilung verändern, mit dem Wandel der Führungskraft allein ist es nicht getan.

Die Ausprägung der neuen Rolle wird von Branche zu Branche unterschiedlich sein: IT-Leiter eines Technologieunternehmens werden ihr technisches Know-how immer anders positionieren, als die entsprechenden Führungskräfte anderer Organisationen, angepasst an das technische Verständnis der Anwender und des Managements. Gleichzeitig wächst auf der Business-Seite das Wissen rund um die Informationstechnologie und vereinfacht die Verständigung. Da sich die Hard- und Software immer weiter entwickelt, werden in Zukunft immer weniger die technischen Möglichkeiten Grenzen setzen, sondern die Investitions- und Folgekosten.

Dienstleister treiben

Mit der Rolle des IT-Leiters wandelt sich auch das Umfeld für Dienstleister und Hersteller. Sie scheinen die Veränderung jedoch seit längerem zu antizipieren und teilweise sogar zu treiben, vor allem die Dienstleister: Da sie ihre Arbeit schon immer mit Zahlen belegen mussten, haben sie es mit einem wirtschaftlich orientierten IT-Leiter leichter. Sie sind es auch, die bei großen Projekten häufig begleitende Maßnahmen wie Change Management empfehlen. Sehr technisch orientierte Führungskräfte hatten für solche Vorhaben nicht immer das richtige Verständnis, so dass es für die Dienstleister auch in diesem Bereich einfacher werden wird.

Hersteller werden getrieben

Die Hard- und Softwarehersteller reagieren auf den Wandel mit neuen Verkaufsstrategien: Für Komplettpakete wird mit Führungskräften der oberen Ebene verhandelt, während Einzel- und Spezialsysteme nach wie vor an IT-Spezialisten oder Vertreter der Fachabteilungen verkauft werden. Insbesondere die Nischenanbieter tun sich aber häufig schwer von der technischen Argumentationsebene auf die wirtschaftliche zu wechseln, deshalb sollten sie rechtzeitig auf die neue Situation reagieren und nachbessern.

Technologie: Komparse oder Hauptdarsteller?

Aber nicht nur die Rolle des IT-Leiters verändert sich, auch der Umgang mit Technologie an sich. Sie wird nicht mehr sicher verschlossen im Elfenbeinturm betrieben, sondern muss effizient und kostengünstig abgewickelt werden. Da die IT-Landschaft des Unternehmens immer flexibler wird und mehr und mehr als Drehscheibe für die Kopplung von Services dient, kann der Betrieb von Anwendungen, Infrastruktur, Entwicklung und Prozessen in immer kleineren Portionen ausgelagert werden. Das bedeutet für die Dienstleister, dass sie mit geringeren Volumina und kürzeren Vertragslaufzeiten rechnen müssen. Anbieter, die ausgelagerte Forschung und Entwicklung bieten, bekommen Konkurrenz: Mehr und mehr Unternehmen etablieren Partnerschaften mit kleinen oder jungen Anbietern, um schnell Innovationen zu entwickeln.

Viele dieser Veränderungen – inklusive der Industrialisierung und der Neudefinition der Rolle des IT-Leiters – wurden erst durch die Weiterentwicklung der IT ermöglicht. Da sie flexibler, offener und anwenderfreundlicher geworden ist, fördert sie Vernetzung und Konvergenz, verändert die Transaktionsabwicklung und eröffnet neue Geschäftsmodelle. Das wiederum wirkt sich auf den Umgang mit Technologie und ihren Stellenwert aus. Da die Entwicklung nicht bei Serviceorientierten Architekturen halt machen wird, bleibt es spannend. Wie geht es weiter? Und vor allem: Wer treibt wen?





Über die Capgemini-Gruppe

Capgemini ist einer der weltweit führenden Dienstleister für Management- und IT-Beratung, Technologie sowie Outsourcing. Das Unternehmen mit europäischem Ursprung berät Kunden bei der Entwicklung und Umsetzung von Wachstumsstrategien sowie dem Einsatz neuer Technologien.

Capgemini wendet dabei eine neue Form der Zusammenarbeit an: Collaborative Business Experience. Grundlage ist die

Verpflichtung von Dienstleister und Kunde zu gemeinsamem Erfolg und das Erreichen messbaren Mehrwerts auf Basis enger Zusammenarbeit.

Capgemini beschäftigt derzeit weltweit rund 61.000 Mitarbeiter und erzielte 2005 einen Umsatz von 6,954 Milliarden Euro.

Mehr Informationen zum Unternehmen, den Dienstleistungen und Pressemitteilungen finden Sie unter www.capgemini.com

Deutschland

Berlin
Tel. +49 30 88703-0
Berlin – ASE Center
Tel. +49 30 88703-690
Düsseldorf
Tel. +49 211 5661-1000
Frankfurt
Tel. +49 69 9515-0
Hamburg
Tel. +49 40 254491-810
Hannover
Tel. +49 511 67692-0
Köln
Tel. +49 221 912644-0
Lübeck
Tel. +49 451 98985-100
München
Tel. +49 89 9400-0
Stuttgart
Tel. +49 711 50505-0
Walldorf
Tel. +49 6227 73390-0
www.de.capgemini.com

Österreich

Wien
Tel. +43 1 21163-0
www.at.capgemini.com

Schweiz

Basel
Tel. +41 61 69208-42
Lausanne
Tel. +41 21 31750-11
Schaffhausen
Tel. +41 52 63138-22
Zürich
Tel. +41 44 5602-400
www.ch.capgemini.com

Polen

Breslau
Tel. +48 71 3564-222
Krakau
Tel. +48 12 63163-00
Warschau
Tel. +48 22 85092-00
www.pl.capgemini.com

Slowakei

Bratislava
Tel. +421 2 44455-678
www.sk.capgemini.com

Tschechien

Prag
Tel. +420 2 25093-111
www.cz.capgemini.com

Ungarn

Budapest
Tel. +36 1 23506-800
www.hu.capgemini.com