

# Studie IT-Trends 2009

Zukunft sichern in der Krise





# Inhalt

Vorwort	5
<hr/>	
1. Executive Summary	6
<hr/>	
2. Rahmenbedingungen der Studie	8
<hr/>	
3. Ergebnisse der Befragung	11
3.1 Allgemeine Trends	11
3.1.1 IT-Governance – Keine Zeit	11
3.1.2 IT-Budgets – Im Zeichen der Finanzkrise	14
3.1.3 Industrialisierung – Eigenleistung steigt	18
3.2 Trends in ausgewählten IT-Bereichen	26
3.2.1 Der Beitrag der IT zu Wirtschaftlichkeit und Innovation	26
3.2.2 Enterprise Resource Planning – Harmonisierung nimmt kein Ende	28
3.2.3 IT-Infrastruktur – Hype-resistent	30
3.2.4 IT-Security – Auf dem Weg zum Standard	34
3.2.5 Business Intelligence – Unterstützung für Finanzen und Vertrieb	38
3.2.6 Portale – Investitionen für höhere Kundenzufriedenheit	41
3.2.7 Customer Relationship Management – Service im Mittelpunkt	45
3.2.8 Mobility – Vom Mitarbeiter zum Kunden	47
3.2.9 Serviceorientierte Architektur – Softwarehersteller enttäuschen	49
3.2.10 Outsourcing – Manager denken um	52
<hr/>	
4. Fazit und Ausblick	55



# Vorwort

Die Studie IT-Trends beobachtet bereits seit einigen Jahren, wie sich die Industrialisierung der IT entwickelt. In 2009 haben wir mit dem Industrialisierungsindex zum ersten Mal Kennzahlen für diesen Bereich entwickelt und Unternehmen gemäß ihrer Eigenleistungstiefe und ihren Zielen im Bezug auf die Industrialisierung gruppiert. Anhand dieser Matrix ist es möglich, unterschiedliche Verhaltensweisen und Motivationen zu analysieren sowie übergeordnete Strömungen zu erfassen. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die Mehrheit der IT-Leiter die Eigenleistung in den kommenden Jahren verringern will. Dennoch hat die Fertigungstiefe insgesamt zugenommen. Ist diese Gegenbewegung Ausdruck kurzfristiger Einflüsse wie der Finanz- und Wirtschaftskrise?

Zum Zeitpunkt der Befragung im Oktober 2008 zeichnete sich bereits ab, dass das Jahr 2009 schwierig wird. Über das Ausmaß der Krise konnte damals jedoch nur spekuliert werden. Trotzdem waren die Einschätzungen der Teilnehmer zu den IT-Budgets für 2009 anscheinend realistisch, wie aktuelle Blitzzumfragen zeigen. Wie sich die Budgets genau entwickeln, wie die IT-Verantwortlichen insgesamt mit der Situation umgehen und welche Themen 2009 auf der Agenda stehen, lesen Sie in der Studie IT-Trends 2009.



Dr. Uwe Dumschlaff  
Vorstand der Capgemini sd&m AG  
CTO Capgemini Deutschland



Dr. Peter Lempp  
Geschäftsführer  
Capgemini Deutschland GmbH

# 1. Executive Summary

„Aus der letzten Krise haben wir gelernt, dass die wichtigen und strategischen Projekte trotzdem gemacht werden. Wartungs- und Lizenzkosten können derzeit durch Nachverhandlungen gesenkt werden, ohne spürbare Reduktion der Leistung.“

*Klaus-Peter Weiß,  
CIO DAB bank*

„Um Business Partner zu werden, muss der CIO die Geschäftsprozesse verstehen. Er soll die Kompetenz und das Vertrauen erlangen. Auch in den IT-Abteilungen muss das Geschäftsprozess-Know-how gestärkt werden.“

*Wolfgang Fritz,  
CIO Tchibo*

Die Umfrage zu den diesjährigen IT-Trends startete am 22. Oktober 2008. Zu diesem Zeitpunkt zeichnete sich bereits ab, dass die Finanzkrise wirtschaftliche Auswirkungen auf Zentral-europa haben würde, allerdings kannte noch niemand das Ausmaß. Unter diesen Vorzeichen stellten sich knapp 40 Prozent der IT-Leiter auf Budgetkürzungen ein.

## **Routiniertes Krisenmanagement**

Die Reaktion auf die sich abzeichnende Talfahrt ist jedoch erstaunlich geordnet: Zuerst werden anstehende Projekte – wenn möglich – aufgeschoben, anschließend mit Herstellern und Lieferanten verhandelt und weiter konsolidiert, um Lizenz- und Wartungskosten zu sparen. Falls notwendig würden 45 Prozent der Befragten auch Personal entlassen. Der Abbruch von Projekten ist lediglich für den Notfall vorgesehen. Die überwiegende Mehrheit geht routiniert vor, wahrscheinlich aufgrund der Erfahrungen aus dem Jahr 2001. Lediglich 8 Prozent haben sich noch keinen Plan zurechtgelegt, wie sie eventuelle Budget-Kürzungen umsetzen.

## **Investition in Kundenservice und Markenbindung**

Trotz der Krise erhöhen jeweils um die 42 Prozent der Unternehmen ihre Investitionen in Customer Relationship Management-, Business Intelligence-

und Portal-Projekte. Zum einen sollen die Maßnahmen den Kundenservice verbessern, die Markenbindung erhöhen und den Fachabteilungen mehr Wissen zur Verfügung stellen. Zum anderen zielen die Projekte darauf ab, den Automatisierungsgrad zu steigern und mehr Self-Services zur Verfügung zu stellen, um auf diese Weise Kosten zu senken. Letzteres gilt vor allem für Portale, den einzigen Bereich, für den in diesem Jahr mehr Unternehmen die Budgets erhöhen als im letzten. Die Ausgaben für IT-Sicherheit bleiben in den meisten Unternehmen konstant.

## **Die wichtigsten Themen: Enterprise Resource Planning und IT-Infrastruktur**

Zum ersten Mal seit 5 Jahren steht Sicherheit nicht mehr auf Platz 1. In den Mittelpunkt rücken die Kernprozesse und ihre Harmonisierung sowie das Infrastrukturmanagement. ITIL v3 genießt bereits hohe Aufmerksamkeit, mit der Umsetzung zögern die meisten jedoch noch. Neben Security-Projekten konzentrieren sich viele Unternehmen auf Business Intelligence (BI)-Vorhaben. Das Ziel ist nicht mehr nur das Management mit Analysen und Reports zu versorgen, sondern diese Informationen auch den Fachabteilungen zugänglich zu machen und BI stärker in operative Prozesse einzubinden. Serviceorientierte Architekturen und

Outsourcing sind Themen für eine spezialisierte Minderheit, die allerdings gute Erfahrungen macht.

### Industrialisierung – Ziele werden nicht erreicht

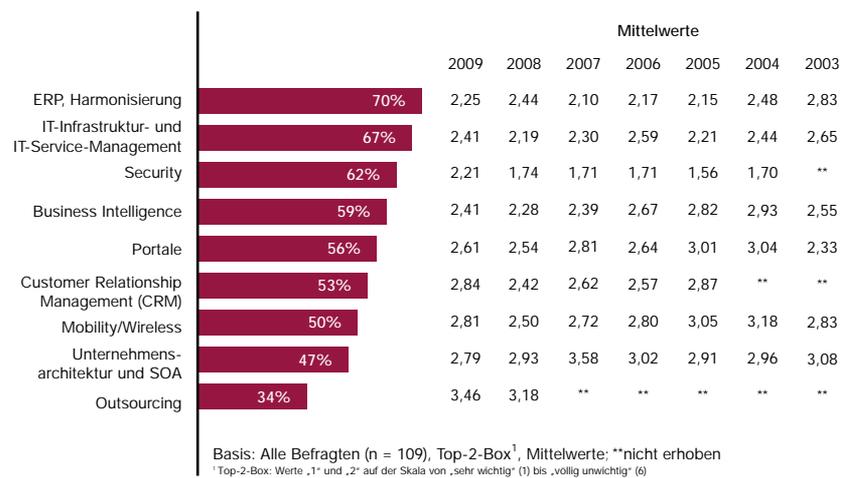
In den kommenden Jahren werden die Befragten ihren Eigenleistungsanteil bei Entwicklung, Betrieb, Wartung und Pflege der IT senken, so die Prognose. Beträgt er bei der Entwicklung von Software heute durchschnittlich 44 Prozent, werden in 5 Jahren nur noch 38 Prozent selbst erbracht. Im Infrastrukturmanagement geht die Fertigungstiefe am stärksten zurück, von heute durchschnittlich 61 auf 46 Prozent. Allerdings weichen Prognose und tatsächliche Entwicklung voneinander ab: die durchschnittliche Fertigungstiefe steigt seit 24 Monaten an. Viele Unternehmen sind also nicht in der Lage, ihre Ziele im Bezug auf die Industrialisierung umzusetzen.

### Industrialisierungs-Follower präferieren Technologie, Leader agieren als Business Partner

Anhand der Daten hat Capgemini die befragten IT-Leiter gemäß ihrer Industrialisierungspolitik in Gruppen unterteilt und Profile von Industrialisierungs-Leadern und Industrialisierungs-Followern erstellt. Die Fertigungstiefe der Leader liegt mit knapp 31 Prozent unter dem Durchschnitt des Marktes. Sie beabsichtigen, die IT in den nächsten 5 Jahren weiter zu industrialisieren. Follower hingegen erbringen im Schnitt 76 Prozent aller IT-Services im eigenen Haus. Auch sie wollen den Anteil der Eigenleistung insgesamt verringern, bleiben jedoch stets über dem Durchschnitt der Gesamtstichprobe.

Abb. 01: Bedeutung von IT-Themen

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



Capgemini 2009

Die Ergebnisse zeigen, dass Industrialisierung stark mit der Rolle des Business Partners verknüpft ist: Mehr Leader als Follower bezeichnen sich bereits heute als Partner des Managements. Leader nutzen die IT als Mittel, um die Anforderungen der Unternehmensführung und der Fachabteilungen möglichst kostengünstig und effizient umzusetzen. Zu diesem Zweck arbeiten sie intensiv mit Externen und Dienstleistern zusammen, entsprechend dünn ist die eigene Personaldecke. Ihre Erfahrungen mit dem Outsourcing sind durchweg positiv. Sie sorgen für Transparenz und pflegen den Dialog mit den Anwendern. Das knappe Budget wird permanent flexibel an die Situation angepasst.

Industrialisierungs-Follower hingegen verstehen sich vielmehr als technischer Innovator, der mit IT die Grundlage für den Unternehmenserfolg schafft. Die Größe ihrer Abteilung verleiht ihnen Gewicht im Unternehmen, was auch zu mehr Freiheit im Umgang mit

dem Budget führt. Die IT-Strategie bestimmen Follower überwiegend selbst und agieren dabei häufiger an den Anforderungen der Fachabteilungen vorbei. Kosten- und Effizienzdruck sind deutlich geringer als bei den Leadern. Unter diesen Voraussetzungen erscheint ihnen ein hoher Eigenleistungsanteil ein sicheres Mittel, um Qualität zu liefern. Da die Erfahrung der Follower mit Outsourcing gering und anscheinend schlecht ist, kommt es als Alternative nicht in Frage. Den daraus resultierenden engeren Handlungsspielraum, beispielsweise im Hinblick auf das Budget, nehmen diese Unternehmen scheinbar gern in Kauf, um im Gegenzug vollkommen unabhängig von Externen zu agieren.

## 2. Rahmenbedingungen

### Ziel

Die Studie IT-Trends ermittelt den aktuellen Stand sowie die Trends der kommenden Jahre. Welche Themen spielen für die Informationstechnologie in zentraleuropäischen Unternehmen eine entscheidende Rolle? Wie entwickeln sich die Budgets?

### Eckdaten

Die Ergebnisse basieren auf einer Befragung von 96 Entscheidungsträgern deutscher Unternehmen sowie Führungskräften aus Österreich (21) und der Schweiz (13), deren Antworten zusammen ausgewertet wurden. Ansprechpartner waren Personen, die auf Geschäftsführungsebene beziehungsweise oberer Managementebene Auskunft geben konnten zu den strategischen IT-Aktivitäten ihres Unternehmens.

Von den Teilnehmern arbeitet ein Drittel in der Produktindustrie und zwei Drittel in der Dienstleistungsbranche. Die Unternehmen erzielen zwischen 250 Millionen Euro und mehr als 20 Milliarden Euro Umsatz pro Jahr.

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

- IT-Governance und IT-Organisation
- Industrialisierung der IT
- Budgets, Bedeutung von Fachthemen, Innovation

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

Die Themen waren:

- Business Intelligence
- Customer Relationship Management
- Enterprise Resource Planning und Harmonisierung
- IT-Infrastruktur und IT-Service Management
- Mobility/Wireless
- Outsourcing
- Portale
- Security
- Unternehmensarchitektur und serviceorientierte Architekturen

### Erhebungsinstrument

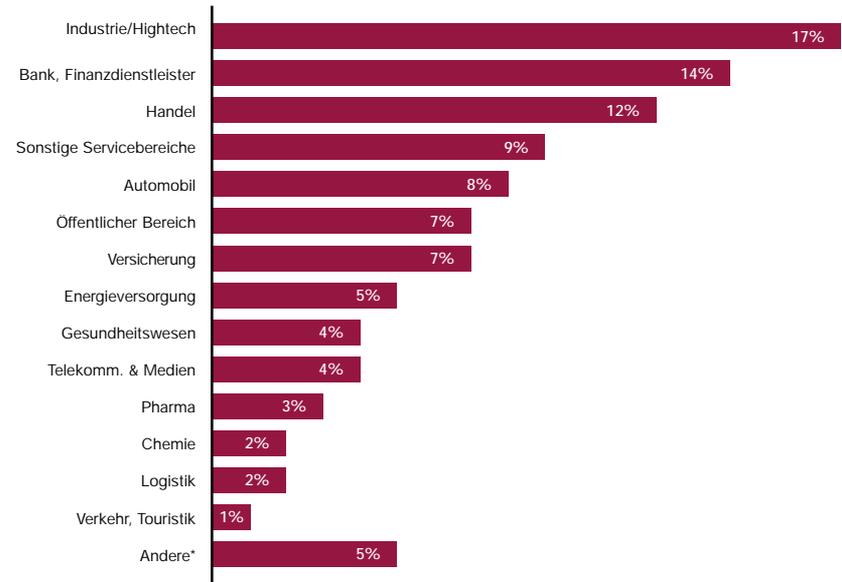
Die Führungskräfte wurden schriftlich zur Teilnahme an der Studie eingeladen und erhielten einen persönlichen Zugangscodes zum Online-Fragebogen mit geschlossenen sowie einigen halboffenen und offenen Antwortkategorien.

### Befragungszeitraum

Die Befragung wurde von Capgemini in der Zeit vom 22. Oktober bis zum 28. November 2008 durchgeführt. Die Adressen der zu kontaktierenden Unternehmen stammten von Capgemini.

**Abb. 02: Branche**

Welcher Branche gehört Ihr Unternehmen an?

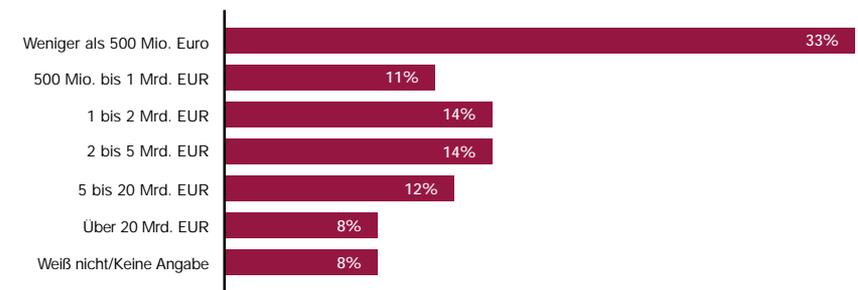


Basis: Alle Befragten (n = 130)  
\* Agrar, Bau, Immobilien, Möbelindustrie, Pharmazulieferer

Capgemini 2009

**Abb. 03: Umsatzgrößenklassen**

Welche Umsatzgrößenklasse trifft auf Ihr Unternehmen zu?



Basis: Alle Befragten (n = 130)

Capgemini 2009



## 3. Ergebnisse der Befragung

### 3.1 Allgemeine Trends

#### 3.1.1 IT-Governance

##### Keine Zeit!

IT-Governance ist längst kein Thema mehr, das nur in Krisen wichtig ist. Heute wird vom IT-Leiter durchgängig Portfoliomanagement, Kontrolle und Transparenz erwartet. Damit haben viele Teilnehmer der Studie allerdings Schwierigkeiten: Nach wie vor wird kaum ein IT-Projekt pünktlich abgeschlossen und nur bei 3 Prozent muss kein zusätzliches Budget nachgeschossen werden. Nur knapp jedes 5. geschäftskritische Projekt wird zum Termin fertig. Dennoch nutzt lediglich die Hälfte der Befragten spezifische Governance-Prozesse für die Steuerung und Kontrolle der wichtigen Vorhaben.

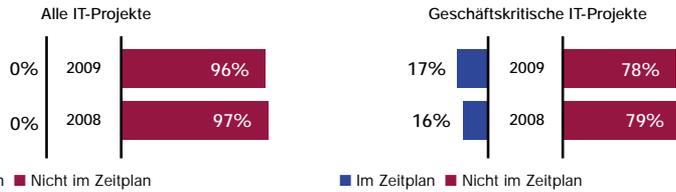
##### Zu beschäftigt, um Prioritäten zu setzen

Diese Situation hat sich im Vergleich zum Vorjahr wenn überhaupt nur marginal verändert. Die Begründung der IT-Leiter ist Überlastung: Sie müssen zu viele Projekte gleichzeitig durchführen und die scheinen von Jahr zu Jahr mehr zu werden. Die Situation spitzt sich zu, obwohl die internen Ressourcen in den vergangenen 12 Monaten anscheinend in vielen IT-Abteilungen aufgestockt wurden. Die Ursache des Problems ist zum einen offenbar ein Management- und zum anderen ein Abstimmungsproblem mit der Unternehmensspitze und den Fachabteilungen. Obwohl die Prozesse und die organisatorischen Maßnahmen für die Verbesserung der Zusammenarbeit bekannt sind, werden sie offenbar nicht genutzt.

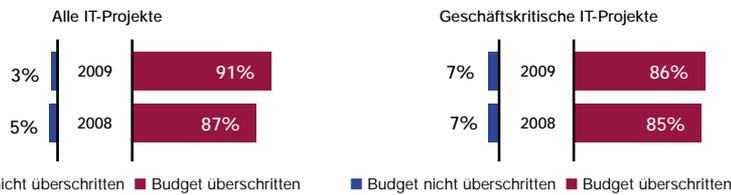
Die Konsequenz ist, dass Fachabteilungen wenig Verständnis für die Komplexität der Informationstechnologie zeigen. Auch im Bezug auf die Erfüllung der geschäftlichen Anforderungen wird die IT nach wie vor nicht als Partner anerkannt, was belegt, dass der Mangel an IT-Fachleuten mit Schnittstellenqualifikation noch lange nicht behoben ist.

**Abb. 04: IT-Organisation – Zeitplan und Budget**

Wie viel Prozent der IT-Projekte werden nicht innerhalb des Zeitplanes abgeschlossen?



Bei wie viel Prozent Ihrer IT-Projekte wird das Budget überschritten?

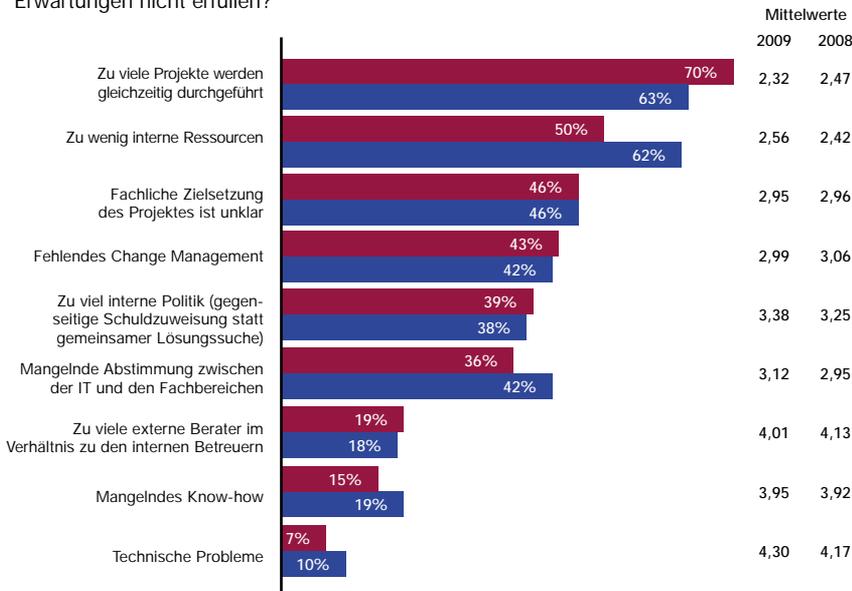


Basis: Alle Befragten (n = 130)  
 \*Differenz zu 100% = „Weiß nicht/Keine Angabe“

Capgemini 2009

**Abb. 05: IT-Governance – Probleme**

Woran liegt es Ihrer Meinung nach, wenn IT-Projekte in Ihrem Unternehmen die Erwartungen nicht erfüllen?



■ 2009 ■ 2008; Basis: Alle Befragten (n = 125), Top-2-Box<sup>1</sup>, Mittelwerte, Mehrfachnennungen

<sup>1</sup>Top-2-Box: Werte „1“ und „2“ auf einer Skala von „trifft voll und ganz zu“ (1) bis „trifft überhaupt nicht zu“ (6)

Capgemini 2009

**Zu beschäftigt, um Ergebnisse nachzuverfolgen**

In den vergangenen 12 Monaten hat sich der Dialog zwischen Fachabteilung und IT dennoch leicht verbessert und die überwiegende Mehrheit der Befragten fühlt sich vom zuständigen Vorstand unterstützt. Immer mehr IT-Abteilungen arbeiten inzwischen mit einem Servicekatalog, so dass die Fachabteilungen verstehen, welche Leistungen sie zu welchem Preis bekommen. Auf diese Weise entwickeln IT- und Fachabteilung mehr Verständnis füreinander. Allerdings ist es mit einem Servicekatalog allein nicht getan. Um die Akzeptanz der Unternehmensführung zu gewinnen, sollten Kosten, Qualität und Service Level so transparent wie möglich sein. Kennzahlensysteme für die Nachverfolgung dieser Parameter setzen jedoch nur knapp 40 Prozent der Befragten ein, Tendenz stagnierend. Tun die IT-Leiter also zu wenig, um ihrem Ziel näher zu kommen, als Business Partner akzeptiert zu werden?

**Zu beschäftigt, um über Wertschöpfung nachzudenken**

Offensichtlich ja. Allerdings ist das bei chronischer Überlastung auch kein Wunder. Die Auseinandersetzung mit Managementparametern scheint aber nicht nur aufgrund von Zeitnot zu kurz zu kommen, sondern auch weil die IT-fachlichen Themen vielen

Teilnehmern immer noch näher sind als die Führungsthemen: Den Beitrag der Informationstechnologie zur Wertschöpfung des Unternehmens sehen nur etwas mehr als die Hälfte der Befragten. Darüber hinaus sind 30 Prozent der Teilnehmer der Meinung, IT sei Commodity wie zum Beispiel Strom aus der Steckdose. Und nur jeweils 38 Prozent finden, dass IT zur Kostensenkung beiträgt und Innovationen treibt.

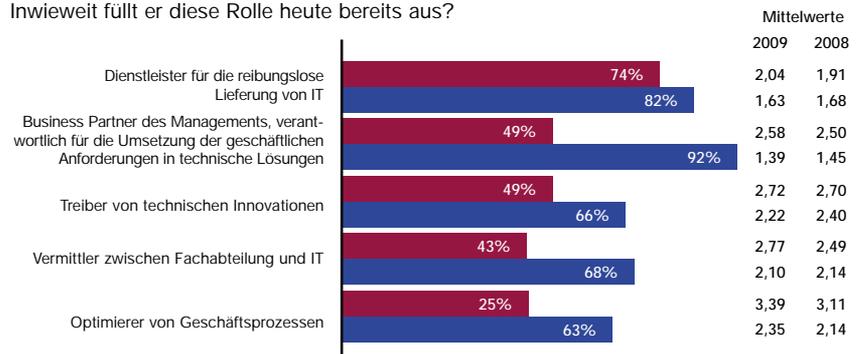
**Das Ergebnis:  
IT-Dienstleister**

Entsprechend dieses Selbstverständnisses als technische Abteilung – an dem sich in den vergangenen 12 Monaten kaum etwas geändert hat – bezeichnen sich drei Viertel der Befragten selbst als Dienstleister, der für die reibungslose Lieferung der IT zuständig ist.

Diese Rolle ist und bleibt zwar eine der Kernaufgaben, allerdings wollen 92 Prozent der Befragten in Zukunft außerdem als Business Partner agieren, der geschäftliche Anforderungen in informationstechnische Lösungen umsetzt. Das schließt die Fähigkeit mit ein, der Unternehmensleitung nicht nur mit Tat, sondern auch mit Rat und Ideen zur Seite zu stehen. An der notwendigen Erfahrung und Weitsicht dafür mangelt es offensichtlich nicht, das zeigt die geordnete Reaktion auf

**Abb. 06: Rolle des IT-Leiters**

Welche Rolle sollte der IT-Leiter in Zukunft hauptsächlich spielen? Inwieweit füllt er diese Rolle heute bereits aus?



■ heute ■ in Zukunft; Basis: Alle Befragten (n = 127), Top-2-Box<sup>1</sup>, Mittelwerte

<sup>1</sup>Top-2-Box: Werte „1“ und „2“ auf einer Skala von „trifft voll und ganz zu“ (1) bis „trifft überhaupt nicht zu“ (6)

Capgemini 2009

die Finanzkrise und die Weitsicht, in schwierigen Zeiten genügend Budget für innovative Projekte einzuplanen, um technologisch nicht ins Hintertreffen zu geraten. Demnach denken viele IT-Leiter bereits um und nähern sich der Rolle des Business Partners immer mehr an. Allerdings fällt es ihnen scheinbar schwer, entsprechend zu kommunizieren und die Managementaufgaben wie Steuerung, Schaffung von Transparenz und geschäftlichem Mehrwert genauso hoch zu priorisieren wie den fachlichen Erfolg.

„Führende Unternehmen machen vor, wie man mit einer guten IT-Governance die Brücke zwischen Fachabteilung und IT schlägt. Diese Unternehmen schaffen es, ihr Geschäft mit Hilfe von Informationstechnologie positiv zu entwickeln.“

*Jörg Jeschke,  
Vice President, IT-Strategy,  
Capgemini Deutschland*

### 3.1.2 IT-Budgets Im Zeichen der Finanzkrise

Zwei Wochen, nachdem die Bundesregierung für die Sicherheit der Spareinlagen garantiert und der Börsengang der Deutschen Bundesbahn angesichts der Finanzkrise verschoben worden war, startete am 22. Oktober die Befragung zu den IT-Trends 2009. Zu diesem Zeitpunkt war klar, dass die Finanzdienstleistungsbranche in einer beispiellosen Krise steckte, über ihre Auswirkungen auf die zentraleuropäische Wirtschaft konnte jedoch nur spekuliert werden. Die Konjunkturprognose der Bundesregierung, die am 16. Oktober von Wirtschaftsminister Michael Glos vorgestellt wurde, veranschlagte noch 0,2 Prozent Wachstum im Jahr 2009. Drei Monate später gab Glos bekannt, dass das Bruttoinlandsprodukt um 2,25 Prozent zurückgehen werde.

Bereits zu diesem frühen Zeitpunkt im Oktober 2008 gaben 40 Prozent der Befragten an, dass sich die Finanzkrise auf ihr Budget auswirke, die meisten von ihnen erwarteten Kürzungen. Rund 10 Prozent waren sich zu diesem Zeitpunkt noch nicht sicher, welchen Effekt die Turbulenzen haben würden, die andere Hälfte der Teilnehmer erwartete keine Veränderungen.

Dementsprechend vorsichtig waren die Budgetprognosen im Einzelnen: Für 2009 rechnen nur noch 32 Prozent mit steigenden IT-Ausgaben, ein Jahr zuvor waren es noch 58 Prozent der Teilnehmer. Offenbar erwarten viele IT-Leiter, dass die kommenden beiden Jahre schwierig werden, während sich die Situation im Jahr 2011 wieder entspannt. Für den 3-Jahreszeitraum prognostizieren die Teilnehmer wieder ähnliche Budgetveränderungen wie vor 12 Monaten.

#### **Routiniertes Sparprogramm**

Die Reaktion auf die sich abzeichnende Krise ist jedoch erstaunlich geordnet: Zuerst werden anstehende Projekte wenn möglich aufgeschoben, anschließend mit Herstellern und Lieferanten verhandelt und weiter konsolidiert, um Lizenz- und Wartungskosten zu sparen. Falls notwendig würden 45 Prozent der Befragten auch Personal

entlassen. Der nächste Schritt wäre die vermehrte Auslagerung von Projekten sowie die Reduzierung des eigenen Service-Angebotes. Der Abbruch von Projekten ist lediglich für den Notfall vorgesehen, er kostet am meisten Geld, da er oft bereits getätigte Investitionen komplett zunichte macht. Die Ergebnisse zeigen, dass die überwiegende Mehrheit routiniert mit der angekündigten Krise umgeht, wahrscheinlich, weil sie die letzte Ende 2001 bereits miterlebt hat. Lediglich 8 Prozent haben sich noch keinen Plan zurechtgelegt, wie sie mit eventuellen Budgetkürzungen umgehen.

Dass die IT-Verantwortlichen aus der letzten Krise gelernt haben, zeigt auch die Entwicklung des Budgets für wichtige Themen: Seit Jahren sinkt der Anteil der IT-Ausgaben, der für Innovationen reserviert ist. Waren es 2004 noch circa 35 Prozent, standen im letzten Jahr nur noch knapp über 20 Prozent zur Verfügung. Die permanente Beschneidung führte dazu, dass viele Neuerungen auf der Strecke blieben. Denselben Fehler wollen die IT-Leiter dieses Mal vermeiden: Das Budget für wichtige Themen steigt im Durchschnitt auf knapp 25 Prozent, dafür werden viele in den klassischen Bereichen Infrastruktur und Outsourcing sparen.

Abb. 07: Finanzkrise – IT-Budget

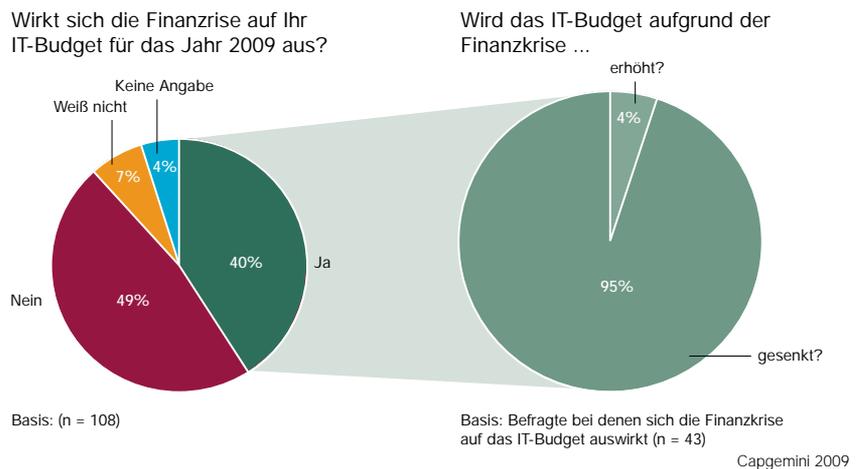
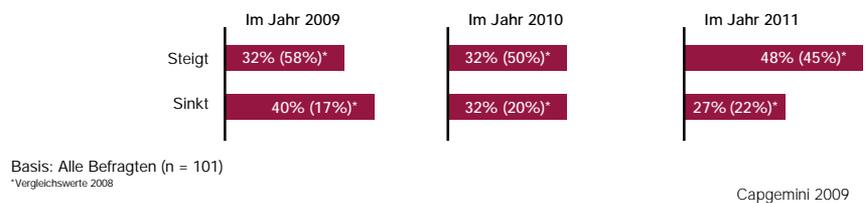


Abb. 08: Budget

Wie wird sich das gesamte IT-Budget in den folgenden Jahren im Vergleich zum Budget 2008 verändern?



Deshalb ist damit zu rechnen, dass die internen Service-Prozesse weiter standardisiert, der Preiskampf am Hardware-Markt zunehmen und viele IT-Leiter in diesem Jahr anstehende Vertragsverhandlungen nutzen werden, um die Ausgaben für ausgelagerte Leistungen zu senken.

### Investition in Kundenservice und Markenbindung

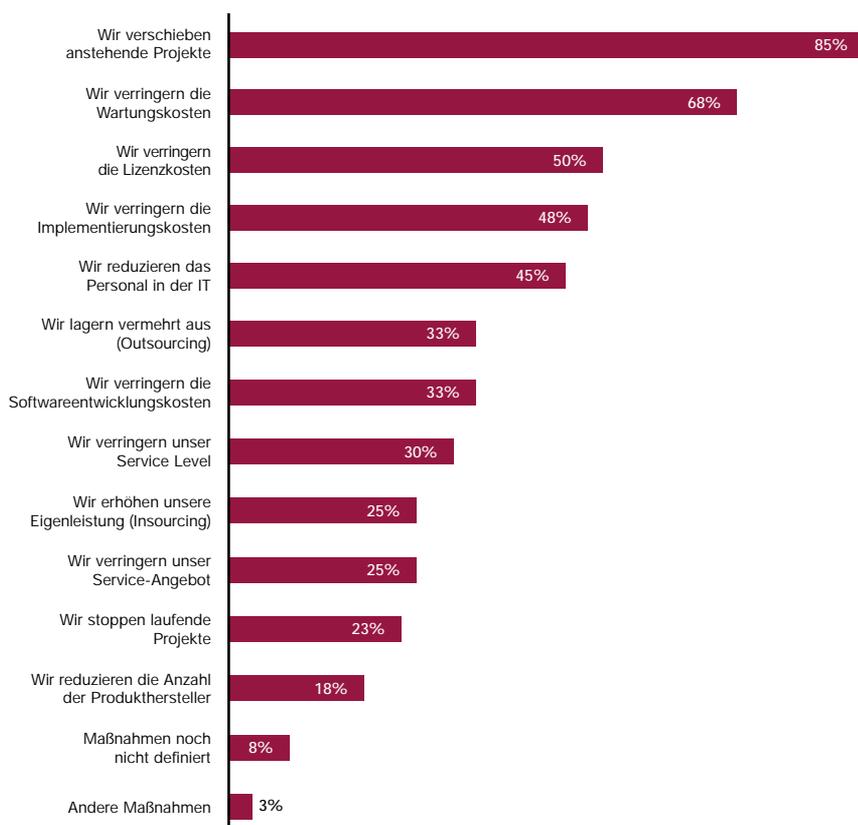
Das Budget für IT-Sicherheit bleibt in den meisten Unternehmen konstant. Trotz der Krise erhöhen jeweils um die 42 Prozent der Unternehmen ihre Investitionen in Customer Relationship Management-, Business Intelligence- und Portal-Projekte. Zum einen sollen die Maßnahmen den Kundenservice

verbessern, die Markenbindung erhöhen und den Fachabteilungen mehr Wissen zur Verfügung stellen. Zum anderen zielen die Projekte darauf ab den Automatisierungsgrad zu steigern und mehr Self-Services zur Verfügung zu stellen, um auf diese Weise Kosten zu senken. Letzteres gilt vor allem für Portale, den einzigen Bereich, für den in diesem Jahr mehr Unternehmen die Budgets erhöhen als im letzten.

Weniger Geld für die IT wirkt sich nach Meinung von 57 Prozent negativ auf das Tagesgeschäft aus, während inzwischen 62 Prozent die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens bedroht sehen, das sind 20 Prozent mehr IT-Leiter als im vergangenen Jahr. Die Hauptprobleme wären die sinkende Service-Qualität und -Quantität der IT-Abteilung und der Anwendungstau. Bei der Interpretation dieser Ergebnisse darf man nicht vergessen, dass viele IT-Abteilungen nach dem Platzen der Dot-Com-Blase jahrelang Kostensenkungsprogramme durchlaufen haben. Der positive Effekt der Budget-Restriktionen war, dass jetzt deutlich mehr Abläufe standardisiert und automatisiert ablaufen als zuvor. Außerdem waren Hard- und Softwarehersteller gezwungen, neue Konzepte wie beispielsweise die Virtualisierung oder Software on demand zu entwickeln. Die Auslagerung von Serviceleistungen an spezialisierte Dienstleister ermöglichte Skaleneffekte zu nutzen.

Abb. 09: Finanzkrise – IT-Budget

Welche Maßnahmen ergreifen Sie voraussichtlich, um mit weniger Budget auszukommen?



Basis: Befragte, bei denen sich die Finanzkrise auswirkt und das IT-Budget gesenkt wird (n = 40), Mehrfachnennungen

Capgemini 2009

Die Optimierung und Kostensenkung hat viele Jahre funktioniert und es entstand der Eindruck, als ob das immer so weitergehen könnte, ungeachtet der Bedenken vieler IT-Verantwortlicher. Inzwischen ist aber davon auszugehen, dass der Bodensatz teilweise erreicht ist. Im vergangenen Jahr stiegen die Budgets zum ersten Mal seit langem wieder an und viele IT-Leiter nutzten das zusätzliche Geld, um neue Anwendungen zu implementieren und überfällige Updates durchzuführen. Radikale Einschnitte könnten zum jetzigen Zeitpunkt tatsächlich dazu führen, Wettbewerbsfähigkeit einzubüßen. Es sei denn, die IT industrialisiert mit dem Ziel die Plattform zu schaffen, über die das Unternehmen Fremdleistungen jeder Art einfach und reibungslos in die eigenen Prozesse integrieren kann. Dazu gehören nicht nur IT-Leistungen, sondern auch Geschäftsprozesse wie beispielsweise Produktdesign, Customer Relationship Management oder der Kundenservice, der ganz oder in Teilen zugekauft wird. Industrialisierung würde neues Potenzial erschließen, um Skaleneffekte der Dienstleister zu nutzen.

„Viele haben von Anfang an erwartet, dass sich die Finanzkrise auf die IT-Budgets auswirkt. Da die Ausgaben seit der letzten Krise insgesamt aber nur marginal erhöht wurden und Fixkosten inzwischen einen großen Teil der Budgets ausmachen, muss man jetzt sehr differenziert vorgehen.“

*Jörg Jeschke,  
Vice President, IT-Strategy,  
Capgemini Deutschland*



### 3.1.3 Industrialisierung Eigenleistung steigt

Capgemini misst seit 3 Jahren die Eigenleistungstiefe zentraleuropäischer IT-Organisationen. Abgefragt wird der Status quo in den Bereichen Softwareentwicklung und -implementierung sowie Anwendungs- und Infrastrukturmanagement. Zusätzlich schätzen die IT-Leiter ein, wie sich die Fertigungstiefe ihrer Abteilung in den kommenden Jahren entwickeln wird.

Die Befragten prognostizieren, dass ihr Anteil bei Entwicklung, Betrieb, Wartung und Pflege der IT in Zukunft sinkt, bei der Entwicklung von Software beispielsweise von heute circa 44 auf 38 Prozent in 5 Jahren. Die Eigenleistung beim Infrastrukturmanagement soll am stärksten zurückgehen, von heute durchschnittlich 61 auf 46 Prozent in 5 Jahren. Allerdings weichen Prognose und tatsächliche Entwicklung voneinander ab, die durchschnittliche Fertigungstiefe steigt seit 24 Monaten an. Viele Unternehmen sind also noch nicht in der Lage, ihre Ziele im Bezug auf die Industrialisierung umzusetzen.

#### **Der Industrialisierungsindex: Leader, Challenger, Follower und Insourcer**

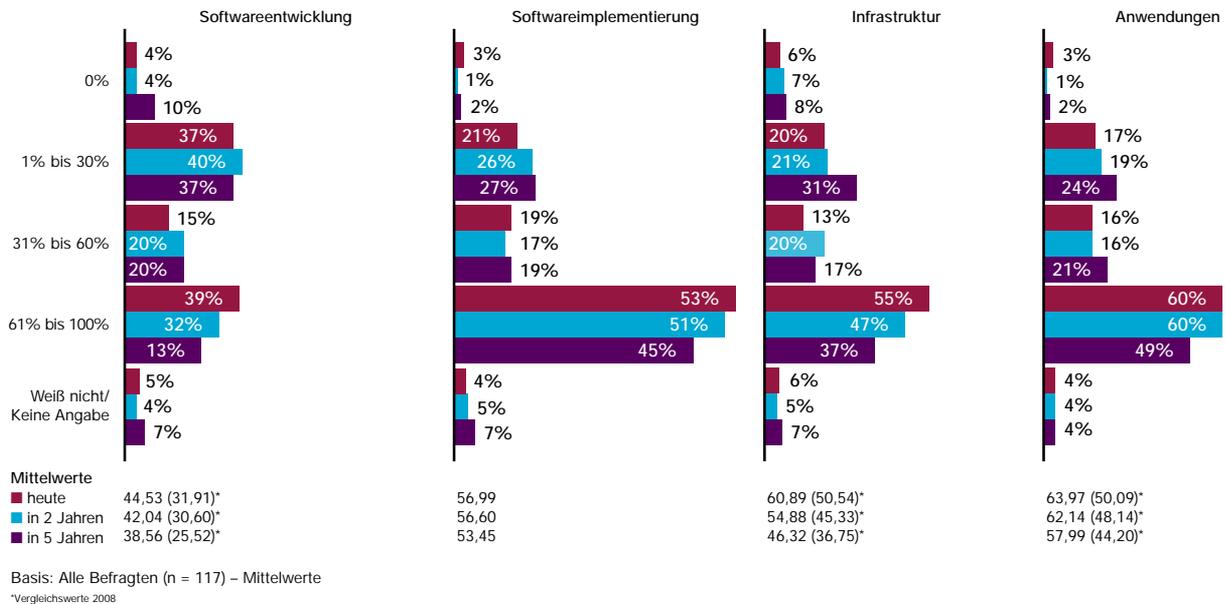
Anhand der vorliegenden Daten hat Capgemini die befragten IT-Leiter gemäß ihrer Industrialisierungspolitik in vier Gruppen unterteilt, um ihre Rolle, die Organisation ihrer Abteilung, ihr Investitionsverhalten und den Umgang mit Kostensenkungen sowie ihre Einstellung zu bestimmten Technologien zu beleuchten. Die vier Gruppen sind:

1. **Leader:** Ihre Fertigungstiefe liegt sowohl heute als auch in Zukunft unter dem Durchschnitt.
2. **Challenger:** Der Eigenleistungsanteil ist derzeit höher als der Durchschnitt, sie beabsichtigen jedoch ihn stark zu senken, um in 5 Jahren weniger IT-Services selbst zu erbringen als die übrigen Unternehmen.
3. **Follower:** Ihre Fertigungstiefe liegt sowohl heute als auch in Zukunft über dem Durchschnitt.
4. **Insourcer:** Unternehmen, deren aktuelle Fertigungstiefe niedriger ist als der Durchschnitt. In 5 Jahren liegen sie jedoch darüber, weil sie kaum weiter senken oder den Eigenleistungsanteil sogar erhöhen.

Die beiden größten Gruppen der Stichprobe repräsentieren die Follower (45,3 Prozent) und die Leader (34,7 Prozent). Lediglich knapp 15 Prozent der Befragten erledigt heute den größten Anteil der IT-Services selbst, beabsichtigt aber, die Eigenleistungstiefe radikal zu senken (Challenger). Extrem wenige gehen den umgekehr-

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

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



Capgemini 2009

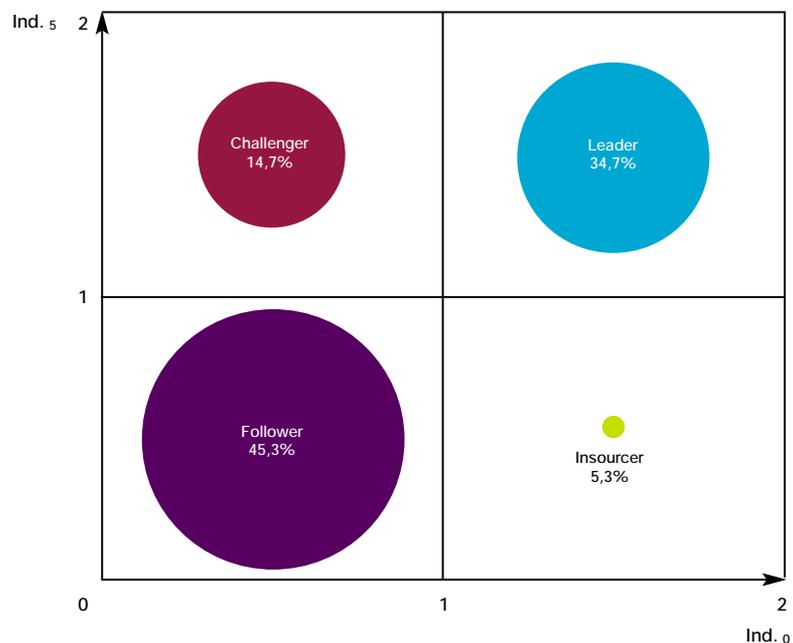
ten Weg und erhöhen den derzeit niedrigen Eigenleistungsanteil wieder (Insourcer). Da die Anzahl der Teilnehmer aus den beiden letztgenannten Gruppen sehr gering ist, konzentrieren sich die weiteren Ausführungen auf die Profile von Leadern und Followern.

### Koordinierungszentrum versus Produktionsstätte

61 Prozent der Leader senken die Fertigungstiefe ihrer IT-Abteilung aktiv, obwohl sie bereits auf einem niedrigen Niveau arbeiten: 80 Prozent ihrer Software lassen sie von Partnern entwickeln. Auch der größte Teil der Infrastruktur (rund 70 Prozent) und der Anwendungen (knapp 65 Prozent) werden von Externen gepflegt und gewartet. Ähnlich sieht es bei der Softwareimplementierung aus, knapp 60 Prozent der Projekte erledigen Partner. Dementsprechend schlank ist die

Abb. 11: Industrialisierung – Industrialisierungsindex

Zuordnung der befragten Unternehmen



Basis: (n = 95); Ind. 0 = Industrialisierungsindex heute; Ind. 5 = Industrialisierungsindex in 5 Jahren

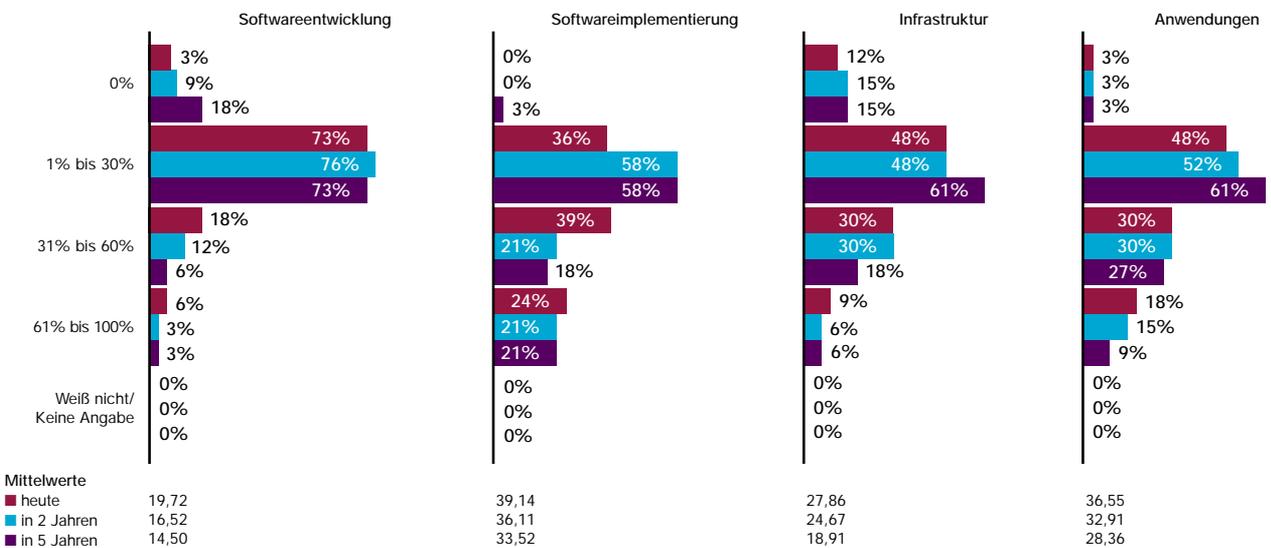
Capgemini 2009

interne IT-Abteilung aufgestellt. Wenn Projekte scheitern oder die Erwartungen nicht erfüllen, liegt das in erster Linie daran, dass die internen Ressourcen

zu knapp sind, um die Dienstleistungen zu koordinieren. Die Kommunikation mit der Fachabteilung klappt gut und die IT-Strategie wird überwiegend von

**Abb. 12: IT-Organisation – Eigenleistungen von IT-Services – Leader**

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

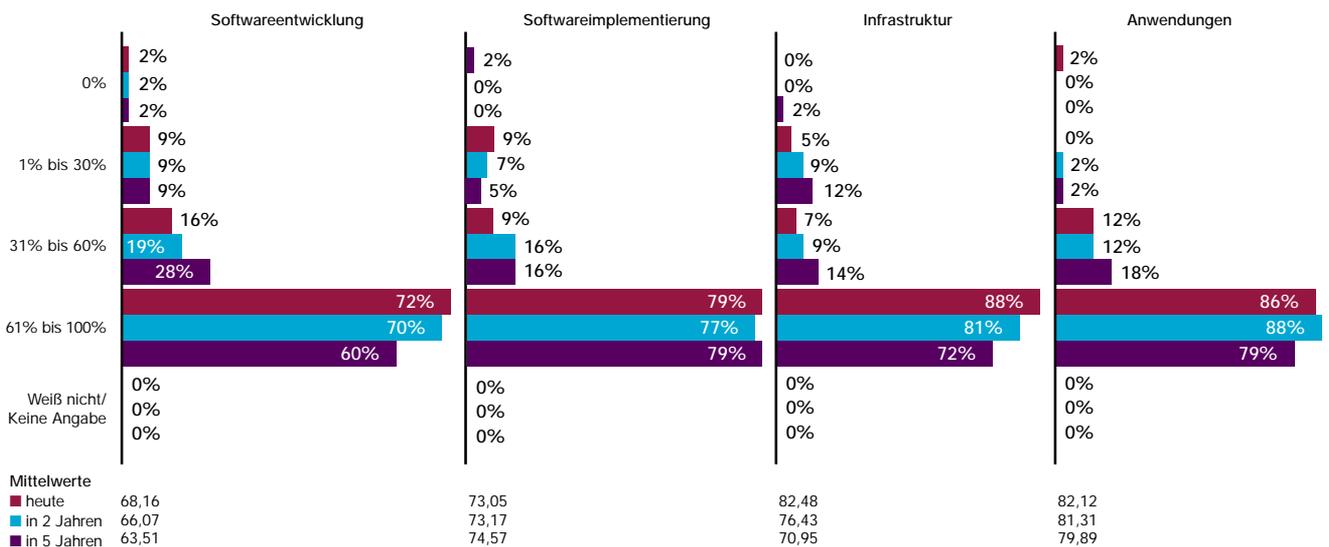


Basis: Leader (n = 33) – Mittelwerte

Capgemini 2009

**Abb. 13: IT-Organisation – Eigenleistungen von IT-Services – Follower**

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



Basis: Follower (n = 43) – Mittelwerte

Capgemini 2009

der Unternehmensstrategie bestimmt. Follower hingegen haben Schwierigkeiten damit, fachliche Ziele zu klären und Maßnahmen mit den Anwendern abzustimmen. Sie erbringen den größten Teil der IT-Services – durchschnittlich rund 76 Prozent – im eigenen Haus, entsprechend groß ist die IT-Abteilung. Nur knapp 30 Prozent von ihnen senken den Eigenanteil aktiv. Die höchste Fertigungstiefe haben sie im Infra- struktur- und Anwendungsmanagement mit 82 Prozent, die niedrigste bei der Softwareentwicklung mit 68 Prozent. Knapp 60 Prozent von ihnen bestimmt die IT-Strategie selbst.

### Business Partner versus technischer Innovator

Die Mehrheit der Leader definiert sich heute in erster Linie als Dienstleister des Unternehmens, zuständig für die reibungslose Lieferung von IT, und zu einem geringeren Anteil als Business Partner des Managements, der geschäftliche Anforderungen in technische Lösungen umsetzt. Im Gegensatz dazu füllen viele Follower mit ihren Mitarbeitern die Rolle der klassischen technischen Abteilung aus: Sie sehen sich als Dienstleister und Treiber von technischen Innovationen, der Effizienzdruck ist deutlich niedriger als bei Leadern.

Beide Gruppen streben an, in Zukunft gleichermaßen als Dienstleister und Business Partner wahrgenommen zu werden. Der Weg dorthin ist für Leader kürzer als für Follower, da sie die Partner-Rolle bereits mehr ausfüllen. Sie sind es gewohnt, dass IT unter monetären Gesichtspunkten be-

trachtet wird und sorgen im Gegensatz zu Followern für Transparenz im Bezug auf Kosten, Qualität und Service Level.

### IT: Ein Mittel zum Zweck oder ein Erfolgsfaktor

Gleichzeitig stufen Follower den Anteil der IT an der Generierung von Umsatz deutlich höher ein als Leader und teilen sich damit eine wichtige Rolle zu, was den Erfolg des Unter-

Abb. 14: Charakterisierung Leader und Follower

	Leader 	Follower 	
Organisation von Arbeit und Abteilung	Eigenleistungstiefe	Ø 31% senken	Ø 76% senken mäßig
	Größe der IT-Abteilung		
	Kosten- und Effizienzdruck	+++	++ / +
	Transparenz von Kosten, Qualität und Service Level	++	+
	Warum Projekte scheitern	zu wenig interne Ressourcen, zu viele Externe	fachliche Ziele nicht klar, mangelnde Abstimmung mit Fachabteilungen
	Erfahrung mit Outsourcing	+++	+
Rolle und Selbstverständnis	Einstellung zum Outsourcing	positiv: Outsourcing wird als innovativ angesehen, verschafft Wettbewerbsvorteile, hat gutes Preis-Leistungs-Verhältnis	eher negativ: nicht innovativ, verschafft kaum Wettbewerbsvorteile, zu teuer
	Rolle heute	in erster Linie Dienstleister, dann Business Partner	in erster Linie Dienstleister, dann Treiber von technischen Innovationen
	Rolle angestrebt	Business Partner und Dienstleister zu gleichen Teilen	in erster Linie Business Partner, dann Dienstleister
Budgets	Der Anteil der IT am Umsatz wird eingeschätzt als	+	++
	Auswirkung der Finanzkrise auf Budgets	von 50% erwartet	von 25% erwartet
	Folgen von Kostenreduktionen	Kundenakzeptanz sinkt, IT-Mitarbeiter werden überfordert 58% sehen Wettbewerbsfähigkeit gefährdet	Serviceangebot der IT-Abteilung sinkt 70% sehen Wettbewerbsfähigkeit gefährdet
	Budget für wichtige Themen	22% vom IT-Budget, für viele nicht planbar	27% vom IT-Budget, planbar

+ = gering, ++ = mittel, +++ = hoch

nehmens angeht. Dementsprechend befürchten viele von ihnen, dass die Wettbewerbsfähigkeit leidet, wenn das IT-Budget gekürzt wird, unter anderem weil das Service-Angebot ihrer Abteilung schrumpft. Leader hingegen beurteilen die Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens weniger dramatisch, aber sie sorgen sich um die Akzeptanz der Kunden. Budgetkürzungen würden für sie bedeuten, dass sie ihre ohnehin wenigen Mitarbeiter überfordern müssten.

### Kürzungen: Möglich oder unmöglich

Im Bezug auf Budget gehen Unternehmen mit Followern und Leadern scheinbar völlig unterschiedlich um. Während es 45 Prozent der Leader nicht überraschen würde, aufgrund der Finanzkrise kürzen zu müssen, werden die Budgets von Followern anscheinend seltener angetastet: Nur ein Viertel von ihnen rechnet damit,

dass sich die Krise auswirkt. Das liegt nicht daran, dass in den am stärksten betroffenen Industriezweigen, der Finanzdienstleistungs- und Automobilbranche, überdurchschnittlich viele Leader anzutreffen sind. Die Verteilung der einzelnen Gruppen über verschiedene Industriezweige ist in etwa ähnlich. Es hängt wahrscheinlich eher damit zusammen, dass Follower den Wertbeitrag der IT und ihre Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens deutlich höher einschätzen als Leader. Budget-Kürzungen würden in ihren Augen die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens beeinträchtigen. Welcher Vorstand setzt angesichts dieser Auswirkungen da gern den Rotstift an?

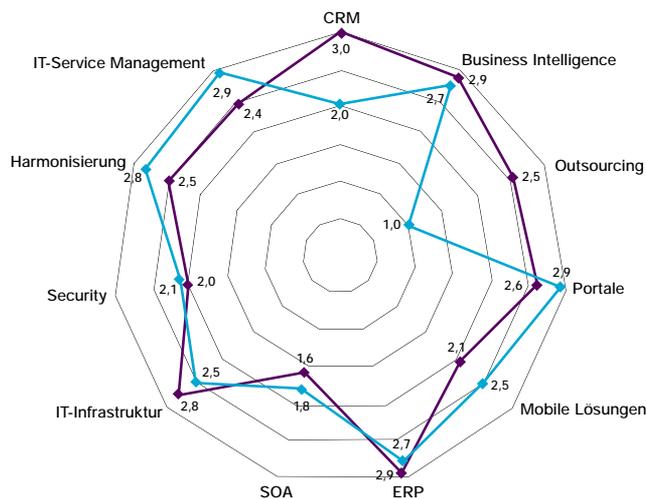
Gleichzeitig haben Follower deutlich mehr Freiheiten, was die Investition in Innovationen angeht. 9 Prozent von ihnen können bis zur Hälfte des Gesamt-Budgets in neue Technologien investieren. Unter den Leadern können das nur 3 Prozent. Die Mehrheit von ihnen kann maximal 30 Prozent des IT-Budgets in wichtige Themen stecken, den Löwenanteil benötigen sie für die Bewältigung des Tagesgeschäfts. Auffällig ist auch die deutlich höhere Budgetunsicherheit der Leader in diesem Punkt: 27 Prozent von ihnen müssen den Posten für Innovationen flexibel halten und können nicht fest planen. Unter den Followern sind es nur 9 Prozent.

### Outsourcing: sehr sinnvoll oder totaler Unfug

Leader und Follower bewerten einige Technologien sehr unterschiedlich. Am weitesten gehen die Meinungen beim Outsourcing auseinander: Fol-

Abb. 15: Industrialisierung – Strategische Wettbewerbsvorteile

Durch welche dieser Lösungen beziehungsweise Projekte erzielt Ihr Unternehmen derzeit strategische Wettbewerbsvorteile?



— Leader — Follower; Basis: (n = 72) – Mittelwerte<sup>1</sup>  
<sup>1</sup>Mittelwerte auf einer Skala von „gar keine“ (0) bis „viele“ (5)

Capgemini 2009

lower halten Fremdleistungen in der Regel für übersteuert, sie tragen nicht zur Innovation im Unternehmen bei und bringen nichts im Bezug auf die Wettbewerbsfähigkeit. Da Follower selbst die Rolle des Innovators einnehmen, passt diese Einstellung zum Profil.

Leader dagegen, die viel Erfahrung mit Outsourcing haben und aufgrund der dünnen Personaldecke im eigenen Haus ihre Dienstleister fordern müssen, haben ganz andere Erfahrungen gemacht: Outsourcing leistet einen hohen Beitrag zur Innovation, verbessert die Wettbewerbsfähigkeit und bietet ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis.

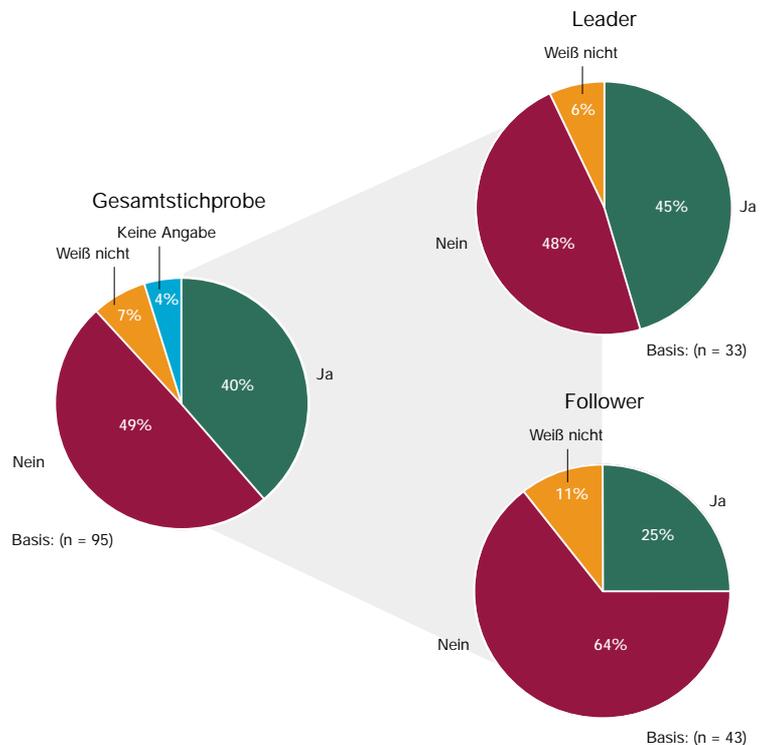
Im Bezug auf IT-Service Management und Infrastruktur kehrt sich das Bild um. Follower finden beides sehr innovativ und förderlich für die Wettbewerbsfähigkeit, Leader stufen diese Eigenschaften geringer ein. Die Unterschiede sind in diesem Bereich allerdings weniger deutlich als beim Outsourcing.

### Fazit

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Industrialisierung stark mit der Rolle des Business Partners verknüpft ist. IT-Leiter, die auf dem Weg zum Partner bereits einen Schritt weiter sind, arbeiten intensiv mit Externen und Dienstleistern zusammen. Sie sehen die IT als Mittel, um die Anforderungen der Unternehmensführung und der Fachabteilungen möglichst kostengünstig und effizient umzusetzen, sorgen für Transparenz und pflegen den Dialog mit den Anwendern. Das Budget ist knapp und wird permanent flexibel

Abb. 16: Finanzkrise – IT-Budget

Wirkt sich die Finanzkrise auf Ihr IT-Budget für das Jahr 2009 aus?



Capgemini 2009

an die Situation angepasst. Follower hingegen verstehen sich vielmehr als technischer Innovator, der mit IT die Grundlage für den Unternehmenserfolg schafft. Die Größe ihrer Abteilung verleiht ihnen mehr Gewicht im Unternehmen, was auch zu mehr Freiheit im Umgang mit dem Budget führt. Die IT-Strategie bestimmen sie überwiegend selbst und agieren dabei häufiger an den Anforderungen der Fachabteilungen vorbei.

Warum Follower nicht industrialisieren, scheint zum einen Einstellungssache zu sein: Sie halten so wenig von Fremdleistungen, dass es keinen Grund gibt viel Geld für etwas auszugeben, was sie selbst besser können. Zum

anderen stehen Follower anscheinend unter deutlich niedrigerem Kosten- und Effizienzdruck. Unter diesen Voraussetzungen ist ein hoher Eigenleistungsanteil auf den ersten Blick das sicherste Mittel, um Qualität zu liefern. Da Follower nur wenig Erfahrung mit dem Outsourcing haben, kommt es als Alternative aber auch gar nicht erst in Frage. Das engt natürlich den Handlungsspielraum ein und beschneidet letztendlich die Flexibilität des Unternehmens, allerdings nehmen manche Unternehmen diese Nachteile gern in Kauf und sind im Gegenzug möglichst unabhängig von Externen.

Ob und inwieweit Industrialisierung der IT für ein Unternehmen sinnvoll ist, hängt schließlich immer vom Einzelfall ab. Zurzeit haben zwar viele Unternehmen vor, sich in diese Richtung zu entwickeln, tatsächlich steigt die Fertigungstiefe aber seit 2 Jahren und der Trend ist rückläufig. Es bleibt spannend, welche Impulse die wirtschaftliche Situation in den kommenden Jahren gibt und welche Auswirkungen das auf die Industrialisierung haben wird.

#### Industrialisierungsindex

Der Industrialisierungsindex untersucht die Eigenleistungstiefe in der IT und bewertet, wie Unternehmen in dieser Hinsicht im Vergleich zum Markt aufgestellt sind (Industrialisierung, Ind.). Er berücksichtigt die Fertigungstiefe im Bereich Softwareentwicklung (SWE), Softwareimplementierung (SWI), Anwendungs- (AM) und Infrastrukturmanagement (IM).

$$\text{Ind.}_0 = \frac{\text{Ø Fertigungstiefe (SWE, SWI, AM, IM) der Gesamtstichprobe heute}}{\text{individuelle Eigenleistungstiefe heute}}$$

**Ind. <sub>0</sub> = 1** Eigenleistungstiefe entspricht der Ø Fertigungstiefe (SWE, SWI, AM, IM) der Gesamtstichprobe

**Ind. <sub>0</sub> > 1** Eigenleistungstiefe ist niedriger als Ø Fertigungstiefe (SWE, SWI, AM, IM) der Gesamtstichprobe

**Ind. <sub>0</sub> < 1** Eigenleistungstiefe ist höher als Ø Fertigungstiefe (SWE, SWI, AM, IM) der Gesamtstichprobe

$$\text{Ind.}_5 = \frac{\text{Ø Fertigungstiefe (SWE, SWI, AM, IM) der Gesamtstichprobe in 5 Jahren}}{\text{individuelle Eigenleistungstiefe in 5 Jahren}}$$

**Ind. <sub>5</sub> = 1** Eigenleistungstiefe entspricht der Ø Fertigungstiefe (SWE, SWI, AM, IM) der Gesamtstichprobe

**Ind. <sub>5</sub> > 1** Eigenleistungstiefe ist niedriger als Ø Fertigungstiefe (SWE, SWI, AM, IM) der Gesamtstichprobe

**Ind. <sub>5</sub> < 1** Eigenleistungstiefe ist höher als Ø Fertigungstiefe (SWE, SWI, AM, IM) der Gesamtstichprobe

Entsprechend tatsächlichen und der prognostizierten Eigenleistungstiefe ergeben sich daraus vier Industrialisierungsprofile:

1. Leader: Unternehmen, deren aktuelle Fertigungstiefe niedriger ist als der Durchschnitt. Sie beabsichtigen, auch in 5 Jahren unter dem Durchschnitt zu liegen.
2. Challenger: Unternehmen, deren aktuelle Fertigungstiefe höher ist als der Durchschnitt und die beabsichtigen, ihre Fertigungstiefe in 5 Jahren unter den Durchschnitt des Marktes zu senken.
3. Follower: Unternehmen, deren aktuelle Fertigungstiefe höher ist als der Durchschnitt. Sie beabsichtigen nicht, ihre Fertigungstiefe soweit abzusenken, dass sie in 5 Jahren unter dem Durchschnitt des Marktes liegt.
4. Insourcer: Unternehmen, deren aktuelle Fertigungstiefe niedriger ist als der Durchschnitt, und die beabsichtigen ihre Fertigungstiefe in den nächsten 5 Jahren wenig zu senken oder gar zu erhöhen, so dass sie in 5 Jahren über dem Durchschnitt des Marktes liegen.



## 3.2 Trends in ausgewählten IT-Bereichen

### 3.2.1 Der Beitrag der IT zu Wirtschaftlichkeit und Innovation

#### IT-Leiter finden IT nicht besonders innovativ

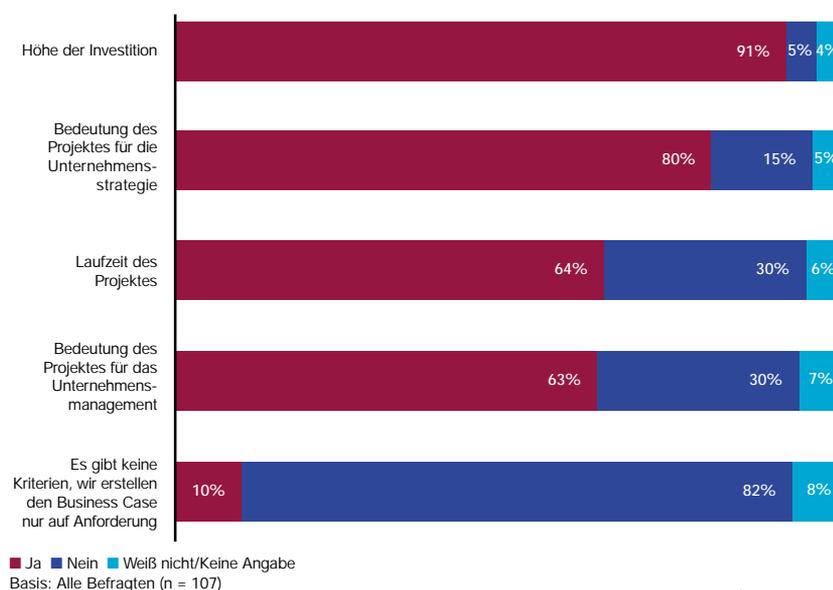
Welche Technologie oder welcher Bereich der IT leistet den größten Beitrag zur Innovation im Unternehmen? Bei den Teilnehmern der Umfrage schneiden Business Intelligence-, Enterprise Resource Planning- und Harmonisierungs-Projekte am besten ab. Allerdings wird auch ihr Beitrag insgesamt als eher mäßig eingestuft,

über eine durchschnittliche Bewertung von 2,6 auf einer Skala von 1 bis 6 kommt auch Business Intelligence (BI) nicht hinaus. Vielleicht liegt es in der Natur der Sache, dass Fachleute nur noch schwer zu beeindrucken oder bereits so an permanente Neuerungen gewöhnt sind, dass ihnen der Vergleich mit anderen Bereichen in-zwischen fehlt.

Den geringsten Beitrag leistet in den Augen der Teilnehmer das Outsourcing. IT-Service Management und die Infrastruktur werden deutlich besser bewertet. Das lässt darauf schließen, dass kaum ein Unternehmen die Möglichkeit nutzt, per Outsourcing die eigenen Prozesse und die eigene Infrastruktur zu verbessern. Auslagerungen werden anscheinend gleichgesetzt mit der reinen Abwicklung definierter Leistungen, während das eigene Serviceportfolio laufend optimiert wird.

Abb. 17: Kriterien für Business Cases

Was sind die Kriterien, um einen Business Case für ein Projekt zu erstellen?



Capgemini 2009

### Rentabilität: Infrastruktur wird berechnet, SOA geschätzt

Beim Preis-Leistungs-Verhältnis schneidet wie erwartet die IT-Infrastruktur am besten ab. Die Kosten werden in diesem Bereich seit Jahren optimiert und neue Technologien wie beispielsweise die Virtualisierung ermöglichen umfassende Einsparungen. Enterprise Resource Planning (ERP) erhält ebenfalls gute Noten. Da in beiden Bereichen sehr häufig Business Cases zu Beginn der Projekte erstellt werden, beruhen die Einschätzungen der Teilnehmer auf Kennzahlen.

Serviceorientierte Architekturen (SOA) werden am schlechtesten beurteilt. Das liegt zum einen daran, dass die Projekte aufwendig sind und die Vorteile erst einige Zeit nach Abschluss der Umstellung greifen. Zum anderen hat nur ein kleiner Teil der an dieser Stelle Befragten praktische Erfahrung mit SOA. Diese IT-Leiter sind mehrheitlich enttäuscht darüber, dass die Hersteller bislang kaum Services bereitgestellt haben. Damit können sie den letzten Schritt – die Umstellung der Geschäftsprozesse – nicht gehen und die bisherigen Investitionen erbringen keine positiven Ergebnisse. Hinzu kommt, dass nur 36 Prozent der IT-Leiter die schwierige Aufgabe auf sich nehmen, eine quantitative Kosten-Nutzen-Rechnung für ihr SOA-Projekt zu erstellen. Die Mehrheit besitzt also keine Fakten für die Beurteilung des Preis-Leistungs-Verhältnisses, sondern schätzt sie.

In allen Bereichen erstellen heute mindestens knapp die Hälfte der Befragten zumindest einen qualitativen Business Case, nach Angaben der Teilnehmer vor allem für teure und wichtige Projekte. Allerdings drängt sich der Eindruck auf, dass die Komplexität der Berechnung ein weiteres Kriterium ist: Wenn ausgelagert werden soll, analysieren 72 Prozent der Teilnehmer erst einmal die Rentabilität. Bei ERP- und IT-Infrastruktur-Projekten liegt die Quote ähnlich hoch. Die Routine in diesen Bereichen ist hoch. Dagegen machen sich bei Sicherheitsmaßnahmen nur – oder immerhin – noch 39 Prozent der IT-Leiter die Mühe. Die Business Cases sind meist komplex, vor allem in der Abgrenzung gegen das Infrastruktur-Budget und im Hinblick auf die Höhe der Kosten, die durch Schäden entstehen können. Hinzu kommt, dass viele Sicherheitsausgaben nicht gerechtfertigt werden müssen, im Gegensatz zu ERP-Investitionen beispielsweise, und deshalb im Prinzip nur zur Information des IT-Verantwortlichen erstellt werden. Scheinbar verbreitet sich aber die Einstellung, dass transparente Kosten und nachweisbarer Wert gute Argumente sind, um den Beitrag der IT zum Unternehmensergebnis zu demonstrieren. Deshalb nehmen inzwischen viele IT-Leiter die Mühe auf sich, routinemäßig einen Business Case zu erstellen.

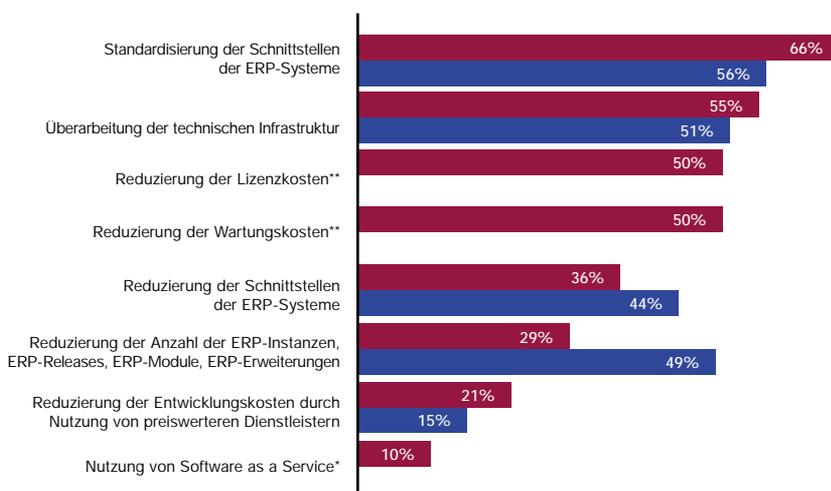
### 3.2.2 Enterprise Resource Planning Harmonisierung nimmt kein Ende

Große Aufmerksamkeit genießen in diesem Jahr Enterprise Resource Planning (ERP)-Systeme und ihre Harmonisierung. Für 70 Prozent der IT-Leiter sind sie eines der drei wichtigsten IT-Themen der kommenden Monate. Der Grund ist die anhaltende Konsolidierung der Systeme, die nicht nur die Kosten senken und die Effizienz der IT-Prozesse erhöhen, sondern auch die Geschäftsprozesse optimieren soll.

Erstaunlich ist immer wieder, wie viele IT-Leiter selbst nach Jahren der Harmonisierung immer noch kein Ende sehen: 2009 steht das Thema erneut bei fast 80 Prozent der Befragten auf der Agenda. Technisch gesehen geht es dabei in erster Linie um Vereinfachung: IT-Leiter wollen mit weniger Systemen, Instanzen und Rechenzentren den Aufwand für Wartung und Pflege reduzieren. Dasselbe Ziel verfolgen sie auf der Ebene der Geschäftsprozesse und Stammdaten. Sie sollen vor allem global oder über mehrere Geschäftsbereiche hinweg harmonisiert werden, während regional bei der überwiegenden Mehrheit keine Projekte anstehen. Gleichzeitig müssen circa die Hälfte der Teilnehmer Anwendungen ablösen oder auf eine höhere Version umsteigen. Mehr als 80 Prozent der Befragten haben sich außerdem vorgenommen, in diesem Jahr durch die Harmonisierung erneut die Effizienz der IT-Prozesse zu erhöhen. Eine neue Auslagerungswelle ist für 2009 im Bereich ERP allerdings nicht zu erwarten, denn nur 9 Prozent bereiten derzeit ihr System auf das Outsourcing vor.

Abb. 18: ERP, Harmonisierung – Kostenreduktion

Welche der folgenden Maßnahmen ergreifen Sie im kommenden Jahr zur Reduzierung der Kosten?



■ 2009 ■ 2008; Basis: Befragte, die ERP für eines der drei wichtigsten Themen halten (n = 58), Mehrfachnennungen  
 \*Wurde 2008 nicht gefragt / \*\*Lizenz- und Wartungskosten waren zusammengefasst

#### Kostensenkung: Ein Fünftel sucht preiswerteren Entwicklungspartner

Der größte Hebel für die Reduzierung der Kosten ist in den Augen der IT-Leiter die Standardisierung der Schnittstellen und die Überarbeitung der technischen Infrastruktur. Bei den

Lizenz- und Wartungskosten wollen 50 Prozent der Befragten sparen, unter anderem durch die Vereinheitlichung der Systeme. Der Umstieg auf einen preiswerteren Dienstleister zur Reduzierung der Entwicklungskosten kommt nur für rund ein Fünftel der IT-Leiter in Frage, das sind allerdings bereits 6 Prozent mehr als im Vorjahr und signalisiert, dass inzwischen auch in diesem Bereich nach Kompromissen gesucht wird.

### Verliert Standardsoftware langfristig an Boden?

Inzwischen nutzen 33 Prozent der Befragten eine serviceorientierte Architektur (SOA) oder bauen sie derzeit auf. Aus den Zahlen der vergangenen Jahre entsteht der Eindruck, dass sich um so mehr IT-Verantwortliche langfristig von der Abhängigkeit vom Standardsoftwarehersteller verabschieden möchten, je intensiver sie sich mit Serviceorientierung auseinandersetzen. Die Zahl derjenigen, die auf Dauer eine Mischung aus Standard- und Individualsoftware bevorzugen ist in diesem Jahr erneut auf inzwischen 43 Prozent gestiegen. Gleichzeitig setzen nach wie vor zwischen 10 und 15 Prozent der Teilnehmer auf Best of Breed-Applikationen.

Die Ergebnisse der Studie lassen vermuten, dass sich die Kaufkriterien für Software langfristig verändern werden: Während viele Entscheidungen heute davon geprägt sind, wie sich eine

Software in die Gesamt-Landschaft integrieren lässt, gewinnen Funktionalität und Preis auf die Dauer mehr Gewicht. Anstatt den Standard aufwendig anzupassen oder viele Kompromisse einzugehen, werden sich mehr Unternehmen für eine individuelle Anwendung entscheiden. Dabei ist das Know-how im eigenen Haus inzwischen kein limitierender Faktor mehr, mittlerweile wird mehr als die Hälfte der Individualsoftware von professionellen Partnern erstellt.

Abb. 19: ERP, Harmonisierung – SOA

Haben Sie bereits eine SOA oder planen Sie, eine SOA zu nutzen?



Basis: Befragte, die ERP für eines der drei wichtigsten Themen halten (n = 58)

Capgemini 2009

„Gerade jetzt haben viele Unternehmen ein vitales Interesse daran, zeitnah verlässliche Informationen über die geschäftliche Situation des gesamten Unternehmens zu erhalten. Die Konsolidierung von ERP-Systemen mit der einhergehenden Harmonisierung von Prozessen und Daten ist die Voraussetzung für Transparenz. Deshalb wundert es nicht, dass dieses Thema weiterhin hoch priorisiert wird.“

Dr. Uwe Günzel,  
Vice President, SAP Business Solutions,  
Capgemini sd&m Deutschland

### 3.2.3 IT-Infrastruktur Hype-resistent

Im Bereich Infrastruktur geht es in diesem Jahr um niedrige Kosten und Flexibilität. Dieser Trend ist zwar nicht neu, gewinnt jedoch angesichts der sich in der Feldphase abzeichnenden Finanzkrise und ihren Auswirkungen neuen Schub. Deshalb sind den Befragten, für die Infrastruktur eine hohe Bedeutung hat, die Themen Virtualisierung und die dritte Version der IT Infrastructure Library (ITIL v3) in diesem Jahr am wichtigsten.

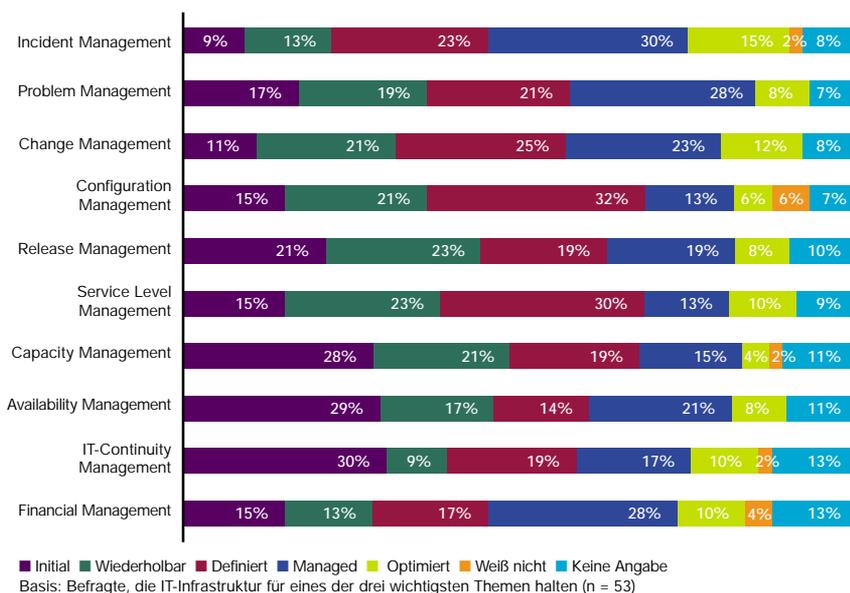
### ITIL v3: Trotz hoher Bedeutung kaum Projekte geplant

Dass ITIL v3 nur etwa ein Jahr nach seiner Vorstellung bereits so hohe Aufmerksamkeit genießt, ist bemerkenswert. Die Ergebnisse dokumentieren, dass viele Unternehmen bereits über ITIL v2 hinausdenken und sich mit dem Lebenszyklus von Services und der Integration des Service Managements in ein übergreifendes Prozessmodell auseinandersetzen. Daneben wird der Nutzen der Infrastruktur und der Leistungen mit ITIL v3 außerdem leichter messbar und die Rentabilität kann geplant werden. Bei aller Euphorie wird die Umsetzung von ITIL v3 allerdings noch etwas auf sich warten lassen, denn 70 Prozent der Befragten hat noch keine konkreten Projekte ins Auge gefasst. Ganz anders sieht es bei der Virtualisierung aus: Obwohl bereits seit Jahren Server und Storage umgestellt werden, arbeitet fast die Hälfte der Befragten aktuell an Projekten.

### Klare Prioritäten

Hohe Verfügbarkeit, gleich bleibende Leistung und Flexibilität sind nach wie vor die drei wichtigsten Anforderungen, die die Infrastruktur erfüllen muss. Anscheinend werden diese Kriterien in vielen Unternehmen auch gut abgedeckt, da Projekte zu ihrer Verbesserung nur bei rund der Hälfte der IT-Leiter auf der Agenda stehen.

Abb. 20: IT-Infrastruktur – Reifegrad



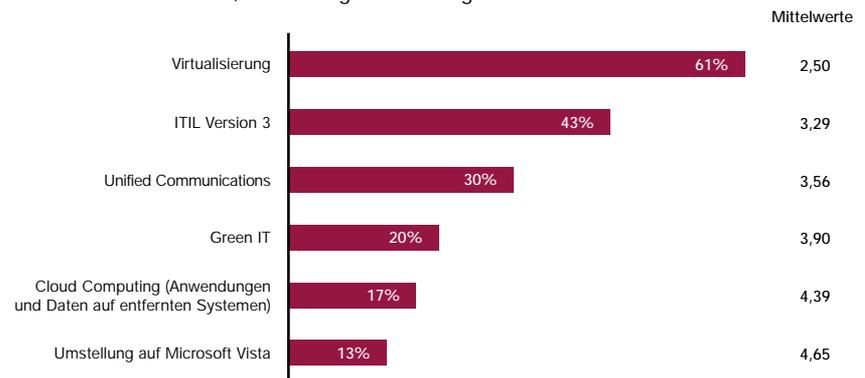
Capgemini 2009

Im Gegensatz dazu sind den Befragten die Kosten zwar weniger wichtig, die Mehrheit setzt aber Maßnahmen dazu auf: 80 Prozent wollen die Prozesse in der IT-Abteilung weiter straffen und vereinheitlichen. Außerdem werden Systems Management Tools zur Automatisierung eingesetzt und Mitarbeiter geschult. Deutlich mehr Unternehmen als im letzten Jahr werden die IT-Abteilung zentralisieren, was allerdings auch eine Folge der Fusionen und Akquisitionen des vergangenen Jahres und der anhaltenden Globalisierung sein kann. An der Priorisierung der Maßnahmen wird deutlich, dass in vielen Unternehmen anscheinend immer noch Potenzial besteht, die Kosten zu senken und die Effizienz zu erhöhen.

### Standardisierung konzentriert sich auf Prozesse zum Kunden

Immer mehr Unternehmen arbeiten mit einem Servicekatalog oder sind derzeit damit beschäftigt, ihn zu etablieren. Die Auseinandersetzung mit den eigenen Leistungen und ihrer Beschreibung für Fachabteilungen und Kunden verändert häufig die Denkweise in der IT-Abteilung. Denn es geht nicht nur darum Services zu definieren, sondern sie so zu beschreiben, dass auch IT-Laien verstehen, was gemeint ist. Dabei arbeiten die IT-Abteilungen aber zu selten oder erst zu spät mit ihren Kunden zusammen. Steht die IT-Abteilung in Konkurrenz zu externen Dienstleistern, muss das Angebot außerdem attraktiv sein. All diese Überlegungen führen Schritt für

**Abb. 21: IT-Infrastruktur – Priorisierung und Gewichtung**  
Auf einer Skala von 1-6, wie wichtig sind die folgenden Themen für Sie?



Basis: Befragte, die IT-Infrastruktur für eines der drei wichtigsten Themen halten (n = 54) – Top-2-Box<sup>1</sup>, Mittelwerte  
<sup>1</sup>Top-2-Box: Werte „1“ und „2“ auf einer Skala von „sehr wichtig“ (1) bis „völlig unwichtig“ (6)

Capgemini 2009

Schritt dazu, dass sich die eigene Rolle verändert und die IT-Abteilung dem Ziel näher kommt, als Business Partner wahrgenommen zu werden.

Zurzeit agieren viele IT-Leiter beim Infrastrukturmanagement allerdings ausschließlich wie Dienstleister und kümmern sich in erster Linie um die Prozesse, die direkt mit dem Anwender und dem Kunden zu tun haben. Das zeigt der Reifegrad der einzelnen Prozesse. Capacity, Availability und IT Continuity Management beispielsweise sind in knapp 30 Prozent der Unternehmen überhaupt nicht standardisiert oder dokumentiert. Erwartungsgemäß sind Incident und Problem Management am weitesten entwickelt, außerdem das Financial Management, allerdings kommen die meisten Unternehmen auch bei diesen Prozessen über den Status „managed“ nicht hinaus.

„Alles wird virtuell!  
 Als nächstes kommt der  
 Desktop und verleiht der  
 Virtualisierung neuen  
 Schub. Die Erwartungen  
 an das Konzept sind  
 hoch: Kostenreduktion,  
 Flexibilitätsgewinn und  
 mehr Sicherheit.“

*Helmut Schmidpeter,  
 Geschäftsbereichsleiter, IT-Beratung,  
 Capgemini sd&m Deutschland*

### Flops 2009: Green IT, Cloud Computing, Vista

Die Implementierung des neuen Betriebssystems von Microsoft wollen viele Unternehmen anscheinend überspringen. Zum einen warten einige auf Windows 7, zum anderen bietet Vista nach Meinung vieler Befragter offensichtlich nicht genügend Vorteile, um die etablierte Welt von Windows XP zu verlassen.

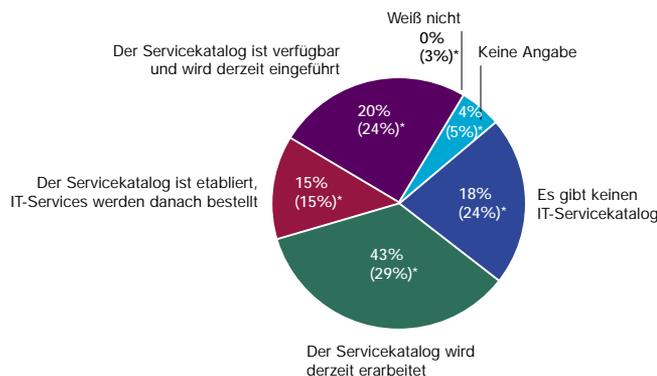
Umweltfreundliche IT ist ebenfalls kein Thema, das den IT-Leitern im Alltag unter den Nägeln brennt. Zwar sollen die Betriebskosten in diesem Jahr weiter gesenkt werden, allerdings spielen beispielsweise niedrigere Stromkosten dabei kaum eine Rolle, denn nur rund ein Fünftel der Befragten arbeitet derzeit an Projekten im Zusammenhang mit Green IT. Neue Vorhaben planen lediglich 4 Prozent der Befragten. Ein Grund dafür kann

die interne Kostenzuordnung sein: Da die Stromkosten häufig nicht im IT-Budget abgebildet, sondern bei der Haustechnik erfasst werden, besteht für die meisten IT-Verantwortlichen kein Handlungsbedarf.

Cloud Computing erscheint den Befragten offenbar zu nebulös, um sich dafür zu interessieren. Die Erfahrung aus der Praxis zeigt, dass das Thema noch zu unbekannt ist und angesichts der letzten Datenskandale die Skepsis gegenüber der Herausgabe von Daten generell groß ist. Die kommenden Jahre werden zeigen, ob sich die Idee durchsetzt und die Anbieter überzeugende (Sicherheits-) Konzepte präsentieren können. An der Einführung von Unified Communications dagegen wird bereits gearbeitet, allerdings noch nicht auf breiter Front.

**Abb. 22: IT-Infrastruktur – Servicekatalog**

Welche der folgenden Aussagen treffen auf Ihr Unternehmen zu?



Basis: Befragte, die IT-Infrastruktur für eines der drei wichtigsten Themen halten (n = 54)  
 \*Vergleichswerte 2008

Capgemini 2009



### 3.2.4 IT-Security

#### Auf dem Weg zum Standard

Sicherheit ist zum ersten Mal seit 2004 nicht mehr das Top-Thema. In diesem Jahr sind Enterprise Resource Planning und Harmonisierung sowie die IT-Infrastruktur und das Service Management in den Augen der Befragten wichtiger. Die gesunkene Bedeutung liegt unserer Einschätzung nach daran, dass in Erwartung eines schwierigen Jahres operative Themen wichtiger erscheinen und nicht daran, dass die meisten Unternehmen inzwischen ihre Sicherheitsprobleme gelöst haben.

Ein Anzeichen dafür ist beispielsweise, dass die gesunkene Bedeutung von Security sich kaum auf die Budgets auswirkt: 61 Prozent der Befragten investieren genauso viel in Sicherheitsmaßnahmen wie im vergangenen Jahr, 31 Prozent geben mehr aus. Kürzungen erwarten lediglich 8 Prozent der Befragten. Außerdem sind circa 65 Prozent der Meinung, dass IT-Sicherheit keinen nennenswerten Beitrag zur Innovation im Unternehmen leistet. Sicherheit wird demnach teilweise als Hindernis eingestuft und nicht als Technologie, die bestimmte Geschäftstätigkeiten ermöglicht.

### Übergreifendes Identity Management wird immer wichtiger

In den Unternehmen, in denen Security eines der drei wichtigsten Themen ist, nehmen technische und organisatorische Projekte rund um Authentifizierungsverfahren (Identity and Access Management) im Vergleich zum Vorjahr zu. Beispielsweise ist die Anzahl der Befragten, die das Identity Management ausweiten oder verbessern, um 16 Prozent gestiegen, Projekte zur 2-Faktoren-Authentifizierung werden von 14 Prozent mehr IT-Leitern aufgesetzt als im vergangenen Jahr. Auch der Bedarf an Single Sign-on-Lösungen oder ihre Erweiterung ist nach wie vor hoch.

Getrieben werden solche Projekte zum einen durch die Möglichkeit Kosten zu senken, beispielsweise durch die Reduzierung des Anrufaufkommens beim Service Desk oder die Verminderung des Administrationsaufwandes. Zum anderen erleichtern diese Technologien die Einhaltung gesetzlicher und regulatorischer Anforderungen wie Basel II (Banken), Solvency II (Versicherungen) oder die 8. EU-Richtlinie. Compliance-Themen scheinen für viele IT-Leiter in diesem Jahr ein wichtiger Treiber für neue Sicherheits-Projekte zu sein, das zeigen nicht nur die Aktivitäten rund um das Identity Management, sondern auch die Tatsache, dass die Sorge um mangelhaft ausgewertete Logs und Protokolle zugenommen hat.

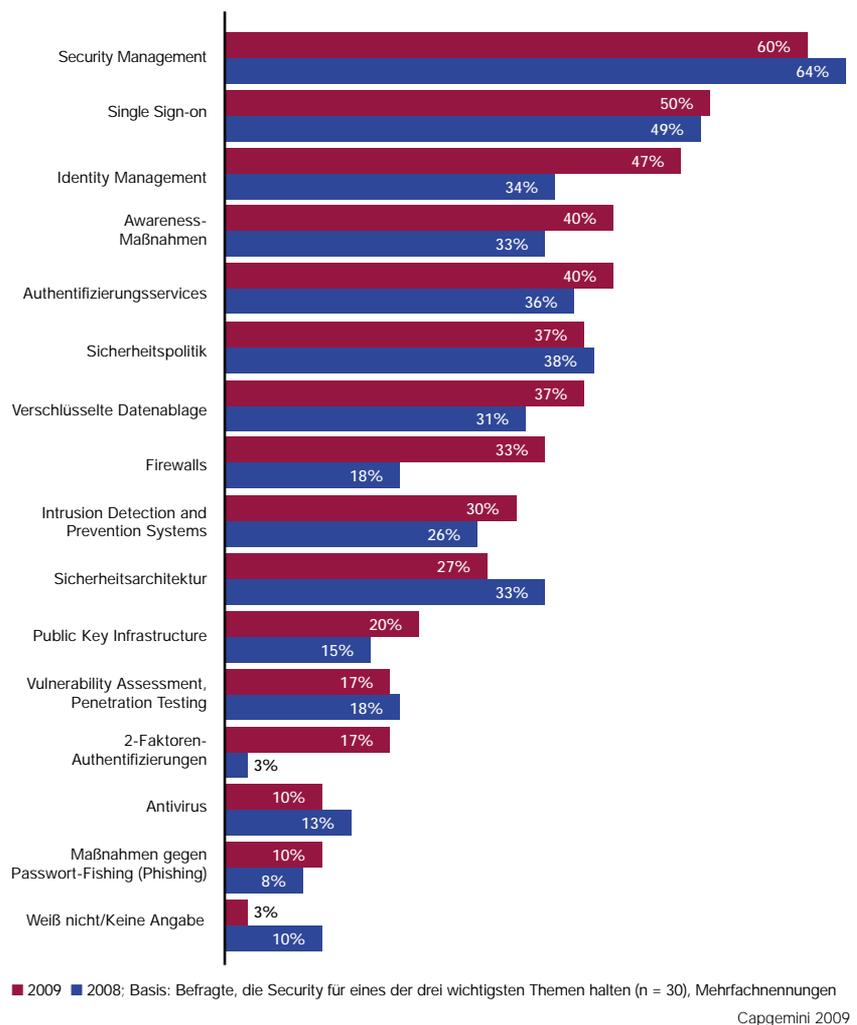
Compliance und serviceorientierte Architekturen (SOA) erfordern ein Umdenken im Bereich Identity Management, um die Sicherheit, Verbindlichkeit und Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten. Zugleich ist eine serviceorientierte Unternehmensarchitektur aus Sicht des Identity Managements eine große Herausforderung, da viele Systeme mit eigener Benutzerverwaltung und eigenem Berechtigungsmanagement verbunden werden, und zwar nicht nur intern, sondern teilweise auch über Unternehmensgrenzen hinweg. In der Praxis kümmern sich viele IT-Abteilungen zuerst um den Aufbau der SOA und realisieren das Zugriffsmanagement pragmatisch. Beim Ausbau der IT-Landschaft wird dieses Verfahren dann schnell unbeherrschbar und die Anforderungen an die Compliance können nicht mehr erfüllt werden. Als Konsequenz entwickeln viele Unternehmen jetzt ihr Identity Management weiter.

### Vertrauen in Technik – Zweifel am Menschen

Organisatorische Maßnahmen wie zum Beispiel Security Management stehen traditionell auf der Agenda der IT-Leiter. Daran hat sich auch in diesem Jahr nichts geändert. Die Sorge um nachlässige Mitarbeiter und Manager ist zwar zurückgegangen, dennoch wird der Mensch nach wie vor als eine der größten Schwachstellen der IT-Sicherheit empfunden. Um das Sicherheitsbewusstsein zu erhöhen, setzen mittlerweile 40 Prozent der

Abb. 23: Security – Geplante Projekte

Zu welchen Themen werden Sie im kommenden Jahr Projekte aufsetzen?



Befragten auf Awareness-Maßnahmen und Schulungen. Das sind 7 Prozent mehr als im vergangenen Jahr.

Bedrohungen, für deren Eindämmung technische Systeme installiert wurden, wie Angriffe auf Firewalls oder durch Viren, Trojaner und Würmer, scheinen die meisten Unternehmen dagegen im

Griff zu haben. Dementsprechend messen die Befragten ihnen in diesem Jahr tendenziell eine geringere Bedeutung zu als im Vorjahr. Die meisten Einschätzungen in diesem Bereich gründen sich auf Daten aus internen Analysen, knapp 80 Prozent der IT-Leiter schließen die Sicherheitsanfälligkeit der technischen Systeme inzwischen in das Reporting ein. „Weiche“ Faktoren wie das Sicherheitsbewusstsein der Mitarbeiter dagegen berücksichtigen nur 60 Prozent der Befragten

in ihren Berichten. Das Bewusstsein des Managements ist scheinbar noch schwieriger zu ermitteln, denn nur in etwas mehr als 40 Prozent der Unternehmen gibt es Reports dazu.

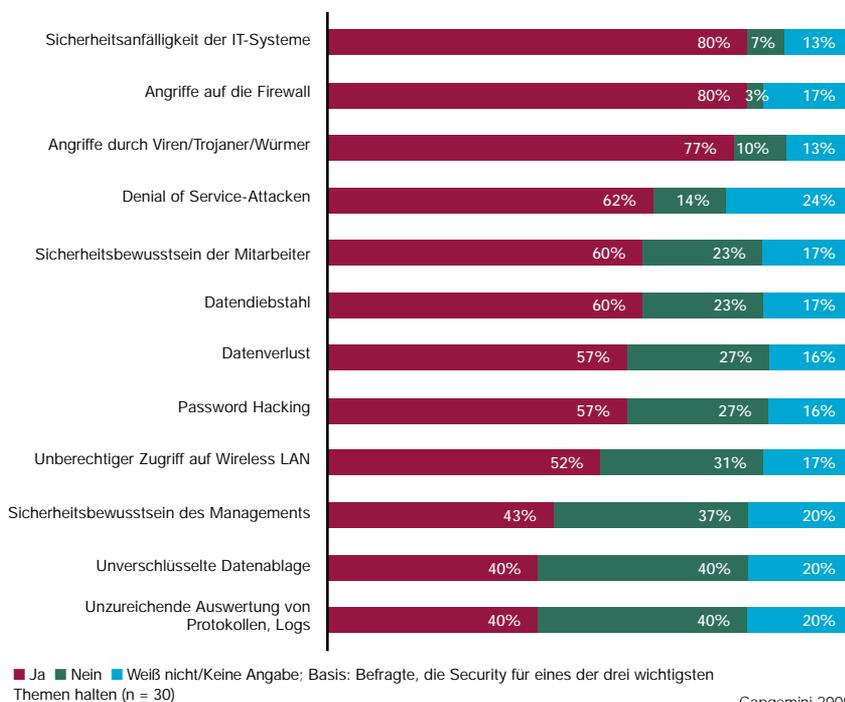
Transparent ist die IT-Sicherheit in den meisten Unternehmen also noch nicht. Häufig beschränken sich Berichte auf die Parameter, die automatisch von technischen Systemen erfasst werden. Lediglich 60 Prozent der Befragten ermitteln beispielsweise regelmäßig Bedrohungen durch Datendiebstahl. Verhältnismäßig viele IT-Leiter wissen gar nicht, über welche Risiken ihre Sicherheitsreports Aufschluss geben. Die Zahl variiert von 13 Prozent im Bezug auf die Sicherheitsanfälligkeit der IT-Systeme bis 24 Prozent beim Thema Denial of Service-Attacken.

### Outsourcing: Im Mittelpunkt stehen technische Systeme

Die Auslagerung von Sicherheitsleistungen wird nach wie vor von vielen IT-Leitern kritisch betrachtet, denn zwei Drittel der Befragten erledigen alle Aufgaben im Bereich IT-Sicherheitsmanagement im eigenen Haus. Diese Zahl entspricht dem Wert des Vorjahres.

Abb. 24: Security – Reporting

Werden folgende Bedrohungen in Ihrem Security Reporting berücksichtigt?



Capgemini 2009

Die übrigen 33 Prozent intensivieren ihre Outsourcing-Aktivitäten gegenüber 2008. Mehr als die Hälfte dieser Sicherheitsbudgets wird an Berater und Dienstleister vergeben, die vor allem Routineaufgaben übernehmen und technische Systeme betreiben. In erster Linie sichern Externe die Netzwerk-Außenanbindung und den Remote Access und kümmern sich um die Sicherheitsarchitektur und die internen Firewalls. In die Sicherheitspolitik dagegen werden kaum Berater involviert, dazu scheint das Risiko selbst denjenigen Unternehmen zu groß zu sein, die Outsourcing von IT-Sicherheit generell gutheißen.

„IT-Security wird grundsätzlich eher reaktiv als proaktiv behandelt, trotz steigender Aufmerksamkeit in den Medien aufgrund der jüngsten Sicherheitsvorfälle. Meistens reagieren Unternehmen auf Druck von außen wie zum

Beispiel steigende regulative Anforderungen. Im Moment stehen zwar operative Themen im Mittelpunkt, trotzdem hat Sicherheit nach wie vor einen hohen Stellenwert. Handlungsbedarf gibt es im Moment vor allem bei organisatorischen Sicherheitsmaßnahmen.“

*Dr. Klaus Kleestorfer,  
Managing Consultant,  
Teamleiter IT-Governance,  
Capgemini Österreich*



### 3.2.5 Business Intelligence Unterstützung für Finanzen und Vertrieb

Business Intelligence (BI) bietet inzwischen enorme Möglichkeiten, um die Leistung des Unternehmens zu verbessern und die Steuerung zu vereinfachen. Allerdings stoßen viele IT-Leiter bei der Umsetzung immer wieder an eine Grenze namens Datenqualität. Das Thema steht inzwischen bereits seit 3 Jahren ganz oben auf der Projekt- und Prioritätenliste derjenigen, für die BI eines der drei wichtigsten Themen ist, und stellt nach wie vor das größte Problem im Bereich BI dar.

Datenqualitätsmanagement erweist sich in der Praxis häufig als schwierig und sehr aufwendig. Es ist daher erfolgskritisch, dass sich das Unternehmen zuerst auf die wichtigsten Fragestellungen konzentriert, denn bei jeder Akquisition stehen IT-Leiter zusammen mit den Fachbereichen erneut vor der Herausforderung Fremddaten in die eigene BI-Landschaft zu integrieren. Nicht zuletzt deshalb werden Probleme mit der Datenqualität auch in den kommenden Jahren Anlass für weitere Projekte sein.

### Vernetzung und Integration statt technischer Performance

Mit der Funktionalität und Leistungsfähigkeit der BI-Systeme scheinen die meisten IT-Leiter mittlerweile recht zufrieden. Größerer Handlungsbedarf wird bei der Erhöhung der Wirtschaftlichkeit, der Einbindung der BI-Systeme in fachliche Entscheidungsprozesse und der Steigerung der Flexibilität gesehen, um neue Anforderungen schnell umsetzen zu können. In diesem Bereich haben viele Unternehmen Nachholbedarf, der jetzt adressiert wird. Dazu zählt auch die Einbindung von Business Intelligence in das Tagesgeschäft (Operational BI) wie beispielsweise in den Einkaufsprozess, die inzwischen für mehr als die Hälfte der Befragten ein wichtiges Thema ist.

Die Bedeutung von Corporate Performance Management als strategische Klammer um die Inhalte der BI-Lösungen ist im vergangenen Jahr stark gewachsen. Der Grund ist das gestiegene Bedürfnis der Entscheider fachbereichsübergreifende Zusammenhänge darzustellen und bereits bei der Planung einzubeziehen. Dennoch wird es unserer Einschätzung nach noch einige Zeit dauern, bis ganzheitliches Controlling, Reporting, Analyse und Planung unter Einbindung verschiedener Anwendungen Alltag sind, da in den meisten Unternehmen derzeit die Voraussetzungen fehlen: Zum einen müssen vorhandene Insellösungen integriert oder überarbeitet werden und zum anderen benötigt das Unternehmen ein umfassendes und maßgeschneidertes Konzept für das Corporate Performance Management.

Da sich immer wieder neue Anforderungen aufgrund von gesetzlichen Vorschriften ergeben, beispielsweise im Risikomanagement, bleiben Governance, Risk und Compliance Punkte auf der Tagesordnung.

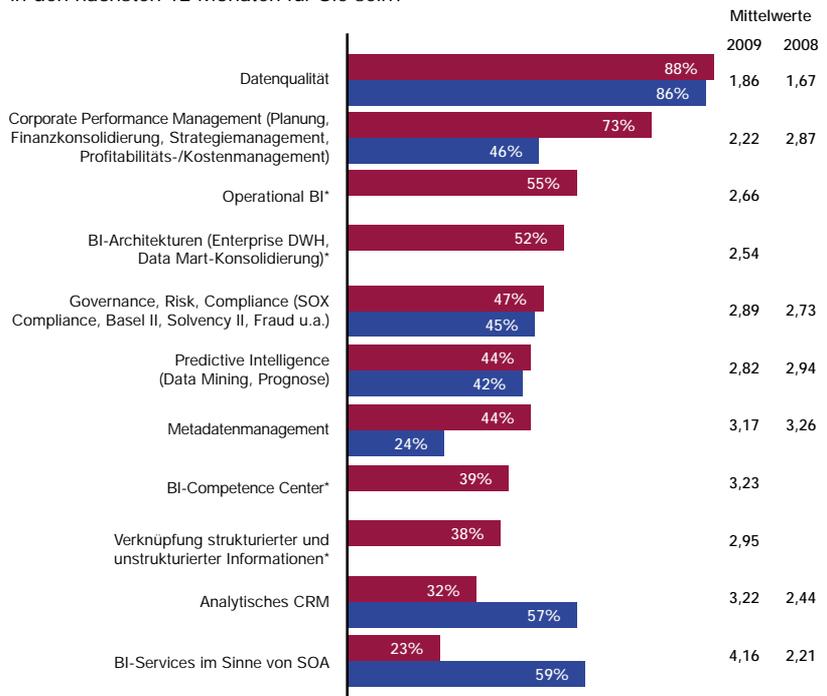
Das Interesse an analytischem Customer Relationship Management hat dagegen deutlich abgenommen genauso wie der Einsatz von BI-Services im Sinne von serviceorientierten Architekturen (SOA). Auch die organisatorische Vereinheitlichung von BI-Vorhaben, beispielsweise durch übergreifendes Portfoliomanagement und die Schaffung eines zentralen BI-Competence Centers trifft momentan nur auf mäßiges Interesse, da gerade in diesem Bereich viel organisatorische Disziplin gefordert ist.

### Fachabteilungen freunden sich mit BI an

Drei Viertel der Unternehmen nutzen ihre BI-Lösung, um Entscheidungen des Managements zu unterstützen. Daneben wird BI eingesetzt, um die Kosten zu kontrollieren. Außer diesen klassischen Zielen von Business Intelligence rücken mittlerweile aber auch solche ins Blickfeld, die sich um Innovation und den direkten Beitrag von BI am Geschäftsergebnis drehen. Dazu gehören die Verbesserung der Geschäftsprozesse, die Erhöhung der Transparenz und der Beziehung zum Kunden sowie die Steigerung des Umsatzes und der Wettbewerbsfähigkeit. Um solche Ziele zu erreichen, müssen die IT-Abteilungen sehr eng mit den Fachanwendern zusammenarbeiten, was in der Vergangenheit

**Abb. 25: Business Intelligence – Bedeutung einzelner Themen**

Wie wichtig werden die folgenden Themen im Zusammenhang mit Business Intelligence in den nächsten 12 Monaten für Sie sein?



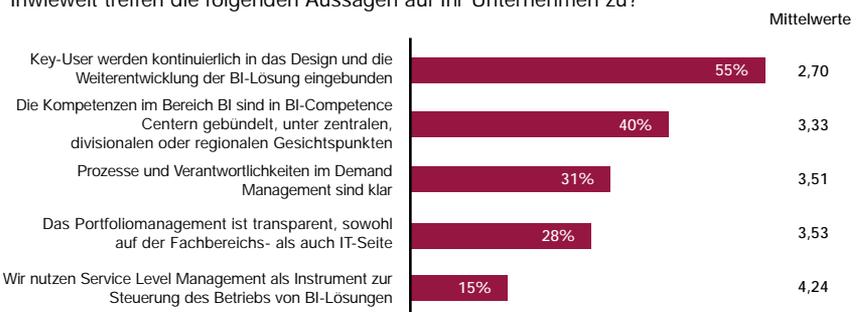
■ 2009 ■ 2008; Basis: Befragte, die Business Intelligence für eines der drei wichtigsten Themen halten (n = 34), Top-2-Box<sup>1</sup>, Mittelwerte

<sup>1</sup> Top-2-Box: Werte „1“ und „2“ auf einer Skala von „sehr wichtig“ (1) bis „völlig unwichtig“ (6); \* Wurde 2008 nicht abgefragt

Capgemini 2009

**Abb. 26: Business Intelligence – Organisation**

Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf Ihr Unternehmen zu?



Basis: Befragte, die Business Intelligence für eines der drei wichtigsten Themen halten (n = 33), Top-2-Box<sup>1</sup>, Mittelwerte

<sup>1</sup> Top-2-Box: Werte „1“ und „2“ auf einer Skala von „trifft voll und ganz zu“ (1) bis „trifft überhaupt nicht zu“ (6)

Capgemini 2009

nicht immer in ausreichendem Maße passierte. Zum einen kannten viele Anwender das volle Potenzial ihrer BI-Anwendungen nicht, zum anderen hatten sie oft nicht ausreichend Gelegenheit, sich in die Weiterentwicklung der

„Web 2.0 wird die BI-Welt nachhaltig verändern. Diese neuen Technologien verbessern die Einbindung von BI in die Arbeitswelt deutlich und tragen damit dazu bei, dass BI zukünftig das gesamte Unternehmen durchdringt. Intelligente Unternehmen werden den Wettbewerb für sich entscheiden.“

*Rüdiger Eberlein,  
Technischer Leiter, Center of Competence  
Business Intelligence,  
Capgemini sd&m Deutschland*

Lösungen einzubringen. Inzwischen scheinen viele IT-Leiter die Problematik erkannt zu haben, denn mehr als die Hälfte der Befragten binden Key-User jetzt in den Prozess der Umsetzung von BI-Lösungen ein und immerhin 28 Prozent geben an, dass das BI-Portfolio-management sowohl auf Fachbereichs- als auch auf IT-Seite transparent ist.

### **Standardprodukte dominieren den Markt**

56 Prozent der Befragten setzen Standardprodukte für Business Intelligence ein, drei Viertel davon SAP beziehungsweise Business Objects. Immerhin 38 Prozent der IT-Leiter verfolgen eine Best of Breed-Strategie oder entscheiden von Fall zu Fall, welche Lösung die besten Funktionalitäten bietet.

Obwohl Open Source BI-Software in den vergangenen Jahren deutlich gereift ist, nicht nur im Hinblick auf die Funktionalität, sondern auch was die Integrationsfähigkeit angeht, hat sie derzeit nur einen geringen Marktanteil. Einerseits hemmen offene Fragen rund um die Gewährleistung sowie Schwierigkeiten bei der Interpretation der Lizenzvorgaben ihre Verbreitung. Andererseits kommen immer mehr kommerzielle Produkte als mehr oder weniger fertige Lösungen auf den Markt, mit denen Open Source-Software offensichtlich nicht konkurrieren kann. Außerdem benötigen große Unternehmen häufig so komplexe

BI-Architekturen, dass der Anteil der Lizenzkosten an den Gesamtkosten immer weniger ins Gewicht fällt.

### **Right Time Reporting nur im Büro**

Mit neuen Kommunikationsmöglichkeiten und Web 2.0 gehen IT-Leiter im Bereich BI noch verhalten um. Die Bereitstellung von Gadgets auf den Desktops der BI-Anwender sowie die Definition von Mash-up-Lösungen für BI-Zwecke sind nur für wenige interessant. Die Einrichtung von sogenannten Alerts via SMS ist da schon weiter verbreitet – 39 Prozent der Befragten implementieren derzeit die Anwendung oder haben sie bereits in Betrieb genommen. Im Zuge des Right Time Reportings wäre es konsequent, Analysen und Berichte auch für mobile Endgeräte zur Verfügung zu stellen, da viele Entscheider mehr unterwegs sind, als sich am Arbeitsplatz aufzuhalten. Dennoch zögern viele IT-Leiter bei der Umsetzung. Ein Grund dafür könnten Bedenken gegen den Abruf von sensiblen Informationen außerhalb des Unternehmens sein. Ein anderer der fehlende Bedarf bei den Anwendern. Nur 12 Prozent der Befragten stellen derzeit Reports und Analysen auch für iPhone oder Blackberry zur Verfügung. Insgesamt ist die Bedeutung von Web 2.0 im Zusammenhang mit BI also heute eher gering.

### 3.2.6 Portale

#### Investitionen für höhere Kundenzufriedenheit

Einer der Gewinner der zum Zeitpunkt der Befragung heraufziehenden Krise sind Portale. Mehr Unternehmen als im vergangenen Jahr steigern ihr Budget und knapp die Hälfte hält das Niveau der letzten 12 Monate. Im Mittelpunkt der Investitionen steht der Kunde. Außerdem erhoffen sich die IT-Leiter, bei denen Portale in den kommenden Jahren ein wichtiges Thema sind, effizientere Prozesse und Kostensenkungen von den Projekten.

#### Das wichtigste Thema 2009: Der Kunde

85 Prozent der Befragten investieren in ihr Portal, um die Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Bewertungs- oder Empfehlungssysteme sind jedoch für die Mehrheit nicht das Mittel der Wahl. Die Verbesserungen zielen hauptsächlich darauf ab, den Einkauf komfortabler und einfacher zu gestalten, indem beispielsweise externe Zahlungssysteme eingebunden oder die Verfolgung des Lieferstatus und der Warenlieferung ermöglicht wird.

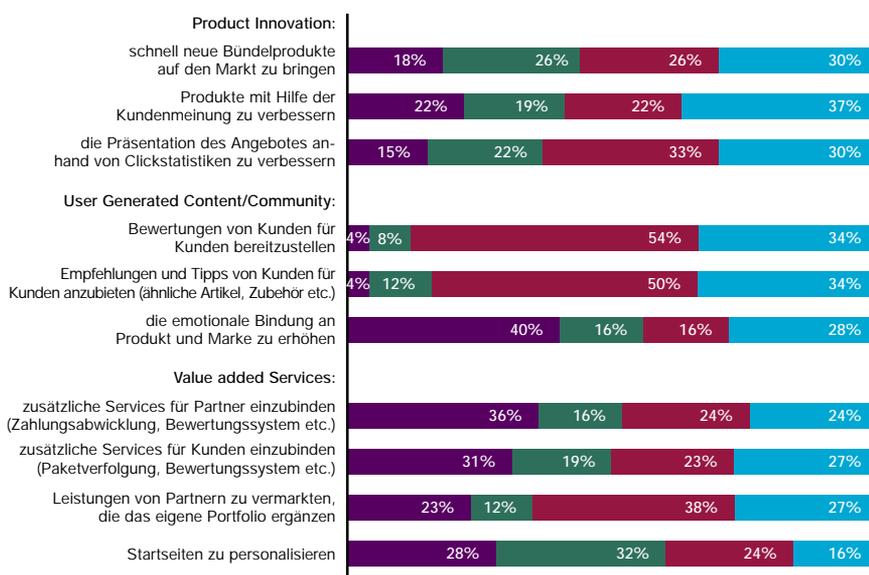
Startseiten zu personalisieren ist inzwischen ebenfalls ein Komfort, den 60 Prozent der Teilnehmer für ein Muss halten. Während knapp 30 Prozent ihr Portal bereits individualisiert haben, arbeiten weitere

„In diesem Jahr tun Unternehmen viel, um Kunden über Portale noch stärker an sich zu binden. Bei Web 2.0 scheiden sich derzeit die Geister: Während Produktbewertungen der Kunden auf Marktplätzen inzwischen Standard sind, fürchten viele Hersteller nach wie vor offenes Feedback.“

*Dr. Volker Jung,  
Leiter des Center of Competence  
Telco/Media, Web Solutions,  
Capgemini sd&m Deutschland*

Abb. 27: Portale – Nutzung

Nutzt Ihr Unternehmen derzeit Portale, um:



■ Ja ■ Geplant ■ Nicht geplant ■ Weiß nicht/Keine Angabe: Basis: Befragte, die Portale für eines der drei wichtigsten Themen halten (n = 27)

Capgemini 2009

30 Prozent an dieser Funktion, die zusätzlich gezieltes Up- und Cross-Selling erlaubt.

### Feedback ist kaum gefragt

Bei den Bemühungen den Service zu verbessern wird der Kunde selbst selten nach seinen Wünschen gefragt. Für 84 beziehungsweise 88 Prozent der Befragten sind Empfehlungs- und Bewertungssysteme derzeit kein Thema und lediglich 22 Prozent verbessern ihre Produkte anhand der Meinung der Käufer. Knapp ein Fünftel plant allerdings, sich in diesem Jahr mit dem Thema zu beschäftigen.

Dass zentraleuropäische Hersteller die Meinung des Kunden im Internet kaum offen abfragen, um Produkte und Leistungen zu verbessern, erscheint paradox, denn letztendlich kennt der Käufer seine Bedürfnisse am besten. Hersteller beschränken sich hier jedoch häufig auf Feedbacksysteme oder Betatests für und mit

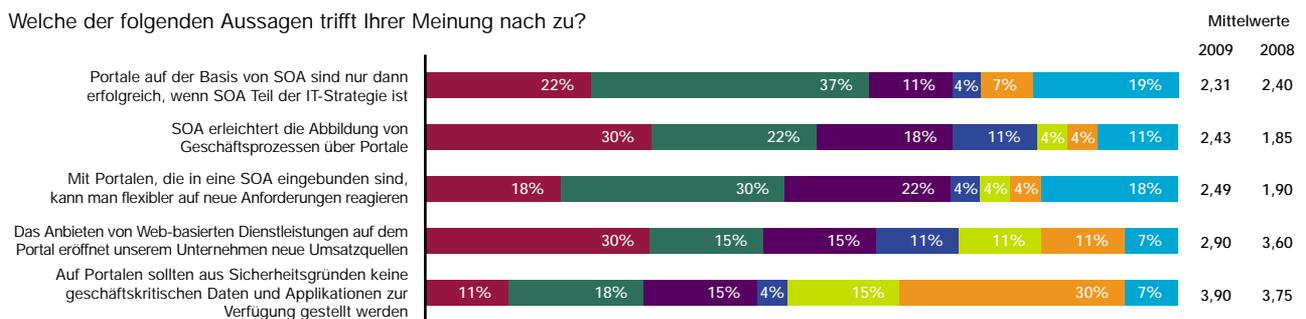
geschlossenen Benutzergruppen und überlassen offene Bewertungssysteme im Internet den Betreibern von Marktplätzen. Die wiederum haben sich inzwischen daran gewöhnt, dass Käufer ihre Meinung zum Service abgeben und wissen, dass wenn sie selbst kein Bewertungssystem anbieten, ihre Leistungen entweder in Foren Dritter diskutiert werden oder ihr Shop aufgrund mangelnder Transparenz gemieden wird. Deshalb können sich über kurz oder lang auch die Hersteller diesem Trend nicht entziehen und werden ihre Bemühungen in diesem Bereich in den kommenden Jahren ausbauen.

### Informationen bereitstellen und Prozesse optimieren

Als Informationsquelle haben sich Portale inzwischen sowohl im End- als auch im Geschäftskundenbereich durchgesetzt. Deutlich mehr als die Hälfte der Befragten hat für beide Zielgruppen bereits eine Plattform etabliert,

Abb. 28: Portale – Serviceorientierte Architektur (SOA)

Welche der folgenden Aussagen trifft Ihrer Meinung nach zu?



Trifft voll und ganz zu 1 2 3 4 5 6 7 Trifft überhaupt nicht zu ■ Weiß nicht; Basis: Befragte, die Portale für eines der drei wichtigsten Themen halten (n = 27), Mittelwerte

Capgemini 2009

so dass der Bedarf für neue Projekte gering ist. Wissensportale für die eigenen Mitarbeiter dagegen sollen in diesem Jahr ausgebaut werden, so dass in Zukunft knapp die Hälfte der Unternehmen Informationsplattformen für jede der drei Zielgruppen betreiben wird.

Kosteneinsparungen und Effizienzgewinne wollen die meisten Unternehmen über ein breites Angebot von Self Services für alle Zielgruppen realisieren und außerdem interne Prozesse wie beispielsweise das Marketing optimieren oder Abläufe für verschiedene Zielgruppen wie Endkunde, Call Center und Partner per Portal vereinheitlichen. Gleichzeitig investiert circa ein Viertel der Teilnehmer in Kollaborations- und Prozess-Portale, die bislang erst 17 Prozent einsetzen. Dahinter steckt ebenfalls das Ziel die Kosten zu senken, nicht nur bei internen Abläufen, sondern auch in der Zusammenarbeit mit Partnern (67 Prozent).

### **SOA: Mit der Erfahrung kommt die Ernüchterung**

Rund drei Viertel der Teilnehmer, die bereits eine serviceorientierte Architektur (SOA) aufgebaut haben, nutzen sie auch als Grundlage für ihr Portal. Das sind annähernd doppelt so viele IT-Leiter wie im vergangenen Jahr. Mit der Erfahrung scheint jedoch auch die Begeisterung für SOA deutlich abgeflaut zu sein. Waren damals noch

87 Prozent der Befragten der Meinung, dass Serviceorientierung die Abbildung von Geschäftsprozessen über Portale vereinfacht und sie flexibler macht, stimmen jetzt nur noch rund die Hälfte der IT-Leiter dieser These zu. Eine der Voraussetzungen für erfolgreiche Portale auf der Basis einer SOA ist nach Meinung der Befragten die Verankerung der Serviceorientierung in der IT-Strategie. Bei aller Ernüchterung entdecken jetzt aber mehr und mehr Teilnehmer die Möglichkeit mit Hilfe von Web-basierten Dienstleistungen neue Umsatzquellen zu erschließen. Inzwischen sind 45 Prozent der Befragten der Meinung, dass sich so ein Vorhaben lohnen könnte.





### 3.2.7 Customer Relationship Management Service im Mittelpunkt

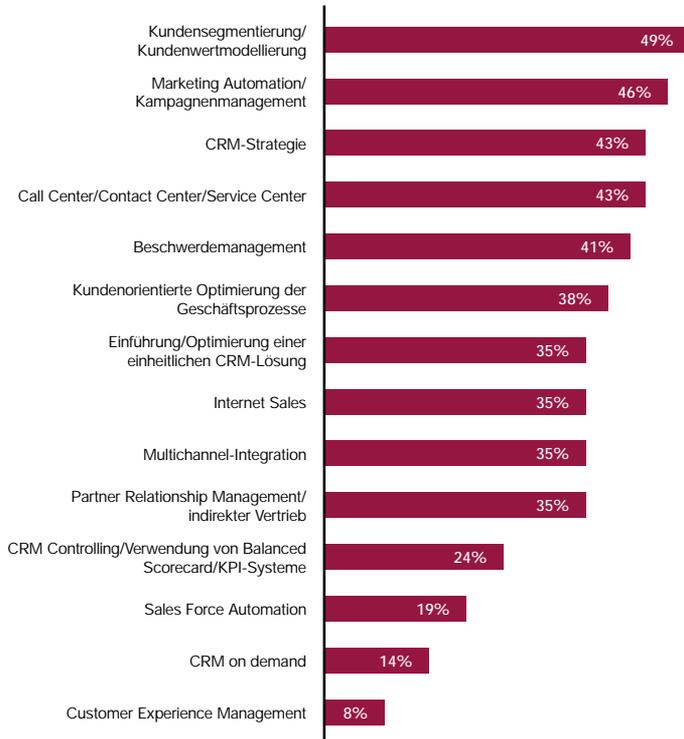
Das Jahr 2009 steht im Zeichen des Kunden. Das spiegeln nicht nur die Ergebnisse zum Thema Customer Relationship Management (CRM) wider, sondern zieht sich als roter Faden durch die Ergebnisse der gesamten Studie. Heute stehen für diejenigen IT-Leiter, für die CRM eines der drei wichtigsten Themen ist, die Bereiche Sales und Service im Vordergrund und nach Einschätzung der Befragten wird die Bedeutung des Service in den kommenden Jahren stark steigen. Dementsprechend wichtig sind die Themen Contact und Service Center, Beschwerdemanagement und die kundenorientierte Optimierung von Geschäftsprozessen. Sie sind Teilbereiche des so genannten Customer Experience Managements, dessen Ziel es ist, dass Kunden ausschließlich gute Erfahrungen mit einem Unternehmen machen, sei es beim Kontakt mit Service-Mitarbeitern, beim Anruf im Contact Center, bei Beschwerden, Reklamationen oder mit Produkten. Die Ergebnisse der Umfrage zeigen, dass sich viele Unternehmen derzeit mit Kundenorientierung beschäftigen, der Begriff Customer Experience Management allerdings fast unbekannt zu sein scheint.

### In: Kundenwertmodellierung und Marketing Automation

Kundensegmentierung und Kundenwertmodellierung sind derzeit in aller Munde. Fast 50 Prozent der Befragten bezeichnen sie als für ihr Unternehmen wichtige Themen in den nächsten 12 Monaten. Die Praxis zeigt jedoch, dass die Formulierung eines Business Cases für diese Investitionen häufig schwer fällt und der Vertrieb durch diese Maßnahmen oft nicht im gewünschten Umfang optimiert werden kann. Ebenfalls wichtig ist die Automatisierung des Kampagnenmanagements, um die Ansprache der Zielgruppen noch effizienter zu gestalten.

Abb. 29: CRM – Bedeutung von CRM-Themen

Welche der folgenden CRM-Themen sind Ihrer Meinung nach in diesem bzw. nächsten Jahr für Ihr Unternehmen wichtig?

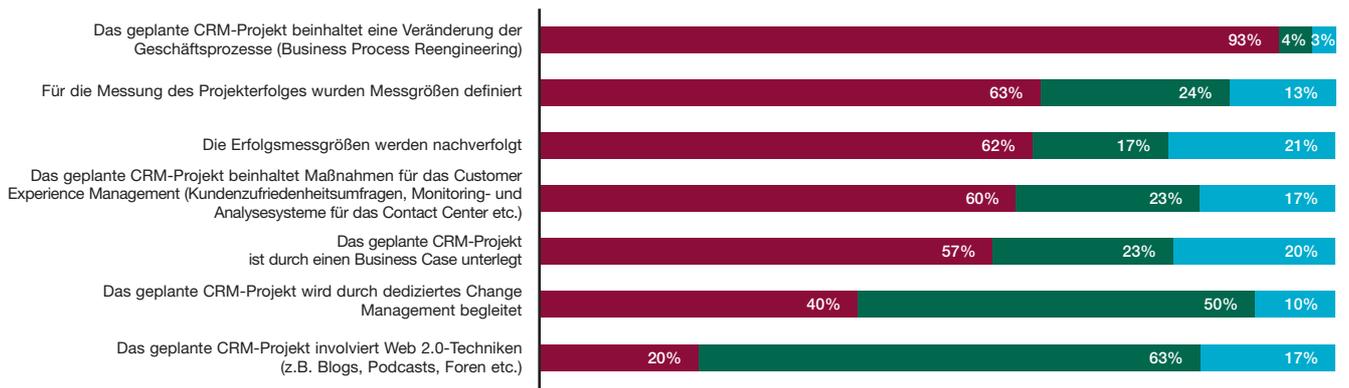


Basis: Befragte, die CRM für eines der drei wichtigsten Themen halten (n = 37), Mehrfachnennungen

Capgemini 2009

**Abb. 30: CRM – Projekte**

Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf Ihr Unternehmen zu?



■ Ja ■ Nein ■ Weiß nicht; Basis: Befragte, die CRM für eines der drei wichtigsten Themen halten und ein CRM-Projekt in den nächsten 18 Monaten planen (n = 30)

Capgemini 2009

„In Zeiten der Rezession ist entscheidend, die Kostensituation zu verbessern, ohne dabei die Qualität der Prozesse zu gefährden. Das wird 2009 die wichtigste Aufgabe im Bereich des Kundenservice sein.“

*Markus Franke,  
Vice President,  
Head of Service Line Marketing,  
Sales, Service (MSS),  
Capgemini Consulting Deutschland*

Viele IT-Leiter erwarten offenbar ein Jahr, in dem ihr Unternehmen stärker als bisher um seine Käufer kämpfen muss und dementsprechend Projekte aufsetzt.

Inzwischen beinhalten fast alle Maßnahmen die Veränderung der Geschäftsprozesse, das entsprechende Change Management fehlt jedoch in vielen Fällen. Erfreulicherweise definieren aber mittlerweile mehr als 60 Prozent der Befragten Kriterien, anhand derer sie den Erfolg des Projektes nachverfolgen.

So unbekannt Customer Experience Management als Begriff sein mag, 60 Prozent der laufenden CRM-Projekte drehen sich darum, beispielsweise um die Entwicklung und Umsetzung von Lösungen, mit deren Hilfe die Zufriedenheit der Kunden gemessen wird, oder um die Implementierung von Monitoring- und Analysensystemen für das Contact Center.

### Out: CRM on demand und Web 2.0

Mietmodelle für CRM-Software finden in Zentraleuropa kaum Anhänger: Lediglich einige wenige IT-Leiter arbeiten mit CRM-Anwendungen on demand oder als Software as a Service. Fast ein Viertel der Befragten ist sich nicht sicher, ob derartige Applikationen in ihrem Unternehmen genutzt werden, was zeigt, dass CRM on demand – wenn überhaupt – ein Thema für die Fachabteilungen ist und die IT-Abteilung auch nicht im Vorfeld der Entscheidung als Berater hinzugezogen wird. Dieses Ergebnis zeigt, dass die meisten IT-Leiter derzeit als Dienstleister wahrgenommen werden, da sie nur dann in ein CRM-Projekt involviert werden, wenn sie die Systeme auch selbst aufbauen und betreiben müssen.

### 3.2.8 Mobility

#### Vom Mitarbeiter zum Kunden

In den meisten Unternehmen haben sich mobile Lösungen für die Mitarbeiter inzwischen etabliert. Wer noch kein System hat, wird es – bis auf wenige Ausnahmen – in den kommenden Monaten implementieren, in erster Linie um Zeit zu sparen und die Produktivität zu erhöhen.

Während dabei bislang hauptsächlich interne Anwendungen wie beispielsweise der Zugang zum Intranet, die Bearbeitung von E-Mails und der Zugriff auf den Kalender (Personal Information Management, PIM) im Vordergrund standen, rückt in diesem Jahr die Kundenzufriedenheit in den Mittelpunkt. Sie ist für knapp 60 Prozent der Befragten, für die Mobility eines der drei wichtigsten Themen der kommenden Jahre ist, das Ziel ihre Projektes.

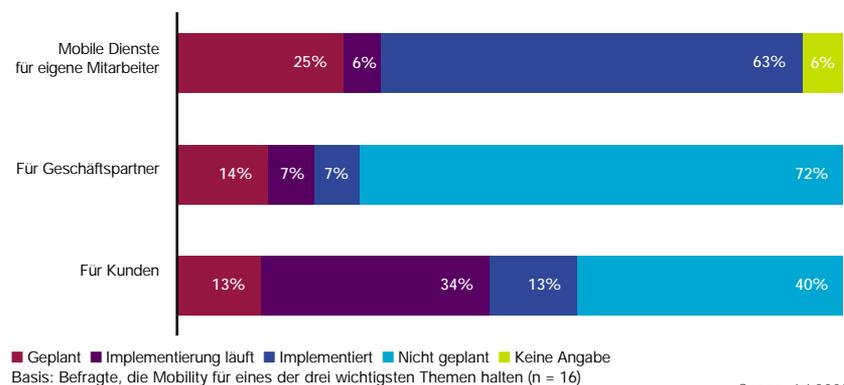
Mobile Lösungen sollen außerdem die Kosten senken, während die Steigerung der Qualität und geringere Fehlerquoten nachgeordnet sind.

#### Mobility im BtoB-Bereich erfordert Standards

Die Kommunikation mit Geschäftspartnern wird wohl noch einige Zeit über die herkömmlichen Kanäle abgewickelt werden, da nur wenige Unternehmen Projekte in diesem Bereich planen. Einer der Gründe dafür ist die Schwierigkeit die Bedürfnisse dieser heterogenen Benutzergruppe abzubilden. Während die eigenen Mitarbeiter mit Geräten ausgestattet werden können, die speziell an ihre Tätigkeit wie beispielsweise Außendienst- oder Lagerarbeit angepasst sind, arbeiten die Mitarbeiter der Partner mit ihren eigenen Handhelds und ihrer eigenen Software. Der Entwicklungsaufwand für die Integration des eigenen Systems in mehrere verschiedene Fremdlösungen scheint sich derzeit nicht zu rechnen. Es ist davon auszugehen, dass sich die Lage erst dann ändert, wenn sich auch im Mobility-Bereich bestimmte Anwendungen und Geräte als Standard durchgesetzt haben.

Abb. 31: Mobility – Einsatz

In welchen Bereichen setzen Sie derzeit eine drahtlose bzw. mobile Lösung ein oder planen ihre Einführung?



Capgemini 2009

„Unified Communications wird unsere Kommunikation in den nächsten Jahren ähnlich revolutionieren wie E-Mail und Handy. Immer vorausgesetzt, dass die Infrastruktur leistungsfähig, die Handhabung einfach und komfortabel und die Sicherheitsarchitektur sehr robust ist.“

*Burkhard Fröhlich,  
Principal Consultant,  
Capgemini sd&m Deutschland*

Davon scheinen wir aber noch weit entfernt zu sein: Waren im letzten Jahr, als PIM-Anwendungen klar im Vordergrund standen, noch hauptsächlich Standardlösungen gefragt, geht der Trend jetzt zur Individualisierung. Die Mehrheit der Befragten entwickelt entweder eigene Lösungen oder passt Standardapplikationen an ihre Bedürfnisse an. Obwohl die Hersteller ihr Portfolio an mobilen Anwendungen in den vergangenen 12 Monaten ausgebaut haben, fehlt es scheinbar immer noch an spezifischen Applikationen, die über das Personal Information Management hinausgehen.

**Unified Communications noch nicht in der Praxis angekommen**

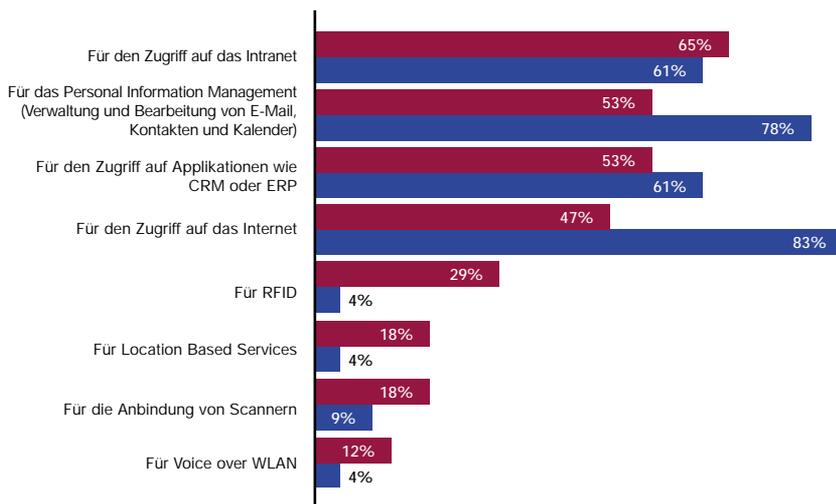
Obwohl das Thema Unified Communications oder die Integration von Kommunikationsmedien in einer einheitlichen Anwendungsumgebung

derzeit häufig in den Medien diskutiert wird, ist es erst in weniger als 20 Prozent der Unternehmen ganz oder zumindest teilweise Realität. Eine Strategie dazu haben weniger als ein Drittel der Befragten ausgearbeitet. Viele sind derzeit der Meinung, dass Unified Communications für ihr Unternehmen keinen Sinn machen, entweder aus technischen Gründen, weil die Prozesse es nicht zulassen oder sich der Business Case nicht rechnet.

Eingesetzt werden bislang klassische Anwendungen wie beispielsweise IP-Telefonie mit den entsprechenden Anwendungen, Video-Konferenzsysteme oder die Integration von Mobiltelefonie in die Unternehmenstelefonie. Soft Phones, Instant Messenger oder Location Based Services gehören derzeit noch zu den Exoten unter den Anwendungen.

Abb. 32: Mobility – Nutzung

Zu welchem Zweck setzen Sie die drahtlose bzw. mobile Lösung ein?



■ 2009 ■ 2008; Basis: Befragte, die Mobility für eines der drei wichtigsten Themen halten (n = 17), Mehrfachnennungen

Capgemini 2009

### 3.2.9 Serviceorientierte Architektur Softwarehersteller enttäuschen

Man könnte annehmen, dass der Hype um serviceorientierte Architekturen (SOA) seit verganginem Jahr vorbei ist. Unter den wichtigen Themen für 2009 kommt SOA lediglich auf Platz 9, allerdings täuscht der erste Eindruck: Tatsächlich hat die Bedeutung von SOA gegenüber dem Vorjahr leicht zugenommen. Hinzu kommt, dass diejenigen Unternehmen, für die SOA eines der drei wichtigsten Themen ist, erstaunlich gute Noten vergeben: Technisch gesehen haben sich viele Erwartungen erfüllt, ebenso im Hinblick auf die Geschäftsstrategie.

Allerdings hat das Tempo, mit dem die Softwarehersteller Services bereitstellen, viele IT-Leiter enttäuscht: Nur 17 Prozent der Befragten können derzeit mit kommerziellen Services ihre Anforderungen abdecken. Die große Mehrheit ist demnach gezwungen, entweder selbst Dienste zu entwickeln oder abzuwarten, bis die entsprechende Software auf den Markt kommt. Ansonsten waren die Erfahrungen während der Implementierung gut, sowohl die Kosten als auch die Dauer des Projektes wichen selten von der Planung ab. Knapp jedes 10. Unternehmen musste im Endeffekt sogar weniger investieren als ursprünglich veranschlagt.

### Gute Noten für Flexibilität und Integrationseigenschaften

Abgesehen davon ist die Resonanz aber positiv: Drei Viertel der IT-Leiter bescheinigen SOA Stabilität und bestätigen, dass sich mit dieser Unternehmensarchitektur Informationen und Prozesse sowie Standard- und Individualanwendungen leicht integrieren lassen. Sie profitieren von der Standardisierung der Applikationslandschaft und vom höheren Automatisierungsgrad. Einige spüren sogar bereits positive Effekte auf die Kosten.

Nicht nur die technischen Erwartungen haben sich weitgehend erfüllt, auch im Hinblick auf die Geschäftsstrategie sind die meisten IT-Leiter zufrieden, vor allem mit der Tatsache, dass sich Kunden mit Hilfe einer SOA leichter einbinden lassen. Ein weiterer großer Vorteil ist die höhere Flexibilität, sowohl in Bezug auf die Anpassungsfähigkeit an neue Herausforderungen allgemein als auch im Bezug auf organisatorische Veränderungen, die Umsetzung neuer Geschäftsmodelle und die Einbindung von Partnern und Zulieferern. Den Effekt der schnelleren Implementierung neuer Funktionalitäten spüren derzeit allerdings erst wenige, was damit zusammenhängen kann, dass die meisten den Umbau ihrer Architektur noch nicht abgeschlossen haben.

„SOA wird inzwischen von den meisten verstanden, Unternehmen schauen auf das Gesamtbild und gehen Top-down vor. Konzentrierten sich die Projekte bislang auf interne Applikationen, ist jetzt die Basis geschaffen, um Services öffentlich zu machen und Externen zur Nutzung anzubieten.“

*Thomas Heimann,  
Seniormanager, Teamleiter SOA,  
Capgemini sd&m Deutschland*

### Top-down-Planung setzt sich durch

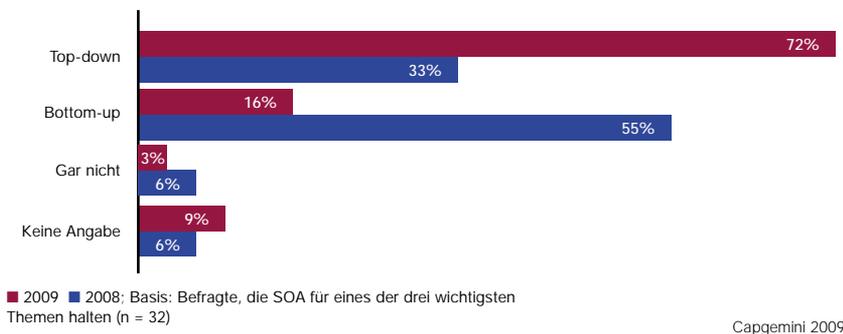
Bei der Implementierung der neuen Architektur hat die Erfahrung zum Umdenken geführt: Fast drei Viertel plant inzwischen strategisch, das heißt von oben nach unten – die meisten mit Unterstützung des Managements. Knapp die Hälfte arbeitet mittlerweile außerdem mit einem zentralen Enterprise Architecture Management, dessen Dialog mit den einzelnen Projektverantwortlichen zwar noch nicht optimal, aber auf einem guten Weg ist. Allerdings sind noch viele IT-Leiter

der Meinung, dass es ihnen an Business Know-how für die optimale Umsetzung einer SOA fehlt.

Serviceorientierung wirkt sich auf alle Unternehmensbereiche und die gesamte IT aus. Den größten Einfluss hat sie in den Augen der Befragten auf Portale, indem sie die Abbildung von Geschäftsprozessen erleichtert und die Flexibilität erhöht (siehe Kapitel Portale). Diese Eigenschaften werden in diesem Jahr jedoch nicht mehr so positiv eingeschätzt wie in 2008. Große Auswirkungen hat SOA auch auf das Customer Relationship Management. Die wenigsten IT-Leiter sind der Meinung, dass SOA die IT-Security und das Outsourcing beeinflusst. Dieses Ergebnis überrascht, zum einen weil durch die Integration Dritter in die eigenen Abläufe neue Sicherheitsanforderungen entstehen. Zum anderen, weil SOA das Outsourcing im Rahmen der Industrialisie-

Abb. 33: Unternehmensarchitektur und SOA – Aufbau

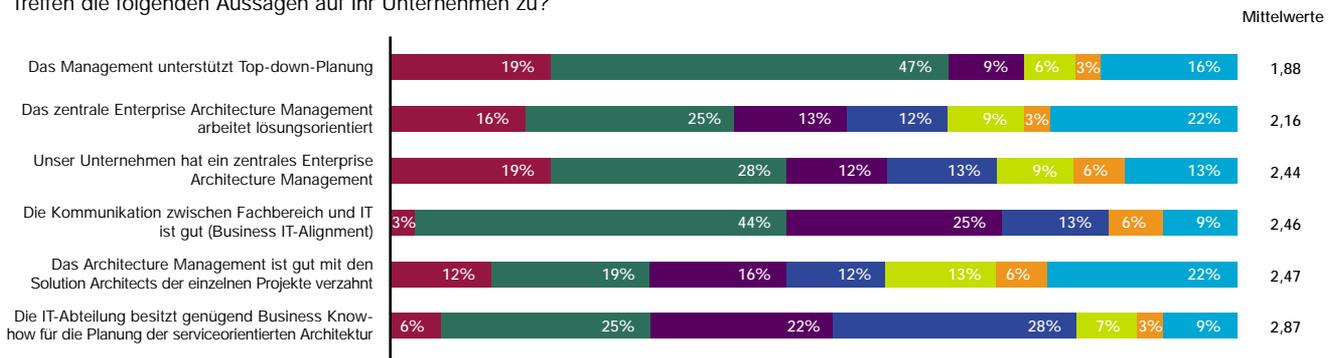
Wie planen Sie Ihre Unternehmensarchitektur?



Capgemini 2009

Abb. 34: Unternehmensarchitektur und SOA – Organisation

Treffen die folgenden Aussagen auf Ihr Unternehmen zu?



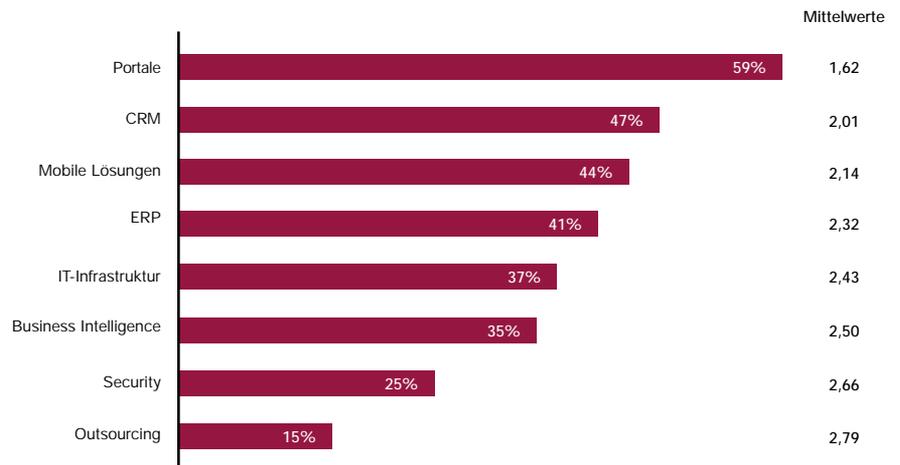
Basis: Befragte, die SOA für eines der drei wichtigsten Themen halten (n = 32), Mittelwerte

Capgemini 2009

rung als Zukauf von Teilleistungen erheblich vereinfacht. Die meisten IT-Leiter scheinen unter Outsourcing zurzeit aber die klassischen Bereiche wie Anwendungs- und Infrastrukturmanagement sowie Softwareentwicklung und -implementierung zu verstehen, für die SOA keine überragende Rolle spielt. Outsourcing-Konzepte wie beispielsweise die Aktualisierung von Stoffdatenbanken durch Externe – nahtlos in das eigene System integriert – oder die Erstellung von Frachtpapieren ist scheinbar noch kein weit verbreitetes Konzept.

**Abb. 35: Unternehmensarchitektur und SOA – Einfluss auf Anwendungsbereiche**

Wie groß sind Ihrer Meinung nach die Auswirkungen von SOA auf die folgenden Bereiche?



Basis: Befragte, die SOA für eines der drei wichtigsten Themen halten (n = 32), Top-2-Box<sup>1</sup>, Mittelwerte  
<sup>1</sup>Top-2-Box: Werte „1“ und „2“ auf einer Skala von „sehr groß“ (1) bis „sehr gering“ (6)

Capgemini 2009



„Bisher beschäftigen sich nur sehr wenige IT-Manager in Zentraleuropa konkret mit den Themen Software as a Service (SaaS) und Cloud Computing. Weltweit spürt Capgemini die Nachfrage aber bereits deutlich. Sie werden die IT-Landschaft – das kann man ohne Übertreibung sagen – erheblich verändern. Analysten gehen davon aus, dass bis zum Jahr 2012 mindestens ein Drittel der Aufwendungen für Business Application Software für SaaS anstatt Produktlizenzen ausgegeben werden wird.“

*Oliver Schwarz,  
Head of Business Development,  
Capgemini Outsourcing Services  
Zentraleuropa*

### 3.2.10 Outsourcing Manager denken um

War Outsourcing bislang in erster Linie immer ein Instrument, um die Kosten zu senken, findet allmählich ein Umdenken statt. In der Vergangenheit wurde von Dienstleistern meistens verlangt, genau dieselben Arbeiten auf dieselbe Art und Weise zu erledigen wie die eigene IT-Abteilung, nur kostengünstiger. Transformational Outsourcing beispielsweise, also die Umgestaltung der IT-Landschaft im Rahmen einer Outsourcing-Partnerschaft, wurde eher selten angefragt. Inzwischen interessieren sich viele IT-Verantwortliche, für die Outsourcing eines der drei wichtigsten Themen ist, nicht mehr so stark für die Abwicklung im Detail, sondern schauen mehr auf das Ergebnis. Außerdem verändern sie bei neuen Projekten häufig die Arbeitsweisen, was darauf hindeutet, dass Unternehmen inzwischen verstanden haben, dass sie auch ihre eigene IT-Organisation umgestalten müssen, wenn sie gute Ergebnisse erzielen wollen.

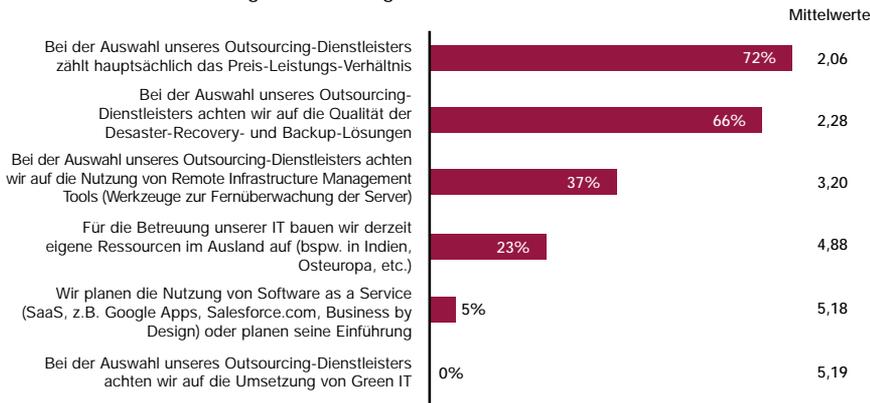
#### **Räumliche Nähe entscheidet**

Nach wie vor vergeben die IT-Leiter den Löwenanteil der Aufträge nach Zentraleuropa, vor allem das Infrastrukturmanagement lassen sie ungern aus Osteuropa oder Indien erledigen. Unternehmen in diesen Ländern erhalten häufiger Projekte für die Entwicklung und Pflege von Softwareanwendungen. Bei der Auswahl des Dienstleisters zählen das Preis-Leistungs-Verhältnis und die Sicherheit wie Disaster Recovery- und Backup-Lösungen. Green IT spielt wie beim Infrastruktur Management (noch) keine Rolle.

Wer einmal mit dem Outsourcing angefangen hat, scheint in der Regel gute Erfahrungen zu machen und würde wieder auslagern. Nur wenige Unternehmen beabsichtigen, eigene Ressourcen in Osteuropa oder Indien aufzubauen. Stattdessen verändern sie beim nächsten Projekt die Arbeitsweisen oder wechseln den Partner, viele lassen die Projekte aber auch wie sie sind, da sich die Vorgehensweisen inzwischen bewährt haben. Die Nutzung von Software as a Service ist, wie auch andere Ergebnisse dieser Studie belegen, derzeit für die meisten IT-Leiter ebenfalls noch kein Thema.

Abb. 36: IT-Outsourcing – Trends

Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf Ihr Unternehmen zu?



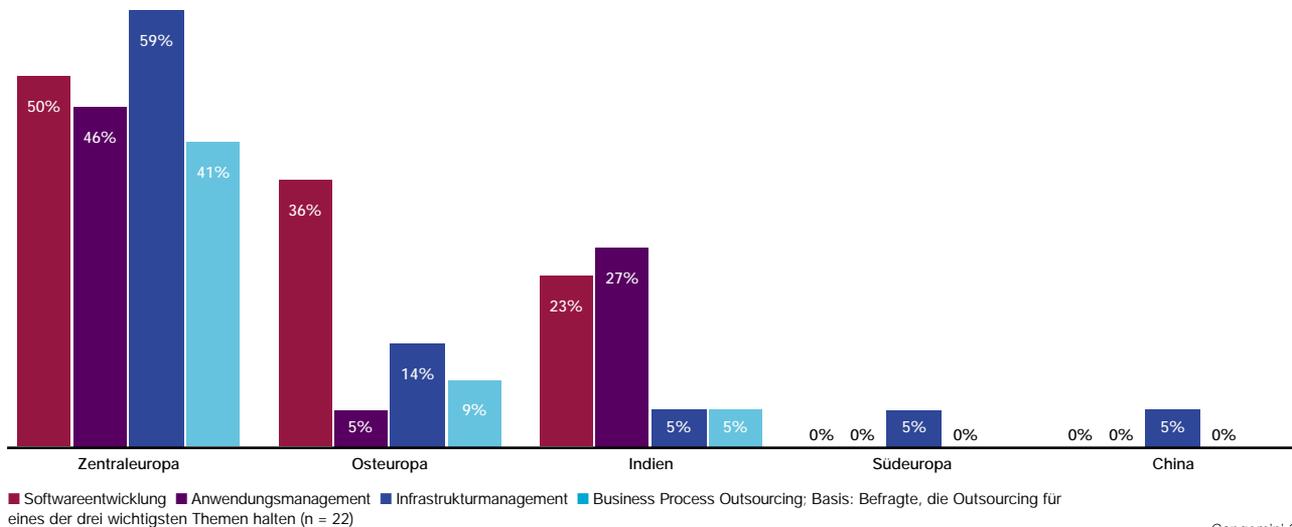
Basis: Befragte, die Outsourcing für eines der drei wichtigsten Themen halten (n = 22) – Top-2-Box<sup>1</sup>, Mittelwerte

<sup>1</sup>Top-2-Box: Werte „1“ und „2“ auf einer Skala von „trifft voll und ganz zu“ (1) bis „trifft überhaupt nicht zu“ (6)

Capgemini 2009

Abb. 37: IT-Outsourcing – Regionale Verteilung

Wo und in welchem Bereich haben Sie bereits Erfahrungen mit IT-Outsourcing-Anbietern gemacht?



Capgemini 2009



## 4. Fazit und Ausblick

Das ganze Ausmaß der aktuellen Krise und ihre Auswirkungen auf die IT werden sich wahrscheinlich erst im Laufe des Jahres 2009 zeigen. Viele IT-Verantwortliche sind vorbereitet und haben sich darauf eingestellt mit weniger Budget durch das Jahr zu kommen. Es ist aber unwahrscheinlich, dass die Kürzungen so drastisch ausfallen werden wie Ende 2001, denn die aktuelle Lage ist mit damals nicht zu vergleichen: Erstens handelt es sich nicht um eine IT-Krise. Zweitens haben sich Geschäftsprozesse seitdem stark verändert. Inzwischen sind sie so eng an Technologie gekoppelt, dass Kürzungen in der IT kompliziert geworden sind. Einsparungen nach dem Gießkannenprinzip können schnell Kernbereiche wie beispielsweise die Produktion, den Vertrieb oder den Kundenservice gefährden.

Deshalb müssen IT und Unternehmensführung enger denn je zusammenarbeiten, um an der richtigen Stelle einzusparen, Wettbewerbsvorteile herauszuarbeiten, die Kundenbindung zu erhöhen, das Umsatzpotenzial auszuschöpfen und effizient zu produzieren. Das fordert den IT-Verantwortlichen als Business Partner. Befragte, die diese Rolle zum Teil bereits ausfüllen, unterscheiden sich von anderen vor allem in ihrer Einstellung zur IT: Sie sehen sie – relativ bescheiden – als Mittel zum Zweck, um die geschäftlichen Anforderungen des Unternehmens zu erfüllen.

Diese konzentrieren sich derzeit auf den Kunden: In vielen Bereichen, beispielsweise dem Customer Relationship Management, Business Intelligence und bei Portalen, sind Investitionen vorgesehen, um Käufer enger zu binden und sich durch besseren und gleichzeitig stärker automatisierten Service vom Wettbewerb abzusetzen. Allerdings fehlt vielen IT-Leitern noch die kundenorientierte Denkweise, um ihr Unternehmen in diesem Bereich

optimal zu unterstützen. Der Begriff Customer Experience Management beispielsweise ist den meisten unbekannt. Derzeit werden hauptsächlich aufwendige Lösungen wie analytisches CRM oder Kundenwertmodellierung umgesetzt, anstatt die relativ preisgünstigen Möglichkeiten des Web 2.0 zu nutzen, um den Kunden in die Verbesserung von Service und Produkten einzubinden und die Qualität des Einkaufserlebnisses zu erhöhen.

Auch wenn die Zeichen der Zeit auf Kostensenkung stehen, kommen Investitionen in neue Technologien erfreulicherweise nicht zu kurz. Das sichert die Wettbewerbsfähigkeit und Unternehmen bereiten sich somit auch schon auf die Zeit nach der Rezession vor. Sie schaffen die Voraussetzungen, um anschließend schnell wieder vom Aufschwung profitieren zu können.

Allerdings besteht wie in jeder Krise die Gefahr, dass Zukunftsthemen hinten angestellt werden. Ein Beispiel

dafür ist Cloud Computing, das im Prinzip ein weiterer Schritt in Richtung Industrialisierung ist. Sicher wird es noch einige Jahre dauern, bis IT-Funktionen über die Wolke bereitgestellt werden. Trotzdem sollten sich IT-Leiter jetzt mit dem Thema auseinandersetzen, um frühzeitig Weichen zu stellen und sich Optionen offen zu halten. Dann können sie die Entwicklung entsprechend ihrer Bedürfnisse beeinflussen, damit sie später am Ergebnis partizipieren. Die Vergangenheit hat gezeigt, dass Vernetzung in jeder Beziehung zunimmt und der Service langfristig das Produkt ersetzt. Dieser Trend wird sich fortsetzen. Weitere Skandale um Datendiebstähle können ihn vielleicht verlangsamen, aber nicht aufhalten.



## Über Cappgemini

Cappgemini, einer der weltweit führenden Dienstleister für Management- und IT-Beratung, Technologie-Services sowie Outsourcing, ermöglicht seinen Kunden den unternehmerischen Wandel durch den Einsatz von Technologien. Als Dienstleister stellt Cappgemini Wissen und Fähigkeiten zur Verfügung, um seinen Kunden die notwendigen Freiräume für Wachstum und geschäftlichen Erfolg zu schaffen. Ein wesentliches Element dafür ist die besondere Form der Zusammenarbeit,

genannt Collaborative Business Experience. Über das globale Liefermodell Rightshore® arbeiten bei Cappgemini die kompetentesten Mitarbeiter aus den unterschiedlichen Niederlassungen weltweit als ein Team zusammen, um für die Kunden die optimale Lösung zu erzielen.

Cappgemini beschäftigt in mehr als 30 Ländern über 92.000 Mitarbeiter und erzielte 2008 einen Umsatz von 8,7 Milliarden Euro. Mehr Informationen finden Sie unter [www.cappgemini.com](http://www.cappgemini.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