

Von der Kostenstelle zum Innovationsmotor!? Die Rolle der internen IT im Wandel

PAC Research Report für das vom Bundesministerium für Bildung
und Forschung geförderte Projekt „ProdIT“

November 2013

Prod•IT



Pierre Audoin Consultants

Inhalt

- 1. Einleitung 4
 - 1.1 Hintergrund 4
 - 1.2 Ziele, Methodik, Rahmen 8
 - 1.3 Hintergrund ProdIT 10
- 2. Analyse 11
 - 2.1 Ziele und Handlungsbedarf..... 11
 - 2.2 Einsatz von Kennzahlen 14
 - 2.3 Zusammenarbeit zwischen IT und Business 16
 - 2.4 Zusammenarbeit mit externen IT-Dienstleistern 19
 - 2.5 Innovationsmanagement 21
- 3. Fazit..... 23
 - 3.1 Zusammenfassung 23
 - 3.2 Implikationen für Interne IT-Organisationen 25
 - 3.3 Implikationen für die Forschung..... 28

Abbildungen

Fig. 1: Die neue Macht der Konsumenten	5
Fig. 2: Anpassung von kundengerichteten Unternehmensstrategien.....	6
Fig. 3: Produktivität von Dienstleistungen (Grönroos und Ojasalo, 2004).....	7
Fig. 4: Zusammensetzung der Stichprobe	9
Fig. 5: Drei Forschungsperspektiven von „ProdIT“	10
Fig. 6: Priorisierung von Entwicklungszielen durch die IT	11
Fig. 7: Top-3 Handlungsbedarf zur Erreichung von Entwicklungszielen	13
Fig. 8: Messung von Kennzahlen	14
Fig. 9: Kennzahlen als Bestandteil der Abrechnung mit dem Business	15
Fig. 10: Austausch zwischen IT- und Fachbereichen.....	16
Fig. 11: Einbeziehung der IT in IT- und Business-Aktivitäten.....	17
Fig. 12: Zusammenarbeit mit strategischen IT-Dienstleistern	19
Fig. 13: Ziele der Zusammenarbeit mit IT-Services-Lieferanten	20
Fig. 14: Reife des IT-Innovationsmanagements.....	21
Fig. 15: Ziele von IT-Innovationsprojekten	22

1. Einleitung

1.1 HINTERGRUND

Rolle der IT ist Gegenstand kontroverser Diskussionen

Es ist gerade erst zehn Jahre her, dass Nick Carr mit seinem Essay „IT doesn't matter“ an den Grundfesten der IT-Branche rüttelte. IT, so Carrs These, entwickle sich immer mehr zur Commodity und wird über kurz oder lang eine ähnlich geringe Beachtung finden wie „Strom aus der Steckdose“.¹

Die Bedeutung interner IT-Organisationen – so die logische Konsequenz dieser These – würde dramatisch zurückgehen. Tatsächlich schien die zu Beginn des neuen Jahrtausends einsetzende IT-Outsourcing-Welle diese These zu bestätigen. IT-Abteilungen in Unternehmen waren im Zuge dieser Entwicklung mehr und mehr gefordert, ihre Daseinsberechtigung unter Beweis zu stellen, sich zu professionalisieren und am Markt messen zu lassen.²

Die Diskussion um die Rolle der IT wird heute wesentlich differenzierter geführt als noch vor einigen Jahren. Unbestritten ist zwar, dass Teilleistungen (z.B. im Infrastrukturm Umfeld) durch externe Dienstleister effizienter und ohne signifikante Abstriche bei der Qualität erbracht werden können – ein selektives Outsourcing also durchaus lohnend ist. Gleichzeitig besteht aber auch Einigkeit darüber, dass die IT keineswegs eine Commodity ohne Einfluss auf das Kerngeschäft ist. Im Gegenteil: Ihr Einfluss auf die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen ist größer denn je.

Digitale Transformation zeigt: IT matters!

Maßgeblich hierfür ist die zunehmende Digitalisierung der Gesellschaft – ausgelöst durch die rasante technische Entwicklung bei Themen wie Cloud Computing, Social Media, Mobility oder Big Data – einhergehend mit der so genannten Consumerization of IT, also der Verbreitung entsprechender Technologien bei den Konsumenten. Sie zwingt die Unternehmen dazu, ihre Geschäftsmodelle – von der Kundenkommuni-

¹ Nicholas G. Carr: „IT Doesn't Matter“, Harvard Business Review, Mai 2003.

² Siehe u.a. Berlecon Research (2007): „IT: Kostenstelle oder Businessmotor? – Stellenwert und Bewertung der IT aus Sicht der Geschäftsbereiche“, Berlecon-Report im Auftrag von Beck et al. Services GmbH.

kation, über den Vertrieb bis hin zur Produktion – auf den Prüfstand zu stellen.



Fig. 1: Die neue Macht der Konsumenten

PAC bezeichnet diesen Megatrend als „**Digital Transformation**“ und prognostiziert, dass sich im Zuge dieser Entwicklung die Wettbewerbssituation und Anbieterlandschaft in nahezu allen Industrien dramatisch verändern werden.³ Die Fähigkeit, die neuen Technologien bei der Transformation des Geschäfts richtig zu antizipieren und einzubinden wird zum Schlüssel dafür, sich im Wettbewerb behaupten zu können.

³ Siehe PAC (2013): „Digital Transformation“, PAC Market InSight Report.



Fig. 2: Anpassung von kundengerichteten Unternehmensstrategien

Damit haben sich auch die Vorzeichen in der Outsourcing-Diskussion verkehrt: Interne IT-Organisationen können sich naturgemäß wesentlich besser über interne Abläufe informieren, IT-Prozesse unternehmensübergreifend optimieren und Lösungen an den Bedarf der Endanwender anpassen als externe Dienstleister. Ein Unternehmen tut sich zudem deutlich schwerer damit, IT-Aktivitäten auszulagern, wenn diese direkt auf das Kerngeschäft einzahlen.

Eine erfolgreiche Transformation erfordert starke interne IT-Dienstleister

Dies setzt allerdings voraus, dass sich die IT-Abteilungen tatsächlich als Dienstleister und Innovationsmotor gegenüber den Fachbereichen aufstellen. Gelingt es ihnen dagegen nicht, bei Servicequalität, Reaktionsgeschwindigkeit oder Innovationswillen gegenüber externen Dienstleistern zu punkten, drohen sie, in die Bedeutungslosigkeit zu versinken.

Noch schlimmer: Fachabteilungen wie Sales oder Marketing würden dann Unterstützung bei externen Dienstleistern nachfragen – ohne Hinzuziehung der internen IT. Die Folge wären ein zunehmender IT-Wildwuchs und suboptimale Ergebnisse bei der digitalen Transformation, die sich Unternehmen angesichts des immer rauerer Wettbewerbs nicht leisten können. Dies wäre insbesondere für Akteure am Hochlohnstandort Deutschland von Nachteil, deren Erfolg im internationalen Wettbewerb von der Innovationsfähigkeit und damit von der erfolgreichen Umsetzung der digitalen Transformation abhängt.

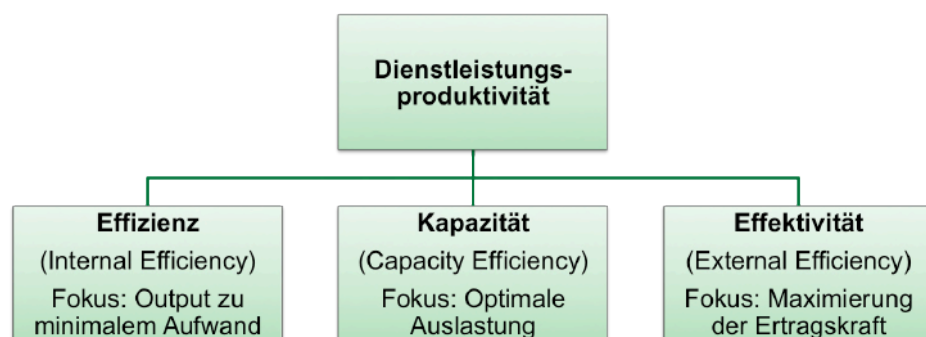
IT-Abteilungen müssen Steuerungssysteme auf den Prüfstand stellen

Eine erfolgreiche Positionierung der internen IT als Dienstleister und Innovationsmotor setzt voraus, dass auch die Ziel- und Steuerungssysteme diesem Anspruch genügen.

Anleihen hierzu bieten die Ergebnisse des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Forschungsprojektes ProdIT⁴, bei dem PAC als Partner mitwirkt. Tatsächlich lassen sich viele Forschungsarbeiten, deren Relevanz von PAC zunächst für die Steuerung der Performance von (extern agierenden) IT-Services-Anbietern eingeschätzt wurde, auch auf interne IT-Organisationen übertragen.

So hält es PAC – im Einklang mit dem Modell von Grönroos und Ojasalo (2003)⁵ – für zwingend erforderlich, dass sich IT-Service-Organisationen bei der Steuerung der Performance von herkömmlichen Systemen, die allein die Effizienz zum Maßstab nehmen, lösen. Kernparameter bei der Steuerung von Service-Organisationen sind neben der Effizienz auch die Ressourcenauslastung und insbesondere die Effektivität.

Service-Produktivität nach Grönroos & Ojasalo (2004)



© PAC 2012

Fig. 3: Produktivität von Dienstleistungen (Grönroos und Ojasalo, 2004)⁶

⁴ Aktuelle Veröffentlichungen sowie nähere Informationen zu ProdIT finden Sie unter www.zew.de/prodit2013

⁵ Grönroos, C./ Ojasalo, K. (2004): „Service productivity – Towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services“, Journal of Business Research, Vol. 57, April.

⁶ Ebenda.

Effektivitätsfördernde Parameter müssen stärker in den Fokus

Die Steuerung von Service-Organisationen sollte also nicht allein darauf abzielen, IT-Prozesse möglichst (kosten-)effizient zu gestalten und die Ressourcen optimal auszulasten, sondern den Wert der Leistung aus Sicht des Kunden zu maximieren. Dies gilt insbesondere für interne IT-Organisationen, die gegenüber externen Dienstleistern weniger in puncto Effizienz und Ressourcenauslastung, aber mit einer höheren Effektivität punkten können und müssen.

Systeme zur Steuerung interner IT-Organisationen sollten deshalb Faktoren, die sich auf die Effektivität auswirken, besonders hoch gewichten. Serviceorientierung, Kundennähe, Reaktionsgeschwindigkeit oder Innovationsfähigkeit – all dies sind Faktoren, die auf die Wertschätzung der Leistung durch die Kunden, und damit auf die Effektivität der Service-Organisation einzahlen.

1.2 ZIELE, METHODIK, RAHMEN

Fokus und Ziele des Reports

Im Fokus dieses Reports stehen Ergebnisse einer empirischen Bestandsaufnahme zur Steuerung der Performance interner IT-Organisationen. Hierzu befragten wir im März und April 2013 insgesamt 148 Verantwortliche in IT-Organisationen aus Unternehmen, die weltweit mindestens 250 Mitarbeiter beschäftigen. Darüber hinaus führte PAC mit mehr als 15 IT-Verantwortlichen ausführliche Experteninterviews.

Ziel der Untersuchung war es, einen Eindruck darüber zu gewinnen, wie und nach welchen Parametern die Performance interner IT-Organisationen gesteuert und gemessen wird sowie welche Maßnahmen sie umsetzen bzw. für erforderlich halten, um ihre Performance zu steigern. Mit anderen Worten: Wir wollten herausfinden, inwieweit die von vielen IT-Organisationen proklamierte, und aus betriebs- und volkswirtschaftlicher Perspektive notwendige „Serviceorientierung“ und „Innovationsfreude“ heute schon in den Ziel- und Steuerungssystemen manifestiert sind.

Konkret fragten wir die IT-Verantwortlichen nach:

- **Zielgrößen** zur Steuerung von IT-Organisationen und Handlungsfeldern zur Verbesserung der Performance.
- **Kennzahlen** zur Messung der Performance und zur Abrechnung der Leistungen mit den Fachbereichen.
- **Zusammenarbeit mit dem Business**, also zur Einbeziehung der IT in Businessaktivitäten sowie zum Austausch zwischen Business und IT.

- **Lieferantenzusammenarbeit**, also zum Stand der Entwicklung von IT-Services-Lieferanten und zu Handlungsfeldern für die Verbesserung der Lieferantenzusammenarbeit.
- **Innovationsmanagement**, insbesondere zur organisatorischen Umsetzung sowie auch zu Zielen von Innovationsprojekten.

Zusammensetzung der Stichprobe

Die Befragung wurde online über ein IT-Entscheider-Panel des Marktforschungsinstituts Research Now durchgeführt. Es wurden IT-Verantwortliche bzw. verantwortliche Mitarbeiter in Teilbereichen der IT befragt, die aufgrund Ihrer Tätigkeit mit der Steuerung der Performance der IT vertraut sind. Neben CIOs und IT-Leitern sind dies unter anderem Verantwortliche für IT Controlling, IT Sourcing oder IT Service Management. Die Befragten stammen aus Unternehmen unterschiedlicher Branchen, die weltweit mindestens 250 Mitarbeiter beschäftigen.

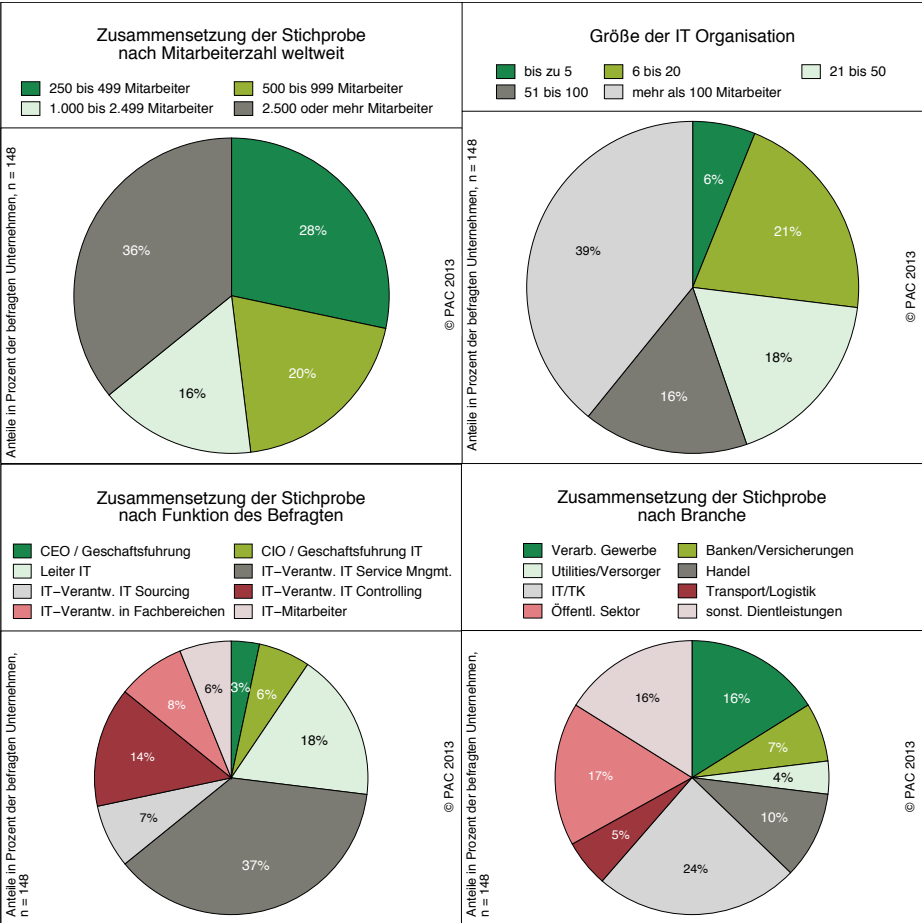


Fig. 4: Zusammensetzung der Stichprobe

1.3 HINTERGRUND PRODIT

Dieser Report entstand im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Forschungsvorhabens „ProdIT“ („Produktivität IT-basierter Dienstleistungen“), Projektträger ist der DLR. Gemeinsam untersuchen die drei Forschungspartner – ZEW Mannheim, Universität Mannheim und PAC – Methoden und Kennzahlen zur Steuerung und Messung der Produktivität in der IT-Services-Branche. Dabei wird das Thema aus unterschiedlichen Perspektiven – aus volkswirtschaftlicher Sicht genauso wie aus Prozess- und Organisationssicht – beleuchtet.

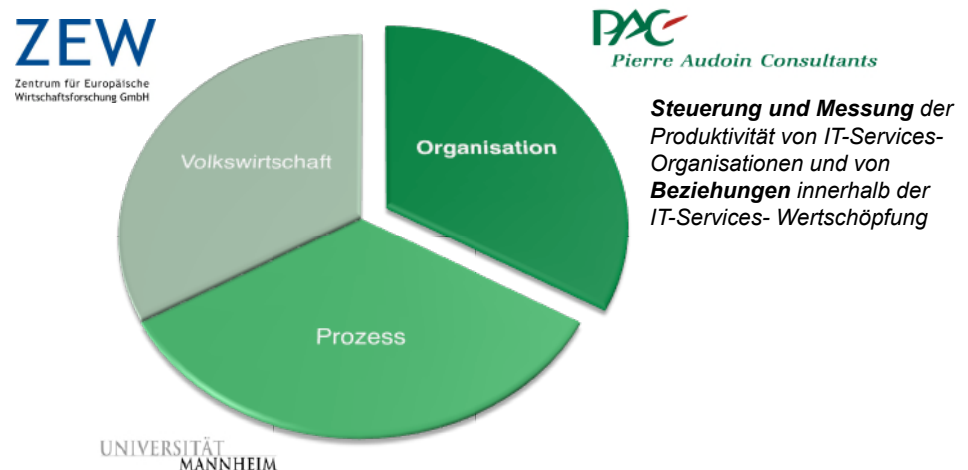


Fig. 5: Drei Forschungsperspektiven von „ProdIT“

PAC befasst sich im Rahmen von ProdIT mit der produktivitätsorientierten Steuerung von IT-Services-Organisationen. Wir ermitteln, wie IT-Dienstleister die eigenen Ressourcen genauso wie Partner- und Kundenbeziehungen produktivitätsorientiert steuern, auf welche Herausforderungen sie dabei stoßen und inwieweit sich bereits Best Practices etabliert haben. Im Fokus stehen dabei sowohl IT-Dienstleistungsunternehmen, die auf dem externen Markt agieren, als auch IT-Abteilungen, die als Dienstleister gegenüber Fachbereichen und Endanwendern auftreten.

2. Analyse

2.1 ZIELE UND HANDLUNGSBEDARF

Priorität von Entwicklungszielen auf der Agenda

Um einen ersten Einblick darüber zu gewinnen, in wieweit das Leitbild der „IT als Dienstleister oder Innovator“ schon in der Praxis gelebt wird, baten wir die IT-Verantwortlichen zunächst um eine Priorisierung von fünf verschiedenen Entwicklungszielen.

Das Ergebnis ist ernüchternd: Der Großteil der IT-Abteilungen positioniert sich offensichtlich immer noch als Kostenstelle, deren primäres Ziel darin besteht, einen reibungslosen und effizienten IT-Betrieb zu gewährleisten. Die Zufriedenheit der Endanwender, die Verbesserung von Geschäftsprozessen oder die Förderung geschäftlicher Innovationen – also Ziele, die stärker die Kundenzufriedenheit im Blick haben – scheinen dagegen nur von nachgeordneter Bedeutung.

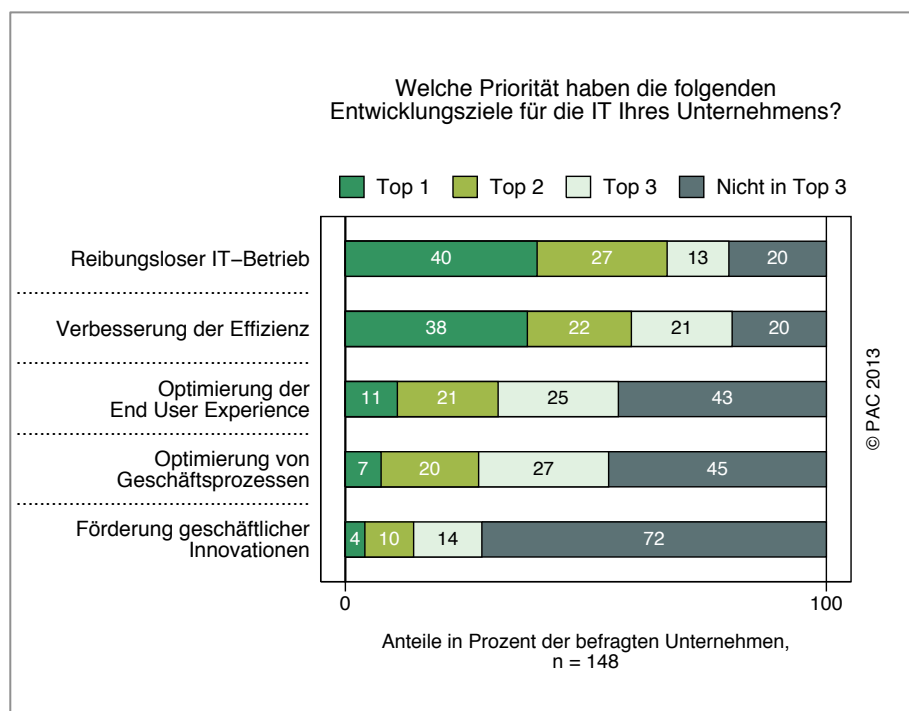


Fig. 6: Priorisierung von Entwicklungszielen durch die IT

Sicher ist die Gewährleistung eines reibungslosen IT-Betriebs eine Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Wirken jeder IT-Organisation. Allerdings wurden die IT-Verantwortlichen bewusst nach „Entwicklungszielen“ gefragt. Die hohe Priorität, die diesem Thema dabei zugeordnet wird, lässt darauf schließen, dass viele IT-Abteilungen noch mit der Erledigung dieser Hausaufgabe beschäftigt sind – und damit nur wenig Freiraum für offensivere Ziele bleibt.

Schließlich ist es angesichts der vielfach proklamierten „Serviceorientierung“ ein Armutszeugnis, wenn die Zufriedenheit der Endanwender oder die Verbesserung von Business-Prozessen als Entwicklungsziel niedriger gewichtet wird als die Erhöhung der Effizienz im IT-Betrieb. Und mit Blick auf die Herausforderungen der digitalen Transformation erscheint es gerade zu fatal, wenn die Förderung geschäftlicher Innovationen auf der Agenda der meisten IT-Organisationen nahezu keine Rolle spielt.

Handlungsbedarf zu Erreichung gesteckter Ziele

Die IT-Verantwortlichen wurden weiterhin gebeten, verschiedene Handlungsfelder zur Erreichung der gesteckten Ziele zu priorisieren. Die Ergebnisse bestätigen weitgehend das ernüchternde Bild von der IT als Kostenstelle. Nur 20 % der befragten IT-Manager zahlen den Ausbau der Serviceorientierung zu den Top-3-Maßnahmen mit dem höchsten Handlungsbedarf. Dagegen setzen mehr als 40 % primär auf die Verbesserung von IT-Prozessen.

Weiterhin fällt auf: Etwa jeder dritte IT-Verantwortliche zählt eine bessere Einbindung der IT in strategische Entscheidungen zu den Top-3-Handlungsfeldern. Mit Blick auf die immer wichtigere Rolle der IT in den zunehmend digitalen Geschäftsabläufen ist dieser Anspruch durchaus nachvollziehbar. Fraglich ist jedoch, warum eine IT-Abteilung in strategische Planungen einbezogen werden sollte, wenn deren hauptsächliches Ziel darin besteht, einen reibungslosen IT-Betrieb zu gewährleisten und die Effizienz zu erhöhen, aber die Förderung geschäftlicher Innovationen ganz unten auf der Prioritätenskala steht.

Die Initiative zu einer stärkeren Einbindung der IT in die strategischen Planungsaktivitäten des Business muss von den IT-Abteilungen selbst ausgehen. So erscheint es auch paradox, dass zwar 22 % der IT-Verantwortlichen eine bessere Einbeziehung der IT in die Planungen der Fachbereiche als besonders wichtig erachten, aber nur 15 % eine bessere Darstellung ihrer Leistungen gegenüber den Fachbereichen als Top-Handlungsfeld benennen.

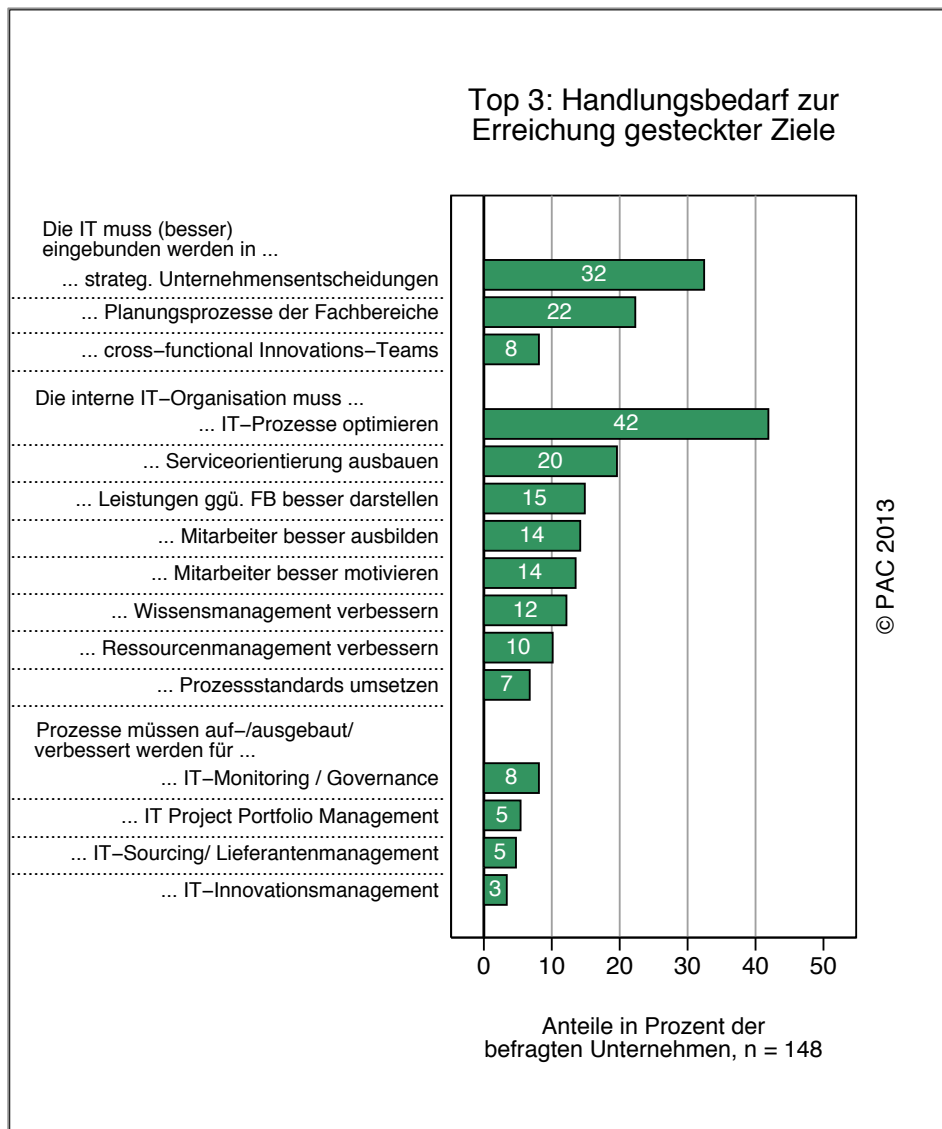


Fig. 7: Top-3 Handlungsbedarf zur Erreichung von Entwicklungszielen

2.2 EINSATZ VON KENNZAHLEN

Messung von Kennzahlen

Etwa 70 % der IT-Abteilungen erheben Kennzahlen für die Steuerung der eigenen Leistungen. Dies bedeutet umgekehrt: ein knappes Drittel verzichtet gänzlich auf die Messung – und ist so auch nur begrenzt in der Lage, Probleme frühzeitig zu erkennen oder auch die eigenen Leistungen gegenüber den Kunden darzustellen.

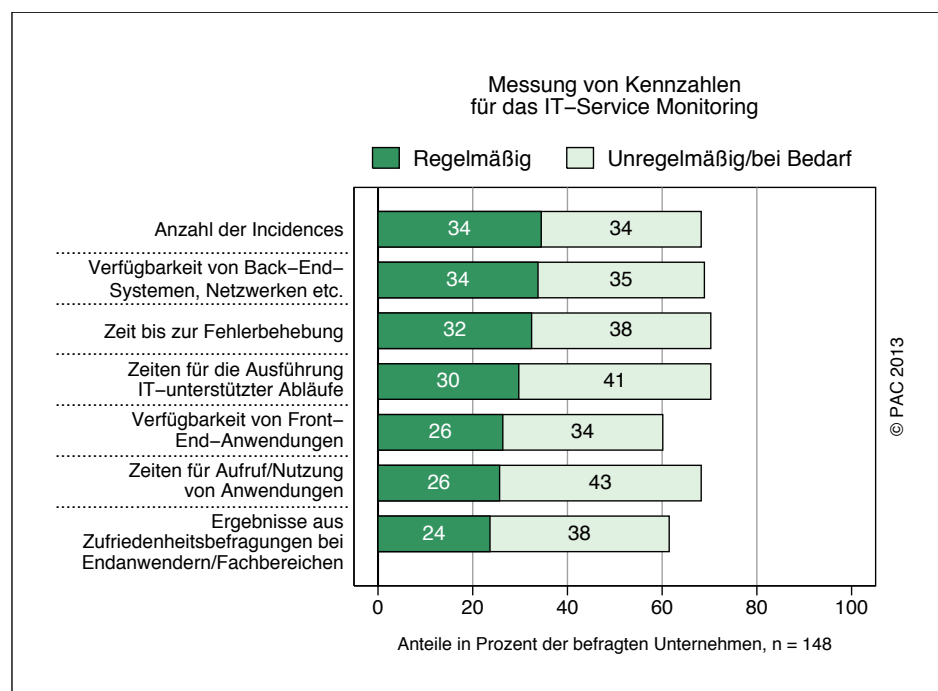


Fig. 8: Messung von Kennzahlen

Bemerkenswert ist zudem, dass sich die Messungen vorwiegend auf (einfach messbare) Indikatoren im Back-End richten, wogegen die (wahrgenommene) Leistung beim End-User in der Messung weiter hinten rangiert. Zufriedenheitsbefragungen bei Endanwendern oder Fachbereichen rangieren vielfach erst ganz am Ende der Skala.

Als Gradmesser für die Serviceorientierung ist aber gerade die Wahrnehmung der Leistung durch die Kunden (End User Experience) entscheidend. Eine hohe Verfügbarkeit, wenige Incidences und kurze Zeiten bis zur Fehlerbehebung mögen sich auf die Qualität der Dienstleistung positiv auswirken. Fraglich ist aber immer, ob dies vom Kunden auch so wahrgenommen wird. So könnten kurze Zeiten bis zur Fehlerbehebung auch auf ein zu schnelles „Abfertigen der Kunden“ schließen lassen oder wenige Incidences daraufhin deuten, dass

manche Anwendungen nur schlecht bedienbar sind und deshalb kaum genutzt werden. Will die IT tatsächlich mit Serviceorientierung punkten, dann muss sie der Sicht der Kunden mehr Beachtung schenken.

Immerhin mehr als 40 % der internen IT-Organisationen haben offensichtlich eine Leistungsvereinbarung mit den Fachbereichen geschlossen, die auf die Messung so genannter Service Levels aufbaut. Neben Zeiten bis zur Fehlerbehebung und der Verfügbarkeit von Back-End-Systemen gehören dazu auch immer häufiger Zeiten für die Ausführung IT-unterstützter Abläufe im Unternehmen. Allerdings sind auch hier Indikatoren, die die Endkundensicht widerspiegeln, weniger verbreitet.

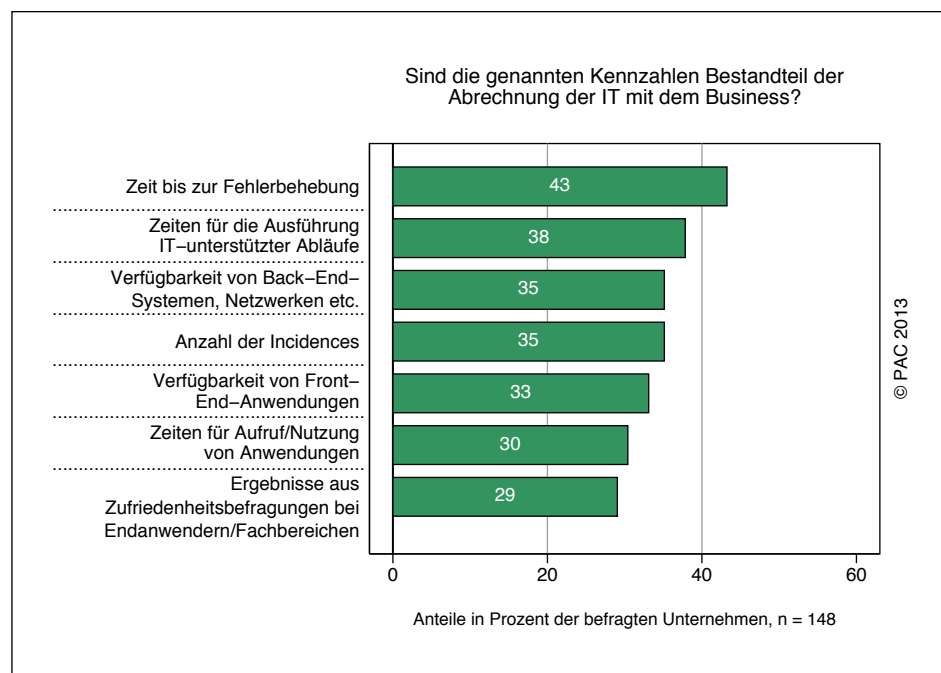


Fig. 9: Kennzahlen als Bestandteil der Abrechnung mit dem Business

2.3 ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN IT UND BUSINESS

Austausch zwischen IT und Fachbereichen

Ein regelmäßiger Austausch zwischen Dienstleister und Kunden, hier also zwischen IT und Fachbereichen, ist eine Grundvoraussetzung, um die Dienstleistung optimal an den Kundenbedarf anzupassen – und so deren Wert (aus Sicht des Kunden) zu erhöhen. Aber nur in ca. 40 % der Unternehmen tauschen sich IT und Business regelmäßig bzw. institutionalisiert aus, um strategische Fragen zu klären. Noch schlimmer: in etwa jedem fünften Unternehmen findet gar kein Austausch zu strategischen Fragen statt.

Bei weiteren Themen – z.B. bei Zufriedenheitsbefragungen von Endanwendern, einer Zusammenarbeit bei Auswahl und Bewertung von Lieferanten oder schlicht bei der Klärung operativer Fragen des alltäglichen Geschäfts – zeigen die Befragungsergebnisse ein ähnlich unbefriedigendes Bild.

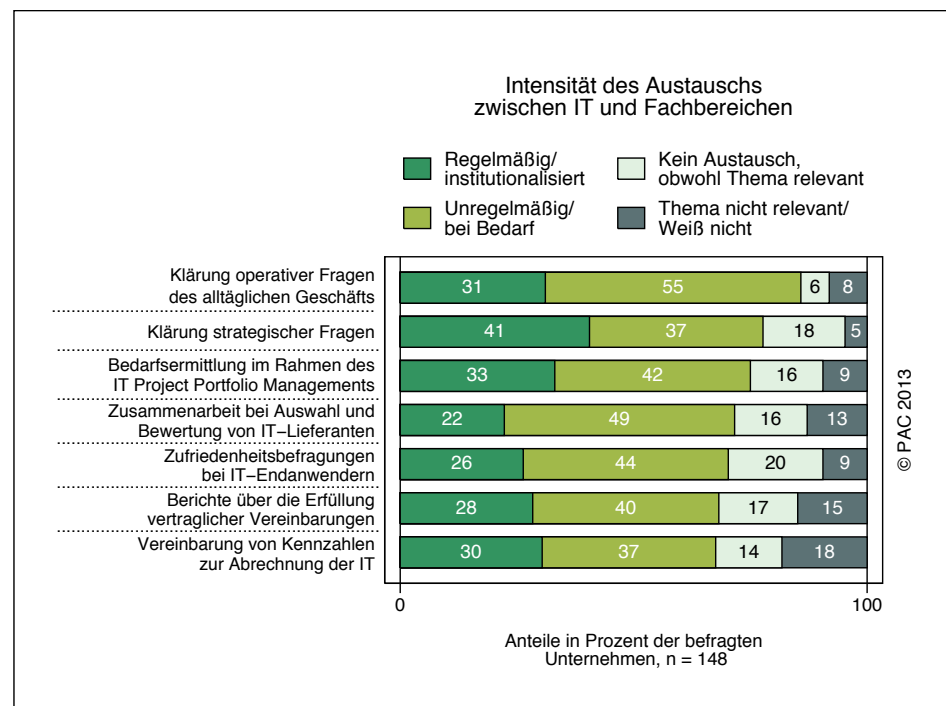


Fig. 10: Austausch zwischen IT- und Fachbereichen

Sicher: Aus den Vertiefungsgesprächen mit IT-Anwendern ging klar hervor, dass sich viele Fachbereiche für einen intensiven Austausch mit der IT nur wenig aufgeschlossen zeigen (vgl. Abschnitt 3.2). Vielfach hat

die interne IT zudem mit Vorurteilen zu kämpfen. Aber genau vor diesem Hintergrund verwundert, warum nur 15 % der IT-Verantwortlichen eine bessere Darstellung ihrer Leistungen gegenüber den Fachbereichen – also Eigenmarketing zur Aufwertung des Images – zu den Top-3 Handlungsfeldern zählt (vgl. Abschnitt 2.1).

Einbeziehung der IT in IT- und Business-Aktivitäten

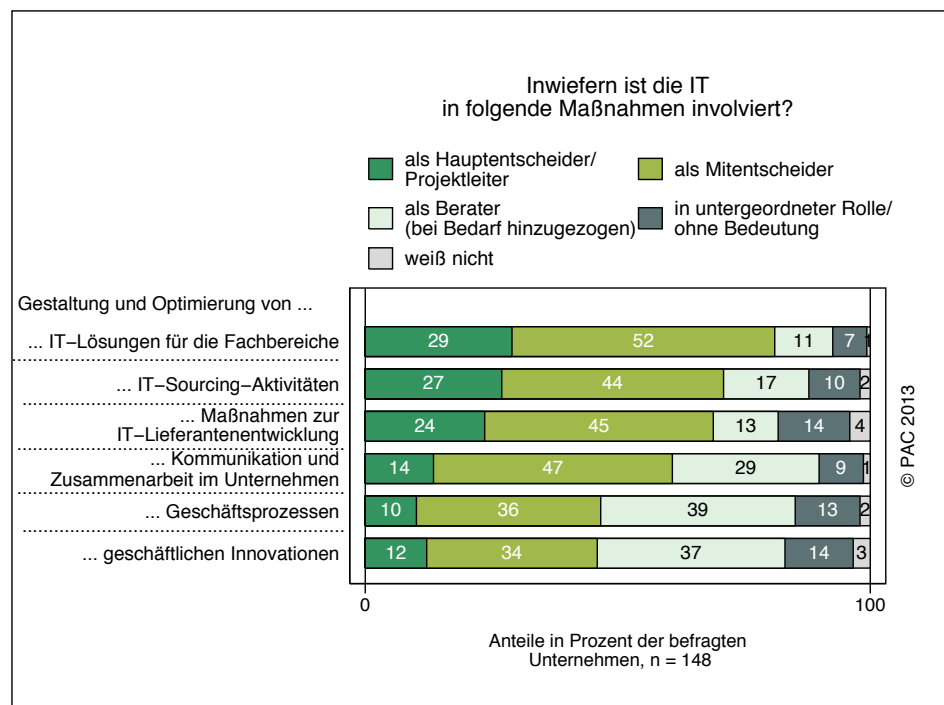


Fig. 11: Einbeziehung der IT in IT- und Business-Aktivitäten

Das Bild von der allmächtigen IT, die über IT-bezogene Aktivitäten als Hauptentscheider bzw. Projektleiter wacht, wird von den Befragungsergebnissen nicht gestützt. Im Gegenteil: Vielfach sitzt die IT als Mitentscheider mit am Tisch, trägt aber nicht (mehr) die Hauptverantwortung. So gehören beispielsweise Sourcing-Aktivitäten immer mehr zum Verantwortungsbereich der Beschaffung, was angesichts der zunehmenden Reife vieler herkömmlicher IT-Dienstleistungen durchaus nachvollziehbar ist.

Kritisch erscheint jedoch, dass die IT bei der Gestaltung und Optimierung von IT-Lösungen für die Fachbereiche, also einer vermeintlichen IT-Domäne, in knapp jedem fünften Unternehmen nur eine beratende Rolle einnimmt oder ganz ohne Bedeutung ist. Bei Maßnahmen zur IT-Lieferantenentwicklung spielt die IT sogar in jedem vierten Unternehmen nur eine untergeordnete Rolle. In diesen

Unternehmen ist die IT-Organisation offensichtlich nur noch als Verwalter tätig.

Ebenso widersprechen die Befragungsergebnisse klar dem Bild der „IT als Innovationsmotor“. In der Mehrheit der Unternehmen hat sie allenfalls eine Beraterrolle, wenn geschäftliche Innovationen diskutiert werden. Angesichts der zunehmend digitalisierten Kommunikations- und Geschäftsprozesse sowie der wichtigen Rolle digitaler Technologien im Innovationsgeschehen der meisten Unternehmen sind diese Resultate besorgniserregend.

Von vielen IT-Organisationen wird dieser Zustand zwar bemängelt, was sich unter anderem daran zeigt, dass 31 % der IT-Verantwortlichen eine bessere Einbindung auf strategischer Ebene als Top-Handlungsfeld benennen. Wenn aber strategische Themen wie die Verbesserung der Geschäftsprozesse oder die Förderung von Innovationen in den eigenen Zielen nur von nachgeordneter Bedeutung sind, dann darf sie sich über die fehlende Einbindung nicht beschweren.

2.4 ZUSAMMENARBEIT MIT EXTERNEN IT-DIENSTLEISTERN

Intensität der Zusammenarbeit mit strategischen IT-Dienstleistern

Die Beschaffung von IT-Services und die Zusammenarbeit mit IT-Services-Lieferanten wurden während der letzten Jahre in vielen Unternehmen professionalisiert. So gehen immer mehr Unternehmen dazu über, den Lieferantenstamm zu konsolidieren sowie künftig verstärkt mit wenigen strategischen Lieferanten zusammenzuarbeiten. Das Ziel dieser Maßnahmen liegt auf der Hand. Durch das Pooling der Nachfrage können bessere Einstandspreise erzielt und die Kosten für die Betreuung der Lieferanten gesenkt werden. Gleichzeitig kann aber auch die Zusammenarbeit intensiviert und so die Qualität der Leistungen (aus Sicht der Endanwender bzw. des Business) erhöht werden.

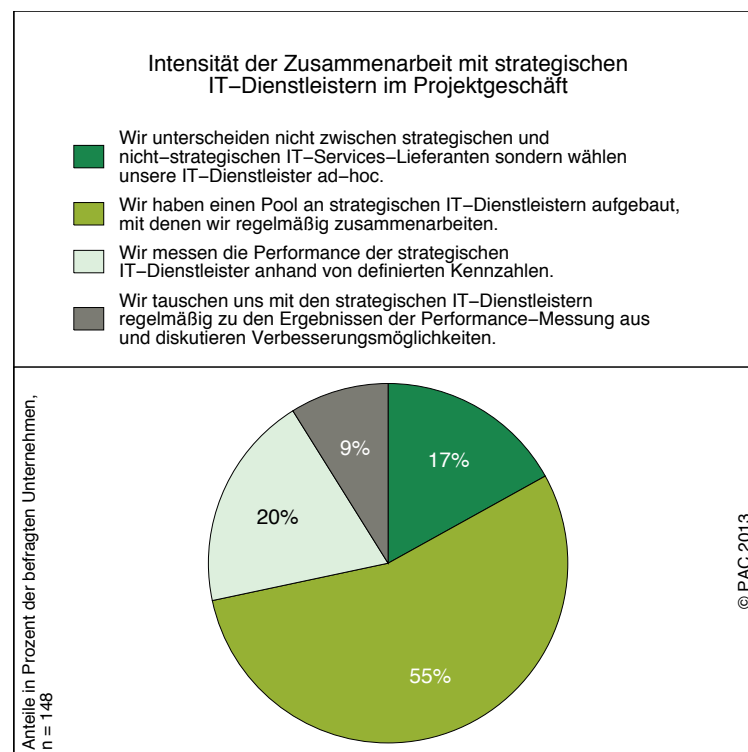


Fig. 12: Zusammenarbeit mit strategischen IT-Dienstleistern

Die Befragungsergebnisse zeigen jedoch, dass in den meisten Unternehmen zwar bereits zwischen strategischen und nicht-strategischen IT-Service-Lieferanten unterschieden wird, aber eine professionelle Entwicklung der strategischen IT-Dienstleister noch am Beginn steht bzw. gar nicht in Angriff genommen wird. Dies lässt befürchten, dass die Initiativen zur Lieferantenkonsolidierung vorrangig

genutzt werden, um die Einstands- und Prozesskosten zu senken. Die Möglichkeiten zur Entwicklung der Lieferanten und damit zur Verbesserung der Service-Qualität bleiben dagegen vielfach ungenutzt.

Top-Handlungsfelder bei der Lieferantenzusammenarbeit

Die Einschätzungen der IT-Verantwortlichen zu Top-Handlungsfeldern bei der Zusammenarbeit mit IT-Service-Lieferanten unterstreichen, dass die Lieferantenentwicklung vor allem unter Kostenaspekten betrachtet wird, denen Qualitätsaspekte häufig nachgeordnet sind. Ein besseres Alignment der IT-Services mit den Business-Anforderungen rangiert sogar erst ganz am Ende der Skala.

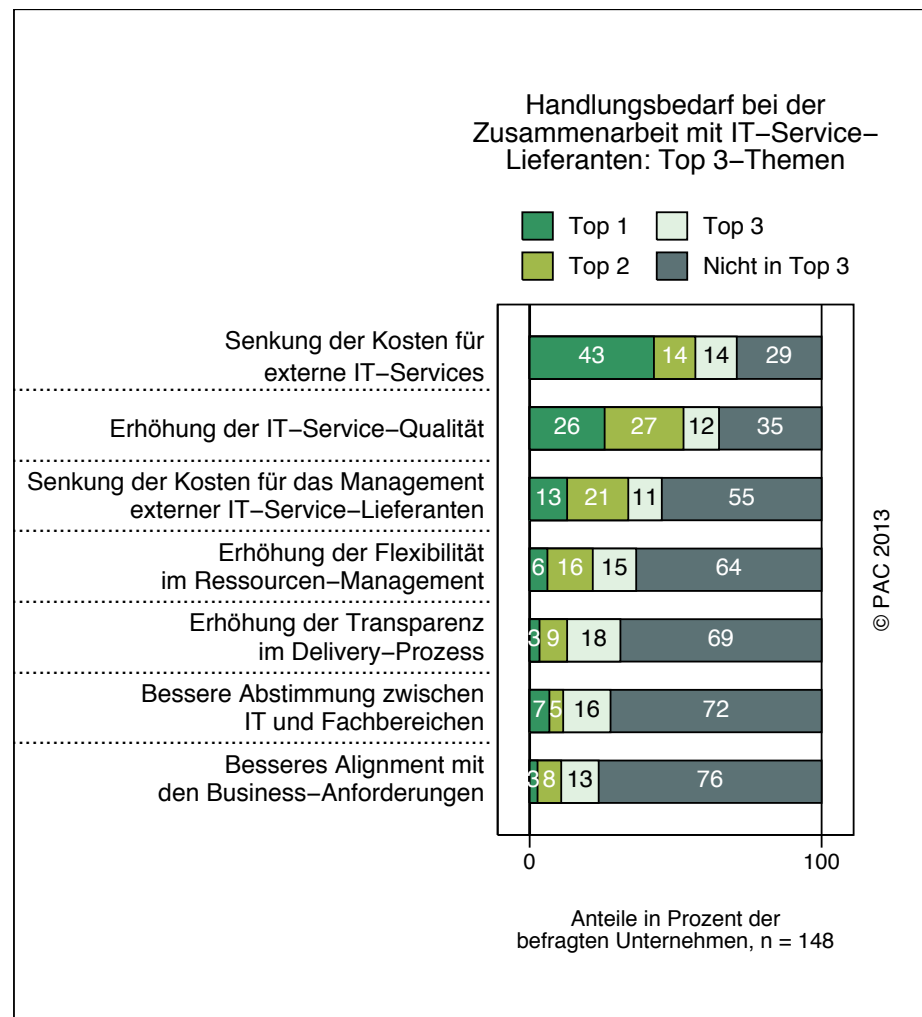


Fig. 13: Ziele der Zusammenarbeit mit IT-Services-Lieferanten

2.5 INNOVATIONSMANAGEMENT

Reifegrad des Innovationsmanagements

Die Positionierung der IT als „Innovationsmotor“ setzt ein funktionierendes Innovationsmanagement voraus. Es müssen also Abläufe definiert werden, um strukturiert Bedarfe zu sammeln sowie entsprechende Projekte auszuwählen und zu priorisieren. Der Umsetzungsstand der ausgewählten Innovationsprojekte sollte laufend überprüft und die erreichten Ergebnisse anhand definierter Kennzahlen analysiert werden. Nach Möglichkeit wird das Innovationsmanagement von einem „Cross-functional Team“ – bestehend aus Mitarbeitern der Fachbereiche und der IT – gesteuert.

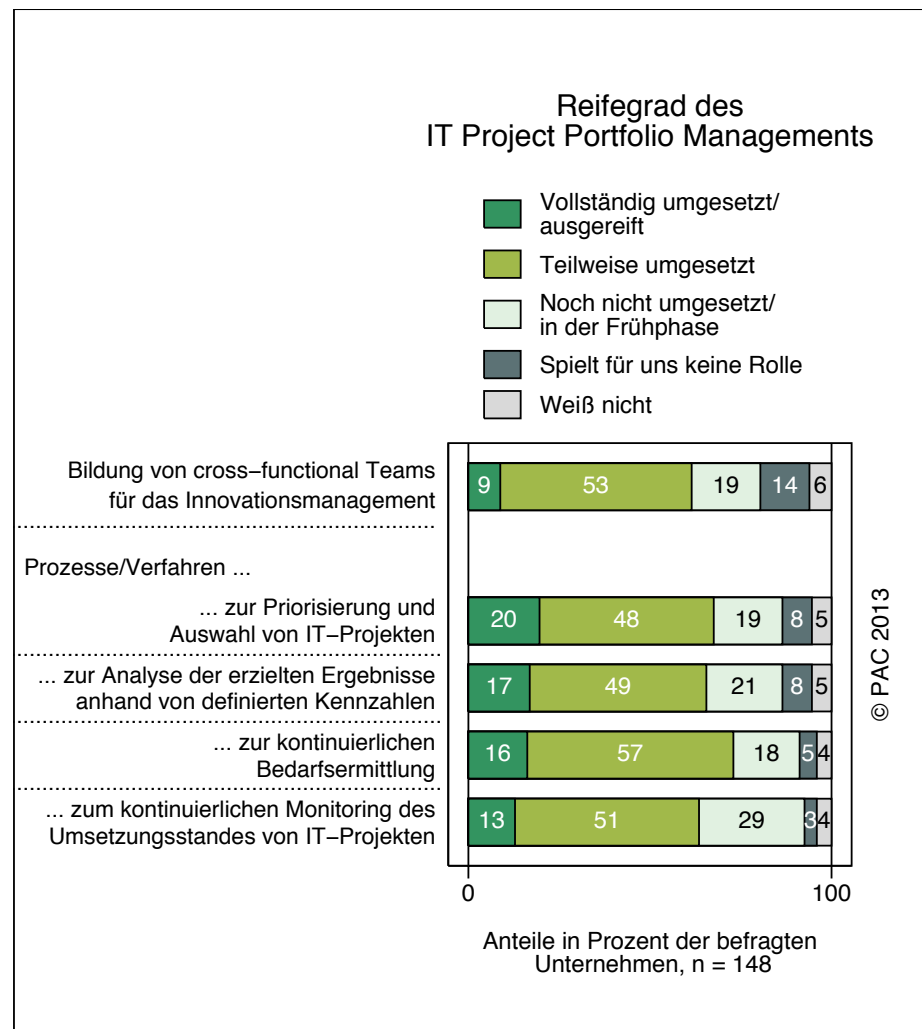


Fig. 14: Reife des IT-Innovationsmanagements

Von einem solchen Idealbild sind die meisten IT-Organisationen heute jedoch noch weit entfernt. Gerade einmal 10 bis 20 Prozent haben entsprechende Schritte vollständig umgesetzt. Immerhin hält die überwiegende Mehrheit strukturierte Abläufe in diesem Feld für notwendig und arbeitet daran.

Ziele von Innovationsprojekten

Das Bild von der IT als Innovationsmotor in den Unternehmen bekommt weitere Risse, wenn die Zielstellungen von IT-Innovationsprojekten betrachtet werden. Als primäre Ziele nennen die meisten Befragten wiederum Kosteneinsparungen und eine höhere Effizienz im IT-Betrieb. Business-orientierte Zielstellungen oder gar eine Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit spielen auf der IT-Innovationsagenda dagegen in den meisten Unternehmen nur eine untergeordnete Rolle.

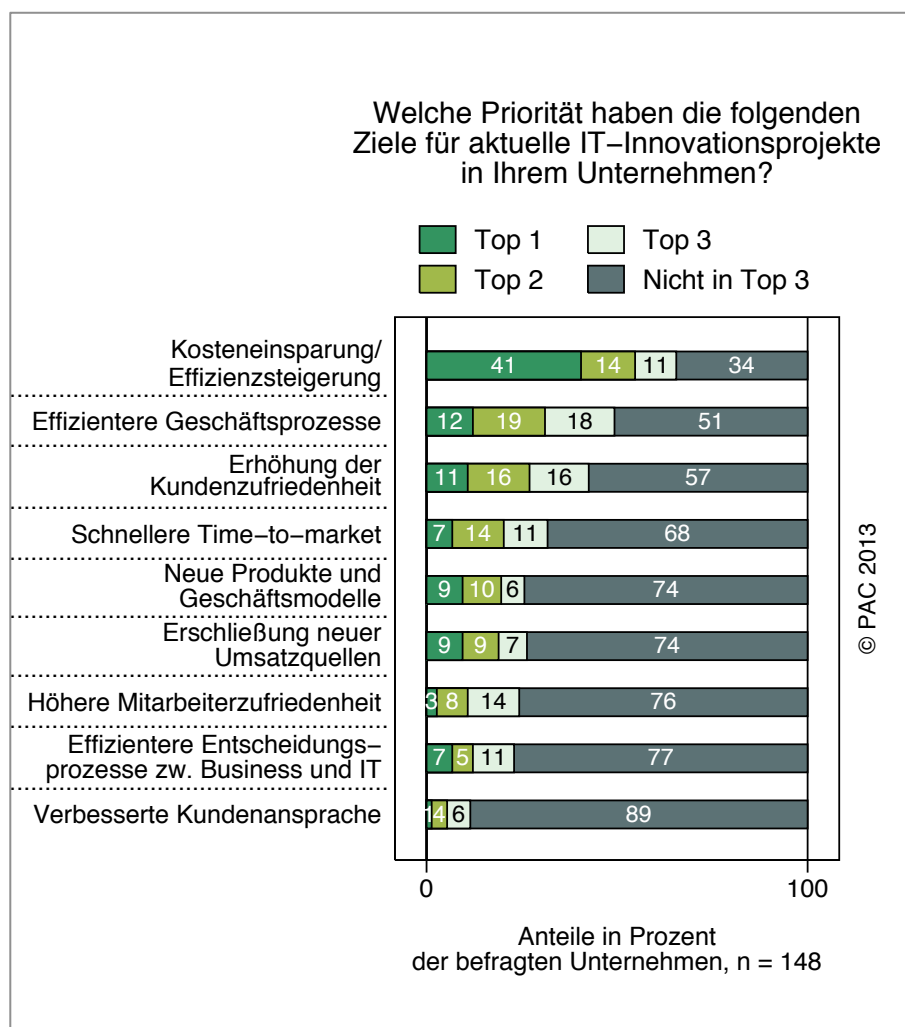


Fig. 15: Ziele von IT-Innovationsprojekten

3. Fazit

3.1 ZUSAMMENFASSUNG

Die anstehende digitale Transformation hat die Diskussion um die Rolle interner IT-Organisationen neu entfacht. Eine enge Zusammenarbeit zwischen IT und Business ist hier schließlich essenziell, um die rasanten technologischen Entwicklungen rund um Cloud, Mobile, Social oder Big Data erfolgreich und nutzbringend für das eigene Geschäft zu adaptieren.

Interne IT-Organisationen besitzen wegen ihrer Nähe zum Business und ihrem Wissen um die internen Prozessabläufe somit beste Voraussetzungen, um sich dauerhaft als strategischer Partner der Fachbereiche zu etablieren und so ihre Daseinsberechtigung, die im Zuge der Outsourcing-Diskussion häufig angezweifelt wurde, unter Beweis zu stellen. Auch aus betriebs- und volkswirtschaftlicher Sicht wäre eine stärkere Rolle der internen IT wünschenswert, um die Herausforderung der digitalen Transformation zu meistern.

Dazu müssen sich heutige IT-Abteilungen jedoch als echte Dienstleister und Innovationsmotoren profilieren, indem sie ihre Nähe zum Business als Wettbewerbsvorteil (auch gegenüber externen Dienstleistern) ausspielen. Für die Steuerung ihrer Produktivität bzw. Performance bedeutet dies, dass insbesondere Parameter wie Service Qualität, End User Experience und Maximierung des Business Value betont werden sollten.

Vor diesem Hintergrund zeichnen die Befragungsergebnisse jedoch ein eher düsteres Bild. Die meisten IT-Abteilungen in deutschen Unternehmen präsentieren sich heute eher als Kostenstelle, denn als moderner Dienstleister oder gar Innovator. Dieses Bild erstreckt sich über alle Themen der Befragung hinweg:

- **Entwicklungsziele und Handlungsfelder:** Die überwiegende Mehrheit der Befragten benennt die Gewährleistung eines reibungslosen IT-Betriebs und die Erhöhung der Effizienz als wichtigste Entwicklungsziele der IT. Stärker kundenorientierte Zielstellungen wie die Verbesserung der End User Experience, die Optimierung von Geschäftsprozessen oder die Förderung von geschäftlichen Innovationen haben nur einen geringen Stellenwert auf der Agenda.

- Folgerichtig setzt die Mehrheit der Befragten auch auf die Optimierung der IT-Prozesse als wichtigstes Handlungsfeld. Ein Ausbau der Serviceorientierung hat im Vergleich dazu einen deutlich geringeren Stellenwert. Zwar fordern viele IT-Abteilungen eine bessere Einbeziehung in strategische Entscheidungen ein, aber nur wenige halten es für notwendig, ihre Leistungen gegenüber dem Business besser darzustellen.
- **Einsatz von Kennzahlen:** Jede dritte IT-Abteilung verzichtet heute gänzlich auf die Messung von Leistungskennzahlen. Die durchgeführten Messungen beziehen sich vorwiegend auf (einfach messbare) Performance-Indikatoren im Back-End, wogegen die (wahrgenommene) Leistung beim End User weiter hinten rangiert. Zufriedenheitsbefragungen bei Endanwendern oder Fachbereichen rangieren erst ganz am Ende der Skala.
- **Zusammenarbeit zwischen IT und Business:** Business und IT tauschen sich selbst zur Klärung strategischer Fragen nur in ca. 40 % der Unternehmen regelmäßig bzw. institutionalisiert aus. In etwa jedem fünften Unternehmen findet dazu gar kein Austausch statt. Bei weiteren Themen der Zusammenarbeit fallen diese Resultate ähnlich oder zum Teil noch drastischer aus.
Die Folgen der eher passiven Rolle vieler IT-Abteilungen zeigen sich, wenn die Entscheidungsstrukturen näher betrachtet werden: Selbst bei traditionellen IT-Domänen wie der Entwicklung von IT-Lösungen für die Fachbereiche sitzt die IT in der Mehrheit der Unternehmen zwar als Mitentscheider mit am Tisch, ist aber nicht mehr Hauptentscheider oder Projektleiter. Bei der Gestaltung von Geschäftsprozessen oder von Innovationen hat die interne IT in der Mehrheit der Unternehmen allenfalls eine beratende Funktion.
- **Zusammenarbeit mit externen IT-Dienstleistern:** Zwar haben vielen Unternehmen damit begonnen, einen Pool an strategischen IT-Services-Lieferanten aufzubauen, mit denen sie bevorzugt zusammenarbeiten. Diese Professionalisierung der IT-Service-Beschaffung wird aber bislang vorwiegend mit dem Ziel der Kostensenkung vorangetrieben. Nur in wenigen Unternehmen wird dieser Schritt auch als Basis für eine echte Lieferantenentwicklung genutzt, in deren Folge die Service-Qualität verbessert werden kann.
So wird auch die Liste der Top-Handlungsfelder zur Verbesserung der Lieferantenzusammenarbeit (aus Sicht der IT-Verantwortlichen) von Einsparungszielen dominiert, wogegen ein besseres Alignment der IT-Leistungen mit den Business-Anforderungen ganz am Ende der Skala rangiert.
- **Innovationsmanagement:** Gerade einmal 10 bis 20 Prozent der IT-Abteilungen haben Prozesse, die für ein umfassendes Innovationsmanagement notwendig sind, vollständig umgesetzt. Als primäre Ziele heutiger IT-Innovationsprojekte nennen die

Befragten vorrangig Kosteneinsparungen und eine höhere Effizienz im IT-Betrieb. Business-orientierte Zielstellungen spielen dagegen nur eine untergeordnete Rolle.

3.2 IMPLIKATIONEN FÜR INTERNE IT-ORGANISATIONEN

Ein „Weiter so“ birgt erhebliche Risiken

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen klar: Von dem Leitbild der „IT als Dienstleister und Innovationsmotor“ sind die meisten IT-Abteilungen heute weit entfernt. Die meisten IT-Organisationen agieren heute eher als Kostenstelle, deren Aktivitäten vorrangig darauf gerichtet sind, eine hohe Verfügbarkeit zu gewährleisten und die Kosteneffizienz zu erhöhen.

Ein „Weiter so“ ist jedoch riskant – sowohl für die IT-Organisationen selbst als auch für die Unternehmen insgesamt. IT-Abteilungen, die nur als Kostenstelle agieren, werden weiter an Bedeutung verlieren. Eine hohe Verfügbarkeit und Effizienz können schließlich externe IT-Dienstleister gleichermaßen oder sogar noch besser gewährleisten.

Unternehmen wiederum benötigen angesichts der anstehenden digitalen Transformation dringend die Unterstützung durch eine IT-Organisation, die aufgrund ihrer Nähe zum Business helfen kann, den Umbau von Prozessen, Produkten und Geschäftsmodellen auf Basis digitaler Technologien effektiv und unternehmensübergreifend zu unterstützen. IT-Wildwuchs oder weitere Inseln in der IT als Folge von Einzelinitiativen der Fachbereiche ohne Steuerung durch die IT-Abteilung führen dagegen nur zu suboptimalen Ergebnissen.

Gründe für die Entwicklung

Die empirische Befragung liefert eine Bestandsaufnahme, gibt aber keine Hinweise auf die Gründe dieser Entwicklung und mögliche Auswirkungen. In Vertiefungsgesprächen mit Befragungsteilnehmern sowie extra anberaumten Interviews mit IT-Leitern aus Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchenzugehörigkeit versuchten wir Hemmnisse und Erfolgsfaktoren für die Positionierung der IT als Dienstleister und Innovator zu identifizieren.

Als wesentliche Hemmnisse wurden insbesondere die folgenden Punkte adressiert:

- **Fehlendes Verständnis und mangelnde Kooperationsbereitschaft des Business’:** Viele IT-Verantwortliche verwiesen in den Gesprächen auf

Schwierigkeiten, die Fachbereiche für eine aktive Zusammenarbeit zu gewinnen. Dies liegt aus Sicht der Befragten zum Teil am mangelnden Interesse, aber auch an einer fehlenden Einsicht in die Notwendigkeit zur Zusammenarbeit. Zudem wurde vielfach eine mangelnde Unterstützung seitens des Top-Managements beklagt.

- **Kostendruck und fehlende Ressourcen:** Viele IT-Leiter verwiesen auf fehlende personelle Ressourcen durch Kosteneinsparungen während der letzten Jahre. Ein Grund hierfür sei auch die fehlende Anerkennung der Rolle der IT seitens des Top-Managements.
- **Festhalten an festgefahrenen Strukturen, fehlende Qualifikation:** Einige Befragte bemerkten zudem, dass mit IT-Verantwortlichen oder Mitarbeitern „alter Schule“ eine Änderung in der Ausrichtung nur schwer möglich sei.

Insgesamt führten die Diskussionen immer wieder zu dem bekannten „**Henne-Ei-Problem**“: Wegen fehlender Anerkennung ist die IT zu Kosteneinsparungen gezwungen. So aber fehlen die Ressourcen für eine Neuausrichtung. Stellt sich die IT aber nicht neu auf, so wird sich der Kostendruck noch verschärfen etc...

Erfolgsfaktoren für die Positionierung als „Innovationsmotor“

Einige IT-Verantwortliche gaben Hinweise, wie sie versuchen bzw. es schaffen, diesen „Teufelskreis“ zu durchbrechen und die IT stärker zum Businesspartner zu entwickeln. Als Essenz aus diesen Hinweisen identifizierten wir die folgenden Erfolgsfaktoren:

- **„Hausaufgaben erledigen“:** Um die IT als Dienstleister und Innovator auszurichten, ist die Konsolidierung und Standardisierung der Infrastruktur genau so unabdingbar wie die Beschreibung der IT-Leistungen in einem Servicekatalog und die Etablierung vertraglicher Vereinbarungen mit dem Business. Durch diese Maßnahmen, die bereits seit Jahren im IT-Umfeld diskutiert werden, können die Ressourcen für den Umbau freigestellt und das notwendige Maß an Transparenz geschaffen werden.
- **Möglichkeiten zum selektiven Outsourcing prüfen:** Interne IT-Dienstleister sollten sich auf ein Leistungsangebot fokussieren, bei dem Kundennähe, Prozesswissen und eine unternehmensübergreifende Betreuung erfolgsentscheidend sind. Standardisierbare Leistungen oder Commodities, deren Erfolg im Wettbewerb überwiegend von der effizienten Erbringung abhängen, können besser von externen Dienstleistern realisiert werden. Mit anderen Worten: Um nicht

selbst zum Outsourcing-Objekt zu werden, müssen interne IT-Organisationen Outsourcing-Optionen ernsthaft prüfen.

- **Prozesswissen aufbauen und Zusammenarbeit mit dem Business institutionalisieren:** Genauso wie jeder externe IT-Dienstleister können sich interne IT-Organisationen nicht darauf verlassen, automatisch oder aus Einsicht in die Notwendigkeit in strategische Planungen der „Kunden“ einbezogen zu werden. Sie müssen proaktiv auf den Kunden zugehen. Als Äquivalent zum Account Manager bei externen Dienstleistern haben verschiedene IT-Abteilungen „**Demand Manager**“ etabliert. Sie agieren als erster Ansprechpartner eines Fachbereichsverantwortlichen, um Anfragen zu spezifizieren und entsprechende Projekte zu koordinieren. Umgekehrt sind sie dafür zuständig, Innovationsbedarf in den Fachbereichen zu identifizieren und anzusprechen.
- **In IT-Marketing investieren:** Um sich stärker zu profilieren und ihr Image zu verbessern, muss die IT aktiv für sich werben. Als Möglichkeiten des Eigenmarketings nannten IT-Verantwortliche beispielsweise die Darstellung erfolgreicher IT-Projekte über die Unternehmenskommunikation oder auch die Durchführung von Workshops und Vorträgen zu Chancen und Risiken verschiedener Technologieentwicklungen für das Unternehmen.
- **Pro-aktiv Pilotprojekte starten und Referenzen schaffen:** Viele IT-Innovationen treffen bei Business-Verantwortlichen ganz natürlich auf Widerstand – insbesondere dann, wenn die Innovationen in herkömmliche Routinen eingreifen. Formale Prozesse erweisen sich daher häufig als schwierig und langwierig für die Umsetzung solcher disruptiver Innovationen. Vor diesem Hintergrund wiesen verschiedene IT-Verantwortliche darauf hin, dass es sich durchaus lohnt, auf informellem Weg „Verbündete zu suchen“ und gemeinsam an Pilotprojekten zu arbeiten.

Schließlich gibt es auch die Möglichkeit, bei solchen Piloten voranzugehen. In einem der von uns befragten Unternehmen analysierte die IT aus eigener Initiative Daten aus dem ERP-System, um Unterschiede im Vertriebs Erfolg zwischen verschiedenen Regionen zu identifizieren. Die Ergebnisse wurden dem Vertrieb präsentiert, was letztlich zur Etablierung einer gemeinsamen Einheit führte, die sich um die Optimierung von Vertriebsprozessen kümmert.

All diese Maßnahmen sollten natürlich durch Steuerungssysteme flankiert werden, in denen Serviceorientierung, Verbesserung der End User Experience oder die Förderung geschäftlicher Innovationen primäre Ziele darstellen. Die Performance in diesen Punkten sollte anhand von Kennzahlen gemessen werden, die die Sicht der Kunden – also der Fachbereiche und End-Anwender – widerspiegeln.

3.3 IMPLIKATIONEN FÜR DIE FORSCHUNG

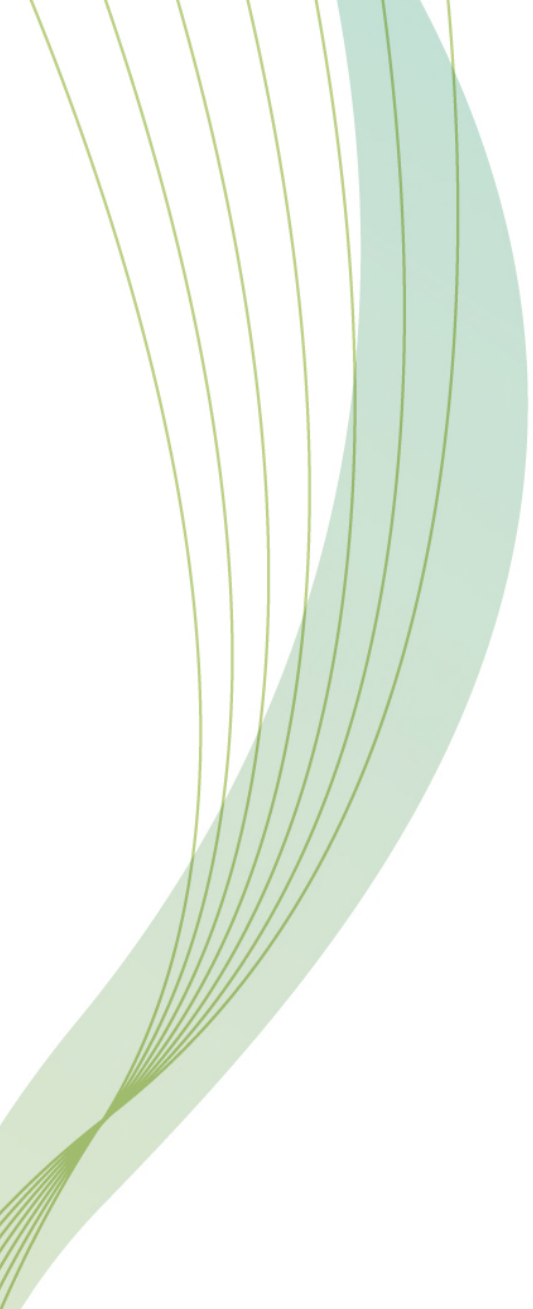
Zunächst zeigen die Studienergebnisse, dass es sich durchaus lohnt, den Fokus bei der Dienstleistungsforschung nicht nur auf klassische Service-Anbieter, sondern auch auf unternehmensinterne Einheiten wie Beschaffung, Finance & Accounting, HR oder eben die IT zu richten. Schließlich sind diese gefordert, sich mehr und mehr als Dienstleister innerhalb der Unternehmen zu positionieren.

So lassen sich auch viele Forschungsarbeiten zur Steuerung der Produktivität von Dienstleistungen nicht nur auf klassische Dienstleistungsunternehmen, sondern auch und insbesondere auf interne Serviceorganisationen übertragen. Anhand des Modells von Grönroos und Ojasalo (als Ausgangspunkt für die PAC-Forschungsaktivitäten)⁷ kann man beispielsweise gut darstellen, warum und unter welchen Bedingungen interne IT-Organisationen eine Daseinsberechtigung haben.⁸ Die Betrachtung der Effektivität als integraler Bestandteil der Produktivität oder Performance spielt hierbei eine zentrale Rolle.

Eine solch umfassende Sichtweise auf die Dienstleistungsproduktivität ist jedoch noch nicht weitflächig verankert – weder bei den IT-Organisationen selbst noch bei deren Kunden. Die Unternehmen benötigen weniger neue und ausgefeilte Kennzahlensysteme als vielmehr Erkenntnisse darüber, wie eine solch gesamtheitliche Sicht auf die Performance organisatorisch umgesetzt werden kann (vgl. Abschnitt 3.1). Zudem ist ein klares Verständnis über die Wirkung effektivitätsfördernder Maßnahmen sowohl auf die Wertschätzung der Leistung durch die Kunden als auch auf den wirtschaftlichen oder strategischen Erfolg der Anbieter notwendig.

⁷ Siehe dazu auch den im Rahmen von ProdIT entstandenen PAC Research Report zu „Steuerung und Messung der Produktivität von IT-Service-Organisationen“ sowie den PAC-Fallstudienreport „Wie IT-Dienstleister ihre Produktivität steuern – Beispiele aus der Praxis mittelständischer IT-Berater und Systemintegratoren“. Sie stehen zum kostenlosen Download zur Verfügung unter: www.zew.de/prodIT2013.

⁸ Grönroos, C./ Ojasalo, K. (2004): „Service productivity – Towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services“, Journal of Business Research, Vol. 57, April.



Kontakt

Autoren :

Dr. Andreas Stiehler &

Dr. Katrin Schleife

Pierre Audoin Consultants (PAC)

Am Kupfergraben 6a

10117 Berlin

+49 (0)30 28 52 96 26

+49 (0)30 28 52 96 29

a.stiehler@pac-online.com



Pierre Audoin Consultants

Gefördert vom :

Bundesministerium für Bildung und
Forschung (BMBF),

Projektträger: DLR

Prod•IT