

Wirtschaftsinformatik

# IT-CONSULTING UND DIENSTLEISTUNGSMANAGEMENT

Patrick Schmidt, M.Sc.



Video an  
(warten bis 50% dies machen)



Mit vollem Vor- und Nachnamen  
anmelden



Bleib bei der Sache



Bitte auf Mute gehen  
(gegen Zwischengeräusche)



Fragen sind jederzeit erwünscht



Getränk bereit stehen haben



Bei Übungen in Break Out Sessions Zeit  
im Auge behalten



Ausreden lassen

**WEITERE VORSCHLÄGE?**

## PATRICK SCHMIDT

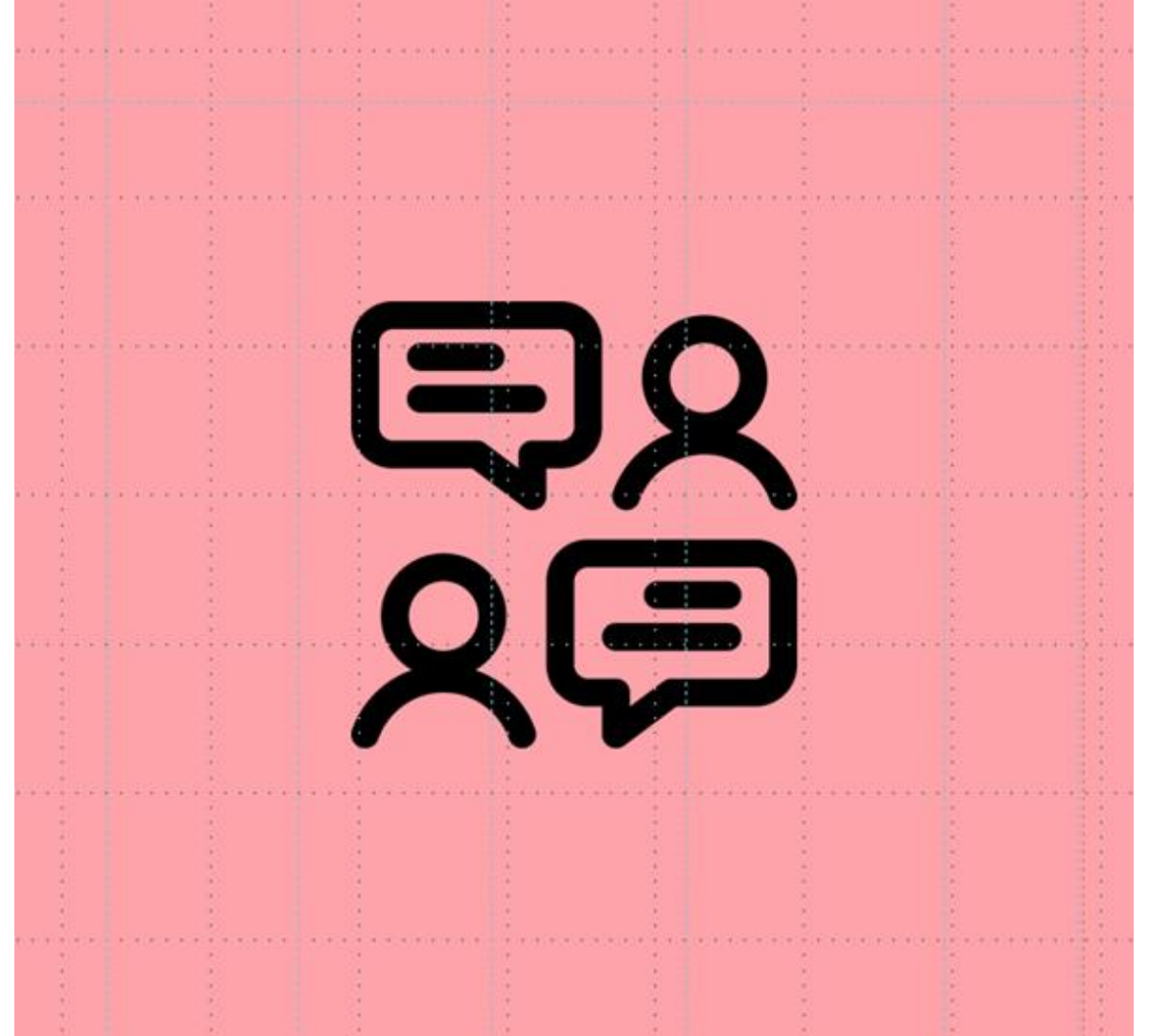
- Studium der Wirtschaftswissenschaften (B.A.) und Business Consulting & Digital Management (M.Sc.)
- Ab Oktober 2024 Start der berufsbegleitenden Promotion zum Thema „Organisationale Resilienz im Top-Management von Organisationen
- Leiter der deutschlandweiten Vertriebsorganisation bei der TELIS FINANZ AG in Regensburg
- Seit 2022 Dozent an der IU Internationale Hochschule in den Bereichen Personal und Management
- *„Meine persönliche Motivation als Dozent liegt darin, die Brücke zwischen Theorie und Praxis zu schlagen, um nicht nur Wissen zu vermitteln, sondern auch die praktische Anwendbarkeit für meine Studierenden greifbar und relevant zu machen.“*





## WER SIND SIE?

- Person
- Studiengang
- ggf. Arbeitgeber
- Funktion bzw. Aufgabe im Unternehmen
- Fun Fact
- Vorkenntnisse? Erwartungen?



**menti.com | Code: xxxxxx**

Nach erfolgreichem Abschluss sind die Studierenden in der Lage,

- die volkswirtschaftliche Relevanz des Dienstleistungssektors sowie seine Entwicklungsdynamik zu diskutieren und zu analysieren.
- verhaltenstheoretischer Konzepte zum Verständnis des Kauf- und Konsumverhaltens von Dienstleistungs- und IT-Kunden vorzustellen.
- die konstitutiven Dienstleistungsmerkmale und grundlegende Dienstleistungstypologien zum Verständnis von Dienstleistungs- und IT-bezogene Märkten zu erläutern.
- die grundlegenden Managementanforderungen für die Planung, Organisation, Steuerung und Kontrolle von Dienstleistungsbetrieben zu analysieren.
- grundsätzliche Anforderungen an ein kundenorientiertes IT-Consulting zu verstehen und umzusetzen.
- strategische, IT-bezogene Entscheidungen in Dienstleistungsunternehmen zu verstehen.

- Bruhn, M. (2008): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden. 7. Auflage, Springer, Berlin. ISBN-13: 978-3540768685.
- Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.) (1999): Dienstleistungsqualität. Konzepte – Methoden – Erfahrungen. 3. Auflage, Gabler, Wiesbaden. ISBN-13: 978-3409336559.
- Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.) (2010): Serviceorientierung im Unternehmen. Forum Dienstleistungsmanagement. Gabler, Wiesbaden. ISBN-13: 978-3834917737.
- Corsten, H./Gössinger, R. (2007): Dienstleistungsmanagement. 5. Auflage, Oldenbourg. ISBN-13:978-3486582376.
- Ellis, A./Kauferstein, M. (2004): Dienstleistungsmanagement. Erfolgreicher Einsatz von prozessorientiertem Service Level Management. Springer, Berlin. ISBN-13: 978-3540405852.
- Gouthier, M. et al. (Hrsg.) (2007): Service Excellence als Impulsgeber. Strategien – Management – Innovationen – Branchen. Gabler, Wiesbaden. ISBN-13: 978-3834906885.
- Haller, S. (2010): Dienstleistungsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Instrumente. 4. Auflage, Gabler, Wiesbaden. ISBN-13: 978-3834915313.
- Mayer, A. (Hrsg.) (1998): Handbuch Dienstleistungsmarketing. Band 1 und Band 2. Vahlen, München. ISBN-13: 978-3791011243.
- Meffert, H./Bruhn, M. (2009): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden. 6. Auflage, Gabler, Wiesbaden. ISBN-13: 978-3834910127.



- Modul: IT-Consulting und Dienstleistungsmanagement (DSBITCDM01)
- 4. Semester, keine Zugangsvoraussetzungen
- 50 Unterrichtseinheiten (UE) entsprechen 37,50 h Studium
- 112,50 h Selbststudium (Vor- und Nachbereitung mittels Foliensätzen, Literaturstudium sowie der Bearbeitung von Übungsaufgaben)
- Gesamt: 150 h (entspricht 5 ECTS)
- Prüfungsleistung: Hausarbeit

**Grundlagen des Dienstleistungsmanagements**

**01**

**Dienstleistungsbegriff und Dienstleistungstypologien**

**02**

**Käuferverhalten und Marktforschung auf Dienstleistungsmärkten**

**03**

**Operative Aspekte des Dienstleistungsmanagements**

**04**

**Strategische Aspekte des IT-Consulting und Dienstleistungsmanagements**

**05**

**Grundlagen des Dienstleistungsmanagements**

**01**

**Dienstleistungsbegriff und Dienstleistungstypologien**

**02**

**Käuferverhalten und Marktforschung auf Dienstleistungsmärkten**

**03**

**Operative Aspekte des Dienstleistungsmanagements**

**04**

**Strategische Aspekte des IT-Consulting und Dienstleistungsmanagements**

**05**

**AGENDA****01 GRUNDLAGEN DES DIENSTLEISTUNGSMANAGMENTS**

1. Abgrenzung: Produkte und Dienstleistungen
2. Gesamtwirtschaftliche Entwicklung und Bedeutung von Dienstleistungen
3. Besonderheiten und Herausforderungen im IT-Sektor
4. Projekt- und Projektportfoliomanagement

Nach der Bearbeitung dieser Lektion werden Sie wissen, ...

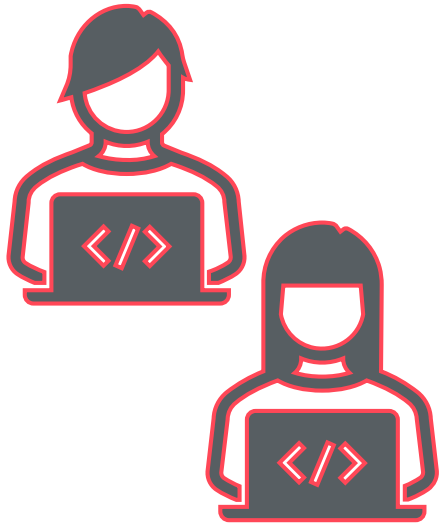
- ... wie die Begriffe Produkt und Dienstleistung abgegrenzt werden.
- ... welchen gesamtwirtschaftlichen Einfluss Dienstleistungen haben.
- ... wie die Volkswirtschaft in drei Sektoren aufgeteilt werden kann.
- ... welche Besonderheiten und Herausforderungen im IT-Markt bestehen.
- ... wie das Projektportfoliomanagement aufgebaut ist.



# AGENDA

## 01 GRUNDLAGEN DES DIENSTLEISTUNGSMANAGMENTS

1. **Abgrenzung: Produkte und Dienstleistungen**
2. Gesamtwirtschaftliche Entwicklung und Bedeutung von Dienstleistungen
3. Besonderheiten und Herausforderungen im IT-Sektor
4. Projekt- und Projektportfoliomanagement



- Was sind Ihre Lieblingsprodukte?
- Was sind Ihre Lieblingsdienstleistungen?

Produkt als Oberbegriff oder  
das Gegenteil von Dienst-  
leistungen?

# PRODUKT – WAS SAGT DAS GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON?

## I Industriebetriebslehre










- Ergebnis der Produktion und Sachziel einer Unternehmung oder auch Mittel der Bedürfnisbefriedigung. Einteilung in Sachgüter (materiell, Gebrauchsgüter und Verbrauchsgüter), Dienstleistungen (immateriell) und Energieleistungen.

## II Marketing

- Im Marketing lassen sich verschiedene Perspektiven oder Kategorisierungen des Produktbegriffes finden, die für im Rahmen des ganzheitlichen Marketings von Bedeutung sind.
- ...
- **Substanzieller Produktbegriff:** Der Kunde sieht seine grundlegenden Bedürfnisse befriedigt. Aus diesem Blickwinkel heraus ist ein Produkt eine Summe von verschiedenen physischen Merkmalen, also etwas Materielles und Greifbares. Eine Dienstleistung kann somit im Sinne des substanziellen Produktbegriffes kein Produkt sein. Sie kann allerdings durch die verwendeten Produkte signalisiert und manifestiert werden.
- Bsp.: Bei einem Auto können physische Merkmale z.B. Motor und Antriebsstrang aber auch Beschleunigung, Kurvenverhalten, Geschwindigkeit usw. sein.

- **Erweiterter Produktbegriff:** Nicht nur die physischen Merkmale stiften einen Nutzen, sondern auch ergänzende Dienstleistungen, wie Garantien, Wartungsanleitungen usw. Ein Produkt ist dann ein Leistungspaket aus physischen Produkten und ergänzenden Dienstleistungen. Das ist der sogenannte erweiterte Produktbegriff. Aber auch hier steht der funktionale Nutzen des Kunden noch im Vordergrund.
- **Generischer Produktbegriff:** Noch etwas breiter interpretiert die generische Perspektive den Produktbegriff. Neben dem funktionalen Nutzen wird hier noch der emotionale oder der soziale Nutzen berücksichtigt.
- Bsp. Eine bekannte Marke des Fahrzeugs verschafft dem Fahrer ein bestimmtes Prestige – das ist zusätzlich ein emotionaler Nutzen für den Käufer.
- An diesem Punkt können wir noch einmal festhalten: **Ein „Produkt“ ist ein Bündel von Eigenschaften, das auf die Schaffung von Kundennutzen jedweder Art abzielt** (Homburg et al. 2009).

# ZUR ERINNERUNG: BUSINESS MODEL CANVAS (BMC)

|   |  |  |   |  |
|---|--|--|---|--|
| <p><i>Schlüssel-partner</i> </p> <p><b>8. Wer sind unsere wichtigsten Partner und Lieferanten? Was steuern sie bei?</b></p>  | <p><i>Schlüssel-aktivitäten</i> </p> <p><b>7. Was müssen wir besonders gut machen, damit das GM funktioniert?</b></p> | <p><i>Wertangebote</i> </p> <p><b>2. Welches Kundenbedürfnis befriedigen wir? Welches Kundenproblem lösen wir? Welchen Nutzen und Wert versprechen wir? Und mit welchen Produkten/Services?</b></p> | <p><i>Kundenbeziehungen</i> </p> <p><b>4. Welche Kundenbeziehungen streben wir an? Wie pflegen wir sie, wie bauen wir sie aus?</b></p> | <p><i>Kundensegmente</i> </p> <p><b>1. Welche Gruppen von Personen/Organisationen wollen wir erreichen?</b></p> |
| <p><i>Kostenstruktur</i> </p> <p><b>9. Was sind unsere wichtigsten Kosten? Welche Aktivitäten sind am teuersten?</b></p> | <p><i>Schlüssel-ressourcen</i> </p> <p><b>6. Welche Ressourcen braucht das GM vor allem?</b></p>                      |  | <p><i>Kanäle</i> </p> <p><b>3. Wie erreichen wir unsere Kunden? Über alle Phasen ...?</b></p>  |  |
|   |  | <p><i>Einnahmequellen</i> </p> <p><b>5. Wofür bezahlen unsere Kunden? Welche Arten von Einnahmen erzielen wir?</b></p>  |   |  |

Quelle: Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 48.



## Nutzenversprechen

Der Begriff **Nutzenversprechen** ([englisch value proposition](#)), auch *Wertversprechen*, stammt aus der [Wirtschaft](#) und ist während der [New Economy](#) populär geworden. Er beschreibt, welchen Nutzen ein Unternehmen seinen Kunden mit einem bestimmten Produkt oder einer bestimmten Dienstleistung verspricht.

### Inhaltsverzeichnis [\[Verbergen\]](#)

- 1 [Nutzenversprechen bei Geschäftsmodellen](#)
- 2 [Literatur](#)
- 3 [Weblinks](#)
- 4 [Einzelnachweise](#)

## Nutzenversprechen bei Geschäftsmodellen [\[Bearbeiten\]](#) [\[Quelltext bearbeiten\]](#)

Das Nutzenversprechen eines [Geschäftsmodells](#) beschreibt den [Nutzen](#) und damit den Wert, den Kunden oder [Wertschöpfungspartner](#) durch ein Geschäftsmodell erhalten. Das Nutzenversprechen richtet sich an zwei unterschiedliche Anspruchsgruppen:<sup>[1]</sup>

1. [Kunden](#): Das Nutzenversprechen beschreibt, welchen Nutzen der Kunde erlangt. Das Geschäftsmodell definiert sich also nicht über ein bestehendes Produkt, sondern über die Nutzengenerierung und damit indirekt über die Bedürfnisbefriedigung beim Kunden. Durch die bewusste Festlegung, welche Bedürfnisse befriedigt werden sollen, impliziert das Nutzenversprechen auch, welche Aktivitäten nicht vom Unternehmen ausgeübt werden. Diese „negative“ Auswahl ist entscheidend für die Fokussierung des Unternehmens.
2. [Wertschöpfungspartner](#): Bestandteil des Nutzenversprechens ist nicht nur die Beschreibung des Nutzens für die Endkunden, sondern auch für Partner des Wertschöpfungsprozesses. Das Nutzenversprechen enthält den Nutzen, den die Wertschöpfungspartner, seien es Lieferanten oder Komplementäre, aus der Teilnahme an dem Geschäftsmodell ziehen und diese somit motivieren, Teil des Geschäftsmodells zu werden.

Value Proposition: Bei der Festlegung der Partner, die an der Wertschöpfung beteiligt sind, und der Kunden, für die die Leistung erbracht werden soll, ist zu berücksichtigen, welcher Nutzen ihnen aus der Einbindung in das Geschäftsmodell bzw. aus der erbrachten Leistung entstehen soll.<sup>[2]</sup>

Value Proposition ([Kundenwert](#) schaffen) ist ein spezieller Mix von [Produkt](#), [Preis](#), [Dienstleistung](#), sowie besondere Beziehung und Imagefaktoren gegenüber den Kunden.

Alles, was aus Sicht des Kunden einen Nutzen verspricht, betrachten wir als Produkt. Das heißt: Auch Dienstleistungen sind Produkte, aber sie sind spezieller Art, wie wir in der Folge noch sehen werden.

# SEHEN WIR DAS IN DEUTSCHLAND AUCH SO?

- Richard arbeitet als Manager schon sehr lange in einem kleinen Familienunternehmen, das Maschinen für die Industrie herstellt. Er leitete längere Zeit das kleine Supportteam von Technikern, das allerdings – weil zu teuer – oft nicht von den Kunden angefragt wurde. Das machte aber nichts: Wie in Deutschland üblich hat das Unternehmen, und somit auch Richard, seine ganze Aufmerksamkeit auf die qualitativ hochwertige Produktion der Maschinen gerichtet, bis diese das Werk verließen. Damit wurde es sogar zum Marktführer und auch international machte die Qualität der Maschinen „Made in Germany“ alle Ehre.
- Die letzten Jahre wurde es durch Konkurrenz, z. B. aus Asien, immer schwieriger. Um die heikle Lage zu ändern, gab es eine Sitzung nach der nächsten. Steven, einer der neueren Vertriebsmanager, hatte dann eine Idee: „Wir können jede Menge Dienstleistungen zu den Maschinen anbieten. Dann bleiben die Kunden.“ Richard entgegnete traurig: „Wir haben doch Technikerleistungen; das läuft nur nicht.“ „Dann müssen wir das jetzt anders machen“, meinte Steven augenzwinkernd.
- Steven und Richard setzten sich darauf zusammen, um festzustellen, was geändert werden muss. Es war vor allem die Grundhaltung des Managements und vieler Mitarbeiter, dass Dienstleistungen nicht so wichtig sind und deshalb dem Kunden nicht angeboten wurden. So hatte man ihn über Jahre – bis zum Verkauf der nächsten Maschine – aus den Augen verloren.
- Jetzt hieß es also im gesamten Unternehmen umzudenken. Richard und Steven brachten innerhalb kurzer Zeit den „Service made in Germany“ im Unternehmen nach vorne. Mittlerweile werden verschiedenste Lösungen zu den Maschinen angeboten. Richards und Stevens Abteilung ist rasant gewachsen, denn gut die Hälfte aller Umsätze wird mit Dienstleistungen generiert.
- Viele Unternehmen in Deutschland haben sich, wie im Beispiel, darauf beschränkt, die besten Produkte herzustellen. Oft reicht das aber nicht mehr, um am Markt erfolgreich zu sein. Dienstleistungen können hier helfen. Diese haben nach wie vor ein großes Wachstumspotenzial. Einige Unternehmen haben das zwar erkannt, hadern aber mit der Ausführung und Umsetzung. Denn Dienstleistungen zu managen ist anders und unvorhersagbarer, als mit Produkten zu arbeiten. Das alles ist jedoch lernbar und wird im Folgenden dargestellt.

- **Wie wird in dem vorliegenden Text der Begriff „Produkt“ verwendet?**
- **Wie wird er bei Eurem Praxispartner verwendet?**
- **Warum sollte man auch zunehmend Dienstleistungen in den Fokus nehmen?**

# AGENDA

## 01 GRUNDLAGEN DES DIENSTLEISTUNGSMANAGMENTS

1. Abgrenzung: Produkte und Dienstleistungen
2. **Gesamtwirtschaftliche Entwicklung und Bedeutung von Dienstleistungen**
3. Besonderheiten und Herausforderungen im IT-Sektor
4. Projekt- und Projektportfoliomanagement



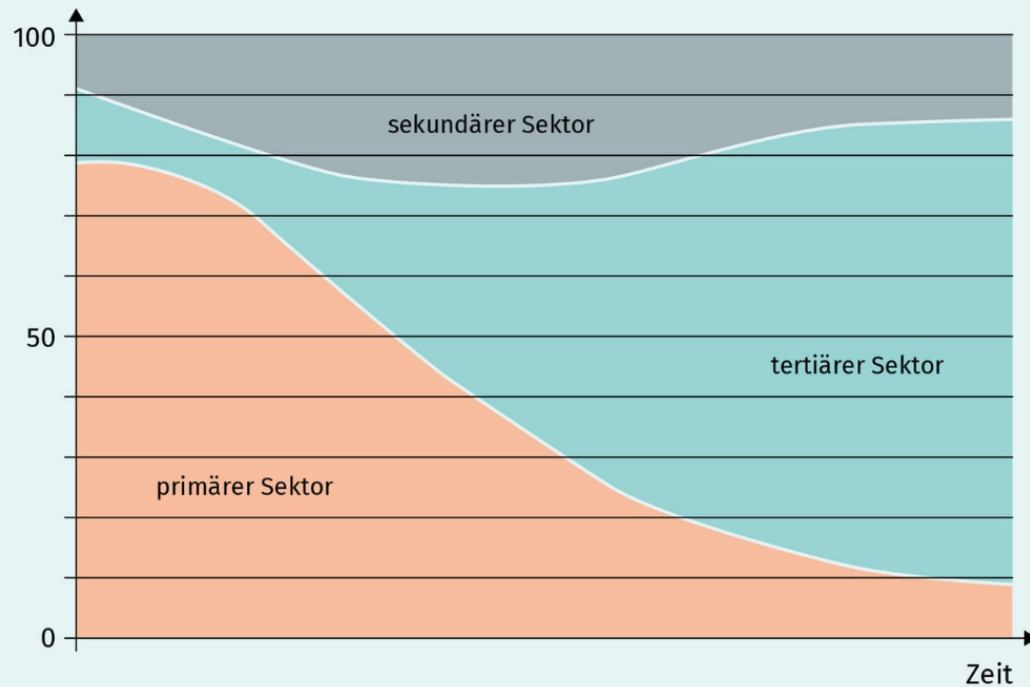
- Global liegt der Anteil des Dienstleistungssektors an der Wertschöpfung bei ca. 65% des BIP (= Bruttoinlandsprodukts)
- Aufgrund des weltweit schnell wachsenden Dienstleistungssektors werden neue Arbeitsplätze hauptsächlich im Bereich Dienstleistungen geschaffen (v.a. Bildung, Gesundheitswesen etc.)
- Bei der Entwicklung von Volkswirtschaften bilden Dienstleistungen somit den größten Teil der Wirtschaftsleistung
- Zur Vertiefung dieser volkswirtschaftlichen Zusammenhänge eignet sich die Einteilung der Volkswirtschaften in Sektoren (sog. Drei-Sektoren-Theorie)



# DAS DREI-SEKTOREN-MODELL

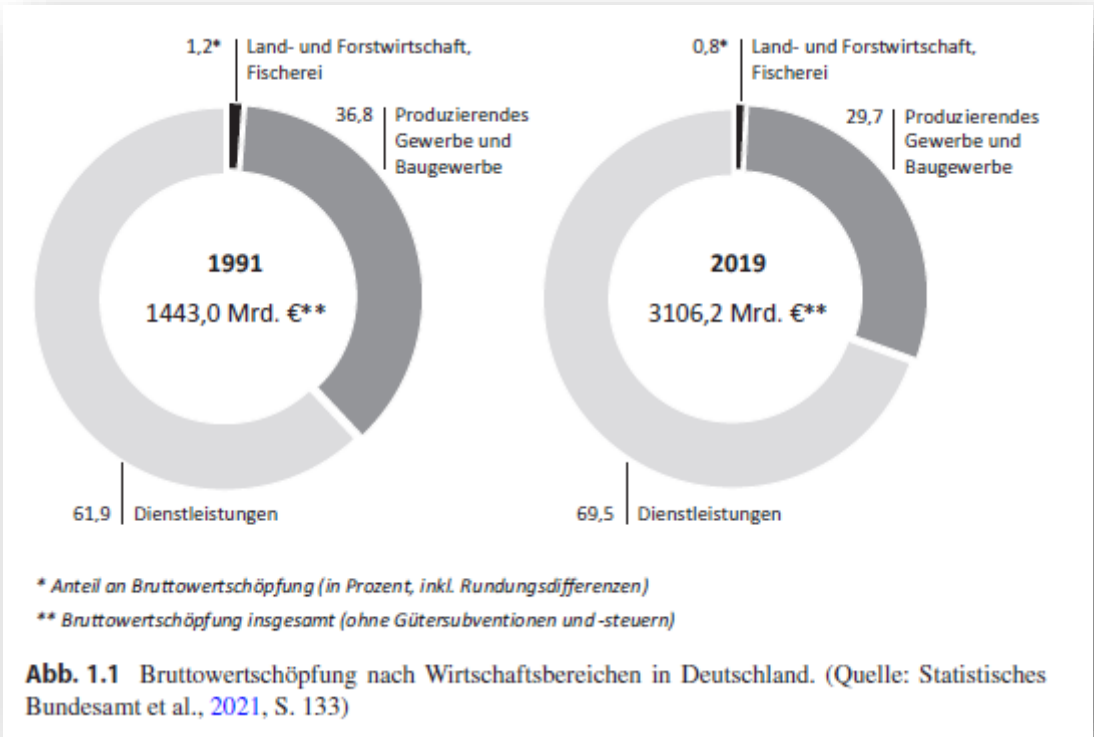
## Weltweite Entwicklung der drei Wirtschaftssektoren nach Fourastié

Beschäftigungs-  
anteil in %

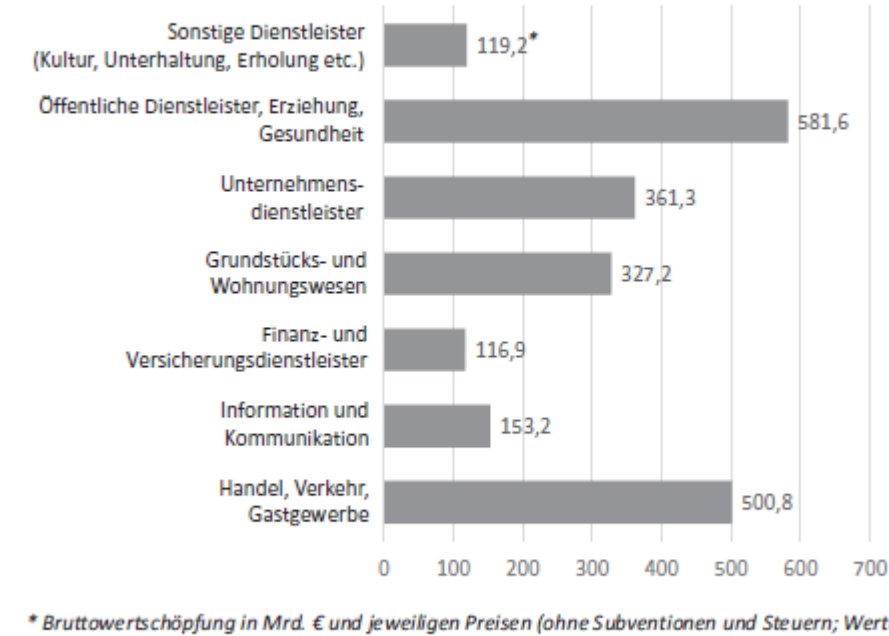


**Tab. 1.1** Klassifikation der Wirtschaftsbereiche. (Quelle: Statistisches Bundesamt, 2008)

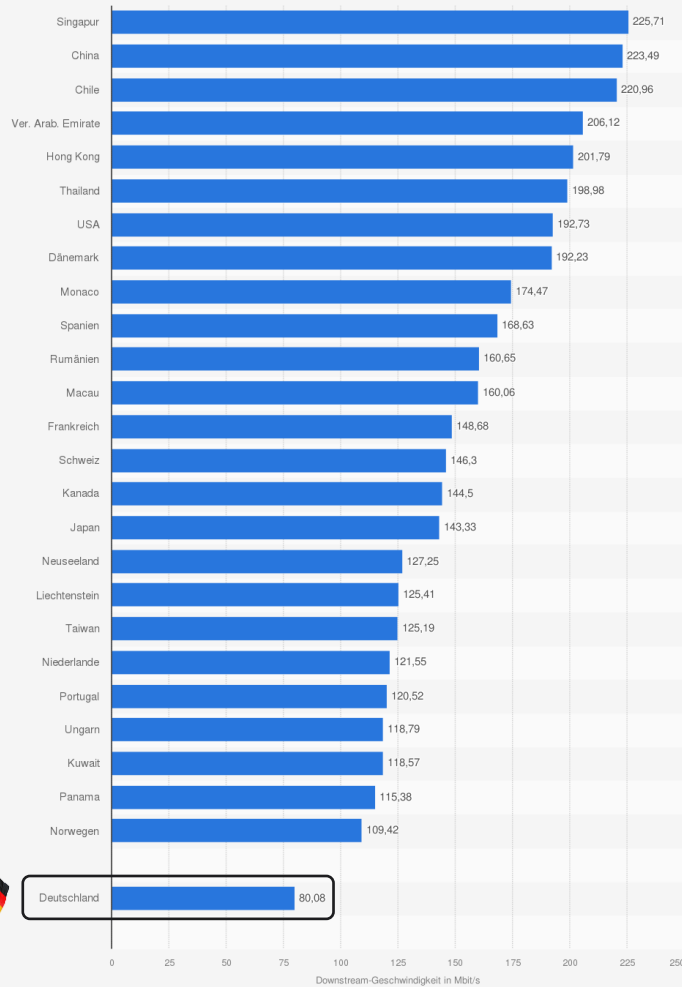
| Bereiche                 | Wirtschaftszweige  |
|--------------------------|--|
| <i>Primärer Sektor</i>   |  |
| A                        | Land-, Forstwirtschaft und Fischerei   |
| <i>Sekundärer Sektor</i> |  |
| B                        | Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden  |
| C                        | Verarbeitendes Gewerbe   |
| D, E                     | Energie- und Wasserversorgung  |
| F                        | Baugewerbe   |
| <i>Tertiärer Sektor</i>  |  |
| G                        | Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen   |
| H                        | Verkehr und Lagerei  |
| I                        | Gastgewerbe  |
| J                        | Information und Kommunikation  |
| K                        | Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen   |
| L                        | Grundstück- und Wohnungswesen  |
| M, N                     | Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen, sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen |
| O                        | Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung   |
| P                        | Erziehung und Unterricht   |
| Q                        | Gesundheits- und Sozialwesen   |
| R                        | Kunst, Unterhaltung und Erholung   |
| S                        | Sonstige Dienstleistungen  |
| T                        | Private Haushalte mit Hauspersonal   |
| U                        | Exterritoriale Organisationen und Körperschaften   |



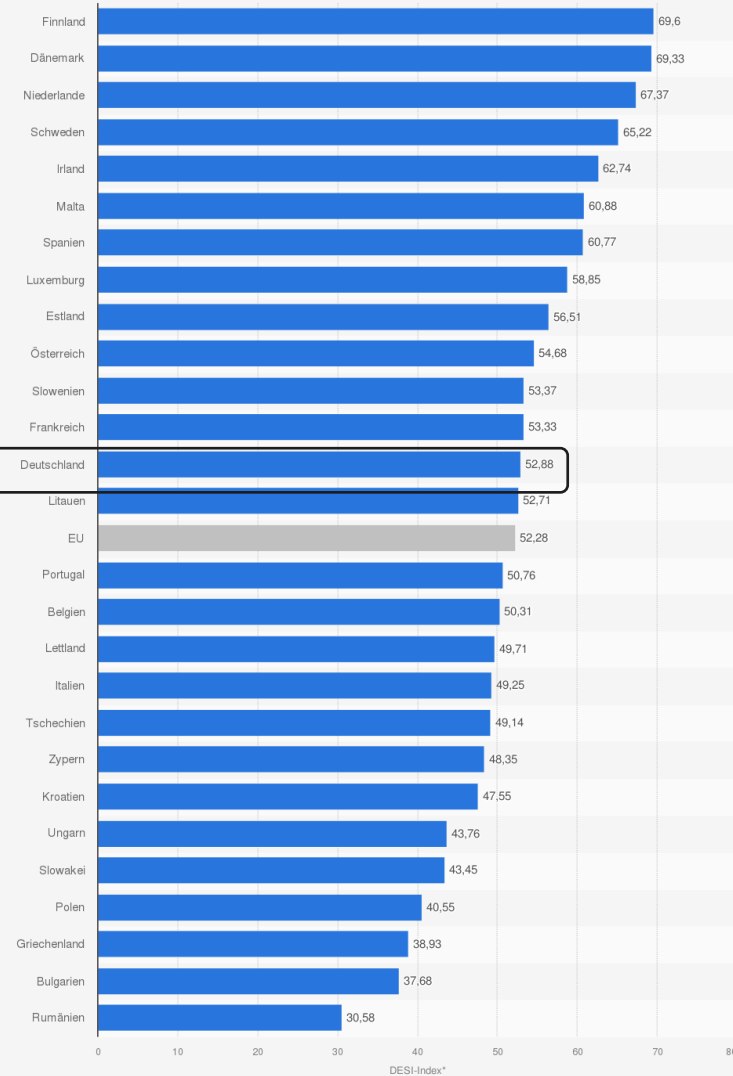
**Abb. 1.1** Bruttowertschöpfung nach Wirtschaftsbereichen in Deutschland. (Quelle: Statistisches Bundesamt et al., 2021, S. 133)



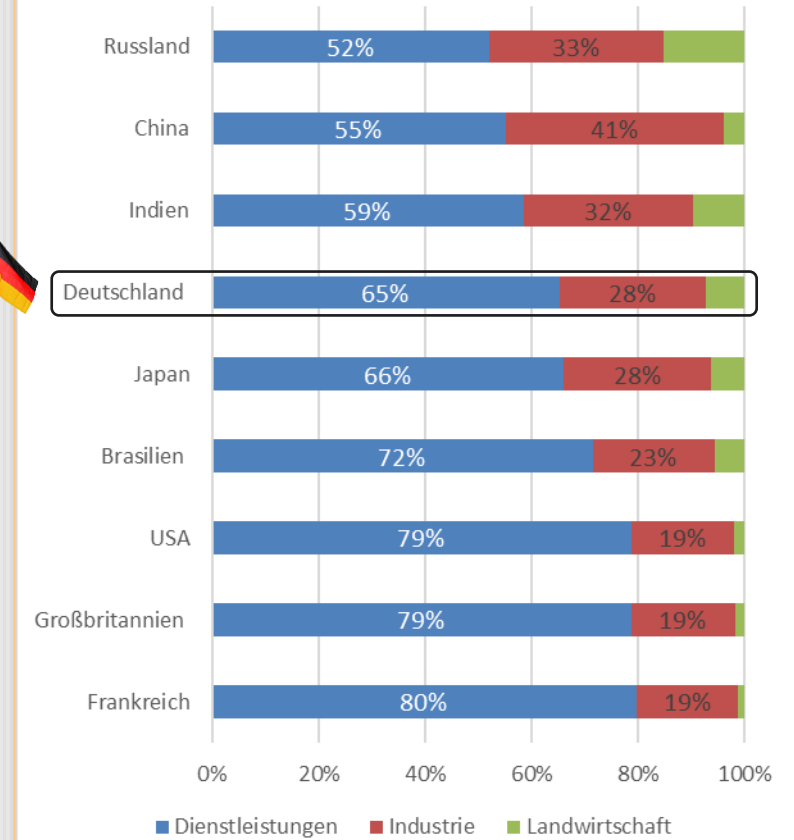
Durchschnittliche Verbindungsgeschwindigkeit der Internetanschlüsse (Festnetz) in den führenden Ländern/Territorien weltweit im Dezember 2022 (Medianwert in Mbit/s)



Digitalisierungsgrad der EU-Länder nach dem DESI-Index\* im Jahr 2022



Anteil der Wirtschaftssektoren am BIP

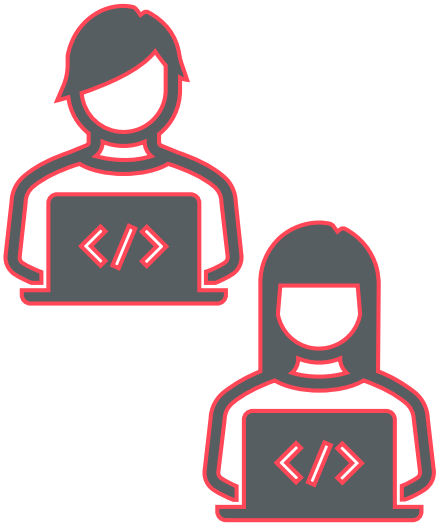


# 01

## AGENDA

### 01 GRUNDLAGEN DES DIENSTLEISTUNGSMANAGMENTS

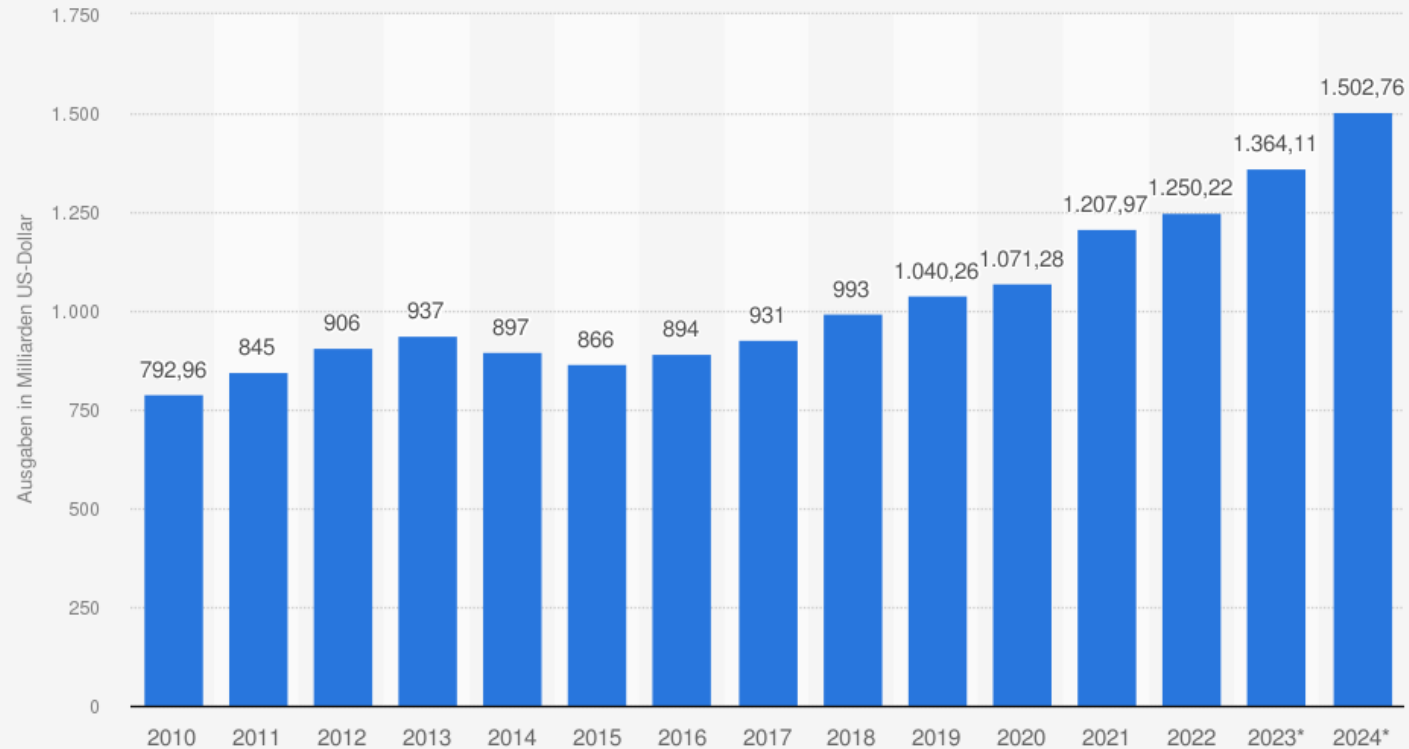
1. Abgrenzung: Produkte und Dienstleistungen
2. Gesamtwirtschaftliche Entwicklung und Bedeutung von Dienstleistungen
3. **Besonderheiten und Herausforderungen im IT-Sektor**
4. Projekt- und Projektportfoliomanagement



- Wenn Euer Praxispartner ein "IT-Unternehmen" ist:
  - Welche IT-Dienstleistungen bezieht Ihr?
  - Welche Dienstleistungen bietet Ihr an?
  - Welche (Nicht-IT-)Dienstleistungen werden bei Euren Kunden durch Eure Dienstleistungen unterstützt?
- Wenn Euer Praxispartner ein "Anwenderunternehmen" ist:
  - Welche IT-Dienstleistungen bezieht Ihr?
  - Welche Dienstleistungen erbringt Ihr selbst?
  - Welche (Nicht-IT-)Dienstleistungen werden bei Euch durch IT unterstützt?



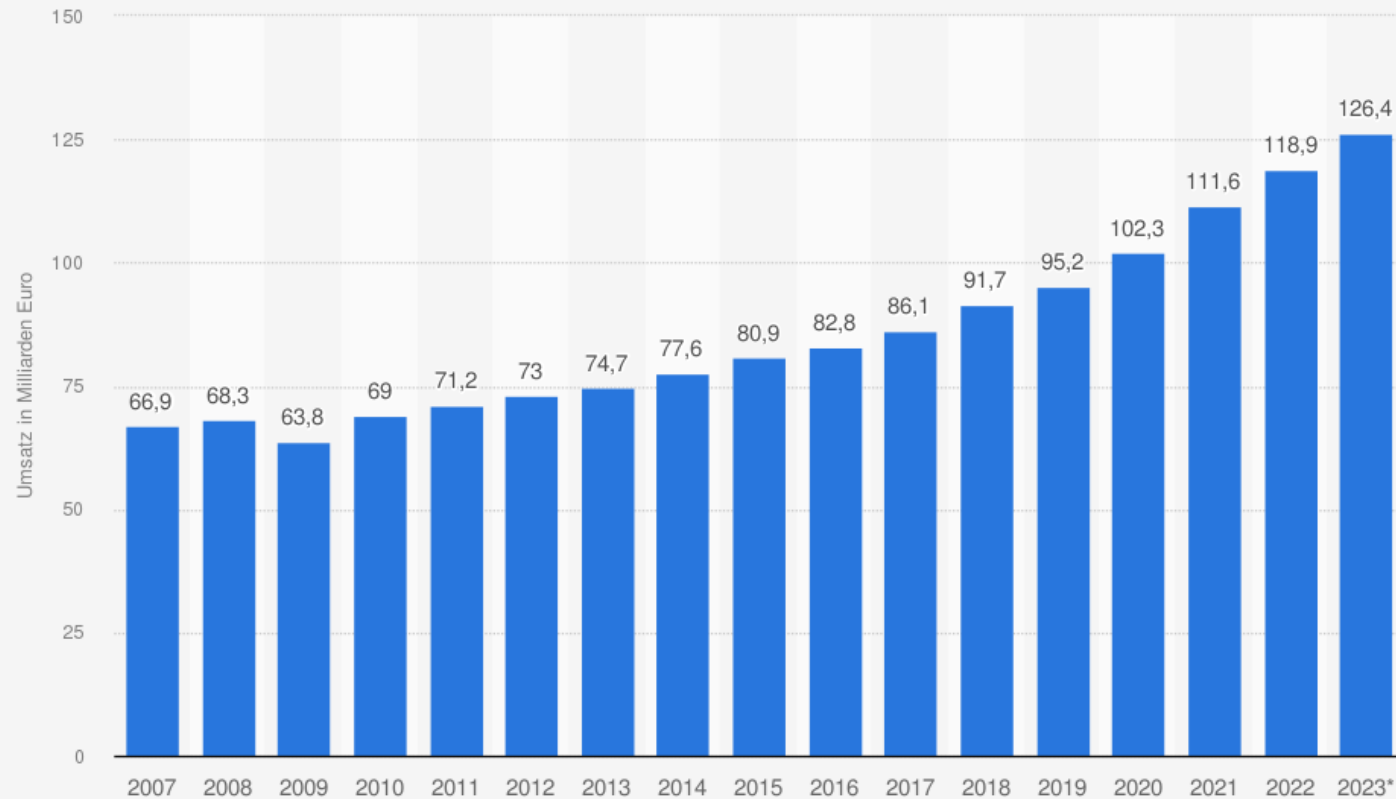
**Prognose zu den weltweiten Ausgaben für IT-Services von 2010 bis 2024 (in Milliarden US-Dollar)**



Quelle  
Gartner  
© Statista 2023

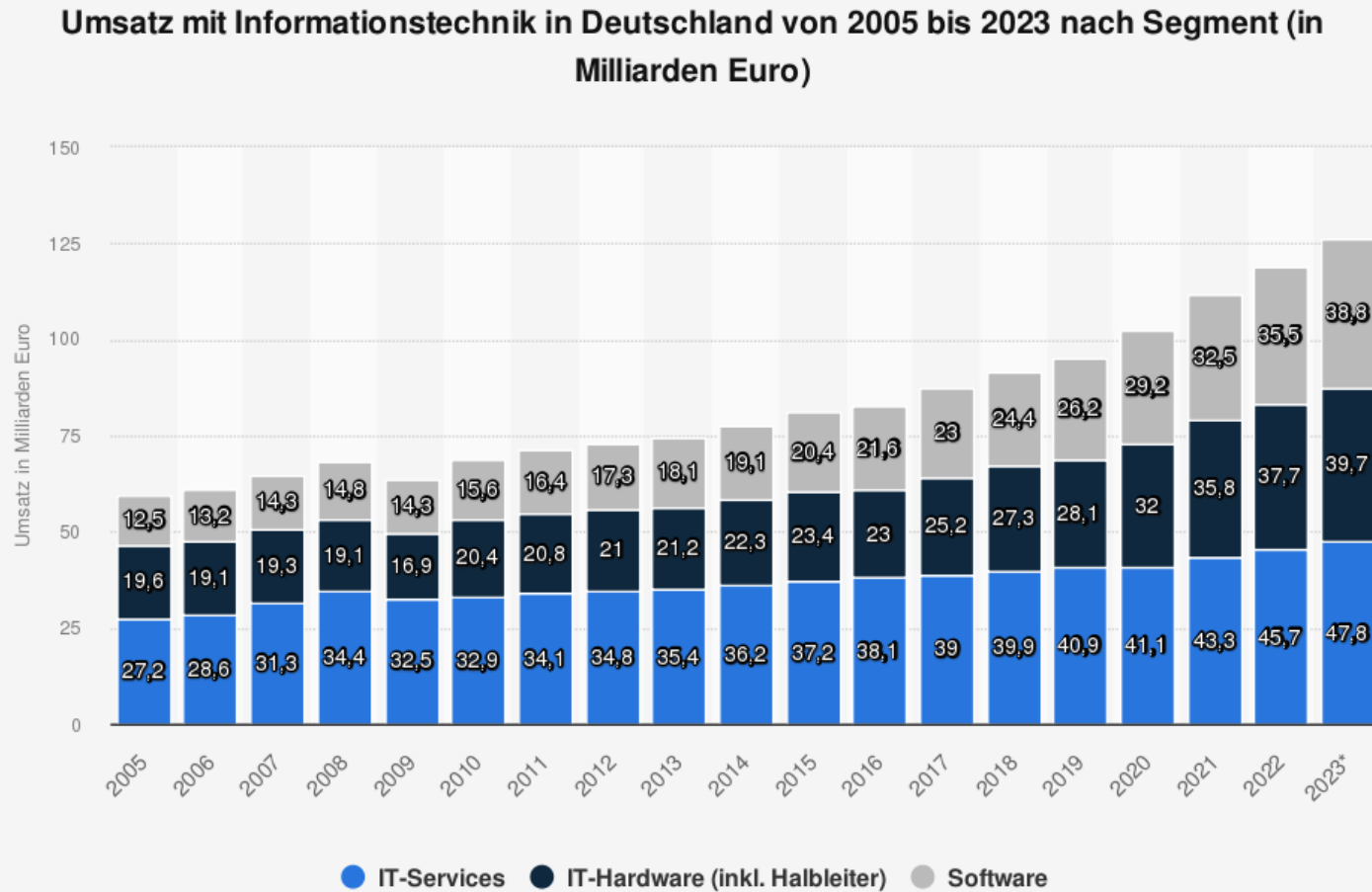
Weitere Informationen:  
Weltweit

**Umsatz mit Informationstechnik in Deutschland von 2007 bis 2023 (in Milliarden Euro)**



Quellen  
Bitkom; EITO; IDC  
© Statista 2023

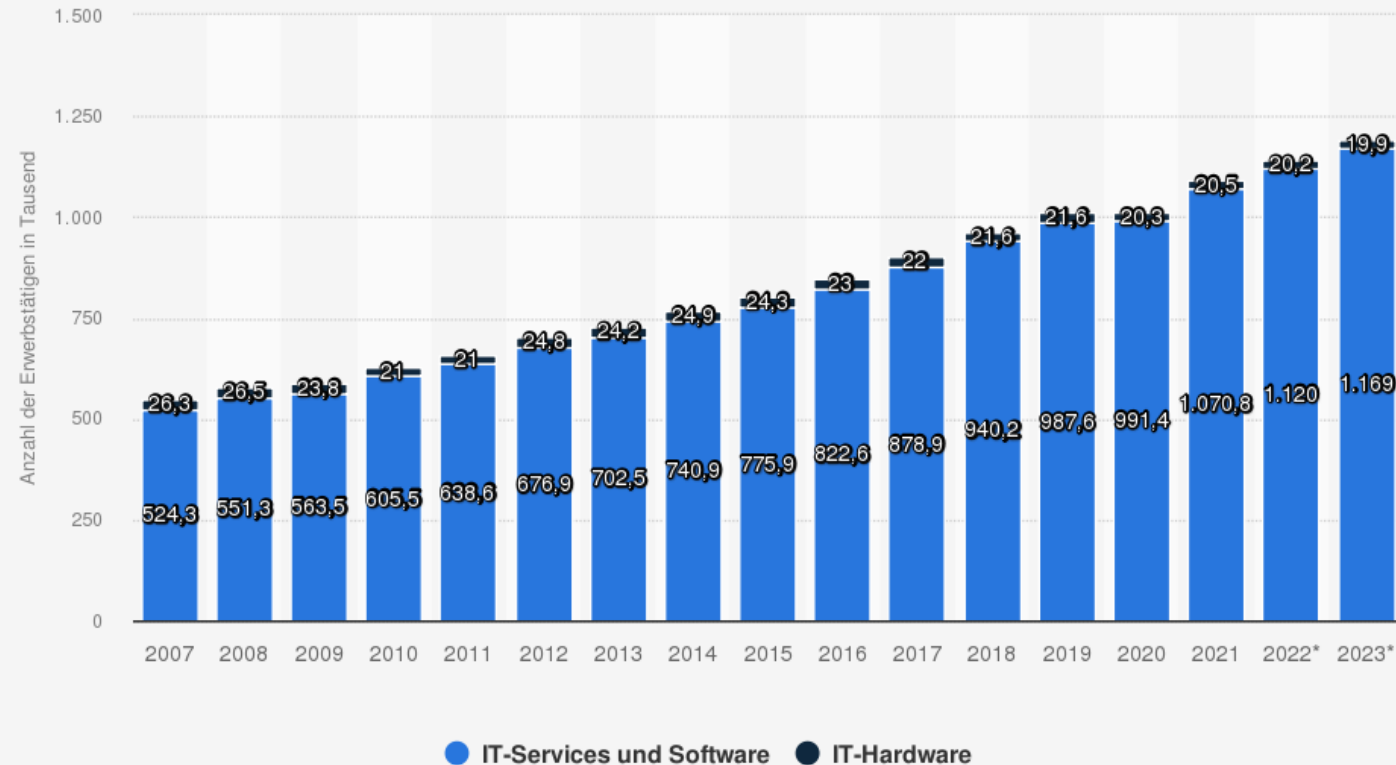
Weitere Informationen:  
Deutschland; 2007 bis 2022



Quellen  
Bitkom; EITO  
© Statista 2023

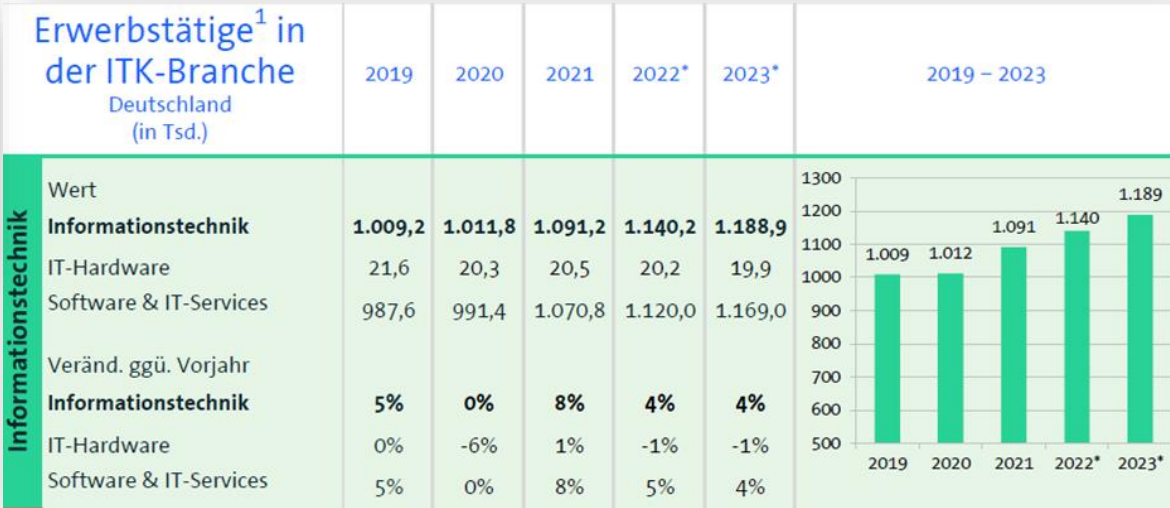
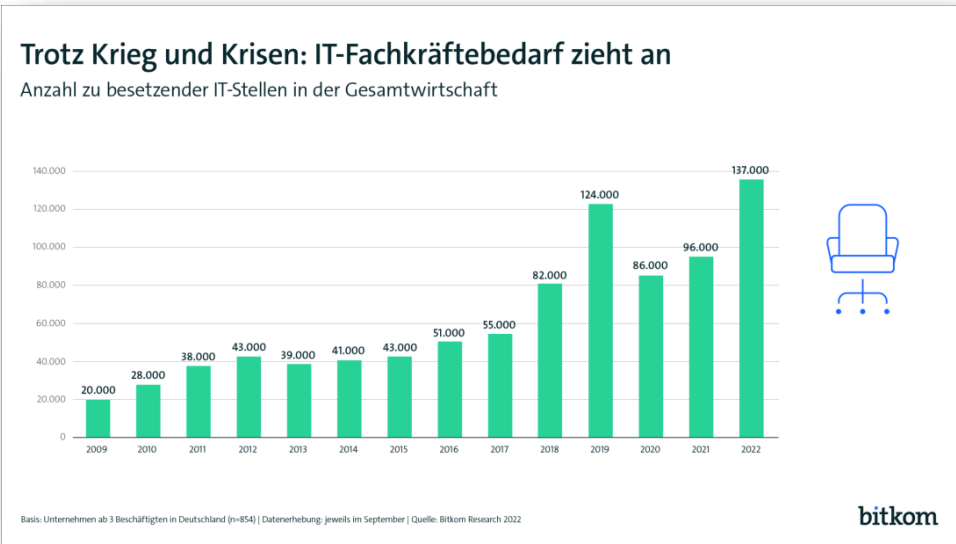
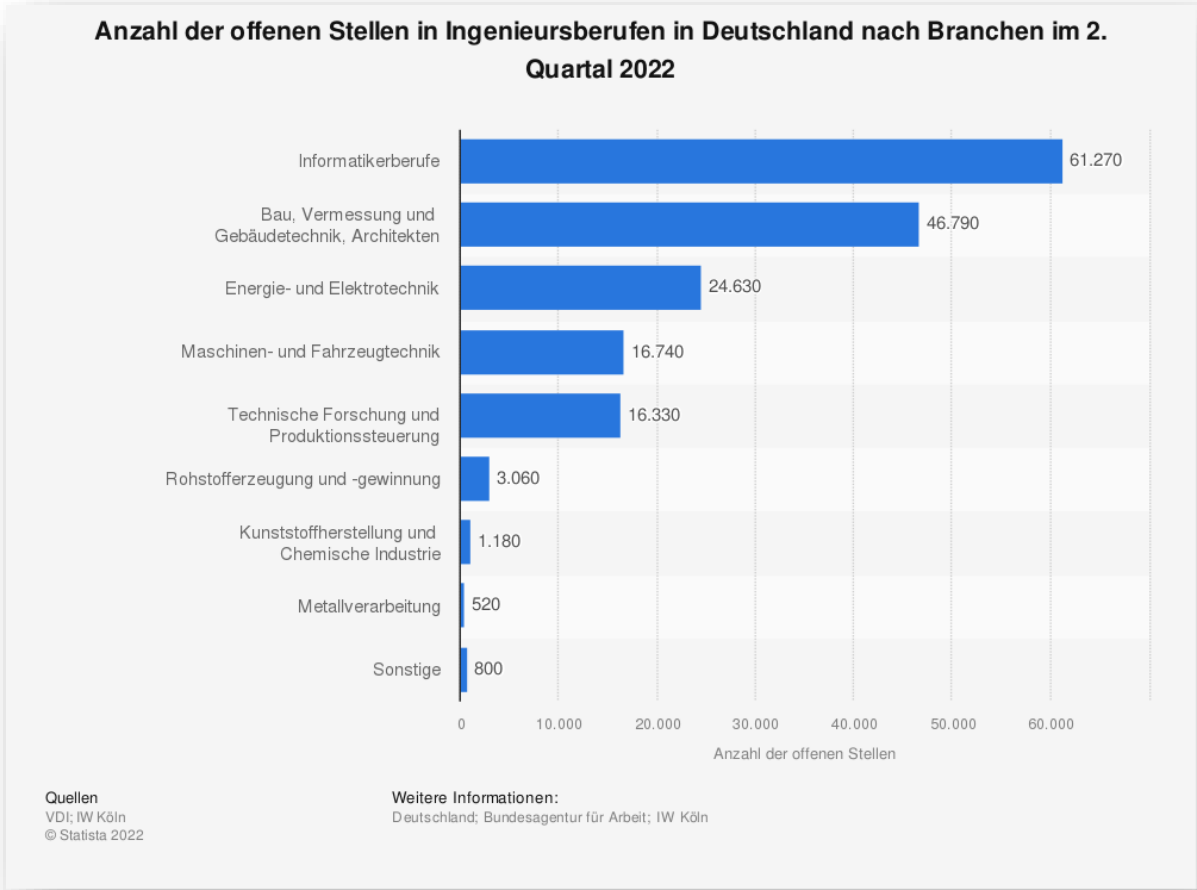
Weitere Informationen:  
Deutschland

Anzahl der Erwerbstätigen in der IT-Branche in Deutschland von 2007 bis 2023 nach Segment (in 1.000)



Quellen  
Bitkom; Bundesagentur für Arbeit;  
Bundesnetzagentur; Statistisches Bundesamt

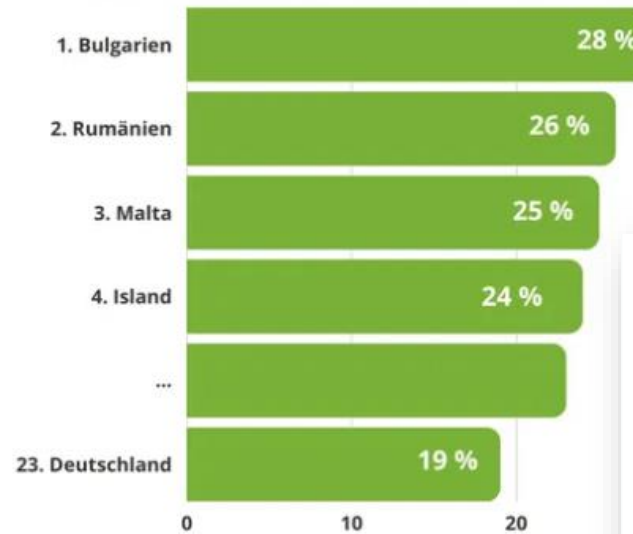
Weitere Informationen:  
Deutschland; 2007 bis 2021



Quelle: Statista, 2023; Bitkom, 2023.



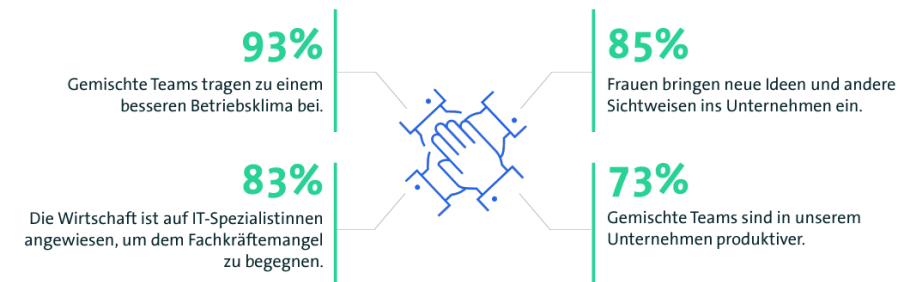
## So viele Frauen arbeiten 2021 in IT-Berufen



Quelle: [ec.europa.eu](https://ec.europa.eu) redaktionell bearbeitet

## Unternehmen haben Stärken gemischter Teams erkannt

Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zum Thema Frauen in Ihrem Unternehmen bzw. zu Frauen in der IT-Branche zu? (in Prozent)

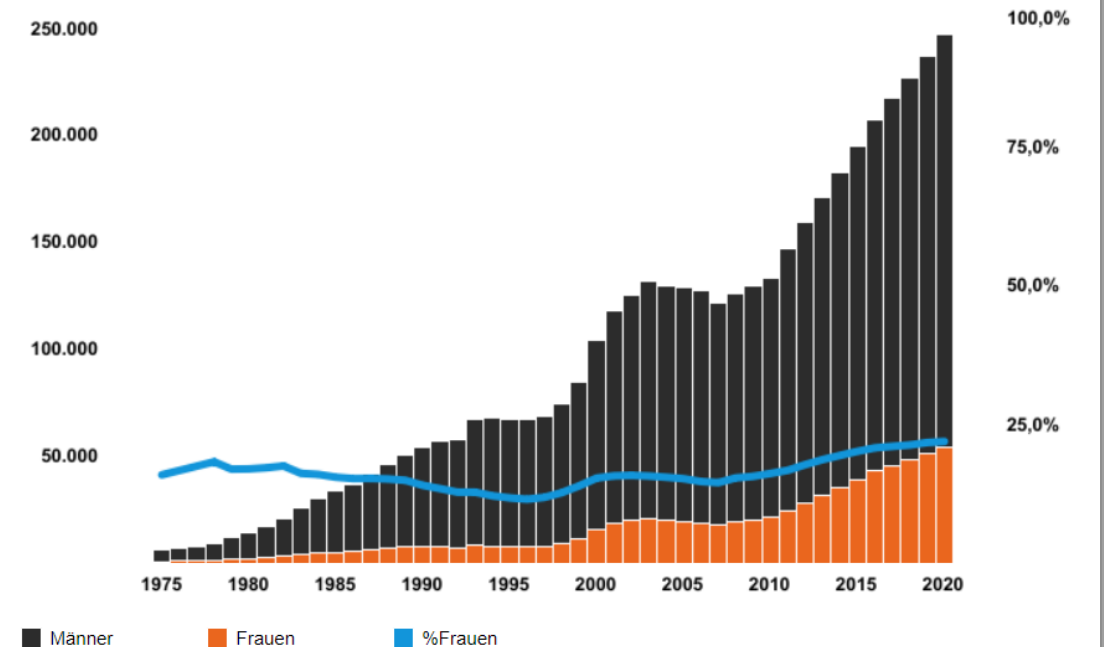


Basis: Alle Befragten (n=501) | Quelle: Bitkom Research 2022

bitkom

1973 2020

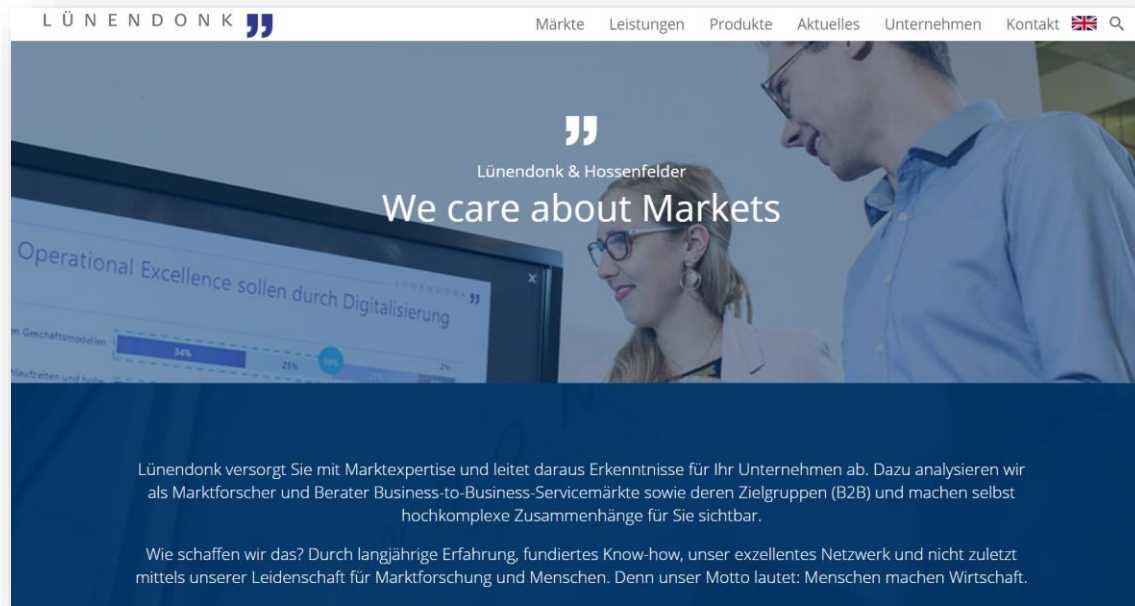
## Studierende insgesamt im Studienbereich Informatik 1975 bis 2020 in Deutschland



Quelle: Statistisches Bundesamt (destatis) 2021 und eigene Berechnungen  
© 2023 | Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e. V.

**kompetenzz**  
TECHNIK DIVERSITY CHANCENGLEICHHEIT

# LÜNENDONK-STUDIEN GEBEN ÜBERBLICK ÜBER DEUTSCHEN IT-MARKT

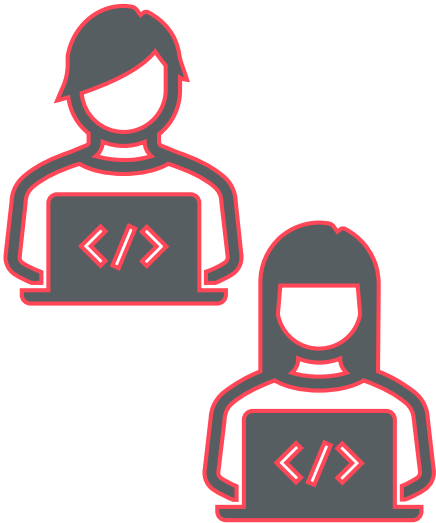


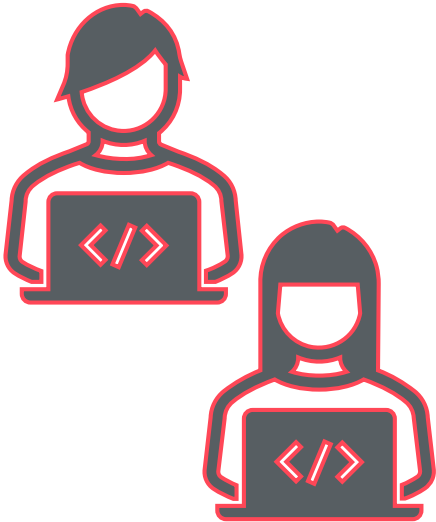
<https://www.luenendonk.de/>



Erläutern Sie den Unterschied zwischen

- IT-Beratung und Systemintegration
- IT-Service-Unternehmen



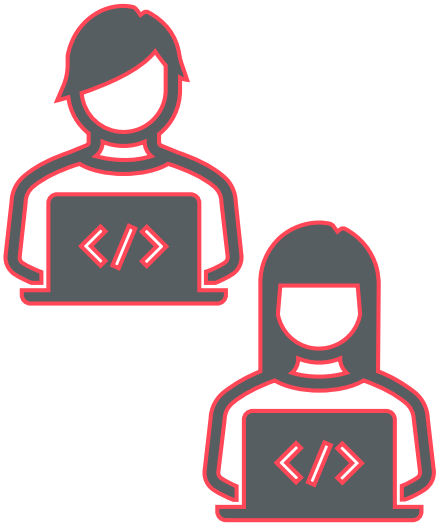


Analysieren Sie jeweils

- ein großes Beratungshaus
- ein mittelständisches Beratungshaus
- ein IT-Service-Unternehmen

Und beantworten Sie im Zuge dessen insbesondere folgende Frage:

- Welche Arten von IT-Leistungen stellen diese Unternehmen bereit?

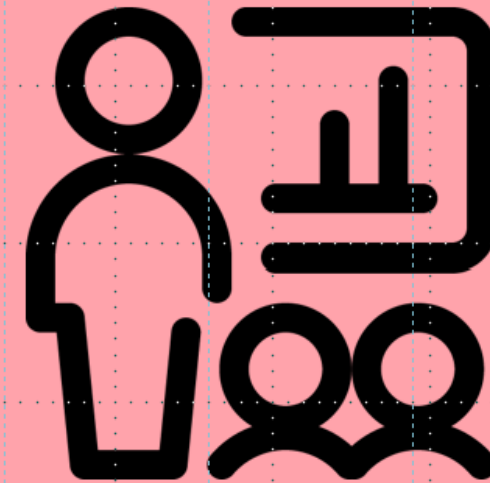


Erstellen Sie eine Präsentation (je Thema: 1-2 Screenshots + Stichworte).  
Behandeln Sie dabei folgende Themen zum IT-Markt:

- Branchen (S. 40)
- Near/Offshore (S. 46)
- Nachfragethemen (S. 49, auch S. 75ff.)
- Vertragsmodelle (S. 51)
- Honorarsätze (S. 53)
- Interne Dienstleister (S. 60)
- IT der Zukunft (S. 80)
- Fachkräftebedarf (S. 85)



Bitte stellen Sie Ihre  
Ergebnisse vor.  
Im Plenum werden die  
Ergebnisse diskutiert.



# AGENDA

## 01 GRUNDLAGEN DES DIENSTLEISTUNGSMANAGMENTS

1. Abgrenzung: Produkte und Dienstleistungen
2. Gesamtwirtschaftliche Entwicklung und Bedeutung von Dienstleistungen
3. Besonderheiten und Herausforderungen im IT-Sektor
4. **Projekt- und Projektportfoliomanagement**

## Definitionen für „Projekt“

- „**Vorhaben**, das im Wesentlichen durch **Einmaligkeit der Bedingungen** in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist “ (DIN 69901-5:2009)
- „Ein **zeitlich definiertes und begrenztes Vorhaben** mit dem **Ziel**, ein einmaliges Produkt, eine Dienstleistung oder ein Ergebnis zu schaffen.“ (PMI)
- „Ein Projekt ist ein einmaliges, zeitlich befristetes, interdisziplinäres, organisiertes Vorhaben, um **festgelegte Arbeitsergebnisse** im Rahmen vorab definierter Anforderungen und Rahmenbedingungen zu erzielen.“ (IPMA)
- „Ein Projekt ist eine für einen **befristeten Zeitraum geschaffene Organisation**, die mit dem Zweck eingerichtet wurde, ein oder mehrere **Produkte in Übereinstimmung mit einem vereinbarten Business Case** zu liefern.“ (PRINCE2)



Einmaligkeit

Zeitlich begrenzt

Festgelegte Ergebnisse  
erzielen

Befristete,  
eigene Organisation

Business Case

- Einführung eines neuen Geschäftsprozesses oder eines neuen Produkts
- Rollout eines IT-Templates in verschiedene Gesellschaften/Standorte
- Anpassung eines bestehenden Geschäftsprozesses
- Releasewechsel
- Systemanpassungen und Datenmigrationen im Rahmen von Umorganisation oder M&A
- Umsetzung von gesetzlichen Vorgaben , z.B. DSGVO
- Technische Umstellungen, z.B. neues Office-Paket, Security-Maßnahmen

# GIBT ES PROJEKTMANAGEMENT-STANDARDS?

- Bekannte Standards (und verantwortliche Organisationen):
  - PMBOK (PMI)
  - PRINCE2 (OCG)
  - ICB (IPMA)
- Typischerweise gibt es in den Unternehmen eigene PM-Methodiken, welche an diese Standards angelehnt sind
- Wir werden uns im Zuge dieses Kurses nicht weiter mit diesen Standards beschäftigen



# THEMENBEREICHE, DIE EIN(E) PROJEKTLITER(IN) ZU BEGINN PLANEN UND FORTLAUFEND STEUERN MUSS

|             | Themenbereich       | Adressierte Frage       | Beschreibung   | Entsprechung in PRINCE2 |
|-------------|---------------------|-------------------------|--|-------------------------|
| Fokus heute | Projektbegründung   | WARUM?                  | Die Ziele, die durch das Projekterreicht „eigentlich“ werden sollen                                      | Business Case           |
|             | Scope               | WAS?                    | Was soll das Projekt selbst erreichen, wann war es erfolgreich   | Qualität                |
|             | Projektorganisation | WER ENTSCHEIDET?        | Besetzung der verschiedenen Teile des Projekts, inkl. vereinbarten Verantwortlichkeiten                  | Organisation            |
|             | Zeitplanung         | WIE LANGE?<br>WAS WANN? | Start- und Endtermin. Meilensteine. Von „außen“ vorgegebene fixe Termine. Abhängigkeiten.                | Pläne                   |
|             | Ressourcen          | WER ARBEITET?           | Zuordnung interner und externer Mitarbeiter(innen)   |                         |
|             | Kosten              | WIEVIEL KOSTET ES?      | Beschreibung aller dem Projekt zuzuordnen  |                         |
|             | Risiken             | WAS KANN SCHADEN?       | Sammlung aller möglichen Risiken und Klassifizierung nach Wahrscheinlichkeit und Auswirkung              | Risiken                 |
|             | Change Request*     | WAS ÄNDERT SICH?        | Behandlung von notwendigen Änderungen zu allen genannten Bereichen, ob vom Projekt verursacht oder nicht | Änderungen              |
|             | Fortschritt*        | WO STEHEN WIR?          | Einhaltung der Pläne im Ist und Prognose der Einhaltung im Projektverlauf                                | Fortschritt             |

\* Nur im lfd. Projekt



## Projektbegründung Projekt „Neues Intranet“

Das bestehende Intranet soll umgestaltet und auf eine neue technische Plattform gestellt werden. Dadurch soll

...

- Die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem Intranet gesteigert werden
- Das Intranet öfter genutzt werden
- Die IT-Kosten gesenkt werden
- Der Betreuungsaufwand gesenkt werden
- Rahmenbedingung: Break-Even-Point nach 3 Jahren (Break-Even-Point = der Zeitpunkt, an dem die Einnahmen genauso hoch sind wie die Ausgaben)

- Mögliche Gründe für Projekte
  - Umsatzsteigerung
  - Kostensenkung
  - Imagegewinn
  - Mitarbeiterzufriedenheit
  - Technologische oder strategische Gründe
  - Gesetzliche Notwendigkeiten
  - Etc.
- Achtung
  - Verschiedene Stakeholder – verschiedene Gründe!
  - Nicht alle Gründe sind klar oder offen formuliert



## Scope Projekt „Neues Intranet“

### In Scope:

- Aufbau eines neuen Intranets auf Basis Microsoft 365
- Abschalten des alten Intranets und Decommissioning (d.h. Abschalten) der bestehenden Hard- & Software
- Einrichten eines „Do it yourself“-Newsfeeds für Unternehmensnachrichten
- Migration der alten „Unternehmens-News“

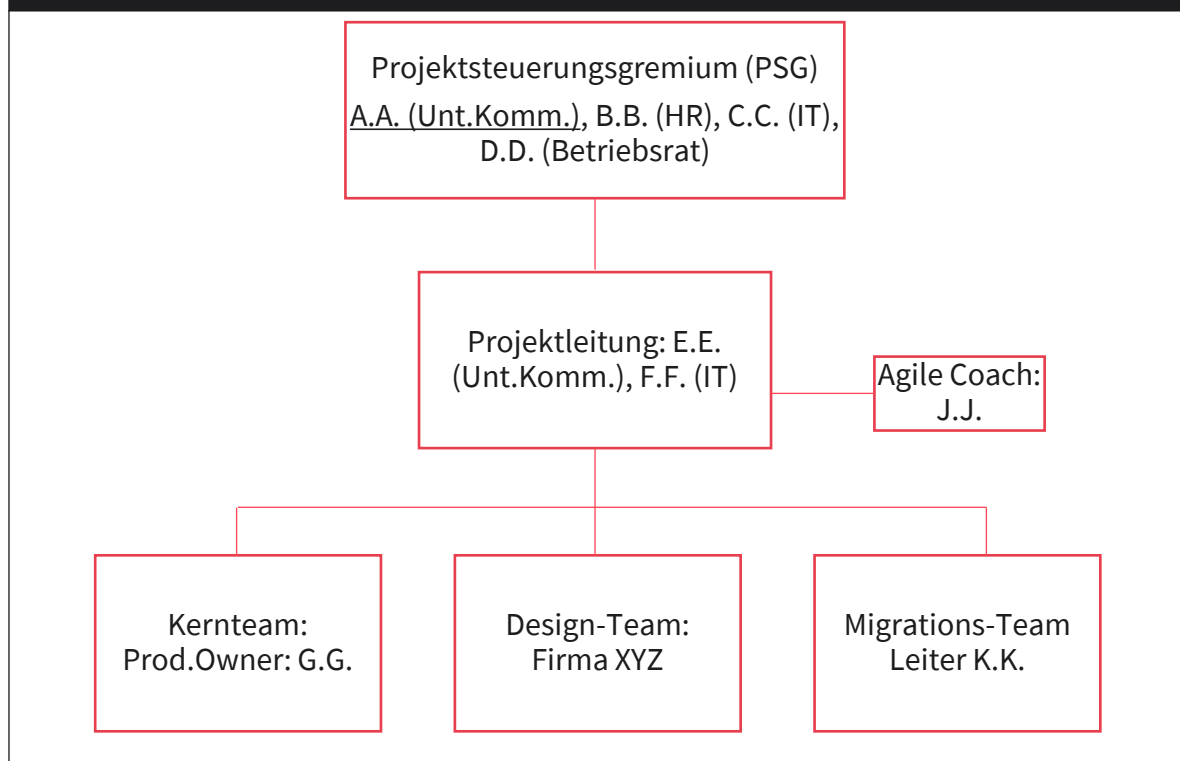
### Out of Scope:

- Migration der anderen alten Inhalte (ist nicht Aufgabe es Projekts, sondern in Verantwortung der jeweiligen Fachbereiche)
- Bestehende Employee Self Services (sollen nur neu verlinkt werden)

- Scope: der „Umfang“ dessen, was durch das Projekt erreicht werden soll.
- In klassischen Projekten wird der Scope vorgegeben, in agilen Projekten ist er (in gewissen Grenzen) variabel (-> Backlog)
- WICHTIG: „In Scope“ und „Out of Scape“ sollten der Klarheit wegen beide beschrieben werden!

WER  
ENTSCHEIDET?

## Projektorganisation Projekt „Neues Intranet“

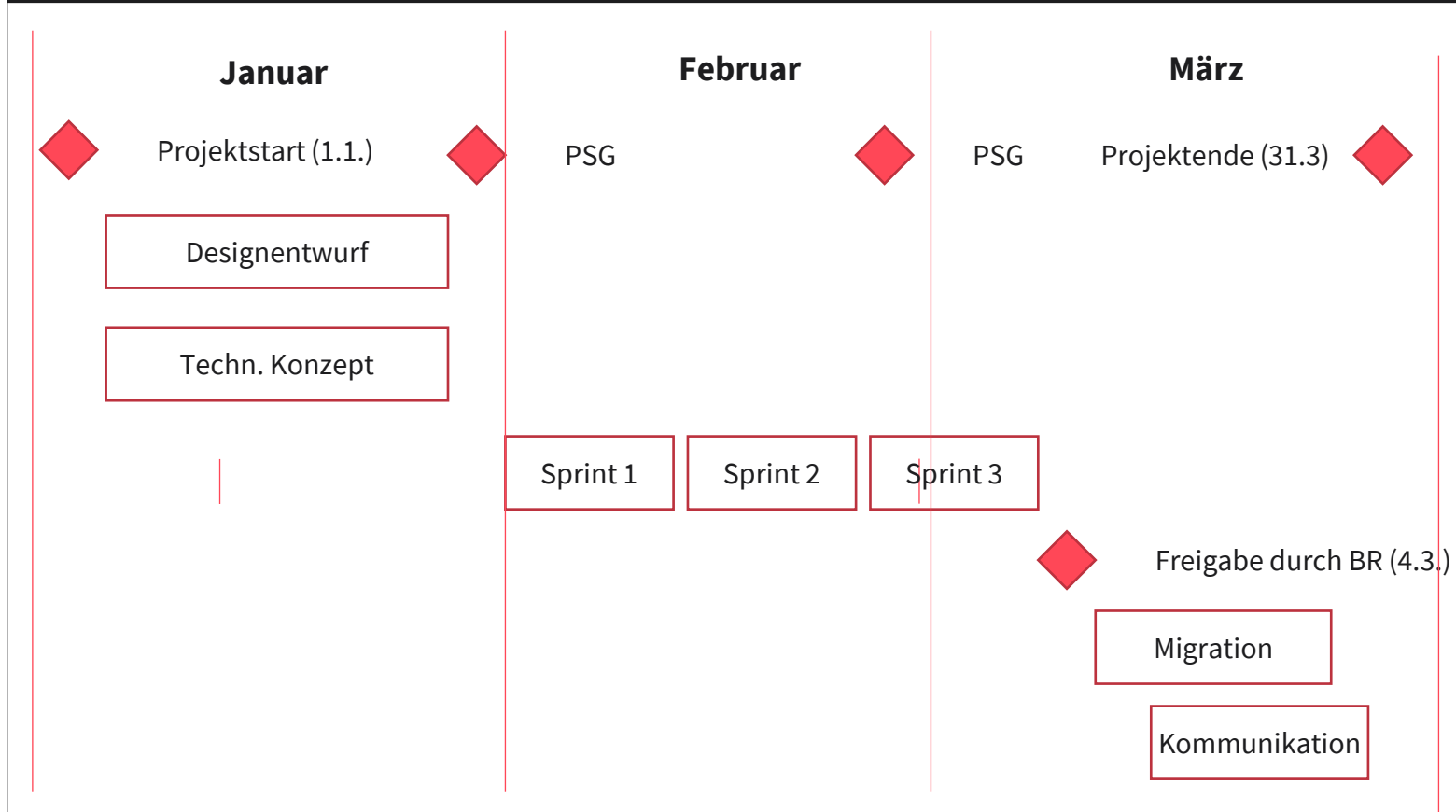


- Das PSG wird geführt vom Auftraggeber, es beauftragt die Projektleitung und die Projektleitung berichtet an das PSG
- Projektleitung: Nur ein PL? Oder Doppelspitze?
- Teams: Verantwortliche benennen – Mitglieder: siehe Ressourcen
- Wahl der Methode (klassisch/agil/Festvergabe) auch auf Teamebene möglich

# THEMENBEREICH: ZEITPLANUNG (INKL. BEISPIEL)

**WIE LANGE?  
WAS WANN?**

## Zeitplan Projekt „Neues Intranet“



- PM-Tools können dabei helfen, retten aber kein schlecht geplantes Projekt!
- Termine frühzeitig einplanen
- Externe Abhängigkeiten berücksichtigen
- Zeichnen Sie zuerst einen Balkenplan, bevor Sie weitere Planungen vornehmen.



**WER ARBEITET?**

## Ressourcen Projekt „Neues Intranet“

|                | Rolle             | Name        | Oktober                      | November | Dezember | Status                          |
|----------------|-------------------|-------------|------------------------------|----------|----------|---------------------------------|
| Projektleitung |                   |             |                              |          |          |                                 |
|                | Projektleiter UK  | E.E.        | 60%                          | 60%      | 60%      | Zugesichert                     |
|                | Projektleiter IT  | F.F.        | 100%                         | 100%     | 100%     | Zugesichert                     |
|                | Agile Coach       | P.P. (ext.) | 50%                          | 100%     | 100%     | Zugesichert<br>Urlaub in Januar |
| Kernteam       |                   |             |                              |          |          |                                 |
|                | Product Owner     | G.G.        | 100%                         | 100%     | 100%     | Zugesichert                     |
|                | Content-Kümmerner | ??          | 100%                         | 100%     | 100%     | Offen! Kritisch!                |
|                | Business Analyst  | ??          | 100%                         | 100%     | 100%     | Angefragt                       |
|                | UX-Designer       | M.M.        | 100%                         | 100%     | 100%     | Zugesichert                     |
|                | Architekt         | N.N.        | 100%                         | 20%      | 20%      | Zugesichert                     |
|                | Entwickler 1      | extern      | 100%                         | 100%     | 100%     | Angefragt                       |
|                | Entwickler 2      | extern      | 100%                         | 100%     | 100%     | Angefragt                       |
| Team Design    |                   |             |                              |          |          |                                 |
|                | Koordinator       | L.L.        | 100%                         | 20%      | 20%      | Zugesichert                     |
|                | Fa. XYZ           | -           | keine dedizierten Ressourcen |          |          |                                 |
| Team Migration |                   |             |                              |          |          |                                 |
|                | Leiterin          | K.K         | 20%                          | 20%      | 100%     | Zugesichert                     |
|                | Migr.experten     | ??          |                              |          | 300%     | Angefragt                       |

- Start mit rollenbasierter Bedarfsplanung
  - Oftmals in % geplant, besser wäre Planung in FTE
  - FTE = Full Time Equivalent = Arbeitsleistung eines Vollzeitmitarbeiters (ca. 220 Personentage/Jahr)
- Danach Staffing: Zuordnung von Personen (Namen!) zu Rollen
  - Prozess formalisieren: Planen – Anfragen – Zusichern

# THEMENBEREICH: KOSTEN (1/3) (INKL. BEISPIEL)



| Personalkosten Projekt „Neues Intranet“ |                  |             |                              |          |          |                                 |              |            |               |
|---|------------------|-------------|------------------------------|----------|----------|---------------------------------|--------------|------------|---------------|
|   | Rolle            | Name        | Oktober                      | November | Dezember | Status                          | Personentage | Kosten/Tag | Kosten gesamt |
| Projektleitung                          |                  |             |                              |          |          |                                 |              |            |               |
|   | Projektleiter UK | E.E.        | 60%                          | 60%      | 60%      | Zugesichert                     | 36           | 600 €      | 21.600 €      |
|   | Projektleiter IT | F.F.        | 100%                         | 100%     | 100%     | Zugesichert                     | 60           | 600 €      | 36.000 €      |
|   | Agile Coach      | P.P. (ext.) | 50%                          | 100%     | 100%     | Zugesichert<br>Urlaub in Januar | 50           | 800 €      | 40.000 €      |
| Kernteam                                |                  |             |                              |          |          |                                 |              |            |               |
|   | Product Owner    | G.G.        | 100%                         | 100%     | 100%     | Zugesichert                     | 60           | 600 €      | 36.000 €      |
|   | Content-Kümmerer | ??          | 100%                         | 100%     | 100%     | Offen! Kritisch!                | 60           | 600 €      | 36.000 €      |
|   | Business Analyst | ??          | 100%                         | 100%     | 100%     | Angefragt                       | 60           | 600 €      | 36.000 €      |
|   | UX-Designer      | M.M.        | 100%                         | 100%     | 100%     | Zugesichert                     | 60           | 600 €      | 36.000 €      |
|   | Architekt        | N.N.        | 100%                         | 20%      | 20%      | Zugesichert                     | 28           | 600 €      | 16.800 €      |
|   | Entwickler 1     | extern      | 100%                         | 100%     | 100%     | Angefragt                       | 60           | 800 €      | 48.000 €      |
|   | Entwickler 2     | extern      | 100%                         | 100%     | 100%     | Angefragt                       | 60           | 800 €      | 48.000 €      |
| Team Design                             |                  |             |                              |          |          |                                 |              |            |               |
|   | Koordinator      | L.L.        | 100%                         | 20%      | 20%      | Zugesichert                     | 28           | 600 €      | 16.800 €      |
|   | Fa. XYZ          | -           | keine dedizierten Ressourcen |          |          |                                 | n.a.         | n.a.       | 100.000 €     |
| Team Migration                          |                  |             |                              |          |          |                                 |              |            |               |
|   | Leiterin         | K.K         | 20%                          | 20%      | 100%     | Zugesichert                     | 28           | 600 €      | 16.800 €      |
|   | Migr.experten    | ??          |                              |          | 300%     | Angefragt                       | 60           | 600 €      | 36.000 €      |

- Interne Personalkosten
  - Dazu gibt es unternehmensinterne Regelungen
- Externe Personalkosten
  - Kosten nach Aufwand (auch genannt T&M: Time & Material)
  - Fixkosten (hier: Firma XYZ)
  - Reisekosten beachten (vernachlässigen wir in der Übung)

## Gesamtkosten Projekt „Neues Intranet“

### Projektkosten (einmalig)

| Kostenart                    | Kosten           |
|------------------------------|------------------|
| Interne Mitarbeiter          | 288.000 €        |
| Externe Mitarbeiter T&M      | 136.000 €        |
| Externe Mitarbeiter fix      | 100.000 €        |
| Lizenzkosten                 | 30.000 €         |
| <b>SUMME ohne Aufschläge</b> | <b>554.000 €</b> |
| Risikoaufschlag 10%          | 55.400 €         |
| <b>SUMME mit Aufschlägen</b> | <b>609.400 €</b> |

- Personalkosten übertragen
- Sonstige Kosten berücksichtigen (z.B. Lizenzkosten)
- Firmenabhängig: Zuschläge
  - Risikozuschläge
  - Gemeinkostenumlagen
  - Gewinnmarge (interne Lieferanten, siehe Demand/Supply)
  - Etc.

# THEMENBEREICH: KOSTEN (3/3) (INKL. BEISPIEL)



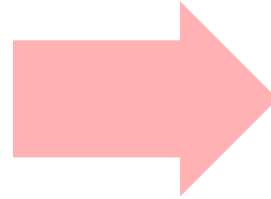
## Business Case Projekt „Neues Intranet“

| Einfache Amortisationsrechnung  |                   |                   |                   |                  |                  |  |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|--|
|                                 | Jahr "0"          | Jahr 1            | Jahr 2            | Jahr 3           | Jahr 4           |  |
| <b>Kosten</b>                   |                   |                   |                   |                  |                  |  |
| Projektkosten einmalig          | 609.400 €         |                   |                   |                  |                  |  |
| Betrieb Infrastruktur           |                   | 5.000 €           | 5.000 €           | 5.000 €          | 5.000 €          |  |
| Softwarewartung                 |                   | 10.000 €          | 10.000 €          | 10.000 €         | 10.000 €         |  |
| IT-Betreuung                    |                   | 25.000 €          | 25.000 €          | 25.000 €         | 25.000 €         |  |
| Fachliche Betreuung             |                   | 33.000 €          | 33.000 €          | 33.000 €         | 33.000 €         |  |
| <b>SUMME</b>                    | <b>609.400 €</b>  | <b>73.000 €</b>   | <b>73.000 €</b>   | <b>73.000 €</b>  | <b>73.000 €</b>  |  |
| <b>Erträge/Einsparungen</b>     |                   |                   |                   |                  |                  |  |
| Wegfall altes Intranet          |                   | 120.000 €         | 120.000 €         | 120.000 €        | 120.000 €        |  |
| Reduktion fachliche Betreuung   |                   | 132.000 €         | 132.000 €         | 132.000 €        | 132.000 €        |  |
| <b>SUMME</b>                    | <b>0 €</b>        | <b>252.000 €</b>  | <b>252.000 €</b>  | <b>252.000 €</b> | <b>252.000 €</b> |  |
| <b>Amortisation</b>             |                   |                   |                   |                  |                  |  |
| Kumulierte Kosten               | 609.400 €         | 682.400 €         | 755.400 €         | 828.400 €        | 901.400 €        |  |
| Kumulierte Erträge/Einsparungen | 0 €               | 252.000 €         | 504.000 €         | 756.000 €        | 1.008.000 €      |  |
| <b>ERGEBNIS</b>                 | <b>-609.400 €</b> | <b>-430.400 €</b> | <b>-251.400 €</b> | <b>-72.400 €</b> | <b>106.600 €</b> |  |

- Es gibt unterschiedliche Arten, Business Cases zu rechnen
- Typischerweise sollten sich IT-Projekte nach 2-3 Jahren rechnen.
- Ausnahmen:
  - Große Systeme (längere Amortisation)
  - Nicht-monetärer Nutzen (s. Projektbegründung)
- Übungsfragen:
  - Hat das Projekt den gewünschten Business Case?
  - Wenn nein: was können wir tun?

Von der Planung und Steuerung  
einzelner Projekte ...

Do the things right!



... zum Projektportfoliomanagement!

Do the right things!

- Nicht jedes mögliche Projekt ist sinnvoll, z.B.
  - das Projekt ist nicht wirtschaftlich, die Kosten übersteigen den Nutzen
  - die strategischen Ziele des Projekts passen nicht zur Gesamtstrategie
- Viele Projekte im Unternehmen, aber nur knappe Mittel, d.h.
  - Bedarf an Änderung/Erneuerung/Ergänzung von IT-Systemen übersteigt die zur Verfügung stehenden Mittel, d.h.:
    - Budget: der zur Verfügung stehende Betrag
    - Ressourcen: die zur Verfügung stehenden Mitarbeiter/Teams/Partner
- Auch sinnvolle Projekte können sich logisch ausschließen, z.B.
  - bei terminlichen Abhängigkeiten, z.B. HR-Workflows optimieren zeitgleich mit neuem Intranet



„Das PPM führt **alle Projekte** einer Führungseinheit. Dazu gehören alle Aufgaben, welche für

- das Priorisieren,
- das Koordinieren,
- das Kontrollieren und
- das Unterstützen

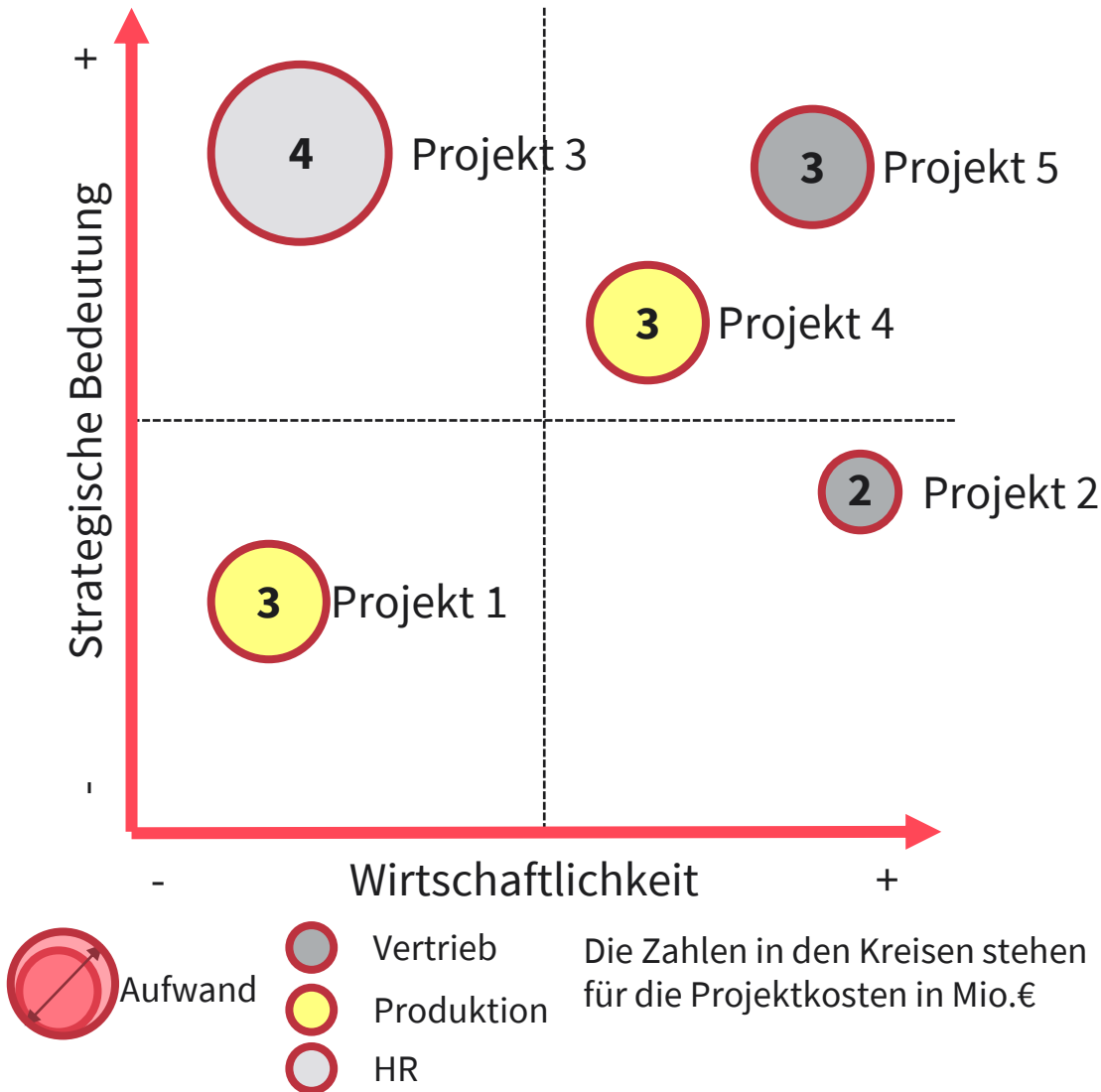
der **anstehenden und laufenden Projekte** und der **notwendigen Ressourcen** aus Projektportfolio-Sicht notwendig sind.“ *[nach: Bruno Jenny: Projektmanagement, 2003]*

“Interrelated organizational processes by which an organization **evaluates, selects, prioritizes, and allocates its limited internal resources** to best **accomplish organizational strategies** consistent with its vision, mission, and values.” *[PMI]*

- |                              |  |
|------------------------------|--|
| –Projektmanagement:          | Ein einzelnes Projekt managen                  |
| –Programmmanagement:         | Eine Gruppe zusammengehöriger Projekte managen |
| –Multiprojektmanagement:     | Mehrere Projekte zugleich managen              |
| –Projektportfoliomanagement: | Das Gesamtportfolio aller Projekte managen     |

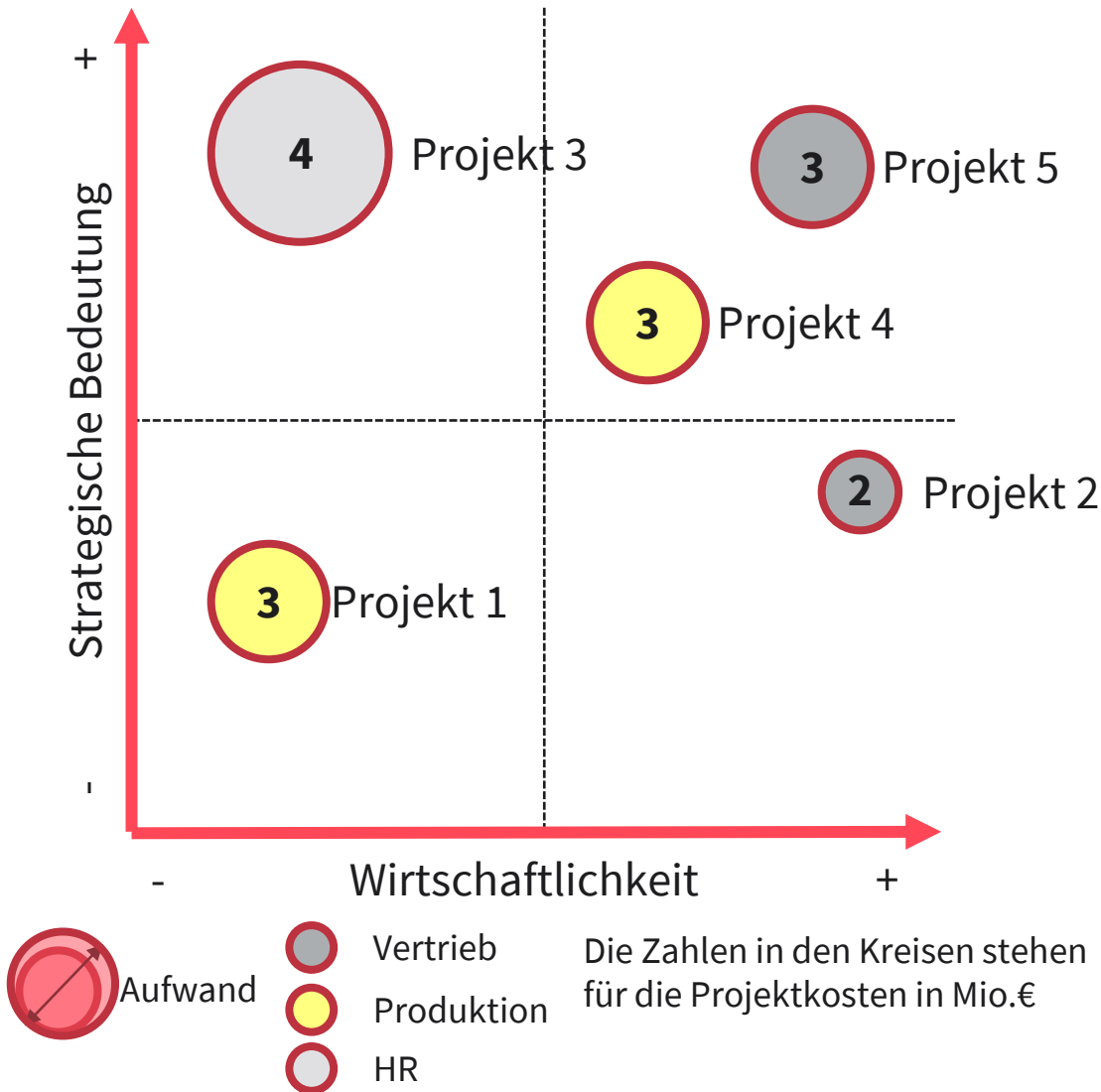
Nicht im Fokus

# DAS PROJEKTPORTFOLIO: STRATEGIE UND WIRTSCHAFTLICHKEIT AUF EINEN BLICK



- Grafische Darstellung aller Projekte
- Einordnung in diverse Kategorien, z.B.:
  - Wirtschaftlichkeit
  - Strategische Bedeutung
  - Verantwortliche Organisation
- Numerische Informationen, z.B. Aufwand

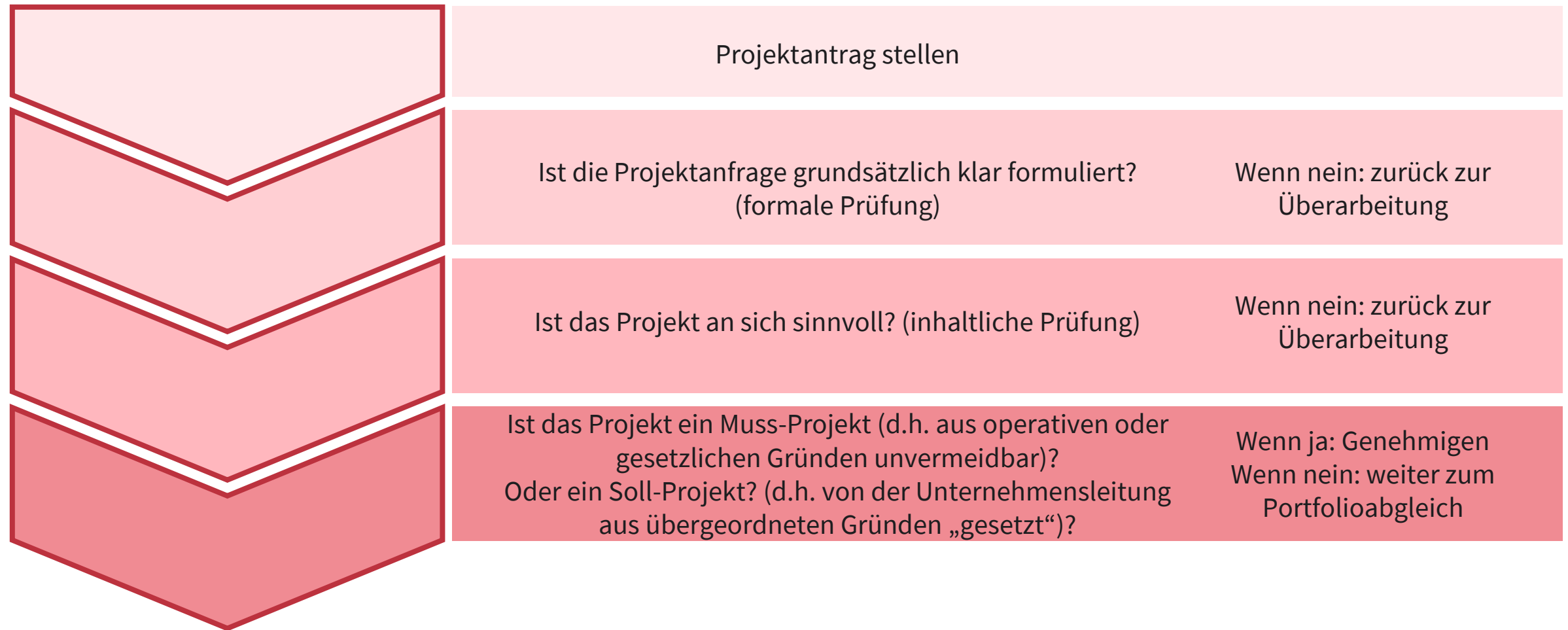
# DAS PROJEKTPORTFOLIO: STRATEGIE UND WIRTSCHAFTLICHKEIT AUF EINEN BLICK



- Wie hoch wären die Gesamtkosten?
- Bei einem Gesamtbudget von max. 10 Mio. €:
  - Welche Projekte sollten in jedem Fall durchgeführt werden?
  - Welche Projekte sollten in jedem Fall gestrichen werden?
  - Welche Ideen hätten Sie, um das verbleibende Dilemma zu vermeiden? (hier gibt es keine „richtige“ Antwort)

- Typischerweise wird Projektportfoliomanagement als Prozess durchgeführt
- Prozesstakt: jährlich, vierteljährlich oder rollierend
- Beteiligte: Vertreter von IT und Fachbereichen plus Controlling
- Varianten:
  - Projektportfoliomanagement über alle Projekte aller Sparten/Fachbereiche
  - Aufteilung des Gesamtbudgets nach Sparten/Fachbereichen und Projektportfoliomanagement im jeweiligen Fachbereich
- Unzählige Variationen möglich, die folgende Darstellung ist daher eher schematisch zu verstehen

# PPM ALS PROZESS (SCHEMATISCH!): TEIL 1: PRÜFUNG DES EINZELNEN PROJEKTS

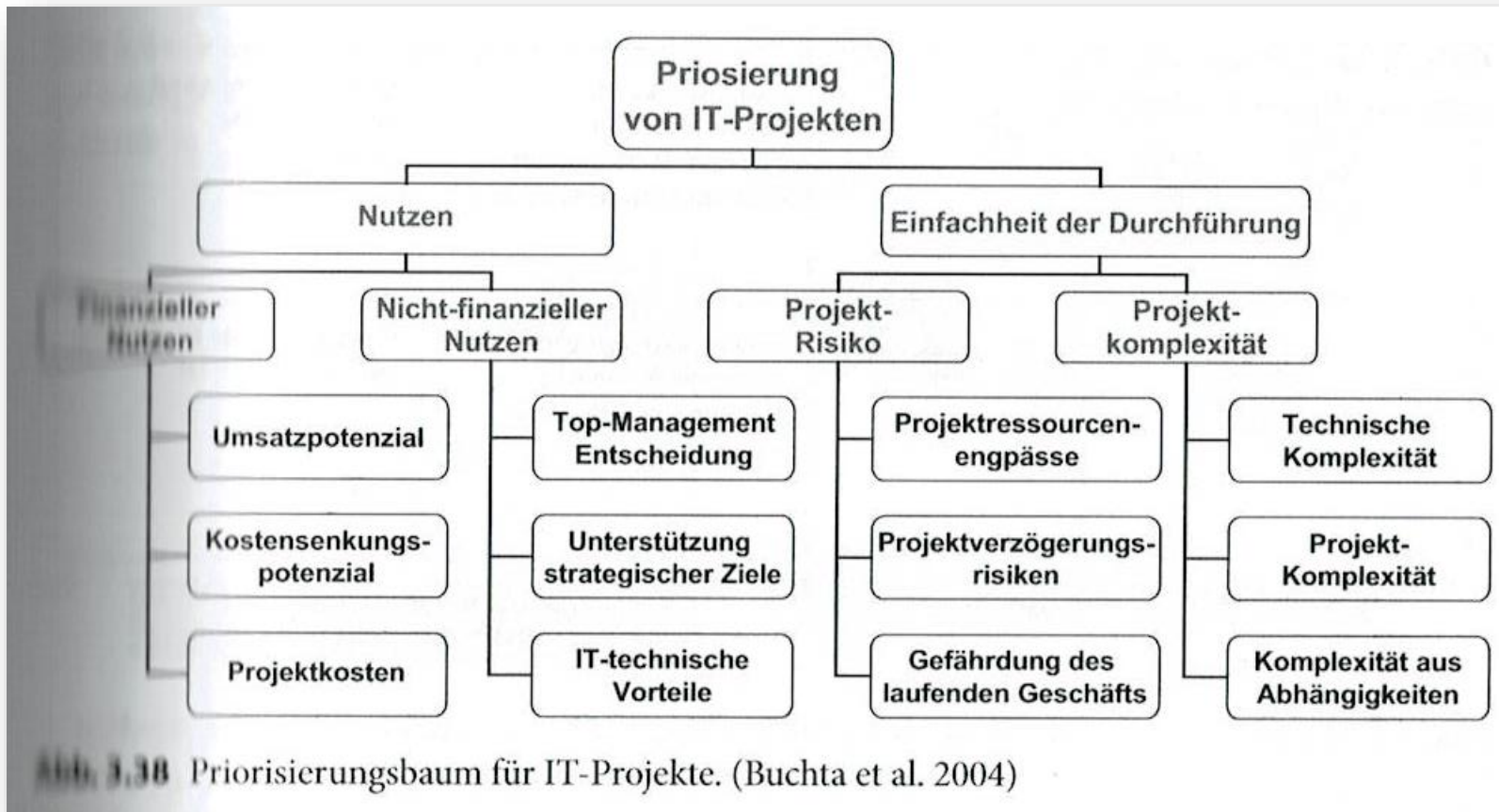




# PPM ALS PROZESS (SCHEMATISCH!): TEIL 2: PORTFOLIOABGLEICH



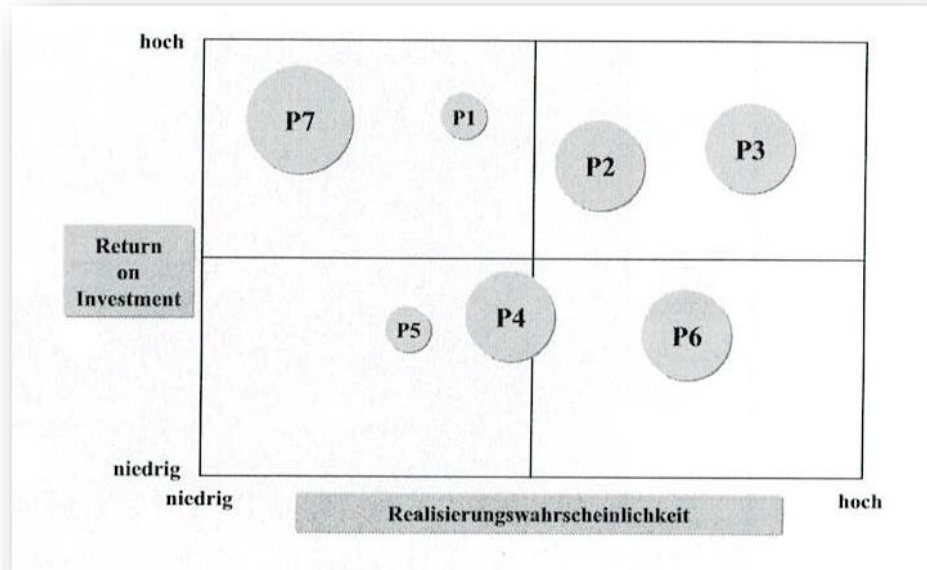
# WIRTSCHAFTLICHKEIT UND/ODER STRATEGISCHEN NUTZEN KONKRETISIEREN SOWIE RISIKEN BEWERTEN



[Gadatsch/Mayer] empfehlen zwei Dimensionen:

- möglichen Nutzen (strategisch oder finanziell)
- Wahrscheinlichkeit des Erfolgs

# PORJEKTPORTFOLIOABGLEICH



Auf Basis der Informationen können Projekte nun verglichen und unterschiedlichste Entscheidungen getroffen werden  
Bilder aus [Gadatsch/Mayer]

126

3 Einsatz strategischer IT-Controlling-Werkzeuge

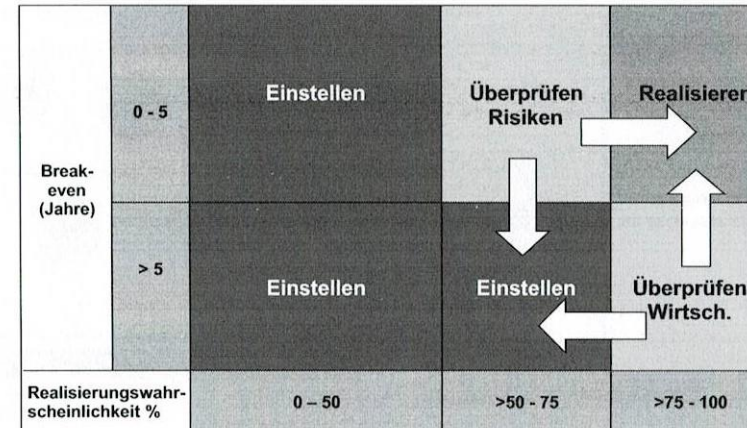


Abb. 3.42 Portfoliogestützte Projektauswahl. (Kramer 2002)

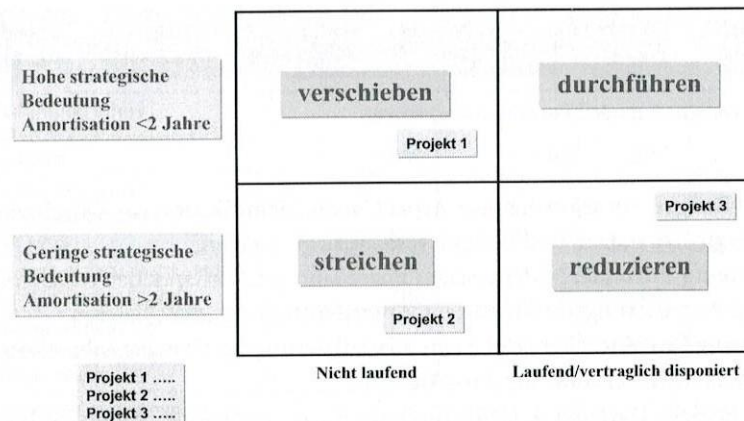


Abb. 3.43 Projekt-Priorisierung bei der Deutschen Lufthansa. (Beißel et al. 2004, S. 60)

Mögliche Entscheidungen:

- Projekt genehmigen
- Projekt priorisieren
- Projekt kürzen/überplanen
- Projekt strecken/verschieben
- Projekt streichen

| Nr. | Projekt  | Abgezinster Aufwand (T€) | Abgezinster Nutzen (T€) | RoI (%) | Realisierungswahrscheinlichkeit |
|-----|--|--------------------------|-------------------------|---------|---------------------------------|
| A   | Einführung eines unternehmensweiten ERP-Systems            | 2.000                    | 500                     | 25%     | 0,7                             |
| B   | Einführung eines Contentmanagement-Systems                 | 500                      | 10                      | 2%      | 0,9                             |
| C   | Update der Firewallsoftware auf den neuen Stand            | 100                      | 0                       | 0%      | 1                               |
| D   | Reorganisation der Vertriebsabwicklung im Außendienst      | 300                      | 50                      | 17%     | 0,7                             |
| E   | Bau eines Hochregallagers mit automatisierter Lagerhaltung | 1200                     | 500                     | 42%     | 0,9                             |
| F   | Weiterentwicklung der Fuhrparkmanagement-Software          | 200                      | 2                       | 1%      | 0,9                             |
|     | Gesamtaufwand  | 4.300                    |                         |         |                                 |
|     | Verfügbares IT-Budget                                      | 4000                     |                         |         |                                 |
|     | Defizit  | 300                      |                         |         |                                 |

**Abb. 3.45** Fallstudie Portfoliomanagement – Ausgangsdaten

- Übertragen Sie die sechs aufgelisteten Projekte in eine Portfoliodarstellung
  - X-Achse: Realisierungswahrscheinlichkeit
  - Y-Achse: Return on Investment (RoI)
  - Größe der Kreisfläche: Aufwand
- Erstellen Sie eine Priorisierung der Projekte, indem sie einen „gewichteten“ RoI berechnen:  $\text{RoI} * \text{Wahrscheinlichkeit}$
- Welches Problem ergibt sich mit Projekt C und wie ließe es sich lösen?
- Welche Projekte würden Sie nicht durchführen?

Bitte lösen Sie die Übung für sich selbst – Bearbeitungszeit: 45 Min.

Nach der Bearbeitung dieser Lektion werden Sie wissen, ...

- ... wie die Begriffe Produkt und Dienstleistung abgegrenzt werden.
- ... welchen gesamtwirtschaftlichen Einfluss Dienstleistungen haben.
- ... wie die Volkswirtschaft in drei Sektoren aufgeteilt werden kann.
- ... welche Besonderheiten und Herausforderungen im IT-Markt bestehen.
- ... wie das Projektportfoliomanagement aufgebaut ist.

© 2024 IU Internationale Hochschule GmbH

Diese Inhalte sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten.

Diese Inhalte dürfen in jeglicher Form ohne vorherige schriftliche Genehmigung der IU Internationale Hochschule GmbH nicht reproduziert und/oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.