



## **Digital Effectiveness**

Der Weg von Factory IT  
zur Right-Speed IT

Consulting





Executive Summary	05
Digitale Strategie	06
Von Factory IT zur Right-Speed IT	10
Organisation der Right-Speed IT	12
IT DevOps als Grundlage für Right-Speed IT	14
Open API als Grundlage des geschäftlichen Erfolgs	16
Kontakt	18



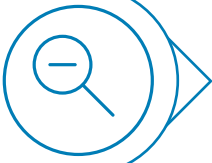
# Executive Summary

## Digital Effectiveness – Der Weg von Factory IT zur Right-Speed IT

Der Megatrend Digitalisierung erfordert ein radikales Umdenken in der Unternehmens-IT. Dabei führt der Weg zu einer Right-Speed IT für viele Unternehmen über

eine IT Organisation der zwei Geschwindigkeiten – die bi-modale IT. Diese fußt auf einer effizienzgetriebenen Factory IT und einer innovationsgetriebenen Fast IT.

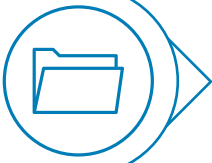
**Business**  
Perspective



### CIOs werden scheitern, Fast IT als IT Projekt aufzusetzen

Fast IT ist nicht nur Sache der IT – es ist ein digitales Thema und benötigt einen integrierten Business-IT-Ansatz. Factory IT und Fast IT Projekte entstehen durch eine gemeinsame digitale Strategie; Business und IT verschmelzen in Business Relationship Management und digitalen Projekten.

**Organizations**  
Operations



### Factory IT & Fast IT umfassen verschiedene Organisationsmöglichkeiten

Die bi-modale Organisation bietet die richtige Balance zwischen effizienzgetriebenen und innovationsgetriebenen Ansätzen und Rollen. Es gibt keinen universalen Organisationsansatz für Fast IT. Der richtige Ansatz muss vielmehr von Fall zu Fall ausgewählt werden und reicht von der Projektorganisation bis zu ausgegründeten Inkubatoren oder Start-ups.

**DevOps**  
Governance



### Eine funktionierende Fast IT beruht auf DevOps

Ops in DevOps sind nicht die Factory IT Operations, wie wir sie bereits seit Jahrzehnten kennen. Stattdessen sind weiterentwickelte Ansätze für 1st und 2nd Level Support erforderlich. DevOps werden einerseits durch Technologie ermöglicht, erfordern jedoch andererseits auch organisatorische Anpassungen der Factory IT.

**Open API**  
Enabler



### Open APIs sind die nächste Evolutionsstufe in der Integration von Drittanbietern

Bei einer effektiven Umsetzung von Open APIs können Umsatz- und Erlöseffekte erzielt werden. IT Organisationen durchlaufen einen API-Reifepfad und folgen dabei einem definierten strategischen Programm. Open API Governance betrachtet den API Lifecycle und behält den Überblick über Verträge und SLAs.

Deloitte verfügt im Bereich Digital Effectiveness über etablierte Methoden und praktische Erfahrung aus einer Vielzahl

an Projekten. Wir unterstützen Ihre Organisation im Zuge der Transformation und zeigen Ihnen, wie Right-Speed IT gelingt.

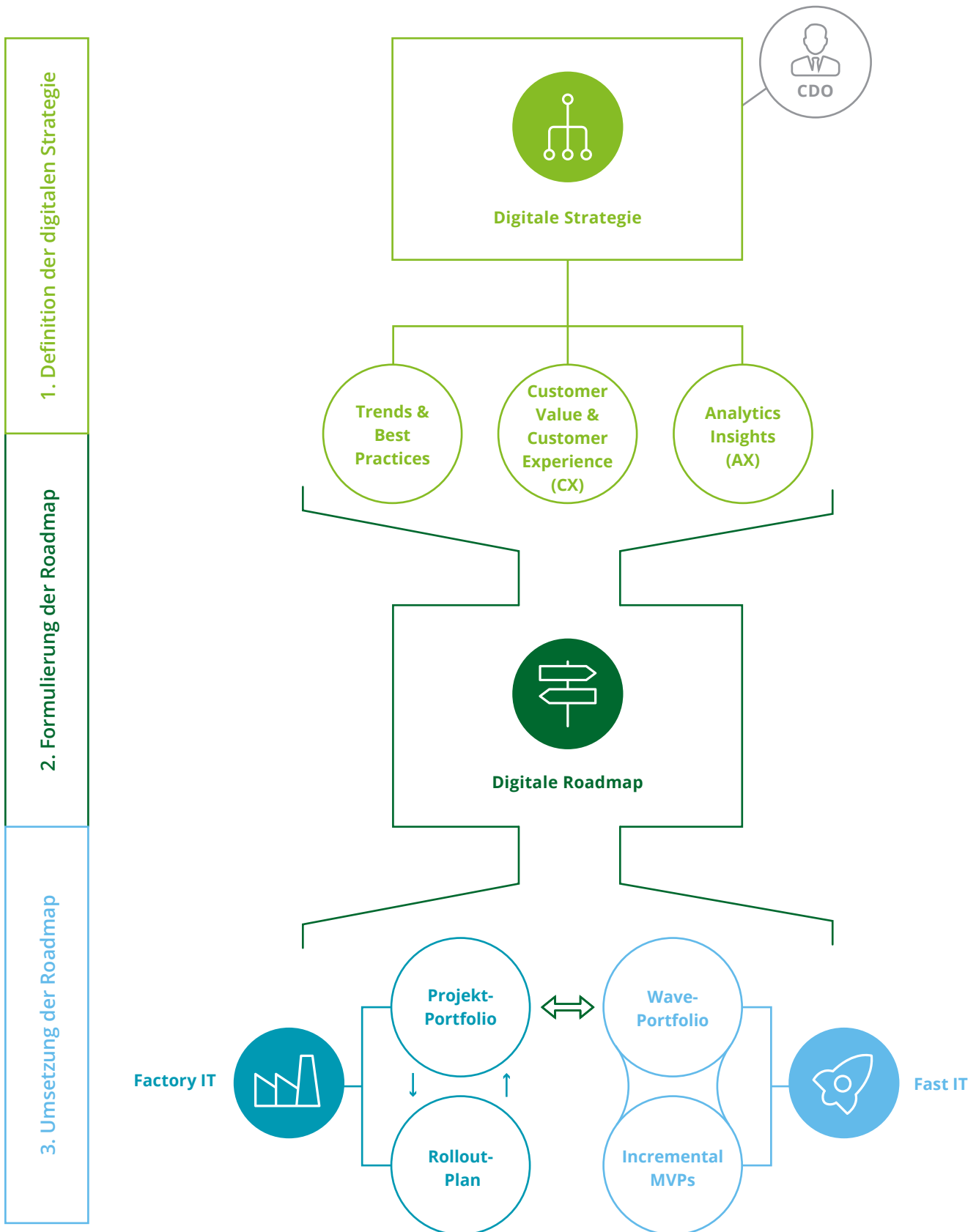
# Digitale Strategie

Das IT Strategie Framework verbindet die Geschäfts- und IT-Anforderungen zu einer gemeinsamen digitalen Strategie.

## **Die digitale Strategie ist der gemeinsame Ausgangspunkt der Zieldefinition für die Factory IT und Fast IT.**

- Die digitale Strategie ist der gemeinsame Ausgangspunkt der Zieldefinition für die Factory IT und die Fast IT. Anders als in der traditionellen Top-down-Definition einer IT Strategie aus der Vorgabe des Business kommt bei der digitalen Strategie das Management aus IT und Business zusammen und leitet die gemeinsame digitale Vorgehensweise ab. Die Führungsrolle kann hierbei ein Chief Digital Officer (CDO) wahrnehmen.
- Wesentlicher Ausgangspunkt der digitalen Strategie ist die Perspektive "Customer Value und Customer Experience". Neben Trends und Best Practices vom Markt fließen auch Erkenntnisse aus der unternehmenseigenen Analytics ein. Eine wesentliche Erkenntnis aus dieser Analytics könnte zum Beispiel eine detaillierte Segmentierung der Kundengruppen sein, die häufig weitaus differenzierter ist als angenommen.
- Die digitale Strategie wird in einer gemeinsamen Roadmap für Factory IT und Fast IT operationalisiert. Beide arbeiten gemeinschaftlich an der Realisierung der ambitionierten Ziele. Abbildung 1 verdeutlicht, wie aus der Roadmap Initiativen abgeleitet werden können, die dann entweder durch Factory IT oder Fast IT führend umgesetzt werden. Kernpunkt ist eine Vielzahl von Abhängigkeiten zwischen der Fast IT und der Factory IT.
- Im Wave-Portfolio der Fast IT werden digitale Anwendungen als Minimal Viable Products (MVPs) in inkrementellen Sprints entwickelt. Die Priorisierung der Anforderungen erfolgt fortlaufend über ein Backlog. Ein Gesamtbudget wird für die dynamische Bearbeitung der Anforderungen eingesetzt. Häufig benötigen digitale Anwendungen eine Anbindung an die Backend-Logik und Backend-Daten. Diese stellt die Factory IT zur Verfügung.
- Die Factory IT plant Aufwände aus der Fast IT in das eigene Projektportfolio ein und verfolgt die Umsetzung der Maßnahmen. Budgets zu Initiativen werden in einer rollierenden Planung nachgehalten und gegebenenfalls umverteilt, falls Mittel nicht voll ausgeschöpft werden. Anforderungen, die nicht bedient werden können, ordnet man zukünftigen Releases zu.

Abb. 1 – Digitale Strategie als Zieldefinition für Factory IT und Fast IT



Der Chief Digital Officer (CDO) ist für die Digitalisierungsstrategie verantwortlich und treibt die digitale Transformation aus der Unternehmensperspektive heraus voran. Zu den Aufgaben des CDO zählt neben der Neuausrichtung der digitalen Fähigkeiten auch die Schaffung einer „digitalen“ Kultur in der gesamten Organisation.

Der CDO ist weder ein Ersatz noch eine Evolution des CIO, sondern vielmehr ein businessgetriebener, digitaler Leader mit crossfunktionalen Fähigkeiten. Entsprechend muss für eine erfolgreiche digitale Transformation eine enge Zusammenarbeit zwischen CDO und CIO erfolgen und die jeweiligen Verantwortlichkeiten müssen klar definiert sein.

Letztendlich können die Aufgaben eines CDO auch von einer anderen Rolle im Unternehmen wahrgenommen werden. Häufig ist dies bei deutschen Unternehmen das präferierte Modell.



Abb. 2 - Weltweite Mitglieder im CDO-Club

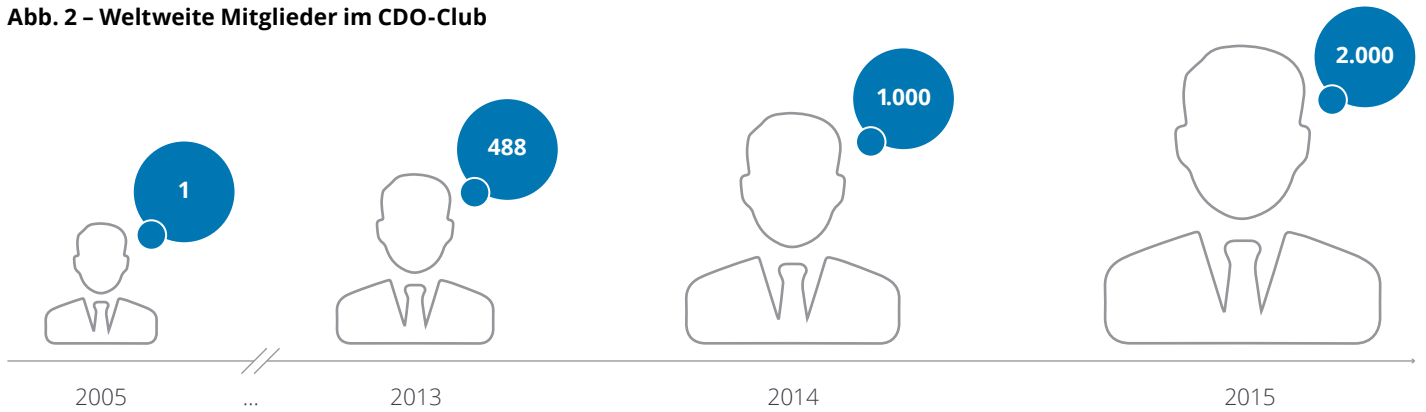


Abb. 3 - Verteilung der Chief Digital Officers in Unternehmen



<sup>1</sup> Flipping to Digital Leadership, Gartner CIO Agenda Report 2015.

<sup>2</sup> Biktom Umfrage (2016): Was ist ein Chief Digital Officer? (n = 1108)

# Von Factory IT zur Right-Speed IT

## Die bi-modale IT als Entwicklungsschritt hin zur Right-Speed IT

Factory IT beschreibt die gänzliche Kontrolle über die klassische IT, in der beispielsweise eine sichere und stabile IT Architektur sowie ein effektiver IT Support das Business vollumfänglich unterstützen.

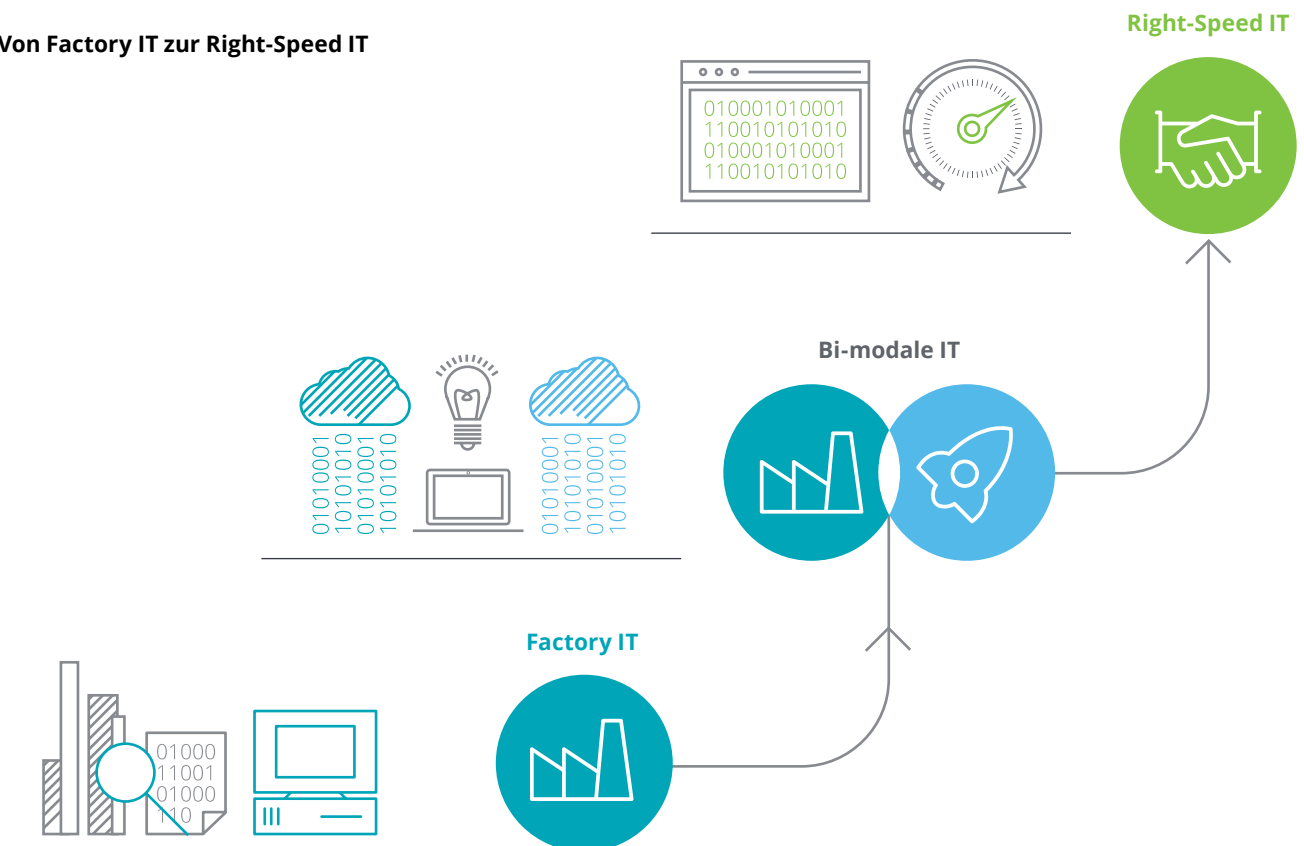
Eine bi-modale IT bietet die richtige Balance zwischen effizienzgetriebenen und innovationsgetriebenen Ansätzen und Rollen. Während die Factory IT das unterneh-

menskritische Backend fokussiert, steht bei der Fast IT das Frontend mit schnelleren Lebenszyklen im Vordergrund.

Fast IT benötigt neue Rollen, Methoden und Arbeitsmodelle. Nach einer erfolgreichen Fast IT Etablierung müssen Factory IT und Fast IT zu einer Einheit geformt werden.

Neben dem Beitrag jedes Mitarbeiters hat auch das Management einen erheblichen Anteil an der erfolgreichen Umsetzung. Die Organisation muss verstehen, dass beide Modi Vor- sowie Nachteile mit sich bringen. Right-Speed IT bedeutet, die Geschwindigkeit der IT je nach Anwendungsszenario anzupassen.

Abb. 4 - Von Factory IT zur Right-Speed IT



**Factory IT**

- Besitze die volle Kontrolle über Frontend- und Backend-Systeme.
- Manage die Release-Zyklen und stelle Kontinuität sicher.
- Gewährleiste Integrität und Sicherheit der Business IT.
- Stelle den effektiven IT Support von Level 1 bis 3 sicher.

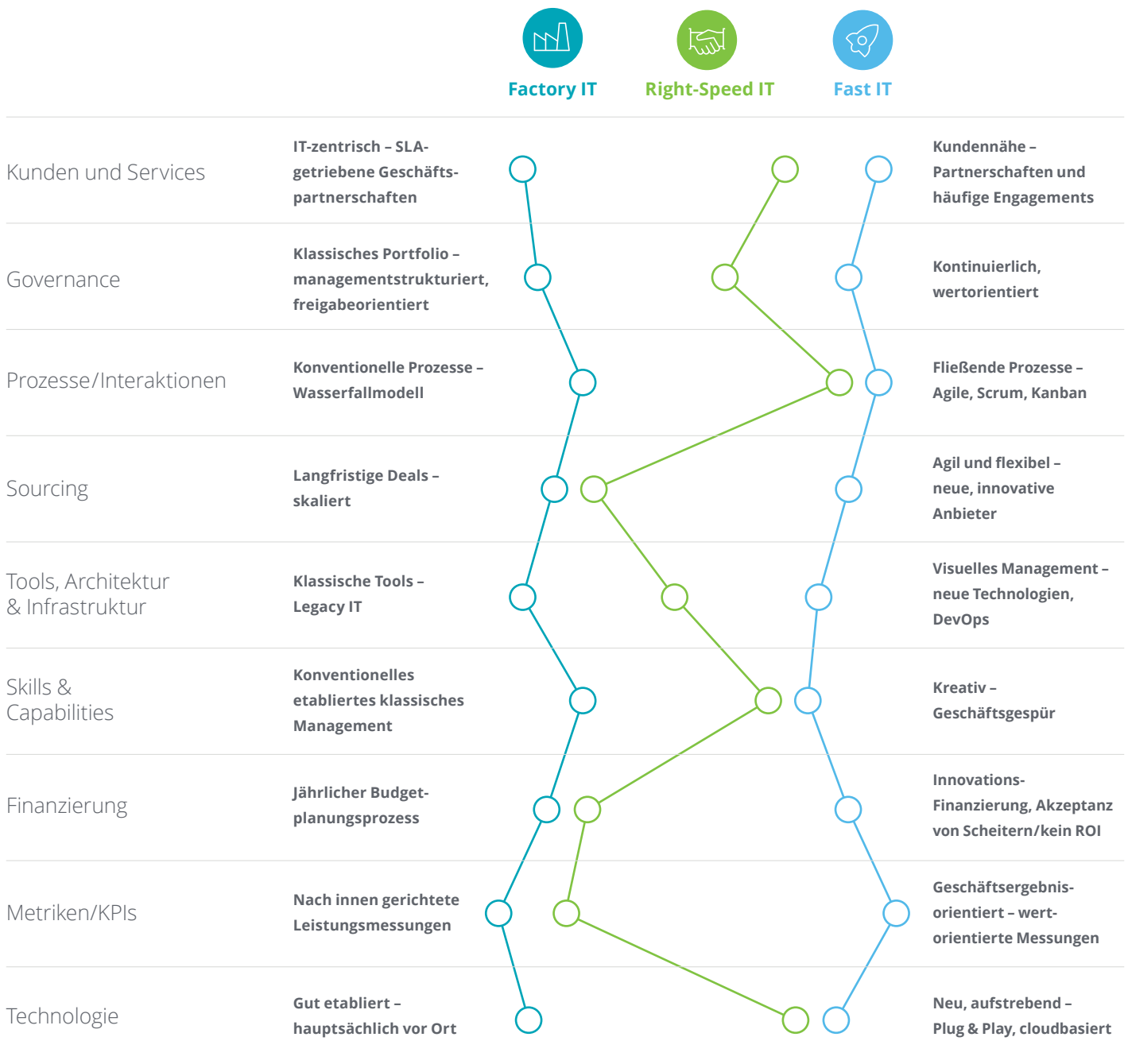
**Bi-modale IT**

- Erkenne an, dass Fast IT eine neue Art des Vorgehens darstellt.
- Setze die digitale Agenda mithilfe der Fast IT um.
- Etabliere „Trial & Error“ als neues Arbeitsprinzip.
- Stelle ein funktionierendes und zukunftssicheres Backend.

**Right-Speed IT**

- Wähle den richtigen Ansatz für jedes einzelne Projekt.
- Löse das Zwei-Welten-Denken auf.
- Bilde mit dem Business eine Einheit zur gemeinsamen Umsetzung der digitalen Initiativen.
- Halte den IT Betrieb weiter am Laufen.

**Abb. 5 – Right-Speed IT ermöglicht freiere Projektsteuerung**



# Organisation der Right-Speed IT

Die organisatorische Herausforderung liegt darin, einen Ausgleich zwischen Factory IT und Fast IT zu gewährleisten.

Die Implementierung einer Right-Speed IT spiegelt sich in zahlreichen organisatorischen Dimensionen wider. Dabei ist die Orientierung an Factory IT oder Fast IT keine „Schwarz oder Weiß“-Entscheidung, sondern muss je nach Dimension und Situation individuell angepasst werden.

Fast IT Projekte, wie z.B. die Integration von Wearables in Arbeitsabläufe, fordern – getrieben durch Innovationen – besonders schnelle Umsetzungszyklen. Dabei agieren diese Projekte weitestgehend losgelöst von den Factory IT Dimensionen und berücksichtigen beispielsweise alternative Sourcing-Ansätze wie Crowd Sourcing, um den eher langwierigen und formellen RfP-Prozess zu umgehen.

Factory IT Projekte, wie z.B. das Upgrade eines hoch integrierten ERP-Systems, orientieren sich – getrieben durch Sicherheitsaspekte – primär an den Factory IT Dimensionen mit vereinzelt Fast IT Einflüssen.

Befinden sich Projekte an der Schnittstelle zwischen Factory und Fast IT, bedienen sie sich jedoch beider Ausprägungen. Diese Anpassung der Geschwindigkeit wird Right-Speed IT genannt.

Erfolgsentscheidend für die Einführung dieser Right-Speed IT ist die Anpassung an die richtige Organisationsform innerhalb des Unternehmens. Die vier erfolgversprechendsten Organisationsformen sind eine agile Projektteilung, eine Projektorganisation, ein Center of Excellence (CoE) oder externe Inkubatoren bzw. Start-ups.

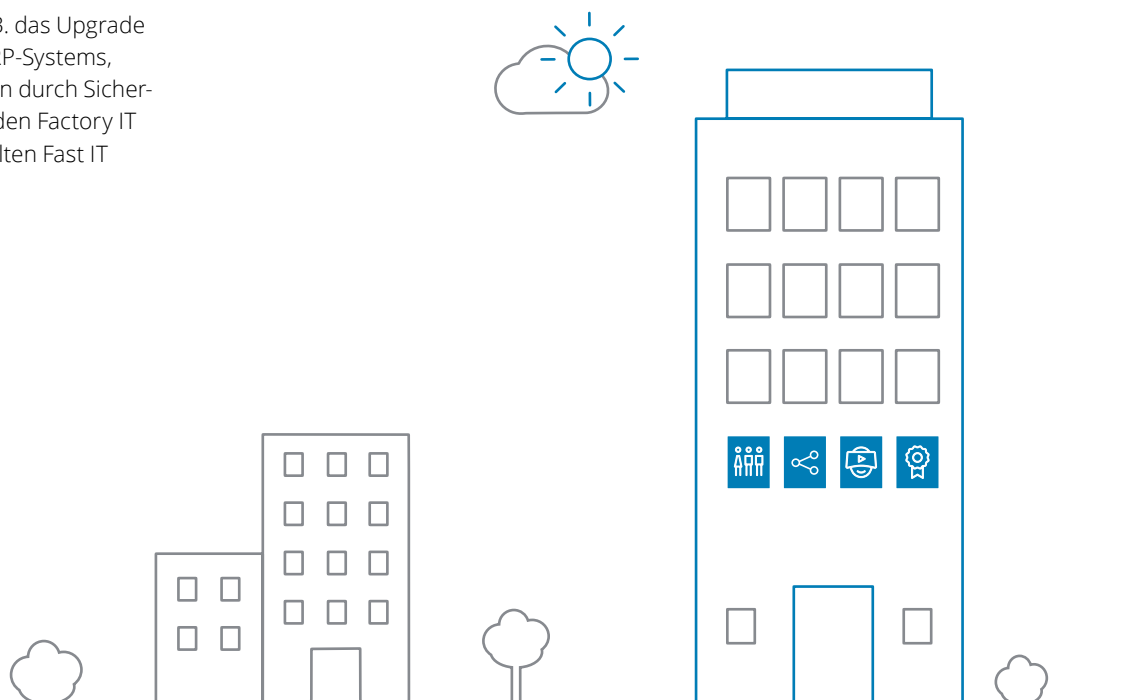


Abb. 6 – Organisationsformen der Right-Speed IT



# IT DevOps als Grundlage für Right-Speed IT

Die Zusammenarbeit zwischen IT Development und IT Operations muss sich grundlegend erneuern.

DevOps ermöglicht die Annäherung zwischen der IT Entwicklung und IT Operations. Beide verfolgen ein gemeinsames Ziel: Den Lebenszyklus einer Software von Beginn an mit einer hohen Qualität zu gewährleisten.

Die Factory IT war in der Vergangenheit fokussiert auf Anwendungsstabilität und Kosteneffizienz. Digitale Entwicklungen erfordern eine agile Arbeitsweise, die eine hohe Kundenzufriedenheit in den Mittelpunkt stellt.

Methoden und Technologien von DevOps, wie z.B. Continuous Deployment oder Continuous Monitoring, ermöglichen auch, dass sich die Prozesse in der Factory IT automatisieren und kontinuierlich verbessern. Im Gegensatz dazu muss das Bewusstsein in der Fast IT geschaffen werden, dass die Ansätze in der Factory IT (z.B. Standardisierung und Harmonisierung) keine Hindernisse, sondern die Voraussetzung für ein Umfeld mit hoher Geschwindigkeit sind. Im Rahmen von DevOps kommen die Fachbereiche und die IT zusammen, um ganzheitliche und serviceorientierte Entwicklung und Betrieb zu ermöglichen. Gerade die Entwicklung wird häufig aufseiten des Business betrieben – DevOps bringen schließlich wieder zusammen, was zusammen gehört.

Nur durch eine Annäherung von IT Entwicklung und IT Operations zu funktionieren den DevOps-Teams kann das gemeinsame Ziel erreicht werden. Die DevOps-Kultur bricht die Silos innerhalb des traditionellen Software Development Lifecycle auf. Dabei ist ein Umdenken der beiden Abteilungen unerlässlich.

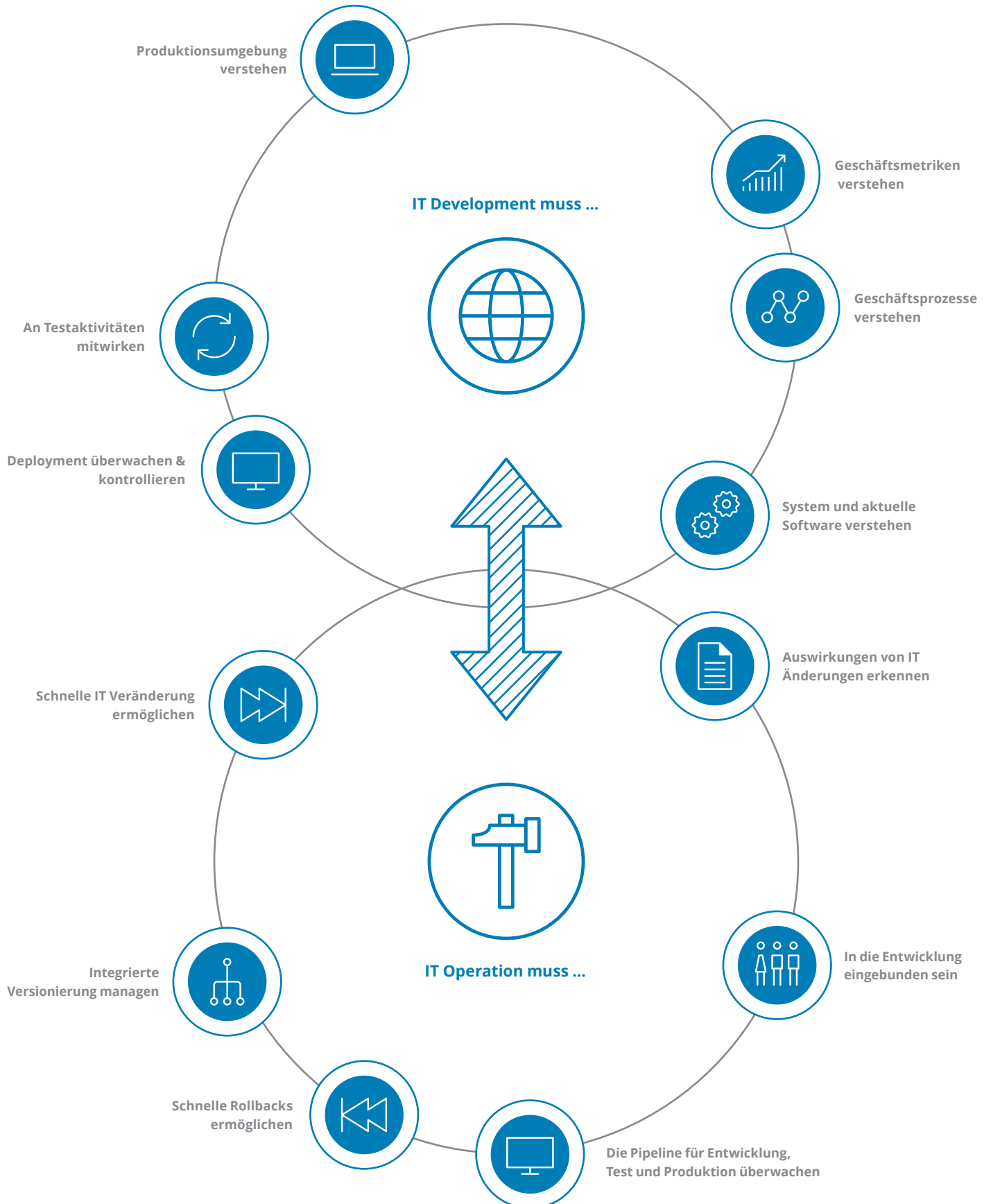
## IT Development muss ...

- ... die Produktionsumgebung, Enterprise Architecture und Backend-Systeme kennen, um zu verstehen, welche Auswirkungen Code-Änderungen in der Produktion haben.
- ... in Testaktivitäten involviert werden, damit Fehler frühzeitig identifiziert werden.
- ... Aktivitäten in der Produktion überwachen, um eine schnelle Fehlerbehebung zu gewährleisten.
- ... Geschäftsprozesse hinterfragen und verstehen, damit ein gemeinsames Verständnis zwischen IT und Business entsteht.
- ... ein Verständnis für die KPIs der IT Operations aufbringen, um deren Ziele von Anfang an zu unterstützen.

## IT Operations muss ...

- ... die Systeme anpassen, damit schnelle Veränderungen in der Produktion ermöglicht werden.
- ... verstehen, wann welche Änderungen kommen, um sich auf die Auswirkungen in der Produktion vorbereiten zu können.
- ... Versionskontrolle und schnelle Rollbacks integrieren, damit auftretende Fehler in der Produktion nicht den laufenden Betrieb der Software stören.
- ... in den Entwicklungsprozess involviert werden, um den implementierten Code zu verstehen und die Fehleranalyse zu erleichtern.

Abb. 7 - Die Integration von IT Development und IT Operations



# Open API als Grundlage des geschäftlichen Erfolgs

Open APIs sind der nächste Schritt in der Third-Party-Integration – sie berühren viele gängige Geschäftspraktiken und ermöglichen Wachstum.

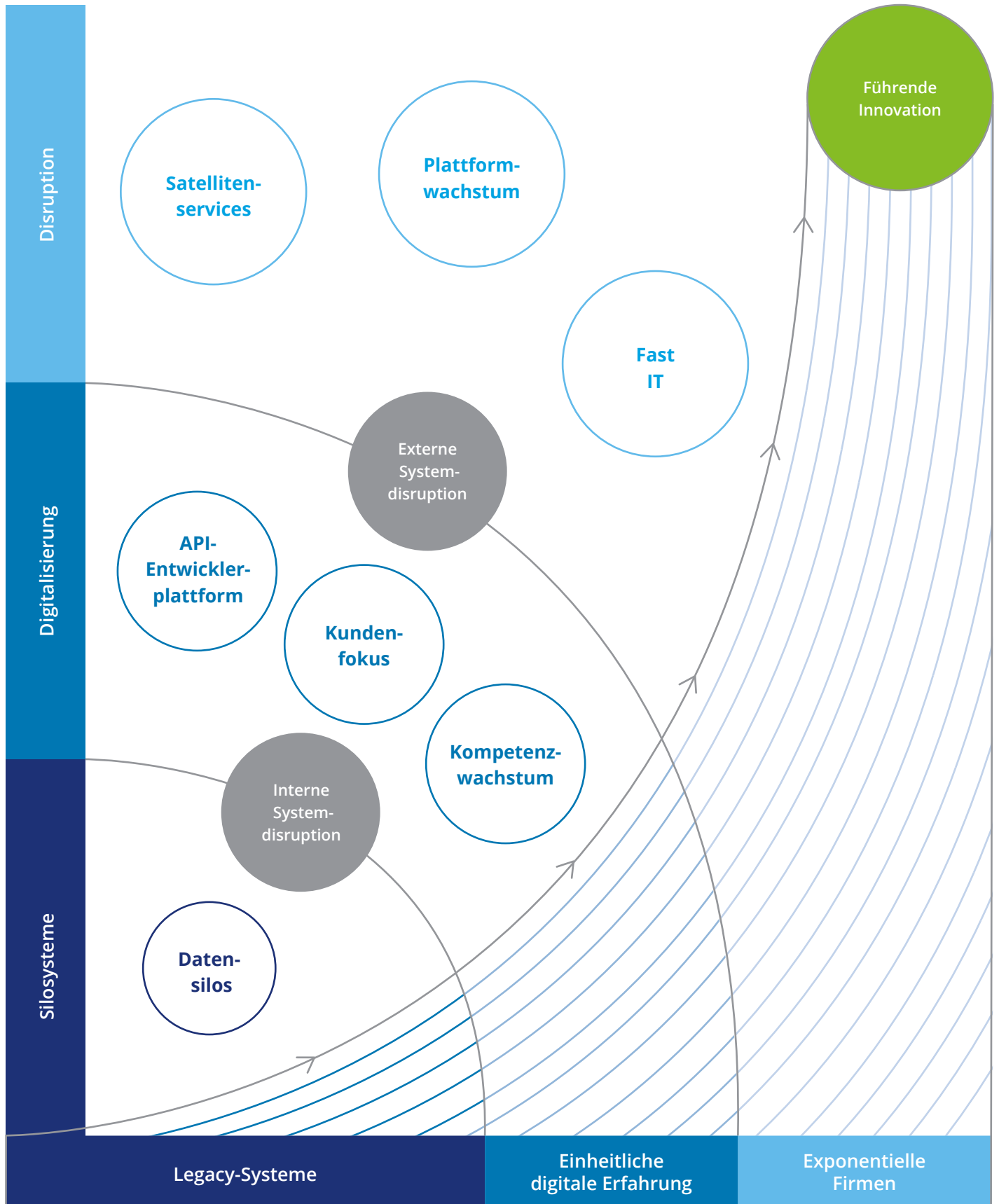
API-Architekturen ermöglichen die Entkopplung und einfache Nutzung von Funktionen und Daten. Neue Applikationen können auf Basis existierender Anwendungen entwickelt werden – dies wird durch standardisierte Interfaces ermöglicht. Open APIs sind weitreichend verfügbare, organisationsübergreifende Schnittstellen. Automobilhersteller nutzen damit die Power von High-Speed-Suchmaschinen, Versicherungen die Daten von Verkehrsinformationsdienstleistern und Reise-Apps aktuellste Fluginformationen von Fluggesellschaften.

## Plattform-Business

- **API-Entwicklerplattform:**  
Um verschiedenen Parteien Datenzugriff zu ermöglichen, braucht es ein erfolgreiches API- und Community-Management.
- **Kundenfokus:**  
Informationsschnittstellen für die Plattform-Kunden ermöglichen neue Erkenntnisse, um die Innovationskraft zu erhöhen und die Geschäftsstrategie anzupassen.
- **Kompetenzwachstum:**  
Um wirklich disruptiv zu sein, müssen spezielle Methoden und Kenntnisse für die Erstellung, das Testen und den Vertrieb angewandt werden, wobei jede Idee in der richtigen Geschwindigkeit vorangetrieben werden muss.
- **Satellitenservices:**  
Durch die Einführung erweiternder Services werden Anpassungen einfacher und die Reichweite erhöht.
- **Plattformwachstum:**  
Durch die Weiterleitung von Daten an Partner und Entwickler werden Kreativität und Ideenentwicklung auf der Plattform verbessert.
- **Fast IT:**  
Um eine dynamische und innovative Entwicklung zu fördern, müssen verschiedene IT Geschwindigkeiten erfolgreich verbunden werden.



Abb. 8 - Open API als Treiber der Disruption



# Kontakt



**Jochen Fauser**

Partner  
Technology Strategy and Architecture Lead  
jfauser@deloitte.de



**Frank Rütten**

Deloitte Consulting  
IT Effectiveness Lead  
fruetten@deloitte.de



**Dr. Matthias Voigt**

Deloitte Consulting  
Fast IT Capability Lead  
mvoigt@deloitte.de



# Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf [www.deloitte.com/de/UeberUns](http://www.deloitte.com/de/UeberUns).

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für mehr als 244.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden, und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte Consulting GmbH noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.