



COMPUTERWOCHE
VON IDG

Empirie schlägt Komplexität
**Wie sich digitale Geschäftsmodelle
effizient steuern lassen**

von Dietmar Matzke



Foto: everything possible - shutterstock.com

Inhalt

Von der Theorie zur Praxis.....	7
Der Masterplan.....	8
Positives Beispiel eines digitalen Geschäftsmodells.....	8
Experimentieren erlaubt.....	9
Ohne Kennzahlen geht nichts.....	10
Messergebnisse zur Planung heranziehen.....	11

Empirie schlägt Komplexität

Wie sich digitale Geschäftsmodelle effizient steuern lassen

von Dietmar Matzke

Die Digitalisierung macht ein Umdenken bei der Gestaltung neuer und bestehender Geschäftsmodelle nötig, weil neuartige und komplexe Ertragsmechanismen möglich werden. Im Markt führt dies zu einer Dynamik, die von Unternehmen immer kürzere Reaktionszeiten verlangt. Wer nicht schnell auf die veränderten Bedürfnisse der Kunden reagiert, kann leicht Marktanteile einbüßen.

Die zunehmende Komplexität trifft Business Developer und Produkt-Manger besonders. Den folgenden drei Bereichen sollten Business Developer und Produkt-Manager besonderes Augenmerk schenken:

- **Die Organisation und die Zulieferer:** Der Business Developer nutzt die Organisationseinheiten und externe Zulieferer, um neue Geschäftsfelder zu erschließen. Die Kommunikationsbeziehungen nehmen dabei zu, und die verschiedenen Interessen der beteiligten Parteien müssen erkannt und koordiniert werden. Interne Abteilungen bedienen meist mehrere interne Kunden und müssen Ressourcen und Mitarbeiter sorgfältig einplanen.
- **Das Produkt:** In den digitalen Geschäftsmodellen spielen die Produkte eine andere Rolle als in den klassischen Geschäftsmodellen. Die Produkte und Dienste sind abstrakter, und der Preis bezieht sich oft auf andere Aspekte. Darüber hinaus haben die Economies of Scale einen massiven Einfluss auf die Preisgestaltung.
- **Der Kunde und seine Bedürfnisse:** Digitale Geschäftsmodelle adressieren oft keine regionalen, sondern globale Märkte und erschließen erst durch diese maximale Reichweite ein attraktives Preismodell für die Zielgruppe. Mobilität und Location Based Services ermöglichen ganz neue Anwendungsszenarien für die Kunden.
Auch die Welt des Kunden wird nicht einfacher - und seine Bedürfnisse steigen. Von ausgereiften Produkten erwartet der Kunde neben seiner Bedürfnisbefriedigung auch ein großes Nutzererlebnis. Die Fülle an Informationen, Produkten und Möglichkeiten, die einem Konsumenten heute zur Verfügung stehen, lassen das Anspruchsniveau stetig steigen.



Interne und externe Stakeholder sollten optimal miteinander vernetzt und gesteuert werden.

Foto: everything possible - shutterstock.com

Diese drei Welten sind eng miteinander verbunden. Es gibt vielfältige Wechselwirkungen, Beeinflussungen und Rückkopplungen, die eindeutige Prognosen, ob ein Produkt in seiner Zielgruppe erfolgreich werden kann oder nicht, nahezu unmöglich machen. Andererseits lässt sich hier ein System erkennen, das zwar schwer durchschaubar und kaum prognostizierbar ist - für das aber bereits neue Ansätze existieren, um seine Komplexität zu bewältigen. Hier sind agile Methoden und das aus dem Automobilsektor bekannte Lean Management zu nennen. Diese Ansätze stellen sich der Herausforderung, indem sie kurze Zyklen mit schnellem Feedback nutzen, Verschwendung vermeiden und kundenzentriert vorgehen, um sich adaptiv einer optimalen Lösung zu nähern.

Business Development bedeutet die Orchestrierung einer Vielzahl von Stakeholdern mit unterschiedlichsten Interessen. Die Geschäftsführung definiert die strategischen Ziele des Unternehmens, die ihrerseits Input für den Business Development-Prozess sind. Der Business Developer definiert die Maßnahmen, die für den Aufbau neuer oder die Optimierung bestehender Geschäftsfelder notwendig sind. Um die Strategieziele zu realisieren, nutzt er bestehende strategische Partnerschaften oder baut neue. Aber er verlässt sich auch auf die Beistellungen aus der eigenen Organisation und von spezialisierten Dienstleistern oder Zulieferern.

Deshalb müssen die betroffenen Linienmanager früh in die Kommunikationsstrategie einbezogen werden, um mit deren Hilfe die neuen Produkt-, Service- oder Prozessinnovationen zum Erfolg zu führen (sh. Abb. 1).

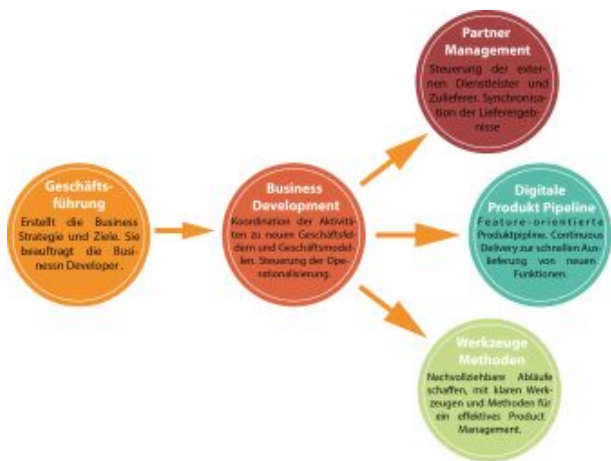


Abb. 1: Business Development im Spannungsfeld der Geschäftsführung und der Operationalisierung.

Foto: Cassini Consulting

Alle beteiligten Partner müssen nahtlos in die digitale Wertschöpfungskette integriert werden, will man der Dynamik des Marktes gerecht werden. Alle Medienbrüche oder manuellen Teilprozesse erschweren es, schnell auf neue Gegebenheiten des Marktes zu reagieren.

Auch die Partner müssen sich den Kundenversprechen verpflichtet fühlen - andernfalls ist die Qualitätsaussage des Unternehmens in Gefahr. Darum definiert beispielsweise Amazon für die Amazon Market-Teilnehmer die Lieferfristen und Modalitäten und überwacht sie. Dadurch hat ein Prime Kunde die gleiche User Experience, als würde er von Amazon direkt beliefert.

Digitale Geschäftsmodelle sind typischerweise durch mehrere der folgenden Aspekte charakterisiert:

- Produkte werden zu digitalen Gütern und können unbegrenzt kopiert werden, ohne dass dabei signifikante Kosten entstehen. Der Vertrieb der Güter erfordert dann keine teuren Logistikprozesse, der Transfer zum Kunden erfolgt über das Internet.
- Schnell änderbare Prozesse, die in Software gegossen sind, ermöglichen kurzfristige Veränderungen und können zu einem großen Hebel in der Monetarisierung führen (Beispiel: Uber-Pool). Der hohe Automatisierungsgrad sorgt dafür, dass nur wenige Servicekräfte benötigt werden, um die Hauptgeschäftsvorfälle zu erledigen.
- Die nahezu grenzenlose Skalierbarkeit der Lösungen führt dazu, dass eine neue Region oder ein neues Land unabhängig von den Nutzerzahlen angebunden werden können. Viele der Geschäftsmodelle funktionieren nur, weil eine gewisse kritische Masse an Nutzern überschritten wird, wie es etwa bei eBay der Fall ist.
- Eine hochwertige und markenorientierte User Experience wird aufgebaut, damit in der täglichen Nutzung eine starke Wechselwirkung zwischen Kunde und Marke entsteht und somit eine Markenbindung aufgebaut werden kann.
- Hohe Investitionskosten werden nicht im Unternehmen gebunden, sondern durch Partner erbracht. Besitzstand wird verteilt (Beispiel: die Fahrer von Uber sind Eigentümer der Fahrzeuge). Das Unternehmen kann sich weiterhin schnell und wendig bewegen.

- Produkte haben oft eher die Gestalt von Diensten.

Um die Investitionsverteilung, die Fremdleistungsanteile und deren Integration, die Automatisierung durch softwaredefinierte Prozesse und die User Experience so zu managen, dass daraus ein nachhaltig erfolgreiches Produkt wird, ist es notwendig, jede Partnerbeziehung aktiv zu pflegen. Nur wer auf diese Weise miteinander vernetzt arbeitet, kann agil auf Veränderungen reagieren.

[Hinweis auf Bildergalerie: [Hochschule St. Gallen und BVDW über 3 typische Fehler bei der Digitalisierung](#) gal1

Von der Theorie zur Praxis

Der Umgang mit zahlreichen Partnern verlangt entsprechendes Vorgehen. Handelt es sich um externe Partner, müssen diese Partnerbeziehungen vertraglich abgebildet werden. Preise, Leistungen und zeitliche Rahmenbedingungen werden in den Verträgen verbindlich geregelt. Klare Verhältnisse dürfen in diesem Zusammenhang aber nicht starre Strukturen bedeuten. Denn dies würde die notwendigen Handlungsspielräume einschränken, die ein agiles Unternehmen braucht.

Viel wichtiger ist es, die beteiligten Parteien so zu koordinieren, dass sie parallel an der Realisierung des Produkts arbeiten und in regelmäßigen und kurzen Zyklen bewertbare Ergebnisse produzieren. Neben den Kerntätigkeiten (sh. Abb. 2, oberer Teil) ist es sinnvoll, an den Übergabeschnittstellen Koordinatoren einzusetzen, die die Transitionsaufgaben übernehmen (sh. Abb. 2, unterer Teil). Solche Koordinatoren leisten wichtige Übertragungsarbeiten, strukturieren die Arbeitspakete und sorgen für eine synchronisierte Taktung. Auf diese Weise können werthaltige Produktinkremente ausgeliefert werden (Launch).

Der Feedback-Kanal muss vor dem ersten Kontakt des Kunden mit dem Produkt installiert sein, so dass eine optimale Produktsteuerung möglich wird. Auch wenn hier nur von einem Feedback-Kanal die Rede ist, so handelt es sich immer um viele Wege, über die das Feedback zum Produkt-Manager oder Business Developer gelangen kann.



Abb. 2: Transitionsaufgaben und Feedback im Lean Business Development.

Foto: Cassini Consulting

Der Masterplan

Mit dem agilen Vorgehen und einem guten Feedback-Mechanismus stehen gute Werkzeuge zur Verfügung, um auch eine Schwerpunktverlagerung zügig umzusetzen, wenn die bisherige Strategie nicht die gewünschten Erfolge bringt. Der Business Developer sollte einen Masterplan im Hinterkopf haben, den alle Parteien kennen. Dieser Masterplan enthält sowohl eine inhaltliche Festlegung in Form einer Roadmap als auch einen Arbeitsmodus und Synchronisationspunkte. Die Kunst bei der Planung eines neuen Produkts liegt in der Synchronisation der Arbeitsergebnisse. Bei jedem Iterationsschritt muss allen Beteiligten das Teilziel für die Iteration klar sein. Wer in kurzen Iterationen, zusammen mit allen zuliefernden Abteilungen und Dienstleistern, nutzbare Ergebnisse liefert, kann bereits nach kurzer Zeit wertvolles Feedback bekommen. Mit den Iterationen verkürzt man die Time-to-Feedback, also den Zeitraum bis zum ersten Feedback.

Ähnlich wie in Entwicklerteams für agile Softwareentwicklung strukturiert ein guter Business Developer die Realisierung in Sprints oder Iterationen (Time-Box). Der Business Developer verpflichtet alle beteiligten Parteien, diese Time-Boxen einzuhalten. Nur so kann es gelingen, aus mehreren voneinander abhängigen Teilzulieferungen ein nutzbares Teilergebnis zu erhalten. Viele Dienstleister und auch interne Beteiligte müssen das Arbeiten in diesem Vorgehen gegebenenfalls erst erlernen. Dann sollten sie durch Coaches unterstützt werden, die diesen agilen Ansatz vermitteln können.

Lean Management stellt die Kundenbedürfnisse ins Zentrum jeglichen Handelns. Im Lean Business Development ist das Kundenbedürfnis ein bewegliches Ziel, und der Feedback-Kanal ist das Zielfernrohr, um die Trefferwahrscheinlichkeit zu erhöhen. Die hier vorgestellte Methode soll dafür sorgen, schnell an Feedback des Kunden zu kommen. Dieser Aspekt hat bereits bei der organisatorischen Aufstellung eine wichtige Rolle gespielt - auch in den Prozessen ist er an vorderster Stelle. Im Business Development ist die erste Idee für eine Maßnahme, die ein strategisches Ziel verwirklichen soll, nicht immer die ökonomisch wertvollste. Und doch gibt es Unternehmen, die es gut verstehen, diese erste Idee zu einem erfolgreichen Produkt zu entwickeln.

[Hinweis auf Bildergalerie: [Freiberufler über agiles Projektmanagement](#)] gal²

Positives Beispiel eines digitalen Geschäftsmodells

Am Beispiel von [Uber](#)¹ kann man sehr gut erkennen, wie ein digitales Geschäftsmodell konstruiert ist. Es sind typische Geschäftsmodell-Muster, wie sie auch Oliver Grassmann, Karolin Frankenberger und Michaela Csik 2013 in ihrem Buch "Geschäftsmodelle entwickeln - 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator" beschrieben haben:

- Franchising: Uber setzt mit seinen Fahrern auf selbstständige Unternehmer, die in die Limousinen investieren und sie zur Wertschöpfung einsetzen. Uber versorgt die Franchisenehmer mit Kunden und übernimmt das Marketing. Die Franchisenehmer profitieren von der Marke.
- Layer Player: Ein großer Teil der Leistungserbringung im Geschäftsmodell von Uber findet gar nicht bei Uber statt. Aber als Vermittler zwischen Kunden mit Beförderungsbedürfnis und den Fahrern hat Uber intelligente Algorithmen entwickelt, die eine optimale Vermitt-

¹ <https://www.computerwoche.de/a/wir-haben-fehler-gemacht,3220477>

lung für große Auslastung und kurze Anfahrtswege ermöglichen sollen. Uber konzentriert sich dabei nur auf die Vermittlung, die Festlegung des Preises und die Abrechnung von Kunden und Fahrern.

- Digitalization: Hier nutzt Uber das volle Spektrum. Sowohl Fahrer als auch Anforderer können durch Smartphone-Apps mit ihren Geolocations erfasst werden. Die Prozesse zur Zusammenführung von Kunde und Fahrer finden vollautomatisiert statt. Auch hohe Anfrageaufkommen werden schnell identifiziert, die Einsatzplanung ist effizient.
- Auction: Angebot und Nachfrage bestimmen den Preis. Je mehr Nachfrage an einem Ort in Relation zu den verfügbaren Limousinen existiert, desto höher ist der Fahrtpreis.
- Leverage Customer Data: Die Daten aus den Anfragen der Kunden kann Uber auf vielfältige Weise auswerten. So kennt Uber die Destination eines Kunden aufgrund seines Verhaltens und kann beispielweise Hotels in der Nähe eines Geschäftstermins anbieten. Über ein Provisionsmodell partizipiert Uber an diesen Vermittlungen.

An dem neuen Produkt UberPool wird ein wertvolles Prinzip deutlich, das in erfolgreichen Innovationen zum Tragen kommen kann: die Empirie. Mit UberPool konnte Uber in einem regional begrenzten Gebiet versuchsweise Fahrgemeinschaften vermitteln. Es gibt unzählige Beispiele, in denen solche Experimente auch zu Misserfolgen führten. Doch kein Unternehmen kann es sich leisten, die Produkt-, Prozess- oder Dienstinnovationen dem Zufall zu überlassen. Ein effektives Business Development benutzt deshalb einen strukturierten Prozess, der eine gezielte Auswertung einer Idee zulässt.

Experimentieren erlaubt

Ein solch strukturierter Prozess, der auch der Komplexität Rechnung tragen kann, ist der empirische Prozess.



Abb. 3: Der empirische Prozess.
Foto: Cassini Consulting

Im Mittelpunkt des empirischen Vorgehens steht das Experiment, mit dem zuvor aufgestellte Hypothesen geprüft werden (sh. Abb. 3). Anschließend an das Experiment vergleicht man die Erwartungswerte mit den tatsächlichen Ergebnissen aus dem Experiment - die Hypothesen werden so ve-

rifiziert oder falsifiziert. Aus dem Gesamtergebnis lässt sich eine Lehre ziehen, und Hypothesen werden gegebenenfalls neu aufgestellt oder angepasst - um dann ein neues Experiment durchzuführen.

Einen Weg, um schnell in die Phase des Experimentierens zu kommen, eröffnet das Minimal Viable Product (MVP). Die Erstellung des MVP fällt vielen Business Developern oder Produktmanagern schwer. Denn das MVP enthält nur die Kernelemente des künftigen Produkts und verzichtet auf alle weiteren Features. Ein gutes MVP liegt dann vor, wenn die Entfernung eines beliebigen weiteren Features dazu führen würde, dass das Produkt keinen sinnvollen Nutzen mehr liefert.

Wurde im Entwicklungs- oder Veränderungsprozess ein MVP realisiert, können das Produkt, die Dienstleistung oder die Prozessveränderung zum ersten Mal getestet werden - und der Feedbackprozess lässt sich in Gang setzen (siehe Abb. 2).

Der empirische Prozess bildet also den Rahmen für die schrittweise Produktentwicklung. Der wesentliche Zweck dieses Prozesses ist es, Hypothesen zu validieren. Hinter allen Veränderungsideen stehen immer implizite oder explizite Hypothesen. Die expliziten Hypothesen sind schnell dokumentiert. Die impliziten Hypothesen können unter Nutzung des Business Plans aus den Annahmen und Prognosen abgeleitet werden (sh. Abb. 4). Hier sollte man besondere Sorgfalt walten lassen, denn alle implizit angenommenen Hypothesen können später - als blinder Fleck im Sichtfeld des Business Developers - eine Eigendynamik entwickeln, die dem Geschäftsmodell schadet, aber trotzdem lange unentdeckt bleibt.



Abb. 4: Die Schritte der Hypothesen-Validierungsmethode (HVM).
Foto: Cassini Consulting

Ohne Kennzahlen geht nichts

Der nächste Schritt ist die Definition der **Kennzahlen**², die für jede Hypothese aufgestellt werden. Diese Kennzahlen müssen messbar gestaltet sein, um in der späteren Auswertung bewertbar zu werden. Mit den Erwartungswerten für jede Kennzahl definiert der Business Developer die Schwellen- oder Grenzwerte, mit denen sich Erfolg oder Misslingen des Experiments prüfen lassen.

² <https://www.computerwoche.de/a/chaos-in-den-kennzahlen,2507574>

Nun folgt die Durchführung des Experiments. Hier gilt es, auf die Wechselwirkungen der einzelnen Hypothesen zu achten. Wenn zu viele Themen in einem Experiment geprüft werden, kann es bei der Auswertung der Messergebnisse zu Unschärfen kommen. Dann ist plötzlich nicht mehr klar, ob ein Messwert wegen der einen oder der anderen Veränderung den Schwellenwert zum Erfolg übersteigen konnte.

Je nach Geschäftsmodell sind zur Auswertung der Messdaten Werkzeuge notwendig, die eine Aggregation der Daten vornehmen, eine Aufteilung über Vertriebsregionen abgrenzen oder unterschiedliche Beobachtungszeiträume unterscheiden. In vielen Unternehmen existiert eine eigene Abteilung - oftmals in der IT -, die sich auf die Auswertung von Geschäftszahlen spezialisiert hat. Solch eine auf Business Intelligence ausgerichtete Abteilung kann bei Messung und Transformation der Messdaten unterstützen. Die Definition der Kennzahlen aber lässt sich nur aus dem Geschäftsmodell ableiten, weshalb diese Leistung durch das Business Development oder die an der Veränderungsumsetzung beteiligten Fachbereiche zu erbringen ist.

Durch die Auswertung der Daten und den Vergleich mit den Erwartungswerten lassen sich neue Erkenntnisse über Benutzerverhalten, Optimierungserfolge oder Umsatzwachstum gewinnen. Diese Erkenntnisse dienen dazu, durch neue Hypothesen und Anpassungen am Produkt die Effektivität der Maßnahmen zu verbessern oder die Umsetzungsstrategie anzupassen.

Messergebnisse zur Planung heranziehen

Das wissenschaftliche Arbeiten mit dem empirischen Vorgehen erfordert viel Disziplin, es ermöglicht aber zielgenauere Prozesse und Ergebnisse. Folgende Ziele sollte die Produktentwicklungs pipeline unterstützen:

- Design for Change - Änderungen sollen strukturiert in die Produktentwicklung einfließen. Veränderungen werden zum Standard, nicht zur Ausnahme.
- Angemessene Reaktionszeiten bei Änderungen und Produktanpassungen. Wie viel Zeit für Anpassungen kann ich meinen Kunden zumuten?
- Verkürzung der Time-To-Feedback, zur Bestätigung von Hypothesen und zum Eröffnen von Lernpotenzialen.
- Iterationen im Produktentwicklungsprozess erbringen testfähige Lieferinkremente.
- Die Synchronisierung der Ergebnislieferung muss auch über unterschiedliche Zulieferer hinweg gewährleistet werden.
- Der Business Developer kennt den Wert der agilen Methoden und kann sie in die Strukturen des Veränderungsprozesses integrieren.

In Konzernen und mittelständischen Unternehmen sind die Veränderungen hin zu digitalen Geschäftsmodellen teilweise massiv. Daraus resultiert ein enormer Veränderungsbedarf in der Organisationsstruktur und in den Prozessen. Darum weiß der Business Developer, dass ein effizientes Change Management nötig ist, wenn er die digitale Transformation zum Erfolg führen soll. (bw)

Bildergalerien im Artikel:

gal¹Hochschule St. Gallen und BVDW über 3 typische Fehler bei der Digitalisierung



Aufruf zum Change

Die Hochschule St. Gallen und der BVDW haben typische Fehler bei der Digitalisierung analysiert. Change-Management-Expertin Claudia Schmidt gibt Tipps, wie man es besser macht. Foto: Jonathan Stutz - Fotolia.com



Projekte nicht isoliert betrachten

Viele Unternehmen organisieren die digitale Transformation in isolierten Einzel-Projekten, etwa im Marketing, im Vertrieb oder als reines IT-Projekt. Das ist zu kurz gedacht, mahnen die Studienautoren. Es sei wichtig, die Zusammenhänge zwischen den Projekten aufzuzeigen und die Auswirkungen der Projekte auf das Unternehmen darzustellen. Schmidt plädiert dafür, Projekte immer als Teilabschnitt auf dem Weg zu einem zukunftsfähigen - also digitalisierten - Unternehmen zu sehen.

Foto: Markus Mainka - Fotolia.com



Teamstrukturen aufbrechen

Je unterschiedlicher die Teammitglieder sind, die gemeinsam an einem Projekt arbeiten, umso höher die Innovationsfähigkeit des gesamten Teams. Dieser These stimmen die Uni St. Gallen und der BVDW zu. Unternehmen müssen die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Abteilungen fördern. Auch Expertin Schmidt sagt, dass Projekte immer das gesamte Unternehmen beeinflussen: "Die Wirkung und die Bewegung, die sie erzeugen, gilt es zu verstehen, zu nutzen und für die Organisation und die Menschen nutzbar zu machen."

Foto: G. Blaj - Fotolia.com

Das mittlere Management mitnehmen

Die Geschäftsleitung will Digitalisierung, die Mitarbeiter am Kunden und in der Praxis könnten Ideen liefern - wenn nicht das mittlere Management dazwischen stünde. Für Beraterin Schmidt geht es dabei um das Thema Flexibilität. Die Digitalisierung verlange von Unternehmen eine Überprüfung von Kultur und Führung: "Damit das mittlere Management sich bewegen kann, braucht es ein neues Verständnis von seiner Rolle und davon, wie sich seine Spielräume und Verantwortung verändern."

Foto: Matej Kastelic - shutterstock.com



Claudia Schmidt, Mutaree

Schmidt erklärt: "Sind erst digitale Prinzipien erfolgreich verankert in Führung und Arbeitskultur, wird parallel die Anpassungsfähigkeit steigen. Soll der ROI erreicht werden, muss gewährleistet sein, dass die Menschen die Veränderung verstehen, sie dabei befähigt werden, diese umzusetzen und sich aktiv einbringen können."

Foto: Claudia Schmidt Mutaree

gal2Freiberufler über agiles Projektmanagement



Agile und hybride Methoden des Projekt-Managements ...

... setzen sich immer mehr durch. An der Studie von Gulp haben sich 114 IT- und Engineering-Experten beteiligt.

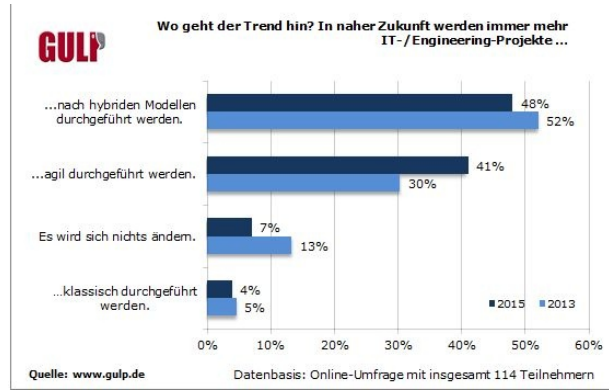
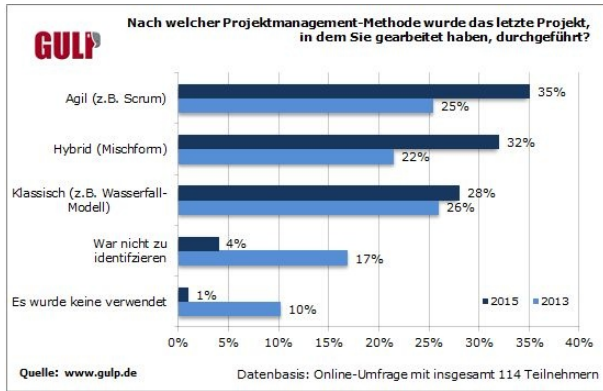
Foto: Goodluz - shutterstock.com



Stefan Symank, Marketingleiter von Gulp

"Man nimmt die bewährten Methoden und erweitert sie um neue effiziente und nachhaltige Ansätze. Hieran lässt sich sehr gut erkennen, wie lebendig und progressiv das Projekt-Management in seiner Funktion ist."

Foto: Gulp



Agile Methoden gefragt

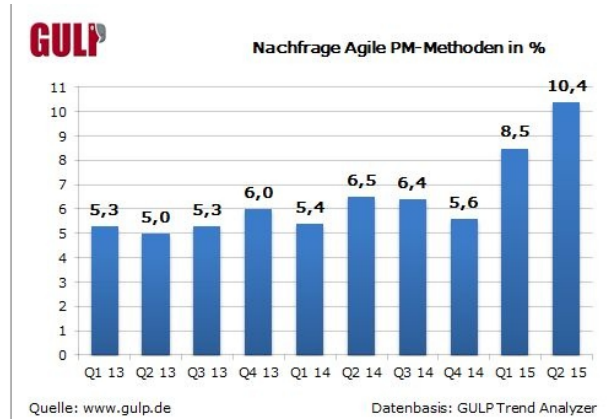
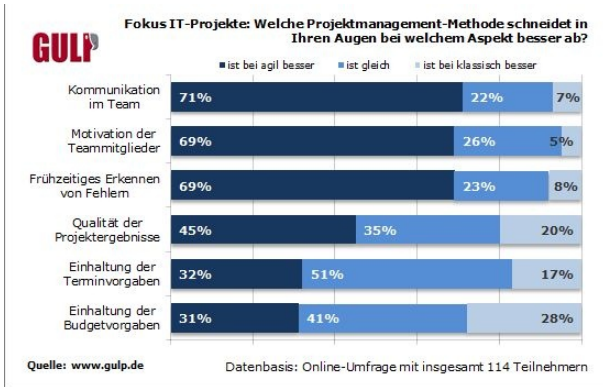
Gulp zufolge hat die Nutzung agiler Methoden in den vergangenen zwei Jahren massiv zugenommen. Immerhin jeder zwanzigste Befragte konnte keine Methode identifizieren oder hat keine angewendet.

Foto: Gulp

Hybrid liegt im Trend

Trotz des Ausbaus agiler Methoden werden die meisten Unternehmen einen Mix anwenden, erwarten die Befragten.

Foto: Gulp



Geht es ums Geld und die Terminplanung ...

... sehen die meisten Befragten agile Methoden nicht als die bessere Wahl an - zumindest nicht mit Blick auf IT-Projekte.

Foto: Gulp

Was Auftraggeber wollen

In mehr als jeder zehnten Projektanfrage verlangen die Auftraggeber auch Kenntnisse in agilen Methoden von den Freelancern.

Foto: Gulp

20.04.2016

IDG Business Media GmbH

Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Vervielfältigung oder Weiterverbreitung in jedem Medium in Teilen oder als Ganzes bedarf der schriftlichen Zustimmung der IDG Business Media GmbH. DPA-Texte und Bilder sind urheberrechtlich geschützt und dürfen weder reproduziert noch wiederverwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Für den Fall, dass in Computerwoche unzutreffende Informationen veröffentlicht oder in Programmen oder Datenbanken Fehler enthalten sein sollten, kommt eine Haftung nur bei grober Fahrlässigkeit des Verlages oder seiner Mitarbeiter in Betracht. Die Redaktion übernimmt keine Haftung für unverlangt eingesandte Manuskripte, Fotos und Illustrationen. Für Inhalte externer Seiten, auf die von Computerwoche aus gelinkt wird, übernimmt die IDG Business Media GmbH keine Verantwortung.

