

# Finanzielle Auswirkungen von BYOD

## Ein Modell der Vorteile von BYOD für globale Unternehmen

Jeff Loucks/Richard Medcalf  
Lauren Buckalew/Fabio Faria



### Zusammenfassung

„Bring your own device“ (BYOD) ist der neue Trend bei Mitarbeitern, die dazu befähigt werden, ihre eigene Arbeitsmethode innovativ zu verändern, indem sie die bevorzugten Technologie-Tools verwenden. Dieser wachsende Trend ist heute ausführlich dokumentiert. In unserer ursprünglichen Forschung zu BYOD, beschrieben in „BYOD: Ein Trend von globaler Tragweite“ befragte die Cisco® Internet Business Solutions Group (IBSG) zwischen Januar und Juli 2012 fast 4.900 Führungskräfte und Entscheidungsträger im IT-Bereich aus neun Ländern.<sup>1</sup> Die Umfrage brachte zutage, dass ein verblüffender Anteil von 89 Prozent der Unternehmen es seinen Mitarbeitern ermöglicht, die eigenen Geräte – insbesondere mobile Geräte wie Laptops, Smartphones und Tablets – für Arbeitszwecke zu verwenden. Die Umfrage zeigte außerdem, dass 69 Prozent der IT-Entscheidungsträger (in einigen Ländern bis zu 88 Prozent) meinen, dass BYOD eine positive Entwicklung für ihr Unternehmen darstellt.

Erstaunliche 89 Prozent der Unternehmen befähigen ihre Mitarbeiter zur Nutzung der eigenen Geräte für Arbeitszwecke.

Dennoch wurden in letzter Zeit die Vorteile angezweifelt, die die Unterstützung des BYOD-Trends mit sich bringt. Während BYOD attraktive Vorteile wie etwa eine höhere Mitarbeiterproduktivität verspricht, fürchten einige, dass Sicherheitsrisiken und die Komplexität der Verwaltung von Geräten auf mehreren Plattformen die Gewinne konterkarieren könnten.<sup>2</sup> Die Unternehmen stehen vor einem Dilemma: Führungskräfte<sup>3</sup> und qualifizierte Mitarbeiter möchten die Geräte, Anwendungen und Cloud-Services ihrer Wahl nutzen<sup>4</sup> und verlangen Zugriff auf das Unternehmensnetzwerk sowie IT-Support vom Unternehmen. Diesem Wunsch kommen die Unternehmen zwar nach, bezweifeln jedoch, dass BYOD die damit verbundenen Risiken und Kosten tatsächlich wert ist.

Um den Unternehmen dabei zu helfen, den aktuellen und potenziellen Wert von BYOD zu ermitteln, führte Cisco IBSG eine detaillierte Finanzanalyse von BYOD in sechs Ländern durch. Unsere Ergebnisse zeigen, dass BYOD den Unternehmen im Durchschnitt Geld spart und ihre Mitarbeiter produktiver werden. Aber der Nutzen, den die Unternehmen derzeit aus BYOD ziehen, verblasst neben den möglichen Gewinnen, wenn sie BYOD auf strategischere Weise implementieren.

Zusammen ergeben unsere Umfragen und zusätzliche Forschung ein klares Bild der finanziellen Auswirkungen von BYOD für ein „typisches“ Unternehmen in den sechs analysierten Ländern.

## Untersuchungsmethode

Um unser Finanzmodell auf aussagekräftige Daten stützen zu können, befragten wir über 2.400 mobile Benutzer<sup>5</sup> in 18 Branchen und sechs Ländern: USA, Großbritannien, Deutschland, Indien, China und Brasilien.<sup>6</sup> Die Teilnehmer kamen aus mittleren (500–999 Mitarbeiter) und großen Unternehmen.<sup>7</sup> Unser Finanzmodell basiert außerdem auf einer Umfrage von Cisco IBSG unter 135 IT-Entscheidungsträgern,<sup>8</sup> umfangreicher Sekundärforschung und Daten aus den eigenen Erfahrungen von Cisco mit BYOD. Zusammen ergeben unsere Umfragen und zusätzliche Forschung ein klares Bild der finanziellen Auswirkungen von BYOD für ein „typisches“ Unternehmen<sup>9</sup> in den sechs analysierten Ländern.

Das Finanzmodell berechnet die Kosten und den Nutzen von BYOD in zwei Szenarien:

- „Grundlegendes BYOD“ ist die Art, in der BYOD heute üblicherweise in den Unternehmen umgesetzt ist, mit unzureichenden Funktionen und Richtlinien. Dieses Szenario könnte auch als mittleres Niveau der BYOD-Funktionen in Unternehmen angesehen werden.
- „Umfassendes BYOD“ bezeichnet einen strategischeren Ansatz für BYOD und basiert auf acht Hauptfunktionen, die Unternehmen brauchen, um BYOD effizient zu nutzen. Das Umfassende BYOD soll weiter unten detaillierter beschrieben werden.

Dieser Ansatz ermöglichte uns einen Blick auf die komplette BYOD-Entwicklung mit den Vorteilen in jeder Phase: von überhaupt keinem BYOD über grundlegendes BYOD bis hin zu umfassendem BYOD.

Wir verwendeten unsere Umfrageergebnisse und interne Daten von Cisco, um die Produktivitätseffekte dieser verschiedenen Übergänge in sieben Kategorien abzuschätzen – Verfügbarkeit, Zusammenarbeit, Effizienz, neue Arbeitsmethoden, Vermeidung von Ablenkung, weniger Ausfallzeit und weniger Verwaltung – sowie die potenziellen Kostenersparnisse bei Hardware und Telekommunikation. Diese Vorteile betrachteten wir bei jedem der folgenden Fälle:<sup>10</sup>

- Mobile Mitarbeiter, die von unternehmenseigenen Geräten auf BYOD wechseln
- Mobile Mitarbeiter, die von durch das Unternehmen finanzierten Datentarifen auf vom Mitarbeiter finanzierte Tarife wechseln
- Mobile Mitarbeiter, die bereits BYOD übernommen haben
- Mitarbeiter, die BYOD übernehmen, um erstmalig die Vorteile von Mobilität zu nutzen

Wir bewerteten außerdem die IT-Kosten eines Übergangs auf die verschiedenen BYOD-Niveaus. Zu den Kostenkategorien zählten unter anderem:

- Software (einschließlich zusätzlicher Lizenzen für Collaboration-Tools)
- Support und Schulung (einschließlich Helpdesk-Support und Selbst-Support)
- Richtlinien und Sicherheit (einschließlich Verwaltung von Richtlinien und mobilen Geräten)
- Telekommunikation (Endbenutzer- und Unternehmens-WAN)
- Netzwerk und Betrieb (Wi-Fi-Access Points, Netzwerkmanagement, Wartung)

Für die Unternehmen in allen Ländern jedoch kommt der Löwenanteil des Nutzens von BYOD aus einem strategischeren Ansatz bei der Art der Bereitstellung von Geräten und IT-Support sowie der Entwicklung von Mobilitätsrichtlinien.

Ausnahmslos könnte in jedem der von uns untersuchten Länder ein typisches Unternehmen durch die Umstellung auf umfassendes BYOD erhebliche finanzielle Zuwächse verzeichnen.

Dann errechneten wir die Gewinne und Kosten, die ein typisches Unternehmen mit diesen beiden BYOD-Ansätzen erwarten kann. Alle Zahlen wurden zur Vereinfachung auf die nächsten 50 USD gerundet.

## Wichtigste Ergebnisse

In allen von uns untersuchten Ländern gingen die Unternehmen bei der Entwicklung ihrer BYOD-Funktionen und Richtlinien reaktiv vor und gaben den Forderungen nach größerer Vielfalt an Geräten und Anwendungen nach, anstatt eine Vision für größere Flexibilität und Kosteneinsparungen zu verfolgen. Einige waren erfolgreicher als andere darin, aus diesen unzureichenden Funktionen, die wir grundlegendes BYOD nennen, einen Nutzen zu ziehen. Für die Unternehmen in allen Ländern jedoch kommt der Löwenanteil des Nutzens von BYOD aus einem strategischeren Ansatz bei der Art der Bereitstellung von Geräten und IT-Support sowie der Entwicklung von Mobilitätsrichtlinien – ein Ansatz, den wir umfassendes BYOD nennen. Mit umfassendem BYOD können Unternehmen, die bereits erfolgreich bei der Reduzierung von Kosten und Steigerung der Mitarbeiterproduktivität sind, ihre Gewinne substanziell erhöhen. Diejenigen Unternehmen, die nur mit Mühe einen nennenswerten Nutzen erzielt haben, können mit umfassendem BYOD die Gewinne erreichen oder sogar übertreffen, die von Unternehmen in den bislang erfolgreichsten Ländern erwirtschaftet wurden.

Im Folgenden möchten wir einige der wichtigsten Erkenntnisse aus der Untersuchung präsentieren:

**Unternehmen weltweit verzeichnen bereits Produktivitätssteigerungen durch grundlegendes BYOD.** Selbst mit den Einschränkungen von grundlegendem BYOD sparen Unternehmen Geld und sind Mitarbeiter produktiver. Aber die Unternehmen profitieren nicht in allen Ländern im gleichen Maße. Der durchschnittliche BYOD-Benutzer in allen Ländern spart 37 Minuten pro Woche dank der Verwendung seines eigenen Gerätes, mit einem Höchstwert von 81 Minuten pro Woche in den USA und einem niedrigsten Wert von 4 Minuten pro Woche in Deutschland. Im Durchschnitt erzeugt grundlegendes BYOD einen Wert von 350 USD pro Jahr und mobilem Benutzer (eingeschlossen sind BYOD-Benutzer sowie Benutzer von unternehmenseigenen Geräten).

**Die Unternehmen können mit umfassendem BYOD zusätzlich 1.300 USD jährlich pro mobilem Benutzer hinzugewinnen.** Indem sie eher reaktiv als strategisch bei der Bereitstellung von BYOD-Funktionen vorgehen, entgehen den Unternehmen in unseren sechs Ländern im Durchschnitt 1.300 USD. Ausnahmslos könnte in jedem der von uns untersuchten Länder ein typisches Unternehmen durch die Umstellung auf umfassendes BYOD erhebliche finanzielle Zuwächse verzeichnen.

**Umfassendes BYOD treibt in den Industrienationen die von den Mitarbeitern ausgehende Innovation voran und minimiert in den Schwellenmärkten Produktivitätsverluste.** Durch die Übernahme von umfassendem BYOD können die Unternehmen die Produktivitätsvorteile von BYOD optimieren. In Industrieländern (USA, Großbritannien und Deutschland) waren nach unseren Ergebnissen die größten Produktivitätssteigerungen beim Wechsel von Basis- zu umfassendem BYOD zu verzeichnen, wenn die mobilen Benutzer dazu befähigt wurden, ihre eigene Arbeitsmethode neu zu gestalten. In Schwellenmärkten (Indien, China und Brasilien) wurden die größten Gewinne dadurch erzielt, dass die Produktivitätsbremsen der mobilen Benutzer wie zum Beispiel Ablenkungen und Ausfallzeiten reduziert und ihre Verfügbarkeit (Möglichkeit, außerhalb der regulären Bürozeiten und Orte zu arbeiten) erhöht wurden.

In den sechs analysierten Ländern wird die Anzahl an BYOD-Geräten zwischen 2013 und 2016 rapide um 105 Prozent ansteigen und beinahe 405 Millionen erreichen.

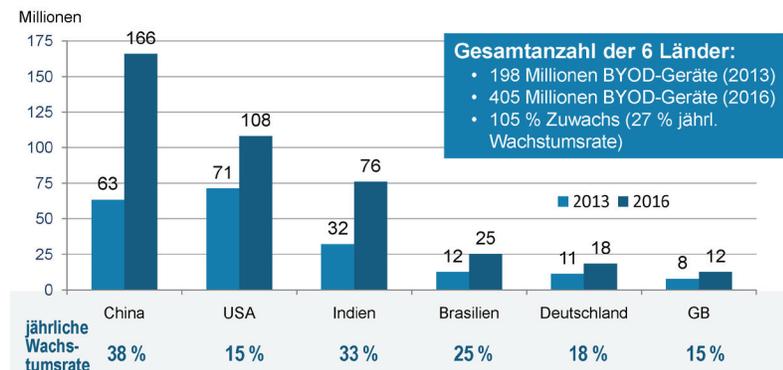
**Umfassendes BYOD finanziert sich selbst.** Zusätzlich zu den potenziellen Produktivitätssteigerungen finanziert sich umfassendes BYOD durch Einsparungen bei den sogenannten harten Kosten selbst. Die bedeutendsten Kosteneinsparungen ergeben sich in drei Bereichen:

- **Hardwarekosten:** Die Mitarbeiter erwerben Geräte, die zuvor vom Unternehmen gekauft wurden.
- **Supportkosten:** Die Unternehmen können die Supportkosten mit BYOD de facto reduzieren, wie im Fall von Cisco, indem sie Community-Support, Wikis, Foren und andere rationalisierte Supportoptionen einführen.
- **Telekommunikationskosten:** Durch das Migrieren eines Teils der mobilen Benutzer von betrieblichen Datentarifen zu selbstfinanzierten Tarifen lassen sich Telekommunikationskosten sparen. Unternehmen haben angegeben, in der Lage zu sein, rund 20 Prozent der Benutzer von unternehmenseigenen Geräten auf diese Weise auf selbstfinanzierte Tarife zu migrieren.

## BYOD ist ein wachsendes Phänomen, das große Produktivitätssteigerungen ermöglicht.

Die neueste Umfrage und Analyse von Cisco IBSG bestätigt die Ergebnisse unserer früheren globalen Untersuchung: BYOD ist ein mächtiges und wachsendes Phänomen. In den sechs analysierten Ländern wird die Anzahl an BYOD-Geräten zwischen 2013 und 2016 rapide um 105 Prozent ansteigen und beinahe 405 Millionen erreichen – eine durchschnittliche jährliche Wachstumsrate von 27 Prozent. China wird bis 2016 mit 166 Millionen BYOD-Geräten an der Spitze stehen, gefolgt von den USA und Indien mit 108 beziehungsweise 76 Millionen. Die Unternehmen in Brasilien, Deutschland und Großbritannien werden in den nächsten drei Jahren ebenfalls einen beträchtlichen Zuwachs an Geräten im Mitarbeiterbesitz erleben (siehe Abbildung 1).

Abbildung 1: Geschätzte BYOD-Geräte am Arbeitsplatz nach Ländern

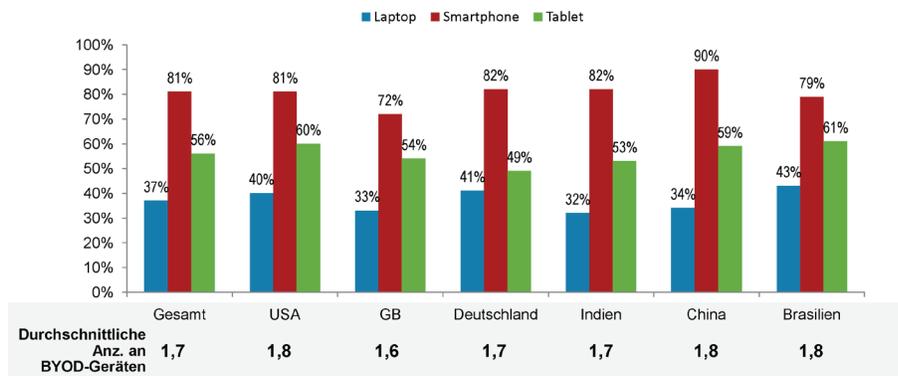


Quellen: EIU, Strategy Analytics, Cisco IBSG, 2013

Interessanterweise ist das Bedürfnis nach größerer Mobilität kein Hauptgrund dafür, dass die Mitarbeiter ihre eigenen Geräte für die Arbeit benutzen möchten.

Mobile Benutzer, die ihre eigenen Geräte für die Arbeit verwenden, besitzen im Durchschnitt 1,7 BYOD-Geräte. Das Smartphone ist mit Abstand das Gerät der Wahl für BYOD-Benutzer, aber Tablets gewinnen schnell an Boden. 56 Prozent der BYOD-Benutzer in allen Ländern verwenden ihr eigenes Tablet für die Arbeit, was zeigt, wie wichtig diese Geräte geworden sind (siehe Abbildung 2). Der Prozentsatz an mobilen Benutzern, die ihre eigenen Laptops für die Arbeit verwenden, war ebenfalls hoch (37 Prozent) und in allen Ländern ähnlich.

**Abbildung 2:** Prozentsatz an BYOD-Benutzern, die Laptops, Smartphones und Tablets zur Arbeit mitbringen



N = 1.679 BYOD-Befragte

Quelle: Cisco IBSG, 2013

Warum also entscheiden sich BYOD-Benutzer dafür, ihre eigenen Geräte für die Arbeit zu verwenden? Hierfür sind in allen Ländern und für alle Geräte einheitlich drei Hauptgründe verantwortlich: Produktivität, Flexibilität und Initiative.

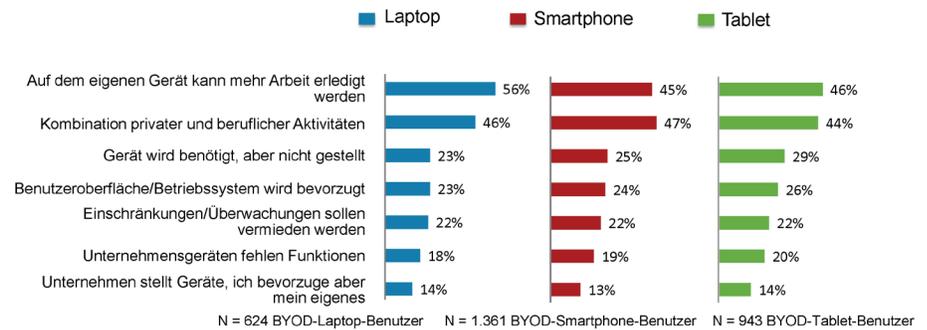
Interessanterweise ist das Bedürfnis nach größerer Mobilität kein Hauptgrund dafür, dass die Mitarbeiter ihre eigenen Geräte für die Arbeit benutzen möchten. Mobile BYOD-Benutzer und die Benutzer von unternehmenseigenen Geräten verbringen den gleichen Prozentanteil ihres Arbeitstages an einem Schreibtisch oder festen Ort – 70 Prozent.

Warum also entscheiden sich BYOD-Benutzer dafür, ihre eigenen Geräte für die Arbeit zu verwenden? Hierfür sind in allen Ländern und für alle Geräte einheitlich drei Hauptgründe verantwortlich: Produktivität, Flexibilität und Initiative.

Zuerst einmal schaffen BYOD-Benutzer mehr, wenn sie ihre eigenen Geräte verwenden (siehe Abbildung 3). Dies war mit Abstand der wichtigste Grund dafür, dass BYOD-Benutzer ihre eigenen Laptops für die Arbeit verwenden, und gilt genauso für den überraschend hohen Anteil an BYOD-Laptops. Der Laptop ist für die meisten mobilen Benutzer das wichtigste Gerät für Arbeitsproduktivität, zumindest wenn sie von einem Schreibtisch oder festen Ort aus arbeiten.<sup>11</sup> Wie wir sehen werden, sollte „BYO-Laptop“ eine wichtige Strategie für Unternehmen sein, die die Vorteile von BYOD intensiver nutzen möchten. Es gilt zu betonen, dass die Produktivitätsverbesserungen von dem Gerät und der Software, den mobilen Anwendungen und Cloud-Services kommen, die auf diesen Geräten verwendet werden. BYOD-Benutzer schätzen die Möglichkeit sehr, die Anwendungen und Services ihrer Wahl zu benutzen, anstatt auf das Angebot ihrer Unternehmen beschränkt zu sein.<sup>12</sup>

BYOD-Benutzer schätzen außerdem die Flexibilität, über den Tag nahtlos zwischen ihrem Arbeits- und Privatleben hin und her wechseln zu können – dies ist in der Tat mindestens so wichtig wie ihre erhöhte Produktivität.

Abbildung 3: Hauptgründe, aus denen BYOD-Benutzer ihre eigenen Geräte für die Arbeit verwenden



Quelle: Cisco IBSG, 2013

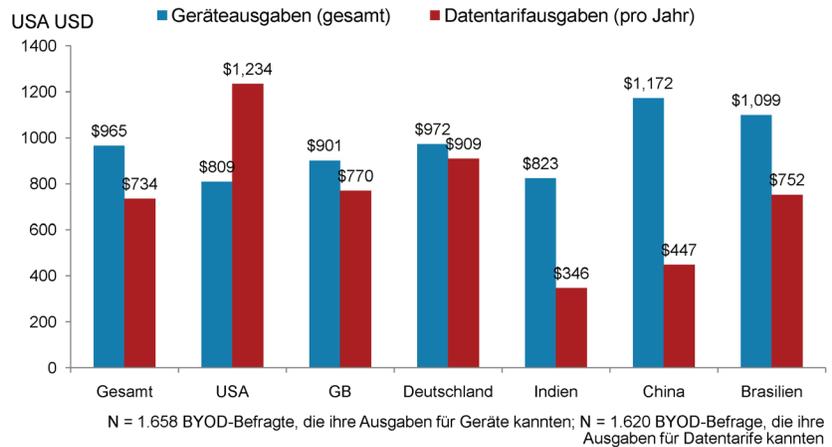
BYOD-Benutzer schätzen außerdem die Flexibilität, über den Tag nahtlos zwischen ihrem Arbeits- und Privatleben hin und her wechseln zu können<sup>13</sup> – dies ist in der Tat mindestens so wichtig wie ihre erhöhte Produktivität. Diese Flexibilität beinhaltet die Freiheit, während der Arbeitszeit Anwendungen und Services zu verwenden, die nicht arbeitsbezogen sind (wie etwa Websites von sozialen Netzwerken), und quasi nebenher persönliche Angelegenheiten zu regeln. Wie wir weiter unten sehen werden, führt die Möglichkeit, Arbeits- und persönliche Aktivitäten mischen zu können, bei den meisten BYOD-Benutzern zu einer höheren Nettoproduktivität. Da sie sowohl persönliche als auch Arbeitsaufgaben auf dem gleichen Gerät erledigen, können sie in Kontakt mit Freunden und Familie bleiben, ihre Bankgeschäfte erledigen, Termine vereinbaren und dann schnell wieder zur Arbeit zurückkehren.

Schließlich bringen je nach Gerät zwischen 23 und 29 Prozent der BYOD-Benutzer ihre eigenen Geräte mit, weil sie glauben, dass sie sie für ihre Arbeit brauchen, obwohl ihre Unternehmen den Mitarbeitern keine Geräte bereitstellen. Diese Mitarbeiter ergreifen die Initiative, ihre Produktivität zu erhöhen und hierfür ihr eigenes Geld auszugeben. BYOD-Benutzer geben im Durchschnitt 965 USD für den Erwerb eigener Geräte für die Arbeit aus. Sie geben zusätzlich 734 USD pro Jahr für mobile Sprach- und Datentarife für ihre BYOD-Geräte aus. Die Kosten für diese Modelle sind je nach Land sehr unterschiedlich und reichen von über 1.200 USD in den USA bis unter 400 USD in Indien (siehe Abbildung 4).

In allen Ländern gleich ist jedoch die Tatsache, dass die BYOD-Benutzer sich keine Gedanken um ihre persönlichen Ausgaben für Geräte und Datentarife machen, die sie für die Arbeit verwenden. Auf die Frage, welche Maßnahmen ihre Produktivität auf Arbeitsgeräten erhöhen würden, antworteten nur ungefähr 20 Prozent der BYOD-Benutzer, dass eine Bezuschussung der Kosten ihres Gerätes oder Datentarifs hier eine Wirkung hätte. Dies zeigt, dass BYOD-Benutzer gewillt sind, für die Geräte und Tarife zu zahlen, die sie für eine effiziente Erledigung ihrer Arbeit brauchen.

In punkto aktueller Produktivitätsgewinne pro BYOD-Benutzer stehen die USA mit 81 Minuten pro Woche mit Abstand an erster Stelle, gefolgt von Großbritannien mit 51 Minuten.

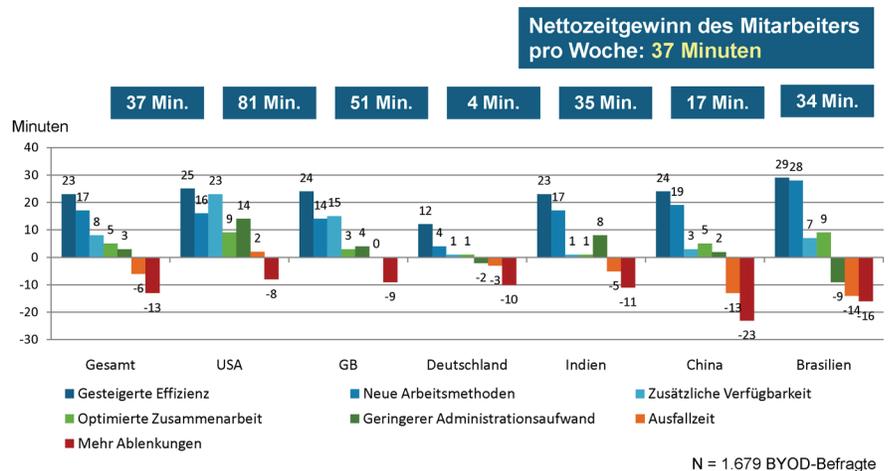
Abbildung 4: Aktuelle durchschnittliche private Ausgaben pro BYOD-Benutzer für Geräte; jährliche Ausgaben für Datentarife.



Quelle: Cisco IBSG, 2013

Die Möglichkeit, die Kosten einer Bereitstellung von Geräten über BYOD zu bestreiten, ist für Unternehmen attraktiv und kann, wie wir weiter unten sehen werden, BYOD dazu verhelfen, sich selbst zu finanzieren. Aber ein viel größerer, strategischerer Vorteil von BYOD ist die höhere Mitarbeiterproduktivität. BYOD-Benutzer sparen im Durchschnitt 37 Minuten pro Woche durch das derzeit in ihren Unternehmen praktizierte BYOD-Niveau (siehe Abbildung 5). In punkto aktueller Produktivitätsgewinne pro BYOD-Benutzer stehen die USA mit 81 Minuten pro Woche mit Abstand an erster Stelle, gefolgt von Großbritannien mit 51 Minuten. In beiden Ländern gaben die BYOD-Benutzer beeindruckende Gewinne an, indem sie effizienter arbeiten und besser für Kollegen und Vorgesetzte verfügbar sind.

Abbildung 5: Grundlegendes BYOD: Quellen für Produktivitätsgewinne und -verluste nach Land.



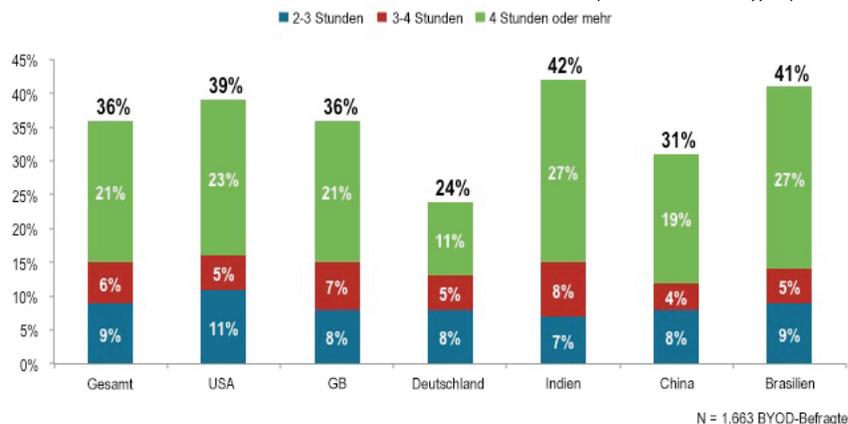
Quelle: Cisco IBSG, 2013

Die vielleicht signifikantesten Erkenntnisse in punkto Produktivität beziehen sich auf Mitarbeiter, die ihre eigenen mobilen Geräte, Softwareprogramme, Anwendungen und Cloud-Services verwenden, um neue Arbeitsmethoden herauszufinden.

In dem Maße, wie die Unternehmen mehr umfassende BYOD-Funktionen entwickeln, wächst das Potenzial für von der Basis initiierte Innovation.

Ein beträchtlicher Anteil der BYOD-Benutzer – insgesamt 36 Prozent – ist „hyperproduktiv“ und spart mindestens zwei Stunden pro Woche ein, indem eigene Geräte für die Arbeit verwendet werden. 21 Prozent sparen mindestens vier Stunden pro Woche ein. Diese hochproduktiven Mitarbeiter<sup>14</sup> sind in jedem Land unserer Untersuchung zu finden, aber Deutschland und China hinkten den führenden Ländern hinterher (siehe Abbildung 6).

**Abbildung 6:** Prozentsatz an BYOD-Benutzern, die durch die Verwendung von BYOD-Geräten zwei oder mehr Stunden pro Woche eingespart haben



Quelle: Cisco IBSG, 2013

Die vielleicht signifikantesten Erkenntnisse in punkto Produktivität beziehen sich auf Mitarbeiter, die ihre eigenen mobilen Geräte, Softwareprogramme, Anwendungen und Cloud-Services verwenden, um neue Arbeitsmethoden herauszufinden. Erstaunliche 53 Prozent der BYOD-Benutzer haben ihre Produktivität durch vom Mitarbeiter initiierte Innovation gesteigert<sup>15</sup> und 38 Prozent sparen 30 Minuten oder mehr pro Woche ein. Mit Ausnahme von Deutschland geben die BYOD-Benutzer in allen Ländern beeindruckende Gewinne in diesem Bereich an. BYOD kann den Unternehmen dabei helfen, eine ergiebige Gewinnquelle zu nutzen, indem die qualifizierten Mitarbeiter mithilfe ihrer eigenen Geräte und Tools ihre Arbeitsweise verändern. Diese Veränderung kann noch weitgehender sein, als einfach nur die aktuellen Aufgaben schneller zu erledigen. Mit günstigen, hochwertigen Geräten, allgegenwärtigem Hochgeschwindigkeitszugriff, innovativen (und oft kostenlosen) Cloud-Services und mobilen Anwendungen der Enterprise-Klasse haben die qualifizierten Mitarbeiter die Tools für kontinuierliche Innovation stets zur Hand. In dem Maße, wie die Unternehmen mehr Umfassende BYOD-Funktionen entwickeln, wächst das Potenzial für von der Basis initiierte Innovation.

Die Beschränkungen des grundlegenden BYOD schwächen die Produktivitätsgewinne in verschiedenen Ländern jedoch eindeutig ab. In Deutschland berichten die BYOD-Benutzer unwesentliche Gesamtproduktivitätsgewinne und der Prozentsatz an „hyperproduktiven“ BYOD-Benutzern ist niedriger als in allen anderen Ländern. Die derzeitige Umsetzung von BYOD befähigt die Mitarbeiter in Deutschland eindeutig nicht dazu, effizienter zu arbeiten. Besonders in China und Brasilien werden beeindruckende Effizienzsteigerungen sowie neue Arbeitsmethoden durch die Zeit konterkariert, die die BYOD-Benutzer zur Behebung von Fehlern bei ihren Geräten verlieren, sowie durch Ablenkung aufgrund privater Aktivitäten wie zum Beispiel in sozialen Netzwerken. Mit Ausnahme von den USA und Großbritannien verbessern die BYOD-Benutzer ihre Effizienz nicht durch größere Verfügbarkeit.

BYOD bringt Unternehmen in eine beneidenswerte Position: Die Mitarbeiter sind gewillt, für ihre eigenen Geräte zu bezahlen, mit denen sie produktiver und innovativer in ihren Tätigkeitsbereichen werden.

Insgesamt stellt BYOD eine positive Entwicklung für Unternehmen weltweit dar und rechtfertigt somit die Begeisterung, die IT-Entscheidungsträger in unserer ursprünglichen Umfrage geäußert hatten.<sup>16</sup>

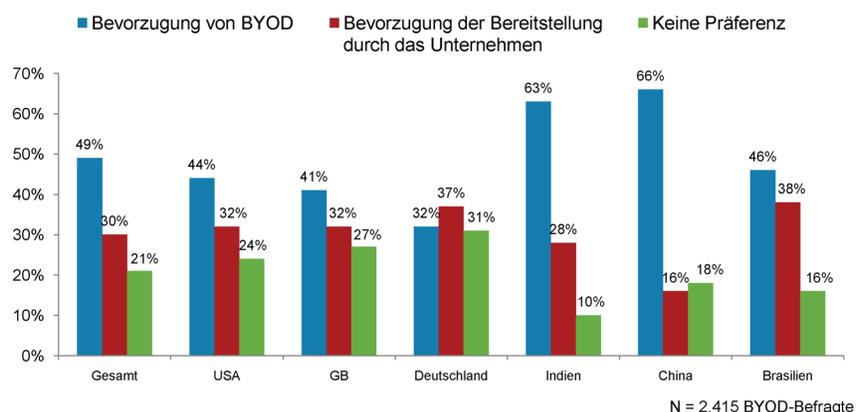
## BYOD ist die richtige Politik für die meisten, aber nicht alle mobilen Benutzer

BYOD bringt Unternehmen in eine beneidenswerte Position: Die Mitarbeiter sind gewillt, für ihre eigenen Geräte zu bezahlen, mit denen sie produktiver und innovativer in ihren Tätigkeitsbereichen werden. Dies bedeutet allerdings nicht, dass die Unternehmen unbedingt von den mobilen Benutzern *fordern* sollten, dass sie ihre eigenen Geräte mitbringen.

Über alle Länder hinweg betrachten äußerten 30 Prozent der mobilen Benutzer, sie würden lieber vom Unternehmen bereitgestellte Geräte verwenden (siehe Abbildung 7); die Spanne reichte dabei von 37 Prozent der Befragten in Deutschland bis zu nur 16 Prozent der Befragten in China. Außerdem ist ihre Präferenz für die Nutzung von durch das Unternehmen bereitgestellten Geräten sehr stark, genauso wie der Wunsch seitens der BYOD-Benutzer zur Verwendung ihrer eigenen Geräte.

Auf die Frage, wie hoch ein „Antrittsbonus“ ausfallen müsste, um sie dazu zu bringen, ein Konkurrenzangebot von einem Unternehmen zu unterschreiben, das ihre bevorzugte Gerätebereitstellung nicht gestattet, so lag der durchschnittlich genannte Betrag knapp über 2.200 USD.<sup>17</sup> Interessant dabei ist, dass es zwar von einem Land zum anderen einige Schwankungen gab, aber im Durchschnitt kaum Unterschiede beim gewünschten Bonusbetrag zwischen denjenigen, die ihr eigenes Gerät mitbringen möchten (2.086 USD) und den anderen (2.419 USD).

Abbildung 7: Präferenz bei der Gerätebereitstellung nach Land



Quelle: Cisco IBSG, 2013

Die Unternehmen sollten Benutzer von unternehmenseigenen Geräten ermitteln, die meinen, sie würden von BYOD profitieren. 36 Prozent der Benutzer von unternehmenseigenen Geräten äußern, sie würden BYOD bevorzugen. Der

Indem sie BYOD für alle Interessierten ermöglichen und unternehmenseigene Optionen für alle Übrigen bereitstellen, können die Unternehmen BYOD-Mitarbeitern zu mehr Produktivität verhelfen und den anderen erlauben, auf die ihnen bequemste Weise zu arbeiten.

Hauptgrund, den Benutzer von unternehmenseigenen Geräten als Antwort auf die Frage äußern, warum sie kein BYOD praktizieren, ist, dass das Unternehmen sie zur Nutzung unternehmenseigener Geräte zwingt.

Die Unternehmen sollten auch feststellen, welche der aktuellen BYOD-Benutzer entweder ein unternehmenseigenes Gerät bevorzugen würden oder keine guten BYOD-Kandidaten sind, und zwar unabhängig von ihrer Präferenz. Ein Viertel der heutigen BYOD-Benutzer hätte lieber ein vom Unternehmen bereitgestelltes Gerät. Außerdem sind 15 Prozent der BYOD-Benutzer sehr unproduktiv bei der Verwendung ihrer eigenen Geräte für die Arbeit. Diese „Problem-BYOD-Benutzer“<sup>18</sup> gaben im Durchschnitt an, sie würden aufgrund der Verwendung ihrer eigenen Geräte für die Arbeit pro Woche über vier Stunden Zeit verlieren. In Indien, China und Brasilien sind ungefähr 20 Prozent aller BYOD-Benutzer in diesem Sinne problematisch, d. h. doppelt so viele wie in den USA, in Großbritannien und in Deutschland. Da sie so viel Zeit aufgrund der Verwendung ihrer eigenen Geräte bei der Arbeit verlieren, haben Problem-BYOD-Benutzer in diesen Ländern eine negative Auswirkung auf die Gesamtproduktivität von BYOD.

29 Prozent der Problem-BYOD-Benutzer wären lieber mit einem unternehmenseigenem Gerät und dem entsprechenden IT-Support ausgestattet, und die Unternehmen wären gut damit bedient, ihnen die Wahl zu lassen. Allerdings könnten diese und andere Problem-BYOD-Benutzer möglicherweise mit dem richtigen Maß an Support, Schulung und Zugriff auf Unternehmensressourcen produktivere oder innovativere Mitarbeiter sein. Richtlinien und Möglichkeiten für umfassendes BYOD können die Ablenkung reduzieren und den Mitarbeitern die Art von BYOD-Erfahrung bieten, die sie von einem Unternehmensgerät erwarten.<sup>19</sup>

Die Botschaft ist klar: Bis die Unternehmen in der Lage sind, strategische und umfassende Richtlinien und Möglichkeiten für BYOD zu etablieren, muss BYOD eine Option und darf kein Zwang sein. Indem sie BYOD für alle Interessierten ermöglichen und unternehmenseigene Optionen für alle Übrigen bereitstellen, können die Unternehmen BYOD-Mitarbeitern zu mehr Produktivität verhelfen und den anderen erlauben, auf die ihnen bequemste Weise zu arbeiten.

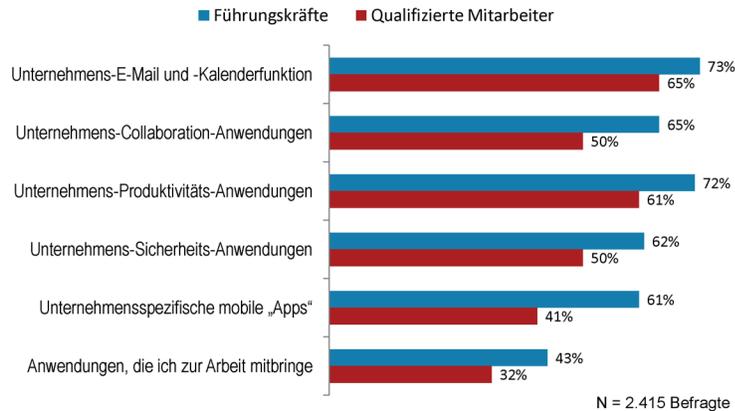
## Ad-hoc-Ansatz schränkt die BYOD-Vorteile ein

Für diejenigen, die sich dafür entscheiden, ihr eigenes Gerät mitzubringen (49 Prozent bevorzugen diese Option), brauchen die Unternehmen Richtlinien und Funktionen, mit denen sie den Nutzen von BYOD maximieren und gleichzeitig dessen Kosten und Komplexität reduzieren können.

Leider zeigt unsere Studie, dass die meisten Unternehmen bei der Umsetzung von BYOD eher reaktiv als strategisch vorgegangen sind. Viele haben einen Ad-hoc-Zugriff auf Unternehmensnetzwerke und -Anwendungen entwickelt, oft auf Anfrage der Führungskräfte. Positiv ist, dass unserer globalen Befragung von IT-Entscheidungsträgern zufolge 89 Prozent der Unternehmen BYOD in einem gewissen Umfang ermöglichen, wobei 71 Prozent zumindest einen gewissen IT-Support für BYOD-Geräte bieten.<sup>20</sup> Negativ ist, dass sie nicht sehr systematisch bei der Festlegung der bereitzustellenden BYOD-Funktionen sowie der dafür vorgesehenen Mitarbeiter vorgehen, um die Reichweite und Auswirkungen von BYOD zu optimieren. Zum Beispiel haben Führungskräfte, da sie die treibende Kraft für BYOD in vielen Unternehmen sind, Zugriff auf eine wesentlich breitere Palette an Anwendungen als ihre direkt unterstellten Mitarbeiter (siehe Abbildung 8).

Betrachtet ein Unternehmen BYOD strategisch – als Quelle der Gewinnmaximierung –, sind beträchtliche Steigerungen der Leistung und sogar eine Erhöhung des Reingewinns möglich, was die Annahme negiert, eine gute BYOD-Strategie sei notwendigerweise teurer als die herkömmliche Bereitstellung von Unternehmensgeräten.

Abbildung 8: Zugelassene Anwendungen auf mitarbeitereigenen Geräten.



Quelle: Cisco IBSG, 2013

Die schlechtere BYOD-Abdeckung, die qualifizierten Mitarbeitern angeboten wird, wirkt sich negativ auf die Produktivität aus. BYOD mag anfangs von den Führungskräften vorangetrieben worden sein, aber die qualifizierten Mitarbeiter folgten rasch nach, weshalb die Unternehmen heute Schwierigkeiten haben, mit dem Trend Schritt zu halten.

## Der Weg zum „umfassenden BYOD“

Betrachtet ein Unternehmen BYOD strategisch – als Quelle der Gewinnmaximierung –, sind beträchtliche Steigerungen der Leistung und sogar eine Erhöhung des Reingewinns möglich, was den Mythos entkräftet, eine gute BYOD-Politik sei notwendigerweise teurer als die herkömmliche Bereitstellung von Unternehmensgeräten. Zur Messung der Effektivität und des Reifegrades der aktuellen BYOD-Pläne sowie um einem hypothetischen idealen BYOD-Umfeld einen Wert zumessen zu können, hat Cisco IBSG ein Konzept entwickelt, das wir als „umfassendes BYOD“ bezeichnen und das sich durch folgende Eigenschaften definiert:

- Die Möglichkeit, Unternehmensdaten zu überwachen und remote zu löschen
- Automatische Anwendung und Erzwingung von Unternehmenszugriff und Verwendungsrichtlinien, basierend auf vom Unternehmen festgelegten Kriterien
- Zwei-Rollen- und Gerätekonfiguration
- Die Möglichkeit, nahtlos und sicher zwischen Netzwerken zu wechseln
- Die Möglichkeit für Benutzer, simultan mit mehreren Geräten angemeldet zu sein
- Collaboration-Tools des Unternehmens, die auf allen Endbenutzergeräte-Typen und -Marken funktionieren
- Einfache und benutzerfreundliche Authentifizierung für alle Geräte
- Sicherer Zugriff auf das Unternehmensnetzwerk per Kabel, Wi-Fi sowie Remote- und mobilen Mitteln

Sogar fortschrittliche Unternehmen haben das Konzept des umfassenden BYOD nicht in seiner Gesamtheit umgesetzt und damit gezeigt, dass es selbst bei den besten Unternehmen Raum für Verbesserungen gibt.

Die große Mehrheit der Unternehmen in unserer Untersuchung, nämlich 74 Prozent, verfügen nicht über Funktionen, die auch nur annähernd umfassendem BYOD entsprechen. Sogar fortschrittliche Unternehmen haben das Konzept des umfassenden BYOD nicht in seiner Gesamtheit umgesetzt und damit gezeigt, dass es selbst bei den besten Unternehmen Raum für Verbesserungen gibt.

Um zu ermitteln, mit welchen Kosten umfassendes BYOD verbunden wäre, befragten wir ein Gremium von IT-Entscheidungsträgern, wie weit sie davon entfernt sind, jede dieser Funktionen zu unterstützen, und was ihrer Schätzung nach die zusätzlichen Kosten dafür wären, das Gesamtpaket für sämtliche Mitarbeiter bereitzustellen. Zudem fragten wir mobile Mitarbeiter nach ihrer Meinung zum Konzept eines umfassenden BYOD, um herauszufinden, wie sich dieses auf ihre Produktivität auswirken würde.

Wir haben herausgefunden, dass bestimmte BYOD-Funktionen in der Regel zuerst, andere tendenziell später im Verlauf der BYOD-Entwicklung eines Unternehmens bereitgestellt werden. Sicherer Zugriff in allen Netzwerkarten und einfache, benutzerfreundliche Authentifizierung haben die höchsten allgemeinen Einführungsraten und werden folglich von allen Unternehmen als essenziell betrachtet – sogar von denjenigen, die über fast keine sonstigen BYOD-Funktionen verfügen (siehe Abbildung 9). Zwei Rollen und nahtloses Netzwerk-Switching sind „übergeordnete“ Funktionen, die allgemein am schwächsten implementiert sind.

**Abbildung 9:** Während jedes Unternehmen BYOD-Möglichkeiten unterschiedlich bereitstellt, so stehen doch einige Funktionalitäten an erster Stelle (USA als Beispiel).



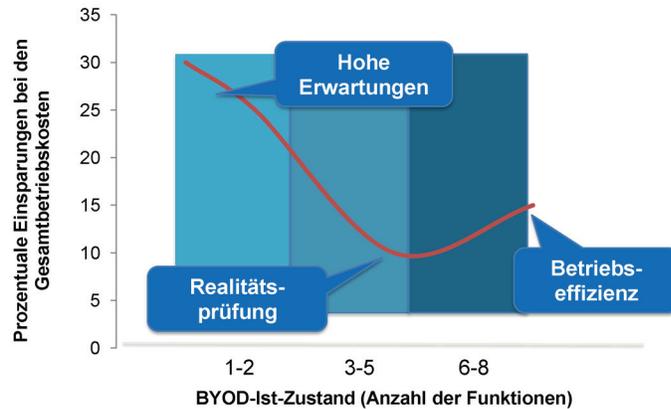
Quelle: Cisco IBSG, 2013

In Bezug auf die erwarteten Kosteneinsparungen kann der Weg zu BYOD durchaus einer Achterbahn ähneln (siehe Abbildung 10). Unternehmen, die gerade erst mit BYOD begonnen und nur eine oder zwei Möglichkeiten implementiert haben, sind möglicherweise zu optimistisch und erwarteten Kosteneinsparungen im Bereich von 20 bis 30 Prozent (Phase der hohen Erwartungen). Unternehmen, die in ihren BYOD-Programmen mit drei bis fünf implementierten Funktionalitäten schon weiter fortgeschritten sind, haben offensichtlich mit verschiedenen Problemen gekämpft und sind tendenziell pessimistischer bezüglich des Effekts auf die Gesamtbetriebskosten, sodass die Erwartungen auf rund 10 Prozent fallen (Phase der „Realitätsprüfung“). Wenn die Unternehmen systematischere Funktionen, Automatisierung und Richtlinien etablieren, pendeln sich ihre Erwartungen bei rund 15 Prozent ein (Phase der „betrieblichen Effizienz“).

Grundlegendes BYOD kann zwar ein erster Schritt für ein Unternehmen sein, aber ein stabilerer, strategischerer Ansatz für die Implementierung bringt einen weitaus höheren Gesamtnutzen.

Abbildung 10: Unternehmen mit erweiterten BYOD-Funktionen erwarten beträchtliche Einsparungen

Durch IT-Führungskräfte erwartete Einsparungen bei den Gesamtbetriebskosten, nach BYOD-Ist-Zustand



N = 135 IT-Entscheidungsträger, nur US- Unternehmen.

Quelle: Cisco IBSG, 2013

Den Antwortdaten zufolge sind die Kostenvorteile von BYOD real, aber es muss auch eine „kritische Masse“ an BYOD-Funktionen erreicht werden, um anhaltenden, langfristigen Wert zu schaffen. Grundlegendes BYOD kann zwar ein erster Schritt für ein Unternehmen sein, aber erst ein stabilerer, strategischerer Ansatz für die Implementierung bringt einen weitaus höheren Gesamtnutzen. Es ist sehr wichtig, dass eine Vision vorhanden ist, die das Management durch die schwere Übergangsphase leitet.

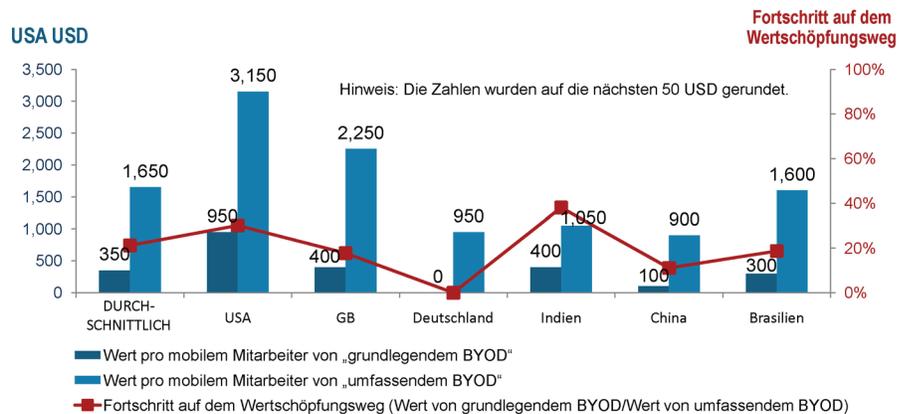
Cisco IBSG wollte jedoch über die Umfragedaten zu grundlegender Implementierung und Kosten hinausgehen und verstehen, was ein „typisches“ Unternehmen – das nach unserer Definition ungefähr auf der Hälfte des Weges zur BYOD-Implementierung ist – braucht, um BYOD vollständiger umzusetzen. Wir stellten uns speziell die Frage, wie groß die Investition sein müsste und wie der erwartete Endertrag in Form von Mitarbeiterproduktivität und Innovation aussähe. Um diese Punkte zu erhellen, erstellten wir ein Finanzmodell auf der Grundlage unserer Umfragedaten, öffentlich verfügbarer Statistiken und der eigenen Erfahrungen von Cisco (Details zum Finanzmodell siehe Anhang, Seite 21). Der folgende Abschnitt beschreibt unsere Analyse der prognostizierten Kosten und des prognostizierten Nutzens für ein typisches Unternehmen, das von grundlegendem BYOD zu umfassendem BYOD wechselt.

## Vorteile von umfassendem BYOD übertreffen Kosten erheblich

Die Analyse von Cisco IBSG zeigt, dass ein Unternehmen mit einer typischen BYOD-Implementierung erst 21 Prozent des bekannten „Wertschöpfungsweges“ gemäß Abbildung 11 abgeschlossen hat. (Zur Erinnerung: Ein „typisches“ Unternehmen hat ungefähr vier der acht Funktionen implementiert, die umfassendes BYOD ausmachen.) Bei Erreichen dieses Basiszustandes wird das typische Unternehmen durchschnittlich einen jährlichen Nettovorteil von rund 350 USD pro mobilem Mitarbeiter erzielt haben (Durchschnitt aller mobilen Mitarbeiter, sowohl mit unternehmenseigenen Geräten als auch mit BYOD).

Immerhin lassen sich durch den Wechsel auf einen Ansatz mit umfassendem BYOD noch 1.300 USD an zusätzlichem Gewinn herausholen.

Abbildung 11: Jahreswert pro mobilem Mitarbeiter bei grundlegenden und umfassenden BYOD-Programmen



Quelle: Cisco IBSG, 2013

Während solche Vorteile bereits attraktiv erscheinen mögen, würde ein Ansatz mit umfassendem BYOD mehr als das Vierfache erwirtschaften und einen Nettovorteil von jährlich 1.650 USD pro mobilem Mitarbeiter erzielen.<sup>22</sup> Mit anderen Worten: Durch einen Wechsel auf umfassendes BYOD lassen sich zusätzlich 1.300 USD pro Jahr und mobilem Benutzer herausholen. Unternehmen, die glauben, sie ermöglichen bereits BYOD, stehen in Wirklichkeit erst am Anfang.

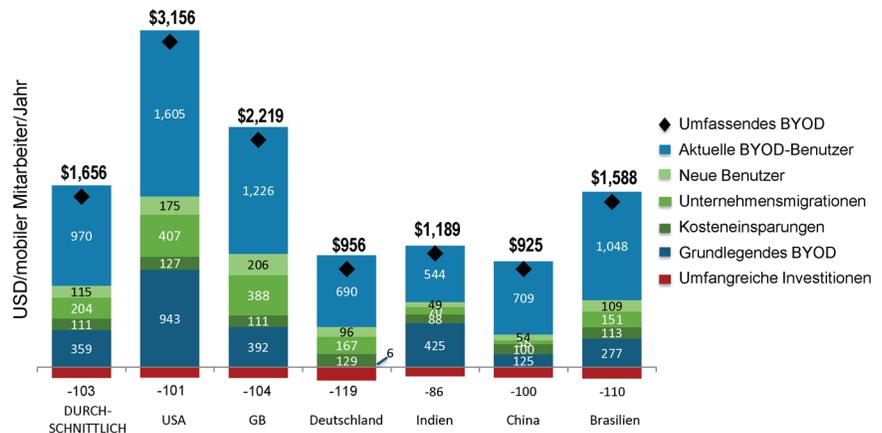
Der Startpunkt für ein typisches Unternehmen und der potenzielle Wert, den Unternehmen durch umfassendes BYOD erzielen können, sind je nach Land unterschiedlich. Den höchsten Gewinn Unternehmen zieht den höchsten Nutzen aus grundlegendem BYOD mit 950 USD pro mobilem Mitarbeiter und Jahr, kann aber beeindruckende 3.150 USD durch die Implementierung von umfassendem BYOD erreichen. Am anderen Ende des Spektrums ziehen die typischen deutschen und chinesischen Unternehmen aktuell wenig bis keinen Nutzen aus BYOD pro mobilem Mitarbeiter, können aber 900 USD oder mehr pro mobilem Mitarbeiter und Jahr durch umfassendes BYOD erzielen.

Woher kommt dieser Wert? Es gibt zwar einige Kosteneinsparungen, sie verblenden jedoch neben dem Potenzial von umfassendem BYOD, die Mitarbeiterproduktivität zu erhöhen, sodass die mobilen Mitarbeiter mehr Wert beitragen können.

Während der meiste Wert daher kommt, dass die aktuellen BYOD-Benutzer noch produktiver werden, können die anderen Mitarbeitertypen ebenfalls profitieren (siehe Abbildung 12). Durch das Beseitigen der Übernahmehürden werden auch einige Benutzer von unternehmenseigenen Geräten<sup>23</sup> motiviert, BYOD zu praktizieren, was den zweitwichtigsten positiven Faktor darstellt.

Durch eine „korrekte“ Anwendung von BYOD können die Unternehmen Benutzer von unternehmenseigenen Geräten erfolgreich zu BYOD bringen und ihre Produktivität und Zufriedenheit erhöhen.

Abbildung 12: Auswirkungen der Umstellung von grundlegendem auf umfassendes BYOD



Hinweis: Genaue Zahlen. Auf anderen Folien ist der Wert von BYOD auf die nächsten 50 USD gerundet.

Quelle: Cisco IBSG, 2013

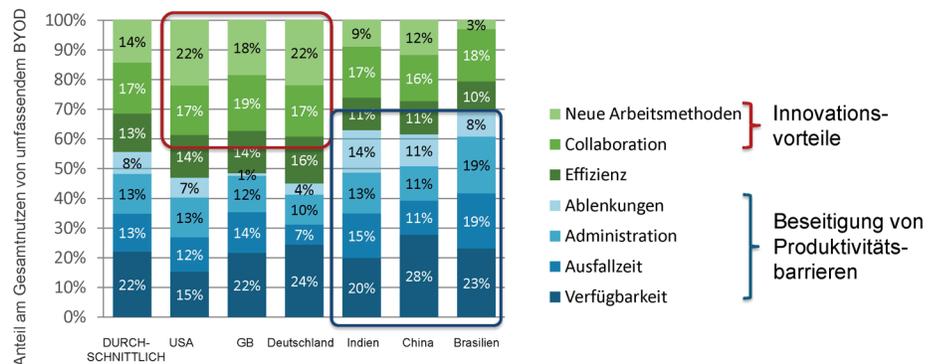
Verglichen mit grundlegendem BYOD bietet umfassendes BYOD einen weitaus besseren Zugriff auf Unternehmensnetzwerke und -anwendungen sowie mehr Optionen für IT-Support. Auf die Frage, warum sie Unternehmensgeräte bevorzugen, nannten Unternehmensnutzer als Hauptgründe besseren Zugriff auf das Unternehmensnetzwerk (51 Prozent), qualitativ besseren IT-Support (50 Prozent) und besseren Zugriff auf Unternehmensanwendungen (49 Prozent). Durch eine „richtige“ Anwendung von BYOD können die Unternehmen Benutzer von unternehmenseigenen Geräten erfolgreich zu BYOD bringen und zufriedener sowie produktiver machen.

Schließlich können die Unternehmen zusätzlichen Nutzen aus Mitarbeitern ziehen, die ihre eigenen Geräte verwenden, um erstmalig mobil zu arbeiten.

Bei der Untersuchung der verschiedenen Arten, in denen umfassendes BYOD die mobilen Benutzer produktiver als mit grundlegendem BYOD macht, ergaben sich hauptsächlich drei Erkenntnisse (siehe Abbildung 13). In Industrieländern (USA, Großbritannien und Deutschland) werden ein Fünftel aller Produktivitätsgewinne durch den Wechsel von grundlegendes BYOD auf umfassendes BYOD dank der Ermöglichung neuer Arbeitsmethoden – vom Mitarbeiter initiierte Innovation der Tätigkeitsbereiche – erzielt. In unserer zuvor geführten Diskussion von Produktivitätsgewinnen stellten wir die essenzielle Bedeutung einer solchen Innovation als mögliche Quelle für einen Wettbewerbsvorteil heraus. Umfassendes BYOD verstärkt die Gewinne in diesem Bereich, indem die Unternehmen in diesen Ländern einen zusätzlichen Anreiz zur Verbesserung ihrer Funktionen und Richtlinien über das Basisniveau hinaus erhalten.

Beeindruckende 17 Prozent der Gewinne sind auf verbesserte Zusammenarbeit zurückzuführen, da die mobilen Benutzer der Ansicht sind, sie könnten Collaboration-Tools mit ihren Vorgesetzten und Kollegen durch BYOD besser nutzen.

Abbildung 13: Realisierter Produktivitätswert bei der Umstellung von grundlegendem auf umfassendes BYOD



Quelle: Cisco IBSG, 2013

Es lässt sich auch erkennen, dass in Indien, China und Brasilien die größten Gewinne durch eine Reduzierung der Produktivitätsbarrieren wie zum Beispiel private Ablenkung und Ausfallzeiten sowie durch eine Verbesserung der Mitarbeiterverfügbarkeit erzielt werden. Als einzelne Quelle für Produktivitätsgewinne ist die erhöhte Verfügbarkeit für mindestens 20 Prozent der Verbesserung in diesen Ländern verantwortlich, da die mobilen Benutzer außerhalb ihres Arbeitsplatzes und nach den Arbeitszeiten mehr schaffen können. In der derzeitigen Implementierung bietet BYOD in China, Indien und Brasilien keinen Zugriff auf das Unternehmensnetzwerk, keine Möglichkeit zur Nutzung von Collaboration-Lösungen sowie keinen IT-Support, den die mobilen Benutzer für ihre Produktivität brauchen.<sup>24</sup> Wir fanden heraus, dass diese Länder einen unverhältnismäßig hohen Anteil an „Problem-BYOD-Benutzern“ aufweisen, die bei der Verwendung ihrer eigenen Geräte weniger produktiv sind. Ein Wechsel von grundlegendem BYOD auf umfassendes BYOD reduzierte die verlorene Zeit für diese Gruppe um 67 Prozent.

Schließlich verbessert der Wechsel von grundlegendem BYOD auf umfassendes BYOD in allen untersuchten Ländern die Möglichkeit zur Zusammenarbeit. Beeindruckende 17 Prozent der Gewinne sind auf verbesserte Zusammenarbeit zurückzuführen, da die mobilen Benutzer der Ansicht sind, sie könnten Collaboration-Tools mit ihren Vorgesetzten und Kollegen durch BYOD besser nutzen. Zusammen mit neuen Arbeitsmethoden erhöht die Möglichkeit für Mitarbeiter, mit Kollegen und Experten jederzeit und überall zusammenzuarbeiten, die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens.<sup>25</sup>

Wenn Unternehmen von grundlegendem BYOD auf einen umfassenden Ansatz aufrüsten, sind qualifizierte Mitarbeiter für 88 Prozent des gesamten geschaffenen Wertes verantwortlich.

In einer von starkem Wettbewerb geprägten Umgebung, in der jeder Vorteil gegenüber den Mitbewerbern wertvoll ist, sollten Leiter von Unternehmen und IT-Abteilungen die Verwirklichung eines umfassenden BYOD-Ansatzes mehr als strategische denn als taktische Initiative begreifen.

## Der größte Nutzen von BYOD wird durch qualifizierte Mitarbeiter erzielt

BYOD mag auf der Vorstandsetage mit Managern begonnen haben, die ihre privaten Tablets nutzen wollten, aber es wird nicht dort enden. Mit zunehmender Reife von BYOD wird zukünftig der größte Wert durch die entsprechende Befähigung von qualifizierten Mitarbeitern erzielt. Wenn Unternehmen von grundlegendem BYOD auf einen umfassenden Ansatz aufrüsten, sind qualifizierte Mitarbeiter für 88 Prozent des gesamten geschaffenen Wertes verantwortlich. Der Grund hierfür ist, dass bei der anfänglichen BYOD-Implementierung bereits die Bedürfnisse der Führungskräfte erfüllt wurden, was einen etwas geringeren Spielraum für Verbesserungen lässt.

Wenn Unternehmen von grundlegendem BYOD zu umfassendem BYOD wechseln, gewinnen qualifizierte Mitarbeiter wahrscheinlich zusätzliche 90 Minuten Produktivität pro Woche hinzu, gegenüber gerade einmal 41 Minuten bei Führungskräften. Dies umfasst auch vom Mitarbeiter initiierte Innovation: Im Durchschnitt steigern sich qualifizierte Mitarbeiter in diesem Bereich von 15 auf 30 Minuten pro Woche. Die logische Schlussfolgerung hieraus lautet, dass Führungskräfte mit der IT-Abteilung zusammenarbeiten sollten, um BYOD-Zugang und -Funktionen statt zur Ausnahme zur Regel für alle Mitarbeiter zu machen.

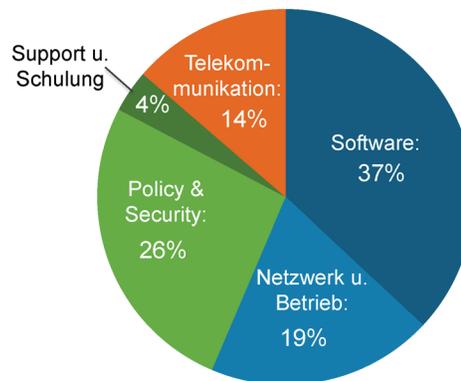
umfassendes BYOD kann den mobilen Mitarbeitern ganz eindeutig dabei helfen, innovativer und produktiver zu werden. Auf der Grundlage ihrer Netzwerkinvestitionen und frühen Bemühungen zur Ermöglichung von BYOD können die Unternehmen eine latente Gewinnquelle nutzbar machen. In einer von starkem Wettbewerb geprägten Umgebung, in der jeder Vorteil gegenüber der Konkurrenz wertvoll ist, sollten Leiter von Unternehmen und IT-Abteilungen die Verwirklichung eines umfassenden BYOD mehr als strategische denn als taktische Initiative begreifen.

## Ein Wechsel auf umfassendes BYOD erfordert Investitionen

Nahezu jedes Unternehmen wird zusätzliche Investitionen tätigen müssen, um ein umfassendes, strategisches BYOD-Programm zu erreichen, und zwar unabhängig davon, in welchem Bereich des BYOD-Spektrums es sich befindet (siehe Abbildung 14). Ein typisches Unternehmen braucht nur relativ niedrige Investitionen, um umfassendes BYOD zu ermöglichen. Zu den Hauptkostenbereichen zählen Software (vor allem Collaboration-Tools), Netzwerk und Betrieb, Zugriffsrichtlinien und Sicherheit sowie WAN-Telekommunikationskosten. Diese Kosten sind in allen Ländern bemerkenswert einheitlich. Die erforderlichen speziellen Investitionen hängen von der BYOD-Vision des Unternehmens und seiner bereits vorhandenen Technologie ab. Ein architektonischer Ansatz für BYOD – Entwicklung wiederverwendbarer Bausteine zur Unterstützung von mobilem Computing im gesamten Netzwerk – wird jedoch die Kosten langfristig reduzieren und somit eine Investition in BYOD lohnend machen, unabhängig von dem anfänglichen Reifegrad eines Unternehmens.

Allgemein bietet die Einführung von BYOD eine Gelegenheit, um von traditionellen Helpdesk-Ansätzen zu Self-Service und Community-Support zu wechseln, und dabei Wikis, Diskussionsforen und Ähnliches zu nutzen.

Abbildung 14: Typische Kostenverteilung des Upgrades von grundlegendem auf umfassendes BYOD



Die tatsächlich erforderlichen Investitionen variieren in Abhängigkeit von den aktuellen Netzwerkfunktionen

Quelle: Cisco IBSG, 2013

Es gilt zu unterstreichen, dass wir sinkende Supportkosten erwarten, da die Einsparungen durch reduzierte IT-Helpdesk-Anforderungen beträchtlich größer als die Kosten einer Implementierung alternativer Community-Support-Modelle sind. Allgemein bietet die Einführung von BYOD eine Gelegenheit, um von traditionellen Helpdesk-Ansätzen zu Self-Service und Community-Support zu wechseln, und dabei Wikis, Diskussionsforen und Ähnliches zu nutzen. Streng genommen könnten diese Verfahren ohne eine Veränderung des BYOD-Ansatzes implementiert werden. In der Praxis beobachten wir jedoch, dass BYOD eine einzigartige Gelegenheit darstellt, die Richtlinien und den Support für mobile Benutzer zu überdenken.

## Einsparungen bei den harten Kosten

Wie bereits erwähnt, geht es bei BYOD voll und ganz um Produktivitätsgewinne. Hier lassen sich die größten Vorteile erzielen. Allerdings wissen wir, dass zahlreiche Unternehmen sicherstellen wollen, dass sich Einsparungen bei den harten Kosten ergeben, unabhängig von etwaigen Produktivitätsvorteilen. Die gute Nachricht ist, dass sich bei unserem typischen Unternehmen BYOD selbst finanziert, wenn man nur die Einsparungen bei den harten Kosten berücksichtigt (siehe Abbildung 15).

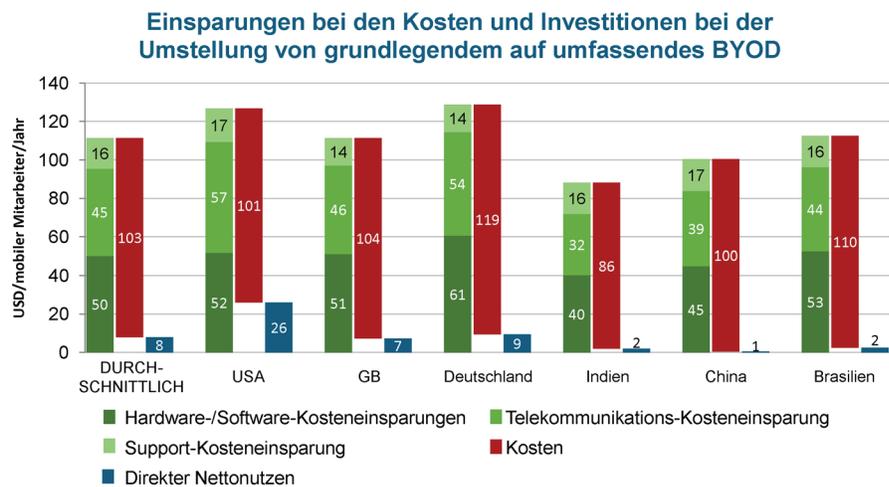
Die bedeutendsten Einsparungen bei den harten Kosten ergeben sich in drei Bereichen:

- **Hardwarekosten:** Die Mitarbeiter erwerben Geräte, die zuvor vom Unternehmen gekauft wurden.
- **Supportkosten:** Durch die Einrichtung von umfassendem BYOD bietet sich eine hervorragende Gelegenheit, Supportprozesse zu überarbeiten und Community-Support, Wikis, Foren und sonstige rationalisierte Support-Optionen zu entwickeln. Cisco ist eines der Unternehmen, das seine Supportkosten auf diese Weise gesenkt hat.

BYOD ist kein bloßes Tablet- und Smartphone-Phänomen: „BYO-Laptop“ sollte auch ein Kernelement jeder Strategie für umfassendes BYOD darstellen.

- **Telekommunikationskosten:** Obwohl wir davon ausgehen, dass das Unternehmen ein gewisses Maß an Kaufkraft für Telekomverträge verlieren könnte, wird dies durch die Möglichkeit ausgeglichen, eine bestimmte Menge von Nutzern von Unternehmensdatentarifen auf privat finanzierte Tarife umzustellen. Einige Unternehmen haben angegeben, in der Lage zu sein, rund 20 Prozent der Benutzer von unternehmenseigenen Geräten auf diese Weise auf selbstfinanzierte Tarife zu migrieren. Das Argument für die Beendigung der Bezahlung der Datentarife durch das Unternehmen ist, dass diese Benutzer ihre Aufgabe beispielsweise problemlos mit Wi-Fi-Zugang statt mit vollem Mobiltelefon-Datenzugang erledigen können.

Abbildung 15: Der Wechsel von grundlegendem BYOD auf umfassendem BYOD finanziert sich schon allein durch die Einsparungen bei den Kosten selbst



Quelle: Cisco IBSG, 2013

### Bedeutung von „BYO-Laptop“

Die Unternehmen sollten zusätzlich zu den Gewinnen nach Mitarbeitertyp die relativen Gewinne durch verschiedene Geräteformfaktoren betrachten. Unsere Analyse in dieser Phase der Untersuchung zeigte, dass BYOD kein bloßes Tablet- und Smartphone-Phänomen ist: „BYO-Laptop“ sollte auch ein Kernelement jeder Strategie für umfassendes BYOD darstellen. Betrachtet man die potenziellen Gewinne durch umfassendes BYOD nach Gerätetyp, so schätzt Cisco IBSG, dass Laptops mehr als die Hälfte des potenziellen zukünftigen Gewinns pro mobilem Mitarbeiter und Jahr (rund 750 der geschätzten 1.650 USD) beitragen. Für die meisten qualifizierten Mitarbeiter ist der Laptop auch weiterhin das wichtigste Werkzeug ihrer Produktivität. Die Möglichkeit, den Laptop, das Betriebssystem und den Satz an Anwendungen zu verwenden, die einem am liebsten sind, birgt erhebliche Produktivitätsvorteile.

Sobald die IT- und Unternehmensführungskräfte die strategischen Zugewinne bei der Mitarbeiterproduktivität erkennen, die BYOD bietet, sollten sie aufhören, BYOD als Kostensparmethode zu rechtfertigen, sondern es als Möglichkeit ansehen, die Natur der Arbeit selbst grundlegend zu ändern.

## Nächste Schritte: So lassen sich die BYOD-Vorteile optimieren

Wenn die IT-Abteilungen von Unternehmen ihre Mitarbeiter dazu ermutigen und dabei unterstützen, die Geräte und Tools zu nutzen, mit denen sie am besten arbeiten können, können die Unternehmen einen beträchtlichen Wettbewerbsvorteil erzielen. Um diesen Zustand zu erreichen, muss die IT-Abteilung jedoch eine Strategie für umfassendes BYOD mit sicherer, kosteneffizienter Implementierung entwickeln, die auf durch Richtlinien durchgesetzter, sicherer und nahtloser Konnektivität, großflächigem Zugriff auf Collaboration-Tools und rationalisierten Betriebsabläufen beruht.

Außerdem müssen die Unternehmen über die Frage nachdenken, wie die Übernahme von Technologien in Zukunft funktionieren soll. Es kann sehr wertvoll sein, den Mitarbeitern Innovation zu ermöglichen und ihnen die sozialen Werkzeuge an die Hand zu geben, um „viral“ ihre Erfolge miteinander zu teilen, anstatt die Benutzer durch zentralisierte Programme zur Übernahme neuer Technologien zu zwingen.

Bei BYOD sollten die IT-Abteilung auf der einen und die Mitarbeiter auf der anderen Seite nicht versuchen, jeweils ihren Willen durchzusetzen. Sobald die IT- und Unternehmensführungskräfte die strategischen Zugewinne bei der Mitarbeiterproduktivität erkennen, die BYOD bietet, sollten sie aufhören, BYOD als Kostensparmethode zu rechtfertigen, sondern es als Möglichkeit ansehen, die Natur der Arbeit selbst grundlegend zu ändern. Dies macht BYOD zu einer Unternehmensangelegenheit, die einen Executive Sponsor von außerhalb der IT-Abteilung rechtfertigt.

Um das Potenzial von BYOD voll ausschöpfen zu können, müssen die Unternehmen robuste Mobilitätsrichtlinien aufstellen, in deren Zentrum die Auswahl für und die Befähigung von Mitarbeitern steht. Innovation und Zusammenarbeit funktionieren bei den Mitarbeitern am besten, wenn sie die Freiheit erhalten, auf ihre eigene Art zu arbeiten. In diesem Modell der dezentralisierten Kontrolle wird die Informationssicherheit extrem wichtig. So bedeutet eine effektive BYOD-Richtlinie nicht nur Wahlmöglichkeit für die Mitarbeiter; sie muss sicherstellen, dass das Unternehmen durch Virtualisierung, Cloud-Anwendungen und andere Technologien kontrolliert, wo und wie seine Daten gespeichert werden und auf diese zugegriffen wird.

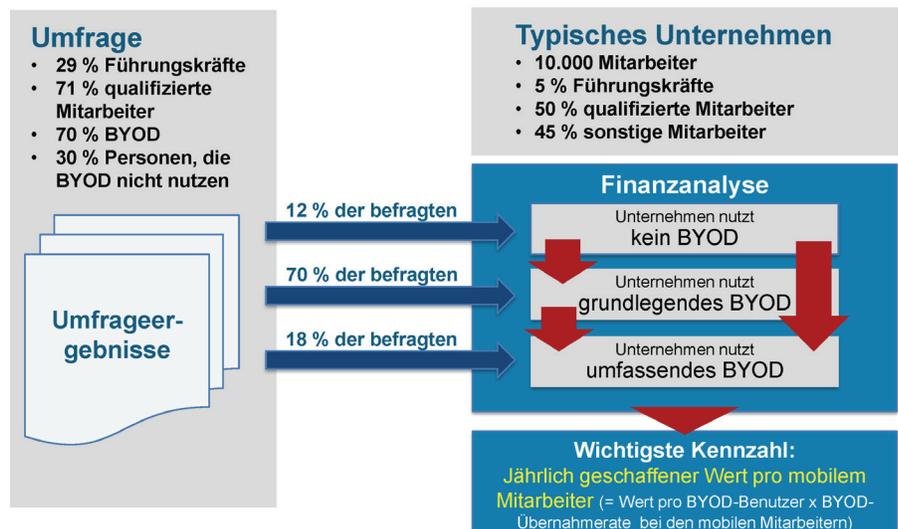
Während Umsatzsteigerungen den bei Weitem größten Gewinn von BYOD darstellen, können und sollten alle verbundenen Kosten für das Unternehmen kontrolliert werden. Eine positive Erkenntnis ist, dass, wenn BYOD strategisch eingeführt wird und nicht als eine Reihe von Verlegenheitslösungen, die Gewinne die Kosten einer Investition in eine Umgebung für umfassendes BYOD übersteigen. Diese Möglichkeit zu Einsparungen bei den harten Kosten ist in der Tat ein Schlüsselfaktor zu Gunsten von BYOD, im Gegensatz dazu, einfach eine Unternehmensgerätepolitik nach dem Motto „Wählen Sie Ihr eigenes“ zu betreiben. Es ist jedoch wichtig, dass die Unternehmen den Übergang zu BYOD als Gelegenheit dazu nutzen, ihre Ansätze für Mobilsupport und ihre Richtlinien für Berechtigungen für Datentarife zu überdenken, um eine effiziente Ressourcennutzung sicherzustellen.

Wenn BYOD mit der richtigen Planung und dem richtigen Support umgesetzt wird, ist es ein Gewinn sowohl für das Unternehmen als auch für die Mitarbeiter.

## Anhang: das Finanzmodell

Das von uns entwickelte Finanzmodell untersucht den Wert der drei Stufen der BYOD-Übernahme im Unternehmen: kein BYOD, grundlegendes BYOD und umfassendes BYOD (siehe Abbildung 16).

**Abbildung 16:** Finanzielle Analyse: Umfrage als Informationsquelle für Analyse der Gewinne von Unternehmen auf dem Weg zu besserem BYOD



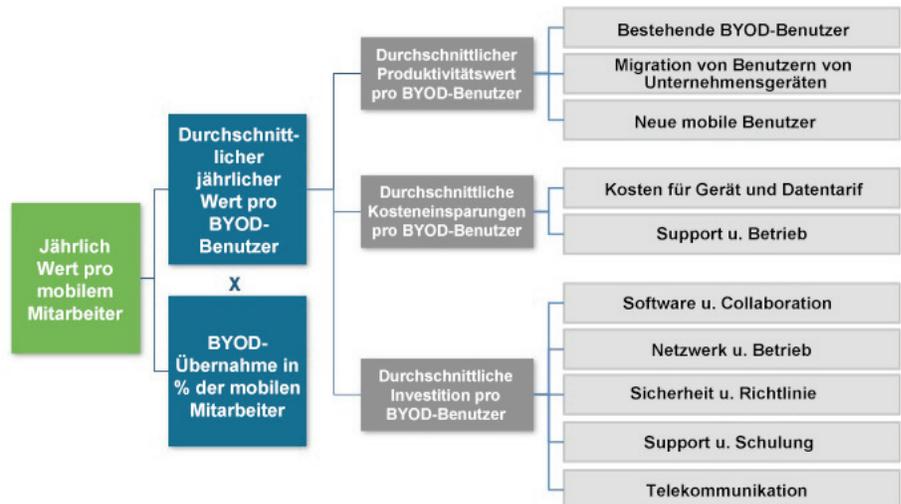
Quelle: Cisco IBSG, 2013

Wir integrierten die Primärforschungsergebnisse in die finanzielle Analyse, indem wir die Umfragedaten nach dem Grad der Übernahme von BYOD aufteilten und die daraus resultierenden Daten in den entsprechenden Bereich des Modells eingaben. Darüber hinaus passten wir die Umfragedaten an, um dem Unterschied zwischen dem Verhältnis von Führungskräften zu Büromitarbeitern in unserem typischen Unternehmen (5 Prozent Führungskräfte, 50 Prozent qualifizierte Mitarbeiter, 45 sonstige Mitarbeiter) und der von der Umfrage gelieferten Kombination (29 Prozent Führungskräfte, 71 Prozent qualifizierte Mitarbeiter) Rechnung zu tragen.

Wir setzten voraus, dass unser „typisches“ Unternehmen 10.000 Mitarbeiter an mehreren Standorten hat, obwohl die exakte Beschäftigtenzahl die Modellergebnisse nicht wesentlich beeinflusst, da wir alle Ergebnisse pro Mitarbeiter präsentieren, und die Auswirkungen von Festkosten auf diese Pro-Mitarbeiter-Ergebnisse sind gering. Die Modellergebnisse können daher sinnvoll auf kleinere Unternehmen angewendet werden.

Wir stellen die Ergebnisse als *Jahreswert pro mobilem Mitarbeiter* (siehe Abbildung 17) dar, der sich aus dem Jahreswert pro BYOD-Benutzer multipliziert mit der BYOD-Übernahmerate unter den mobilen Mitarbeitern ergibt. Durch diesen Ansatz können die Unternehmen schnell die Ergebnisse mit der Anzahl der mobilen Mitarbeiter in ihren Unternehmen multiplizieren, um einen groben Überblick über das Wertschöpfungspotenzial für Ihr Unternehmen zu erhalten.

Abbildung 17: Bewertung von BYOD: umfassendes Finanzmodell.



Quelle: Cisco IBSG, 2013

## Endnoten

1. Siehe aktuelle Untersuchung von Cisco IBSG „BYOD: Ein Trend von globaler Tragweite“, September 2012, [http://www.cisco.com/web/about/ac79/docs/re/BYOD\\_Horizons-Global.pdf](http://www.cisco.com/web/about/ac79/docs/re/BYOD_Horizons-Global.pdf)
2. Nach einer aktuellen iPass/MobileIron-Umfrage glauben 68 Prozent der IT-Entscheidungsträger, dass ihre Mobilitätskosten im nächsten Jahr steigen werden, vor allem aufgrund von durch BYOD beeinflussten Trends: die steigende Anzahl an mobilen Benutzern und die zunehmende Verwendung von mehreren Geräten durch die Mitarbeiter. Quelle: The iPass/MobileIron Mobile Enterprise Report (Bericht zum mobilen Unternehmen von iPass/MobileIron), 2013. Darüber hinaus kam ein Aberdeen Research-Bericht von 2012 zu dem Ergebnis, dass ein unternehmenseigenes Gerät 14 Prozent weniger Verwaltungskosten als ein mitarbeiter eigenes Gerät verursacht.
3. Sowohl Einzelberichte als auch Datenanalysen legen nahe, dass BYOD ursprünglich ein von Führungskräften vorangetriebenes Phänomen war. Führungskräfte, die ihre eigenen Laptops und Tablets benutzen wollten, wiesen die IT-Leiter an, dies möglich zu machen. Siehe hierzu „Why IT Leaders Should Reconsider BYOD“ (Warum IT-Leiter BYOD überdenken sollten), CIO-Magazin, 12. Oktober 2012. Die Analyse von Cisco IBSG zeigt, dass Führungskräfte eine breitere Palette an BYOD-Funktionen als qualifizierte Mitarbeiter haben, möglicherweise weil BYOD eher eine von Führungskräften vorangetriebene Priorität als eine von der IT geführte Strategie war.

4. Cisco IBSG fand heraus, dass der Wunsch der Mitarbeiter, die Softwareanwendungen und Cloud-Services ihrer Wahl zu nutzen, eine treibende Kraft für BYOD war. 52 Prozent der globalen IT-Entscheidungsträger (in einigen Ländern mehr als 65 Prozent) gaben an, dass nicht genehmigte Anwendungen (d.h. solche, die nicht speziell von der IT-Abteilung genehmigt und bereitgestellt wurden) stärker verbreitet seien als vor zwei Jahren. Die IT-Leiter erwähnten auch, dass einer der wichtigsten Motivatoren für BYOD bei den Mitarbeitern der Wunsch war, die Nutzungsbeschränkungen von unternehmenseigenen Geräten zu vermeiden. Diese Ergebnisse werden von anderen Untersuchungen untermauert. Osterman Research fand heraus, dass zwar 14 Prozent der Mitarbeiter Cloud-basierte Services wie zum Beispiel Dropbox mit Genehmigung der IT-Abteilung verwendeten, aber 44 Prozent dies ohne Genehmigung taten.
5. „Mobile Benutzer“ wurden als Büromitarbeiter definiert, die ein oder mehrere mobile Geräte (Laptop, Smartphone oder Tablet) für die Arbeit verwenden. 29 Prozent waren Führungskräfte (d. h. Führungskräfte oder Manager der oberen Führungsebene) und 71 Prozent qualifizierte Mitarbeiter (d. h. Manager der mittleren Führungsebene, Supervisoren, Fachkräfte, Techniker, Vertriebspersonal, Kundendienstmitarbeiter und Verwaltungsangestellte).
6. Die Teilnehmer kamen sowohl aus mittleren (500-999 Mitarbeiter) als auch aus großen Unternehmen (1.000 oder mehr Mitarbeiter) in den USA, Großbritannien, Deutschland, Indien, China und Brasilien. Auf jedes Land entfielen rund 400 Teilnehmer. Diese Daten beinhalten eine Umfrage unter 322 im August 2012 322 mobile Benutzer in den USA. Weitere 81 US-amerikanische Teilnehmer und alle Teilnehmer aus anderen Ländern wurden im Februar 2013 befragt. Alle anderen Teilnehmer wurden im Februar 2013 befragt.
7. Die Aufgliederung der Teilnehmer nach Unternehmensgröße entsprach 27 Prozent mittleren Unternehmen (500 bis 999 Mitarbeiter) und 73 Prozent großen Unternehmen (über 1.000 Mitarbeiter).
8. Diese Umfrage unter US-amerikanischen IT-Entscheidungsträgern, die speziell Daten für das Finanzmodell von Cisco IBSG hervorbringen sollte, wurde im August 2012 gestartet. Die IT-Entscheidungsträger in dieser Umfrage waren für Mobilitätsfragen in ihren Unternehmen verantwortlich.
9. Mit „typisch“ werden in diesem Dokument Unternehmen bezeichnet, die ein mittleres Niveau an BYOD-Funktionen sowohl für Führungskräfte als auch für qualifizierte Mitarbeiter bieten.
10. Beim Finanzmodell wurde davon ausgegangen, dass ein typisches Unternehmen drei Gruppen von Mitarbeitern hat (Führungskräfte, qualifizierte Mitarbeiter und alle übrigen Beschäftigten, nämlich Arbeiter) – da die Mehrheit der Unternehmensgewinne aber Führungskräften und qualifizierten Mitarbeitern zuzuschreiben sind, konzentrieren wir uns in diesem Dokument auf diese.

11. In einer separaten Untersuchung von Nutzern von Mobilgeräten fand Cisco IBSG heraus, dass der Laptop das bei weitem wertvollste Arbeitsproduktivitätsgerät für Mitarbeiter ist, wenn sie sich an ihrem Schreibtisch oder an einem festen Ort befinden, und für viele wichtige Funktionen wie zum Beispiel zum Schreiben und Bearbeiten benutzt wird, wenn mobile Mitarbeiter unterwegs sind.
12. Der allgemein wichtigste Grund für BYOD, „Mit dem eigenen Gerät schaffe ich mehr“, vereint die Aspekte „Mit meinem eigenen Gerät kann ich mehr erledigen (es ist schneller/besser/neuer)“ und „Mit der Software/den Mobil-Apps kann ich mehr erledigen“.
13. Der zweitwichtigste Grund dafür, dass mobile Mitarbeiter BYOD wählen, „Ich möchte berufliche und private Aktivitäten kombinieren“, vereint die Aspekte „Ich möchte während der Arbeitszeit auf nicht arbeitsbezogene Anwendungen zugreifen“ und „Ich möchte während der Arbeitszeit private Aktivitäten erledigen“.
14. Allgemein gesagt arbeiten diese hoch produktiven Mitarbeiter in Großunternehmen, vor allem außerhalb der USA (USA 59 Prozent, GB 84 Prozent, Deutschland 83 Prozent, Indien 83 Prozent, China 91 Prozent, Brasilien 79 Prozent). In Europa befinden sie sich eher auf der Managerebene (in Großbritannien stellten die Führungskräfte 47 Prozent der hyperproduktiven BYOD-Benutzer dar, in Deutschland 41 Prozent). In den USA und Schwellenländern sind sie eher qualifizierte Mitarbeiter (USA 67 Prozent, Indien 86 Prozent, China 83 Prozent und Brasilien 68 Prozent).
15. Dieses Ergebnis bestätigt, was wir bereits in „BYOD: Ein Trend von globaler Tragweite“ festgestellt hatten, als das Potenzial für von Mitarbeitern initiierte Innovation zum ersten Mal identifiziert wurde.
16. Siehe aktuelle Untersuchung von Cisco IBSG „BYOD: Ein Trend von globaler Tragweite“, September 2012, ([http://www.cisco.com/web/about/ac79/docs/re/BYOD\\_Horizons-Global.pdf](http://www.cisco.com/web/about/ac79/docs/re/BYOD_Horizons-Global.pdf)). Durchschnittlich 69 Prozent der IT-Entscheidungsträger gaben an, BYOD stelle ihrer Ansicht nach eine positive Entwicklung für ihre Unternehmen dar. Interessanterweise äußerten sich nur 52 Prozent der IT-Entscheidungsträger in Deutschland positiv zu dem Trend. Ihr Widerstreben zur Verwendung von BYOD könnte die Vorteile von BYOD für sie mindern.
17. Akzeptable Änderung der Bezahlung im ersten Jahr, um für ein Unternehmen zu arbeiten, das die gewünschte Bereitstellungsart (sei es BYOD oder unternehmenseigen) bietet.
18. Wir definieren „problematische BYOD-Benutzer“ als solche, die mindestens 30 Minuten pro Woche aufgrund von Ausfallzeit plus 30 Minuten aufgrund von Ablenkung verlieren.
19. Problematische BYOD-Benutzer in Indien und Brasilien geben an, ein besserer IT-Support würde ihre Produktivität beträchtlich steigern, während solche Benutzer in China den besseren Zugriff auf das Unternehmensnetzwerk nennen.
20. Cisco IBSG „BYOD: Ein Trend von globaler Tragweite“ September 2012, [http://www.cisco.com/web/about/ac79/docs/re/BYOD\\_Horizons-Global.pdf](http://www.cisco.com/web/about/ac79/docs/re/BYOD_Horizons-Global.pdf)

21. Basis: qualifizierte Mitarbeiter Frage: „Stellen Sie sich vor, Ihr Unternehmen stellt eine Richtlinie auf, nach der Sie alle mobilen Geräte wie zum Beispiel Laptop, E-Reader, Smartphone etc. Ihrer Wahl für die Arbeit benutzen dürfen. Dies würde Folgendes umfassen: vollständiger Zugriff auf Unternehmensnetzwerk und -anwendungen innerhalb und außerhalb des Büros; vollständige Integration mit den Collaboration-Tools des Unternehmens (IM, E-Mail, Video, Verzeichnisse ...); Ermutigung und Genehmigung zur Nutzung Ihrer Geräte, um Ihre eigene Arbeitsweise neu zu gestalten (zum Beispiel durch das Herunterladen von Drittanbieteranwendungen); vollständiger IT-Support für die vom Unternehmen bereitgestellten Anwendungen; Zugriff auf interne Foren und Wikis, um Best Practices und Support-Tipps zu teilen; die gleiche Sprach- und Datentarifabdeckung wie für unternehmenseigene Geräte.“
22. Einzelheiten entnehmen Sie bitte dem Anhang.
23. Die Entwicklung einer Strategie für umfassendes BYOD ist eine gute Gelegenheit, um zu bewerten, welche mobilen Benutzer für vom Unternehmen unterstützte Mobilgeräte und Datentarife infrage kommen sollten. Da immer mehr Verbraucher ein Mobilgerät besitzen, können mehr Mitarbeiter denn je von Unternehmens- auf BYOD-Bereitstellung migriert werden. Während das Unternehmen Kosten für Geräte und Datentarife einspart, könnte es einen Rationalisierungseffekt durch das Anbieten des gleichen Support-Levels für diese Benutzer erzielen und somit BYOD für sie attraktiver machen. Cisco IBSG schätzt, dass bis zu 20 Prozent der Mitarbeiter üblicherweise auf diese Art migriert werden können.
24. In Indien, China und Brasilien gaben mehr mobile Benutzer als ihre Kollegen in den USA, Großbritannien und Deutschland an, dass bessere Möglichkeiten zum Zugriff auf das Unternehmensnetzwerk, Collaboration-Lösungen und IT-Support ihre Produktivität erhöhen würden. Dies war sowohl bei BYOD-Benutzern als auch bei Benutzern von unternehmenseigenen Geräten festzustellen, obwohl BYOD-Benutzer eher Verbindungsprobleme nannten als Benutzer von unternehmenseigenen Geräten.
25. In einer weiteren Untersuchung von Cisco IBSG Horizons namens „Decision-Driven Collaboration“ (entscheidungsgesteuerte Zusammenarbeit) fanden wir heraus, dass Zusammenarbeit Innovation durch verbesserte Möglichkeiten zur Entscheidungsfindung fördern kann, insbesondere wenn dies von den richtigen Technologien und Geschäftsprozessen begleitet wird. Innovationsförderung durch Mitarbeiter ist einer der potenziellen Vorteile von entscheidungsgesteuerter Zusammenarbeit. ([http://www.cisco.com/web/about/ac79/docs/re/DDC\\_IBSG-Horizons.pdf](http://www.cisco.com/web/about/ac79/docs/re/DDC_IBSG-Horizons.pdf))

## Über Cisco IBSG Horizons

Im Rahmen von Horizons, einem multimodalen Marktforschungs- und Analyseprogramm, identifiziert Cisco IBSG Möglichkeiten zur Geschäftstransformation durch den Einsatz innovativer Technologien. Der multimodale Ansatz des Horizons-Programms ist in drei Kernbereiche unterteilt: (1) Primärforschung durch Kundenbefragungen, Fokusgruppen und Experten-Interviews, (2) umfassende Sekundärforschung durch Auswertung der Daten von führenden Marktakteuren und Interessengruppen und (3) Verwendung prädiktiver Analysen, um Erkenntnisse zu technologischen Innovationen zu gewinnen und deren Auswirkungen zu quantifizieren.

Weitere Informationen zu den finanziellen Auswirkungen von BYOD erhalten Sie bei:

**Richard Medcalf**

Cisco IBSG Research & Economics Practice  
rmedcalf@cisco.com

**Jeff Loucks**

Cisco IBSG Research & Economics Practice  
jeloucks@cisco.com

**Lauren Buckalew**

Cisco IBSG Research & Economics Practice  
labuckal@cisco.com

**Fabio Faria**

Cisco IBSG Research & Economics Practice  
ffaria@cisco.com

---

### Weitere Informationen

Die Cisco Internet Business Solutions Group (IBSG) unterstützt unsere Kunden bei der Schaffung von Mehrwerten durch branchenweit innovative Lösungsansätze, umfassende Beratungsservices auf CXO-Ebene sowie Entwicklung wegweisender Lösungskonzepte und -designs. Dabei setzt die Cisco IBSG auf einen Ansatz, der Strategien, Prozesse und Technologien miteinander verbindet, um die Netzwerke unserer Kunden optimal für die Herausforderungen der Zukunft zu rüsten.

Weitere Informationen zur IBSG finden Sie unter <http://www.cisco.com/ibsg>.

---

**Hauptgeschäftsstelle Nord- und Südamerika**

Cisco Systems Inc.  
San Jose, CA

Cisco verfügt über mehr als 200 Niederlassungen weltweit. Die Adressen mit Telefon- und Faxnummern finden Sie auf der Cisco Website unter [www.cisco.com/go/offices](http://www.cisco.com/go/offices).

**Hauptgeschäftsstelle Asien-Pazifik-Raum**

Cisco Systems (USA) Pad Ltd.  
Singapur

**Hauptgeschäftsstelle Europa**

Cisco Systems International BV Amsterdam  
Niederlande