

Lünendonk<sup>®</sup>-Studie 2013/2014

# Business Innovation/ Transformation Partner (BITP)

Status und weitere Perspektiven eines  
Dienstleistungskonzeptes im  
Professional-Services-Markt

Eine unabhängige Studie der Lünendonk GmbH  
mit fachlicher Unterstützung von

  
High performance. Delivered.

  
DETECON Consulting

  
IBM<sup>®</sup>

  
NTT DATA

  
T-Systems

# Inhaltsverzeichnis

VORWORT UND EINLEITUNG .....	3
EINFÜHRUNG IN DAS KONZEPT BUSINESS INNOVATION/TRANSFORMATION PARTNER .....	6
MANAGEMENT SUMMARY .....	11
HERAUSFORDERUNGEN, ZIELE UND PRIORITÄTEN .....	13
GEPLANTE UMSETZUNG DER ROADMAP IN DEN KUNDENUNTERNEHMEN .....	18
BITP – WAS STECKT DAHINTER? .....	21
KÜNFTIGE BUSINESS INNOVATION/TRANSFORMATION PARTNER .....	25
PRÄFERENZEN BEI DER VERGABE VON PROJEKTEN .....	29
AUSWAHL- UND BEAUFTRAGUNGSPROZESS VON BERATUNGS- UND IT-DIENSTLEISTUNGEN .....	33
ENTSCHEIDUNGSSTRUKTUREN BEI DER PROJEKTVERGABE AN BUSINESS INNOVATION/TRANSFORMATION PARTNER .....	38
BUDGETVERANTWORTUNG FÜR TECHNOLOGIETHEMEN .....	42
AUSGABENENTWICKLUNG 2014 BIS 2015 .....	44
METHODIK .....	47
UNTERNEHMENSPROFIL .....	49
Lünendonk GmbH .....	49
RECHTLICHE HINWEISE .....	50

## Vorwort und Einleitung



*Mario Zillmann,  
Leiter Professional  
Services,  
Lünendonk GmbH*

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

das Marktforschungs- und Beratungsunternehmen Lünendonk GmbH, Kaufbeuren, untersucht seit mehr als 30 Jahren Business-to-Business-Dienstleistungsmärkte (B2B) in Deutschland.

In den als Marktbarometer geltenden Lünendonk®-Listen werden in jedem Jahr die 25 nach Inlandsumsatz führenden Anbieter unterschiedlicher Märkte veröffentlicht. Ergänzend hierzu analysiert Lünendonk jährlich Strukturen, Entwicklungen und Trends, die in den Lünendonk®-Studien veröffentlicht werden.

Da in Business-to-Business-Dienstleistungsmärkten wenige Anbieter den Großteil der Marktvolumina ausmachen und wenige Kunden für einen Großteil der Nachfrage stehen, untersucht Lünendonk die Märkte stets von der Spitze her.

Die die Lünendonk®-Listen ergänzenden Marktstudien enthalten die Ansichten der 25 führenden Anbieter bezüglich ihrer einzelnen Märkte. Analog hierzu untersucht Lünendonk die Entwicklungen der Nachfrageseite. Hierfür befragt Lünendonk ausgewählte Entscheider für den Einkauf von Business-to-

Business-Dienstleistungen aus Großunternehmen und Konzernen.

Diese Methodik ermöglicht es, Marktentwicklungen exakt darzustellen, künftige Veränderungen zu prognostizieren und Anbietern, Kunden wie auch Medien, Wissenschaft und Politik verlässliche Informationen über die deutsche B2B-Landschaft zu liefern.

Die vorliegende Lünendonk®-Studie stellt gleichermaßen eine Analyse der Anbieter- und Kundenperspektive dar. Die Studie ist die thematische Fortsetzung der Lünendonk®-Studienreihe zum Dienstleistungskonzept „Business Innovation/Transformation Partner“, kurz BITP. Aufgrund der hohen Bedeutung dieser Anbietergruppe weist Lünendonk die führenden Unternehmen in einer separaten Lünendonk®-Liste aus.

Seit 2002 analysiert Lünendonk die Bedeutung dieses Dienstleistungskonzepts in der Praxis und veröffentlicht die mittlerweile siebte Untersuchung hierzu. Ausgangslage für die Betrachtung dieser Thematik war die Beobachtung der Lünendonk-Analysten, dass einerseits Managementberatungen mittlerweile IT-Know-how anbieten, während die Leistungspalette der IT-Beratungs- und IT-Service-Unternehmen inzwischen auch hohe Beratungskompetenz in der Organisations- und Prozessberatung sowie in der Strategieberatung aufweist.

Darüber hinaus drängen auf der einen Seite Software-Unternehmen ins Integrations- und Beratungsgeschäft. Auf der anderen Seite bauen IT-Beratungen ihre Kapazitäten für den Betrieb von IT-Applikationen, IT-Infrastrukturen sowie ganzheitlichen Geschäftsprozessen (BPO) aus. In den letzten drei Jahren haben auch Strategie- und Management-



beratungen sowie Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungs-Gesellschaften (WP) erkannt, dass sie Kompetenzen in der IT-Strategie und Technologie-Beratung benötigen, um Kundenprojekte adäquat umzusetzen.

Diese Entwicklung bei den führenden Beratungs- und IT-Dienstleistern basiert auf Veränderungen in der Projektumsetzung großer Kundenunternehmen. Diese haben etwa zur Jahrtausendwende begonnen, die Anzahl ihrer Beratungs- und IT-Lieferanten zu konsolidieren sowie komplexe und internationale Projekte an der Schnittstelle zwischen Geschäftsprozessen und IT-Prozessen an wenige Dienstleistungspartner zu vergeben. Als Beispiele hierfür dienen große, internationale Roll-Out-Projekte und das Auslagern von Geschäftsprozessen wie Lohn- und Gehaltsabrechnung, Call Center, Finanzbuchhaltung oder Teilen des Einkaufs an international und breit aufgestellte Dienstleister.

Weiterhin nimmt der Einfluss der Informations- und Telekommunikationstechnologie auf die Performance von Geschäftsprozessen und damit auf den Geschäftserfolg dramatisch zu. Neben der Digitalisierung der Geschäftsprozesse stehen auch moderne Geschäftsmodelle wie E-Commerce, Infotainment-Angebote in Fahrzeugen oder mobile Anwendungen für Kunden sowie Service- und Außendienstmitarbeiter ganz oben auf der Prioritätenliste der Unternehmen. In diesem Zusammenhang entwickeln sich Unternehmen immer stärker zu datengetriebenen Organisationen. Big Data und Business Analytics sorgen dabei für Datenanalysen in Echtzeit sowie für eine ganzheitliche Betrachtung von Prozessen, Kunden, Wettbewerbern und Finanzen. Kurz gesagt: Die eingesetzten Technologien und ihre Adaption zu Geschäftsmodellen und veränderten Prozessen haben sich, neben den Mitarbeitern, zu den wichtigsten Differenzierungsfaktoren von Unternehmen im Wettbewerb entwickelt.

Die Planung und Umsetzung dieser Themen sind keine reinen IT-Themen mehr, sondern strategische

und operative Projekte, die sowohl die Fachbereiche als auch die IT betreffen. Der Anteil der Projekte in den Unternehmen, in denen IT-Know-how erforderlich ist, ist in den letzten Jahren kontinuierlich angestiegen. In einigen Branchen wie Logistik, Handel, Finanzwesen und immer stärker auch in der Automobilindustrie ist die IT der bestimmende Wertschöpfungsfaktor, aber gleichzeitig auch der kritische Faktor für den Geschäftserfolg.

Im Mittelpunkt dieser Analyse steht die Betrachtung, wie Großunternehmen und Konzerne Projekte an der Schnittstelle zwischen Business und IT planen und welche Beratungs- und IT-Dienstleister sie hierfür auswählen. Darüber hinaus untersucht Lünendonk, wie die Unternehmen ihre Herausforderungen der kommenden Jahre umsetzen wollen.

Dafür wurden in einer 360-Grad-Betrachtung sowohl führende Beratungs- und IT-Anbieter befragt als auch große Kundenunternehmen.

Diese Lünendonk®-Studie ist die siebte Auflage der renommierten Studienreihe zur kontinuierlichen Überprüfung des BITP-Ansatzes, vor allem hinsichtlich seines Status quo sowie seiner Zukunftsfähigkeit. Die hohe Beteiligung von Kundenunternehmen sowie von Anbietern zeigt grundsätzlich einen enormen Bedarf an fundierten und validen Informationen zur Vergabe von Beratungs- und IT-Projekten sowie der Zusammenarbeit mit einem komplexen Partner-Ökosystem.

Das Studiendesign konzentriert sich vor allem auf folgende Themengebiete:

- Kurz- und mittelfristige Herausforderungen der Kundenunternehmen und Strategien zu deren Umsetzung
- Bevorzugte Anbietergruppen für künftige Herausforderungen
- Benötigte Kompetenzen für integrierte Beratungs- und IT-Projekte und geeignete Anbietergruppen
- Themenfelder für Einzelvergabe oder zur Bündelung zu Auftragspaketen (End-to-End)

- Von Beratungs- und IT-Dienstleistern geforderte Kompetenzen
- Entwicklung der Beratungs- und IT-Budgets und Auswahl- und Beauftragungsprozess

Die Ergebnisse basieren auf einem mehrstufigen Marktforschungsprozess. Zur Analyse, welche Bedeutung das Dienstleistungskonzept BITP in den Sourcing-Strategien des gehobenen Mittelstands sowie von Großunternehmen und Konzernen einnimmt, wurden Entscheider für den Einkauf von Management- und IT-Dienstleistungen aus insgesamt 135 Unternehmen sowohl telefonisch als auch in Face-to-Face-Interviews befragt.

Ergänzend hierzu hat Lünendonk 27 in ihren jeweiligen Marktsegmenten führende Dienstleister untersucht. Da das BITP-Konzept in allen Beratungs- und IT-Leistungssegmenten greift, kommen die analysierten Anbieterunternehmen aus den folgenden Märkten:

- Strategie- und Managementberatung
- Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungs-Unternehmen
- IT-Beratung und Systemintegration
- IT-Service (Betrieb der IT-Landschaft)

Diese in ihrer Zusammensetzung einmalige Studie ist eine unabhängige und neutrale Lünendonk®-

Studie. Sie wurde mit fachlicher Unterstützung der Beratungs- und IT-Unternehmen Accenture, Deloitte, IBM, NTT Data und T-Systems konzipiert und ist Dank deren Unterstützung kostenfrei verfügbar.

Die folgende Analyse über das Dienstleistungskonzept „Business Innovation/Transformation Partner“ bietet dem Leser einen Einblick in die Strategien global agierender Wirtschaftsunternehmen bei der Umsetzung von komplexen Beratungs- und IT-Projekten an der Schnittstelle zwischen Business und Technologie. Dabei geben die Lünendonk-Analysten einen sehr validen Einblick in die Sourcing-Strategien von Großunternehmen und Konzernen und schlagen einen Bogen zur aktuellen und künftigen Positionierung von Beratungs- und IT-Dienstleistern.

Wir wünschen Ihnen eine interessante und nützliche Lektüre!



Mario Zillmann  
Leiter Professional Services, Lünendonk GmbH

## Einführung in das Konzept Business Innovation/Transformation Partner

Lünendonk hat in den letzten zehn Jahren regelmäßig analysiert und festgestellt: Die Kunden haben ihre Strategien bei der Vergabe von Beratungs- und IT-Projekten deutlich verändert, während gleichzeitig die Abgrenzung zwischen den einzelnen Beratungs- und IT-Dienstleistungs-Märkten immer schwieriger wird.

Treibende Kräfte für diese Entwicklung sind vor allem die folgenden Faktoren:

- Immer stärkerer Einfluss von IT-Prozessen auf die Performance der Geschäftsprozesse und vice versa. Folge: Organisations- und Prozessberatung in Kombination mit IT-Beratung wird für die Kundenunternehmen immer wichtiger
- Internationalisierung und Roll-out von Business-Anwendungen
- Modernisierung der Geschäftsprozesse durch Automatisierung und neue Technologien
- Kürzere Innovations- und Produktlebenszyklen und der damit verbundene Handlungsdruck
- Internet- und ICT-basierte Geschäftsmodelle durch veränderte Kundenbedürfnisse
- Trend zur Konzentration der Unternehmen auf Kerntätigkeiten und Verlagerung von Commodity-Services an externe IT-Partner
- Lieferantenkonsolidierung und Zusammenarbeit mit strategischen Partnern
- Mangel an projektspezifisch verfügbaren IT- und Fachspezialisten

Auf diese Entwicklungen haben einige Beratungs- und IT-Dienstleistungsanbieter sowie Entscheider für die Vergabe von Projekten in Kundenunternehmen in den letzten Jahren reagiert.

### KONZEPT DER GESAMTDIENSTLEISTUNGEN

Seit etwa zehn Jahren ist eine hohe Nachfrage in der Zusammenarbeit mit so genannten Business Innovation/Transformation Partnern, kurz BITP, zu beobachten. Mittlerweile vergeben auch große mittelständische Unternehmen in hohem Maße Projekte an Gesamtdienstleister.

Die meisten Auftraggeber agieren heute global, arbeiten vernetzt und erwarten von ihren Dienstleistern für viele Themen ein Gesamtangebot von Beratung, ICT-Technologie und Outsourcing, das alle oder zumindest viele Anforderungen aus einer Hand abdecken kann – ohne „Sollbruchstellen“ zwischen klassischer Strategieberatung sowie der technologischen Umsetzung. Dabei spielt die Fähigkeit von Dienstleistungspartnern eine wichtige Rolle, Projekte mit unterschiedlichen Inhalten von der Konzeption bis zur Umsetzung zu begleiten.

Was für Großunternehmen und Konzerne seit Jahrzehnten Standard ist, entwickelt sich für den Mittelstand zu einer Herausforderung. So sind Projektorganisation und Unternehmenskultur im Mittelstand nicht immer auf eine Arbeitsteilung in Projekten und interkulturelle Zusammenarbeitsmodelle ausgelegt.

Welche Kompetenzen von Kundenunternehmen dabei im Besonderen gefordert sind, hängt vom Scope der Projekte ab. Analysen von Lünendonk der letzten Jahre unter Entscheidern für den Einkauf von Managementberatung und IT-Dienstleistungen haben gezeigt, dass folgende Kompetenzen immer den Kern des Anforderungsprofils bilden:

- Branchenkompetenz
- Fachkompetenz
- Technologiekompetenz

- Innovationsfähigkeit
- Umsetzungs- und Transformationskompetenz
- Nachweisbare Erfahrung im jeweiligen Ausschreibungs-Scope (interne und externe Referenzen)
- Soft Skills der Projektmitarbeiter
- Im Mittelstand: Anbieter- und Auftraggeber-Management agieren auf Augenhöhe
- Fähigkeit zur Umsetzung internationaler Projekte

Dieses Anforderungsprofil hängt sehr stark mit der hohen Komplexität der Aufgaben zusammen, mit denen Unternehmen heute und in Zukunft konfrontiert sind respektive sein werden. Die oben beschriebenen Marktveränderungen führen zu einem hohen Umsetzungsdruck und zu einer Vielzahl parallel laufender Projekte in den Unternehmen. Nicht selten berichten Kundenunternehmen bereits über einen gewissen Projektstau.

Denn in dem Spannungsfeld aus operativem Geschäft und Projekten fehlt es internen Mitarbeitern an zeitlichen Ressourcen, die durch externe Projektmitarbeiter ausgeglichen werden. Gerade in der Besetzung von internationalen Projekten oder von komplexen Projekten sind häufig nicht ausreichend interne Mitarbeiter vorhanden, die gewisse Skills abdecken oder international einsetzbar sind. Ein nicht unerheblicher Teil der Nachfrage nach Beratungs- und IT-Dienstleistungen resultiert aus dem Bedarf an Projektressourcen. Nicht selten benötigen Kundenunternehmen für einzelne Projekte Dutzende von externen Projektmitarbeitern.

Gleichzeitig mangelt es aufgrund immer kürzerer Technologiezyklen in vielen IT-Abteilungen der untersuchten Kundenunternehmen an notwendigem Know-how, um immer auf dem neuesten Stand des technologischen Fortschritts zu bleiben, beispielsweise zur Adaption neuer Technologien wie Big Data, Analytics, Cloud oder Mobile Business oder zur Entwicklung darauf basierender Geschäftsmodelle und Organisationsstrukturen. Externe Dienstleister übernehmen in diesen Fällen häufig komplette Projekte und steuern als eine Art Generalun-

ternehmer die gesamte Projektkonzeption und Umsetzung. Teilweise übernehmen sie auch die unternehmerische Mitverantwortung, etwa durch eine erfolgsabhängige Vergütung oder Wertschöpfungspartnerschaften.

Kunden benötigen demnach international aufgestellte Dienstleistungspartner, die ihnen flexibel und je nach Bedarf eine ausreichende Anzahl qualifizierter Fachkräfte zur Verfügung stellen können sowie in der Lage sind, Großprojekte zu managen.

#### **ANBIETERGRUPPE BITP**

Für eine solche Art der Geschäftsbeziehung und Projektumsetzung bedarf es einer speziellen Anbietertypologie: der des Gesamtdienstleisters. Letztere bieten in ihrem Leistungsportfolio einen kunden- und projektspezifischen Mix aus Management- und IT-Beratung, Realisierung, IT-Outsourcing und Business Process Management (BPM) beziehungsweise Business Process Outsourcing (BPO) an.

Diese Anbietergruppe bezeichnet sich als Business Innovation/Transformation Partner (kurz: BITP), weil sie eine langfristige Partnerschaft, eine unternehmerische Mitverantwortung sowie eine nachhaltige Unterstützung der Kundenunternehmen durch Innovations- und Transformationsleistungen, also Änderungs- und Umwandlungsleistungen, anstreben.

Business Innovation/Transformation Partner werden häufig bereits für die Strategie- und Managementberatung beauftragt, um umsetzbare Beratungskonzepte zu entwickeln und diese in die Geschäfts- und IT-Prozessebenen zu transformieren – das spart zeitliche und finanzielle Ressourcen, optimiert den strategischen Ansatz und sichert Wettbewerbsvorteile. Gesamtdienstleister sind aufgrund ihrer Größe und Leistungsbreite auch in der Lage, komplette Geschäftsprozesse im Auftrag des Kunden eigenverantwortlich zu betreiben.

Die Lünendonk-Definition für einen Business Innovation/Transformation Partner (BITP) lautet: Mehr



als 60 Prozent seines Umsatzes erwirtschaftet das Dienstleistungsunternehmen mit Beratung und Dienstleistungen.

Von diesen Umsätzen entfallen jeweils mindestens zehn Prozent auf die vier Leistungskategorien

- Management- beziehungsweise IT-Beratung
- Systemrealisierung beziehungsweise -integration
- Betrieb von IT-Systemen (Outsourcing)
- Betrieb von Geschäftsprozessen (BPO).

Ein weiteres Kriterium für einen Business Innovation/Transformation Partner ist, dass er mindestens eine Milliarde Euro Gesamtumsatz weltweit erwirtschaftet und eine globale Beratungs- und Delivery-Organisation nachweisen kann.

**FÜHRENDE BUSINESS INNOVATION/TRANSFORMATION PARTNER (BITP)  
 IN DEUTSCHLAND 2012**

Rang	Unternehmen	Inlandsumsatz in Mio. Euro		Mitarbeiter in Deutschland		Gesamtumsatz **) in Mio. Euro	
		2012	2011	2012	2011	2012	2011
1	T-Systems, Frankfurt am Main *) 1)	6.842,0	6.967,0	29.000	25.500	10.016,0	9.954,0
2	IBM, Ehningen *) 2)	4.030,0	3.900,0	18.500	18.000		
3	Hewlett-Packard Deutschland Services, Böblingen *)	1.800,0	1.746,0	5.200	5.420		
4	Atos IT GmbH / Atos Solutions & Services GmbH, München *)	1.690,0	1.680,0	9.500	9.200		
5	Accenture GmbH, Kronberg *)	1.176,0	1.114,0	5.495	5.610		
6	Capgemini Deutschland Holding GmbH, Berlin	796,0	758,0	5.517	5.439		
7	CSC Deutschland Solutions GmbH, Wiesbaden *)	335,0	352,0	2.672	2.496		
8	CGI GmbH / Logica Deutschland GmbH & Co. KG, Düsseldorf 3)	260,0	250,0	2.500	2.470		
9	Steria Mummert Consulting AG, Hamburg	244,0	237,8	1.672	1.664		
10	NTT Data Deutschland GmbH, München 4)	197,0	180,0	1.296	1.322		

Abbildung 1: Business Innovation/Transformation Partner gehören, gemessen an ihren Umsätzen, zu den führenden IT-Dienstleistern – sowohl in Deutschland als auch global.

\*) Daten ganz oder teilweise geschätzt

\*\*) Nur Unternehmen mit Hauptsitz bzw. der Mehrheit ihres Grund- und Stammkapitals in Deutschland

1) Wegen einer Umstrukturierung Abweichung gegenüber dem Vorjahr

2) IBM Global Business Services und IBM Global Technology Services

3) Übernahme von Logica durch CGI 08/2012. Umsatz- und Mitarbeiterzahlen für 2011 und 2012 addiert

4) Vormalis Cirquent GmbH, München



### **EINORDNUNG DES BITP-KONZEPTS IN DEN BERATUNGS- UND IT-DIENSTLEISTUNGSMARKT**

Das Spektrum an Tätigkeitsbereichen der Beratungs- und IT-Dienstleister orientiert sich grundsätzlich an den Handlungsfeldern ihrer Kunden. Während für die mittel- und langfristige Unternehmensausrichtung Strategie- und Managementberatungen ihre Kunden mit Konzepten und deren organisatorischer Umsetzung unterstützen, werden IT-Beratungs- und IT-Service-Unternehmen mit der Ausrichtung der IT-Prozesse auf die Unternehmensstrategie und mit dem Betrieb der IT-Landschaft beauftragt.

Aktuellen Analysen von Lünendonk zufolge haben Kundenunternehmen in Deutschland im Jahr 2012 für rund 22 Milliarden Euro Strategie- und Managementberatungsprojekte extern vergeben, während für IT-Projekte und den IT-Betrieb etwa 34 Milliarden Euro an externe Dienstleister ausgeschrieben wurden. Wie in Abbildung 2 deutlich wird, adressieren Business Innovation/Transformation Partner einen relevanten Markt von etwa 56 Milliarden Euro (Organisations- und Prozessberatung, IT-Dienstleistungen und teilweise Strategie- und Managementberatung).

Business Innovation/Transformation Partner als Gesamtdienstleister können aufgrund ihres breiten Leistungsspektrums – von der Managementberatung über IT-Dienstleistungen bis hin zum Betrieb von Geschäftsprozessen – flexibel und je nach inhaltlichem Zuschnitt eines Projektes als End-to-End-Provider eingesetzt werden.

Diese Flexibilität der Provider wird für Kundenunternehmen immer wichtiger, denn bei der Vergabe von Projekten und Arbeitspaketen orientieren sich viele Auftraggeber nicht mehr an den klassischen Strukturen und einer strikten Trennung zwischen reinen Managementberatungen oder IT-Anbietern, sondern benötigen Dienstleistungspartner, die themenübergreifende Kompetenzen vorweisen. BITP-Unternehmen erfüllen diese Kriterien grundsätzlich. Weiterhin müssen Projekte sehr schnell, sprich in-

nerhalb weniger Tage besetzt werden. Geschwindigkeit in der Projektbesetzung und „Lieferung“ passender Profile sind wichtige Auswahlkriterien für Kunden.

### **MEHRWERT DES BITP-ANSATZES**

Das Dienstleistungskonzept BITP weist, vereinfacht dargestellt, drei wesentliche Ansätze auf für den Einsatz beim Kunden und die Beauftragung von Business Innovation/Transformation Partnern:

- Bündelung von Einzelthemen zu Gesamtwerken; beispielsweise Innovations- oder Reorganisationsprojekte, inklusive Organisationsgestaltung, IT-Architektur, Systemintegration und Betrieb des Prozesses (End-to-End)
- Einzelprojekt, bei dem beispielsweise eine globale Delivery-Organisation und eine schnelle Umsetzung erforderlich sind. Der Mehrwert eines BITP liegt dann vor allem in der Anzahl und den unterschiedlichen Kompetenzen seiner Projektmitarbeiter und der Global-Delivery-Organisation.
- Reduzierung der Komplexität des Partner-Ökosystems und Zusammenarbeit mit wenigen Dienstleistungspartnern. Business Innovation/Transformation Partner werden als Preferred Partner für eine Vielzahl von Beratungs- und IT-Themen im Kundenunternehmen geführt und beauftragt. Die Steuerung von nicht-strategischen Dienstleistern entfällt für den Kunden und geht in die Verantwortung des BITP über.

Welche Konstellation des BITP-Konzepts vom Kunden gewählt wird, hängt von seiner individuellen Sourcing-Strategie und dem spezifischen Fachthema ab. Abbildung 2 zeigt das Portfolio und die Einsatzmöglichkeiten von Beratungs- und IT-Dienstleistern.

Im Kapitel „Präferenzen bei der Vergabe von Projekten“ wird deutlich, bei welchen Aufgaben die Kundenunternehmen entweder eine Einzelvergabe oder eine Bündelung unterschiedlicher Kompetenzen und Leistungsbereiche bevorzugen.



**LÜNENDONK-RECHENSCHIEBER: BITP-ANBIETERSTRUKTUR AM  
 BERATUNGS- UND IT-DIENSTLEISTUNGS-MARKT**

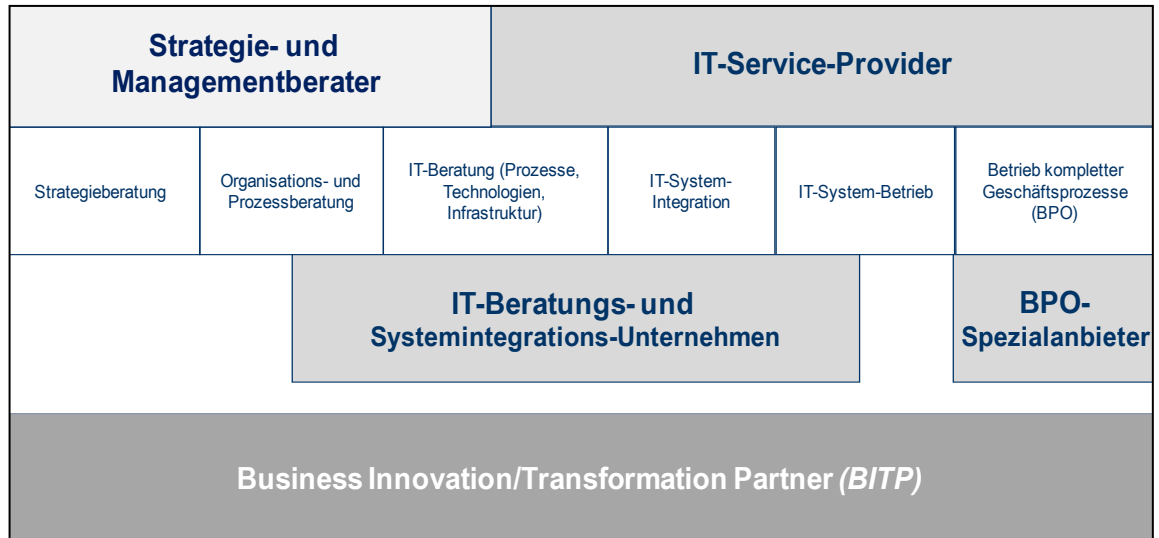


Abbildung 2: Das Portfolio eines Gesamtdienstleisters erstreckt sich über die gesamte Beratungs- und IT-Service-Wertschöpfungskette hinweg. Die einzelnen Dienstleistungsmärkte zusammengenommen hatten 2012 ein Volumen von etwa 56 Milliarden Euro.

## Management Summary

- Die im Rahmen dieser Studie untersuchten Kundenunternehmen werden kurz- und mittelfristig ein Spannungsfeld zwischen Wachstum, Effizienzsteigerung und Innovationsfähigkeit bewältigen müssen. Folglich erhöht sich die Anzahl der Projekte, wobei diese zu etwa einem Drittel an externe Dienstleistungspartner vergeben werden.
- Die Planungen der Unternehmen zeigen, dass zukünftig mehrere Einzelthemen miteinander zu Großprojekten vernetzt werden. Beispielsweise hängen Wachstumsprojekte mit dem Vertrieb über Web-Portale oder Service-Innovationen wie Boni-Programmen zusammen, während Effizienzsteigerung und Kostensenkung durch eine Neuausrichtung der Geschäfts- und IT-Prozesse sowie durch modernen Technologieeinsatz wie Automatisierung, Cloud und Business Analytics erreicht werden sollen.
- Business Innovation/Transformation Partner sind neben Strategieberatungen und den Big 4 (Deloitte, EY, KPMG, PwC) bevorzugte Partner für die Umsetzung vieler der wichtigsten Kundenherausforderungen.
- Das Dienstleistungskonzept „Business Innovation/Transformation Partner“ ist bei etwas mehr als der Hälfte der Interviewpartner aus den 135 untersuchten Kundenunternehmen bekannt. Zum BITP-Ansatz gehören aus Sicht der Kundenunternehmen gleichermaßen Managementberatungsleistungen wie IT-Kompetenzen.
- Die analysierten Kundenunternehmen bevorzugen einen Business Innovation/Transformation Partner bei Outsourcing-Projekten. Hier kommt es vor allem auf die personelle Stärke, die Technologiekompetenz und internationale Service-Fähigkeit an. Weiterhin trauen die befragten Einkaufsentscheider und CIOs es den Business Innovation/Transformation Partnern zu, Organisations- und Prozessberatungsprojekte übernehmen sowie die Kunden im Change Management unterstützen zu können. Hieran zeigt sich, dass BITP-Anbieter nicht nur in IT-Kompetenzen wahrgenommen werden, sondern auch auf der Konzeptions- und Steuerungsebene von Veränderungs- und Anpassungsprojekten.
- Bei der Vergabe von Beratungs- und IT-Projekten an externe Dienstleister hegen die meisten der untersuchten Kundenunternehmen keine Präferenzen. Vielmehr hängen diese von der jeweiligen Themenstellung ab sowie von der Projektorganisation der Auftraggeber. So gibt es Unternehmen, die grundsätzlich sehr stark zwischen Konzeption der Strategie und Fachprozesse sowie der IT-Umsetzung trennen. Andere Unternehmen dagegen vergeben komplette Work Packages inklusive Organisationsberatung und IT-Umsetzung. In den Gesprächen mit den Studienteilnehmern wurde allerdings deutlich, dass die untersuchten Kundenunternehmen Business Innovation/Transformation Partner sowohl bei vielen Einzelthemen bevorzugen als auch bei integrierten Beratungs- und Transformationsprojekten an der Schnittstelle zwischen Business und IT.
- Die Vergabe von Aufträgen an Business Innovation/Transformation Partner erfolgt sehr projektspezifisch und ändert sich von Fall zu Fall. In der Regel findet aber ein partnerschaftlicher Auswahl- und Beauftragungsprozess zwischen den Projektverantwortlichen und dem Einkauf statt. Je nach Projektvolumen (Freizeichnungsgrenze) ist das Top Management in den Entscheidungsprozess involviert – oder auch nicht. Die Bereichs- und



Fachbereichsleiter sind in den meisten Fällen für die Auswahl der Dienstleister verantwortlich, während dem Einkauf die kaufmännische Entscheidung obliegt. Daneben legt der Einkauf gemeinsam mit den Fachbereichen und der IT für Einzelthemen Preferred Partner fest und steuert diese.

- Viele IT-Projekte beziehen sich stark auf das operative Geschäft der Fachbereiche und fallen demnach immer häufiger in die Verantwortung der Bereichs- und Fachbereichsleiter. In einem von vier Technologieprojekten liegt die Budgetverantwortung bereits im Business – bei Social Media und Collaboration sogar in 43,1 Prozent der Fälle. Hier wird deutlich, dass Business und IT zusammengewachsen sind und Technologien Teil der Unternehmensstrategie sowie der Geschäftsprozesse sind.
- Externe Beratungs- und IT-Dienstleister sollten aus Kundensicht vor allem „Branchenkompetenz“, „Innovationskraft“ sowie „Umsetzungskompetenz“ nachweisen können. Darüber hinaus spielt „Technologiekompetenz“ eine wichtige Rolle bei der Auswahl eines Dienstleisters. Auch Themen

wie Global Delivery und Investitionsbereitschaft sind Differenzierungsfaktoren im Auswahlverfahren. Diese Top-Auswahlkriterien der untersuchten Kundenunternehmen zeigen, dass häufig große komplexe Veränderungs- und Anpassungsprojekte ausgeschrieben werden. Das BITP-Konzept scheint daher exakt zu den aktuellen Kundenanforderungen zu passen.

- Die analysierten Unternehmen planen, ihre Ausgaben für Managementberatung und IT-Dienstleistungen in den kommenden zwei Jahren (2014 und 2015) zu erhöhen. Diese Erwartungen resultieren aus den kurz- und mittelfristigen Herausforderungen der Unternehmen (Wachstum, Kostendruck, Innovationsfähigkeit). Weniger als zehn Prozent der Befragten gaben in den Gesprächen an, die Ausgaben reduzieren zu wollen.
- Besonders stark steigen die Ausgaben für Strategie- und Managementberatung in den betrachteten Unternehmen mit bis zu einer Milliarde Euro Umsatz. Die Ausgaben für IT-Beratung wachsen in den analysierten Unternehmen überwiegend bis zehn Prozent.

## Herausforderungen, Ziele und Prioritäten

Unternehmen befinden sich heute stärker denn je in einem Spannungsfeld zwischen Wachstum, Innovationen und Kostendruck. Getrieben durch die fortschreitende Globalisierung und die Entwicklung ehemaliger Schwellenländer zu fortgeschrittenen Industrie- und Dienstleistungsstandorten sind einerseits neue Absatzmärkte entstanden, andererseits aber auch neue Wettbewerber, die mit geringerem Kapitaleinsatz vergleichbare Produkte und Dienstleistungen herstellen und vermarkten.

Viele Unternehmen sind daher gefordert, ihre bisherigen Strukturen und Prozesse an das veränderte Markt- und Wettbewerbsumfeld anzupassen. Außerdem müssen gesellschaftliche Veränderungen wie demografischer Wandel, interkulturelle Zusammenarbeit oder eine verstärkt auftretende „Always-on-Kultur“ und Digitalisierung im Privat- und Berufsalltag in Verbindung mit neuen Konzepten für moderne Geschäftsmodelle und -prozesse umgesetzt werden.

Gleichzeitig sind Wachstum und Rentabilität in den angestammten Produktbereichen begrenzt und es steigt die Notwendigkeit, durch Innovationen neue Produkt- und Service-Modelle zu entwickeln und deren Effizienz zu gewährleisten. Die Kernherausforderung für jedes Unternehmen besteht in der Entwicklung erfolgreicher Wachstumsstrategien in dem Spannungsfeld aus Innovation und Kostendruck.

Diese Herausforderungen wurden von den Studienteilnehmern in den Gesprächen bestätigt. Lünendonk hat in einem ersten Themenblock die Vertreter der Kundenunternehmen gebeten, die drei wichtigsten kurz- und mittelfristigen Herausforderungen sowie das Make-or-Buy-Verhältnis bei deren Umsetzung zu beschreiben. Die führenden Anbieter wurden ebenfalls nach den vermuteten drei wichtig-

sten Herausforderungen ihrer Kunden befragt. Diese Frage wurde den Interviewpartnern offen gestellt, das heißt, die Antworten erfolgten in freier Assoziation und wurden von Lünendonk zu Themenblöcken zusammengefasst. Darüber hinaus sollten die Befragten beantworten, wie das Verhältnis zwischen internen und externen Ressourcen bei der Umsetzung der individuellen Herausforderungen geplant ist. Um das Ergebnis vorwegzunehmen: Der Schwerpunkt der Umsetzung aller genannten Herausforderungen liegt intern. Bei Projekten mit Business- und IT-Bezug werden allerdings tendenziell mehr externe Ressourcen eingeplant.

### **EFFIZIENZSTEIGERUNG UND KOSTENDRUCK SIND KURZFRISTIGE HERAUSFORDERUNGEN**

Bei der Analyse der laufenden Top-3-Herausforderungen (2013 und 2014) wird deutlich, dass sich die untersuchten Unternehmen in einem Spannungsfeld aus der Umsetzung von Wachstumsstrategien sowie Effizienz- und Kostenprojekten bewegen.

Sowohl kurz- als auch mittelfristig stellt „Wachstum/Positionierung“ mit Abstand die wichtigste Herausforderung der analysierten Kundenunternehmen dar. Insgesamt 79 Nennungen entfielen für 2013 und 2014 auf diesen inhaltlichen Themenblock. Hierunter fallen beispielsweise die Expansion in neue Absatzmärkte oder neue Produkt- oder Service-Angebote. 22 weitere Befragte nannten explizit „Globales Wachstum/Internationalisierung“. Beide Themenblöcke sind inhaltlich verknüpft, was bedeutet, dass 101 Herausforderungen bei 135 befragten Unternehmen mit Wachstumsstrategien im weitesten Sinne zusammenhängen.

Die Notwendigkeit zur Anpassung der Organisations- und Prozessstruktur an ein globales und volati-



les Wettbewerbsumfeld sowie kürzere Produkt- und Technologielebenszyklen spiegelt sich in den folgenden zwei wichtigsten Kategorien wider. Auf „Kosten/Rendite/Preisdruck“ entfielen 52 Antworten der 135 analysierten Kundenunternehmen. Etwa gleich viele Antworten (50 Nennungen) gab es bei „Effizienzsteigerung/Prozessoptimierung“.

„Wettbewerbsdruck“, gewissermaßen als Auslöser für Kosten- und Effizienzprojekte, aber auch für Wachstumsstrategien, wurde von 20 Interviewpartnern als eine der wichtigsten Herausforderungen angeführt. Auf die übrigen Themenblöcke entfielen deutlich weniger Nennungen.

Der Einsatz neuer Technologien wie Big Data, Cloud oder Mobile Business und entsprechende technologiebasierte Geschäftsmodelle stellen im Kontext der größten Herausforderungen keine dringende Priorität dar respektive ordnen sich den ersten drei Blöcken als Umsetzungsinstrument inhaltlich

unter. Trotzdem gaben 13 der befragten Kundenvertreter an, dass „Neue Technologien/Geschäftsmodelle“ zu ihren dringendsten Herausforderungen zählen.

#### ANBIETER VERMUTEN ANDERE KUNDENHERAUSFORDERUNGEN

Die befragten Anbieter haben die wichtigsten kurzfristigen Herausforderungen ihrer Kunden nur teilweise getroffen. An der Spitze der wichtigsten Kundenherausforderungen vermuteten die Anbieter „Effizienzsteigerung/Prozessoptimierung“ und Kosten/Rendite/Preisdruck“. Jeweils 15 Nennungen entfielen auf beide Themen.

Die mit Abstand wichtigste Kundenherausforderung „Wachstum/Positionierung“ wurde von den Anbietern nur vier Mal genannt, „Globales Wachstum/Internationalisierung“ dagegen immerhin sechs Mal.

#### DIE AKTUELL (2013-2014) WICHTIGSTEN HERAUSFORDERUNGEN

SICHT DER KUNDEN – MAXIMAL DREI NENNUNGEN MÖGLICH – ABSOLUTE HÄUFIGKEIT

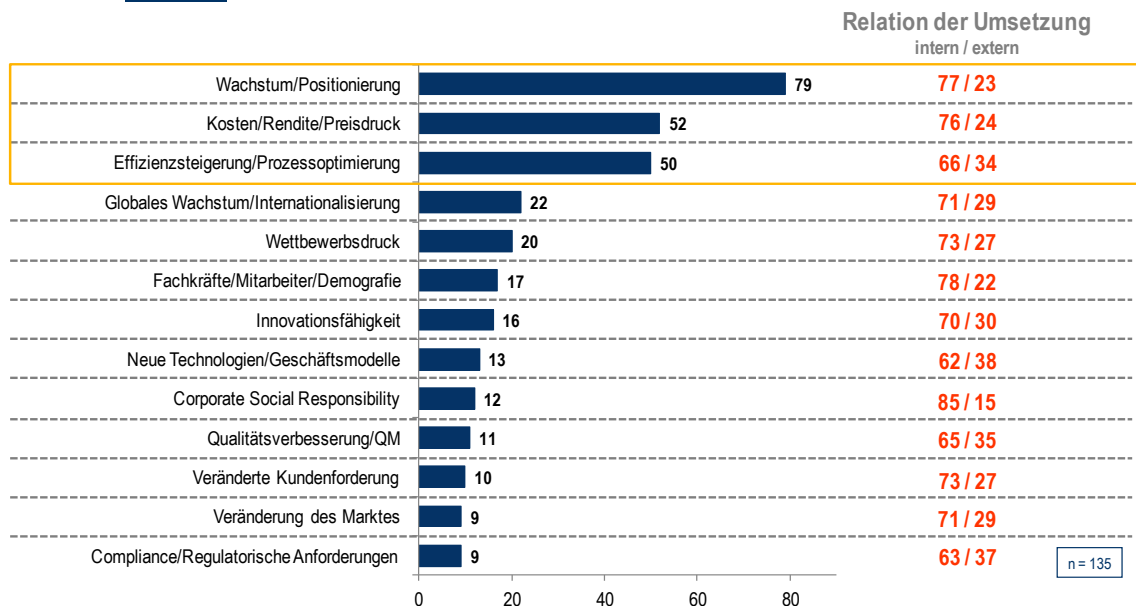


Abbildung 3: Themen im Zusammenhang mit „Wachstum/Positionierung“ sind bei den Kunden die Top-Herausforderungen. Optimierungsprojekte der finanziellen Rahmenbedingungen sowie der Prozesse sind weitere Top-Themen, die gleichzeitig umgesetzt werden müssen. Bis zu 38 Prozent der jeweiligen Projektbudgets entfallen dabei auf externe Dienstleister.

**MITTELFRISTIG: EFFIZIENZSTEIGERUNG UND KOSTEN RÜCKEN IN DEN HINTERGRUND**

In der Analyse der wichtigsten mittelfristigen Herausforderungen der befragten Kundenunternehmen wird deutlich, dass in den meisten Unternehmen die laufenden Effizienz- und Kostenprojekte in den nächsten zwei Jahren abgeschlossen werden. Dagegen bestimmen Wachstums- und Positionierungsprojekte weiterhin deutlich die Roadmap der untersuchten Kundenunternehmen.

Die Anzahl der Befragten, die „Wachstum/Positionierung“ im Zeitraum zwischen 2015 bis 2020 zu ihren wichtigsten Herausforderungen zählen, ist mit 70 Nennungen im Vergleich zu den aktuellen Herausforderungen nahezu konstant geblieben. Dagegen entfielen deutlich weniger Nennungen auf „Effizienzsteigerung/Prozessoptimierung“ und „Kosten/Rendite/ Preisdruck“.

Dagegen scheint aus Sicht der Interviewpartner mittelfristig die „Innovationsfähigkeit“ ein erfolgskritischer Faktor zu werden. Hierunter verbergen sich die Entwicklung neuer Technologien und Ge-

schäftsmodelle, um sich vom Wettbewerb nachhaltig zu differenzieren. Thematisch passt dieser Themenblock daher auch zu „Wachstum/Positionierung“. 29 Befragte sehen in der „Innovationsfähigkeit“ eine große mittelfristige Herausforderung für ihr Unternehmen, wogegen nur 16 Befragte angaben, dass ihre Unternehmen sich aktuell mit diesem Thema intensiv beschäftigen.

Interessant ist bei der Analyse der Antworten, dass vergleichsweise wenige Nennungen auf die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern entfielen. Vor dem Hintergrund der Probleme ganzer Branchen, ausreichend qualifizierte Mitarbeiter zu rekrutieren, sowie veränderter Anforderungen an die zu besetzenden Stellen erstaunt es, dass die analysierten Unternehmen, aber auch die befragten führenden Anbieter an dieser Stelle keinen großen Handlungsbedarf sehen. Von den befragten Kundenvertretern gaben 17 (aktuell) respektive 20 (mittelfristig) an, dass „Fachkräfte/Mitarbeiter/Demografie“ zu ihren drei wichtigsten Herausforderungen gehören.

**DIE MITTELFRISTIG (2015-2020) WICHTIGSTEN HERAUSFORDERUNGEN**

SICHT DER KUNDEN – MAXIMAL DREI NENNUNGEN MÖGLICH – ABSOLUTE HÄUFIGKEIT

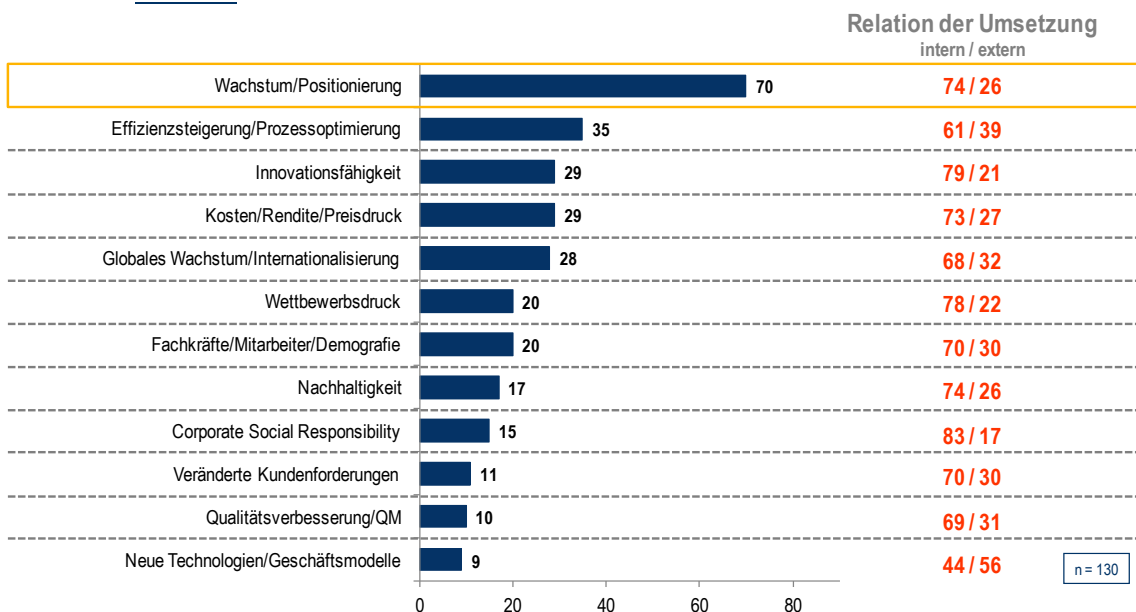


Abbildung 4: Die größte Herausforderung wird künftig zu rund einem Viertel von externen Dienstleistern umgesetzt. Bei Prozessoptimierungen kommen dagegen mehr externe Partner hinzu.



### **ANBIETER VERMUTEN MITTELFRISTIG ANDERE SCHWERPUNKTE**

Die Perspektive der befragten Anbieter für die wichtigsten mittelfristigen Herausforderungen ihrer Kunden scheint sehr technologiegetrieben. So liegen „Neue Technologien/Geschäftsmodelle“ und „Big Data/Digitalisierung“ an der Spitze der vermuteten wichtigsten Schwerpunktthemen der Jahre 2015 bis 2020.

### **MIX AUS INTERNEN UND EXTERNEN RESSOURCEN BEI DER UMSETZUNG DER HERAUSFORDERUNGEN**

Die Entscheidung, ob überhaupt und wann die untersuchten Unternehmen externe Unterstützung bei der Umsetzung ihrer drei wichtigsten aktuellen und mittelfristigen Schwerpunktthemen benötigen, hängt sowohl vom jeweiligen Fachthema ab als auch von der kundeninternen Kompetenz und der Phase der Umsetzung.

Aus den Gesprächen im Rahmen dieser Studie wurde deutlich, dass die Unternehmen insbesondere bei der Umsetzung von Strategien in die Unternehmensorganisation externe Unterstützung benötigen, also wenn es beispielsweise darum geht, neue Technologien einzuführen oder Prozesse zu automatisieren respektive anzupassen. Große Teile der Strategiekonzeption und des Change Management werden aktuell mit eigenen Kräften geplant, was sich auch an den Antworten der Studienteilnehmer ablesen lässt.

Den höchsten Bedarf mit einem Anteil von mindestens 30 Prozent externer Projektmitarbeiter respektive externer Umsetzung am gesamten Projektvolumen erkennen die Befragten sowohl kurz- als auch mittelfristig bei den Themen:

- „Effizienzsteigerung/Prozessoptimierung“
- „Neue Technologien/Geschäftsmodelle“
- „Qualitätsverbesserung/Qualitätsmanagement“.

Mittelfristig scheinen die untersuchten Unternehmen bei einigen Handlungsfeldern mehr externe Unterstützung zu benötigen als aktuell. Der Anteil des

extern vergebenen Projektvolumens soll bei der „Effizienzsteigerung/Prozessoptimierung“ mittelfristig um fünf Prozentpunkte auf 39 Prozent steigen. Projekte mit dem Ziel „Globales Wachstum/Internationalisierung“ sollen laut den Planungen der Interviewpartner mittelfristig zu 32 Prozent extern umgesetzt werden, was einem Anstieg um drei Prozentpunkte entspricht.

Signifikant erhöhen wird sich der externe Anteil am Projektvolumen für Themen im Umfeld von „Fachkräfte/Mitarbeiter/Demografie“ und „Neue Technologien/Geschäftsmodelle“. Während bei HR-Projekten mittelfristig durchschnittlich 30 Prozent der Projektvolumina extern ausgeschrieben werden, sehen die Planungen der befragten Kundenunternehmen vor, den externen Anteil bei „Neue Technologien/Geschäftsmodelle“ auf über 50 Prozent zu erhöhen.

### **INTERNE UND EXTERNE EINFLUSSFAKTOREN AUF DEN GESCHÄFTSERFOLG DER KUNDENUNTERNEHMEN**

Bei der Fragenach den drei wichtigsten Einflussfaktoren für den Geschäftserfolg der Kundenunternehmen liegen die analysierten Vertreter der führenden Anbieter und die der Kunden nicht weit auseinander. Lünendonk hat dabei externe und interne Einflussfaktoren unterschieden, die sich auf die künftigen Strategien auswirken werden.

Aus Sicht der Anbieter beeinflusst eine „Veränderung des Marktes/volatiles Marktumfeld“ am stärksten von außen den Geschäftserfolg ihrer Kunden. Mit elf Nennungen liegt dieses Themencluster an der Spitze der abgegebenen Antworten. Inhaltlich zu diesem Themenkomplex zählt mit acht Nennungen „Investitionsklima/volatile Konjunktur/Wirtschaftslage“. Zu diesen vermuteten externen Einflussfaktoren passt die Einschätzung der Anbieter, dass ihre Kunden in den kommenden zwei Jahren vor allem die Kostenstruktur anpassen und die Organisationsstruktur effizienter anordnen werden.



Jeweils neun Nennungen entfielen auf drei wichtige Marktthemen:

- „Fachkräftemangel/Mitarbeiter/Demografie“
- „Gesetzliche/regulatorische Anforderungen“
- „Globalisierung/globaler Wettbewerb“

Die befragten Manager der untersuchten Kundenunternehmen sehen als wichtigsten externen Einflussfaktor den „Kosten-/Preis-/Wettbewerbsdruck“, der sie zum Handeln treibt. Zwölf Nennungen entfielen auf diesen Komplex. Als zweitwichtigste Restriktion wirken „Investitionsklima/volatile Konjunktur/Wirtschaftslage“ auf den Geschäftserfolg und erfordern rasche Anpassung. Ebenfalls neun Nennungen entfielen auf das hierzu inhaltlich nahe Thema „Veränderung des Marktes/volatiles Marktumfeld“.

Die Antworten der befragten Kundenvertreter zeigen, dass ihre Unternehmen derzeit in einem unsicheren Fahrwasser manövrieren und durch veränderte Kundenanforderungen und kürzere Produktlebenszyklen die Return-on-Investment-Zyklen kürzer werden. Bei Finanzdienstleistern kommt die Umsetzung regulatorischer Vorgaben wie Solvency II und Basel III hinzu – jeweils Themen, die aktuell massiv Ressourcen in Anspruch nehmen.

Diese Situation spiegelt sich in den Projekten wider, die derzeit umgesetzt respektive geplant werden. So zeigen Analysen von Lünendonk und Gespräche mit Führungskräften von Kundenunternehmen, dass einerseits Innovationsprojekte vorangetrieben werden müssen, um auf modifizierte Kundenbedürfnisse und Marktveränderungen frühzeitig zu reagieren, und andererseits die Unternehmensstrukturen reorganisiert werden. Diese Situation wirkt sich auch auf die Umsätze der Beratungs- und IT-Dienstleistungsunternehmen aus: Der Anteil der IT-Beratung bei Managementberatungen nimmt deutlich zu. IT-Beratungen finden den Projekteinstieg hingegen immer öfter in den Fachbereichen oder direkt beim Vorstand.

## **KUNDENHERAUSFORDERUNGEN AUS ANBIETERSICHT**

Geht es um diejenigen Faktoren, die intern auf die Kundenunternehmen wirken, so vermuten die untersuchten Anbieter, dass bessere und schnellere Prozesse den Geschäftserfolg ihrer Kunden am meisten beeinflussen. So entfallen zehn Nennungen auf „Effizienzsteigerung/Prozessoptimierung/Standardisierung“. Hier wird das Prinzip von „Ursache und Wirkung“ gut sichtbar, denn die Kundenunternehmen sind auf das veränderte Markt- und Wettbewerbsumfeld organisatorisch vielfach noch nicht ausgerichtet. Vor allem die Prozessgeschwindigkeit und -effizienz sind Optimierungsschwerpunkte.

Für den zweitwichtigsten internen Einflussfaktor ist aus Sicht der befragten Anbieter der HR-Bereich verantwortlich. Vor dem Hintergrund veränderter Arbeitsinhalte und demografischer Entwicklungen kommt es stärker als bisher darauf an, die richtigen Skills im Unternehmen zu entdecken, zu rekrutieren und vor allem zu binden. Insbesondere der Einzug der Technologie in nahezu alle Wertschöpfungsbereiche sowie eine zunehmende Arbeitsteilung mit unterschiedlichen Wertschöpfungspartnern und diversen internationalen Standorten führen zu veränderten Arbeitsinhalten und Projektorganisationen und erfordern auch neue Kommunikationsformen wie Social Media oder Collaboration-Tools.

Ebenfalls an zweiter Stelle mit acht Nennungen sehen die befragten Anbieter die Fähigkeit ihrer Kunden, die Kosten an das Niveau des internationalen Wettbewerbs anzupassen. „Innovationsfähigkeit“ als interne Einflussgröße für den Geschäftserfolg ist für sieben Anbieter ein wichtiger Erfolgsfaktor. Die analysierten Kundenunternehmen gewichten ihre internen Herausforderungen dagegen etwas anders: An erster Stelle mit elf Antworten nimmt „Fachkräfte/Mitarbeiter/Demografie“ den höchsten internen Stellenwert ein. Neun Nennungen entfallen darauf, dass die Unternehmen möglich effizient arbeiten und ihre Prozesse reorganisieren – unter anderem durch den Einsatz neuer Technologien wie Automatisierung, Business Analytics oder Cloud.



## Geplante Umsetzung der Roadmap in den Kundenunternehmen

### KUNDEN PLANEN ÜBERWIEGEND MIT MANAGEMENTBERATUNGEN DIE UMSETZUNG IHRER HERAUSFORDERUNGEN

Bei der Frage, welche Anbietergruppen am besten geeignet sind, die Kundenunternehmen bei den kommenden Herausforderungen und konkreten Projekten zu unterstützen, treten deutliche Abweichungen im Eigenbild der Anbieter und dem Fremdbild der Kunden auf.

Bei dieser Frage war es ebenfalls möglich, Mehrfachantworten anzugeben und somit auch mehrere Anbietergruppen zu nennen.

Aus Sicht der befragten Einkaufsverantwortlichen in den untersuchten Kundenunternehmen sind es vor allem die Strategie- und Managementberatungen, die bei der Bewältigung der jeweiligen Herausforderun-

gen am besten unterstützen können. 101 von 131 Manager, die auf diese Frage geantwortet haben, sind dieser Auffassung. Hieran wird deutlich, dass die strategischen und operativen Themenstellungen aus Sicht der meisten Befragten vor allem durch externe Strategiekonzepte und organisatorische Weichenstellungen gelöst werden können.

Allerdings gibt es hinsichtlich der Zusammenarbeit mit Strategie- und Managementberatungen einige Unterschiede bei den betrachteten Unternehmensgrößenklassen. Während nur rund 70 Prozent der untersuchten Großunternehmen und Konzerne mit über 10 Milliarden Euro Umsatz mit Strategie- und Managementberatungen rechnen, sind es bei den betrachteten Unternehmen mit bis zu 10 Milliarden Euro Umsatz knapp 80 Prozent.

### UMSETZUNG DER HERAUSFORDERUNGEN

SICHT DER KUNDEN – MEHRFACHNENNUNGEN MÖGLICH – ABSOLUTE HÄUFIGKEIT

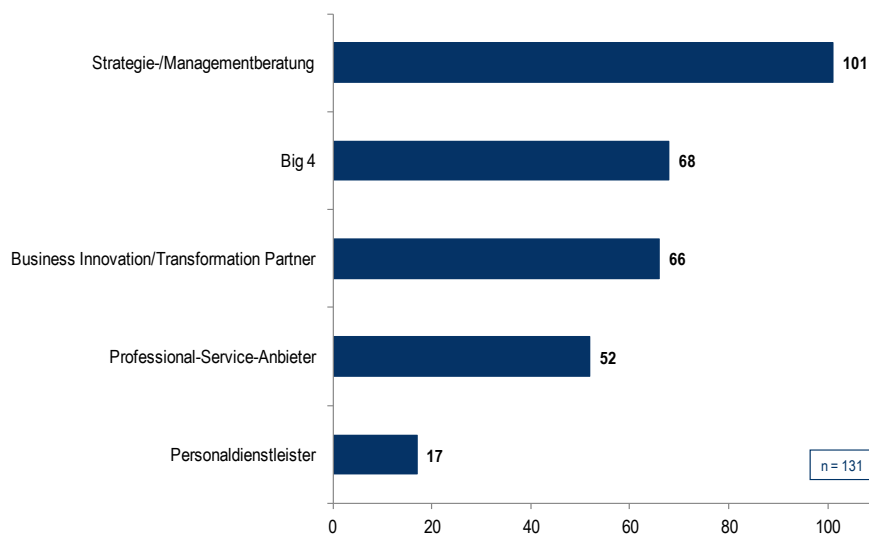


Abbildung 5: Die Umsetzung der Herausforderungen erfolgt überwiegend mit Managementberatungen. Big 4 und BITP sind weitere wichtige Konzeptions- und Umsetzungspartner.

Die Ergebnisse zeigen, dass der gehobene Mittelstand und vergleichsweise kleinere Großunternehmen und Konzerne konzeptionell auf die veränderten Marktanforderungen eher mit externer Beratungsunterstützung reagieren als größere Unternehmen. Vielfach haben vergleichsweise kleinere Unternehmen limitierte strategische Ressourcen und Erfahrungen in der kurzfristigen Erstellung und Umsetzung von Strategiekonzepten sowie in der Adaption neuer Technologien. Deshalb weisen sie aktuell einen tendenziell höheren Bedarf an strategischer Beratung auf als die Großkonzerne. Letztere besitzen häufig eigene Strategieabteilungen oder Inhouse-Beratungen, die Konzepte selber entwickeln und für deren Umsetzung externe Dienstleister heranziehen. Da für die Umsetzung in der Regel die Organisationsstruktur sowie die IT-Prozesse verändert werden, sind in Umsetzungsprojekten meist mehrere Einzelprojekte gebündelt.

#### **BIG 4 BEFINDEN SICH NAHE AN PROZESSEN**

Dagegen setzen die untersuchten Unternehmen mit mehr als 10 Milliarden Euro Umsatz stärker als die kleineren analysierten Unternehmen auf die Anbietergruppen „Big 4“ und „Business Innovation/Transformation Partner (BITP)“. In Summe aller Antworten entfallen 68 (Big 4) und 66 (BITP) Nennungen auf diese beiden Anbieterformen als einer der bevorzugten Konzeptions- und Umsetzungspartner.

Bei den befragten Unternehmen mit über 10 Milliarden Euro Umsatz sehen knapp 60 Prozent der Befragten die „Big 4“ als geeignet an, die Herausforderungen der kommenden Jahre anzugehen, während bei den übrigen untersuchten Unternehmen nur jeweils die Hälfte der Befragten dies plant.

Noch deutlicher fällt die Wahrnehmung der befragten Kunden hinsichtlich der „Business Innovation/Transformation Partner“ als bevorzugte Dienstleisterkategorie aus. Zwei Drittel der untersuchten Verantwortlichen für den Einkauf von Beratungs- und IT-Dienstleistungen aus Unternehmen mit mehr

als 10 Milliarden Euro Umsatz sehen die BITP als geeignet an, sie bei der Bewältigung ihrer Herausforderungen zu unterstützen. Von den übrigen untersuchten Unternehmen (mit bis zu 10 Milliarden Euro Umsatz) sind nur etwa 45 Prozent der befragten Repräsentanten dieser Meinung. Die höhere Akzeptanz des BITP-Modells bei Großunternehmen und Konzernen spiegelt deren Anforderungen wider.

#### **VERÄNDERTE KUNDENANFORDERUNGEN**

Je größer die Kunden sind, umso größer fallen auch die Projekte und die Komplexität der Organisationsstrukturen aus. Darüber hinaus benötigen große, international aufgestellte Konzerne Beratungs- und Umsetzungspartner, die für globale Projekte Ressourcen flexibel bereitstellen können (technologisch und personell) und globale Projekte sowie eine Vielzahl beteiligter Dienstleister steuern können. Dies gilt sowohl für die BITP als auch für die Big 4.

Die Anforderungen der Kundenunternehmen an ihre bevorzugten Dienstleistungspartner und die konkreten Planungen spiegeln die Entwicklung im Beratungs- und IT-Markt der letzten Jahre exakt wider. Sowohl den Big 4 als auch den BITP ist es gelungen, ihr Portfolio an die veränderten Anforderungen ihrer Kunden anzupassen. So haben die Komplexität der Organisationsstrukturen sowie der Druck, Projekte möglichst schnell und in hoher Qualität umzusetzen, stark zugenommen.

Gerade Großunternehmen und Konzerne begegnen diesen Anforderungen seit Jahren damit, dass sie ihre Projektorganisation verändern und thematisch passende Einzelprojekte zu Projektbündeln vernetzen und diese an große, international breit aufgestellte Dienstleister vergeben.

In diesem Zusammenhang werden je nach Scope Strategieprojekte mit Organisations- und Technologieprojekten oder Risikomanagementprojekten kombiniert. Beispiele sind die Neuorganisation von Lieferketten mit einer Echtzeitsteuerung der Logistik und der Warenverfügbarkeit oder der Benchmark



von Steuerungsinstrumenten und nachfolgender Planung und Einführung von Risiko- und Reporting-Prozessen zur Kostenoptimierung.

Ein weiteres Projektbeispiel für einen integrierten BITP-Ansatz ist die Neugestaltung der Vertriebs- und Marketing-Strategie durch maßgeschneiderte Kundenansprache mithilfe von Business Analytics sowie des Aufbaus und Betriebs einer Multi-Channel-Kommunikationsstrategie mit Mobile Apps, Online-Plattformen und Call Center.

Sowohl die Big 4 als auch die BITP können aufgrund ihres breiten Dienstleistungsportfolios eine Vielzahl von Kundenherausforderungen thematisch abdecken und Einzelprojekte bündeln.

Während die BITP tendenziell von der technologischen Perspektive aus auf die Organisationsstruktur und die Geschäftsmodelle ihrer Klienten blicken und Projekte an der Schnittstelle zwischen Business und IT aus einer Hand planen und umsetzen können, gehen die Big 4 eher von der finanznahen Beratung aus vor. Dabei kombinieren sie Steuerberatung, Risikomanagement, Finanzierungsberatung, aber zunehmend auch Rechtsberatung mit klassischer Managementberatung.

So arbeiten viele Großunternehmen und Konzerne im internationalen Managementberatungs- und IT-Umfeld im Wesentlichen mit weniger als 30 Dienstleistungspartnern zusammen.

### **ANBIETER SEHEN BITP ALS BEVORZUGTE UMSETZUNGSPARTNER**

Aus Sicht der befragten Anbieterunternehmen werden ihre Kunden eher die Business Innovation/Transformation Partner für die Umsetzung ihrer kurz- und mittelfristigen Herausforderungen heranziehen. Bei dieser Frage nach den vermuteten Umsetzungspartnern ihrer Kunden waren Mehrfachnennungen möglich. 23 Antworten entfielen auf die BITP und nur 14 auf Strategie- und Managementberatungen.

Den „Big 4“ trauen die befragten Anbieter noch nicht zu, die Kundenherausforderungen als bevorzugter Partner zu lösen.

Die Antworten hinsichtlich der vermuteten bevorzugten Lieferanten passen thematisch zu den vermuteten kurz- und mittelfristigen Herausforderungen der Kunden, bei denen die Anbieter „Neue Technologien/Geschäftsmodelle“ und „Big Data/Digitalisierung“ deutlich stärker gewichtet als die befragten Kundenunternehmen. Bei diesen Herausforderungen passt das Konzept der Business Innovation/Transformation Partner sehr gut, da diese Beratungs- und IT-Kompetenzen erfordern.

Allerdings scheinen die befragten führenden Anbieter das Geschäftsmodell der Big 4 mit einer Kombination aus Steuer,- Finanz,- Risiko- und Managementberatung noch nicht als relevanten Wettbewerb wahrzunehmen. Hier zeigt die Analyse des ersten Themenkomplexes dieser Studie eine deutliche Lücke zwischen Eigen- und Fremdbild.

## BITP – was steckt dahinter?

### BEKANNTHEITSGRAD DES BITP-KONZEPTS

SICHT DER ANBIETER – MEHRFACHNENNUNGEN MÖGLICH – RELATIVE UND ABSOLUTE HÄUFIGKEIT

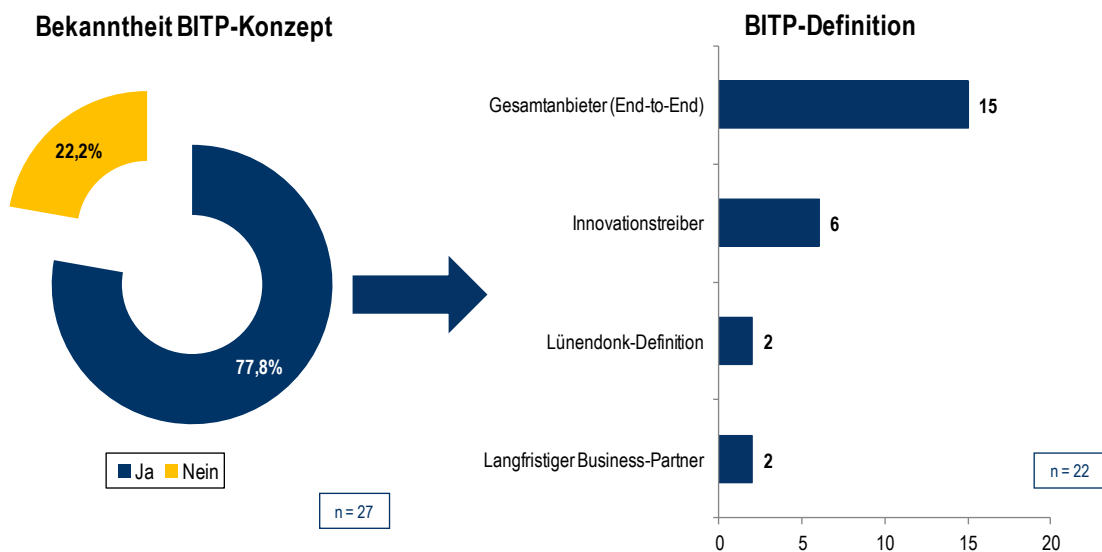


Abbildung 6: Das BITP-Konzept ist bei den Anbietern bereits sehr gut bekannt.

### HOHER BEKANNTHEITSGRAD

Das Dienstleistungskonzept „Business Innovation/Transformation Partner“ ist bei den untersuchten Anbietern bereits sehr gut bekannt. Mehr als drei Viertel der Befragten (77,8%) kennen das Konzept. Bei der offenen Frage, was sich aus ihrer Sicht dahinter verbirgt, antworteten die meisten Befragten „Gesamtanbieter (End-to-End)“. 15 Nennungen entfielen hierauf.

Interessant ist, dass 81,5 Prozent der 27 untersuchten Anbieter in einer späteren Frage angaben, ihr eigenes Unternehmen als „Business Innovation/Transformation Partner“ einzuschätzen. Weitere 7,4 Prozent planen mittelfristig die Positionierung als BITP. Der spontane Bekanntheitsgrad des BITP-Konzepts bei den Kundenunternehmen befindet sich im Vergleich zu den vorangegangenen Lünendonk®-Studien zum BITP-Ansatz auf ähnlichem Niveau.

Die knappe Mehrheit der befragten Entscheider für den Einkauf von Beratungs- und IT-Dienstleistungen (51,1%) kennt das Dienstleistungskonzept BITP. Für ein Dienstleistungskonzept ist dies ein hoher Bekanntheitsgrad – dies zeigt, dass eine ganzheitliche Projektumsetzung mit einem oder wenigen Dienstleistungspartnern bei Innovations- und Veränderungsprojekten oder die Zusammenarbeit mit großen Beratungs- und Dienstleistungskonzernen als Preferred Partner in den analysierten Kundenunternehmen eine alternative Sourcing-Strategie ist.

Allerdings gibt es bei der Analyse der Unternehmensgrößenklassen Unterschiede im Bekanntheitsgrad. So ist nur etwa der Hälfte der befragten Führungskräfte aus Unternehmen mit bis zu 10 Milliarden Euro Umsatz das BITP-Konzept spontan bekannt, während in Kundenunternehmen mit über 10 Milliarden Euro Umsatz 60 Prozent der Befragten das Konzept thematisch einordnen können.

Der höhere Bekanntheitsgrad von BITP bei Großunternehmen und Konzernen hängt damit zusammen, dass diese Unternehmen moderne Service-Konzepte früher adaptieren als kleinere Unternehmen, die tendenziell eher nachziehen. Bereits zur Jahrtausendwende wurden die ersten großen Technologie-Roll-outs und Outsourcing-Projekte mit Business Innovation/Transformation Partnern durchgeführt, während sich kleinere Unternehmen hier lange zurückgehalten oder diese Themen mit eigenen Ressourcen umgesetzt haben. Als Folge der komplexen organisatorischen und technologischen Herausforderungen wird das Konzept der integrierten und globalen Beratungs- und Umsetzungsleistungen auch im gehobenen Mittelstand immer öfter als Alternative zu der Vergabe an Spezialisten gewählt.

Auch die meisten der befragten Kundenvertreter (35) subsumieren spontan und ungestützt unter einem BITP einen „Gesamtanbieter (End-to-End)“. Neun weitere Nennungen entfallen auf „Anbieter von Beratungsleistungen und Umsetzung“ und acht Nennungen auf „Innovationstreiber“.

#### BEI TECHNOLOGIENAHEN PROJEKTEN ENTSCHEIDET DIE KONZEPTIONELLE BASIS

Während in der Wahrnehmung der Kundenunternehmen das BITP-Konzept lange Zeit eher mit IT-Beratungs- und IT-Service-Leistungen in Verbindung gebracht wurde, sind es mittlerweile die Management- und IT-Beratungskompetenzen, die aus Sicht der befragten Entscheider am häufigsten dem Konzept BITP zugeordnet werden. Hier spiegeln sich die Veränderungen der letzten Jahre in den Projekthinhalten und Strategiethematen der Kunden wider.

126 von 129 befragten Führungskräften sind der Auffassung, dass „Organisations- und Prozessberatung“ ein elementarer Bestandteil des Portfolios eines Business Innovation/Transformation Partners ist. Für immerhin 120 Befragte ist die „Strategie-/Managementberatung“ eines der Kernbestandteile des BITP-Portfolios, während „IT-Beratung“ für 117 Befragte zu einem Business Innovation/Transformation Partner gehört.

#### UNTER BITP SUBSUMIERTE LEISTUNGSFELDER

SICHT DER KUNDEN – GESTÜTZT – MEHRFACHNENNUNGEN MÖGLICH – ABSOLUTE HÄUFIGKEIT

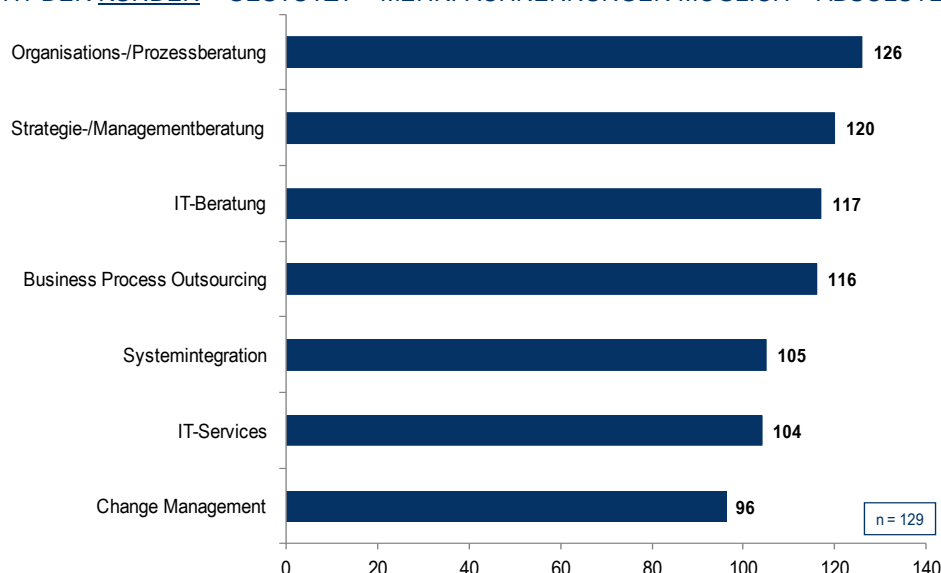


Abbildung 7: Neben der Organisations- und Prozessberatung erwarten die Kunden von einem BITP-Provider vor allem Strategie- und Managementberatung. In Summe erwarten Kunden von Gesamtdienstleistern allerdings die gesamte Klaviatur an Beratungs- und IT-Dienstleistungen.

Die untersuchten Kundenunternehmen sind folglich der Meinung, dass für erfolgreiche Transformationsprojekte die strategischen und organisatorischen Weichenstellungen größte Bedeutung innehaben. Hier verhält es sich wie mit dem Hausbau, bei dem der Grundriss die Basis für den Rohbau und den Innenausbau bildet.

*„Der Betrieb der IT-Prozesse rückt bei uns etwas in den Hintergrund, da die Geschäftsprozesse und die unterstützende IT-Architektur an Bedeutung gewinnen. Daher ist für uns ein All-in-One-Paket bei der Projektvergabe immer wichtiger.“*

*CIO eines Industrieunternehmens*

Aus Perspektive der Kundenvertreter ebenfalls sehr häufig dem BITP-Begriff zuzurechnen ist „Business Process Outsourcing“.

**KLASSISCHE IT-THEMEN KÖNNEN AUCH EINZELANBIETER ÜBERNEHMEN**

Die Leistungsarten „Change Management“, „Systemintegration“ und „IT-Services“ dagegen sind aus Sicht etwa eines Viertels der befragten Kundenunternehmen Themen für Einzelanbieter und gehören nicht zwingend zu einem Business Innovation/Transformation Partner. Hier wurde auch in den persönlichen Interviews deutlich, dass für diese Kundenunternehmen der Schwerpunkt einer Transformation bei einem umsetzbaren Konzept und der Organisations- und IT-Architektur liegt. Allenfalls die Technologieauswahl und die Sourcing-Strategie im Rahmen der IT-Beratung sind entscheidend für den Umsetzungserfolg, während Implementierungsleistungen und der IT-Betrieb separat durchgeführt werden können.

Die Mehrheit der befragten Unternehmen benötigt folglich Dienstleister, die die gesamte Klaviatur des Beratungs- und IT-Spektrums beherrschen und Projekte schnell mit Spezialisten besetzen können.

**UNTER BITP SUBSUMIERTE LEISTUNGSFELDER**

SICHT DER ANBIETER – GESTÜTZT – MEHRFACHNENNUNGEN MÖGLICH – RELATIVE HÄUFIGKEIT

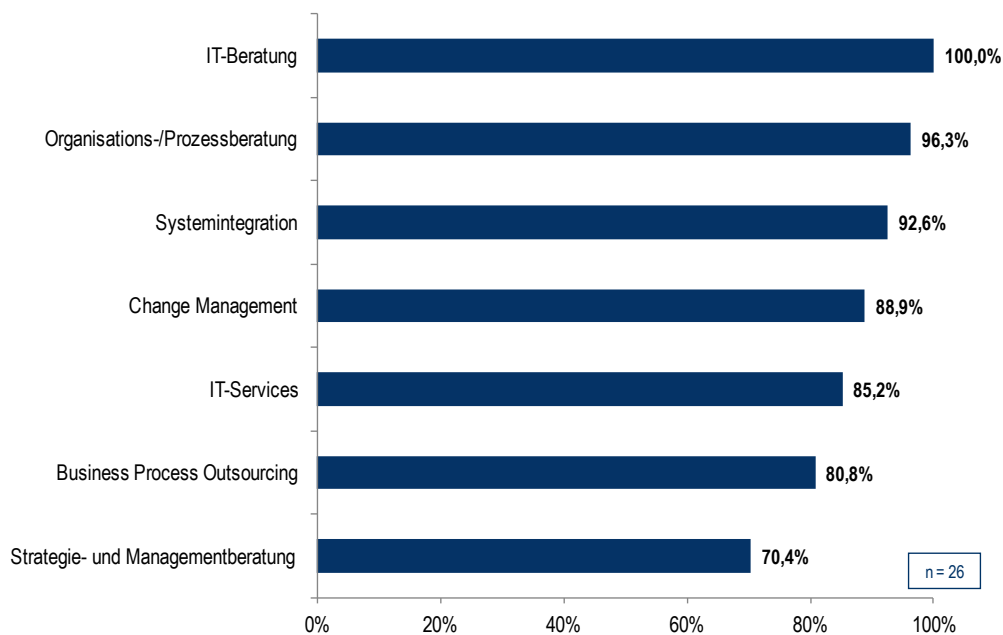


Abbildung 8: Anbieter sehen im BITP-Konzept einen Mix unterschiedlicher Beratungsleistungen.



### **ANBIETER SEHEN BITP-KONZEPT MEHR TECHNOLOGISCH**

Die untersuchten führenden Anbieterunternehmen von Beratungs- und IT-Services setzen andere Schwerpunkte, wenn es um das Portfolio eines BITP geht. Insbesondere bei der „Strategie- und Managementberatung“ weicht die Anbieter- von der Kundenseite ab.

Für jeden der antwortenden Vertreter der Anbieterunternehmen zählt die „IT-Beratung“ zwingend zum BITP-Portfolio. Nur etwas weniger (96,3%) Anbieterrepräsentanten beurteilen die „Organisations- und Prozessberatung“ als elementaren Bestandteil eines BITP.

„Systemintegration“ – ein Leistungsfeld, das nur aus Sicht von etwa 75 Prozent der befragten Kundenunternehmen in das BITP-Konzept gehört – ist dagegen für 92,6 Prozent der Anbieter Kernbestandteil.

„Strategie- und Managementberatung“ scheint für 30 Prozent der Anbieter ein Einzelthema und folglich nicht zwingend mit anderen Beratungs- und IT-Kompetenzen kombinierbar zu sein. Vielen Interviewpartnern bei den Kundenunternehmen ist die Neutralität eines reinen Strategie- und Managementberaters sehr wichtig. Allerdings sind mehr als 90 Prozent der befragten Kunden der Meinung, dass ein BITP die „Strategie- und Managementberatung“ im Portfolio haben sollte. Denn mittlerweile sind viele strategische Fragestellungen sehr eng mit Technologien vernetzt – beispielsweise die Optimierung von Geschäftsprozessen mit Hilfe von Business Analytics und Big Data oder die Neuausrichtung der Vertriebsorganisation und Kundenansprache durch den Einsatz von Multi-Channel-Kommunikations-Tools.

### **ZWISCHENFAZIT**

Die Analyse der aktuellen und künftigen Kundenbedarfe zeigt, dass Beratungs- und IT-Dienstleister eine große Bandbreite an Fach- und Branchenkompetenzen nachweisen müssen – wenn sie große, komplexe und globale Projekte steuern wollen.

Die Fähigkeit, das Business der Kunden genau zu kennen und darauf aufbauend Ableitungen für neue Geschäftsmodelle und Organisationsstrukturen ziehen zu können, ist dabei eines der wichtigsten Auswahlkriterien von Großunternehmen und Konzernen. Hierzu passt, dass nahezu alle befragten Entscheider aus den untersuchten Kundenunternehmen die „Organisations- und Prozessberatung“ als Leistung von einem Business Innovation/Transformation Partner erwarten. Bei den untersuchten Unternehmen mit mehr als zehn Milliarden Euro Umsatz geht die „IT-Beratung“ einher mit der „Organisations- und Prozessberatung“.

Die hohe Geschwindigkeit der Markt- und Technologieveränderungen führt weiterhin dazu, dass nahezu alle untersuchten Unternehmen aus dem gehobenen Mittelstand, aber auch Unternehmen mit zwischen einer und zehn Milliarden Euro Umsatz von einem BITP eine Neuausrichtung ihrer Unternehmensstrategie sowie der Organisations- und IT-Strukturen erwarten. Hier fehlen oftmals ausreichende interne Ressourcen für die rasche Anpassung der Strukturen und Strategien an ein verändertes Wettbewerbsumfeld.

Die Gespräche im Rahmen dieser Studie zeigen, dass sich die Kundenunternehmen bei der Überzeugung einig sind, dass Transformationsprojekte an der Schnittstelle zwischen Strategie, Organisationsstruktur und IT-Prozessen dann aus einer Hand am besten umgesetzt werden können, wenn die Strategie und das Umsetzungskonzept Bestandteil des Workpackage des BITP sind.

Gleichzeitig erwarten sie von einem strategischen Dienstleistungspartner im Sinne eines One-Stop-Shopping-Ansatzes, dass dieser alle Facetten der benötigten Leistungen abdeckt – sowohl inhaltlich als auch hinsichtlich Manpower und Global Delivery.



## Künftige Business Innovation/Transformation Partner

Die Rolle der Business Innovation/Transformation Partner als Umsetzungspartner komplexer Veränderungs- und Anpassungsprojekte sowie als Preferred Partner sehen die befragten Entscheider nicht nur auf die IT-nahen Beratungsunternehmen beschränkt. Vielmehr trauen die befragten Kundenvertreter es auch den „Big 4“ sowie den „Strategie- und Managementberatungen“ zu, in Zukunft als BITP große Teile der Wertschöpfung ihrer Kunden im Beratungs- und IT-Umfeld übernehmen zu können.

### IT-BERATER UND BIG 4 SIND AUS KUNDENSICHT AM BESTEN FÜR INTEGRIERTE PROJEKTE GEEIGNET

Jeweils 70,1 Prozent oder 96 Studienteilnehmer auf Kundenseite sehen sowohl „IT-Beratungs- und Systemintegrations-Unternehmen“ als auch die „Big 4“ künftig in der Rolle eines Business Innovation/Transformation Partners. Insbesondere die untersuchten Großunternehmen und Konzerne mit über 10 Milliarden Euro Umsatz sehen die „Big 4“ als geeignet an, künftig das BITP-Konzept umzusetzen. Rund 80 Prozent der befragten Entscheider aus dieser Unternehmensgrößenklasse vertreten diese Meinung. Die Big 4, namentlich Deloitte, EY, KPMG und PwC, haben in den letzten Jahren ihr Portfolio sehr stark in Richtung Managementberatung und teilweise auch IT-Beratung erweitert. Sie grenzen sich allerdings von der Systemintegration und dem IT-Betrieb ab.

Zwei Drittel (64,2%) trauen den Full-Service-Dienstleister-Ansatz auch den „Strategie- und Managementberatungen“ zu. Aus den Gesprächen wurde deutlich, dass die Befragten die „Big 4“ eher als

Strategie- und Managementberatungen wahrnehmen und weniger als Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungs-Unternehmen.

Hier wird deutlich, dass die Strategien der IT-Beratungen, aber auch die der Big 4, ihr jeweiliges Kerngeschäft um inhaltlich angrenzende Leistungen und Kompetenzen zu erweitern, gut zu den Kundenbedürfnissen passen und sie sich damit richtig positionieren.

Die „Strategie- und Managementberatungen“ werden, den Kundenanforderungen folgend, künftig stärker als bisher die IT-Beratung in ihr Portfolio integrieren. Im Jahr 2012 machten Umsätze mit IT-Beratung laut der Lünendonk®-Studie 2013 „Führende Managementberatungen in Deutschland“ etwa 6,5 Prozent des Umsatzes der Managementberatungen in Deutschland aus, wobei dieser Anteil im Vergleich zu 2011 um etwa zwei Prozentpunkte gestiegen ist.

---

*„Es wird einfacher sein, das Portfolio um IT-Kompetenzen zu erweitern, als umgekehrt. Da die meisten Veränderungs- und Transformationsprojekte bei den Organisationsstrukturen und den Geschäftsmodellen beginnen, werden sich aus unserer Sicht die Managementberatungen künftig erfolgreich als BITP positionieren.“*

*Leiter Einkauf eines Dax-30-Konzerns*

---



**KÜNFTIGE BUSINESS INNOVATION / TRANSFORMATION PARTNER  
 SICHT DER ANBIETER UND KUNDEN**

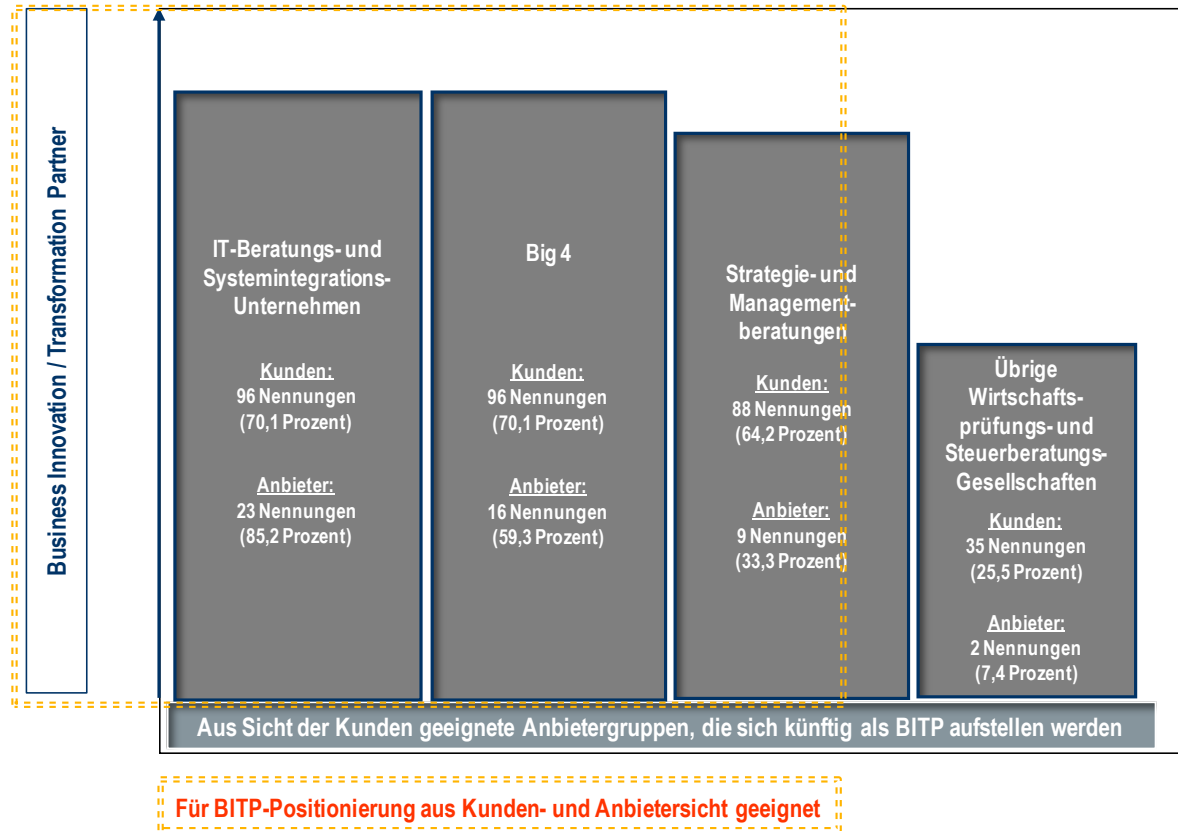


Abbildung 9: Die Big 4 und IT-Dienstleister können sich künftig am ehesten als BITP positionieren. Strategieberatungen sind vor allem in der Wahrnehmung der Kunden wichtige Wettbewerber als Gesamtdienstleister.

**ANBIETER SEHEN DEN BITP-ANSATZ EHER FÜR IT-DIENSTLEISTER ALS GEEIGNET AN**

Die befragten Anbieter sehen dagegen überwiegend die „IT-Beratungs- und Systemintegrations-Unternehmen“ aktuell und künftig in der Rolle eines Business Innovation/Transformation Partners. 85,2 Prozent von ihnen sind dieser Auffassung.

Dass „Strategie- und Managementberatungen“ ihr Geschäftsmodell näher zur IT hin erweitern, erwartet nur ein Drittel der befragten Anbieter. Doch immerhin knapp 60 Prozent oder 16 Anbieterunternehmen sehen die „Big 4“ künftig als BITP.

Da nur sechs Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsunternehmen sowie Managementberatungen befragt wurden, sind mindestens zehn IT-Dienstleister der Meinung, dass die „Big 4“ sich künftig stärker in ihrem Wettbewerbsumfeld bewegen werden.

Anderen Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsunternehmen (ohne „Big 4“) werden eine Erweiterung ihres Portfolios und die Transformation zum BITP mehrheitlich nicht zugetraut. Nur ein Viertel der befragten Kundenvertreter ist der Meinung, dass die WP-Gesellschaften sich künftig entsprechend weiterentwickeln werden.

### **ANBIETER RECHNEN MIT KONSOLIDIERUNG UND ZUSAMMENSCHLÜSSEN**

Die für die Positionierung als ganzheitlicher Beratungs- und Dienstleistungspartner notwendigen Kompetenzen werden die Anbieter nicht über den klassischen Rekrutierungsweg aufbauen können. Vielmehr werden künftig inhaltlich sinnvolle Unternehmenszusammenschlüsse erfolgen, um das Leistungsspektrum punktuell zu ergänzen.

Daher wurden die Anbieter gefragt, welche Unternehmenszusammenschlüsse sie derzeit für sinnvoll halten. Auf einer Skala von -2 = „gar nicht sinnvoll“ bis +2 = „sehr sinnvoll“ sehen es die Anbieter als „sinnvoll“ an, dass sich Strategie- und Managementberatungen und IT-Beratungs- und Systemintegrations-Unternehmen künftig zusammenschließen werden.

Hierbei wird sowohl von der einen als auch von der anderen Anbietergruppe die Initiative ausgehen, sich zu verstärken. Nennenswerte Fusionen und Übernahmen zwischen Management- und IT-Beratungen gab es in jüngster Vergangenheit nicht.

Dagegen fand im IT-Markt durchaus eine Konsolidierung statt, um einerseits Kompetenzen zu ergänzen und die Innovationskraft zu erhöhen und sich andererseits globaler aufzustellen und die Kostenstruktur zu optimieren. Beispiele hierfür sind „CGI/Logica“ oder „Atos Origin/Siemens IT Services and Solutions“.

### **AUS KUNDENSICHT NOTWENDIGE KOMPETENZFELDER FÜR EINEN BUSINESS INNOVATION/TRANSFORMATION PARTNER**

Veränderungs- und Transformationsprojekte werden Top-down geplant und umgesetzt. Aus Sicht der befragten Führungskräfte und Einkaufsentscheider in den untersuchten Kundenunternehmen können sich Beratungs- und IT-Dienstleister am besten durch Managementberatungsleistungen und die IT-Beratung als Gesamtdienstleister/BITP beim Kunden für große Projekte empfehlen.

Auf einer Skala von -2 = „überhaupt nicht“ bis +2 = „sehr gut“ platziert sich die „Organisations- und Prozessberatung“ mit einer durchschnittlichen Bewertung von 1,4 als wichtigster Portfoliobaustein eines Gesamtdienstleisters. Am unwichtigsten für die Positionierung als BITP ist dagegen die „ICT (Kombination aus IT und Telekommunikationsdienstleistungen)“ mit einer mittleren Bewertung von nur 0,6.

An zweiter und dritter Stelle der wichtigsten Kompetenzfelder für einen Gesamtdienstleister/BITP rangieren die „Strategie-/Managementberatung“ und die „IT-Beratung“. „Business Process Outsourcing“, quasi als Querschnitt über alle Leistungsarten hinweg, sollten Gesamtdienstleister aus Sicht der Befragten ebenfalls zwingend beherrschen.

In Summe zeigen die Antworten der befragten Kundenunternehmen allerdings, dass Anbieter, die sich als Business Innovation/Transformation Partner erfolgreich positionieren wollen, die komplette Wertschöpfungskette im Beratungs- und IT-Markt abdecken sollten. Entsprechend liegen die meisten Bewertungen eng beieinander. Punktueller Unterschiede gibt es bei „ICT“ und dem „Projektmanagement“. Diese beiden Kompetenzfelder sind für Unternehmen mit bis zu 10 Milliarden Euro Umsatz deutlich wichtiger für den BITP-Ansatz als für Unternehmen mit mehr als 10 Milliarden Euro Umsatz.

Die analysierten führenden Anbieter sehen eine erfolgreiche Positionierung als Gesamtdienstleister vor allem in vier Kompetenzfeldern:

- Organisations- und Prozessberatung (Mittelwert: 1,3)
- Systemintegration (Mittelwert: 1,1)
- IT-Beratung (Mittelwert: 1,0)
- Transformation (Mittelwert: 0,7)

Die übrigen – und von den befragten Kundenunternehmen als relevant für den BITP-Ansatz eingestuft – Kompetenzfelder schätzen die Anbieter als weniger wichtig ein.

**LEISTUNGSSEGMENT ZUR POSITIONIERUNG ALS GESAMTDIENSTLEISTER**

SICHT DER KUNDEN – RELATIVE HÄUFIGKEIT – SKALA VON +2 = „SEHR GUT“ BIS -2 = „ÜBERHAUPT NICHT“ – MITTELWERTE

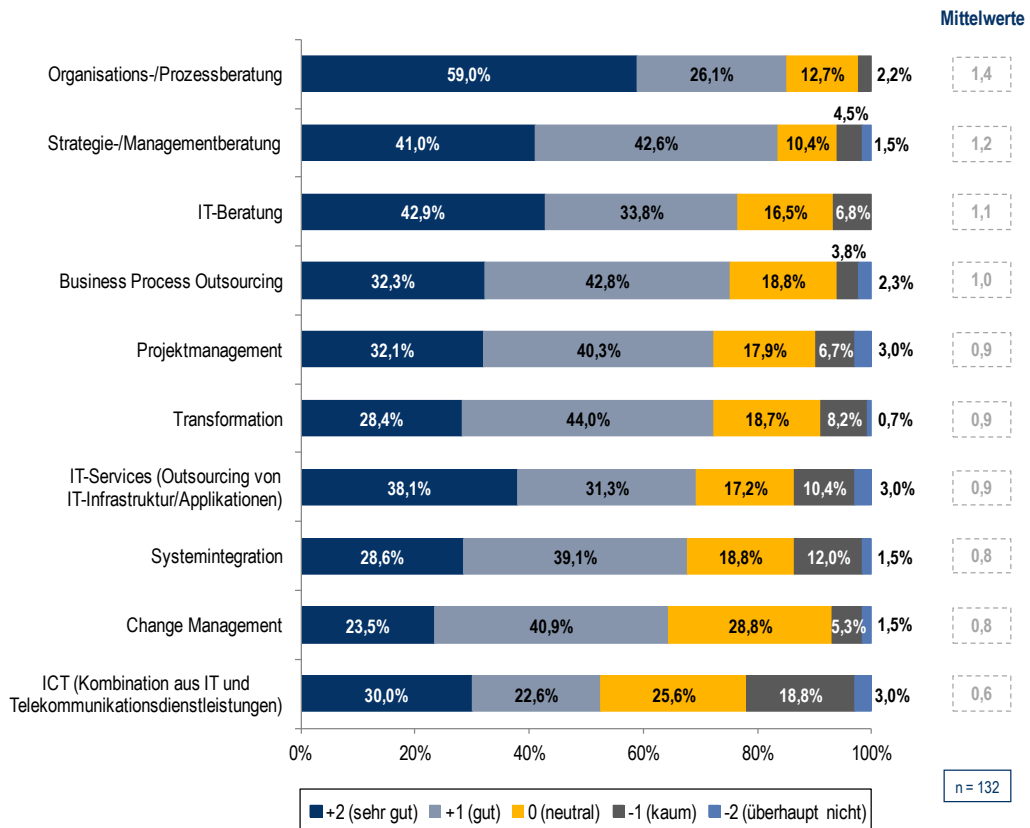


Abbildung 10: Mit Organisations- und Prozessberatung kann sich ein Service-Anbieter bei den Kunden am ehesten als Gesamtdienstleister positionieren. Das BITP-Konzept greift eher Top-Down; von den Prozessen und der Strategie abwärts.

## Präferenzen bei der Vergabe von Projekten

### GRUNDSÄTZLICHE PRÄFERENZEN

Wenn es um die externe Ausschreibung von Projekten und IT-Betriebsleistungen geht, haben einige der analysierten Kundenunternehmen grundsätzliche Präferenzen, während andere keine bestimmten Dienstleister im Auswahlprozess bevorzugen.

Von den insgesamt 84 Studienteilnehmern, die grundsätzliche Präferenzen im Vergabeprozess aufweisen, begünstigen 38 Kunden „Einzelanbieter“. Je nach spezifischem Fachthema sind es entweder:

- IT-Beratungen und Systemintegratoren,
- Managementberatungen oder
- IT-Service-Unternehmen.

24 der befragten Manager bevorzugen im Auswahl- und Beauftragungsprozess grundsätzlich den „Gesamtdienstleister/BITP-Anbieter“.

Zwölf der untersuchten Unternehmen vergeben ihre Projekte im Sinne einer „Demand-/Supply-Trennung“ grundsätzlich an die Inhouse-Beratung respektive die interne IT-Abteilung. Diese entscheidet, welche Aufgaben intern umgesetzt werden und an welcher Stelle externe Unterstützung benötigt wird.

Der größte Block, 51 Studienteilnehmer, hat allerdings keine eindeutige Präferenz, wenn es um die Ausschreibung von Beratungs- und IT-Projekten geht. Die Gründe hierfür sind überwiegend eine „Themenabhängige Auftragsvergabe“ und das jeweilige „Ausschreibungsergebnis“.

### GRUNDSÄTZLICHE PRÄFERENZ IM AUSWAHL- UND BEAUFTRAGUNGSPROZESS SICHT DER KUNDEN – ABSOLUTE HÄUFIGKEIT

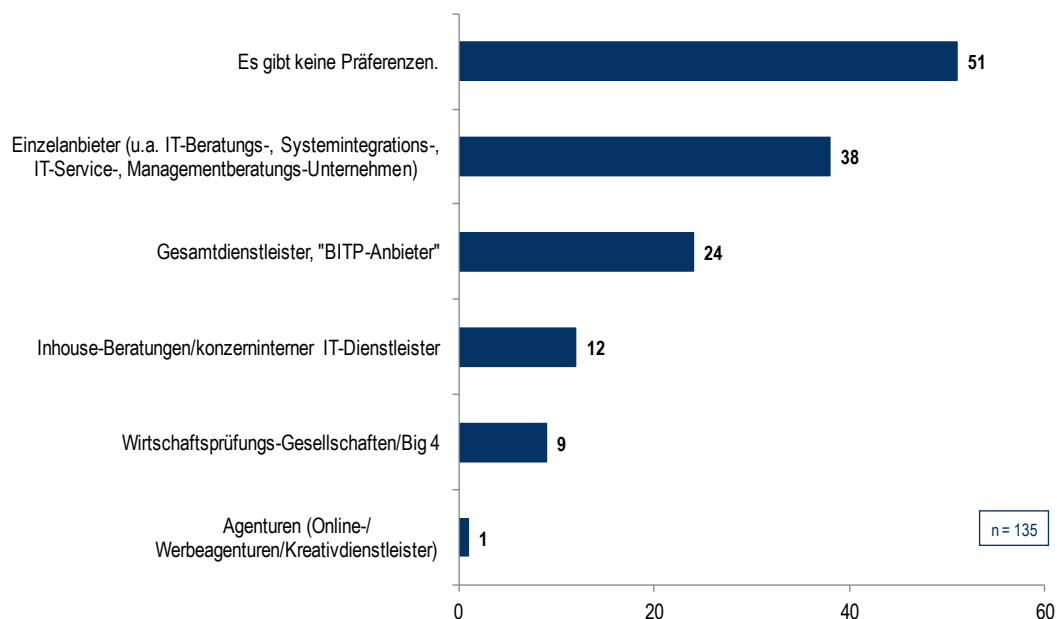


Abbildung 11: Die Kunden haben bei der Auftragsvergabe mehrheitlich keine klare Präferenz.

### **BITP WERDEN FÜR BERATUNGS- UND TECHNOLOGIEPROJEKTE BEVORZUGT**

Bei der Frage, welche Aufgaben eher an Gesamtanbieter oder an als Einzelanbieter positionierte Provider vergeben werden, gibt es einige klare Unterschiede zwischen den beiden Geschäftsmodellen.

Im Ergebnis lässt sich gut ablesen, bei welchen Projekteinhalten die Kunden eher einen Anbieter mit umfassenden Beratungs- und IT-Kompetenzen sowie internationalen Ressourcen benötigen. Ferner wird deutlich, dass einige Einzelleistungen so miteinander vernetzt sind und häufig zusammenhängend extern vergeben werden, dass Kunden Gesamtdienstleister bevorzugen. Beispiele für vernetzte Themen sind „Organisations- und Prozessberatung“, „IT-Beratung“ und „Systemintegration“.

Umgekehrt ist auch einfach erkennen, bei welchen Projekteinhalten eher eine spezialisierte Einzelleistung das wichtigste Kriterium für die Anbieterauswahl darstellt. Wichtig bei der Interpretation ist, dass einige Interviewpartner ausgewiesene BITP-Dienstleister bei bestimmten Fachthemen wie „IT-Beratung“ als Einzelanbieter wahrnehmen.

---

#### ***„Bei uns hat sich noch niemand als Business Innovation/Transformation Partner beworben.“***

*Leiter Einkauf eines Dax-30-Unternehmens*

*Ein anderer Einkaufsleiter aus einem großen Dax-30-Konzern bemerkte in diesem Zusammenhang:*

#### ***„Im Auswahlverfahren schauen wir nur auf die jeweils benötigte Kompetenz und nicht, ob der Anbieter ein breites Portfolio hat. Auch wenn das ein BITP ist, zählt er bei uns als Einzelanbieter.“***

---

An diesen beiden Aussagen der Interviewpartner wird deutlich, dass einige Unternehmen externe Aufträgen sehr genau nach Projektmeilensteinen vergeben und nur selten komplette End-to-End-Projekte ausschreiben. Demnach setzen sie zwar per se Gesamtdienstleister ein, allerdings nur, wenn

diese die besten Leistungen für die jeweiligen Einzelthemen offerieren.

Am häufigsten werden Business Innovation/Transformation Partner als Gesamtdienstleister für das „Business Process Outsourcing“ bevorzugt. 45,8 Prozent der befragten Kundenrepräsentanten sehen den BITP als hier am besten aufgestellt an, während für weitere 21,7 Prozent sowohl der BITP als auch der Einzelanbieter infrage kommt.

Beim „Outsourcing der IT-Infrastruktur (Betrieb von Rechenzentren)“ sehen 43,9 Prozent der Befragten ebenfalls den BITP am besten aufgestellt und weitere 22 Prozent zeigen sich aufgeschlossen dafür, neben dem BITP auch einen Einzelanbieter mit dem Betrieb der IT-Infrastruktur zu beauftragen. Interessanterweise können sich aber nur 39,5 Prozent der befragten Manager vorstellen, das „Outsourcing von Applikationen“ an einen BITP zu vergeben. Hier präferieren 43,7 Prozent einen Einzelanbieter. Demnach trauen etwa 16 Prozent der Befragten einem BITP zwar den Rechenzentrumsbetrieb zu, aber nicht den Betrieb der Applikationslandschaft.

Die Nähe von Business und IT in den aktuellen und künftigen Projekten der analysierten Kundenunternehmen wird auch bei dieser Frage deutlich. Bei Projekten im Bereich der „Organisations- und Prozessberatung“ würden 41,5 Prozent ausschließlich einen Business Innovation/Transformation Partner beauftragen und nur 37,7 einen Einzelanbieter. 20,8 Prozent zeigen sich diesbezüglich unentschlossen.

Bei der Strategie- und Managementberatung ist es mit 43,2 Prozent deutlich weniger als die Hälfte der Befragten, die ausschließlich einen Einzelanbieter bevorzugen. Sogar etwas weniger (41,2%) sehen Einzelanbieter als geeignet für „Change Management“ an. Hier scheint die Mehrheit der Befragten bei diesen beiden Themen Schnittstellen zu anderen Beratungsfeldern zu sehen und es den BITP zuzutrauen, komplexe und internationale Veränderungs- und Anpassungsprojekte sowie das Partner-Ökosystem im Projekt am besten steuern zu können.

**AKTUELL BEVORZUGTE ANBIETERGRUPPEN BEI DER PROJEKTVERGABE  
 SICHT DER KUNDEN – MEHRFACHNENNUNGEN MÖGLICH – RELATIVE HÄUFIGKEIT**

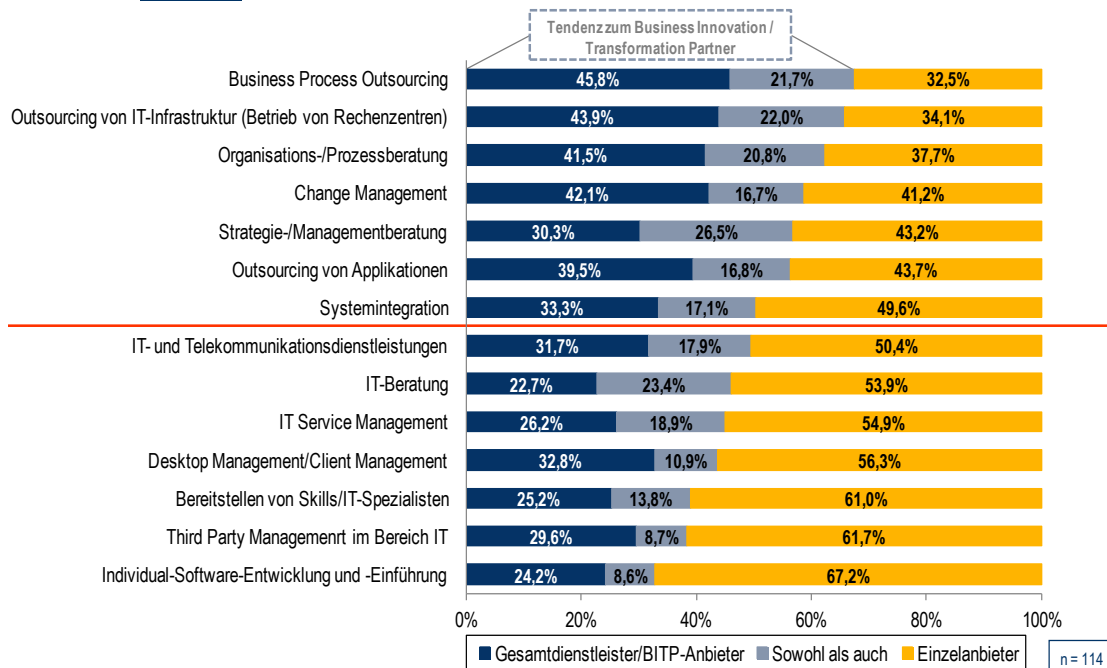


Abbildung 12: Kunden tendieren beim BPO/ITO zum Business Innovation / Transformation Partner.

**UNTERSCHIEDLICHE SOURCING-STRATEGIEN**

Bei der Analyse der einzelnen untersuchten Unternehmensgrößenklassen tauchen bei einigen Themen unterschiedliche Sourcing-Strategien für die Projektumsetzung auf.

So kommt es für Unternehmen mit mehr als 10 Milliarden Euro Umsatz bei IT-nahen Outsourcing-Themen auf ein breites Angebotsspektrum des Dienstleistungspartners sowie auf eine globale Delivery-Fähigkeit an. Dementsprechend bevorzugen etwa zwei Drittel der befragten Großunternehmen und Konzerne (mit über 10 Milliarden Euro Umsatz) einen Gesamtdienstleister/BITP bei „Outsourcing von IT-Infrastruktur“, „Outsourcing von Applikationen“ und „Business Process Outsourcing“. Beim „Desktop Management“ und „IT Service Management“ setzen die Großunternehmen und Konzerne ebenfalls bevorzugt auf einen Gesamtdienstleister im Sinne des BITP-Ansatzes.

In den zwei übrigen Größenklassen (mit bis einer Milliarde Euro Umsatz und zwischen einer und zehn Milliarden Euro Umsatz) wählen deutlich weniger Befragte ausschließlich einen BITP. Dagegen sind diese vergleichsweise kleineren Unternehmen beim „Change Management“ deutlich aufgeschlossener, was die Beauftragung eines BITP betrifft.

Aus den Interviews wurde deutlich, dass gerade bei Reorganisationsprojekten, bei denen auch neue Technologien eingeführt werden und eine Vielzahl von Dienstleistern beteiligt ist, Business Innovation/Transformation Partner eine wichtige Funktion in der Projektsteuerung einnehmen.

**BILD DER ANBIETER PASST NICHT ZU DER KUNDENSICHT**

Die befragten Anbieter vermuten bei ihren Kunden dagegen andere Präferenzen hinsichtlich der bevorzugten Lieferanten.



Insgesamt zeichnen die Antworten der führenden Anbieter ein eindeutiges Bild hinsichtlich der Kundenpräferenzen. Bei fünf Leistungsfeldern vermuten rund drei Viertel der Anbieter, dass ihre Kunden einen Gesamtdienstleister/BITP bei Beratungs- und Technologieprojekten bevorzugen. Beim „Business Process Outsourcing“ und der „IT-Beratung“ sind sogar über 85 Prozent dieser Meinung.

Dagegen sind die befragten Anbieter überzeugt, dass ihre Kunden bei der Vergabe von „Strategie- und Managementberatungsprojekten“ überwiegend auf Einzelanbieter setzen. Drei von vier analysierten Anbietern (76,9%) sind dieser Ansicht.

Die Antworten der Anbieter zeigen, dass die Strategie- und Managementberatung für drei von zehn befragten Anbietern nicht Bestandteil des BITP-Ansatzes ist. So sehen sich über 80 Prozent der befragten Anbieter selbst als Gesamtdienstleister nach

der BITP-Definition. Doch lediglich 70 Prozent der Anbieter rechnen die Leistungsfelder Strategie- und Managementberatung zu einem klassischen BITP.

Allerdings erweisen sich insbesondere die befragten Unternehmen mit bis zu 10 Millionen Euro Umsatz als sehr aufgeschlossen für die Strategie- und Managementberatung durch einen BITP.

#### CHANCE FÜR BITP

Diese Einschätzung der befragten Anbieter zeigt, dass „Business Innovation/Transformation Partner“ bereits sehr gut auf die Kundenanforderungen ausgerichtet sind.

Zukünftig werden mehr Kunden von den potenziellen Dienstleistern ein Gesamtkonzept inklusive eines möglichen Strategie- und Managementberatungs-Parts sowie eine schnelle und flexible Projektbesetzung erwarten.

#### VERMUTETE PRÄFERENZEN DER KUNDEN BEI DER PROJEKTVERGABE SICHT DER ANBIETER – MEHRFACHNENNUNGEN MÖGLICH – RELATIVE HÄUFIGKEIT

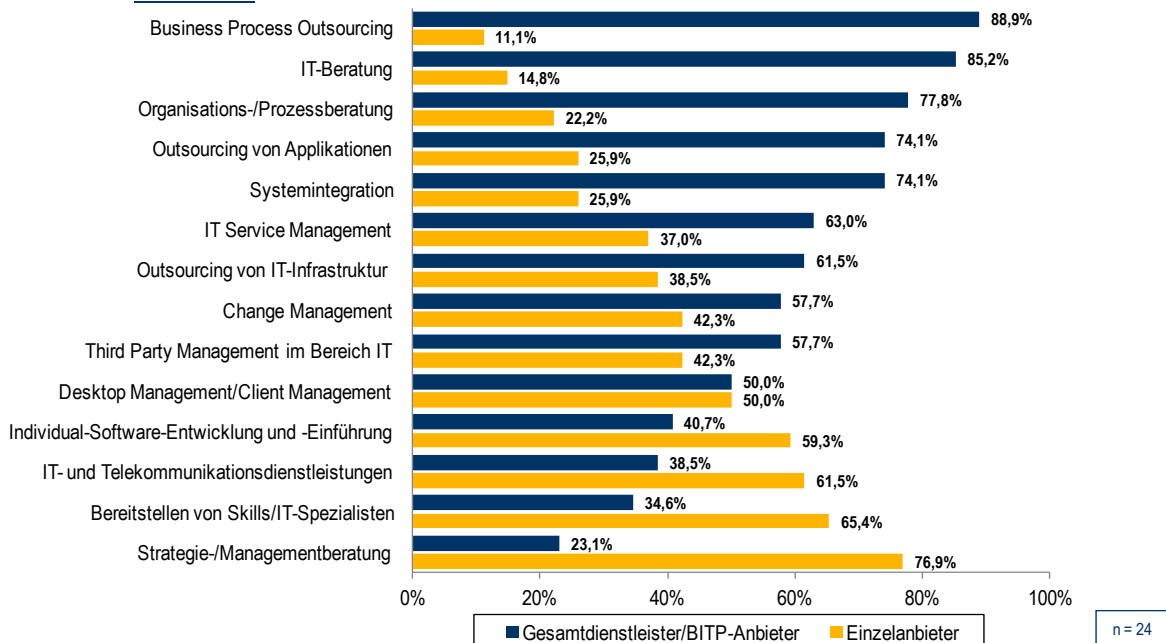


Abbildung 13: Auch die Anbieter vermuten bei BPO/ITO die Tendenz zum BITP. Allerdings sehen auch die befragten Anbieter, dass die Organisations- und Prozessberatung ein wichtiger Baustein von Projekten an der Schnittkante von Business und IT ist.



## Auswahl- und Beauftragungsprozess von Beratungs- und IT-Dienstleistungen

**BEDEUTUNG EINZELNER AUSWAHLKRITERIEN FÜR DIE BEAUFTRAGUNG**  
 SICHT DER KUNDEN – RELATIVE HÄUFIGKEIT – SKALA VON +2 = „SEHR WICHTIG“ BIS  
 -2 = „ÜBERHAUPT NICHT WICHTIG“ – MITTELWERTE

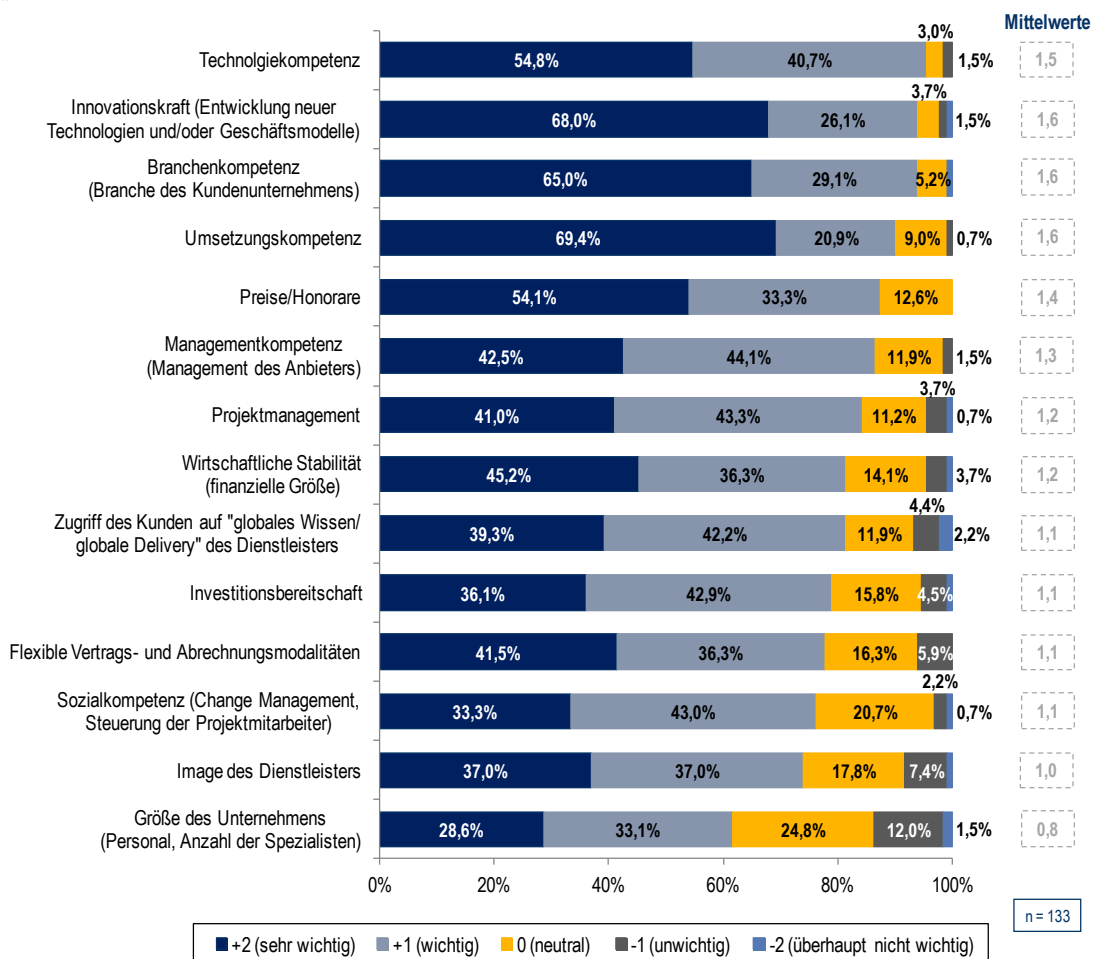


Abbildung 14: Über 95 Prozent der Kunden bewerten die Technologiekompetenz des Dienstleisters als wichtigstes und wichtiges Auswahlkriterium im Vergabeprozess. Die Größe des Anbieters spielt für globale und personalintensive Projekte eine Rolle, bei anderen Projekten dagegen nicht.

Neben der Analyse, für welche Projektinhalte sich einzelne Anbietergruppen wie Managementberatungen, IT-Berater oder Business Innovation/Transformation Partner am besten eignen, kommt es bei der Anbietersauswahl auch darauf an, auf den richtigen Kompetenz-Mix zu setzen.

Daher hat Lünendonk die befragten Einkaufsverantwortlichen der untersuchten Kundenunternehmen gebeten, unterschiedliche Auswahlkriterien hinsichtlich ihrer Bedeutung im Auswahlprozess zu bewerten. Die Skala der Bewertung reichte dabei von -2 = „überhaupt nicht wichtig“ bis +2 = „sehr wichtig“.

Diese Frage wurde gestützt gestellt, das heißt, den Befragten wurde eine Reihe von Auswahlkriterien zur Bewertung vorlegt.

Grundsätzlich richtet sich der Mix aus geforderten Kompetenzen nach Inhalt und Volumen des jeweiligen Projekts sowie den Prioritäten der Auftraggeber bei der Dienstleistersauswahl. Dementsprechend fallen die einzelnen Bewertungen ambivalent aus.

Alle abgefragten Auswahlkriterien sind allerdings aus Sicht von mindestens 60 Prozent der Befragten „wichtig“ bis „sehr wichtig“ und wurden im statistischen Mittel als „wichtig“ eingestuft. Daraus folgt, dass Business Innovation/Transformation Partner, die ihre Kunden über den gesamten Wertschöpfungsprozess hinweg begleiten wollen, ganzheitliche Beratungs- und Technologiekompetenzen aufbauen und nachweisen müssen.

An der Spitze der wichtigsten Kriterien, die bei der Auswahl und Beauftragung von Beratungs- und IT-Dienstleistern aus Kundensicht eine wichtige Rolle spielen, liegen drei Kompetenzen bei einer durchschnittlichen Bewertung von 1,6:

- „Branchenkompetenz“
- „Innovationskraft“
- „Umsetzungskompetenz“

Jeweils rund zwei Drittel der befragten Einkaufsentscheider erachten diese drei Kompetenzfelder als „sehr wichtig“ bei der Auswahlentscheidung. Nur vereinzelte Interviewpartner gaben an, dass diese Kriterien keine Rolle bei der Anbietersauswahl spielen. Daraus folgt, dass Dienstleister entsprechende Erfahrungen stets nachweisen müssen – unabhängig von Inhalt, Volumen und Komplexität des jeweiligen Projekts.

Für die untersuchten Unternehmen mit bis zu 10 Milliarden Euro Umsatz sind die „Branchenkompetenz“ und die „Innovationskraft“ sogar noch etwas wichtiger als für die übrigen Großunternehmen mit über zehn Milliarden Euro Umsatz.

Diese drei Top-Auswahlkriterien bestätigen die aktuellen Ziele und Herausforderungen sowie geplanten Projekte der befragten Kundenunternehmen im Spannungsfeld zwischen Wachstum, Effizienzsteigerung und der Einführung neuer Technologien. Häufig sind diese drei Themen in Projekten miteinander vernetzt, beispielsweise bei der Neuausrichtung des Kunden-Service und der Vertriebsorganisation. Hier spielen strategische und organisatorische Konzepte sowie unterstützende Technologien wie Automatisierungslösungen eine wichtige Rolle – beispielsweise für Call Center oder Business Analytics und Big Data zur Vertriebs- und Logistikplanung oder zur Kundensegmentierung. Für solche Business-IT-Projekte bestätigen die befragten Entscheider dem BITP-Konzept und den Anbietern einen klaren Mehrwert.

Weiterhin erwarten die untersuchten Kundenunternehmen „Technologiekompetenz“, der in engem Zusammenhang mit der „Innovationskraft“ enorme Bedeutung zukommt. Die mittlere Bewertung liegt bei 1,5, wobei etwa 55 Prozent der Befragten die Fähigkeit eines Anbieters, die Kunden hinsichtlich der Einführung neuer Technologien zu beraten und bei deren Einführung zu begleiten, als „sehr wichtig“ ansehen. Weiteren 40,7 Prozent ist dieses Kriterium „wichtig“. Insbesondere bei Projekten, bei

denen Technologien wie Business Analytics, Big Data, Cloud Computing oder mobile Lösungen Einfluss auf die Geschäftsstrategien und -prozesse haben, sind diese Fertigkeiten gefordert.

---

*„Auf die Umsetzung kommt es an! In unseren Projekten spielt der Mehrwert, den der Dienstleister in die Geschäftsbeziehung einbringt, die entscheidende Rolle. Dabei behandeln wir die Dienstleister wie Partner.“*

*Leiter Einkauf eines internationalen Industriekonzerns*

---

Neben diesen fachlichen Auswahlkriterien legen die befragten Kundenvertreter großes Augenmerk auf die „Preise/Honorare“. Das arithmetische Mittel der abgegebenen Bewertungen befindet sich bei 1,4. Keinem der Interviewpartner sind die Konditionen der Anbieter „unwichtig“ oder „überhaupt nicht wichtig“. Dagegen beurteilen sie 54,1 Prozent der Befragten als „sehr wichtig“ und ein weiteres Drittel als „wichtig“. Aus den Gesprächen wurde allerdings deutlich, dass es den meisten Befragten dabei mehr auf ein ausgewogenes Preis-Leistungs-Verhältnis ankommt. Für wertsteigernde Innovationsthemen sowie neue Methoden und Instrumente werden Auftraggeber weiterhin bereit sein, hohe Honorare zu bezahlen, während der Honorardruck bei klassischen Methoden und Beratungsansätzen steigt.

Die Ergebnisse zeigen, dass es im Auswahlverfahren vor allem auf spezifische Kompetenzen ankommt, als externer Dienstleistungspartner neue Ideen in das Kundenunternehmen hineinbringen und bei deren Umsetzung eine maßgebliche Rolle spielen zu können. Der kaufmännische Aspekt nimmt dabei zwar eine wichtige Rolle ein, allerdings nicht die entscheidende.

Die „Managementkompetenz des Anbieters“ sollten Dienstleister aus Sicht einer klaren Mehrheit der Befragten ebenfalls unbedingt gewährleisten – zusätzlich zu den gerade erläuterten Faktoren. Dahinter verbirgt sich die Erwartungshaltung der Kunden,

fachlich versierte und in der Steuerung komplexer Projekte erfahrene Projektleiter und Fachspezialisten vom Anbieter zu erhalten. Im Durchschnitt wurde dieses Auswahlkriterium mit 1,3 bewertet und liegt damit oberhalb der durchschnittlichen Bewertung aller Auswahlkriterien.

Drei Kriterien, die – neben den Top-Auswahlkriterien – für etwa 80 Prozent der Befragten ebenfalls grundsätzlich eine hohe Bedeutung haben, sind „Projektmanagement“, „Wirtschaftliche Stabilität (finanzielle Größe)“ sowie „Zugriff des Kunden auf globales Wissen des Dienstleisters“.

Für nur 4,4 Prozent der Befragten spielen die ersten beiden Faktoren keine Rolle bei der externen Projektbesetzung, während für 6,8 Prozent der befragten Einkaufsentscheider ein globaler Think Tank des Dienstleisters nicht wichtig ist.

#### ZWISCHENFAZIT

Der Mix an geforderten Auswahlkriterien zeigt, dass die Kundenunternehmen breit aufgestellte und somit flexibel einsetzbare Dienstleistungspartner für komplexe Projekte benötigen.

Es genügt für viele Aufgabenstellungen heute und in Zukunft nicht mehr, nur in einzelnen Feldern ein Spezialist zu sein. Vielmehr wird es auf eine intelligente und nachfrageorientierte Zusammenstellung von mehreren, sich gegenseitig ergänzenden Kompetenzen ankommen. Den jeweils geforderten Kompetenz-Mix bestimmt der Kunde je nach Projekt selbst.

Beratungs- und/oder IT-Dienstleistungspartner müssen folglich in der Lage sein, in allen Disziplinen Skills oder Projektumsetzungsressourcen bereitzustellen zu können. Dabei ist es heute bereits gelebte Praxis, dass große Projekte an einen Dienstleister vergeben werden, der als eine Art Generalunternehmen eine Vielzahl externer Beratungs- und IT-Dienstleister koordiniert.



### **NICHT ALLE DIENSTLEISTER SIND AUF DIE KUNDENANFORDERUNGEN EINGESTELLT**

Die befragten Beratungs- und IT-Dienstleister kennen die Anforderungen ihrer Kunden bei der Projektvergabe teilweise sehr gut. In einigen Bereichen werden aber auch einzelne Auswahlkriterien – entgegen der Kundenmeinung – als „weniger wichtig“ eingeschätzt.

Generell entscheiden aus Sicht der Anbieter bei der Projektvergabe nur wenige Kompetenzen. Die wichtigste ist die „Umsetzungskompetenz“ mit einer durchschnittlichen Bewertung von 1,8. Jedes befragte Anbieterunternehmen hält diese für „wichtig“ oder sogar „sehr wichtig“ im Auswahlprozess seiner Kunden.

An zweiter Stelle folgt „Branchenkompetenz“ (Mittelwert: 1,6) vor „Technologiekompetenz“ mit einer mittleren vermuteten Bedeutung von 1,4 im Auswahlverfahren. Dass beide Kompetenzfelder für die Kunden keine Rolle spielen, glaubt keines der befragten Anbieterunternehmen.

Die hohe Bewertung der „Technologiekompetenz“ – auch durch die befragten Strategieberatungen sowie Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungs-Gesellschaften – verdeutlicht, dass in Managementberatungsprojekten immer häufiger technologische Fragestellungen einen hohen Stellenwert einnehmen. Dass „Innovationskraft“ eine zentrale Bedeutung bei der externen Projektvergabe bei den Auftraggebern zukommt, bewerten die befragten Anbieter etwas niedriger. Nur knapp 30 Prozent von ihnen sind der Meinung, dass „Innovationskraft“ im Sinne der Entwicklung neuer Technologien und Geschäftsmodelle eine „sehr wichtige“ Rolle spielt. Dagegen beurteilen 56 Prozent der befragten Anbieter diese Kompetenz als „wichtig“. Die mittlere Bewertung von 1,1 weicht folglich auch deutlich von der mittleren Kundenbewertung (1,6) ab.

Für die Anbieter bedeutet diese Abweichung, dass sie deutlicher herausarbeiten müssen, bei welchen

Kunden Innovationsfähigkeit und -bereitschaft erforderlich und dass sie diese Kompetenzen entweder aufbauen oder durch Partner abdecken. Denn immer mehr Herausforderungen der Kunden zielen auf Produkt- und Service-Innovationen (Wachstum) oder die Automatisierung von Geschäftsprozessen ab – ein Umstand, dem sich die Anbieter zunehmend stellen müssen.

Nachbessern sollten die Dienstleister auch bei ihrer globalen Aufstellung und international verteilten Beraterressourcen und Standorten. Nur etwa 60 Prozent der befragten Anbieter beurteilen den Zugriff auf globales Wissen des Dienstleisters als „wichtig“. 30 Prozent von ihnen sind bei diesem Auswahlkriterium unentschieden, was bedeutet, dass eine internationale Aufstellung nur bei bestimmten Projekten erforderlich ist. Vor dem Hintergrund, dass Kundenunternehmen in hohem Maße global agieren und gerade mittelgroße Unternehmen ihre internationalen Organisationsstrukturen ausbauen, sind einige Anbieter bei ihrer Positionierung weiter als andere.

Eklatante Unterschiede bei den von den Kunden geforderten und von den Anbietern offerierten Kompetenzen treten bei der „Investitionsbereitschaft“ zutage. Weniger als die Hälfte der untersuchten führenden Beratungs- und IT-Dienstleister macht die Erfahrung, dass ihre Kunden Investitionen ihrer Dienstleistungspartner erwarten. Diese Sichtweise scheint bei den befragten reinen Beratungsanbietern noch nachvollziehbar.

Allerdings kommt es für etwa ein Drittel der befragten Beratungs- und IT-Dienstleister auf die spezifische Kundenanforderung an, wann der Dienstleister in die Kundenbeziehung investieren sollte – eine absolut nachvollziehbare Sichtweise. Investitionen kommen vor allem bei Joint Ventures oder bei Pilotprojekten und Machbarkeitsstudien vor sowie bei der Einführung neuer und komplexer Technologien wie Big Data und Cloud Computing.

**VERMUTETE BEDEUTUNG EINZELNER AUSWAHLKRITERIEN**

SICHT DER ANBIETER – RELATIVE HÄUFIGKEIT – SKALA VON +2 = „SEHR WICHTIG“ BIS -2 = „ÜBERHAUPT NICHT WICHTIG“

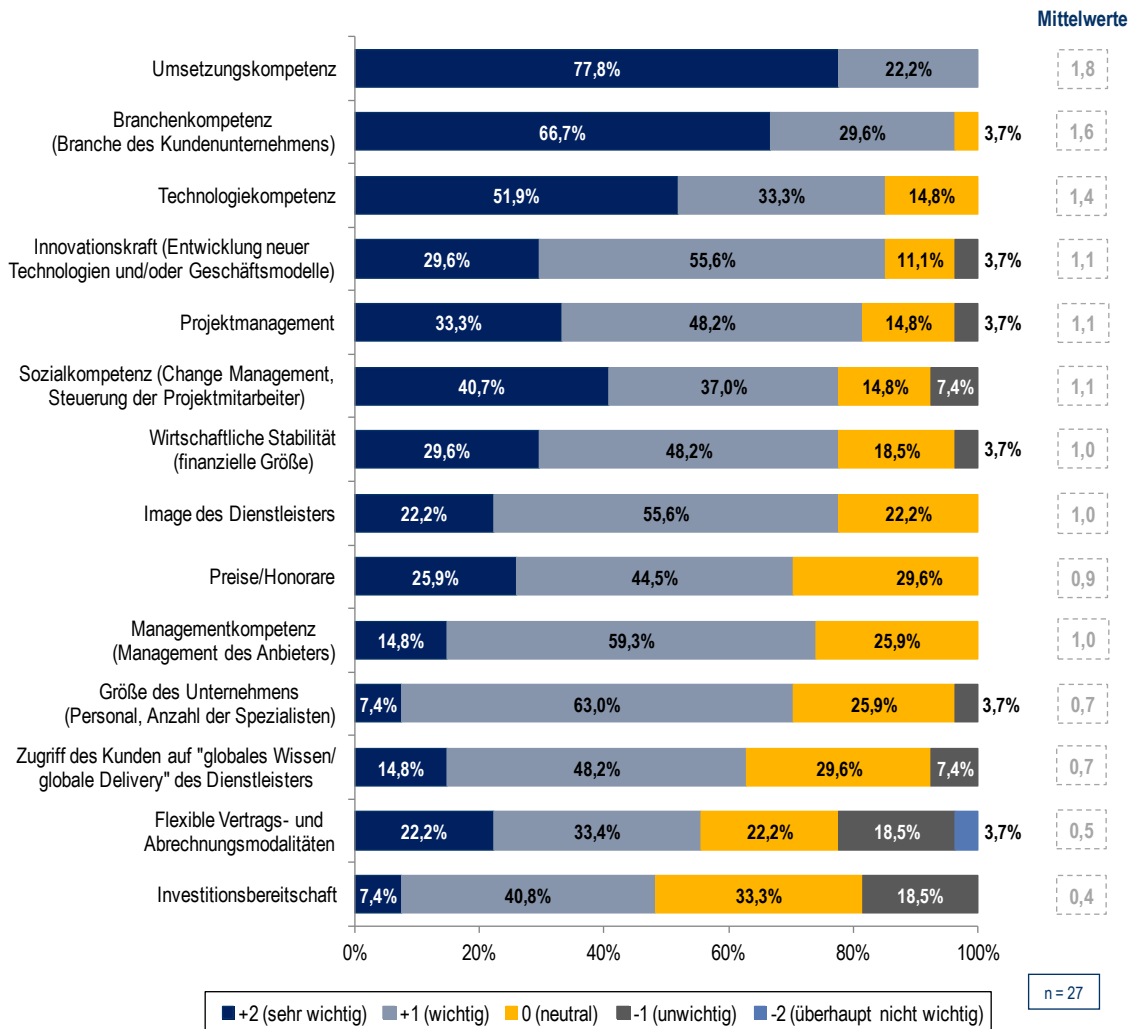


Abbildung 15: Alle befragten Anbieter bewerten die Umsetzungskompetenz des Dienstleister als mindestens „wichtig“ für die Kunden im Auswahlverfahren.

## Entscheidungsstrukturen bei der Projektvergabe an Business Innovation/Transformation Partner

Die organisatorische Komplexität sowie die häufige Beteiligung von mehreren Fachbereichen erfordern, dass bei Projekten, in denen Gesamtdienstleister/ BITP eingesetzt werden, mehrere Funktionsbereiche über deren Beauftragung mitentscheiden. Dabei besitzt jedes Projekt seine individuellen Buying-Center-Strukturen, bei denen verschiedene Funktionsträger externe Dienstleister auswählen und über deren Beauftragung entscheiden. In den seltensten Fällen sind dies Alleinentscheidungen, sondern vielmehr meistens partnerschaftliche Prozesse zwischen Business, IT und Einkauf.

Je größer das extern vergebene Projektvolumen sowie die strategische Relevanz für das Gesamtunternehmen ausfallen, desto eher sind der Vorstand oder die Geschäftsführung eingebunden. So entscheidet das Top Management in mehr als der Hälfte der untersuchten Unternehmen über die Projektvergabe an Gesamtdienstleister – wenn eine Vorauswahl durch die Projektverantwortlichen oder den Einkauf bereits getroffen wurde und „Vorstand/Geschäftsführung“ vorgelegt wird.

In einem weiteren Drittel ist die erste Führungsebene neben der Entscheidung auch in die Auswahl eingebunden. In der Vorgängerstudie aus dem Jahr 2011 war das Top Management in zwei Drittel der befragten Unternehmen ausschließlich in den Entscheidungsprozess eingebunden. Dieser Wert hat sich mittlerweile deutlich reduziert, während die erste Führungsebene nun wesentlich häufiger auch für die

Auswahl von Gesamtdienstleistern verantwortlich zeichnet.

Die wichtigste Funktion im Buying Center kommt dem „Leiter IT/ CIO“ zu. In der Hälfte der analysierten Großunternehmen und Konzerne wählt diese Funktion Gesamtdienstleister aus und ist in die Auftragsvergabe eingebunden. Diese Rolle wird dem „Leiter IT/CIO“ sogar in knapp 81 Prozent der untersuchten Unternehmen mit über 10 Milliarden Euro Umsatz zuteil. In weniger als der Hälfte der übrigen Unternehmen übernehmen die IT-Verantwortlichen entsprechende Zuständigkeiten. Dagegen sind in den Unternehmen mit bis zu 10 Milliarden Euro die „Hauptabteilungsleiter (ohne IT)“ wesentlich öfter für die Auswahl verantwortlich, während die erste Führungsebene final entscheidet.

In knapp 37 Prozent der untersuchten Firmen sind die „Leiter IT/CIO“ nicht bei der Entscheidung, dafür aber in der Dienstleisterauswahl involviert.

Der „CFO“ ist in den meisten Unternehmen der Vorgesetzte des „Leiter IT/CIO“. Dieser organisatorischen Struktur folgend wird der Finanzvorstand oder der kaufmännische Geschäftsführer in etwa 38 Prozent der befragten Unternehmen in Auswahl und Entscheidung für einen Business Innovation/Transformation Partner eingebunden. In weiteren 38 Prozent der Firmen „entscheidet“ der „CFO“ über die Vergabe an Aufträgen.

**BUYING CENTER FÜR GESAMTDIENSTLEISTER**

SICHT DER KUNDEN – MEHRFACHNENNUNGEN MÖGLICH – RELATIVE HÄUFIGKEIT

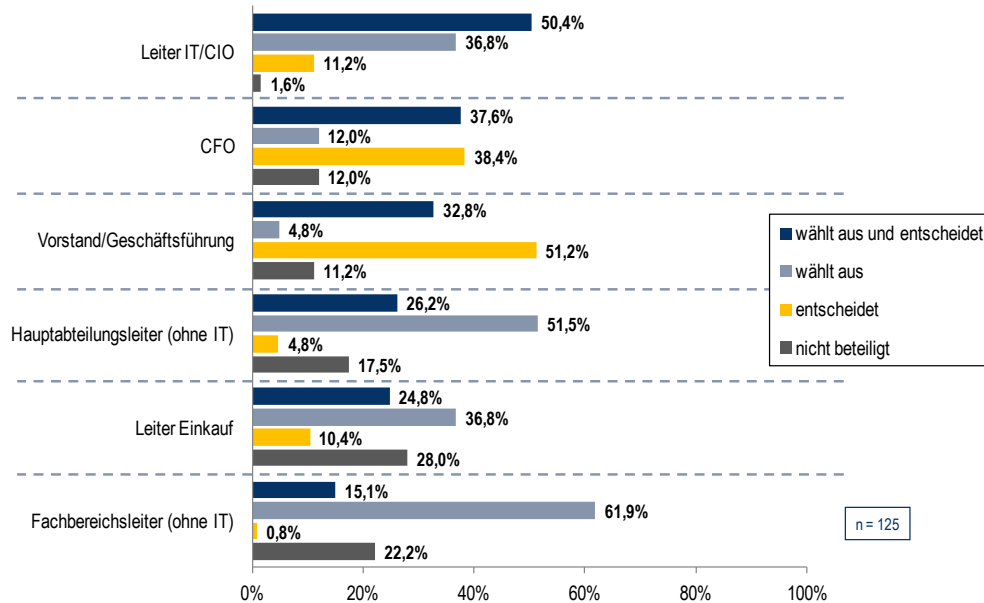


Abbildung 16: Im Auswahlprozess sind bei den Kunden mehrere Funktionsträger beteiligt.

**MIX AUS FACHLICHEN UND KAUFMÄNNISCHEN KOMPETENZEN**

Neben der fachlichen Verantwortung bei der externen Vergabe von Projekten kommt es auf kaufmännische Faktoren wie die richtige und Compliance-konforme Vertragsgestaltung, Vergütungsmodelle oder das Preis-Leistungs-Verhältnis an.

Der Einkauf als Schnittstelle zwischen Anbietern und Projekt- und Budgetverantwortlichen hat in den letzten Jahren im Einkaufsprozess sukzessive an Gewicht gewonnen. Dies bestätigt die aktuelle Auflage der Lünendonk®-Studienreihe „Business Innovation/Transformation Partner“.

*„Der Auswahlprozess muss revisionssicher sein in Bezug auf unsere Compliance. Dies sicherzustellen ist Aufgabe des Einkaufs.“*

*Leiter Einkauf eines internationalen Industriekonzerns*

In knapp 37 Prozent der untersuchten Unternehmen ist der „Leiter Einkauf“ bei der Auswahl von Busi-

ness Innovation/Transformation Partnern involviert, ohne dass ihm eine Entscheidungsfunktion zukommt. Dagegen ist die Einkaufsabteilung bei Auswahl und Entscheidung in einem Viertel der analysierten Kundenunternehmen beteiligt. Nur in 28 Prozent der befragten Unternehmen spielt der Einkauf im Auswahl- und Beauftragungsprozess keine Rolle. Dabei sind es eher die kleineren untersuchten Unternehmen, in denen der Einkauf seltener einbezogen wird. Bei den Konzernen mit über 10 Milliarden Euro Umsatz hat der Einkauf in nur knapp 15 Prozent der Firmen keine Auswahl- oder Entscheidungsfunktion inne. Hier gab es im Vergleich zur Vorgängeranalyse im Jahr 2011 keine wesentlichen Veränderungen.

**EINKAUFSORGANISATION STELLT SICH AUF HYBRIDE BERATUNGS- UND IT-PROJEKTE EIN**

Mittlerweile können sich breit aufgestellte Beratungs- und IT-Dienstleister – je nach Schwerpunkt des Projekt-Scopes – mit einem Angebot entweder an den IT-Einkauf oder den Managementberatungseinkauf richten. Bis vor einigen Jahren gab es vor



allein in großen Konzernen Richtlinien, nach denen sich hybride Dienstleister im Vorfeld für eine Warengruppe (IT oder Managementberatung) entscheiden mussten. Wählten sie IT, konnten sie nicht mit einem Angebot für ein reines oder schwerpunktmäßiges Managementberatungsprojekt antreten – oder vice versa.

Aktuell können in rund 83 Prozent der untersuchten Kundenunternehmen Dienstleister mit einem Angebot sowohl den IT- als auch den Managementberatungseinkauf adressieren. In weiteren 4,5 Prozent der Unternehmen befindet sich dieses Modell noch in der Planungsphase. Diese Regelung betrifft vor allem Business Innovation/Transformation Partner, die aufgrund ihres ganzheitlichen Managementberatungs- und IT-Portfolios für unterschiedlichste Projekteinhalte herangezogen werden.

#### BUYING CENTER AUS SICHT DER ANBIETER

Die befragten Anbieter gewichten die einzelnen Funktionen im Auswahl- und Beauftragungsprozess für Business Innovation/Transformation Partner etwas anders beziehungsweise machen im Vertrieb andere Erfahrungen.

Einig sind sich Anbieter und Kunden jedoch, dass die jeweiligen Fachbereiche und Projektleiter für die Auswahl der Beratungs- und IT-Dienstleister verantwortlich sind. Hinsichtlich der Entscheidung, welche BITP-Anbieter im konkreten Fall beauftragt werden, vermuten die Anbieter allerdings einen Schwerpunkt im Top Management sowie im Einkauf. Die Analyse der Kundenunternehmen zeigt jedoch, dass die Zuständigkeiten für Auswahl und Beauftragung zwischen Top Management, Business-Fachbereichen, IT und Einkauf verteilt sind.

Aus Sicht der Anbieter sind „Vorstand/Geschäftsführung“ wesentlich häufiger für die Entscheidung an sich verantwortlich und seltener für Auswahl und Entscheidung. Nur 22,2 Prozent der befragten Anbieter vermuten, dass das Top Management gleichzeitig Gesamtdienstleister mit auswählen und über ihre Beauftragung mitentscheiden. Keiner der analysierten Dienstleister geht davon aus, dass die erste Führungsebene gar keine Rolle im Einkaufsprozess spielt, wobei dies in 11,2 Prozent der Kundenunternehmen tatsächlich der Fall ist.

#### VERMUTETES BUYING CENTER FÜR GESAMTDIENSTLEISTER

SICHT DER ANBIETER – MHRFACHNENNUNGEN MÖGLICH – RELATIVE HÄUFIGKEIT

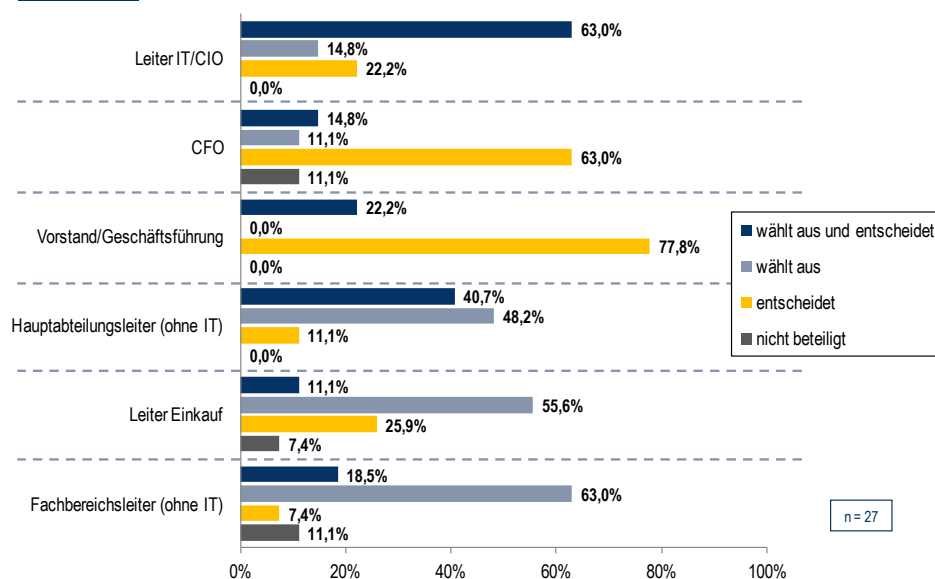


Abbildung 17: Die Fachbereiche gewinnen im Auswahlprozess zunehmend an Bedeutung.



Der „Leiter IT/CIO“ wählt den Erfahrungen der Anbieter zufolge seltener Business Innovation/Transformation Partner aus. Nur 14,8 Prozent sind dieser Meinung. Dagegen denken 22,2 Prozent der Anbieter, dass die IT-Verantwortlichen ausschließlich in den Entscheidungsprozess eingebunden sind, was aus Sicht der befragten Kundenunternehmen nur in 11,2 Prozent der Fälle zutrifft.

Auch hinsichtlich der Rolle des Einkaufs scheinen die Anbieter andere Erfahrungen zu machen als es in den Kundenunternehmen tatsächlich der Fall ist.

#### **ZWISCHENFAZIT**

Beratungs- und IT-Dienstleister werden immer häufiger für Projekte beauftragt, bei denen es sowohl um die Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen sowie Organisationsstrukturen geht als auch um IT-Prozesse. Folglich verändern sich die Projekteinstiege im Vertrieb der Anbieter sowie die fachlichen Zuständigkeiten beim Kunden.

Ein allgemeingültiges Buying Center wird es für Projekte, bei denen mehrere Themen miteinander vernetzt sind, künftig nur noch selten geben. Vielmehr entstehen individuelle Buying-Center-Strukturen, die sich beispielsweise bei einer Veränderung des Scope oder der kundeninternen Organisationsstrukturen wandeln.

Je nachdem, ob der Business- oder IT-Teil überwiegt, obliegt den jeweiligen Projektverantwortlichen die fachliche Auswahl der Dienstleister. Dies erfolgt – vor allem in Großunternehmen und Konzernen mit mehr als 10 Milliarden Euro Umsatz – in enger Abstimmung mit dem Einkauf.

#### **ROLLE EXTERNER SOURCING-BERATER**

Bei großen, komplexen Ausschreibungen werden der Einkauf und die IT-Abteilung durch externe Sourcing-Berater unterstützt. Diese Frage wurde ausschließlich auf Basis der von Lünendonk untersuchten Kundenunternehmen ausgewertet. Generell spielen externe Einkaufsberater in weniger als der Hälfte der untersuchten Kundenunternehmen eine wichtige Rolle im Einkaufsprozess.

Am ehesten werden externe Berater in Ausschreibungen für IT-Services herangezogen. Hier geht es beispielsweise um technologisch und juristisch komplexe Ausschreibungen, bei denen die Wahl der Partner und der Technologie eine entscheidende Rolle spielt. In etwa 40 Prozent der untersuchten Unternehmen haben Sourcing Advisors mindestens eine hohe Bedeutung. Die durchschnittliche Bewertung liegt allerdings mit -0,3 im negativen Bereich.

Bei der Vergabe von Projekten an Business Innovation/Transformation Partner werden Sourcing-Berater von knapp einem Viertel der analysierten Großunternehmen und Konzerne hinzugezogen. Da es sich dabei in der Regel um große Projekte handelt, etwa um die Neugestaltung der Unternehmensstrukturen, kommt der Anbieter- und Technologieauswahl in diesen Unternehmen eine hohe Bedeutung zu. Allerdings haben externe Sourcing-Berater in zwei Drittel der untersuchten Firmen nur eine geringe bis gar keine Bedeutung für die Vergabe von Gesamtdienstleistungen.

## Budgetverantwortung für Technologiethemem

### BUDGETVERANTWORTUNG IN DEN KUNDENUNTERNEHMEN

SICHT DER KUNDEN – MEHRFACHNENNUNGEN MÖGLICH – RELATIVE HÄUFIGKEIT

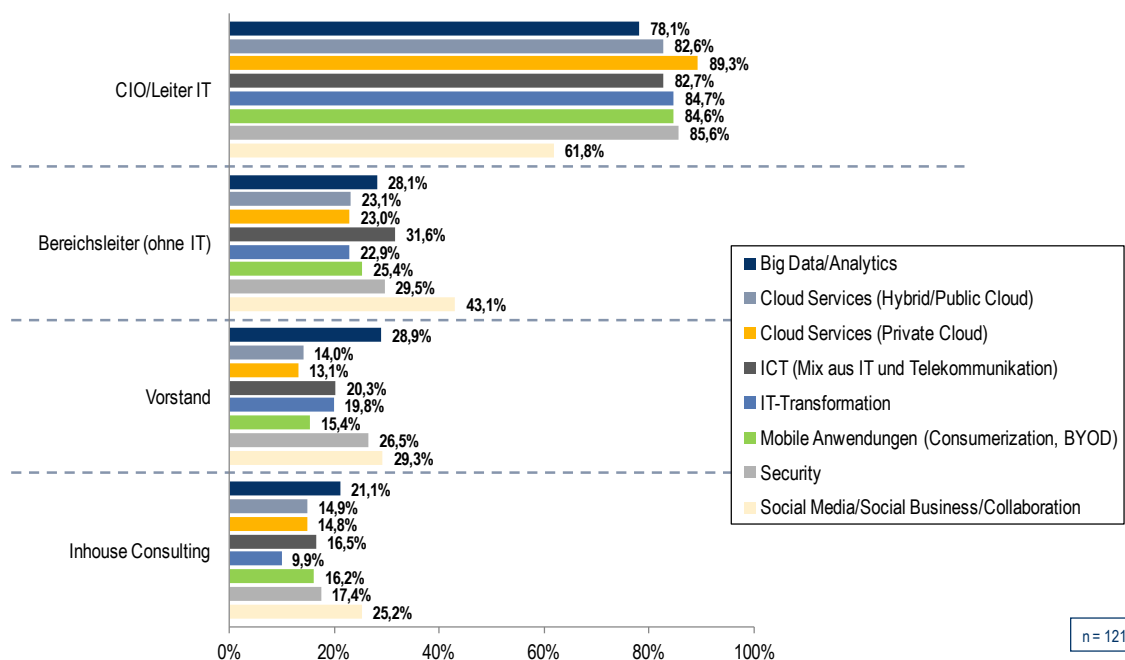


Abbildung 18: Die IT-Budgets liegen schwerpunktmäßig beim CIO. Aber in einem Viertel der Projekte hat das Business ebenfalls die Budgetverantwortung. Diese Zuständigkeit ist stark abhängig von der jeweiligen Unternehmensorganisation.

Neben der Analyse der Entscheidungsprozesse für die Dienstleisterbeauftragung in den untersuchten Kundenunternehmen ist es auch interessant, zu erfahren welche Funktionsbereiche die Budgethoheit über einzelne Technologieprojekte haben.

Seit einigen Jahren sind Verschiebungen der IT-Budgets in Richtung der Fachbereiche zu beobachten. Bei Business-nahen Themen wie standortübergreifender Zusammenarbeit über Collaboration-Tools oder Business Analytics und mobile Business-

Lösungen entscheiden die Fachbereiche immer öfter über den Einsatz von Software und Veränderungsprojekten.

Da allerdings durchaus auch mehrere Funktionsbereiche die Projekt- und damit die Budgetverantwortung übernehmen können, waren bei der Frage nach der Budgethoheit Mehrfachnennungen möglich. Die Budgetverantwortlichen nehmen im Auswahlverfahren für externe Dienstleister eine wichtige Funktion im Buying Center ein.

Dabei fragte Lünendonk folgende Technologien ab:

- Big Data/Analytics
- Cloud Services (Hybrid/Public Cloud)
- Cloud Services (Private Cloud)
- ICT
- IT-Transformation
- Mobile Anwendungen
- IT-Security
- Social Media/Social Business/Collaboration

Die Antworten der befragten Entscheider für den Einkauf von Beratungs- und IT-Dienstleistungen zeigen bei fast allen Technologiethemen eine Budgetverantwortung durch die IT. Allerdings befindet sich das Business in jeweils mehr als einem Viertel der untersuchten Unternehmen für Technologieprojekte in der Budgetverantwortung.

Deutlich wird, dass „Social Media/Social Business/Collaboration“ etwa zur Hälfte ein Business- und IT-Thema ist. In 43,1 Prozent der analysierten Unternehmen überwacht der „Bereichsleiter (ohne IT)“ das Budget für Projekte, während der IT in 62 Prozent der Unternehmen die Budgetverantwortung obliegt.

„Big Data/Analytics“ ist ebenfalls eine Technologie, die eine sehr große Nähe zu den Geschäftsprozessen und Unternehmensstrategien aufweist. Demzufolge befinden sich „Vorstand“ und „Bereichsleiter (ohne IT)“ in knapp 30 Prozent der befragten Unternehmen in der Budgetverantwortung für solche Projekte.

**VERMUTETE BUDGETVERANTWORTUNG IN DEN KUNDENUNTERNEHMEN  
 SICHT DER ANBIETER – MEHRFACHNENNUNGEN MÖGLICH – RELATIVE HÄUFIGKEIT**

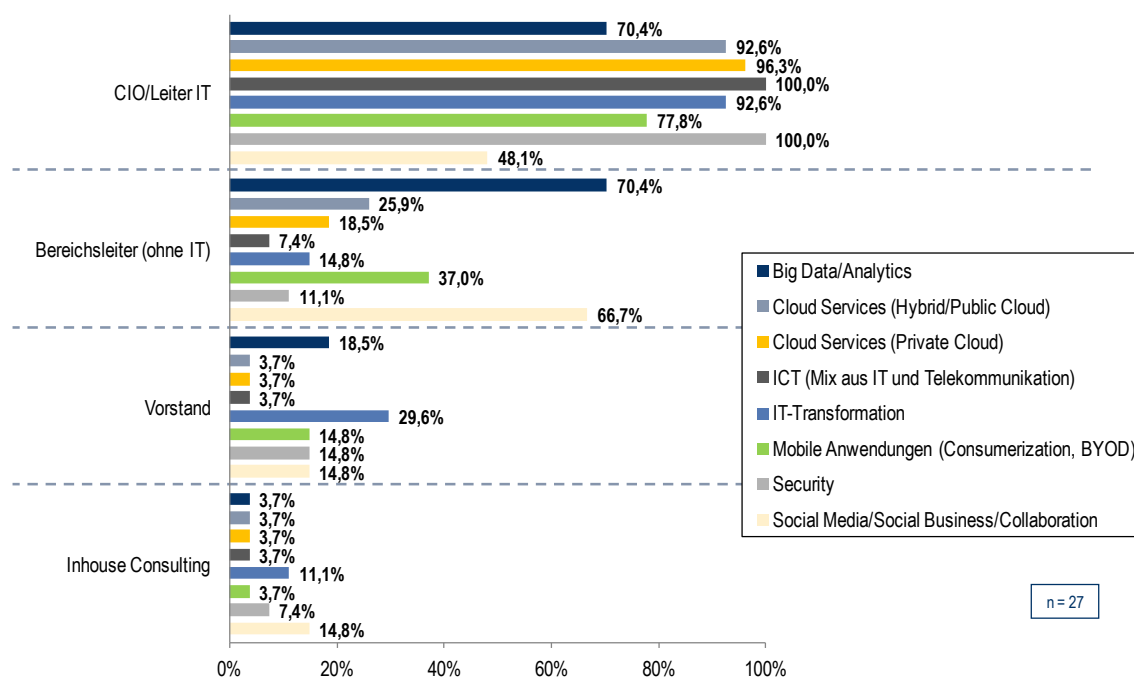


Abbildung 19: Die Anbieter vermuten vor allem bei Social Media und Big Data eine abweichende Budgetverantwortung bei den Kunden. Ferner sind Bereichsleiter (ohne IT) nach Angaben der befragten Kundenunternehmen bei Themen wie ICT oder IT-Transformation häufiger in der Budgetverantwortung als von den Anbietern vermutet.

## Ausgabenentwicklung 2014 bis 2015

### ERWARTETE AUSGABENENTWICKLUNG 2014 BIS 2015 – NACH UMSATZKLASSEN SICHT DER KUNDEN – INKLUSIVE INTERNE UND EXTERNE AUSGABEN – RELATIVE HÄUFIGKEIT

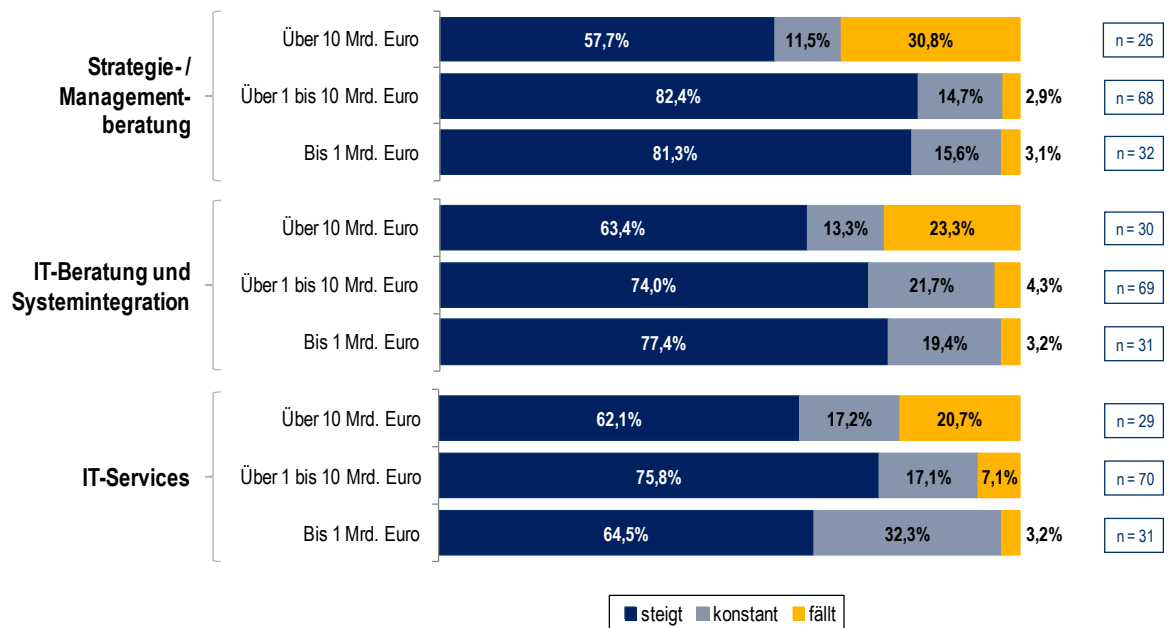


Abbildung 20: Beratungs- und IT-Projekte nehmen in allen Unternehmensgrößenklassen zu.

Die Veränderungen in den Märkten und kürzere Technologiezyklen erfordern eine Anpassung von Strategien, Geschäftsmodellen und Prozessen. Dies wirkt sich auf die Anzahl der Projekte sowie auf die benötigte externe Unterstützung aus.

Etwa drei von vier der untersuchten Unternehmen wollen ihre Ausgaben für Beratungsprojekte und den IT-Betrieb in den kommenden zwei Jahren erhöhen. Dabei zeigen sich allerdings große Unterschiede in den analysierten Unternehmensgrößen.

#### STRATEGIE- UND MANAGEMENTBERATUNG

Während über 80 Prozent der untersuchten Unternehmen aus den Größenklassen mit bis zu 10 Milliarden Euro Umsatz planen, ihre Ausgaben zu erhöhen, erwarten bei den übrigen Großunternehmen und

Konzernen mit mehr als 10 Milliarden Euro Umsatz nur knapp 58 Prozent der Befragten höhere Budgets.

Dagegen beabsichtigen knapp 31 Prozent der untersuchten Unternehmen mit mehr als 10 Milliarden Euro Umsatz, ihre Ausgaben für Strategie- und Managementberatung in den kommenden zwei Jahren zu reduzieren – allerdings ausgehend von einem hohen Niveau.

So hat die Lünendonk®-Studie 2012 „Einkauf von Managementberatung“ festgestellt, dass externe Ausgaben für Strategie- und Managementberatung in Dax-30-Unternehmen in der Regel über 30 Millionen Euro pro Jahr liegen. Die meisten der analysierten Unternehmen, die rückläufige Ausgaben erwarten, planen dies in einem Korridor von bis zu

minus 5 Prozent. Dagegen rechnet die Mehrheit der befragten Unternehmen mit geplanten Mehrausgaben – sie wollen diese um bis zu 5 Prozent erhöhen.

Die Zurückhaltung bei den Ausgaben für Strategie- und Managementberatung hängt in den Unternehmen zum Teil damit zusammen, dass die strategischen und konzeptionellen Weichenstellungen für die kommenden Jahre bereits vorgenommen wurden und sich die Unternehmen nun in der Umsetzung befinden. Darüber hinaus planen einige der befragten Unternehmen, mehr Strategiekonzepte durch eigene Manager erstellen zu lassen, statt externe Berater zu beauftragen. Dagegen wird es nach Ansicht der befragten Manager weiterhin Projekte geben, bei denen ein hoher externer Anteil erforderlich sein wird – vor allem bei Innovationsprojekten.

#### **IT-BERATUNG UND SYSTEMINTEGRATION**

Ein ähnliches Bild ergibt sich für Projekte zur IT-Beratung und Systemintegration. Etwa drei Viertel der Befragten aus Unternehmen mit bis zu 10 Milliarden Euro Umsatz rechnen mit Ausgabensteigerungen im Vergleich zu 2013. Knapp 20 Prozent gehen von konstanten Ausgaben aus.

Großunternehmen und Konzerne mit mehr als 10 Milliarden Euro Umsatz planen ebenfalls mehrheitlich mit Mehrausgaben; allerdings tun dies nur zwei Drittel der analysierten Unternehmen in dieser Größenklasse. Im Vergleich zu den erwarteten Ausgaben für Strategie- und Managementberatung zeigt sich, dass in einigen großen Konzernen der Fokus auf der IT-Umsetzung liegt.

Ein knappes Drittel der Befragten gab an, die Ausgaben für IT-Beratungs- und Systemintegrationsprojekte um über 5 und bis 10 Prozent zu erhöhen. Weitere 30,8 Prozent kalkulieren mit einem Anstieg der Ausgaben um bis zu 5 Prozent in den kommenden zwei Jahren.

#### **IT-SERVICES**

Zu den IT-Services zählen Aufgaben rund um den IT-Betrieb wie Wartung und Pflege, Support oder Weiterentwicklung der Applikationen und der IT-Infrastruktur. Auch hier ergibt sich ein ambivalentes Bild in den einzelnen Planungen der befragten Unternehmen sowie der Umsatzgrößenklassen.

Jeweils mehr als zwei Drittel der untersuchten Unternehmen in den drei analysierten Umsatzgrößenklassen rechnen bei IT-Services mit erhöhten Ausgaben im Vergleich zu 2013. Bei Unternehmen mit zwischen einer und 10 Milliarden Euro Umsatz werden sogar drei Viertel der Firmen für den Betrieb ihrer IT mehr ausgeben. Die Mehraufwendungen basieren größtenteils auf der externen Vergabe von IT-Betriebsleistungen sowie auf dem Aufbau internationaler IT-Strukturen.

#### **MAKE OR BUY**

Die für die kommenden Jahre 2014 und 2015 geplanten Projekte werden in einem ähnlichen Verhältnis von internen zu externen Ressourcen umgesetzt wie bisher. Die Analyse der Umsetzung der geplanten Herausforderungen im ersten Kapitel dieser Studie hat gezeigt, dass die 135 untersuchten Unternehmen zwischen einem Viertel und einem Drittel der Projektbudgets extern vergeben. Dabei existieren leichte Anpassungen der Planungen der Kundenunternehmen hin zu einer Erhöhung der internen Ressourcen.

So gehen 74,2 Prozent der befragten Einkaufsverantwortlichen davon aus, dass ihre internen Budgets in den Jahren 2014 und 2015 steigen werden. Hinsichtlich der extern vergebenen Budgets rechnen 70,5 Prozent der Befragten mit steigenden Aufwendungen. Es gibt demnach eine sehr große Schnittmenge von Unternehmen, bei denen sich sowohl die internen als auch die extern vergebenen Projektressourcen erhöhen werden. Bei 15,5 Prozent der untersuchten Kundenunternehmen bleiben die externen Budgets erwartungsgemäß konstant, in 14 Prozent der Fälle sinken sie dagegen.



### **BUDGETRÜCKGÄNGE ÜBERWIEGEND DURCH STANDARDISIERUNGSEFFEKTE**

Bei der Interpretation der erwarteten Mehr- und Minderausgaben gilt es zu beachten, dass es sich um monetäre Größen handelt und nicht um die Anzahl der vergebenen Projekte sowie der benötigten externen Berater. So basieren einige der erwarteten Budgetrückgänge bei IT-Services auf niedrigeren Technologiekosten aufgrund von Skaleneffekten, Standardisierung und Automatisierung und nicht auf der Vergabe von weniger Aufträgen. Bei Beratungsthemen wird es einen Mix aus hochpreisigen Innovationsprojekten und Standard-Beratungsprojekten geben, bei denen die Auftraggeber geringere Honorare erwarten.

### **ZUSAMMENARBEIT MIT BERATUNGS- UND IT-DIENSTLEISTERN**

Das extern vergebene Budget der kommenden zwei Jahre 2014 und 2015 wird sich in den analysierten Auftraggeberunternehmen auf wenige strategische Beratungs- und IT-Dienstleister verteilen. Lünendonk hat die Einkaufsverantwortlichen gefragt, mit wie vielen Anbietern von Managementberatung und IT-Dienstleistungen sie schwerpunktmäßig zusammenarbeiten. Dabei sollten sie nur diejenigen Dienstleister angeben, an die signifikante Budgetanteile vergeben werden.

Im statistischen Mittel kooperieren die befragten Kundenunternehmen 2013 mit rund sechs Strategie- und Managementberatungen. Diese Größe wird in den darauffolgenden zwei Jahren in etwa konstant bleiben – jedoch mit leicht rückläufigem Trend.

Dagegen planen die Unternehmen eine weitere Konsolidierung ihrer IT-Dienstleister. Während sie 2013 an rund zwölf IT-Beratungs- und IT-Service-Anbieter den größten Teil ihrer externen IT-Ausgaben vergeben, werden es 2015 im Durchschnitt rund zehn Dienstleister sein. Dabei sind es vor allem die Großunternehmen und Konzerne mit über 10 Milliarden Euro Umsatz, die ihre IT-Dienstleister von rund 38 (2013) auf 31 (2015) reduzieren und Aufgaben auf weniger Partner verteilen.

Meist arbeiten auch die analysierten Unternehmen mit mehr als 10 Milliarden Euro Umsatz mit den Business Innovation/Transformation Partnern zusammen. Im arithmetischen Mittel setzen Unternehmen dieser Umsatzgröße rund vier Business Innovation/Transformation Partner ein. Die untersuchten Unternehmen mit Umsätzen zwischen einer und zehn Milliarden Euro beauftragen dagegen im Durchschnitt nur 1,4 BITP.

In Summe planen die Befragten, die Anzahl der Gesamtdienstleister konstant zu halten.

## Methodik

### **KUNDENBEFRAGUNG: FUNKTIONSBEREICHE DER STUDIENTEILNEHMER**

Die Auswahl der Studienteilnehmer aus den Kundenunternehmen orientierte sich am etablierten Auswahl- und Beauftragungsprozess für Beratungs- und IT-Dienstleistungen. Dieser Prozess wird maßgeblich durch die beiden Fachbereiche Einkauf und IT initiiert und gesteuert. Darüber hinaus sind je nach Projektinhalt und -größe der Vorstand sowie die Ebene der Bereichsleiter (nicht IT) an dem Auswahl und Beauftragungsprozess beteiligt. Zum Zwecke einer ganzheitlichen Betrachtung des Dienstleistungskonzepts Business Innovation/Transformation Partner wurden daher alle relevanten Entscheiderebenen befragt. Darüber hinaus haben die Analysten von Lünendonk Face-to-Face-Interviews sowohl mit den verantwortlichen Einkäufern für Management- als auch IT-Dienstleistungen geführt.

Die Verteilung der einzelnen Funktionsgruppen gestaltet sich ausgewogen. Die größte Gruppe der Studienteilnehmer bekleidet mit 27 Prozent den Posten des Chief Information Officer (CIO) in ihren Unternehmen. Die Gesamtverantwortung für den Einkauf von Managementberatung und IT-Dienstleistungen haben 18,2 Prozent der Befragten inne, während 10,2 Prozent respektive 11,7 Prozent die jeweilige Warengruppe (Managementberatung oder IT) im Einkauf verantworten.

Die erste Führungsebene „Geschäftsführer/Vorstand“ ist mit 16,1 Prozent in der Befragungsgruppe vertreten. Die Leiter der Inhouse-Consulting-Einheit beziehungsweise der Unternehmensentwicklung repräsentieren 16,7 Prozent der Befragten.

Vor dem Hintergrund einer Vielzahl strategischer und operativer Projekte und der damit verbundenen knappen Zeitbudgets in den Unternehmen sind An-

zahl, Führungsebene sowie Struktur der Studienteilnehmer auch in dieser Studienauflage ein großer Erfolg und dürfen durchaus als hohe Akzeptanz des BITP-Konzeptes bei den Kundenunternehmen gewertet werden.

Die Interviews wurden sowohl durch Berater der Lünendonk GmbH als auch durch ein externes Marktforschungsinstitut durchgeführt. Das Studiendesign wurde in eine qualitative sowie eine quantitative Befragung aufgeteilt.

Für den qualitativen Teil zeichneten die Berater von Lünendonk verantwortlich. Der quantitative Befragungsteil wurde im Rahmen von telefongestützten CATI-Interviews durch einen externen Marktforschungsdienstleister realisiert.

Im Zeitraum Mai 2013 bis August 2013 wurden 137 Entscheider aus 135 Unternehmen im Rahmen dieser Analyse interviewt. Die Befragung der Dienstleister erfolgte schriftlich. Die befragten Kundenunternehmen teilen sich wie folgt auf:

- Quantitative Befragung: 110 Interviews
- Qualitative Befragung: 27 Interviews

### **KUNDENBEFRAGUNG: AUSGEWOGENE BRANCHENVERTEILUNG**

Die Branchenzugehörigkeit der analysierten Unternehmen ist ausgewogen. Jeweils mehr als zehn Prozent der analysierten Kundenunternehmen sind in folgenden Branchen tätig:

- Chemie/Pharma
- Banken/Versicherungen
- Maschinenbau
- Elektrotechnik
- Konsumgüter

Auf die übrigen Branchen entfallen entsprechend weniger als zehn Prozent der Studienteilnehmer.





**KUNDENBEFRAGUNG: ANALYSIERTE  
UNTERNEHMEN HABEN SIGNIFIKANTE ANTEILE  
AM MARKTVOLUMEN**

Die Mehrheit der in diese Studie einbezogenen Unternehmen (71,3%) beschäftigt jeweils weltweit über 5.000 Mitarbeiter und gehört damit zur Gruppe der Großunternehmen und Konzerne. Diese Unternehmen stehen damit auch für einen signifikanten Anteil an den gesamten externen Managementberatungs- und IT-Ausgaben. Dies wird auch daran deutlich, dass aus jedem der Dax-30-Unternehmen mindestens ein Entscheider für die Auswahl und Beauftragung externer Beratungs- und IT-Dienstleister interviewt wurde.

Die übrigen betrachteten Unternehmen (38,7%) zählen zum gehobenen Mittelstand.

**ANBIETERBEFRAGUNG: MIX DER BERATUNGS-  
UND IT-DIENSTLEISTER**

Die 27 in dieser Lünendonk®-Studie analysierten Anbieterunternehmen sind mehrheitlich große IT-Beratungs- und IT-Service-Unternehmen (16 Dienstleister). Nach der Definition von Lünendonk gehören weitere fünf befragte Anbieterunternehmen zu den Business Innovation/Transformation Partnern. Jeweils drei Anbieterunternehmen sind Managementberatungen sowie Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungs-Gesellschaften, die teilweise signifikante Umsätze mit Management- und IT-Beratung erzielen.

## Lünendonk GmbH

Die Lünendonk GmbH, Gesellschaft für Information und Kommunikation (Kaufbeuren), untersucht und berät europaweit Unternehmen aus der Informationstechnik-, Beratungs- und Dienstleistungs-Branche. Mit dem Konzept Kompetenz<sup>3</sup> bietet Lünendonk unabhängige Marktforschung, Marktanalyse und Marktberatung aus einer Hand. Der Geschäftsbereich Marktanalysen betreut seit 1983 die als Marktbarometer geltenden Lünendonk®-Listen und -Studien sowie das gesamte Marktbeobachtungsprogramm.

Die Lünendonk®-Studien gehören als Teil des Leistungsportfolios der Lünendonk GmbH zum „Strategic Data Research“ (SDR). In Verbindung mit den Leistungen in den Portfolio-Elementen „Strategic Roadmap Requirements“ (SRR) und „Strategic Transformation Services“ (STS) ist Lünendonk in der Lage, ihre Beratungskunden von der Entwicklung der strategischen Fragen über die Gewinnung und Analyse der erforderlichen Informationen bis hin zur Aktivierung der Ergebnisse im operativen Tagesgeschäft zu unterstützen.

### KONTAKT

Lünendonk GmbH –  
Gesellschaft für Information und Kommunikation  
Anschrift: Ringweg 23, 87600 Kaufbeuren  
Telefon: +49 (0) 83 41 - 9 66 36 - 0 Telefax: +49 (0) 83 41 - 9 66 36 - 66  
E-Mail: [lunendonk@lunendonk.de](mailto:lunendonk@lunendonk.de)  
Internet: [www.lunendonk.de](http://www.lunendonk.de)

## Rechtliche Hinweise

### **DIESES DOKUMENT IST AUSSCHLIEßLICH ZUR ELEKTRONISCHEN AUSHÄNDIGUNG VORGESEHEN.**

Die folgenden Handlungen sind strengstens verboten:

- Vervielfältigung zum weiteren Verkauf
- Weiterversenden durch das E-Mail außerhalb des Kundenunternehmens

Durch den Kauf dieses elektronischen Studienreports stimmt der Käufer den allgemeinen Geschäftsbedingungen zu.

Diese Bekanntgabe ist nach deutschen und internationalen Veröffentlichungsrecht und -abkommen geschützt. Wenn es im Verkaufsvertrag nicht anders geregelt ist, ist das Produkt urheberrechtlich durch die Lünendonk GmbH geschützt. Dieses Dokument darf ohne Einwilligung des Autors und Herausgebers außerhalb des Kundenunternehmens weder dupliziert, in anderen Datenbanksystemen oder privaten Rechnersystemen gespeichert noch an weitere Personen weitergeleitet werden.

Die Marke Lünendonk® ist geschützt und ist Eigentum des Unternehmens Lünendonk GmbH.

Alle Informationen dieses Dokuments entsprechen der Aktualität des Veröffentlichungsdatums. Alle Berichte, Auskünfte und Informationen dieses Dokuments entstammen aus Quellen, die aus Sicht der Lünendonk GmbH verlässlich erscheinen. Die Richtigkeit dieser Quellen wird vom Herausgeber jedoch

nicht garantiert. Enthaltene Meinungen reflektieren eine angemessene Beurteilung zum Zeitpunkt der Veröffentlichung, die ohne Vermerk verändert können.

### **INHALTSVERZEICHNIS**

Ein dynamisches Inhaltsverzeichnis hilft Ihnen dabei, durch den Studienreport zu navigieren: einfach über das Menü „Ansicht“ die „Navigationsregisterkarten“ auswählen und auf „Lesezeichen“ klicken. Das Inhaltsverzeichnis ist erweiter- und reduzierbar: Durch ein Klicken auf das Pluszeichen auf der linken Seite der Kapitelnamen im dynamischen Inhaltsverzeichnis können Sie dieses beliebig erweitern oder verkleinern, abhängig davon, ob Sie eher eine Kurzübersicht oder eine detaillierte Kapitelübersicht über den gesamten Studienreport bevorzugen.

### **SCROLLEN**

Weiterhin kann der Scroll-Balken durch die Bildlaufleiste Ihres Bildschirmes vorteilhaft genutzt werden. Durch das Verschieben des Scrollbalkens können Sie durch das gesamte Dokument navigieren, Seite für Seite. Wenn Sie die linke Maustaste geklickt halten, zeigt Acrobat Reader Ihnen die Nummerierung jeder Seite an, auf der Sie sich aktuell befinden. Diese Funktion ist sehr hilfreich, wenn Sie nach einer bestimmten Seitenreferenz suchen.

#### **TEXTBASIERTE SUCHFUNKTION**

Das PDF-Format bietet Ihnen ebenfalls die Möglichkeit, nach Begriffen im Text zu suchen. Diese Funktion kann Ihnen besonders weiterhelfen, wenn Sie nach bestimmten Begriffen oder Elementen in diesem Studienreport suchen.

#### **ACROBAT READER – LEITFADEN**

Um weitere Vorteile eines Dokumentes im PDF-Format kennen zu lernen, klicken Sie bitte auf den Acrobat-Reader-Hilfe-Leitfaden, den Sie über den Button „Hilfe“ im aktuellen PDF-Dokument finden können.



**IMPRESSUM**

Herausgeber:

Lünendonk GmbH

Ringweg 23

87600 Kaufbeuren

Telefon: +49 8341 96 636-0

Telefax: +49 8341 96 636-66

E-Mail: [info@lunendonk.de](mailto:info@lunendonk.de)

Internet: <http://www.lunendonk.de>

Autor:

Mario Zillmann, Leiter Professional Services,

Lünendonk GmbH

Redaktion:

Ralf Bochtler, Junior Consultant

Gestaltung:

Lünendonk GmbH

Copyright © 2013 Lünendonk GmbH, Kaufbeuren

Alle Rechte vorbehalten