

Lünendonk<sup>®</sup>-Sonderanalyse 2017

# Status quo der digitalen Transformation in der Automobilindustrie

Sonderanalyse zur Lünendonk<sup>®</sup>-Studie  
„Der Markt für IT-Beratung und IT-Service  
in Deutschland“



Eine Studie der Lünendonk & Hossenfelder GmbH  
in Zusammenarbeit mit der

 **Sulzer GmbH**

# Inhaltsverzeichnis

VORWORT .....	3
DIGITALISIERUNGSZIELE DER AUTOMOBILMANAGER.....	5
PRIORITÄTEN DER DIGITALEN TRANSFORMATION .....	8
DER DIGITALE REIFEGRAD IN DER AUTOMOTIVE-BRANCHE.....	9
DIGITALE TRANSFORMATION: DIE INVESTITIONSPLANUNGEN DER AUTOMOBILUNTERNEHMEN.....	11
DER MARKT FÜR IT-DIENSTLEISTUNGEN FÜR DIE AUTOMOBILINDUSTRIE.....	14
ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT .....	16
INTERVIEW: DIGITALISIERUNG BEDEUTET OFT NEULAND .....	17
UNTERNEHMENSPROFILE.....	19
Sulzer GmbH .....	20
Lünendonk & Hossenfelder GmbH.....	21



## Vorwort



Mario Zillmann,  
Partner

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

die Automobilbranche befindet sich derzeit in einem ihrer härtesten Umbrüche – das ist jedem klar. Die Branche beschäftigt sich sehr stark mit den Auswirkungen von „Diesel-Gate“, mit Elektromobilität, autonomem Fahren und der Digitalisierung.

Neben diesen Megathemen gibt es, wie in jeder anderen Branche auch, noch eine ganze Reihe weiterer strategischer Herausforderungen. So ist der Druck in der Branche, die Kosten zu optimieren, die Produktion immer effizienter zu machen und Produkt- und Serviceinnovationen zu entwickeln, traditionell sehr hoch.

Mit einem Umsatz von rund 405 Milliarden Euro ist die deutsche Automobilindustrie eine der Top-Branchen in Deutschland und damit Konjunktur- und Jobmotor zugleich. Die OEMs (Original Equipment Manufacturers) erzielen dabei rund 75 Prozent der Branchenumsätze, während auf die Zulieferer ein Viertel entfällt.

Die Digitalisierung beziehungsweise die digitale Transformation ist dabei das bestimmende Thema der Bran-

che. Sie beschäftigt die Automobilunternehmen auf allen Ebenen ihrer Wertschöpfungskette. Es geht darum, das Kundenerlebnis während des Kaufes und vor allem danach zu verbessern und die Interaktionsmöglichkeiten mit den Kunden auszubauen.

Vor allem nach dem Fahrzeugkauf oder Leasing haben die OEMs so gut wie keine Touchpoints zum Kunden. Die Schnittstelle zum Kunden dominieren die Vertragshändler und Werkstätten, die OEMs haben nur sehr wenige Informationen, die sie für die Entwicklung neuer Modelle oder neuer Mehrwertservices nutzen können. Viele Vertragshändler und Werkstätten sind außerdem noch nicht sehr gut darin, ihren Kunden ein digitales Serviceerlebnis zu bieten, was sehr häufig mit nicht gut gepflegten CRM-Datenbanken und damit einhergehend einer ineffizienten Kundenkommunikation zusammenhängt.

Kunden fordern jedoch ein digitales Nutzungserlebnis, wie sie es bei Internet-Geschäftsmodellen wie Amazon, Zalando und Co. gewohnt sind. Vom Kunden her zu denken fällt vielen Unternehmen in der Branche schwer, wobei die OEMs dies durchaus verstanden haben. Der Großteil der Servicepartner und Zulieferer hat Probleme, seine traditionellen Denkmuster zu ändern und sich auf die Digitalisierung einzustellen.

Den OEMs bleibt nicht viel Zeit. Der Erfolg von Tesla zeigt, wie gefährdet die traditionellen Hersteller gegenüber Disruption sind. Daher ändert sich dieser Zustand und immer mehr OEMs planen, die Kontrolle über die Kundendaten zu gewinnen, beispielsweise über mehr Direktvertrieb. So stehen ihnen immer mehr Daten aus dem Fahrzeug zur Verfügung (Connected Car), die ausgewertet und für Mehrwertservices sowie für die Forschung und Entwicklung genutzt werden. Big Data und die Kombination von Online- und Offline-Kanälen sind damit zentrale Themen der Branche.



Darüber hinaus geht es in der Branche sehr stark um die Digitalisierung der Kernprozesse Produktion und Supply Chain.

Die hohe Variantenvielfalt hat die Komplexität in der Produktionsplanung enorm erhöht und stellt auch die Logistik und die Fahrzeugentwicklung vor sehr große Herausforderungen. Denn die Produktlebenszyklen werden ebenfalls tendenziell kürzer und Fahrzeuge müssen schneller und mit immer neuen digitalen Features auf den Markt kommen. Die Produktions- und Logistikprozesse müssen folglich schneller und besser werden. Beispielsweise lassen sich durch die vollständige Digitalisierung der Supply Chain Prozessstörungen wie Spätlieferungen oder Qualitätsmängel während des Transports in Echtzeit erkennen und Maßnahmen ergreifen.

Diese Herausforderungen sind ohne IT nicht zu lösen. Traditionell hat die Branche sehr hohe IT-Ausgaben, vor allem in den Bereichen F&E, Produktion und Logistik sowie aufgrund des hohen Anteils von Embedded Software im Fahrzeug selbst. So entfallen im Durchschnitt 13,2 Prozent des Umsatzes der deutschen IT-Dienstleistungsbranche auf den Automobilsektor.

Damit ist die Branche, nach den Banken, die wichtigste Kundenbranche für IT-Dienstleister in Deutschland.

Grund genug für Lünendonk, sich mit einer Sonderanalyse dieser bedeutenden Kundengruppe des deutschen IT-Beratungs- und IT-Service-marktes zu widmen. Dazu hat Lünendonk Führungskräfte aus 29 großen Automobilunternehmen mit mindestens 500 Millionen Euro weltweitem Jahresumsatz telefonisch befragt. 60 Prozent der untersuchten Automobilunternehmen erzielten 2016 Umsätze von mehr als einer Milliarde Euro weltweit.

Die Sonderanalyse ist in Zusammenarbeit mit der IT-Beratung Sulzer entstanden, für deren fachlichen Input wir uns herzlich bedanken.

Wir wünschen Ihnen nun eine interessante und vor allem nützliche Lektüre!



Mario Zillmann  
Partner

# Digitalisierungsziele der Automobilmanager

## DIE TOP-ZIELE DER UNTERNEHMEN



Abbildung 1: Wie wichtig sind in den kommenden zwei Jahren die konkreten Ziele bezogen auf Ihr Unternehmen? Häufigkeiten; n = 27

## AUTOMOTIVE-BRANCHE SUCHT DIE BALANCE ZWISCHEN „NEW BUSINESS“ UND „LEGACY-MODERNISIERUNG“

Die Top-Themen der Automobilunternehmen in Bezug auf ihre digitale Transformation lassen sich in die zwei Handlungsfelder „Digital Customer Experience“ und „Digital Operation Excellence“ aufteilen.

Bei der „Digital Customer Experience“ geht es vor allem darum, die bestehenden Produkte und Services um digitale Mehrwertdienste zu erweitern oder ganz neue Geschäftsmodelle zu entwickeln sowie die Kundenschnittstellen vollumfänglich zu digitalisieren (Customer Journey). 63 beziehungsweise 57 Prozent der untersuchten Automobilunternehmen sehen diese zwei Themen als ihre wichtigste Herausforderung in den kommenden zwei Jahren an.

Dabei spielen die Technologien Cloud und Data Analytics, aber auch IT-Security als Querschnittsthema eine besonders wichtige Rolle.

Die hohe Bedeutung dieser Technologiethemata spiegelt sich auch in den Investitionsplanungen der befragten Automobilunternehmen wider.

Einen stärkeren Fokus auf die Digital Customer Experience zu legen ist vor dem Hintergrund eines härteren internationalen Wettbewerbs auch dringend notwendig. Es geht fast allen OEMs darum, Kunden zu halten, neue Kundengruppen zu erschließen sowie künftige Erlöse und die Wettbewerbsfähigkeit abzusichern. Zu diesem Zweck setzt die Automotive-Industrie bereits sehr stark auf die Analyse von kundenbezogenen Daten. Für 54 Prozent der befragten Automotive-Unternehmen hat der Einsatz von Data Analytics eine hohe Relevanz für die Verbesserung der Customer Journey.

Für die Umsetzung solcher Themen ist jedoch eine moderne IT-Landschaft von sehr hoher Bedeutung.



Eine moderne IT ist hochskalierbar, flexibel, schnittstellenoffen und bietet Schutz vor Cyberangriffen.

Aus diesem Grund legen die befragten Unternehmen einen weiteren Investitionsschwerpunkt auf Projekte im Bereich „Digital Operation Excellence“. Darunter fallen Themen wie Legacy-Modernisierung, Automatisierung der Geschäftsprozesse, Erhöhung der Integrationsfähigkeit des IT-Backend oder die Migration von Anwendungen in die Cloud.

Gerade der Trend hin zu kürzeren Produktlebenszyklen beschäftigt die Branche sehr stark und erfordert massive Prozessanpassungen. Damit verbunden sind auch kürzere Markteinführungszeiten. So ist die Beschleunigung und Flexibilisierung des Produktentwicklungsprozesses für 59 Prozent der untersuchten Automobilunternehmen eines der strategischen Top-Themen der kommenden zwei Jahre.

Die Optimierung der Vertriebsprozesse ist für 52 Prozent eines der Top-Themen für 2017/2018. Hierunter fällt im Wesentlichen die Online-Offline-Kombination während des Sales-/After-Sales-Prozesses.

Dass sich Kunden online informieren und offline kaufen, ist für die Branche zwar nicht neu; dennoch sind beide Kanäle bei den meisten OEMs noch nicht gut miteinander verzahnt, was vor allem daran liegt, dass die Schnittstellen zu den CRM-Systemen der Vertragshändler nicht oder nur rudimentär vorhanden sind. So ist es auch für die Vertragshändler sehr schwierig, Statusinformationen beispielsweise zur Lieferung eines Fahrzeugs an die Kunden zu geben.

#### OHNE ANPASSUNG DER ORGANISATION UND UNTERNEHMENSKULTUR SCHEITERN DIGITALISIERUNGSSTRATEGIEN

Eine erfolgreiche Digitalisierungsstrategie steht und fällt mit ihrer Umsetzung durch die Organisation beziehungsweise die handelnden Mitarbeiter. Eine Neugestaltung der klassischen hierarchischen Unterneh-

mensorganisation und der siloorientierten Prozessabläufe ist notwendig.

Diesen Weg hat beispielsweise Daimler bereits mit dem Ziel beschritten, 20 Prozent der Belegschaft in eine sogenannte Schwarmorganisation zu überführen, damit diese nicht in starre Hierarchien eingebunden sind. Dahinter steckt die Notwendigkeit, die Organisation auf Themen wie agile Entwicklung und DevOps einzustellen, die von einer Art Start-up-Kultur leben.

#### ZWEIJAHRESPLAN: MEDIENBRUCHFREIE KOMMUNIKATION

Medienbruchfreie Prozesse gehören zu den wichtigsten Zielen der Digitalisierung, da sie vor allem die Prozesskosten senken, die Zusammenarbeit verbessern und ein digitales, kanalübergreifendes Kundenerlebnis erst möglich machen.

Allerdings ist die Automobilbranche laut den Ergebnissen der Befragung im Vergleich zu anderen Branchen hinsichtlich Digitalisierung und Vernetzung der Prozesse noch im Rückstand. Das hängt im Wesentlichen mit der ausgeprägten Silo-Mentalität in den Organisationsstrukturen und klassischen Hierarchiestufen zusammen. Nicht selten verfolgen einzelne Geschäftsbereiche unterschiedliche und nicht aufeinander abgestimmte Digitalisierungsziele. Dies erschwert sowohl die Vernetzung der Geschäftsprozesse als auch die Digitalisierung des Gesamtunternehmens.

Derzeit (2017) hat gerade einmal jedes dritte der untersuchten Automotive-Unternehmen weitestgehend medienbruchfreie Prozesse – sowohl für die Abwicklung von Geschäftsprozessen innerhalb des Unternehmens als auch für solche mit anderen Unternehmen. Der Durchschnitt über alle von Lünendonk untersuchten Branchen (Banken, Versicherungen, Handel, Gesundheitswesen, Industrie) liegt dagegen bei knapp 40 Prozent.

In zwei Jahren soll sich dieses Bild laut den Planungen der Automobilisten komplett gedreht haben.

In zwei Jahren wollen 85 Prozent der Unternehmen ihre internen Geschäftsprozesse so stark digitalisiert haben, dass es so gut wie keine Medienbrüche mehr gibt. Allerdings glauben nur 81 Prozent der befragten Unternehmen daran, dass in zwei Jahren eine nahezu vollständige Digitalisierung und Vernetzung der zwischenbetrieblichen Geschäftsprozesse erfolgt ist. Der Durchschnitt über alle untersuchten Branchen hinweg (siehe Lünendonk®-Studie „Der Markt für IT-Beratung und IT-Service in Deutschland“) liegt bei 95 Prozent der Unternehmen, die medienbruchfreie zwischenbetriebliche Geschäftsprozesse anstreben.

Vor allem in der Kommunikation mit anderen Unternehmen (Zulieferer, Abnehmer, Kooperationspartner etc.) können derzeit Vorteile der Digitalisierung nicht vollumfänglich ausgeschöpft werden. Beispielsweise fehlt es kleineren mittelständischen Zulieferern häufig an SAP-Schnittstellen, um Standard-

geschäftsdocumente elektronisch auszutauschen. Vielerorts, in der Industrie, im Autohandel oder in der Logistik, wird noch klassisch mit Faxbestellungen und -aufträgen gearbeitet, was der Digitalisierung entgegenwirkt. Hierfür gibt es zwei wesentliche Gründe:

Für kleinere und mittlere Unternehmen, also die Mehrheit der Zulieferer, sind Investitionen in eine medienbruchfreie und vollständig elektronische Kommunikation entweder zu hoch oder sie haben derzeit andere Prioritäten wie hoher Kostendruck, Modernisierung der IT-Prozesse oder die Einführung neuer Software zur Steuerung von Produktion und Logistik (Industrie 4.0).

Trotz der Möglichkeiten eines vollumfänglichen elektronischen Datenaustauschs nutzen Mitarbeiter also weiterhin die ihnen bekannten Kommunikationsmittel und sperren sich gegen Neuerungen. Aus letzterem Grund ist für eine erfolgreiche Transformation die Motivation und Schulung der Mitarbeiter, die neuen technologischen Möglichkeiten auch zu nutzen, von zentraler Bedeutung.

**MEDIENBRUCHFREIE PROZESSE SIND DERZEIT NOCH SELTEN**

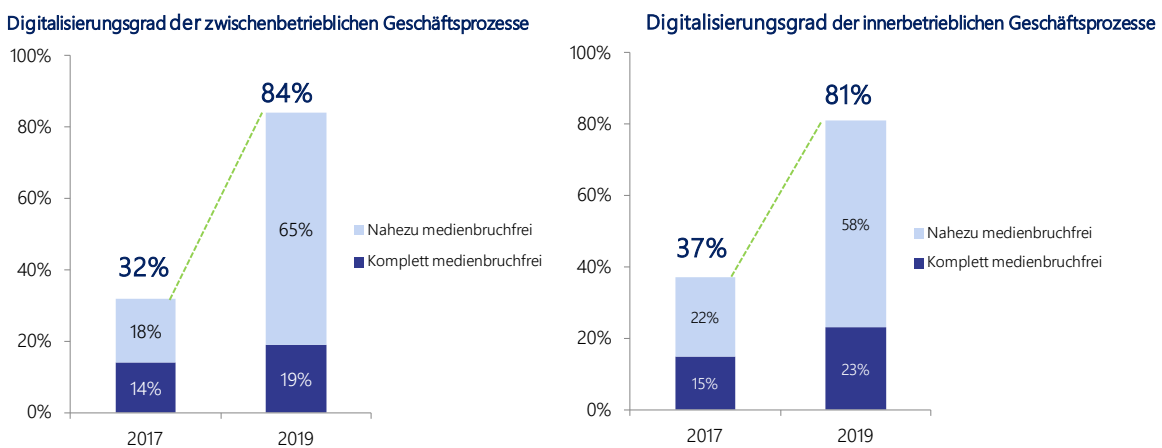


Abbildung 2: Anteil der Unternehmen, die bereits medienbruchfreie zwischen- wie innerbetriebliche Geschäftsprozesse haben. Skala von -2 = „Stimme gar nicht zu“ bis +2 = „Stimme voll zu“; n = 27

# Prioritäten der digitalen Transformation

Die einzelnen strategischen Ziele zur digitalen Transformation gleichzeitig umzusetzen ist schwer und auch nicht immer empfehlenswert. Daher ist es interessant zu wissen, wie die untersuchten Unternehmen aus der Automobilbranche einzelne relevante Automotive-Themen hinsichtlich ihrer aktuellen Bedeutung priorisieren.

Die abgefragten Themen lassen sich in die zwei Blöcke „Produkt“ und „Prozesse/Fahrzeugproduktion“ unterteilen.

Bezogen auf das Produkt Fahrzeug gehören „Vermarktung von Mehrwertdiensten“ und „Connected Car“ zu den Top-Themen der befragten Automobilunternehmen. 60 Prozent der Unternehmen beschäftigen sich darüber hinaus sehr intensiv mit Fahrerassistenzsystemen/autonomen Fahren, einem Teilbereich des Themas „Connected Car“.

Das Querschnittsthema „IT Security/Cyber Security“ hat aus der Sicht von rund 80 Prozent der Befragten hohe bis sehr hohe Priorität. Dabei geht es sowohl um die IT-Security im Connected-Car-Kontext, als auch um den Schutz der Unternehmens- und Kundendaten.

In engem Zusammenhang mit dem Thema „Connected Car“ steht „Big Data Analytics“, ein Thema, das für fast 80 Prozent der Unternehmen eine hohe Priorität genießt. Die IT-Modernisierung als wichtige Grundlage der digitalen Transformation hat noch für fast 60 Prozent derzeit eine hohe Priorität.

Etwas unterrepräsentiert in den Antworten scheint die Ausrichtung der Organisation auf Digitalisierungsprojekte und Innovationsentwicklung. Nur 46 Prozent der Befragten sehen hier eine hohe Priorität zur Organisationsveränderung.

## SICHERHEITSTHEMEN RUND UM DIGITALE SERVICES STEHEN IM FOKUS DER INVESTITIONEN

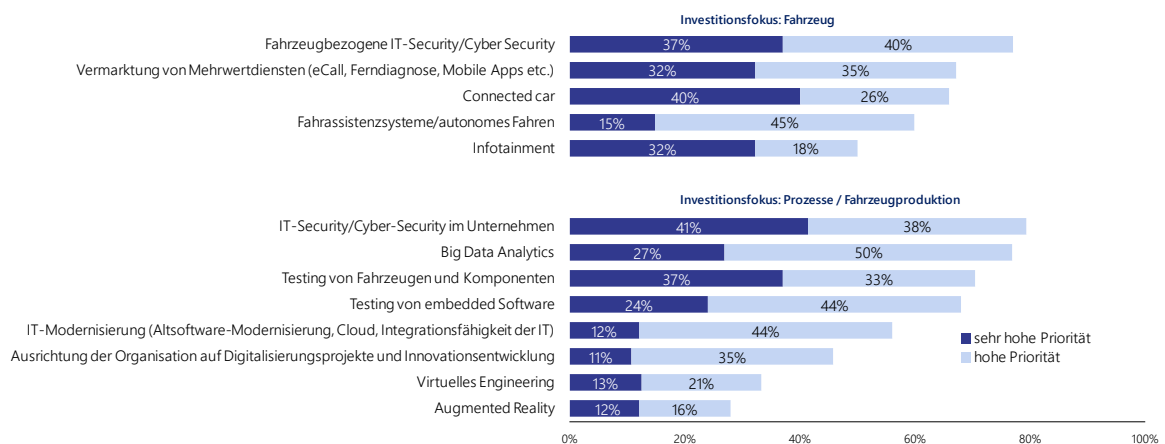


Abbildung 3: Frage: Bitte bewerten Sie die Prioritäten Ihres Unternehmens bei folgenden Themen.

Skala von -2 = „keine Prioritäten“ bis +2 = „sehr hohe Prioritäten“; n = 24



# Der digitale Reifegrad in der Automotive-Branche

Die Ergebnisse der Lünendonk®-Sonderanalyse für die Automobilbranche zeigen, dass die Anstrengungen der letzten Jahre, die IT durch den Einsatz neuer Technologien zu modernisieren und Prozesse zu automatisieren, auf einem guten Weg sind.

Allerdings ist es – und das zeigen auch die Investitionspläne der befragten Unternehmen – bis zu einer kompletten Digital Journey noch ein Stück zu gehen.

Nur jedes zweite der untersuchten Automobilunternehmen hat, Stand 2017, eine hohe Integrationsfähigkeit seiner Backend-IT erreichen können. Deutlich weiter sind die Automobilisten dagegen in der Datenanalyse. 60 Prozent der Unternehmen können mit einer sehr guten bis guten Datenqualität die digitale Transformation angehen. Während die Automobilbranche bei der Integrationsfähigkeit im Branchenvergleich abfällt, ist sie in puncto Datenqualität deutlich weiter.

Dem Aufbau neuer Geschäftsmodelle steht bei 44 Prozent der Unternehmen im Weg, dass sie externe

Partner nur unzureichend beziehungsweise mit hohem Aufwand in die Innovationsentwicklung und den Aufbau digitaler Plattformen einbinden können. Externe Partner in diesem Zusammenhang sind – neben Start-ups – vor allem Versicherungen (Telematiktarife), Mietwagenfirmen (Carsharing) oder Technologieunternehmen, mit denen am Aufbau digitaler Plattformen für neue Mehrwertdienste gearbeitet wird.

Da sich derzeit jedoch die klassischen Wertschöpfungsketten sehr stark und in hoher Geschwindigkeit zu digitalen Ökosystemen/Plattformen wandeln, sind Unternehmen gefordert, die Integrationsfähigkeit externer Partner sicherzustellen.

Positiv ist zu werten, dass jedes zweite befragte Unternehmen eine moderne Anwendungslandschaft hat, die in der Regel durch offene Schnittstellen zu den wichtigsten Technologien gekennzeichnet ist.

Eine veraltete Anwendungslandschaft hat keines der befragten Unternehmen, was auf große Fortschritte bei der Legacy-Modernisierung hindeutet.



Abbildung 4: Frage: Wie schätzen Sie den Reifegrad Ihrer IT-Prozesse ein? Skala von -2 = „sehr niedrig“ bis +2 = „sehr hoch“; n = 26



## ORGANISATIONSSTRUKTUREN SIND HÄUFIG NOCH NICHT „DIGITAL READY“

Während die Mehrheit der untersuchten Automobilunternehmen technologisch eher eine mittlere Reife vorweist, sind sie in der Anwendung agiler Softwareentwicklungsmethoden deutlich weiter als andere Branchen. 47 Prozent der Befragten gaben an, eine hohe Reife in der Anwendung agiler Methoden zu haben. Das lässt sich gut am Anteil der IT-Projekte ablesen, in denen agile Methoden Anwendung finden. 62 Prozent der befragten Unternehmen arbeiten in mehr als 15 Prozent ihrer IT-Projekte mit agilen Methoden. In 21 Prozent der Unternehmen finden agile Methoden sogar in jedem dritten IT-Projekt Anwendung.

Die Ergebnisse der Lünendonk<sup>®</sup>-Sonderanalyse zeigen aber auch, dass es für 38 Prozent der Automotive-Unternehmen eine große Herausforderung ist, mit agilen Methoden in der Softwareentwicklung und -einführung zu arbeiten. Das hängt zum Teil mit hierarchischen Strukturen und mit Unternehmenskulturen zusammen, die noch stark auf der Trennung von Geschäftsbereichen und fest definierten Verantwortungsbereichen basiert.

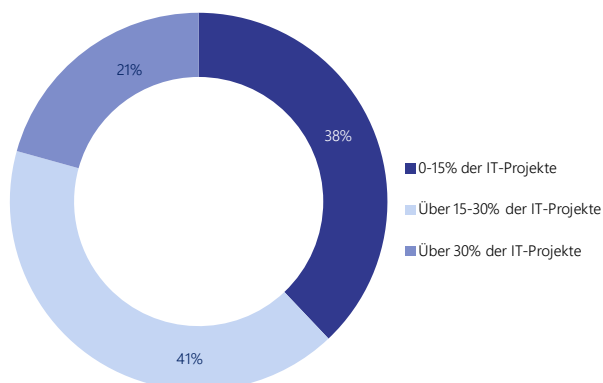
Im Vergleich zu anderen Wirtschaftszweigen steht die Automobilbranche in puncto Einsatz agiler Methoden aber nicht so schlecht da und scheint in hier eine höhere Reife zu haben. Der vergleichsweise hohe Reifegrad in der Anwendung agiler Methoden hängt aus Analystenperspektive sehr stark mit dem hohen IT-Anteil im Produkt Fahrzeug in Form von Embedded Software zusammen. Dies ist übrigens eine Gemeinsamkeit der Branche mit den Banken, die ebenfalls eine hohe Agilitätstiefe in ihren IT-Projekten haben. Die Entwicklung von Embedded Software ließe sich auch ohne den Einsatz agiler Methoden in kurzen Entwicklungszeiten nur schwer umsetzen.

Bedenklich stimmt dagegen, dass in jedem zweiten Automobilunternehmen Themen wie Datensicherheit und Integrationsfähigkeit von den Fachbereichen nicht oder nur unzureichend in der Konzeption digitaler Lösungen berücksichtigt werden. Hier ist die Automobilbranche gegenüber anderen Branchen im Rückstand.

43 Prozent der befragten Unternehmen fällt es ebenfalls noch schwer, Innovationsmethoden wie Design Thinking zu nutzen. Im Vergleich zu anderen Branchen tun deutlich mehr Unternehmen mit modernen Innovationsmethoden schwer.

## BUDGETS FÜR IT-BERATUNG UND ANWENDUNGSENTWICKLUNG WERDEN WEITER STEIGEN

### Anteil der IT-Projekte, in denen agile Methoden eingesetzt werden



### Aussagen zur Zusammenarbeit von Fachbereich und IT

- 45 Prozent der Unternehmen haben klare funktionale Trennung von Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle und Umsetzung
- In 43 Prozent der Unternehmen wird die IT erst ab der Umsetzung in Digitalprojekte involviert
- 3 Prozent der Unternehmen hat eine Schatten-IT, die bewusst gewollt ist
- In 50 Prozent der Unternehmen berücksichtigen die Fachbereiche in der Konzeptionsphase die Aspekte Datensicherheit und Integrationsfähigkeit der Lösungen

Abbildung 5: In wie viel Prozent der IT-Projekte werden agile Methoden angewendet? n = 29

# Digitale Transformation: die Investitionsplanungen der Automobilunternehmen

## IM FOKUS: AUTOMATISIERUNG, LEGACY UND IT-SECURITY

Die von Lünendonk untersuchten Unternehmen aus der Automobilbranche gehen in den kommenden zwei Jahren (2017 und 2018) vor allem die Modernisierung ihrer IT-Prozesse sowie die Digitalisierung der Geschäftsprozesse an.

Der Schwerpunkt der digitalen Transformation liegt dabei auf der „Digital Operation Excellence“ als Basis neuer, digitaler Geschäftsmodelle.

Fast alle befragten Unternehmen (96 %) werden einen Projektschwerpunkt auf die „Automatisierung von Prozessen“ legen. Vor dem Hintergrund, dass 70 Prozent der Unternehmen derzeit maximal einen

mittleren Automatisierungsgrad haben, sind Anstrengungen, die Automatisierung zu forcieren, nur konsequent.

Erfolge in der Prozessautomatisierung sind sehr stark mit der Fähigkeit der IT-Systeme verknüpft, sich automatisieren zu lassen. Ein hoher Grad an Legacy steht dem Automatisierungsziel häufig im Weg. Daher legen 70 Prozent der befragten Unternehmen einen weiteren Budgetschwerpunkt auf die Modernisierung der IT-Systeme. Darunter fallen Themen wie Altsoftware-Modernisierung, Cloud-Migration, Konsolidierung von Anwendungen und Standardisierung.

Mit 73 Prozent den dritten großen Block in den Budgets der befragten Unternehmen bildet die IT-Security.

## AUTOMATISIERUNG VON PROZESSEN STEHT IM FOKUS

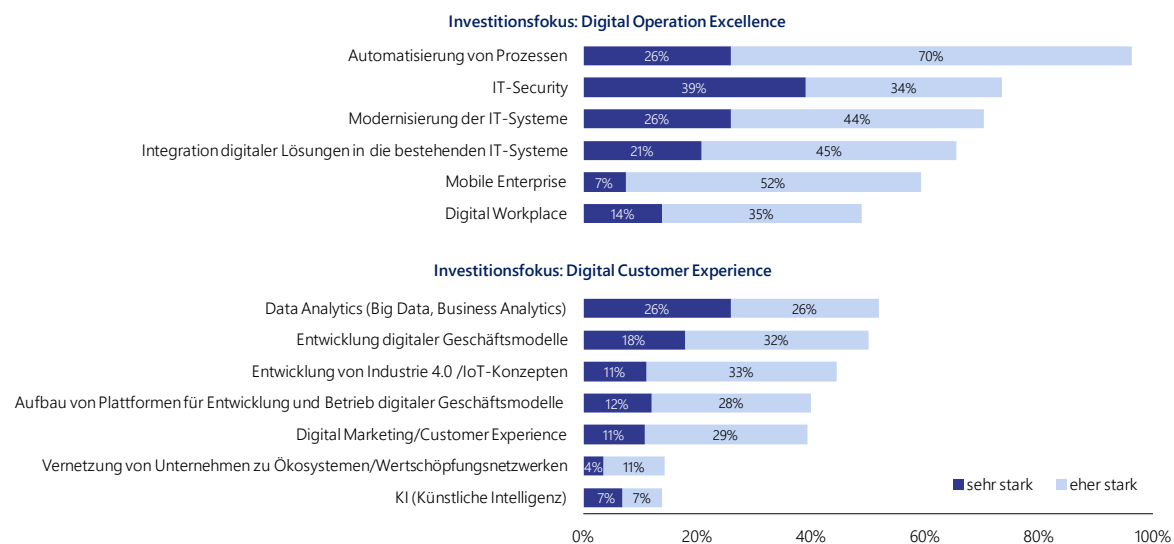


Abbildung 6: In welchen Technologiethemen plant Ihr Unternehmen Investitionen?

Skala von -2 = „gar nicht“ bis +2 = „sehr stark“; n = 27



Für Automobil-OEMs sind Informationen über ihre Kunden immer wichtiger, beispielsweise um dem Kunden auf Basis seines Nutzungsverhaltens Mehrwertdienste während der Fahrzeugnutzung anzubieten oder um die Markenbindung zu unterstützen. Solche Mehrwertdienste können Infotainment-Angebote, PS-Upgrades, Smart Home Connectivity, Reservierungs- und Zahlungssysteme für Parkplätze, Werkstattservices oder verbrauchsabhängige Versicherungen sein. Folglich plant jedes zweite befragte Automobilunternehmen, stark in die Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle zu investieren.

Der Schutz der Fahrzeug- und der personenbezogenen Daten ist für die Marktfähigkeit solcher Mehrwertservices, die größtenteils auf der Analyse von kundenbezogenen Daten basieren, ein entscheidender Faktor. Die neue EU-Datenschutz-Grundverordnung macht die Weitergabe personenbezogener Daten an Dritte schwieriger. Security by Design, also die frühzeitige Berücksichtigung von Datensicherheitsaspekten während der Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells, ist daher zwingend notwendig. Da alle OEMs derzeit an digitalen Plattformangeboten im Connected-car-Bereich arbeiten, steigen auch die Security-Anforderungen und -Ausgaben.

In Bezug auf die Digitalisierung der Kundenschnittstelle und auf neue Einnahmequellen durch die Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle setzt jedes zweite Unternehmen einen Budgetschwerpunkt. 40 Prozent der Befragten gaben an, stark in den Aufbau von Plattformen für die Entwicklung und den Betrieb digitaler Geschäftsmodelle zu investieren.

Betrachtet man dabei die Größenklassen der untersuchten Unternehmen, so fällt auf, dass unter den befragten Unternehmen mit mehr als einer Milliarde Euro Umsatz fast alle befragten Unternehmen an Plattformkonzepten arbeiten beziehungsweise solche be-

reits eingeführt haben. Vor allem die großen Zulieferer wie ZF, Bosch oder Continental arbeiten sehr intensiv an Geschäftsmodellen, wie sie mit Daten aus dem Fahrzeug zusätzliche Services für die OEMs anbieten können.

Connectivity-Plattformen für Infotainment- und Serviceangebote haben dagegen bereits so gut wie alle Premiumhersteller im Einsatz, während der übrige Markt derzeit große Anstrengungen unternimmt zu folgen.

Etwas widersprüchlich sind dagegen die Antworten der Befragten zu den Investitionsplanungen zur Vernetzung von Unternehmen zu Ökosystemen/Wertschöpfungsnetzwerken. Nur 16 Prozent der untersuchten Unternehmen planen hohe Investitionen in die Vernetzung mit anderen Unternehmen. Ohne die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit von Kooperationspartnern mithilfe von Collaboration-Tools sind digitale Plattformen aber nicht möglich.

#### IT-BUDGETS STEIGEN

Die Herausforderungen der digitalen Transformation und einer damit verbundenen höheren Wertschöpfung der Informationstechnologie führen in den meisten befragten Unternehmen konsequenterweise auch zu höheren IT-Ausgaben. Mehr als jedes zweite (52 %) von Lünendonk befragte Automobilunternehmen plant, sein Budget für IT-Beratung/Systemintegration zu erhöhen. 45 Prozent erhöhen ihre entsprechenden Ausgaben um bis zu 5,0 Prozent, 7 Prozent um 5,0 bis 10,0 Prozent.

Deutlich mehr Bewegung ist in den Budgets für die Anwendungsentwicklung. Dabei geht es stark um die Entwicklung digitaler Features (Mehrwertservices) oder um die technologische Umsetzung digitaler Plattformkonzepte.



UNTERNEHMEN INVESTIEREN STÄRKER IN IT-PROJEKTE



Entwicklung der Budgets für **IT-Beratung/Systemintegration:**

- 45% planen Erhöhung um bis zu 5%
- 7% planen Erhöhung um 5% bis 10%
- 31% lassen die Budgets konstant

Entwicklung der Budgets für **Anwendungsentwicklung/ -einführung:**

- 41% planen Erhöhung um bis zu 5%
- 17% planen Erhöhung um 5% bis 10%
- 34% planen mit konstanten Budgets



Entwicklung der Budgets für **IT-Betrieb:**

- 22% planen Erhöhung um bis zu 5%
- 15% planen Erhöhung um 5% bis 10%
- 33% planen mit konstanten Budgets

Investitionsschwerpunkte 2017/2018



Abbildung 7: Wie werden sich Ihre IT-Budgets 2017/2018 entwickeln? n = 27

Darüber hinaus investiert die Branche sehr stark in die Einführung von Standardsoftware wie Salesforce, Microsoft oder SAP sowie in CAD- und PLM-Software im Industrie-4.0-Kontext. Knapp 60 Prozent der Befragten werden ihre Budgets für die Anwendungsentwicklung erhöhen, während nur 7 Prozent Ausgabenkürzungen planen.

Auf der Ebene der Anwendungen und IT-Infrastruktur reduzieren 30 Prozent der untersuchten Unternehmen die Ausgaben und kalkulieren entsprechend weniger Budget für den IT-Betrieb ein. Diese Entwicklung kann mit Fortschritten in der Automatisierung und mit einer stärkeren Nutzung von Cloud-Services sowie Near- und Offshore-Leistungen zusammenhängen. Ebenso führen Skaleneffekte infolge von Standardisierung, Harmonisierung und Konsolidierung der IT-Landschaft zu geringeren Kosten in der Bereitstellung von IT-Services.

37 Prozent der befragten Unternehmen investieren dagegen stärker in ihren IT-Betrieb. Diese Maßnahmen lassen sich auch an den Investitionsplanungen zur Automatisierung und Modernisierung der IT-Prozesse ablesen.

Bei denjenigen Unternehmen, die Ausgabensteigerungen planen, kann davon ausgegangen werden, dass sie sich erst am Anfang ihrer digitalen Transformation befinden. In den ersten Phasen beginnen sie der Regel damit, die IT-Operations zu modernisieren und neue Technologien zur Automatisierung und zur Bereitstellung der IT-Leistungen (Virtualisierung, Cloud) einzuführen. Beispiel hierfür sind die Einführung von Microsoft 365 für Office-Anwendungen, von Microsoft Azure als eine der führenden Cloud-Plattformen oder IBM Bluemix für die agile Anwendungsentwicklung sowie von Salesforce zur Digitalisierung von für Marketing- und Vertriebsprozessen.

Jedoch zeigen auch Gespräche mit Automobilunternehmen, die sich zwar in einer im Branchenvergleich höheren digitalen Reifephase befinden und bereits mit der Vermarktung digitaler Geschäftsmodelle begonnen haben, dass sie ihre Ausgaben für den IT-Betrieb erhöhen. Das ist beispielsweise bei Predictive-Maintenance- und bei Connected-Car-Anwendungen der Fall. Mit der Einführung digitaler Geschäftsmodelle und neuer as a service-Lösungen steigen auch die Kosten für den IT-Betrieb wieder an.



# Der Markt für IT-Dienstleistungen für die Automobilindustrie

Die Informationstechnologie hat in der Automobilindustrie traditionell einen hohen Anteil an der Wertschöpfung. Das liegt sowohl am hohen Softwareanteil im Fahrzeug als auch an der sehr stark IT-gestützten Fahrzeugentwicklung mithilfe von CAD-Werkzeugen. Auch hinsichtlich der Automatisierung der Produktion gilt die Branche als Vorreiter.

Daher sind die IT-Ausgaben der Automobilunternehmen im Branchenvergleich sehr hoch. Ebenso ist die Zusammenarbeit mit IT-Dienstleistungs- und Engineering-Unternehmen, die Embedded Software entwickeln, sehr intensiv.

Die Automobilbranche ist daher eine der wichtigsten Kunden des deutschen IT-Dienstleistungsmarktes. Im Durchschnitt entfallen auf Kunden aus der Automobilindustrie 13,2 Prozent des Umsatzes der IT-Dienstleister in Deutschland. Auf einen höheren Umsatzanteil als Einzelbranche kommt nur noch der Bank-

sektor mit einem Anteil von 18,5 Prozent im statistischen Mittel.

Laut dem Ranking der Automobilwoche über die führenden 25 IT-Dienstleister für die Automobilbranche setzen elf Unternehmen mehr als 100 Millionen Euro mit Kunden aus dieser Branche um. Die übrigen Anbieter erzielen mit Automotive-Kunden Umsätze zwischen 88,0 und 29,6 Millionen Euro.

Die führenden Anbieter unterscheiden sich, neben ihrer Größe, auch sehr stark in ihrem Geschäftsmodell. So finden sich mit H&D, MHP, MVI Solve-IT und Sulzer vier IT-Beratungen, die sich ausschließlich auf Beratungs- und IT-Services für die Automotive-Industrie spezialisiert haben. Die übrigen IT-Dienstleister richten sich mit ihren Services auch an andere Branchen, wobei für einige von ihnen der Automotive-Sektor durchaus einen Schwerpunkt darstellt.

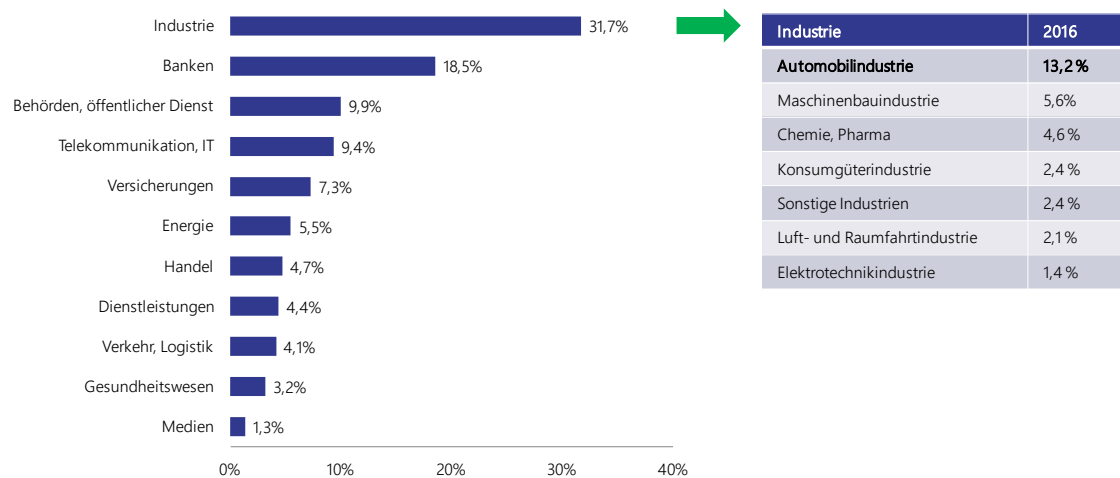


Abbildung 8: Marktsektoren 2016; Mittelwerte; n = 68

Der Gesamtumsatz der 25 führenden IT-Dienstleister mit Kunden aus der Automobilindustrie (OEMs und Zulieferer) betrug 2016 rund 4,0 Milliarden Euro. Im Vergleichszeitraum 2015 waren es 3,6 Milliarden Euro.

Das durchschnittliche Umsatzwachstum der 25 führenden IT-Dienstleister betrug 2016 14,4 Prozent. Rechnet

man das Unternehmen Wipro heraus, das im Wesentlichen durch die Übernahme der Cellent AG anorganisch um 114,3 Prozent gewachsen ist, ergibt sich eine durchschnittliche Umsatzsteigerung der übrigen 24 IT-Dienstleister von 10,2 Prozent.

### DIE FÜHRENDEN 25 IT-DIENSTLEISTER DER AUTOMOBILBRANCHE 2016

Rang	Unternehmen	Inlandsumsatz mit Automobilindustrie in Mio. Euro		Globaler Umsatz mit Automobilindustrie in Mio. Euro	
		2016	2015	2016	2015
1	T-Systems International, Frankfurt am Main 1)	720,0	710,0	900,0	910,0
2	IBM, Ehningen 1) 3)	440,0	430,0	k.A.	k.A.
3	Hewlett Packard Enterprise, Böblingen 1) 3) 6)	370,0	360,0	k.A.	k.A.
4	Computacenter, Kerpen 1)	348,9	309,5	353,7	309,5
5	Accenture, Kronberg 1)	265,0	230,0	k.A.	k.A.
6	MHP Management- und IT-Beratung, Ludwigsburg	250,0	220,0	k.A.	k.A.
7	NTT Data Deutschland, Bielefeld/München 1) 2) 4)	228,0	186,0	325,0	293,0
8	Infosys, Frankfurt am Main 1) 2) 7)	198,0	165,0	333,0	295,0
9	Atos Deutschland, München 1) 2) 8)	170,0	160,0	400,0	380,0
10	Capgemini Deutschland, Berlin 1) 2)	150,0	130,0	500,0	440,0
11	All for One Steeb, Filderstadt-Bernhausen 1)	118,1	102,0	122,5	103,9
12	MSG Systems, Ismaning	88,0	77,0	90,0	80,0
13	ESG Elektroniksystem- und Logistik-GmbH, Fürstfeldbruck 1) 2)	78,0	83,0	109,0	112,0
14	Sulzer, München	77,0	75,0	78,0	76,0
15	SVA System Vertrieb Alexander, Wiesbaden	66,0	47,0	66,0	47,0
16	H&D International Group, Gifhorn	55,9	70,0	60,7	76,4
17	Wipro Technologies, Meerbusch 2)	45,0	21,0	183,0	167,0
18	MVI Solve-IT, München 5)	43,0	40,0	45,0	45,0
19	Abat, Bremen	42,5	39,0	45,0	40,5
20	CGI, Leinfelden-Echterdingen 2)	42,1	37,9	k.A.	k.A.
21	BT Germany, München	40,0	36,0	200,0	210,0
22	Cenit, Stuttgart	39,9	38,3	43,5	40,5
23	BearingPoint, Frankfurt am Main 1)	38,0	35,0	68,0	67,0
24	Datagroup, Pliezhausen 1)	30,0	30,5	k.A.	30,5
25	Allgeier, München 1) 2)	29,6	21,8	29,8	22,2

Abbildung 9: Die führenden 25 IT-Dienstleister in der Automobilindustrie

Quelle: Automobilwoche

#### Fußnoten

- 1) Umsätze ganz oder teilweise geschätzt
- 2) Werte 2015 teilweise aktualisiert
- 3) Nur Service-Umsätze
- 4) Inkl. itelligence
- 5) Teil der MVI Group
- 6) Im April 2017 Zusammenschluss von HPE Services und CSC zu DXC Technology
- 7) Umsatz bezieht sich auf Bereich Hightech, Manufacturing, Industry
- 8) Inkl. Science & Computing



# Zusammenfassung und Fazit

Die Automobilbranche steht vor großen Herausforderungen und Veränderungen. Es ist vor allem die Digitalisierung, welche die Branche derzeit regelrecht umwälzt. Insbesondere das autonome Fahren sowie digitale Mehrwertservices (Infotainment, Mobilitätsdienstleistungen etc.) beschäftigen die Branche so stark, dass bestehende Strategien, Organisationsstrukturen und Prozesse nicht nur hinterfragt, sondern in vielen Unternehmen komplett verändert werden. Geschwindigkeit in der Umsetzung ist dabei ein wichtiges, aber nicht das einzige Erfolgskriterium. Neue Produkte und Services müssen sehr nah an den konkreten Anforderungen des Kunden und seiner sogenannten Customer Journey entwickelt werden.

OEMs und ihre Zulieferer versprechen sich von der Digitalisierung des Fahrzeugs neue Zusatzerlöse, Kundenbindungseffekte und dass sie „verlorene“ Kundengruppen zurückgewinnen. Auf dem Weg zur vollständigen digitalen Transformation ist jedoch zunächst vor allem die Modernisierung der IT zu bewältigen. Dazu gehören vor allem die Softwareanwendungen zur Unterstützung der Geschäftsprozesse, Datenbanken und die IT-Infrastruktur. Gleichzeitig sind die Organisationsstrukturen entscheidend, also die Fähigkeit eines Unternehmens, Digitalisierungsprojekte zu planen und umzusetzen.

Ein weiterer wichtiger Punkt sind die Datenschutzanforderungen, die Aufsichtsbehörden an datenbasierte Geschäftsmodelle stellen. So gelten alle Daten, die in einem Fahrzeug gesammelt werden, als personenbezogen, wenn sie mit der Fahrzeugkennung verknüpft werden. Viele neue Mehrwertservices rund um das Thema „Connected Car“ basieren auf Plattformökosystemen, das heißt, die gesammelten Daten werden mit Werkstätten, Infotainment-Anbietern (Google, Apple etc.), Mobilitätsdienstleistern (Google Maps, Deutsche Bahn, Quixxit etc.) oder anderen beteiligten Unter-

nehmen geteilt. Die Weitergabe an Dritte wird durch die EU-Datenschutz-Grundverordnung deutlich schwieriger, denn es bedarf einer ausdrücklichen Genehmigung des Kunden zur Weitergabe seiner Daten. Die Berücksichtigung von Datenschutzaspekten in einer frühen Phase der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle (Security by Design) ist daher sehr wichtig. Entsprechende Verstöße können die Unternehmen künftig teuer zu stehen. Bis zu vier Prozent des Jahresumsatzes können als Strafzahlungen fällig werden.

Ohne externe Beratungs- und IT-Dienstleister sind all diese Herausforderungen nicht zu bewältigen. Die Automobilbranche investierte 2016 rund vier Milliarden Euro in die Zusammenarbeit mit externen IT-Dienstleistern.

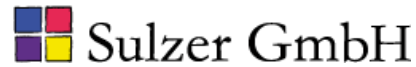
Besonders stark investieren die von Lünendonk befragten 29 Automobilunternehmen in die Datensicherheit und in den Schutz der Unternehmensnetzwerke vor Cyberangriffen. Vor dem Hintergrund der Auswirkungen der EU-Datenschutz-Grundverordnung sowie der weiteren Öffnung der Unternehmensnetzwerke bei Themen wie „Industrie 4.0“ und „Connected Car“ werden die Unternehmen jedoch ihre Anstrengungen zum Datenschutz und zur IT-Sicherheit noch weiter erhöhen müssen. Denn die Planungen der befragten Unternehmen sehen in den kommenden zwei Jahren hohe Investitionen in datenschutzrelevante Geschäftsmodelle wie Connected Car, digitale Mehrwertdienste und autonomes Fahren vor.

Die Ergebnisse dieser Sonderanalyse zeigen aber auch, dass viele der befragten Unternehmen in wichtigen Aspekten der digitalen Transformation bereits gut sind, einige andere aber auch noch viel vor sich haben.





SULZER



## Interview: Digitalisierung bedeutet oft Neuland



Dr. Michael Kraus  
Geschäftsführer

*Die Automobilbranche zählt zu den Branchen mit den höchsten IT-Ausgaben in Deutschland. Die Digitalisierung wirkt sich mit Themen rund um das vernetzte Fahrzeug, Elektromobilität und autonomes Fahren sehr stark auf die Branche aus. Michael Kraus, Geschäftsführer Vertrieb und Marketing bei Sulzer erläutert im Interview den Blickwinkel der Automobilindustrie auf die Digitalisierung.*

**LÜNENDONK:** Die Digitalisierung beschäftigt auch die Automobilbranche sehr stark. Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Themen, die Ihre Kunden aus der Automobilindustrie derzeit beschäftigen?

**DR. MICHAEL KRAUS:** Die Automobilität ist aktuell tief greifenden Umwälzungen unterworfen: Neben der fortschreitenden Vernetzung sind autonomes Fahren, flexible Nutzung (Mobilitätsdienste) und vor allem E-Mobility die zentralen Themen in der Digitalisierung der Branche. Damit einher geht eine Transformation

im Automobilssektor – weg vom reinen Fahrzeughersteller, hin zum Mobilitätsdienstleister mit hoher Kundenfokussierung. OEMs müssen im Zuge dessen Cloud- und Digital-Services, Sicherheitslösungen und Datenaustauschplattformen bereitstellen, aber auch digitale Ökosysteme etablieren. Sie betreten Neuland. Wir unterstützen sie dabei mit IT-Lösungen, agilen Methoden und DevOps-Prozessansätzen.

**LÜNENDONK:** Was waren im letzten Jahr die großen Themen, bei denen Ihre Kunden externe Unterstützung benötigt haben?

**DR. MICHAEL KRAUS:** Hier ist zum einen die Harmonisierung heterogener Back-End-Systeme zu nennen, die Automobilhersteller im letzten Jahr forciert angegangen sind. Ein weiteres wichtiges Thema stellen die Beratungsleistungen im agilen Projektumfeld dar, wie z. B. DevOps-Modelle. Darüber hinaus ist die Entwicklung digitaler Services zu erwähnen, die zunehmend Fahrzeugprodukte begleiten. Die Auswertung dieser datengetriebenen Services liefert den OEMs wichtige Impulse für zukünftiges Wachstum.

**LÜNENDONK:** In welchen Themen erwarten Sie in den nächsten zwei Jahren Nachfrage?

**DR. MICHAEL KRAUS:** Bei immer kürzeren Produktzyklen kommt der Beschleunigung der Entwicklungsprozesse eine entscheidende Bedeutung zu. Entsprechend werden prozessverbessernde Ansätze wie DevOps weiterhin ein Thema bleiben. Ebenfalls zu nennen ist SaaS: Der Betrieb und die Bereitstellung von Software



und IT-Infrastruktur durch externe Dienstleister ist hochinteressant für die Autoindustrie. Zusätzlich wird die Nachfrage in den Bereichen Connected Services, Data Analytics, Optimierung von Vertriebsprozessen (Customer Centricity) und Migration von Anwendungen in Cloud-Umgebungen weiter steigen.

**LÜNENDONK:** Wie gut sind die Automobilunternehmen aus Ihrer Sicht schon auf die Digitalisierung eingestellt?

**DR. MICHAEL KRAUS:** Die Automobilindustrie arbeitet bereits mit Hochdruck an der Digitalisierung – sowohl in unternehmensinternen Prozessen wie z. B. Logistik & Produktion (IoT) als auch in direkten Kundenservices wie etwa Parkdiensten.

**LÜNENDONK:** Wo hakt es noch konkret?

**DR. MICHAEL KRAUS:** Die Komplexität und die Größe der Konzerne führen dazu, dass die Umsetzung von Digitalisierungsprozessen mehr Zeit in Anspruch nimmt. Oftmals ist zuvor unternehmensinterne Überzeugungsarbeit zu leisten. Denn die Digitalisierung beginnt im Kopf.

**LÜNENDONK:** Wie haben sich die Anforderungen Ihrer Kunden an Beratungs- und IT-Dienstleister in letzter Zeit verändert?

**DR. MICHAEL KRAUS:** Es gibt eine Abkehr vom Wasserfallmodell hin zu agilen Projekt- und Liefermodellen. Das klassische Auftraggeber-Auftragnehmer-Modell wandelt sich zu einem Ökosystem, das die schnelle Entwicklung flexibler und funktionaler IT-Systeme unterstützt. Dies erfordert aufseiten der Dienstleister einen anspruchsvollen Spagat zwischen Compliance-Anforderungen auf der einen und Kundennähe auf der anderen Seite.

**LÜNENDONK:** Wie hat Sulzer darauf reagiert?

**DR. MICHAEL KRAUS:** Die stete Bereitschaft zur Veränderung und ein hohes Maß an Flexibilität zeichnen die Sulzer GmbH als mittelständischen IT-Dienstleister mit langjähriger Erfahrung in der Automobilindustrie aus. Mit unserem Standortnetzwerk liefern wir Services direkt vor Ort. So sind wir in der Lage, optimal auf die Kundenbedürfnisse einzugehen.

**LÜNENDONK:** Vielen Dank für das Gespräch!



# Unternehmensprofile

SULZER

LÜNENDONK & HOSSFELDER



## Sulzer GmbH

Die Sulzer GmbH begleitet als Full-Service-Anbieter für Prozess- und IT-Beratung seit 1978 Automotive-Kunden wie Audi, BMW, Daimler, MAN, MINI, Porsche, Rolls-Royce, Skoda und VW erfolgreich auf ihrem Weg. Das Unternehmen zeichnet sich aus durch hohe Expertise in den Geschäftsprozessen der Auftraggeber, durch professionelle IT-Dienstleistungen sowie fundiertes Know-how in allen klassischen und sich anbahnenden IT-Technologien. Heute ist Sulzer Software-Partner der führenden OEMs in Deutschland.

In nationalen und internationalen Märkten unterstützt das Unternehmen Kunden mit kreativen Ideen, länderspezifischer Erfahrung und ergebnisorientiertem Engagement. Sulzer verfügt über ca. 770 Experten, davon über 90 Prozent Softwareingenieure aus mehr als 20 Nationen. Ob Beratung, Konzeption, Realisierung, Integration sowie umfassende Serviceleistungen wie z. B. für Betriebsbetreuung und Wartung, oder Projektmanagement und Inbetriebnahme – das Unternehmen bietet Full Service aus einer Hand entlang des gesamten IT-Lifecycles an.

### STANDORTNETZWERK SCHAFFT KUNDENNÄHE

Mit den Standorten in München, Ingolstadt, Stuttgart, Magdeburg und Montvale (NJ/USA), sowie der Tochtergesellschaft Achala in Hyderabad (Indien) setzt Sulzer konsequent auf Kundennähe. Weltweite Partner erhöhen die globale Delivery-Fähigkeit zusätzlich. Die schlanke mittelständische Unternehmensstruktur und hohe Projektorientierung stellen kurze Kommunikationswege sicher und ermöglichen schnelle und effiziente Entscheidungen.

### TOP-25-RANKING – AUF WACHSTUMSKURS

Erfolg ist messbar. In den letzten Jahren ist die Sulzer GmbH kontinuierlich gewachsen. Mit einem Inlandsumsatz von 77 Mio. Euro belegt sie den 14. Platz im Ranking der 25 größten IT-Dienstleister in der deutschen Automobilindustrie 2016\*.

\*Quelle: Automobilwoche, Ausgabe 12-2017

### KONTAKT

Sulzer GmbH  
Dr. Michael Kraus  
Geschäftsführer  
Frankfurter Ring 162, 80807 München  
Telefon: +49 (0) 89 31 858 347  
E-Mail: michael.kraus@sulzer.de  
Internet: www.sulzer.de



# Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Die Lünendonk & Hossenfelder GmbH (Mindelheim), untersucht und berät europaweit Unternehmen aus der Informationstechnik-, Beratungs- und Dienstleistungsbranche. 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<sup>®</sup>-Listen und -Studien sowie das gesamte Marktbeobachtungsprogramm.

Die Lünendonk<sup>®</sup>-Studien gehören als Teil des Leistungsportfolios der Lünendonk & Hossenfelder GmbH zum „Strategic Data Research“ (SDR). In Verbindung mit den Leistungen in den Portfolioelementen „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 & Hossenfelder GmbH

Mario Zillmann

Partner

Maximilianstraße 40, 87719 Mindelheim

Telefon: +49 (0) 82 61 731 40- 0

Telefax: +49 (0) 82 61 731 40 – 66

E-Mail: [zillmann@lunenendonk.de](mailto:zillmann@lunenendonk.de)

Internet: [www.lunenendonk.de](http://www.lunenendonk.de)

## ÜBER LÜNENDONK & HOSSENFELDER

Seit 1983 ist die Lünendonk & Hossenfelder GmbH auf systematische Marktforschung, Branchen- und Unternehmensanalysen sowie Marktberatung für Informationstechnik-, Beratungs- und weitere hoch qualifizierte Dienstleistungsunternehmen spezialisiert. Der Geschäftsbereich Marktforschung betreut die seit Jahrzehnten als Marktbarometer geltenden Lünendonk®-Listen und -Studien sowie das gesamte Marktbeobachtungsprogramm. Die Lünendonk®-Studien gehören als Teil des Leistungsportfolios der Lünendonk & Hossenfelder GmbH zum „Strategic Data Research“ (SDR). In Verbindung mit den Leistungen in den Portfolioelementen „Strategic Roadmap Requirements“ (SRR) und „Strategic Transformation Services“ (STS) ist die Lünendonk & Hossenfelder GmbH in der Lage, ihre Kunden von der Entwicklung strategischer Fragen über die Gewinnung und Analyse der erforderlichen Informationen bis hin zur Aktivierung der Ergebnisse im operativen Tagesgeschäft zu unterstützen.

Managementberatung

Informations- und  
Kommunikations-Technik

Wirtschaftsprüfung /  
Steuerberatung

Technologie-Beratung /  
Engineering Services

Zeitarbeit /  
Personaldienstleistungen

Facility Management /  
Industrieservice



### IMPRESSUM

Herausgeber:

Lünendonk & Hossenfelder GmbH  
Maximilianstraße 40  
87719 Mindelheim

Telefon: +49 (0) 82 61 731 40 - 0

Telefax: +49 (0) 82 61 731 40 - 66

E-Mail: [zillmann@lunenendok.de](mailto:zillmann@lunenendok.de)

Internet: [www.lunenendok.de](http://www.lunenendok.de)

Erfahren Sie mehr unter

<http://www.lunenendok.de>

Autor:

Mario Zillmann, Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Copyright © 2017 Lünendonk & Hossenfelder GmbH, Mindelheim  
Alle Rechte vorbehalten



**MARKTFORSCHUNG UND MARKTBERATUNG AUS EINER HAND**