

Lünendonk[®]-Studie 2011/2012

Business Innovation/ Transformation Partner (BITP)

Wertbeitrag durch Gesamtdienstleistungen

Inhaltsverzeichnis

EINFÜHRUNG IN DAS KONZEPT BUSINESS INNOVATION/TRANSFORMATION PARTNER	4
MANAGEMENT SUMMARY – KERNAUSSAGEN AUS DEN STUDIENERGEBNISSEN.....	11
EINLEITUNG UND METHODIK.....	13
BEKANNTHEIT DES KONZEPTS BUSINESS INNOVATION/TRANSFORMATION PARTNER.....	17
MEHRWERT DES KONZEPTS BITP SOWIE GRÜNDE FÜR DESSEN EINSATZ	22
STATUS QUO SOWIE TRENDS IN DER AUFTRAGSVERGABE VON BERATUNGS- UND IT-PROJEKTEN	25
AUSWAHLKRITERIEN FÜR DEN EINSATZ VON GESAMTDIENSTLEISTERN.....	35
BEWERTUNG VON THESEN ÜBER DAS KONZEPT BUSINESS INNOVATION/TRANSFORMATION PARTNER.....	39
AUSWAHL- UND BEAUFTRAGUNGSPROZESS VON BERATUNGS- UND IT-DIENSTLEISTUNGEN	41
UNTERNEHMENSPROFIL.....	45
Lünendonk GmbH	45
RECHTLICHE HINWEISE	46
APPENDIX – AUSWERTUNGEN.....	47



Einführung in das Konzept Business Innovation/Transformation Partner

Die Abgrenzung zwischen den einzelnen Beratungs- und IT-Dienstleistungs-Märkten wird immer schwieriger. Seit etwa zehn Jahren sind entsprechend große Veränderungen in der Nachfrage zu beobachten.

Treibende Kräfte für diese Entwicklung sind vor allem die Faktoren:

- Zunahme der Wettbewerbsdynamik
- Komplexität technologischer Innovationen
- Neue internet- und ICT-basierte Geschäftsmodelle
- Kostendruck und daraus folgend, die Auslagerung der Verantwortung für den Betrieb kompletter Geschäftsprozesse (IT, HR, Finanzen, etc.)
- IT-Prozesse beeinflussen immer stärker die Performance der Geschäftsprozesse und vice versa, so dass Organisations- und Prozessberatung in Kombination mit IT-Beratung für die Kundenunternehmen immer wichtiger wird.
- Trend zur Konzentration der Unternehmen auf Kerntätigkeiten und Verlagerung von Commodity-Services an externe IT-Partner
- Mangel an projektspezifisch verfügbaren IT- und Fachspezialisten

Auf diese Entwicklungen haben einige Beratungs- und IT-Dienstleistungsanbieter in den letzten Jahren mit neuen Angeboten reagiert. Während einerseits Managementberatungen mittlerweile IT-Know-how anbieten, weist die Leistungspalette der IT-Beratungs- und IT-Service-Unternehmen eine hohe Beratungskompetenz in der Organisations- und Prozessberatung sowie in der Strategieberatung auf.

Darüber hinaus drängen auf der einen Seite Softwareunternehmen ins Integrations- und Beratungsgeschäft. Auf der anderen Seite bauen IT-

Beratungen ihre Kapazitäten für den Betrieb von IT-Applikationen, IT-Infrastrukturen sowie ganzer Geschäftsprozesse (BPO) aus.

KONZEPT DER GESAMTDIENSTLEISTUNGEN

Seit etwa zehn Jahren ist – insbesondere bei Großunternehmen und Konzernen – verstärkt die Zusammenarbeit mit so genannten Business Innovation/Transformation Partnern, kurz BITP, zu beobachten.

Die Auftraggeber agieren heute global, sie arbeiten vernetzt und erwarten von ihren Dienstleistern ein Gesamtangebot von Beratung, ICT-Technologie und Outsourcing, das alle oder viele Anforderungen aus einer Hand abdecken kann – ohne „Sollbruchstellen“ zwischen klassischer Strategie-Beratung sowie der technologischen Umsetzung.

Durch diese Veränderungen der Kundenbedürfnisse werden Einzelleistungen wie Strategieberatung, Prozessberatung, Systemintegration oder auch IT-beziehungsweise Business Process Outsourcing nicht substituiert, sondern vielmehr sinnvoll ergänzt. Das BITP-Konzept adressiert bestimmte Formen von Veränderungs- und Transformationsprojekten, die eine Gesamtverantwortung des Dienstleisters erfordern.

Auch vom Auftraggeber und Dienstleister gemeinsam entwickelte Betreiber-Modelle, etwa für BPO-Service-Zentren, werden mit dem BITP-Ansatz realisiert. Insgesamt öffnen sich Anbieter wie Auftraggeber in diesem Zusammenhang inzwischen stärker für neue Formen von Wertschöpfungspartnerschaften. Der Fokus verlagert sich tendenziell

weg von Cost-Saving-Modellen hin zur Entwicklung gemeinsamer Business-Modelle – mit weltweit nutzbaren Ressourcen.

ANBIETERGRUPPE BITP

Für eine solche Art der Geschäftsbeziehung bedarf es einer speziellen Anbietertypologie; der des Gesamtdienstleisters. Gesamtdienstleister bieten in ihrem Leistungsportfolio einen kunden- und projekt-spezifischen Mix aus Management- und IT-Beratung, Realisierung, 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 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).

Einige Business Innovation/Transformation Partner sind, gemessen an ihren anteiligen Umsätzen in der Strategie- und Managementberatung, bereits so groß wie einige der führenden zehn Managementberatungen in Deutschland. Sie sind demnach durchaus ernst zu nehmende Wettbewerber für klassische Managementberater und werden immer häufiger von Kunden für Managementberatungsprojekte beauftragt, und zwar nicht nur, wenn diese eine IT-Implementierung nach sich ziehen.

BITP/Gesamtdienstleister werden einer Lünendonk-Analyse aus dem Jahr 2010 unter 16 Großunternehmen zufolge bevorzugt in der Organisations- und Prozessberatung eingesetzt. In der Strategieberatung ergibt sich hier allerdings ein entgegengesetztes Bild.

Insbesondere bei der Organisations- und Prozessberatung wird einer der zentralen Vorteile des BITP-Konzeptes deutlich. Gesamtdienstleister sind mit ihrem ganzheitlichen Leistungsportfolio mehr als andere Anbietertypologien in der Lage, an der Schnittkante zwischen Geschäftsprozessberatung und IT-Architektur und -Governance umsetzbare Geschäftsprozess- und IT-Strategien aus einer Hand zu planen und zu realisieren.

So liegt aus Sicht vieler befragter Kundenunternehmen der Mehrwert des BITP-Konzeptes vor allem in folgenden Kriterien begründet:

- Best Practices im Geschäftsprozessmanagement in verschiedenen Branchen
- Umfassende Technologie- und Implementierungskompetenz
- Betrieb der Applikations- und IT-Infrastruktur zu einem besseren Preis-/Leistungsverhältnis als im Eigenbetrieb des Kunden
- Kompetenz, die Verantwortung für komplette Geschäftsprozesse zu übernehmen.



**FÜHRENDE BUSINESS INNOVATION/TRANSFORMATION PARTNER (BITP)
 IN DEUTSCHLAND 2010**

Unternehmen	Umsätze in Deutschland in Mio. Euro		Mitarbeiterzahl in Deutschland		Gesamtumsatz in Mio. Euro (Nur Unternehmen mit Hauptsitz bzw. der Mehrheit ihres Grund- und Stammkapitals in Deutschland)	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009
	1 T-Systems, Frankfurt am Main	6.157,0	6.198,0	47.588	45.328	9.057,0
2 IBM Global Services Deutschland, Stuttgart *) 1)	3.790,0	3.970,0	18.760	19.600		
3 Hewlett-Packard Deutschland Services, Böblingen *)	1.680,0	1.590,0	3.500	3.300		
4 Siemens IT Solutions and Services, München *)	1.620,0	1.836,0	32.000	35.293	4.155,0	4.686,0
5 Accenture GmbH, Kronberg *)	720,0	740,0	4.500	4.700		
6 Capgemini Deutschland Holding GmbH, Berlin	651,0	624,0	5.312	5.256		
7 Atos Origin GmbH, Essen *)	450,0	503,0	2.501	3.300		
8 CSC, Wiesbaden *)	372,2	388,2	2.969	3.043		
9 Fujitsu Services/TDS, Frankfurt am Main/Neckarsulm	250,0	250,0	1.800	1.800		
10 Logica Deutschland GmbH & Co. KG, Stuttgart	228,2	213,3	1.988	1.962		

*) Umsatz- und/oder Mitarbeiterzahlen teilweise geschätzt
 1) IBM Global Business Services und IBM Global Technology Services

Abbildung 1: Business Innovation/Transformation Partner gehören, gemessen an ihren Umsätzen, auch zu den führenden IT-Dienstleistern sowohl in Deutschland als auch global. Dies drückt die hohe Kundenrelevanz von End-to-End-Dienstleistern aus. (Quelle: Lünendonk GmbH)

ABSTRAKTES BEISPIEL FÜR EINE GESAMTDIENSTLEISTUNG

Zum besseren Verständnis der folgenden Studienergebnisse wird nun anhand eines neutralen Praxisbeispiels einer Post-Merger-Integration (PMI) erläutert, was unter einer Gesamtdienstleistungslösung zu verstehen ist und worin explizit der Mehrwert einer durchgängigen Beratungs- und Transformationslösung (End-to-End) besteht.

Nach einem Merger besteht das „neue“ Unternehmen aus zwei Welten. Das Produkt- und Dienstleistungsportfolio muss zunächst auf Überschneidungen und Zusammenlegungen hin analysiert werden, um möglichst zeitnah zu einem einheitlichen Portfolio zu kommen.

Dieses neue Portfolio ist Grundlage für die Reorganisation der Primärprozesse (F&E, Produktion, Vertrieb, etc.) sowie der Querschnittsprozesse (IT, HR, Finanzen, etc.).

Eine Business Innovation/Transformation Partnerschaft beginnt im konkreten Beispiel mit der Analyse des Produkt- und Dienstleistungsportfolios sowie der Ausarbeitung einer konkreten Empfehlung für das neue Portfolio. Darüber hinaus kann ein BITP-Projekt auch mit einer Due Dilligence der Geschäfts- und IT-Prozesse starten, um Synergiepotenziale aufzudecken. Beide Beratungsleistungen zählen zur klassischen Managementberatungsleistung und dienen der Vorbereitung darauf aufbauender Aktivitäten.

Im Anschluss an die Due Dilligence geht es darum, zügig „Quick Wins“ durch Zusammenlegung von Geschäfts- und IT-Prozessen zu erzielen, um in der neuen Unternehmensorganisation durch schnelle Synergieeffekte den Change-Prozess zu beschleunigen. Gesamtdienstleister sind mit ihrem Belegschafsmix aus klassischen Managementberatern und Prozess- und IT-Spezialisten oftmals der richtige Partner, um schnelle und nachhaltige Erfolge in einer Post-Merger-Integration zu erzielen.

Von der abstrakten Ebene der Managementberatung wechselt das Beispielprojekt in die Phase der IT-Beratung.

Wenn Geschäfts- und IT-Prozesse zusammengelegt werden, hat dies zumeist Auswirkungen auf die Applikationen (SAP, CRM, Produktionssysteme, etc.). Diese müssen ebenfalls einem Re-Design unterzogen und möglichst im laufenden Betrieb zusammengeführt werden.

Häufig werden die Applikationen im Rahmen der IT-Beratung ebenfalls einer Due Dilligence unterzogen, um zu prüfen, welche Applikation in das „neue“ Unternehmen wechselt. Faktoren wie Technologie- und Release-Stand, Betriebs- und Wartungskosten oder Abdeckung aller notwendigen Funktionen beeinflussen die Entscheidung für die Wahl der neuen Applikationskomponenten.

Die Branchen- und Technologiekompetenz der Business Innovation/Transformation Partner spielt in dieser kritischen Phase eine sehr große Rolle, denn die Geschäftsapplikationen sind kritisch für den Geschäftserfolg sowie den Erfolg des Mergers. Darüber hinaus übernehmen Gesamtdienstleister häufig Programmieraufgaben, die in Near- und Offshore-Centern kostengünstig erbracht und auf ihre Funktionsfähigkeit hin getestet werden können. Die Projektphase befindet sich bereits bei der Systementwicklung -und Integration, einer weiteren Stufe des BITP-Konzepts.

In der letzten Phase des Beispielprojekts werden beide IT-Infrastrukturen in die Verantwortung eines oder mehrerer Gesamtdienstleister übergeben (Phase IT-Outsourcing).

Die Abbildung 3 zeigt in komprimierter Form den Einsatzbereich eines BITP entlang der Geschäfts- und IT-Prozesse.



BITP-ANBIETERSTRUKTUR AM BERATUNGS- UND IT-DIENSTLEISTUNGS-MARKT

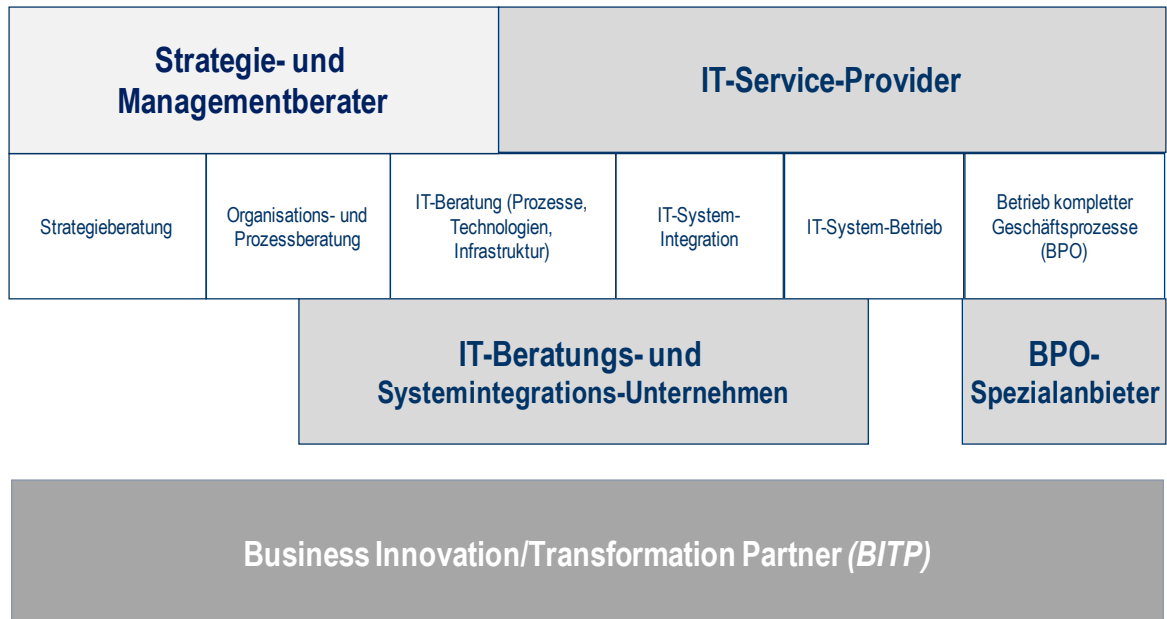


Abbildung 2: Das Portfolio eines Gesamtdienstleisters erstreckt sich über die gesamte Beratungs- und IT-Service-Wertschöpfungskette. (Quelle: Lünendonk GmbH)

SERVICE-EBENEN UND ANBIETER-TYPOLOGIEN

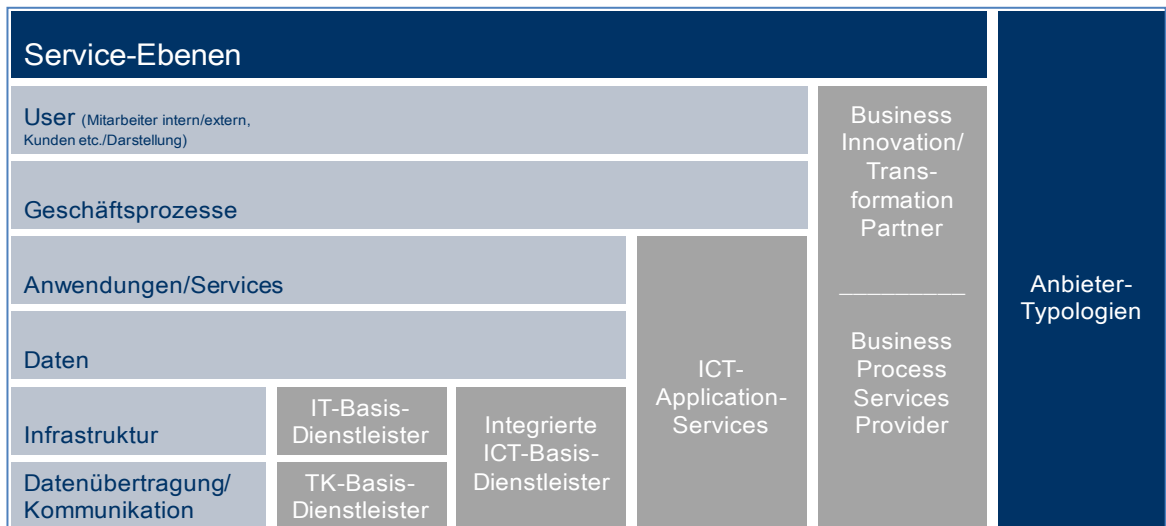


Abbildung 3: Ein Business Innovation/Transformation Partner deckt mit seinem Portfolio die gesamte Geschäfts- und IT-Prozesswelt des Kunden ab. (Quelle: Lünendonk GmbH)

EIGENBILD DER GESAMTDIENSTLEISTER

Lünendonk analysiert, neben vielen anderen Business-to-Business-Dienstleistungsmärkten, in jedem Jahr auch den Markt für IT-Beratung und IT-Service.

Die bewährte Lünendonk-Methodik, die Märkte von der Spitze herab zu analysieren, führt dazu, dass – bezogen auf die Umsatzzahlen – in den Lünendonk®-Anbieterstudien die einbezogenen Anbieter zusammen mindestens 25-50 Prozent des Marktvolumens ihrer jeweiligen Märkte repräsentieren.

Seit einigen Jahren veröffentlicht Lünendonk in der Lünendonk®-Studie „Führende IT-Beratungs-, IT-Service und Standard-Software-Unternehmen“ ein Sonderkapitel zu Business Innovation/Transformation Partner (BITP).

Neben den Marktstrukturen werden die Anbieter auch nach ihrem Leistungsversprechen gegenüber den Kunden gefragt – ihrem spezifischen Eigenbild.

Lünendonk-Analysen zeichnen sich unter anderem dadurch aus, die Perspektive der Anbieter (Eigenbild) mit den Bedürfnissen und Meinungen der Kunden (Fremdbild) zusammenzuführen. Für die Anbieter bedeuten diese Analysen, die Kundenbedürfnisse besser zu verstehen sowie ihr Leistungsspektrum sowie ihre Positionierung zu überprüfen und spezifischer auf die Nachfrager ausrichten zu können. Den Kunden vermittelt die Analyse des Eigenbildes der

Anbieter wertvolle Hinweise auf Veränderungen der Struktur der Anbietermärkte, beispielsweise durch das Aufkommen neuer Anbietergruppen.

Bevor der Leser in den folgenden Kapiteln detaillierte Informationen über das Fremdbild der Business Innovation/Transformation Partner aus Kundensicht erfährt, ist ein kurzer Blick auf das Eigenbild der BITP auf Grundlage der Lünendonk®-Studie „Führende IT-Beratungs-, IT-Service und Standard-Software-Unternehmen“ mit Sonderkapitel zu Business Innovation/Transformation Partner (BITP)“ notwendig.

Gefragt nach dem Verhältnis zu ihren Kunden, sind die drei wichtigsten Nennungen der BITP:

- „Gesamtdienstleister“
- „Dauerhafter Partner“
- „Transformations-Partner“

Das Ergebnis ihrer Tätigkeit, das Business Innovation/Transformation Partner ihren Kunden versprechen, deckt sich in hohem Maße mit dem Fremdbild aus Kundenperspektive, welches in den folgenden Kapiteln vertieft wird.

Die wichtigsten Ergebnisversprechen sind:

- „Wettbewerbsvorteile“
- „Effizienzsteigerung“
- „Konzentration auf ihre Kernkompetenzen“
- „Optimale Prozessgestaltung“



DAS VERHÄLTNISS DER BITP-UNTERNEHMEN ZU IHREN KUNDEN
BESCHREIBUNG DER UNTERNEHMEN ANHAND VON 15 VARIANTEN
 NENNUNGEN DER 3 WICHTIGSTEN VARIANTEN – MITTELWERTE IN PROZENT

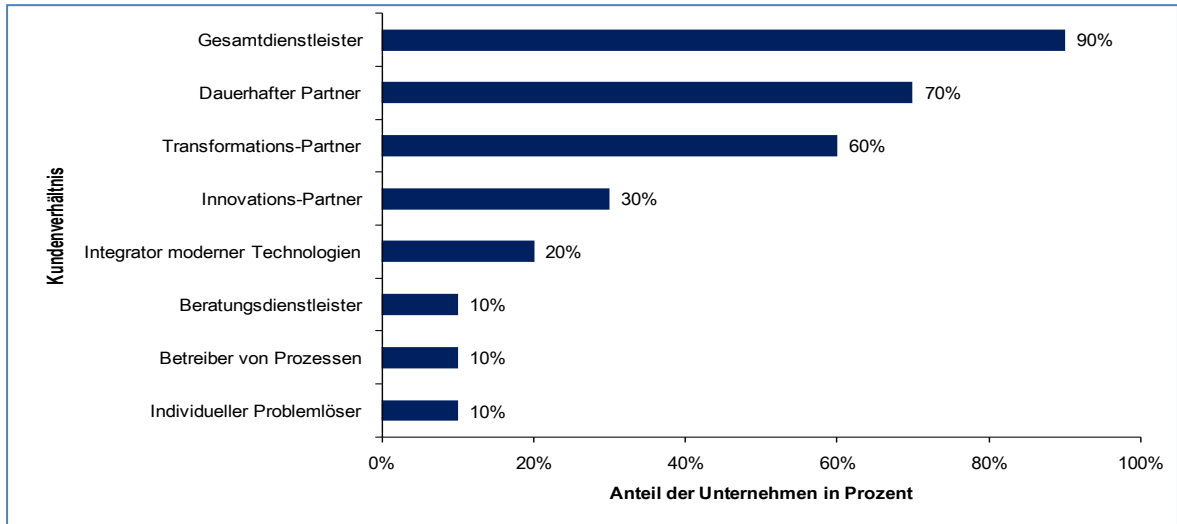


Abbildung 4: BITP-Unternehmen positionieren sich gegenüber ihren Kunden mehrheitlich als „Gesamtdienstleister“ sowie als „dauerhafter Partner“.

Quelle: Lünendonk®-Studie 2011 „Führende IT-Beratungs-, IT-Service und Standard-Software-Unternehmen“ mit Sonderkapitel zu Business Innovation/Transformation Partner (BITP)“

DAS ERGEBNIS DER TÄTIGKEIT, DAS BITP-UNTERNEHMEN IHREN KUNDEN VERSPRECHEN
BESCHREIBUNG DER UNTERNEHMEN ANHAND VON 14 VARIANTEN
 NENNUNGEN DER 3 WICHTIGSTEN VARIANTEN – MITTELWERTE IN PROZENT

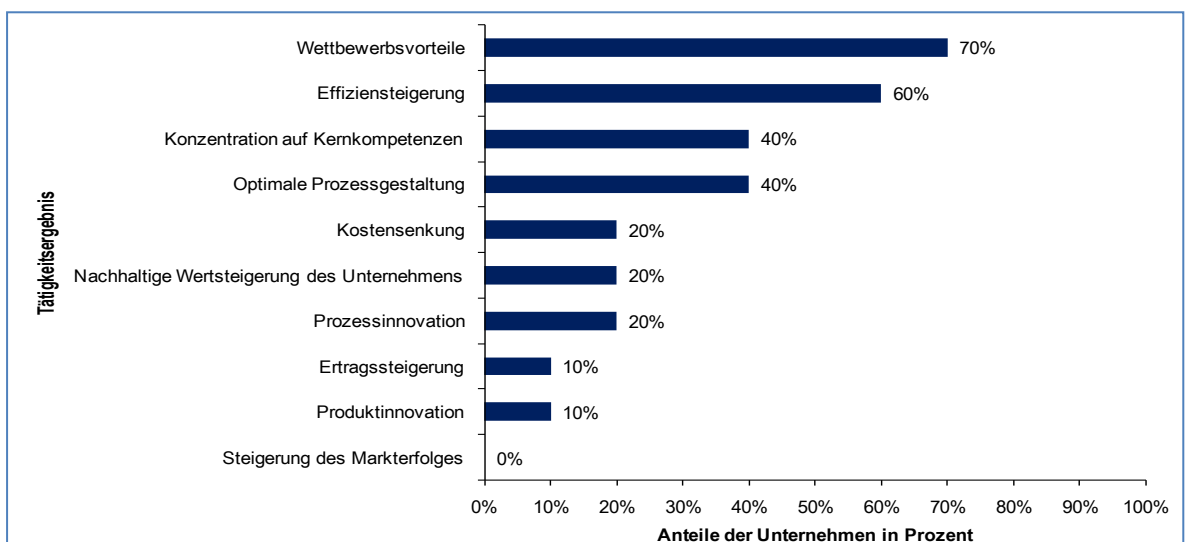


Abbildung 5: Im Leistungsversprechen der Gesamtdienstleister gegenüber ihren Kunden zielen sie mehrheitlich auf „Wettbewerbsvorteile“ und „Effizienzsteigerung“.

Quelle: Lünendonk®-Studie 2011 „Führende IT-Beratungs-, IT-Service und Standard-Software-Unternehmen mit Sonderkapitel zu Business Innovation/Transformation Partner (BITP)“

Management Summary – Kernaussagen aus den Studienergebnissen

BEKANNTHEIT UND AKZEPTANZ

- Der Bekanntheits- und Akzeptanzgrad des Dienstleistungskonzeptes Business Innovation/ Transformation Partner (BITP) hat sich seit der ersten Lünendonk-Analyse zum BITP-Konzept im Jahr 2005 kontinuierlich verbessert und befindet sich aktuell auf einem sehr hohen Niveau. Allerdings ist der Bekanntheitsgrad bei IT-Entscheidern höher (51,9% der Nennungen) als bei Business-Entscheidern (42,6% der Nennungen)
- Die überwiegende Mehrheit der Studienteilnehmer (80,5% der Nennungen) ist der Überzeugung, der BITP-Ansatz werde sich mittelfristig weiter am Dienstleistungsmarkt durchsetzen. Gründe dafür sind Konzentration auf Kerntätigkeiten, Kompetenzverlagerung nach außen sowie Optimierung der Prozessqualität.
- Von den befragten Business-Entscheidern (mehrheitlich Einkauf, Finanzen, Unternehmensentwicklung) sind sogar 87 Prozent der Überzeugung, BITP setze sich stärker am Dienstleistungsmarkt durch. Die befragten IT-Verantwortlichen teilen zu 74,6 Prozent diese Meinung.

EINSATZFELDER FÜR GESAMTDIENSTLEISTER

- Bei Strategie- und Managementberatungsprojekten gelten Gesamtdienstleister als eine der bevorzugten Dienstleistertypologien.
- Aufträge zur Strategie- und Managementberatung sowie zum Geschäftsprozess- und IT-Outsourcing werden von den betrachteten Unternehmen im statistischen Mittel mindestens zu 36 Prozent an Gesamtdienstleister vergeben.

- Die analysierten Unternehmen des gehobenen Mittelstands haben klare Präferenzen hinsichtlich des Einsatzes von Gesamtdienstleistern in den Themengebieten:
 - Strategie- und Managementberatung
 - Outsourcing von IT-Infrastruktur
 - Organisations- und Prozessberatung
 - Business Process Outsourcing (BPO)
- Die betrachteten Großunternehmen und Konzerne präferieren Gesamtdienstleister bevorzugt in folgenden Themen:
 - Desktop Management
 - IT- und Telekommunikationsdienstleistungen
 - IT-Beratung- und Systemintegration
 - Outsourcing von IT-Infrastruktur
 - Strategie- und Managementberatung
 - Organisations- und Prozessberatung

BUDGET FÜR GESAMTDIENSTLEISTER

- Der Anteil des an Gesamtdienstleister vergebenen Budgets am Gesamtbudget für externe Dienstleister pendelt sich bei etwa 30 Prozent ein. In 33 der 131 analysierten Unternehmen werden mindestens 30 Prozent des Gesamtbudgets an externe Dienstleister an BITP vergeben. Zwölf befragte Entscheider gaben an, dass in ihren Unternehmen dieser Anteil sogar zwischen 50 Prozent und 80 Prozent liegt.
- Bei diesen zwölf Unternehmen handelt es sich überwiegend um Konzerne mit mehr als zehn Milliarden Euro Gesamtumsatz. Daraus folgt, dass wenige Gesamtdienstleister mit wenigen Kunden einerseits große Auftragsvolumina realisieren und andererseits diese Kunden nahezu vollständig auf das BITP-Konzept setzen.



- Es wird deutlich, dass die kleine Gruppe der Gesamtdienstleister für etwa ein Drittel des Gesamtbudgets für externe Dienstleister beauftragt wird. Dies bestätigt den hohen Marktanteil der Business Innovation / Transformation Partner.

MEHRWERT DES BITP-KONZEPTS

- Das BITP-Konzept führt nachweislich zu einer deutlichen Qualitätsverbesserung der Geschäfts- und IT-Prozesse, vor allem aufgrund der Innovationsfähigkeit der Gesamtdienstleister.
- In der Beurteilung des BITP-Ansatzes – bezogen auf das jeweilige Unternehmen und die Branche – bewerten die befragten Business-Entscheider das Konzept insgesamt noch positiver als die IT-Verantwortlichen. Insbesondere der Betrieb von Geschäftsprozessen wird von Business-Entscheidern deutlich stärker für den Geschäftserfolg gewichtet als von der IT.
- Nach Meinung der befragten Business-Entscheider führt BPO zu geringeren Prozesskosten sowie zu einer technologisch höherwertigen Prozessarchitektur. Darüber hinaus verbessert ein BPO von Sekundärprozessen aus deren Sicht die Ertragsstruktur und hilft ihnen, sich stärker auf die Kernkompetenzen zu konzentrieren. So ist die Einzeldienstleistung „BPO“ für die Studienteilnehmer aus dem Business für ihren Geschäftserfolg noch wichtiger als aus Sicht der befragten IT-Manager.
- Gesamtdienstleister werden verstärkt als strategische Partner durch Rahmenverträge gebunden, um Einzelaufträge sinnvoll zu bündeln und an weniger strategische Lieferanten zu vergeben. In diesem Zusammenhang steuern Gesamtdienstleister immer öfter als Tier-1-Provider (Generalunternehmer) eine Vielzahl von Sub-Dienstleistern.

BITP ERMÖGLICHT KONZENTRATION DER KUNDEN AUF IHRE KERNKOMPETENZEN

- Kundenunternehmen definieren immer fokussierter ihre individuellen Kernaufgaben und vergeben standardisierbare und industrialisierbare Services an Gesamtdienstleister in Form der Generalunternehmenschaft.
- Qualitative Analyse: Gesamtdienstleister haben in etwa 40 Prozent der an sie vergebenen Aufträge die Rolle des Generalunternehmers.
- Aus Sicht der befragten Entscheider führt das Auslagern von Geschäftsprozessen an Gesamtdienstleistern zu
 - Geringeren Betriebskosten
 - Höherer Prozessqualität
 - Freien personellen und finanziellen Ressourcen für strategische Projekte, beispielsweise zur Gestaltung und Optimierung der Kernprozesse.

BITP ALS SOURCING-INSTRUMENT

- Es besteht besonders in Großunternehmen und Konzernen der Trend zur Konsolidierung der Beratungs- und IT-Lieferanten sowie zur Bündelung von Einzelaufträgen in Rahmenverträgen mit Gesamtdienstleistern.
- Das BITP-Konzept führt aus Sicht der befragten Einkaufsverantwortlichen zu effizienteren Beschaffungsprozessen durch Konsolidierung der Lieferantenstruktur.
- In der qualitativen Analyse wird deutlich, dass das „Alles-aus-einer-Hand-Konzept“ eine strategische Bedeutung für das Lieferantenmanagement der analysierten Kundenunternehmen einnimmt.
- Beratungs- und IT-Dienstleister, die als „nicht strategisch“ für den Unternehmens- und/oder Projekterfolg vom Kunden definiert werden, fallen immer öfter unter die Steuerung eines Third-Party-Management-Dienstleisters oder unter die Generalunternehmenschaft eines Gesamtdienstleisters.

Einleitung und Methodik

Die vorliegende Studie ist das Ergebnis einer exklusiven Befragung der Lünendonk GmbH, mit dem Ziel, den Wertbeitrag des BITP-Konzepts bei Anwenderunternehmen zu messen. Zu diesem Zweck wurden 131 Entscheider aus 131 Unternehmen mit folgenden Charakteristika befragt:

- Konzerne
- Großunternehmen
- Gehobener Mittelstand

Diese Lünendonk®-Studie ist Teil einer renommierten Studienreihe zur kontinuierlichen Überprüfung des BITP-Ansatzes, vor allem hinsichtlich seines Status Quo sowie seiner Zukunftsfähigkeit.

Darüber hinaus wird ermittelt, ob sich das spezifische Eigenbild der Gesamtdienstleister mit ihrem Fremdbild aus Kundensicht deckt. Zu diesem Zweck befragt Lünendonk in strukturierten Interviews für den Einsatz sowie den Einkauf von Gesamtdienstleistungen verantwortliche Entscheider im deutschsprachigen Raum.

Das Studiendesign konzentriert sich dabei vor allem auf folgende Themengebiete:

- Bekanntheit und Akzeptanz des BITP-Konzepts
- Bewertung des BITP-Konzepts
- Einsatzfelder für Gesamtdienstleister und Einzelanbieter
- Budget für Gesamtdienstleister/ Gesamtdienstleistungen
- Buying Center für den Einkauf von Gesamtdienstleistungen
- Identifizierung von Kriterien für den Einsatz von Gesamtdienstleistern
- Mehrwert von Gesamtdienstleistern in spezifischen Themengebieten

BEFRAGTE FUNKTIONSBEREICHE

Die Auswahl der Studienteilnehmer hat sich am etablierten Auswahl- und Beauftragungsprozess für Beratungs- und IT-Dienstleistungen orientiert. 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. Zur praxisnahen Analyse der Business Innovation/Transformation Partnerschaften ist es demzufolge erforderlich, die Entscheider aus den zentral beteiligten Fachbereichen in diese Studie einzubeziehen.

Knapp 81 Prozent der Studienteilnehmer wurden daher aus dem Einkauf und der IT ausgewählt, womit die Strukturen der Buying Center in der Studie entsprechend abgebildet sind.

Unter den befragten Führungskräften gehören knapp 52 Prozent der zweiten Führungsebene an und weitere 41,2 Prozent der dritten Führungsebene.

Vor dem Hintergrund einer Vielzahl von strategischen und operativen Projekten und der damit verbundenen knappen Zeitbudgets in den Unternehmen sind Anzahl, Führungsebene sowie Struktur der Studienteilnehmer ein großer Erfolg dieser Studie und dürfen durchaus als hohe Akzeptanz des BITP-Konzeptes bei den Kundenunternehmen gewertet werden.

Die folgende Analyse über den Markt für Business Innovation/Transformation Partner beziehungsweise Gesamtdienstleistungen bietet dem Leser einen Einblick in die aktuelle Herangehensweise bei Konzeption und Umsetzung von Beratungs- und IT-



Projekten und zeigt den Status Quo sowie Trends in der Zusammenarbeit zwischen internen Mitarbeitern und externen Beratungs- und IT-Dienstleistungs-Unternehmen auf.

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 Ende Januar 2011 bis Anfang Mai 2011 wurden 131 Entscheider aus 131 Unternehmen im Rahmen dieser Analyse interviewt.

Die Studienteilnehmer teilen sich wie folgt auf:
Quantitative Befragung: 101 Interviews
Qualitative Befragung: 30 Interviews

Während in der qualitativen Befragung zur tiefgehenden Analyse des BITP-Konzepts neben geschlossenen Fragen die Methodik der offenen Fragestellung angewandt wurde, setzte die quantitative Telefonbefragung überwiegend auf das Instrument der geschlossenen Fragen (Ja/Nein beziehungsweise Multiple Choice).

BRANCHENVERTEILUNG

Die Branchenzugehörigkeit der analysierten Unternehmen ist ausgewogen. Am häufigsten sind die Branchen „Industrie, Maschinenbau“, „Energie, Verkehr, Logistik“, „Automotive“ sowie „Finanzdienstleistungen“ vertreten. Mindestens jeweils 15 Unternehmen kommen aus diesen Branchen.

Die Mehrheit der in diese Studie einbezogenen Unternehmen (71,8%) beschäftigt weltweit über 2.500 Mitarbeiter und gehört zur Gruppe der Großunternehmen und Konzerne.

Die übrigen betrachteten Unternehmen (23,7%) zählen zum gehobenen Mittelstand. Sechs Unternehmen haben keine Angaben zu ihren Mitarbeiterzahlen gemacht.

BRANCHENZUGEHÖRIGKEIT DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN

ANZAHL DER NENNUNGEN – ABSOLUTE ZAHLEN

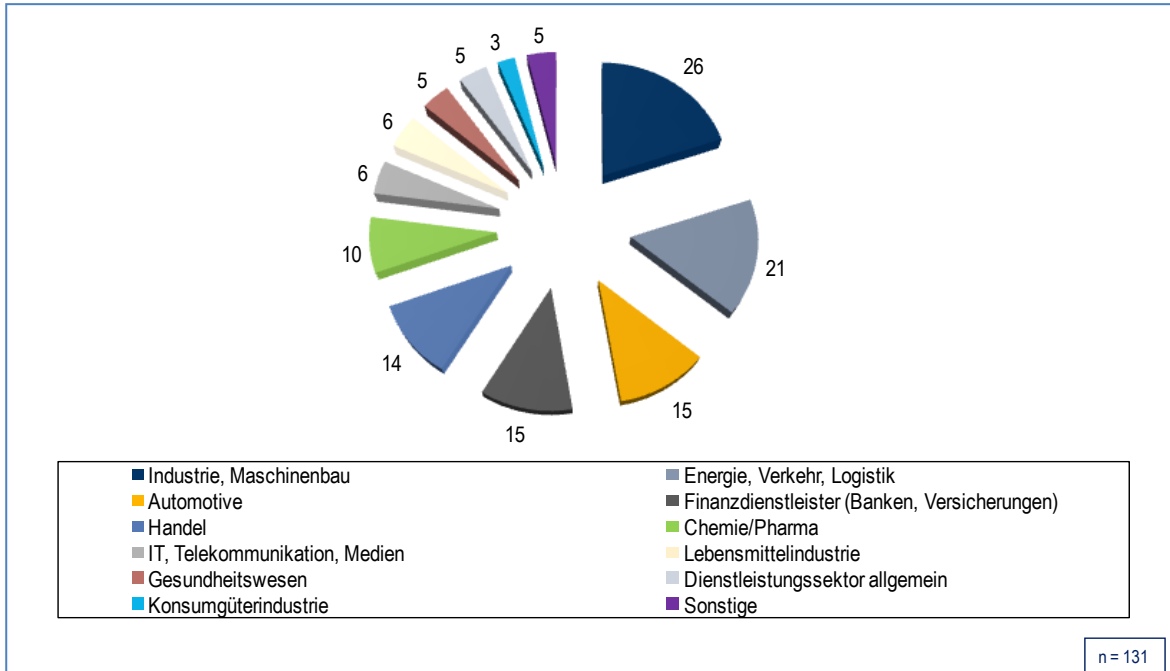


Abbildung 6: Die in diese Studie einbezogenen Branchen sind ausgewogen verteilt.

FUNKTIONEN DER GESPRÄCHSPARTNER

ANZAHL DER NENNUNGEN – ABSOLUTE ZAHLEN

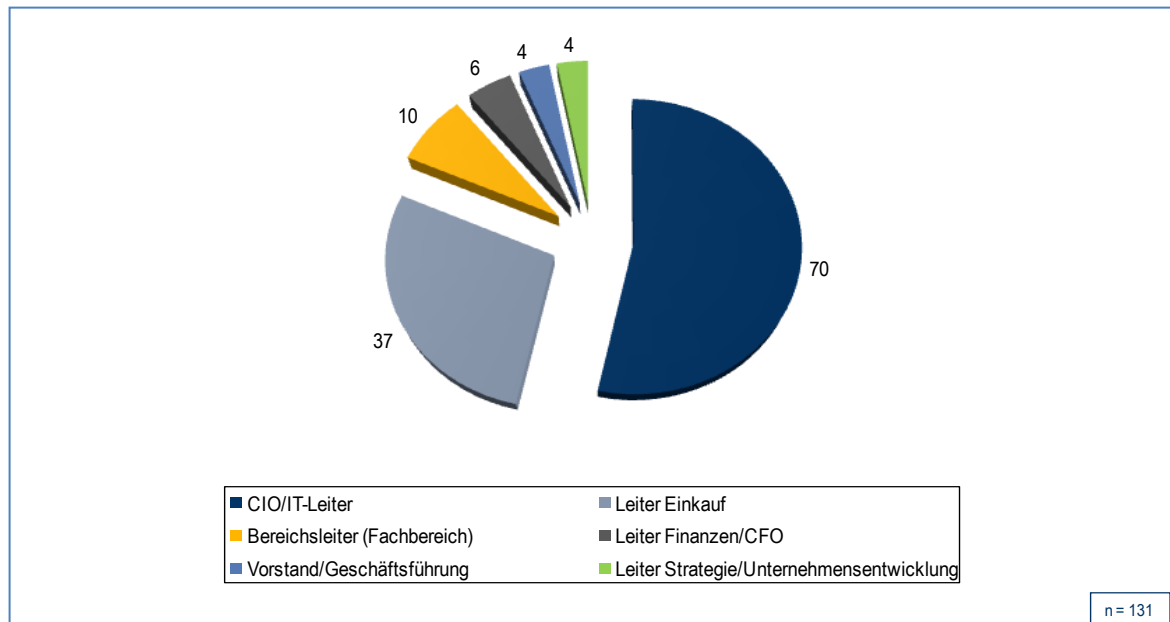


Abbildung 7: Etwas mehr als die Hälfte der Studienteilnehmer sind „CIOs/IT-Leiter“. Die andere Hälfte der Befragten stammt aus den Fachbereichen jenseits der IT.

ANZAHL DER MITARBEITER DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN

ANZAHL DER NENNUNGEN – ABSOLUTE ZAHLEN

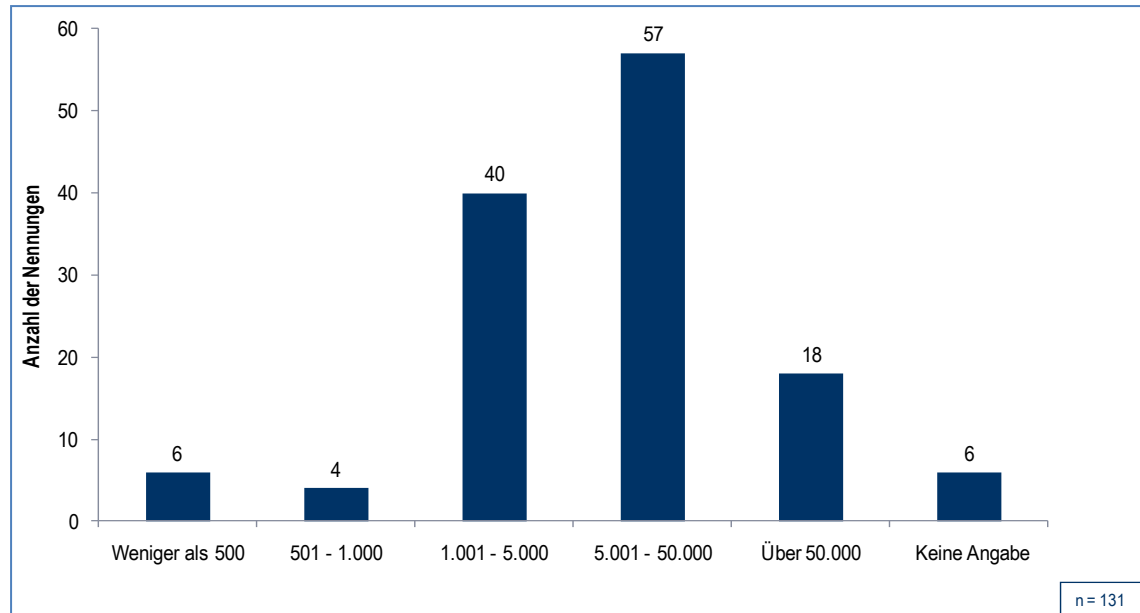


Abbildung 8: Der Fokus dieser Studie liegt auf einem ausgewogenen Mix aus Konzernen, Großunternehmen und gehobenem Mittelstand. Die Mehrheit der befragten Unternehmen sind Großunternehmen und Konzerne. Zu etwa 20 Prozent ist der gehobene Mittelstand in der Studie repräsentiert.

HÖHE DES UMSATZES DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN

ANZAHL DER NENNUNGEN – ABSOLUTE ZAHLEN

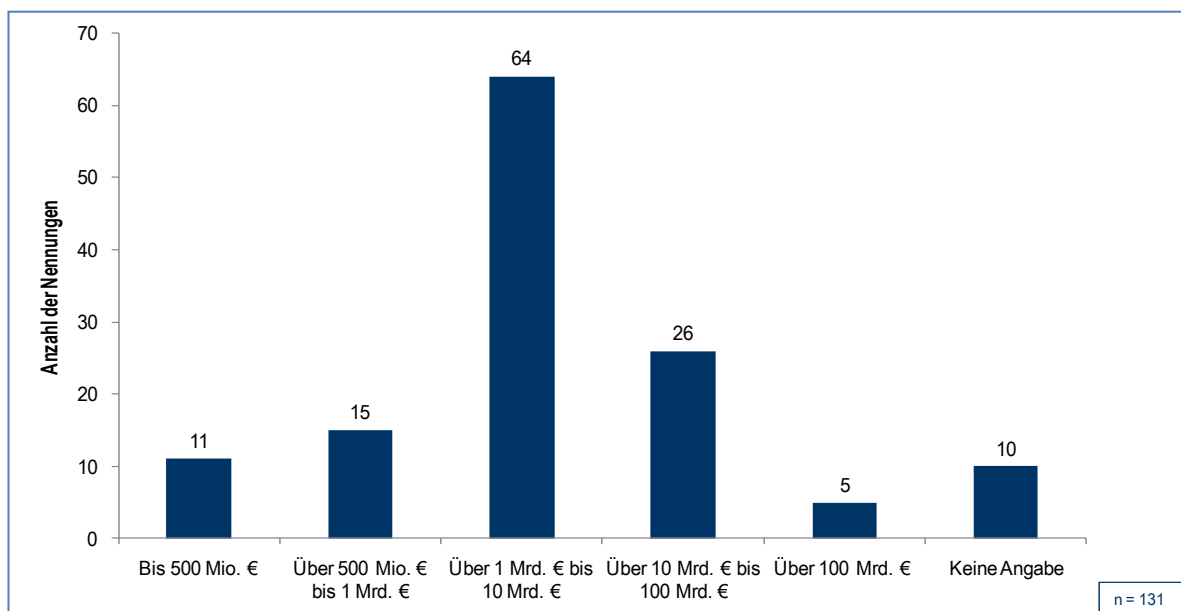


Abbildung 9: Das BITP-Konzept wird seit Jahren auch von Unternehmen des gehobenen Mittelstands als Sourcing-Strategie genutzt. Daher ist der gehobene Mittelstand in dieser Studie entsprechend berücksichtigt.

Bekanntheit des Konzepts Business Innovation/Transformation Partner

Das BITP-Konzept hat in der deutschen Wirtschaft mittlerweile einen stabilen Bekanntheitsgrad erreicht. Während in der Vorgängerstudie ein spontaner Bekanntheitsgrad von knapp 52 Prozent gemessen wurde, konnten in diesem Jahr 48,1 Prozent der befragten Entscheider den BITP-Begriff spontan einem konkreten Konzept zuordnen.

Denjenigen Befragten, denen der Begriff BITP nicht bekannt war, wurde er kurz erläutert, um einerseits eine Trennschärfe in der Beantwortung der weiteren Fragen zu gewährleisten sowie andererseits eine Abgrenzung zu Anbietergruppen wie Managementberatungen, IT-Beratungen, IT-Service-Unternehmen oder anderen Gesamtdienstleistern möglichst auszu-schließen.

BITP-KONZEPT WIRD POSITIV BEWERTET

Der Ansatz, Beratungs- und IT-Dienstleistungen aus einer Hand anzubieten und große, komplexe Projekte im Rahmen einer Generalunternehmerschaft ebenfalls möglichst aus einer Hand zu planen und zu steuern, wird von den befragten Entscheidern im statistischen Mittel derzeit vor allem für Großunternehmen/Konzerne als „gut“ bewertet.

Auf einer Skala (1= „gefällt mir sehr gut“ bis 5= „gefällt mir gar nicht“) liegt der Mittelwert der Beurteilung des BITP-Ansatzes bezogen auf Großunternehmen und Konzerne bei 2,26, während die Befragten – bezogen auf ihr jeweiliges Unternehmen – die Attraktivität des BITP-Konzepts im statistischen Mittel mit 2,63 bewerten.

Interessant ist, dass die befragten Führungskräfte die Attraktivität des BITP-Konzepts bezogen auf ihre

jeweilige Branche (Mittelwert: 2,57) minimal positiver bewerten als für ihr eigenes Unternehmen (Mittelwert: 2,63).

Dies hängt damit zusammen, dass einige wenige analysierte Unternehmen dem Konzept neutral gegenüberstehen, für ihre jeweilige Branche allerdings deutliche Vorteile im BITP-Ansatz sehen.

BUSINESS STEHT DEM BITP-ANSATZ NOCH POSITIVER GEGENÜBER ALS DIE IT

Einige markante Unterschiede tauchen in der Bewertung des Konzepts aus den Business- und IT-Abteilungen auf. Während die befragten IT-Manager das BITP-Konzept im arithmetischen Mittel mit 2,72 in Bezug auf ihr Unternehmen bewerten, liegt die durchschnittliche Konzeptbewertung der Befragten aus dem Business bei 2,52.

Daraus folgt, dass der ganzheitliche Beratungs- und Transformationsansatz vor allem für Business-Entscheider einen klar erkennbaren Mehrwert darstellt.

BITP IM GEHOBENEN MITTELSTAND

Ob der Gesamtdienstleistungsansatz für Unternehmen des gehobenen Mittelstands eine attraktive Option darstellt, kann durch diese aktuelle Analyse nicht endgültig beantwortet werden. Die Mehrheit der Befragten hat sich „neutral“ zum Einsatz von BITP im gehobenen Mittelstand geäußert.

Die analysierten Unternehmen aus dem gehobenen Mittelstand (bis 2.500 Mitarbeiter) haben allerdings dem BITP-Konzept – bezogen auf ihr Unternehmen sowie ihre Branche – im Durchschnitt mit 2,70 res-



pektive 2,77 in etwa gleich positiv bewertet wie Großunternehmen und Konzerne.

Anhand dieser Ergebnisse kann grundsätzlich geschlossen werden: Sowohl das Konzept der BITP-Gesamtdienstleistung als auch die Beauftragung von BITP-Gesamtdienstleistern als strategische Partner hat sich als ein zentrales Element in den Sourcing-Strategien von Großunternehmen, Konzernen etabliert und wird auch zunehmend von Unternehmen des gehobenen Mittelstandes als strategisches Element genutzt werden.

BITP VERBESSERT DIE QUALITÄT DER GESCHÄFTS- UND IT-PROZESSE

Die Vorteile einer Gesamtdienstleistung, also eines integrierten Beratungs-, Transformations- und/oder Betriebskonzepts, liegen nach Meinung der verantwortlichen IT- und Business-Entscheider eindeutig in der Verbesserung der Prozessqualität.

Insbesondere für die „Qualität der IT-Prozesse“ (IT-Architektur, IT-Infrastruktur und Applikationslandschaft) ist aus Sicht der befragten Studienteilnehmer der Einsatz einer BITP-Lösung besonders wichtig. Auf einer Skala (1= „sehr wichtig“ bis 5= „überhaupt nicht wichtig“) wurde die „Qualität der IT-Prozesse“ im Durchschnitt mit 1,85 von allen Auswahldimensionen am besten bewertet.

Aus Sicht der Studienteilnehmer ist das BITP-Konzept im Hinblick auf die „Qualität und Effizienz der Geschäftsprozesse“ mit einer durchschnittlichen Bewertung von 1,95 in Bezug auf ihren Geschäftserfolg nahezu gleich bedeutend.

Die betrachteten Unternehmen aus dem gehobenen Mittelstand haben im Vergleich dazu eine Durchschnittsnote von 1,84 vergeben. Zwischen Business- und IT-Entscheidern bestehen bei diesen beiden Punkten keine signifikanten Unterschiede in Bezug auf ihre Unternehmen.

Beide Bewertungsdimensionen bestätigen, dass durch die Gesamtverantwortung eines strategischen Partners die Organisationsstruktur nachhaltig verbessert werden kann und durch Optimierungen bei den Prozessen wirtschaftliche Vorteile erzielt werden können.

In den Gesprächen im Rahmen der qualitativen Analyse wurden in diesem Kontext folgende Problemfelder der Kundenunternehmen identifiziert, die zur Beauftragung von Gesamtdienstleistern führen:

- Die gegenseitige Abhängigkeit von Geschäfts- und IT-Prozessen führt zur Beauftragung von ganzheitlichen Lösungsansätzen und der Entwicklung einer Gesamtlösung anstelle von Teillösungskonzepten.
- Zu viele Projektschnittstellen und somit hoher Koordinierungsaufwand
- Ineffiziente Geschäfts- und IT-Prozesse, zu hohe Prozesskosten
- Geringe Erfahrung der Kunden in der Optimierung von branchenspezifischen Geschäftsprozessen
- Geringe Erfahrung beziehungsweise Ressourcen des Kunden bei Innovationsprojekten zur Optimierung der Geschäfts- und IT-Prozesse

GRÜNDE FÜR AKZEPTANZ DES BITP-KONZEPTS

In Kontext zu den oben beschriebenen Qualitätsverbesserungen steht die Frage, unter welchen Voraussetzungen Kunden das BITP-Konzept akzeptieren.

Die zwei wichtigsten Gründe aus Sicht der Befragten für die Akzeptanz des BITP-Konzepts sind

- „Klarer Nachweis organisatorischer Vorteile“
- „Klarer Nachweis wirtschaftlicher Vorteile“.

Auf einer Skala (1= „sehr wichtig“ bis 5= „überhaupt nicht wichtig“) liegen beide Faktoren mit einem Mittelwert von 1,65 beziehungsweise 1,66 nahezu gleichauf.

Der „Know-how-Transfer“, also Transformationsleistungen vom BITP in die Kundenprozesse, ist mit

einem Mittelwert von 1,76 ebenfalls ein zentraler Faktor für die Akzeptanz von BITP durch die Kunden.

Die befragten Entscheider sehen darüber hinaus einen wesentlichen Vorteil des BITP-Ansatzes in der „Zunahme der Projektqualität durch Strategiekonzeption, Modellierung der jeweiligen Geschäftsprozesse und Systemintegration aus einer Hand“ (Mittelwert: 1,96).

Die übrigen ermittelten Akzeptanzkriterien liegen in einer Spannweite zwischen den Mittelwerten 2,01 und 2,19 und somit in einem sehr positiven Bewertungskorridor. Daraus folgt, dass für die Akzeptanz des BITP-Ansatzes durch die Kunden ein Mix aus vielen Teilleistungen und Kompetenzfeldern erforderlich ist. Diese muss der BITP vollständig beherrschen, um komplette Geschäftsprozesse verantworten zu können.

BUSINESS-ENTSCHEIDER HONORIEREN GESAMTVERANTWORTUNG UND KNOW-HOW-TRANSFER DER BITP

Bei einigen Akzeptanzkriterien gibt es signifikante Unterschiede in der Bewertung zwischen IT- und Business-Sektoren. So sind die befragten Business-Entscheider stärker als die IT-Manager der Überzeugung, dass BITP durch Bündelung von Aufträgen sowie eine daraus resultierende Reduzierung der Projektschnittstellen die Akzeptanz des BITP-Konzepts in ihren Unternehmen erhöhen kann.

So sehen die Studienteilnehmer aus dem Business die Aussage „Optimierung des Vergabeprozesses durch Bündelung von Aufträgen und Vergabe an eine oder wenige Gesamtdienstleister“ mit einer durchschnittlichen Bewertung von 1,97 als deutlich

wichtigeren Grund für die Akzeptanz des BITP-Konzepts an als ihre IT-Kollegen (Mittelwert IT: 2,33).

Ein ebenfalls deutlicher Unterschied zwischen Business und IT ergibt sich in der Bewertung, ob der „Know-how-Transfer“ ein wesentlicher Grund für die Akzeptanz des BITP-Konzepts darstellt. Die befragten Manager aus dem Business bewerten diesen Akzeptanzgrund im statistischen Mittel mit 1,59; die Studienteilnehmer aus der IT dagegen im Durchschnitt mit 1,87. Diese Differenz verdeutlicht, dass die Fachbereiche jenseits der IT einen deutlich stärkeren Bedarf an externer Beratungs- und Umsetzungscompetenz sehen als derzeit die IT.

Darüber hinaus zeigen die Studienergebnisse, dass Führungskräfte aus dem Business einen weiteren zentralen Vorteil von Gesamtdienstleistungen in der Gestaltung und Verbesserung der Aufbau- und Ablauforganisation sehen: Insbesondere der „klare Nachweis organisatorischer Vorteile“ wird vom Business (Mittelwert: 1,49) noch stärker als Grund für die Akzeptanz des BITP-Konzepts angesehen als vom IT-Bereich (Mittelwert: 1,75).

Hierzu passt inhaltlich die Bewertung der Business-Entscheider, ob aus ihrer Sicht „deutliche Qualitätsverbesserungen bei Produkten/Prozessen“ ein Grund für die Akzeptanz von BITP darstellen:

- Durchschnittliche Bewertung „Business“: 1,72
- Durchschnittliche Bewertung „IT“: 1,88

Bei den übrigen evaluierten Gründen für die Akzeptanz des BITP-Konzepts liegen die Bewertungen von Business- und IT-Abteilungen auf nahezu gleichem Niveau.

BEURTEILUNG DER ATTRAKTIVITÄT DES KONZEPTS BITP
 ANTEILE DER NENNUNGEN – ANGABEN IN PROZENT

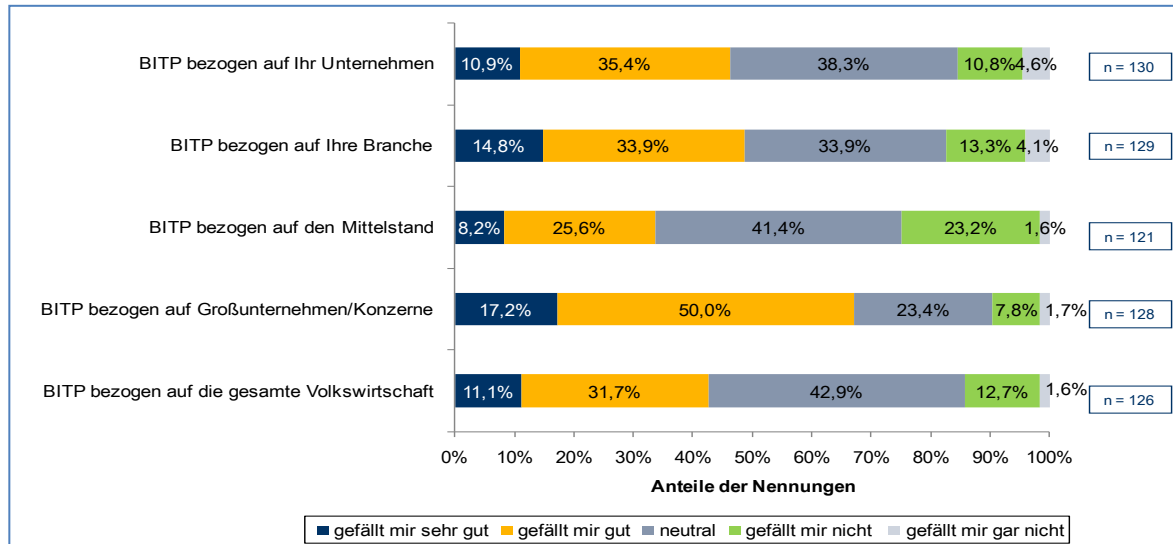


Abbildung 10: Die Attraktivität des BITP-Konzepts pendelt sich auf einem hohen Niveau ein. Knapp die Hälfte der befragten Unternehmen beurteilen den BITP-Ansatz bezogen auf ihr Unternehmen und ihre Branche mindestens als „gut“.

**WICHTIGKEIT EINER GESAMTDIENSTLEISTUNGSLÖSUNG FÜR DEN
 GESCHÄFTSERFOLG DES KUNDENUNTERNEHMENS**
 ANTEILE DER NENNUNGEN – ANGABEN IN PROZENT

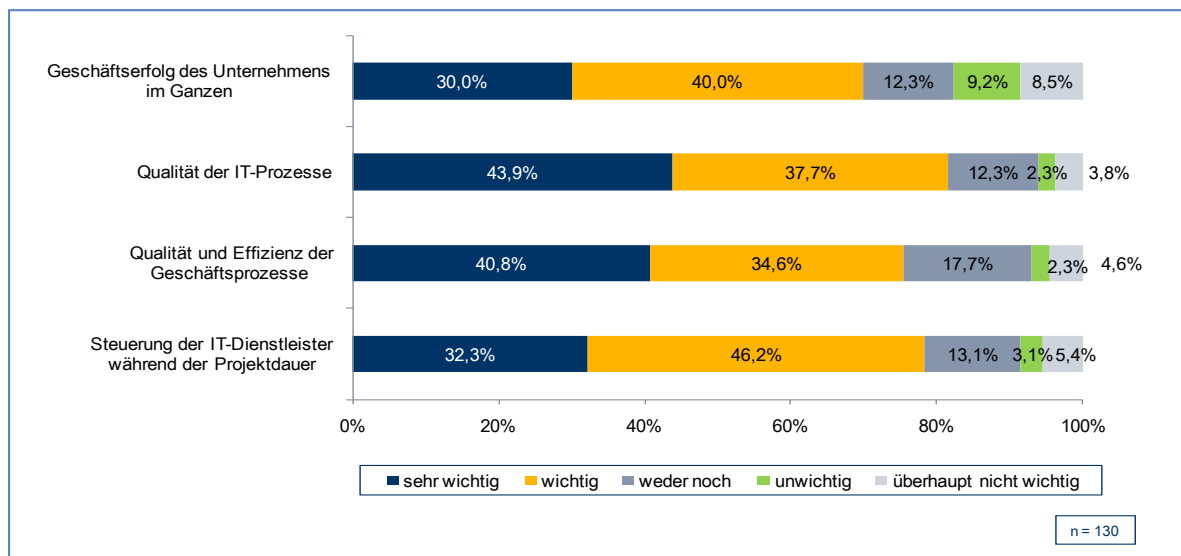


Abbildung 11: Gesamtdienstleistungen werden längst nicht mehr nur in der IT eingesetzt. Die überwiegende Zahl der Studienteilnehmer hat die Erfahrung gemacht, dass das BITP-Konzept für die „Qualität und Effizienz der Geschäftsprozesse“ eine wichtige beziehungsweise sehr wichtige Rolle spielt. An dieser Stelle wird die Kombination aus Managementberatung und IT-Dienstleistungen sehr deutlich.

WICHTIGKEIT DER GRÜNDE FÜR DIE AKZEPTANZ DES BITP-KONZEPTE

MITTELWERTE – ABSOLUTE ZAHLEN – SKALA VON „SEHR WICHTIG“ (1) BIS „ÜBERHAUPT NICHT WICHTIG“ (5)

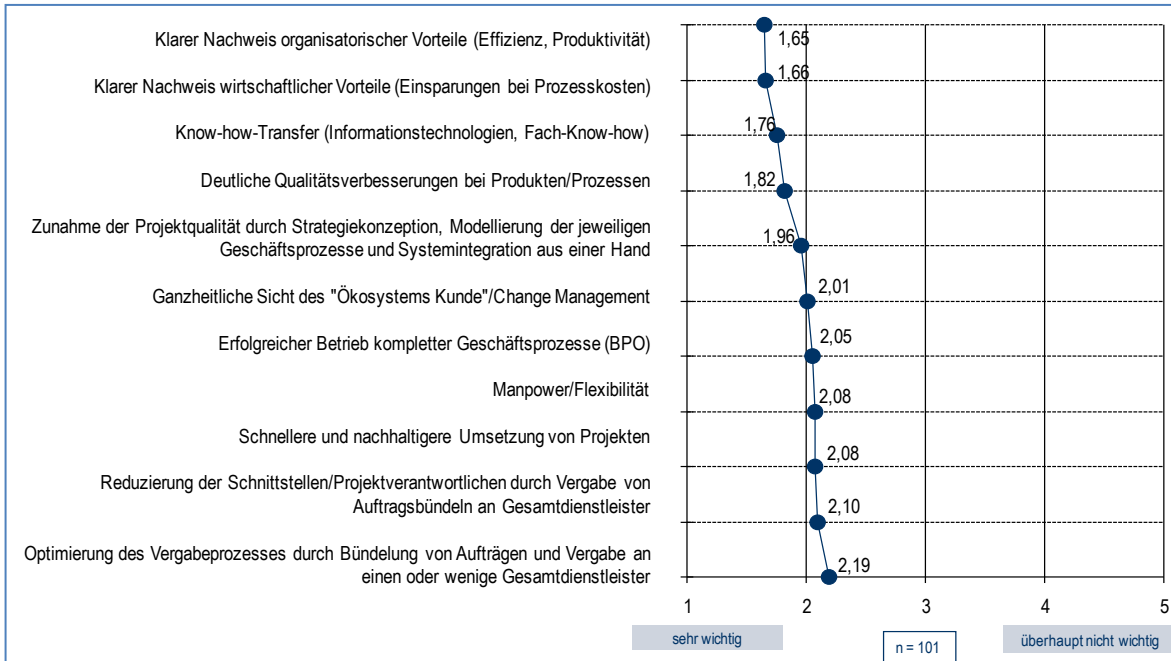


Abbildung 12: Damit in den Kundenunternehmen die Entscheider das Konzept „Business Innovation/Transformation Partner“ als strategischen Ansatz akzeptieren, müssen Gesamtdienstleister dem Kunden vor allem organisatorische sowie wirtschaftliche Vorteile nachweisen können – beispielsweise über Referenzen oder Pilotprojekte. Der Transfer von Technologie- und Innovations-Know-how vom Gesamtdienstleister zum Kundenunternehmen ist aus Sicht der Befragten ein Kernelement des BITP-Ansatzes.

Mehrwert des Konzepts BITP sowie Gründe für dessen Einsatz

Die Vorteile des Dienstleistungskonzepts „Business Innovation/Transformation Partner“ sind vielfältig und je nach Blickwinkel beziehungsweise nach Anwendungsbereich unterschiedlich.

Zur ersten Strukturierung der positiven Merkmale des BITP-Ansatzes aus Kundensicht lassen sich grundsätzlich zwei Dimensionen unterscheiden:

- Mehrwert durch BITP für den Beschaffungs- und Steuerungsprozess von Beratungs- und IT-Dienstleistungen
- Mehrwert durch BITP für den Erfolg von Beratungs- und IT-Projekten sowie die Qualität und Effizienz der Geschäfts- und IT-Prozesse

MEHRWERT FÜR DEN BESCHAFFUNGS- UND STEUERUNGSPROZESS VON BERATUNGS- UND IT-DIENSTLEISTUNGEN

Die Gespräche mit Entscheidern für den Einkauf von Gesamtdienstleistungen haben erneut bestätigt, dass sich der Auswahl- und Beschaffungsprozess von Beratungs- und IT-Dienstleistungen in den vergangenen Jahren stark gewandelt hat und auch weiterhin verändern wird.

Bei immer mehr Kunden entscheiden nicht mehr nur der projektverantwortliche Fachbereich oder das Top-Management, sondern zunehmend ein dynamisches Buying Center, bestehend aus Top-Management, Fachbereich und Einkaufsabteilung. So unterliegt der Einkauf von Beratungs- und IT-Dienstleistungen einem strukturierten Auswahl- und Beauftragungsprozess, an dessen Beginn eine Evaluierung infrage kommender Dienstleister steht, und der mit der Bewertung einer Short List sowie dem finalen Pitch endet.

Wie bereits im vorangegangenen Kapitel beschrieben, bevorzugen Kundenunternehmen für große und komplexe Projekte eher einen oder wenige Gesamtdienstleister mit einer „Alles-aus-einer-Hand-Lösung“ als eine Vielzahl von Einzelanbietern.

Insbesondere aus den persönlich geführten Gesprächen leitet Lünendonk folgende Vorteile des BITP-Konzepts für den Beschaffungs- und Steuerungsprozess ab:

- Konsolidierung und Reduzierung der Anzahl der Beratungs- und IT-Dienstleister
- Bündelung von Einzelaufträgen zu Gesamtgewerken, effiziente Beschaffungsprozesse
- Abschluss von Werkverträgen mit konkreten SLA-Vereinbarungen (unternehmerische Mitverantwortung)
- Steuerung und Umsetzung großer und komplexer Projekte
- Fähigkeit, als Generalunternehmer eine Vielzahl von Tier-2-Providern zu steuern

Diese Erkenntnisse werden durch die Studienteilnehmer aus dem Business bestätigt, indem sie mehrheitlich der Auffassung sind, dass eine Gesamtdienstleistungslösung für die „Steuerung der IT-Dienstleister während der Projektdauer“ wichtig ist. Die durchschnittliche Bewertung des Business liegt bei 1,87, die der IT bei 2,17 (Skala: 1= „sehr wichtig“ bis 5= „überhaupt nicht wichtig“).

MEHRWERT FÜR DEN ERFOLG VON BERATUNGS- UND IT-PROJEKTEN

Das BITP-Konzept zielt seiner Definition nach insbesondere auf eine Wertschöpfungspartnerschaft zwischen Kunde und Dienstleister ab. Vielen Unter-

nehmen fehlen passende Mitarbeiter, geeignete Technologie-Lösungen sowie notwendige Mitarbeiter- und Kapitalbudgets für die Umsetzung neuer ICT-basierter Geschäftsmodelle oder für Optimierungsprojekte der IT-Architektur. Dies führt häufig dazu, dass sie beispielsweise Schwierigkeiten haben, Markt- und Wettbewerbstrends proaktiv sowie effizient zu begegnen oder Innovationen voranzutreiben.

Aus diesem Grund sind bereits einige Industrie- und Technologiekonzerne in den letzten Jahren dazu übergegangen, dem Fachkräftemangel sowie dem Innovationsdruck zu entgehen, und haben beispielsweise Teile ihres Produktentwicklungsprozesses an Gesamtdienstleister ausgelagert. Der BITP ist dabei unter anderem für die Entwicklung von Komponenten auf SLA-Basis verantwortlich – und zwar von der Produktkonzeption über das Design bis hin zu Produktentwicklung und Vertrieb, inklusive After-Sales-Services.

An diesem Beispiel wird deutlich; Je komplexer und strategisch relevanter Kundenprojekte werden, umso höher ist seitens der Kunden der Bedarf an entsprechenden Dienstleistungspartnern, die sie durch den gesamten Wertschöpfungsprozess eines Projektes begleiten – und zwar von der strategischen Beratung über die Transformation von Strategien in die Geschäfts- und IT-Prozesse bis hin zum Betrieb ganzer Geschäftsprozesse. Treiber dieser Entwicklung sind vor allem die immer engere Verzahnung von Strategie, Geschäftsprozessen und Informationstechnologie sowie kürzere Markt- und Innovationszyklen.

Bezogen auf den Mehrwert von BITP für den Erfolg von Beratungs- und IT-Projekten leitet Lünendonk auf Basis der Ergebnisse folgende Vorteile ab:

- Stringenz in der Strategiekonzeption und -transformation
- Gesamtverantwortung und Generalunternehmer-schaft für große, komplexe Projekte
- Globale Ausrichtung der BITP
- Entlastung des Managements sowie der Fachbereiche von standardisierbaren Tätigkeiten sowie

von Aufgaben, die von den Kunden nicht in der geforderten Qualität und Zeit erbracht werden können und Konzentration der Fachbereiche auf ihre definierten Kerntätigkeiten

- Reduzierung des Steuerungsaufwandes durch weniger Schnittstellen und klare Verantwortungen und Zuständigkeiten im Projektmanagement

Die Gesamtverantwortung sowie die Stringenz in der Konzeptions- und Transformationsphase gehören zu den zentralen Elementen des BITP-Ansatzes. Kundenunternehmen können durch die projektspezifische Zusammenarbeit mit einem oder wenigen Gesamtdienstleistern Schnittstellenbrüche zwischen Organisations- und Prozessberatung und Systemintegration oder zwischen IT-Architektur und IT-Outsourcing zu minimieren.

PROGNOSEN FÜR BERATUNGS- UND IT-DIENSTLEISTUNGSMARKT

Von vielen CIOs und Einkaufsverantwortlichen wird die konzeptionelle und operative Unterstützung der IT und anderer Fachbereiche als weiterer zentraler Vorteil von Business Innovation/Transformation Partnerschaften angesehen. Hierbei geht es vor allem um IT-Services für den Betrieb der IT-Umgebung der Unternehmen („Run the Business“), aber auch Beratungsleistungen zur Veränderung und Optimierung der digitalen Geschäftsprozesse der Unternehmen („Change the Business“).

BITP-KONZEPT WIRD SICH DURCHSETZEN

So sind 80,5 Prozent der Studienteilnehmer der Überzeugung, dass sich das Konzept BITP mittelfristig am Dienstleistungsmarkt noch stärker als bisher etablieren wird. Im Jahr 2009 waren 75 Prozent der Studienteilnehmer dieser Auffassung.

Aus Sicht der befragten Entscheider für Auswahl und Beauftragung von Beratungs- und Dienstleistungsunternehmen sind die „Konzentration auf Kernkompetenzen“ der Fachbereiche sowie die damit verbundene „Kompetenzverlagerung nach außen“ der wesentliche Treiber für den Erfolg von BITP.



PROGNOSEN FÜR DAS BITP-KONZEPT AM BERATUNGS- UND IT-DIENSTLEISTUNGSMARKT
 ANTEILE DER NENNUNGEN – ANGABEN IN PROZENT

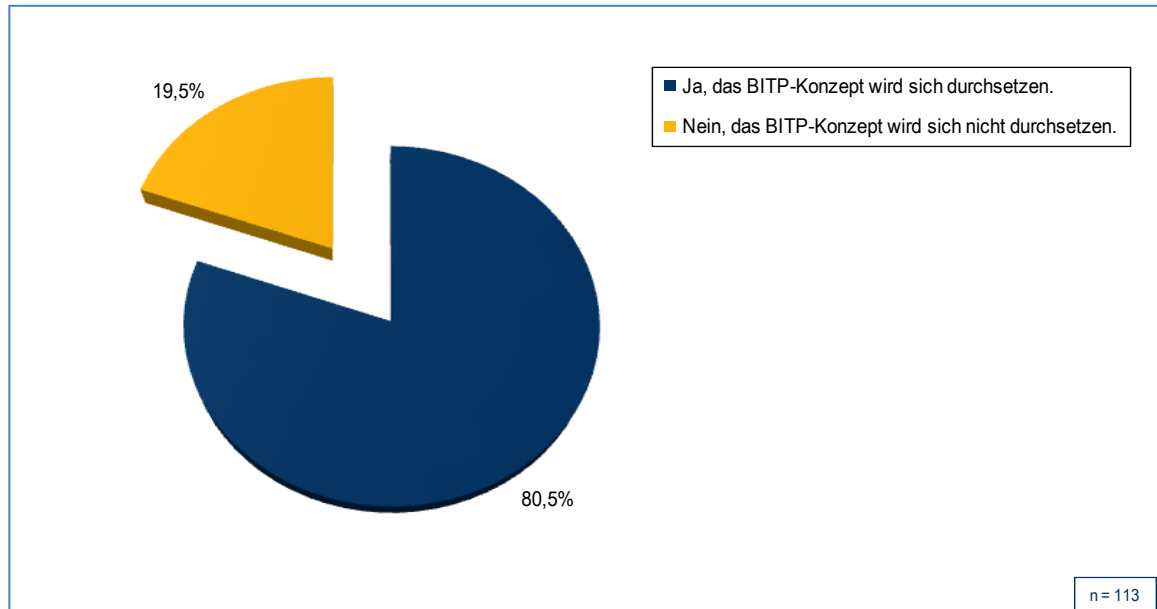


Abbildung 13: Aus Sicht der Mehrheit der Studienteilnehmer wird sich das Konzept „Business Innovation/Transformation Partner“ am Markt weiterhin durchsetzen.

GRÜNDE FÜR DURCHSETZUNG DES BITP-KONZEPTS AM MARKT
 MEHRFACHNENNUNGEN MÖGLICH – ANTEILE DER NENNUNGEN – ANGABEN IN PROZENT

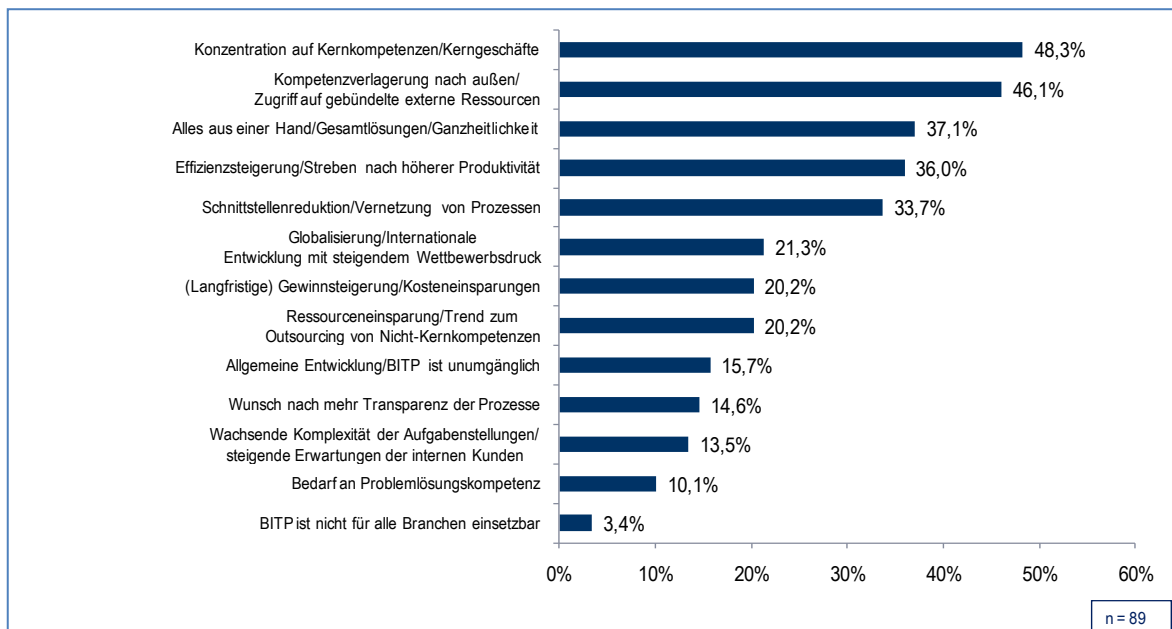


Abbildung 14: Die positive Entwicklung des BITP-Konzepts ist sehr eng mit der Konzentration der Kundenunternehmen auf ihre Kernkompetenzen verknüpft. Entsprechende Tätigkeiten und Services, die nicht zu den Kernaufgaben zählen, werden immer öfter als Gesamtlösung am Markt ausgeschrieben.

Status Quo sowie Trends in der Auftragsvergabe von Beratungs- und IT-Projekten

ZUSAMMENARBEIT FACHBEREICH UND EINKAUF

Der Auftragsvergabeprozess wird durch Make-or-Buy-Überlegungen der Fachbereiche maßgeblich beeinflusst. Dieser Prozess wird durch die Fachbereiche und Einkauf oftmals in enger Zusammenarbeit initiiert und gesteuert. In die finale Entscheidung zur Beauftragung werden die jeweiligen Projektverantwortlichen (Top-Management, Fachbereiche) maßgeblich eingebunden.

Sobald Veränderungs- und Transformationsprojekte von den Fachbereichen oder dem Top-Management geplant werden, ist es zunächst an den Fachbereichen, zu prüfen, welche Bestandteile des Projekts durch interne Einheiten umgesetzt werden können (Make), und welche Leistungen an externe Dienstleister ausgeschrieben werden (Buy).

Im Rahmen der Entscheidung bezüglich der internen und externen Leistungserbringung wird insbesondere in Großunternehmen und Konzernen bereits seit Jahren der Einkauf in einer sehr frühen Planungsphase als Partner der Fachbereiche hinzugezogen.

Dem Einkauf wird dabei im Wesentlichen die Rolle des *Sparringspartners* der Fachbereiche zuteil.

Der Einkauf untergliedert sich zur effizienten Unterstützung der Fachbereiche häufig in strategische und

operative Tätigkeiten. Aufgaben, die früher in der Verantwortung der Fachbereiche lagen, sind in den letzten Jahren sukzessive in den Einkauf verlagert worden. Compliance-Themen wie die Vermeidung von Beschaffung außerhalb standardisierter Beschaffungsvorgänge sowie die damit verbundene Transparenz über Anzahl und Höhe der vergebenen Aufträge an externe Dienstleister hat diese Entwicklung maßgeblich beeinflusst.

Darüber hinaus lassen sich durch die zentrale Verantwortung des strategischen Einkaufs Aufträge bündeln und in Form von Gesamtgewerken an Gesamtdienstleister vergeben. Der Einkauf ist daher aufgrund seiner Ziele und Warengruppenstrategie oftmals sehr positiv gegenüber dem B1TP-Konzept eingestellt.

Folgende Tätigkeitsbereiche finden sich im Einkauf, insbesondere in Großunternehmen und Konzernen:

- Marktanalyse
- Warengruppenstrategie
- Portfolio Management
- Risikomanagement
- Lieferantenbewertung und -steuerung
- Analyse der Entwicklung der Dienstleister
- Vergabe der Aufträge/Rahmenverträge
- Vertragsmanagement
- Bestellprozess



**THEMEN FÜR BUSINESS INNOVATION/
 TRANSFORMATION PARTNER**

Im Falle einer externen Ausschreibung an Business Innovation/Transformation Partner können mehrere Ausprägungen der Leistungserbringung vorkommen:

- Outsourcing, also Übergabe eines Geschäftsprozesses oder einzelner Services mit Mitarbeiterübergang nach § 613 a BGB (Bürgerliches Gesetzbuch)
- Managed Services, also Übernahme spezieller Aufgaben wie Server-Wartung, Application Services oder User Helpdesk. Hierbei übernimmt der Dienstleister einzelne Tätigkeiten oder Prozesse auf der Basis vereinbarter Service Level Agreements (SLA). Die Kontrolle über die eigene Infrastruktur bleibt im Haus. Ein Übergang von Assets und Personal findet nicht statt.
- Beratungs- und Transformations-Support, also punktuelle Ressourcen-Unterstützung und/oder Projektleitung durch den Gesamtdienstleister bei Steuerung und Verantwortung des Projektes durch den Kunden (klassische Vertragsform: Dienstvertrag, Einsatz: Management- und IT-Beratung)
- Beratungs- und Transformationsleistungen im Rahmen von Projekten, bei denen der Gesamtdienstleister die komplette Verantwortung im Rahmen der Generalunternehmerschaft trägt (klassische Vertragsform: Werkvertrag).

**AKTUELLE EINSATZFELDER VON BUSINESS INNOVATION/TRANSFORMATION PARTNERN
 ERFAHRUNGEN AUS DER QUANTITATIVEN SOWIE DER QUALITATIVEN ANALYSE**

Unternehmensstrategie	Einsatzgrad BITP	IT-Strategie	Einsatzgrad BITP	Outsourcing	Einsatzgrad BITP
Strategieberatung	Mittel	IT-Beratung (ohne SAP)	Hoch	Desktop-Management	Hoch
Organisations- und Prozessberatung	Mittel bis Hoch	SAP-Beratung	Mittel bis Hoch	IT-Service-Management	Hoch
		Systemintegration	Mittel bis Hoch	Betrieb der Applikationen	Hoch
HR Consulting	Gering	Individualsoftwareentwicklung	Mittel	Betrieb der IT-Infrastruktur	Hoch
		Projektmanagement	Mittel	Business Process Outsourcing	Hoch
		Standard-Software-Einführung	Mittel	Third Party Management	Mittel
		Technologieberatung	Hoch		

Abbildung 15: Business Innovation/Transformation Partner sind in nahezu allen Beratungs- und IT-Dienstleistungsbereichen aktiv. Die Umsätze von Gesamtdienstleistern mit Managementberatungsleistungen zeigen, dass Kunden BITP-Anbieter bereits in der frühen Strategie- und Konzeptionsphase beauftragen. (Quelle: Lünendonk GmbH)

STATUS QUO DER VERGEBENEN AUFTRÄGE

Eines der zentralen Ziele dieser Lünendonk®-Studie ist die Analyse der Auftragsvergabe an:

- Gesamtdienstleister (BITP)
- Einzelanbieter oder interner IT-Fachbereich

Da es für die Interviewpartner eine gewisse Herausforderung darstellt, in den Gesprächen im Rahmen der Studie für sämtliche Beratungs- und IT-Themen die exakte Auftragsverteilung an Gesamtdienstleister, Einzelanbieter und die interne IT anzugeben, wurde das Fragedesign entsprechend angepasst. Einzelanbieter und interne IT wurden dabei zu einem Block zusammengefasst. Im Ergebnis lassen sich die spezifischen Themengebiete für Gesamtdienstleister sehr gut erkennen.

Wichtig bei der Interpretation ist allerdings, dass es sich bei den Aufträgen nicht immer um Gesamtdienstleistungsgewerke handelt, sondern vielmehr auch um Einzelaufträge, die an Gesamtdienstleister vergeben wurden. Im Vorfeld wurden von Lünendonk 13 Kompetenzfelder in der Beratungs- und IT-Wertschöpfungskette zur Abfrage in der Studie identifiziert.

Für diese Kompetenzfelder wurden zum einen jeweils die aktuelle Verteilung der Aufträge an Gesamtdienstleister und Einzelanbieter/interne IT abgefragt (Status Quo). Zum anderen wurden die Studienteilnehmer gebeten, pro Kompetenzfeld ihre individuelle Präferenz zu nennen (Trend).

Gesamtdienstleister können ihre Stärken vor allem an der Schnittkannte von Organisations- und (IT-) Prozessberatung zu IT-Outsourcing zum Vorteil des Kunden einsetzen. Wie die Studienteilnehmer bestätigen haben, verbessern das BITP-Konzept und somit die Gesamtdienstleister aus Sicht der Studienteilnehmer maßgeblich die Qualität der IT-Prozesse sowie die Produktivität der Geschäftsprozesse und somit der gesamten Aufbau- und Ablauforganisation.

Diese Bewertung schlägt sich in der Analyse der Auftragsverteilung an Gesamtdienstleister nieder

und verdeutlicht die Konsistenz der Ergebnisse dieser Lünendonk®-Studie.

HOHER ANTEIL IN DER IT-BERATUNG UND IM IT-OUTSOURCING

Gesamtdienstleister erhalten in allen ausgeschriebenen Themengebieten im Durchschnitt der Studienteilnehmer zwischen 27 Prozent und 40 Prozent der Aufträge.

Allerdings gibt es einige Unterschiede zwischen der Auftragsvergabe im gehobenen Mittelstand und Großunternehmen und Konzernen. Für knapp die Hälfte aller Aufträge im Bereich „Outsourcing von Applikationen“ werden von den analysierten Unternehmen des gehobenen Mittelstandes im statistischen Mittel Gesamtdienstleister beauftragt. Dagegen vergeben die betrachteten Großunternehmen und Konzerne im Schnitt etwa 35 Prozent der Aufträge für das Outsourcing von Applikationen an Gesamtdienstleister. Da Großunternehmen und Konzerne tendenziell höhervolumige Outsourcingverträge ausschreiben, gleicht sich dieser Unterschied wieder aus. So gibt es viele Unternehmen, die den kompletten Applikationsentwicklungs- und -betriebsprozess an einen BITP auslagern.

Der Anteil der im Bereich der „SAP-Beratung“ an Gesamtdienstleister vergebenen Aufträge fällt mit durchschnittlich 34,4 Prozent etwas niedriger aus als bei allgemeinen IT-Beratungsleistungen (36,6%). Als Begründung dient vielerorts, dass es eine Vielzahl von mittelgroßen IT-Beratungs- und Systemintegrations-Unternehmen am Markt gibt, die sich speziell auf SAP konzentriert haben und in dieser Nische – auch bei Großunternehmen und Konzernen – sehr erfolgreich sind.

Ein weiterer Grund ist, dass in vielen IT-Abteilungen aufgrund der Individualität und Komplexität der SAP-Systeme SAP-Spezialisten fest angestellt sind und Beratungs- und Implementierungsaufgaben übernehmen. Während der gehobene Mittelstand im Schnitt anteilig mehr SAP-



Beratungs- und Implementierungsaufträge an Gesamtdienstleister vergibt als Großunternehmen und Konzerne, ist es in der „IT-Beratung- und Systemintegration (ohne SAP)“ entgegengesetzt.

Im Bereich des IT-Infrastruktur-Outsourcings vergeben sowohl die betrachteten Großunternehmen und Konzerne als auch der gehobene Mittelstand im Durchschnitt etwa 40 Prozent aller Aufträge an Business Innovation/Transformation Partner.

HOHER ANTEIL VON STRATEGIE- UND MANAGEMENTBERATUNG

Nahezu 40 Prozent der ausgeschriebenen Aufträge für Strategie- und Managementberatung sowie Organisations- und Prozessberatung gehen im Durchschnitt an Gesamtdienstleister.

Relevante Differenzen zwischen gehobenem Mittelstand und Großunternehmen treten dabei nur in der Organisations- und Prozessberatung zutage. Während der Anteil aller vergebenen Aufträge in diesem Bereich im gehobenen Mittelstand durchschnittlich bei 34,8 Prozent liegt, vergeben Großunternehmen und Konzerne 38,8 Prozent aller ausgeschriebenen Aufträge an Gesamtdienstleister. Diese Werte bestätigen im Übrigen auch die Umsätze einiger Gesamtdienstleister in der Managementberatung.

INDIVIDUALSOFTWAREENTWICKLUNG UND -EINFÜHRUNG LÄSST SICH SCHWER STANDARDISIEREN

Bei der Entwicklung und Einführung von Individualsoftware arbeiten die analysierten Unternehmen tendenziell eher mit Einzelanbietern/Spezialisten zusammen oder die internen IT-Spezialisten zeichnen – für die gelegentlich individuelle und unternehmenserfolgskritische – Applikationsentwicklung und -einführung verantwortlich.

Ein weiterer Faktor der seitens der befragten Entscheider oftmals gegen eine Beauftragung von Ge-

samtdienstleistern spricht, ist der hohe Individualitätsgrad in der Applikationsentwicklung. Hier sind Gesamtdienstleister nach Aussage vieler Gesprächspartner aufgrund ihrer häufig auf Standards basierenden Geschäftsmodelle in der Individualsoftwareentwicklung und -einführung nicht immer umfassend wettbewerbsfähig.

Allerdings werden – so wurde es in einigen Gesprächen mit Entscheidern aus Konzernen deutlich – Gesamtdienstleister punktuell als Ressourcenunterstützung in der Individualsoftwareentwicklung und -einführung herangezogen, beispielsweise für Programmierleistungen in Near- und Offshore-Centern oder für das Testen von Applikationen.

SPEZIALISTEN IM THIRD PARTY MANAGEMENT

Das Bereitstellen von „Skills/IT-Spezialisten“ sowie „Third Party Management“ (TPM) hat sich in den letzten Jahren zu einem klassischen Teil des Leistungsspektrums von spezialisierten „Anbietern für Vermittlung, Rekrutierung und Steuerung freiberuflicher IT-Experten“ entwickelt. Diese Anbietergruppe besetzt vor allem im Auftrag von Großunternehmen und Konzernen IT-Projekte mit freiberuflichen IT-Experten und übernimmt immer öfter die Administration und Steuerung so genannter nicht-strategische Lieferanten. So beauftragen die analysierten Großunternehmen und Konzerne durchschnittlich in 73 Prozent der Fälle Einzelanbieter, während der analysierte gehobene Mittelstand etwa 60 Prozent der TPM-Aufträge an Einzelanbieter vergibt.

Im gehobenen Mittelstand werden dagegen durchschnittlich 40 Prozent aller TPM-Aufträge an Gesamtdienstleister vergeben.

Der Mittelwert aller an Gesamtdienstleister vergebenen TPM-Aufträge beträgt in den analysierten Unternehmen 29,1 Prozent.

AUFTRAGSVERGABE AN GESAMTDIENSTLEISTER UND SPEZIALISTEN
 ANTEILE DER NENNUNGEN – ANGABEN IN PROZENT

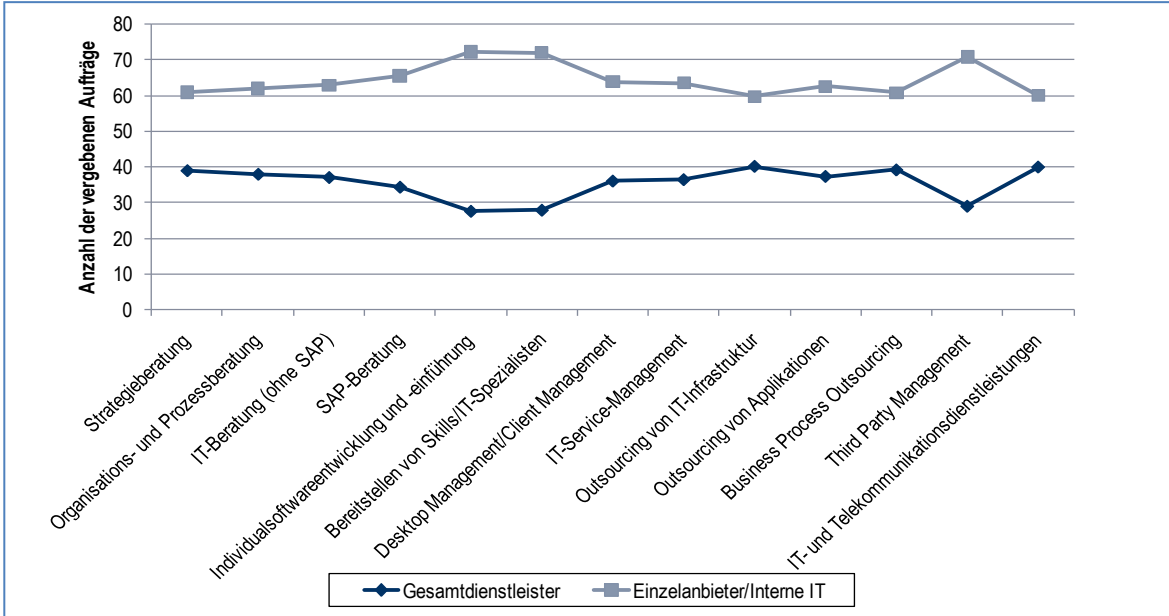


Abbildung 16: Die analysierten Kundenunternehmen vergeben in allen Kompetenzfeldern im arithmetischen Mittel mindestens 27 Prozent der ausgeschriebenen Projekte an Gesamtdienstleister.

AUFTRAGSVERGABE AN GESAMTDIENSTLEISTER UND SPEZIALISTEN
 VERGLEICH GEHOBENER MITTELSTAND ZU GROßUNTERNEHMEN UND KONZERNE
 ANTEILE DER NENNUNGEN – ANGABEN IN PROZENT

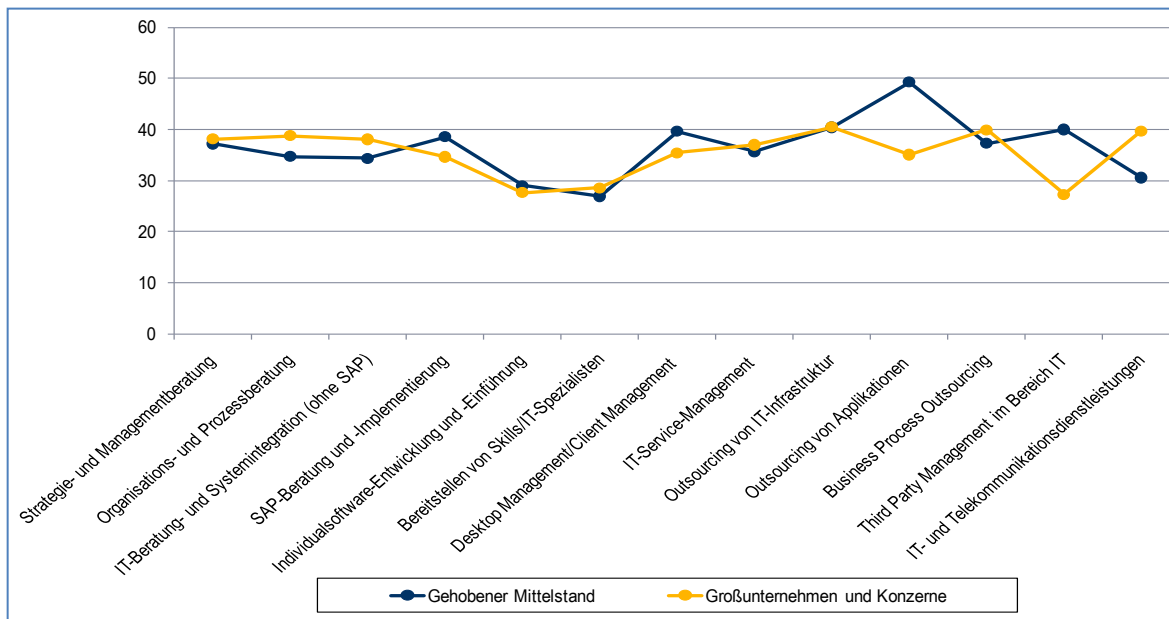


Abbildung 17: Der gehobene Mittelstand vergibt prozentual mehr Application-Outsourcing-Aufträge an Gesamtdienstleister als Großunternehmen und Konzerne.

PRÄFERENZEN DER STUDIENTEILNEHMER IM AUSWAHL- UND BEAUFTRAGUNGSPROZESS

Der aktuelle Status Quo bei der Vergabe von Aufträgen an Gesamt- und Einzelanbieter und somit deren überwiegenden Einsatzbereiche werden durch die Analyse der Präferenzen der befragten Unternehmen für die bevorzugte Auswahl einer Anbieter-typologie pro Kompetenzfeld bestätigt.

In klassischen IT-Projekten (Betrieb und Weiterentwicklung der IT-Landschaft, Desktop Management sowie IT-Beratung und Systemintegration), in der Strategie- und Managementberatung sowie im Business Process Outsourcing (BPO) sind Business Innovation/Transformation Partner präferierte Dienstleistungspartner der analysierten Unternehmen.

Die Positionierung der Gesamtdienstleister an der Schnittkante zwischen Organisations- und Prozessberatung und Systemintegration und -betrieb lässt sich durch die Präferenzen der befragten Kundenunternehmen hinsichtlich des Einsatzes von Gesamtdienstleistern in der Managementberatung bestätigen und als erfolgreich bezeichnen.

Allerdings wird insbesondere bei BPO-Projekten das ganzheitliche Veränderungs- und Transformationskonzept der BITP-Typologie komplett ausgeschöpft. Denn der BITP ist sowohl für die Reorganisation der Geschäfts- und IT-Prozesse als Vorbereitung eines IT-Outsourcings (Konzeption, Innovation, Veränderung), als auch für die Überführung der Systeme,

Prozesse und entsprechenden Mitarbeiter vom Verantwortungsbereich des Kunden in seinen Verantwortungsbereich (Transformation) zuständig.

UNTERSCHIEDE BEI DEN BEVORZUGTEN THEMENFELDERN FÜR GESAMTDIENSTLEISTER

Hinsichtlich derjenigen Kompetenzfelder, bei denen überwiegend Gesamtdienstleister bevorzugt werden, unterscheiden sich die analysierten Unternehmensgrößenklassen.

Die befragten Entscheider aus Großunternehmen und Konzernen wiesen im statistischen Mittel die größte Zustimmung für den Einsatz von Gesamtdienstleistern eher bei IT-Themen aus:

- Outsourcing von Applikationen (51,1% der Nennungen pro BITP)
- IT-Service-Management (50,5% der Nennungen pro BITP)
- Business Process Outsourcing (48,3% der Nennungen pro BITP)

Den größten Anteil an Zustimmung von Entscheidern aus dem gehobenen Mittelstand erhielten folgende Top-3-Kompetenzfelder:

- Strategie- und Managementberatung (58,1% der Nennungen pro BITP)
- Outsourcing von IT-Infrastruktur (51,6% der Nennungen pro BITP)
- Organisations- und Prozessberatung (51,6% der Nennungen pro BITP)

PRÄFERENZEN FÜR GESAMTDIENSTLEISTER ODER EINZELANBIETER NACH KOMPETENZFELDERN (1/2) – ANTEILE DER NENNUNGEN – ANGABEN IN PROZENT

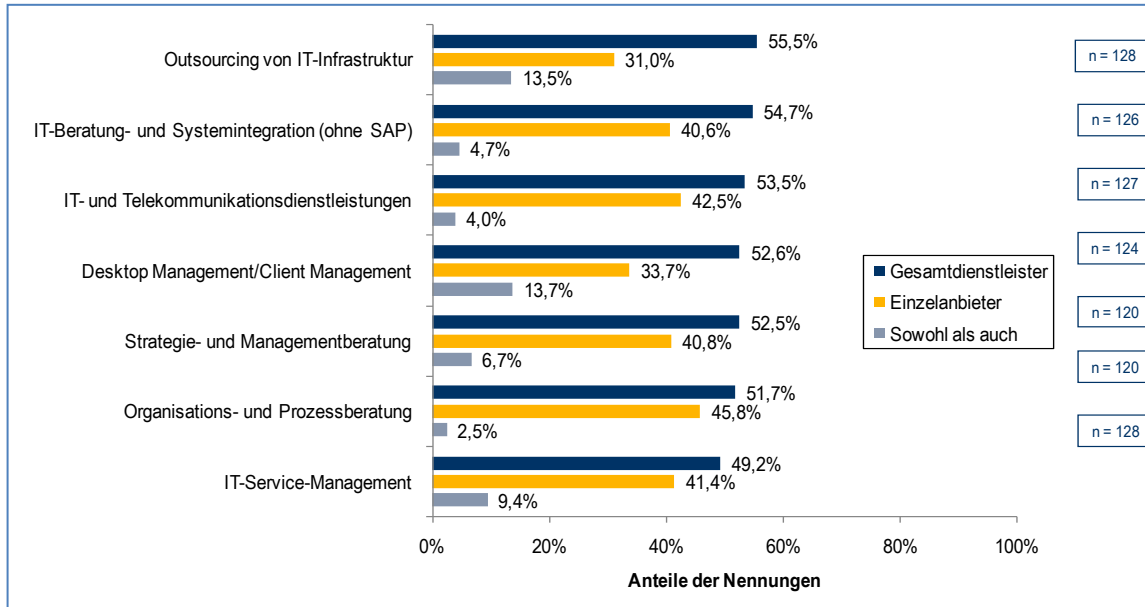


Abbildung 18: Neben klassischen IT-Dienstleistungen bevorzugen die befragten Kunden Gesamtdienstleister vor allem in der Strategie- und Managementberatung sowie in der Organisations- und Prozessberatung.

PRÄFERENZEN FÜR GESAMTDIENSTLEISTER ODER EINZELANBIETER NACH KOMPETENZFELDERN (2/2) – ANTEILE DER NENNUNGEN – ANGABEN IN PROZENT

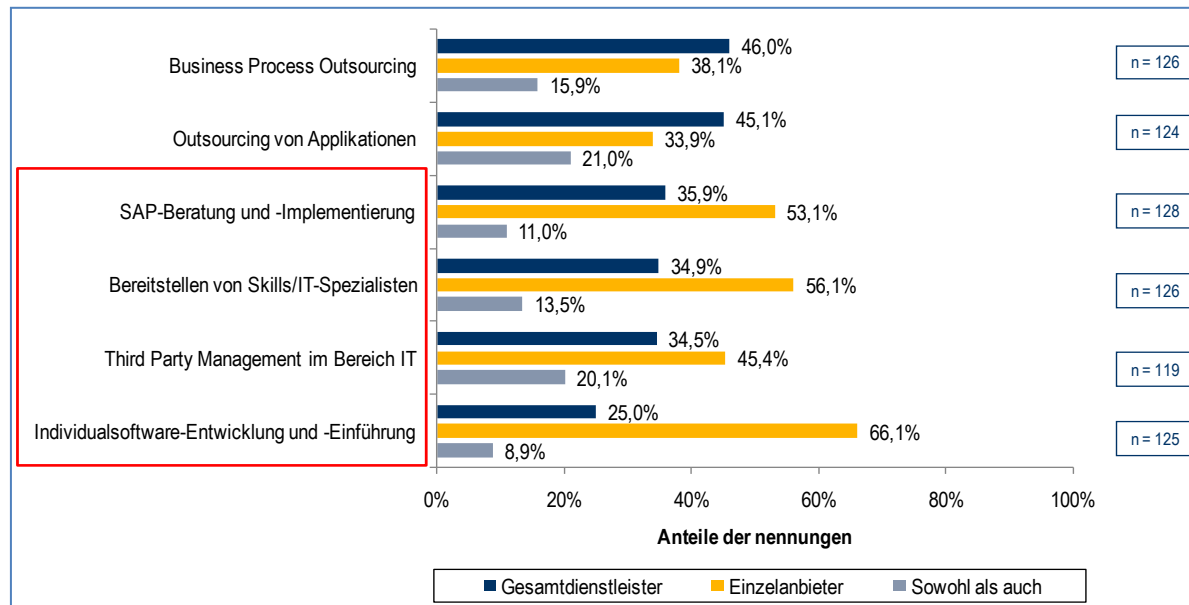


Abbildung 19: Einzelanbieter beziehungsweise die interne IT-Abteilung werden in der SAP-Beratung und -Implementierung, der Vermittlung von Skills und IT-Spezialisten oder der Entwicklung und Implementierung von Individualsoftware den Gesamtdienstleistern vorgezogen.

BUDGET FÜR GESAMTDIENSTLEISTER

Der prozentuale Anteil von Gesamtdienstleistern gemäß Definition (siehe Seite 6) am Dienstleistungsbudget für externe Beratungs- und IT-Dienstleister lag 2010 in den untersuchten Unternehmen im statistischen Mittel bei 27,0 Prozent.

Dieser Wert wird 2011 leicht auf 29,8 Prozent steigen. Der Anteil von Gesamtdienstleistern am Dienstleistungsbudget bei den untersuchten Unternehmen des gehobenen Mittelstands unterscheidet sich dabei nicht von dem der betrachteten Großunternehmen und Konzerne. Beide liegen mit etwa 27 Prozent gleichauf. An dieser Stelle wird deutlich, dass die Gruppe der Gesamtdienstleister etwa mit einem Drittel des Gesamtbudgets für externe Beratungs- und IT-Dienstleistungen beauftragt wird.

In 33 der 131 analysierten Unternehmen werden mindestens 30 Prozent des Gesamtbudgets für externe Dienstleister an BITP vergeben. Zwölf befragte Entscheider gaben an, dass in ihren Unternehmen zwischen 50 Prozent und 80 Prozent des Beratungs- und IT-Dienstleistungsbudgets für Gesamtdienstleister reserviert ist. Bei diesen Unternehmen handelt es sich überwiegend um Konzerne mit mehr als zehn Milliarden Euro Gesamtumsatz. Daraus folgt, dass wenige Gesamtdienstleister mit wenigen Kunden einerseits große Auftragsvolumina realisieren und andererseits diese Kunden nahezu vollständig auf das BITP-Konzept setzen.

Der hohe Marktanteil der Business Innovation/Transformation Partner wird einerseits durch diese Zahlen bestätigt. Andererseits richten aktuell insbesondere Konzerne ihr Sourcing Management auf das BITP-Konzept aus, was durch den hohen Budgetanteil von Gesamtdienstleistern in einigen analysierten Unternehmen verdeutlicht wird.

VERGLEICH ZU 2009

Die Lünendonk-Analyse zum BITP-Konzept im Jahr 2009 hatte zwar für das Jahr 2009 einen Budgetanteil von Gesamtdienstleistern in Höhe von 32,7 Pro-

zent ergeben. Da es sich bei den diesjährigen Studienteilnehmern allerdings überwiegend um eine andere Zusammensetzung als in den Vorjahren handelt, sind die Jahreswerte nicht komplett vergleichbar. Allerdings scheint sich – auch auf Basis anderer Lünendonk-Analysen – ein Budgetanteil von Gesamtdienstleistern in Großunternehmen und Konzernen um die 30 Prozent einzupendeln.

BEVORZUGTE ANBIETER BEI DER AUFTRAGSVERGABE

Dieser Anteil von Gesamtdienstleistern am Beratungs- und IT-Dienstleistungsbudget wird durch die Analyse der bevorzugten Anbieter bei der Auftragsvergabe durchaus bestätigt.

Jeweils 21,4 Prozent der Studienteilnehmer bevorzugen bei der Auftragsvergabe grundsätzlich den Business Innovation/Transformation Partner beziehungsweise das IT-Beratungs- und Systemintegrations-Unternehmen.

Aus den Gesprächen ist allerdings deutlich geworden, dass die Studienteilnehmer insbesondere bei diesen beiden Anbietergruppen nicht immer eine Trennschärfe sehen. So werden typische BITP-Anbieter nicht immer auch als BITP wahrgenommen, so dass der tatsächliche Wert für die grundsätzliche Auftragsvergabe an Gesamtdienstleister höher liegen dürfte.

Knapp 28 Prozent der befragten Entscheider haben keine Präferenzen hinsichtlich einer bevorzugten Anbietergruppe bei der Auftragsvergabe. In diesen Unternehmen wird auf der einen Seite je nach Projektgröße beziehungsweise Ausschreibungsvolumen entschieden, welche Anbieter in die Ausschreibung gelangen. Auf der anderen Seite gibt es Unternehmen, die grundsätzlich unabhängig vom Volumen sowohl kleinere als auch größere Gewerke themenspezifisch ausschreiben und vergeben.

BESONDERHEITEN EINIGER UNTERNEHMEN

In einigen wenigen Großunternehmen und Konzernen wird laut Gesprächen mit CIOs im Rahmen

dieser Studie der Auswahl- und Beauftragungsprozess zum Großteil durch den IT-Fachbereich initiiert und gesteuert. In diesen Fällen ist die IT in Großunternehmen und Konzernen oftmals als Shared-Service-Organisation strukturiert, die im Eigenbild als „Dienstleister der Fachbereiche“ agiert. Im gehobenen Mittelstand agiert die IT häufig als Fachbereich in einer Linien- oder Matrixorganisation. So werden beispielsweise in 35,5 Prozent der analysierten Unternehmen aus dem gehobenen Mittelstand Aufträge bevorzugt an den konzerninternen IT-Dienstleister vergeben.

Beratungsleistungen rund um die Themen „IT-Architektur“, „IT-Governance“ oder „Projektmanagement“ werden in diesen analysierten Unternehmen mehrheitlich durch interne Consultants erbracht, die

wiederum Gesamtdienstleister als Ressourcenunterstützung beauftragen.

In diesen Unternehmen werden Gesamtdienstleister bevorzugt für den Betrieb und die technologische Weiterentwicklung der IT-Infrastruktur sowie für Managed Services bei Applikation Management als strategischer Outsourcing-Partner gewählt.

In den Gesprächen mit dieser Gruppe von Unternehmen wurde allerdings deutlich, dass diese Kunden das Konzept Business Innovation/Transformation Partner sehr schätzen, weil es sie durch die Übernahme von IT-Betriebsleistungen dabei unterstützt, ihre knappen Ressourcen auf Kernaktivitäten wie Projektmanagement, IT-Governance, IT-Architektur oder Applikationsentwicklung auszurichten.

PROZENTUALER ANTEIL DER GESAMTDIENSTLEISTER AM DIENSTLEISTUNGSBUDGET FÜR EXTERNE DIENSTLEISTER

MITTELWERTE – ANTEILE DER NENNUNGEN – ANGABEN IN PROZENT

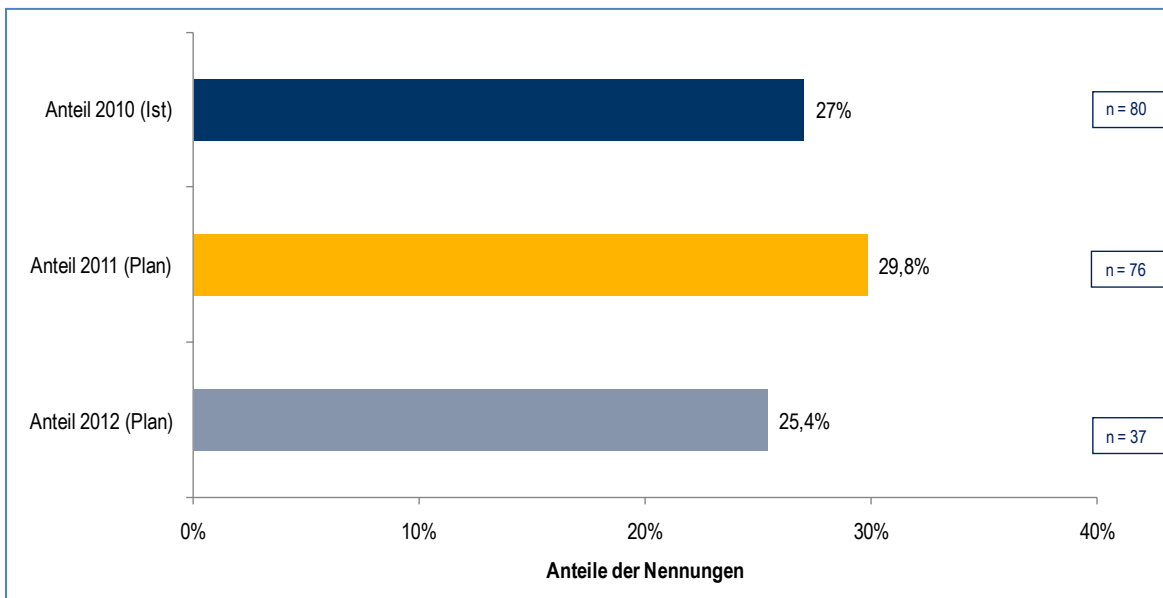


Abbildung 20: Gesamtdienstleister erhalten im Durchschnitt knapp 30 Prozent des Gesamtbudgets für externe Beratungs- und IT-Dienstleister. Dies bestätigt somit ihre hohe Marktrelevanz.

BEVORZUGTE ANBIETER BEI DER AUFTRAGSVERGABE
 ANTEILE DER NENNUNGEN – ANGABEN IN PROZENT

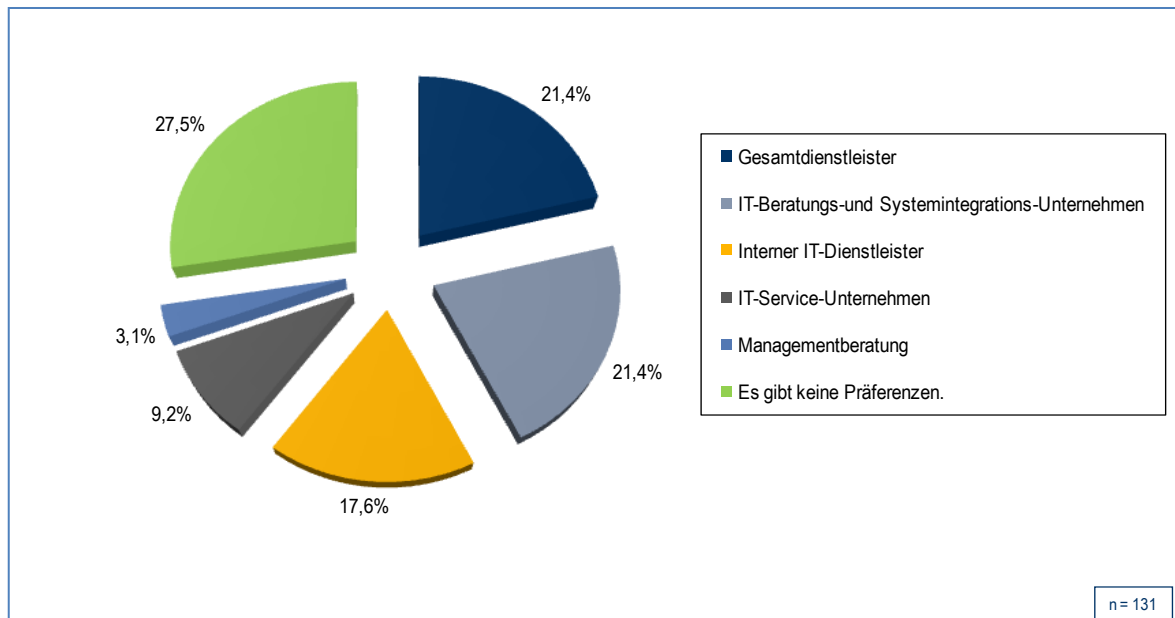


Abbildung 21: Gesamtdienstleister sowie IT-Beratungs- und Systemintegrations-Unternehmen zählen zu den bevorzugten Dienstleistern bei der Auftragsvergabe. Keine Präferenzen hinsichtlich der Auftragsvergabe haben 27,5 Prozent der analysierten Unternehmen.

BEVORZUGTE ANBIETER BEI DER AUFTRAGSVERGABE
 ANTEILE DER NENNUNGEN – ANGABEN IN PROZENT

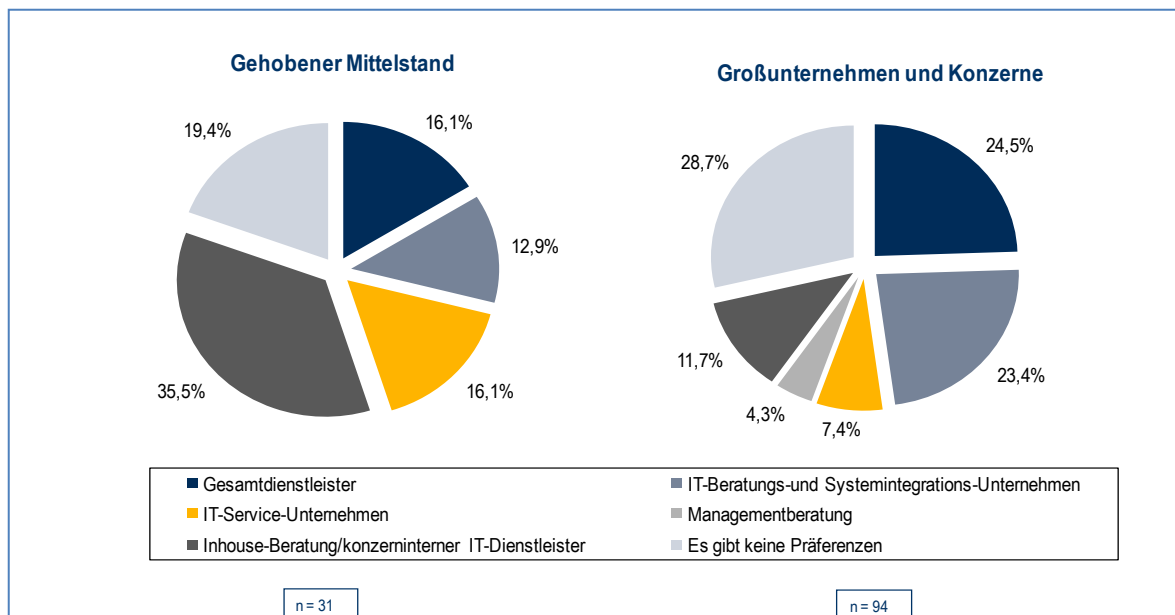


Abbildung 22: Über zwei Drittel der Studienteilnehmer aus dem gehobenen Mittelstand bevorzugen die interne IT-Abteilung bei der Auftragsvergabe.

Auswahlkriterien für den Einsatz von Gesamtdienstleistern

Der BITP-Ansatz, den Kunden durch seinen gesamten Wertschöpfungsprozess von der (strategischen) Beratung über die Systemintegration bis hin zum operativen Betrieb von IT-Prozessen und Geschäftsprozessen als Partner zu begleiten, wird durch die Auswahlkriterien der Kunden für Gesamtdienstleister absolut bestätigt.

Aus Sicht der befragten Kundenunternehmen (Fremdbild) sind die wichtigsten Eigenschaften im Auswahlverfahren für Gesamtdienstleistungen:

- Branchenkompetenz
- Umsetzungskompetenz
- Technologiekompetenz
- Wirtschaftliche Stabilität (finanzielle Größe)
- Managementkompetenz
- Innovationskraft

Auf einer Skala (1= „sehr wichtig“ bis 5= „überhaupt nicht wichtig“) liegen diese Auswahlkriterien in ihrer durchschnittlichen Bewertung in einer Bandbreite zwischen 1,62 (Branchenkompetenz) und 1,89 (Managementkompetenz) und somit in einem überaus positiven Bewertungskorridor.

Diese sechs – im Fremdbild aus Kundensicht – wichtigsten Auswahlkriterien sind so genannte „harte Faktoren“ im Auswahlprozess und dienen Beratungs- und IT-Dienstleistungs-Unternehmen dazu, sich im Wettbewerb eindeutig abzugrenzen.

VERGLEICH ZUM JAHR 2009

Im Grundsatz hat sich die Reihenfolge der Bedeutung der Auswahlkriterien von 2009 auf 2011 nicht verändert. Allerdings haben die beiden Top-Kriterien „Branchenkompetenz“ und „Umsetzungs-

kompetenz“ im Zweijahresvergleich sogar an Bedeutung gewonnen.

Die „Branchenkompetenz“ hat sich dabei um 0,23 Punkte gegenüber 2009 gesteigert. Auch diese Veränderung lässt sich mit den Prinzipien des BITP-Ansatzes erklären. Da Gesamtdienstleistungen sowohl die IT-Infrastruktur (Commodity) als auch die geschäftskritischen Prozesse betreffen, erwarten die Kunden von ihrem Dienstleistungspartner, dass dieser sowohl standardisierbare als auch branchenbezogene Best Practices für Optimierung und Betrieb von Geschäfts- und IT-Prozessen einsetzen kann.

Ebenfalls stark gestiegen in der Bedeutung um 0,25 Punkte im Vergleich zu 2009 ist die „Größe des Unternehmens (Personal, Anzahl der IT-Spezialisten)“. In den Gesprächen im Rahmen der Studie wurde deutlich, dass Gesamtdienstleister häufig wegen ihres großen Pools an IT-Spezialisten beauftragt werden. In Zeiten des Mangels an qualifiziertem IT-Personal und steigender Anzahl von Projekten ist diese Bewertung durchaus nachvollziehbar.

UNTERSCHIEDE ZWISCHEN BUSINESS UND IT

Bei einigen Auswahlkriterien bestehen hinsichtlich ihrer Bewertung durch die Studienteilnehmer aus Business und IT signifikante Unterschiede.

So spielt für die Befragten aus dem Business die „Technologiekompetenz“ (Mittelwert: 1,32) eine wesentlich höherer Rolle im Auswahlverfahren für einen BITP als bei den befragten IT-Managern (Mittelwert: 1,93).



Die „Managementkompetenz“ wird von beiden Gruppen ebenfalls deutlich unterschiedlich bewertet.

Aus Sicht der Verantwortlichen aus dem Business ist die „Managementkompetenz“ mit einem Mittelwert von 1,68 deutlich wichtiger im Auswahlprozess für einen Gesamtdienstleister, als aus Perspektive der IT-Entscheider (Mittelwert: 2,02).

Auch in der Bewertung hinsichtlich der Wichtigkeit der „Größe des Unternehmens (Personal, Anzahl der IT-Spezialisten)“ im Auswahlprozess für einen BITP treten deutliche Abweichungen zutage:

- Durchschnittliche Bewertung „Business“: 1,82
- Durchschnittliche Bewertung „IT“: 2,21

DIE WICHTIGSTEN LEISTUNGSSEGMENTE FÜR GESAMTDIENSTLEISTER AUS KUNDENSICHT

Im Zusammenhang mit der Analyse der wichtigsten Auswahlkriterien für die Beauftragung von Gesamtdienstleistern steht die Betrachtung derjenigen Leistungssegmente, welche aus Perspektive der Kundenunternehmen für einen Business Innovation/Transformation Partner am wichtigsten sind.

Das BITP-Konzept entfaltet seine Stärken, wenn es bereits in der Geschäfts- oder IT-Strategiephase eingesetzt wird, um umsetzbare Strategiekonzepte zu entwickeln sowie die darauf folgenden Projektphasen besser vorbereiten und umsetzen zu können.

Dieser Meinung sind auch die befragten Führungskräfte. Auf einer Skala (1= „sehr wichtig“ bis 5= „überhaupt nicht wichtig“) ist die „Organisations- und Prozessberatung“ mit einer durchschnittlichen Bewertung von 1,89 das wichtigste Leistungssegment für einen Business Innovation/Transformation Partner.

An zweiter Position, mit einem Mittelwert von 2,0 folgt die „IT-Beratung und Systemintegration“.

„Technologieberatung“ sowie „Informations- und Kommunikationsdienstleistungen“ liegen im statistischen Mittel jeweils bei 2,06 auf Platz drei der wichtigsten Leistungssegmente.

Diese Kundenbewertungen bestätigen die Positionierung der Business Innovation/Transformation Partner als strategische Partner ihrer Kunden für die gesamte Wertschöpfungskette.

DER RICHTIGE MIX MACHT ES

Allerdings sind die übrigen Kompetenzfelder in ihrer Bedeutung aus Kundensicht ebenfalls für einen Gesamtdienstleister von hoher Relevanz, denn es kommt in jedem Projekt auf die passgenaue Balance der unterschiedlichen Bausteine im BITP-Portfolio an.

Alle Leistungssegmente wurden somit im statistischen Mittel zwischen 1,89 und 2,61 bewertet, was bedeutet, dass sie allein und in ihrer Kombination den größten Erfolg für den Kunden bringen.

Die Studienteilnehmer aus den Fachbereichen jenseits der IT (Business) gewichten nahezu alle Leistungssegmente in Bezug auf die ideale Positionierung eines Gesamtdienstleisters höher, als die entsprechenden Studienteilnehmer aus den IT-Bereichen.

Besonders große Unterschiede finden sich in folgenden Leistungssegmenten (Reihenfolge nach Differenz der Abweichungen):

- „Outsourcing von Applikationen“
- „Strategieberatung“
- „Organisations- und Prozessberatung“
- „Technologieberatung“
- „IT-Beratung und Systemintegration“.

LEISTUNGSSEGMENTE FÜR DIE BESTE POSITIONIERUNG ALS GESAMTDIENSTLEISTER BEIM KUNDEN (VERGLEICH 2011/2009)

MITTELWERTE – ABSOLUTE ZAHLEN

SKALA VON „SEHR WICHTIG“ (1) BIS „ÜBERHAUPT NICHT WICHTIG“ (5)

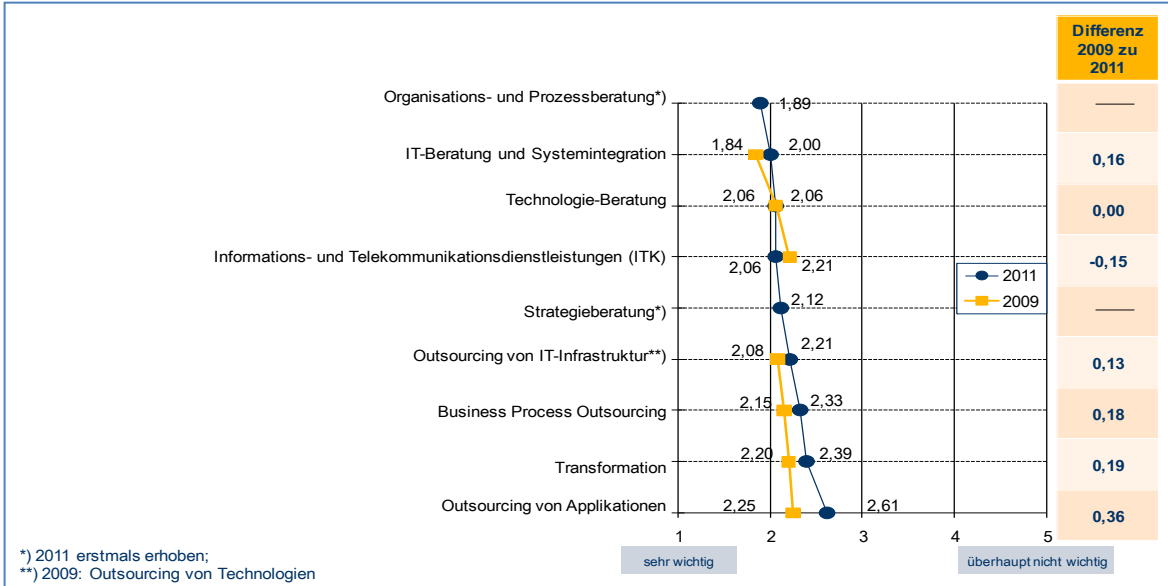


Abbildung 23: Gesamtdienstleister können sich mit Beratungsthemen am besten als Business Innovation/Transformation Partner positionieren. Outsourcingthemen sind ebenfalls wichtige Leistungssegmente.

BEWERTUNG DER WICHTIGKEIT VON AUSWAHLKRITERIEN FÜR EINEN BITP (1/2)

MITTELWERTE – ABSOLUTE ZAHLEN

SKALA VON „SEHR WICHTIG“ (1) BIS „ÜBERHAUPT NICHT WICHTIG“ (5)

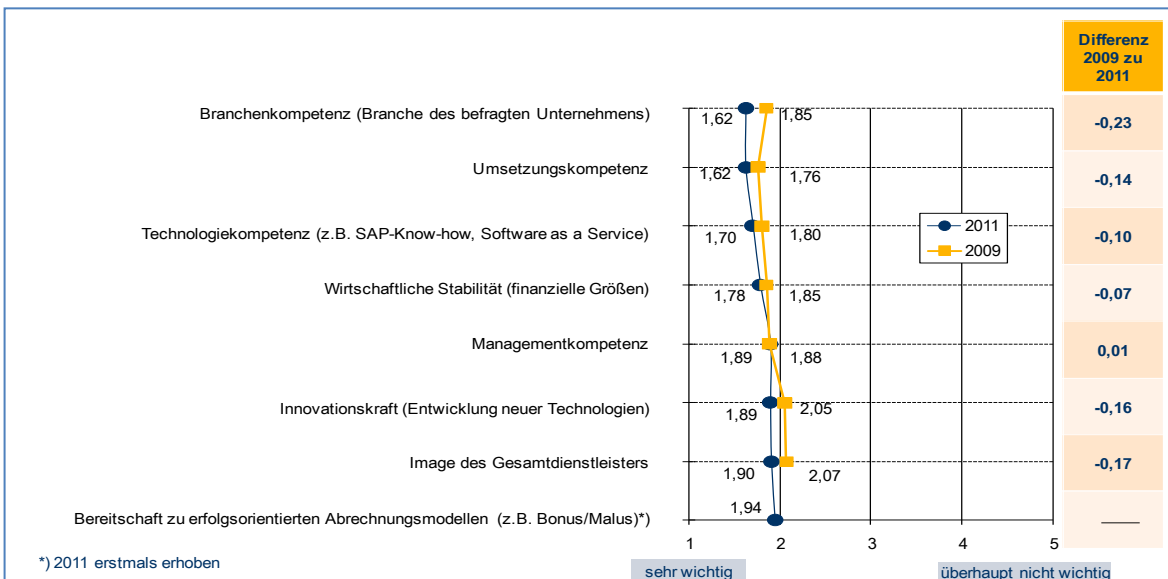


Abbildung 24: Branchenkompetenz hat in den letzten zwei Jahren als Auswahlkriterium an Bedeutung hinzugewonnen.

BEWERTUNG DER WICHTIGKEIT VON AUSWAHLKRITERIEN FÜR EINEN BITP (2/2)

MITTELWERTE – ABSOLUTE ZAHLEN

SKALA VON „SEHR WICHTIG“ (1) BIS „ÜBERHAUPT NICHT WICHTIG“ (5)

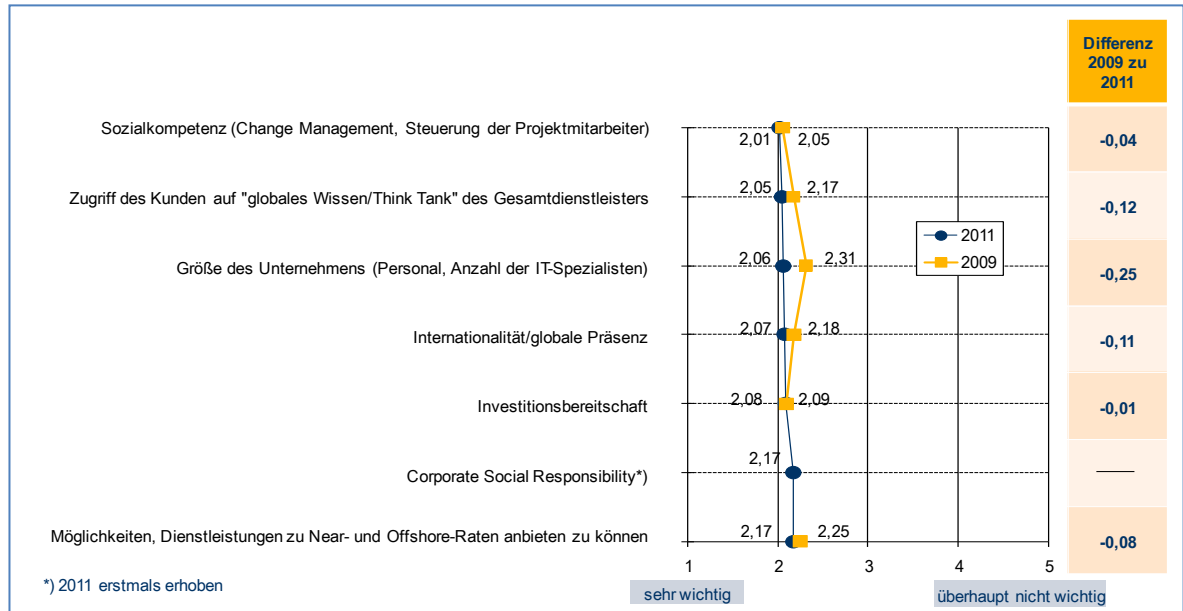


Abbildung 25: Die Größe des Dienstleisters nimmt vor dem Hintergrund der unternehmerischen Mitverantwortung aus Kundensicht eine größere Bedeutung ein als noch vor zwei Jahren.

Bewertung von Thesen über das Konzept Business Innovation/Transformation Partner

Im Vorfeld der Studie wurden von Lünendonk Thesen zur zukünftigen Entwicklung des BITP-Ansatzes aufgestellt. Diese sollten in der quantitativen Analyse in einer gestützten Abfrage auf ihre Gültigkeit hin überprüft werden. Für die Entwicklung der Thesen hat Lünendonk im Vorfeld der Studie Hintergrundgespräche mit ausgewählten Top Managern sowohl von den Kunden- als auch von den Anbieterunternehmen geführt. In die Entwicklung dieser Thesen sind darüber hinaus auch die Ergebnisse der vergangenen Studien dieser Studienreihe eingeflossen.

Den Befragten wurden in der telefongestützten Feldphase sieben Thesen vorgelesen, mit der Bitte, diese auf einer Skala (1= „stimme vollkommen zu“ bis 5= „stimme überhaupt nicht zu“) zu bewerten.

Sämtliche Thesen wurden von den 101 Befragten der telefongestützten (quantitativen) Befragung im Durchschnitt mit „2“ bewertet. Die jeweiligen Mittelwerte streuen dabei zwischen 2,00 und 2,28.

Im Rahmen der qualitativen Analyse, die in Form von Tiefeninterviews von Lünendonk-Beratern durchgeführt wurde, wurden diese Thesen dagegen in einer offenen und weniger klar strukturierten Fragestellung abgefragt.

Die Analyse der Tiefenantworten hat allerdings verdeutlicht, dass sich die Vorteile des BITP-Konzepts aus Kundensicht im Wesentlichen in diesen sieben Thesen widerspiegeln.

VORTEILE BEIM BETRIEB KOMPLETTER GESCHÄFTSPROZESSE

In den Bewertungen und Aussagen der befragten Entscheider wird deutlich, dass Gesamtdienstleister durch ihren „Alles-aus-einer-Hand-Ansatz“ einen hohen Wertbeitrag beim Kunden generieren.

Die höchste Bewertung durch die Studienteilnehmer entfiel auf die These, dass der Betrieb der IT-Infrastruktur durch einen oder wenige Gesamtdienstleister einerseits zu geringeren Betriebskosten führt und andererseits Ressourcen beim Kunden für strategische Projekte freigesetzt werden. Diese Aussage wurde im Durchschnitt mit 2,00 bewertet. Die befragten Business-Entscheider gewichteten diese These im statistischen Mittel mit 1,90 deutlich stärker.

Ebenfalls hohe Zustimmung seitens der Studienteilnehmer erhielt die These, dass der Betrieb kompletter Geschäftsprozesse durch einen oder wenige Gesamtdienstleister zu geringeren Prozesskosten führen wird und außerdem zur Transformation technologischer Innovationen vom Gesamtdienstleister zum Kunden. Alle Studienteilnehmer haben diese These im Durchschnitt mit 2,13 bewertet, die befragten Manager aus dem Business sogar mit einem Mittelwert von 1,93.

Der partnerschaftliche Aspekt des BITP-Konzepts wird durch die hohe Bewertung einer dritten These belegt. Die Studienteilnehmer sind mehrheitlich der Überzeugung, dass sich durch den Betrieb von sekundären Prozessen durch Gesamtdienstleister die Ertragsstruktur verbessern lässt. Darüber hinaus entlasten Gesamtdienstleister die Kunden bei Auf-



gaben, die nicht zu deren Kerngeschäft gehören. Diese These erhielt die Durchschnittsbewertung 2,21.

Die These, dass die Auslagerung sekundärer Geschäftsprozesse an Gesamtdienstleister zu Kosten- und Effizienzvorteilen führt, gewichten die Studienteilnehmer aus den Fachbereichen (ohne IT) deutlich höher als der Durchschnitt aller Studienteilnehmer. Der Mittelwert beträgt hier 1,93, das arithmetische Mittel der befragten IT-Verantwortlichen 2,39.

Ähnlich verhält es sich bei der These „Durch den Betrieb der IT-Infrastruktur durch einen oder wenige Gesamtdienstleister haben wir mehr finanzielle Ressourcen für die Gestaltung und Optimierung“.

Der daraus entstehende Mehrwert für das Kundenunternehmen wird von den Business-Entscheidern mit einem arithmetischen Mittel von 2,05 ebenfalls höher für den Geschäftserfolg eingeschätzt als von den befragten IT-Managern (Mittelwert: 2,33).

DIE WICHTIGSTEN AUSSAGEN ÜBER GESAMTDIENSTLEISTUNGEN

MITTELWERTE – ABSOLUTE ZAHLEN

SKALA VON „STIMME VOLLKOMMEN ZU“ (1) BIS „STIMME ÜBERHAUPT NICHT ZU“ (5)

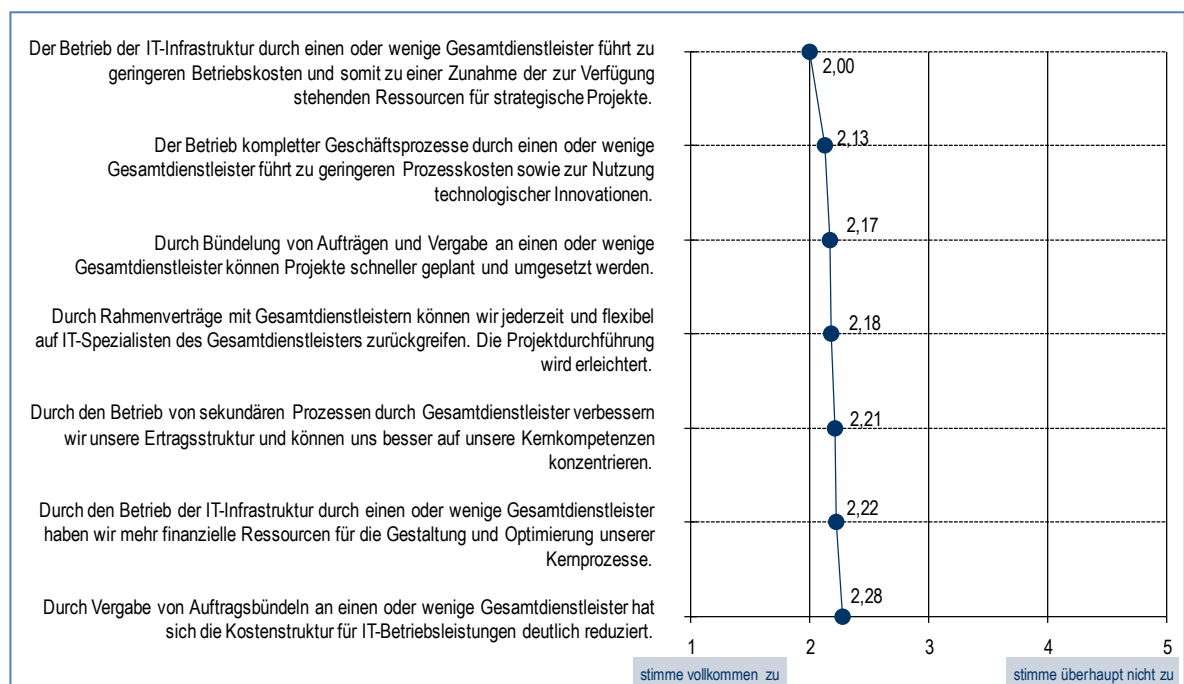


Abbildung 26: In Zukunft werden Gesamtdienstleistungen nach Meinung der Studienteilnehmer zum einen die Kostenstruktur der Kundenunternehmen flexibilisieren und zum anderen zu einer höheren Qualität von Geschäftsprozessen führen.

Auswahl- und Beauftragungsprozess von Beratungs- und IT-Dienstleistungen

Der Auswahl- und Beauftragungsprozess für Gesamtdienstleistungen unterscheidet sich in einigen Punkten von dem für Einzeldienstleistungen.

Im Gegensatz zu Einzelprojekten sind bei Gesamtdienstleistungsprojekten oftmals mehrere Fachbereiche sowie der Vorstand oder die Geschäftsführung eingebunden. So sind die Auslagerung der Applikationsentwicklung, die Ausgliederung der After Sales Services oder der Produktentwicklung an Gesamtdienstleister keine Entscheidungen, die in der IT oder den jeweiligen Fachbereichen autark getroffen werden kann. Vielmehr handelt es sich dabei um hochwichtige Strategieprojekte, die einen direkten Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen ausüben und mehrere Organisationsbereiche betreffen.

BUDGETVERANTWORTUNG BEI GESAMTDIENSTLEISTUNGSPROJEKTEN

Dies wird in der Analyse der Budgetverantwortung für Einzel- und Gesamtdienstleistungsprojekte in den analysierten Unternehmen deutlich. Die Kontrolle über das Budget liegt in der Regel in dem Fachbereich, der ein Projekt initiiert und umsetzt. Im Falle eines Outsourcings des Rechenzentrums liegt das Budget in der IT, also beim CIO. Wird dagegen die Finanzbuchhaltung an einen Gesamtdienstleister ausgelagert, liegt das Budget für die Veränderungs- und Transformationskosten in der Regel beim CFO.

Im Falle von Einzelprojekten verantwortet in den einbezogenen Unternehmen mehrheitlich der

„CIO/Leiter IT“ das Budget. An zweiter Position der wichtigsten Budgetverantwortlichen bei Einzelprojekten folgt „Vorstand/Geschäftsführung“.

Bei Gesamtdienstleistungsprojekten liegt dagegen die Budgetverantwortung überwiegend beim „Vorstand/Geschäftsführung“, gefolgt vom „CIO/Leiter IT“. Der CFO ist in etwa einem Drittel der analysierten Unternehmen in der Budgetverantwortung, gefolgt von „Hauptabteilungsleitern (ohne IT)“.

An diesen Ergebnissen wird deutlich, dass Gesamtdienstleistungen einerseits nicht nur die IT betreffen, sondern auch Querschnittprozesse und Primäraktivitäten wie Supply Chain, Produktion oder Forschung und Entwicklung. Andererseits ist das Budget bei Gesamtdienstleistungsprojekten, die sich über mehrere Fachbereiche erstrecken, auch auf mehrere Kostenstellen verteilt.

So sind beispielsweise bei einer Neuausrichtung der Unternehmenssteuerungssysteme in der Konzeptionsphase sowohl der CFO als auch die jeweiligen Finanzbereiche verstärkt eingebunden, wenn es um die Reorganisation der Aufbau- und Ablauforganisation im Berichtswesen geht. In der nächsten Projektphase, der Umsetzung, wird der IT ein Budget zur Verfügung gestellt, um beispielsweise das Data Management auf die neuen Anforderungen hin zu optimieren und/oder Business-Analytics-Systeme zu implementieren.



**BUDGETVERANTWORTLICHE FÜR DIE VERGABE VON AUFTRÄGEN AN
BITP-GESAMTDIENSTLEISTER – EINZELPROJEKTE**
MEHRFACHNENNUNGEN MÖGLICH – ANZAHL DER NENNUNGEN – ABSOLUTE ZAHLEN

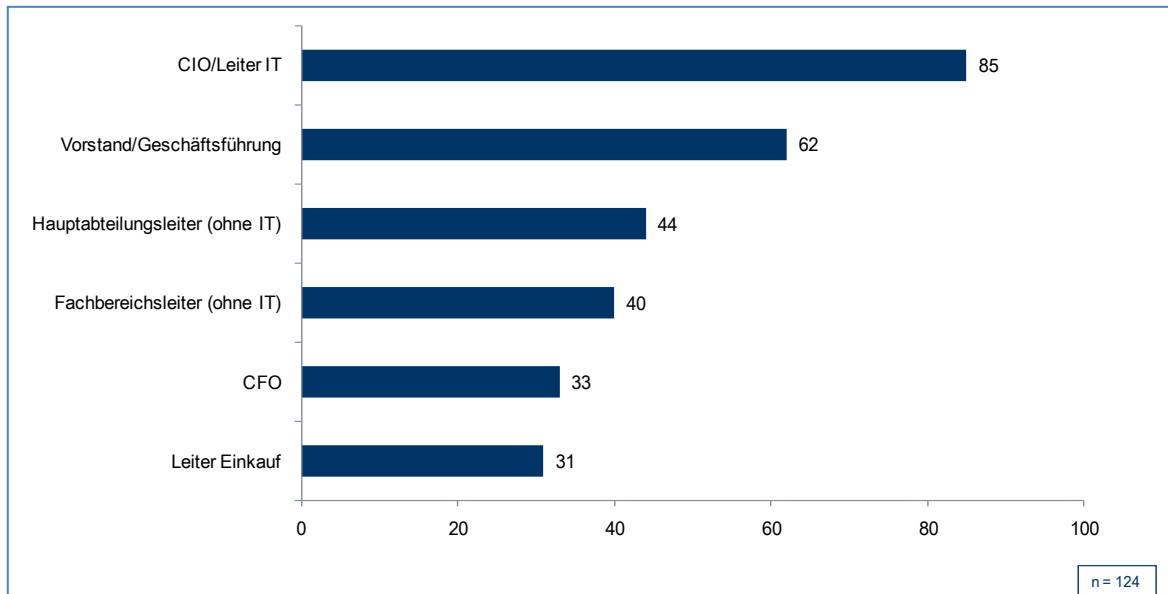


Abbildung 27: Die Budgetverantwortung liegt bei Einzelprojekten überwiegend in der IT beziehungsweise im Top-Management. Bei „Nicht-IT-Projekten“ sind die Hauptabteilungsleiter (ohne IT) in der Budgetverantwortung.

**BUDGETVERANTWORTLICHE FÜR DIE VERGABE VON AUFTRÄGEN AN
BITP-GESAMTDIENSTLEISTER – GESAMTDIENSTLEISTUNGSPROJEKTE**
MEHRFACHNENNUNGEN MÖGLICH – ANZAHL DER NENNUNGEN – ABSOLUTE ZAHLEN

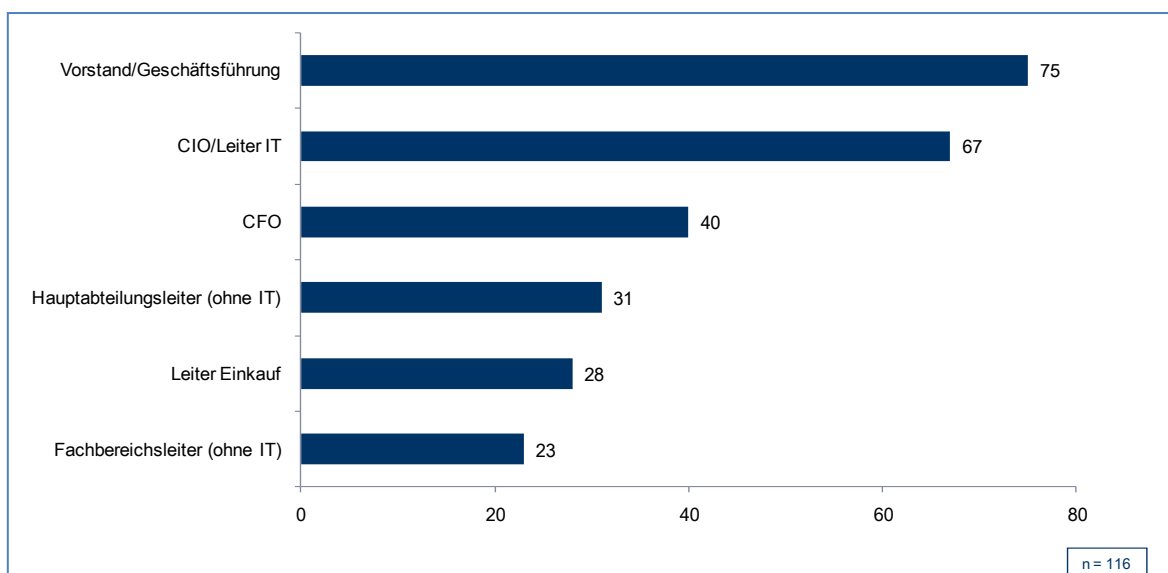


Abbildung 28: Bei Gesamtdienstleistungsprojekten ist das Top Management die Instanz, welche in den analysierten Unternehmen am häufigsten die Verantwortung für das Gesamtdienstleistungsbudget inne hat.

BETEILIGTE AM AUSWAHL- UND BEAUFTRAGUNGSPROZESS

Die strategische Relevanz von Gesamtdienstleistungen spiegelt sich auch in der Analyse des Buying Center für Business Innovation/Transformation Partner wider. Darüber hinaus wird deutlich, dass das BITP-Konzept sämtliche Organisationsbereiche durchdrungen hat.

Der „CIO/Leiter IT“ ist in den analysierten Unternehmen in nahezu allen Fällen bei Auswahl und Beauftragung von Gesamtdienstleistern involviert. Dieses Ergebnis stützt sich auf die Tatsache, dass der Anteil der IT-Services in Gesamtdienstleistungsprojekten definitionsgemäß sehr hoch ist. Nur in 2,3 Prozent der befragten Unternehmen ist die IT nicht in den Auswahl- und Beauftragungsprozess eingebunden. Hierbei handelt es sich um wenige Unternehmen aus dem gehobenen Mittelstand, bei denen auch große IT-Projekte im Vorstand budgetiert werden.

Der „Hauptabteilungsleiter (ohne IT)“ wird in knapp 47 Prozent der analysierten Unternehmen in den Auswahlprozess einbezogen. In etwa 27 Prozent wählt der „Hauptabteilungsleiter (ohne IT)“ aus und entscheidet.

Die Einkaufsabteilung ist beim Vergabeprozess von Beratungs- und IT-Dienstleistungen in vielen Großunternehmen und Konzernen bereits seit vielen Jahren auf Augenhöhe mit der IT sowie den anderen Organisationseinheiten – Tendenz, auch im gehobenen Mittelstand, steigend. Etwa 70 Prozent der befragten Entscheider gaben an, dass die Einkaufsabteilung in ihren Unternehmen im Auswahl- und Beauftragungsprozess eine Rolle spielt.

Der „Vorstand/Geschäftsführung“ ist aufgrund der Komplexität sowie strategischer Relevanz von Business Transformation/Innovation Projekten in nahezu allen befragten Unternehmen in den Auswahl- und Beauftragungsprozess involviert. In der Regel wird dem Top Management dazu vom Einkauf sowie den Fachbereichen bereits eine Vorlage mit wenigen Alternativen zur finalen Entscheidung präsentiert.

Die Tatsache, dass in den analysierten Unternehmen der Vorstand oder die Geschäftsführung in über 90 Prozent aller Fälle in Auswahl und Entscheidung für Gesamtdienstleister eingebunden sind zeigt: Gesamtdienstleister werden meist für große und strategisch relevante Projekte mit Top-Management-Affekt herangezogen.

BETEILIGTE AN AUSWAHL UND ENTSCHEIDUNG FÜR DEN EINSATZ VON GESAMTDIENSTLEISTERN
 ANTEILE DER NENNUNGEN – ANGABEN IN PROZENT

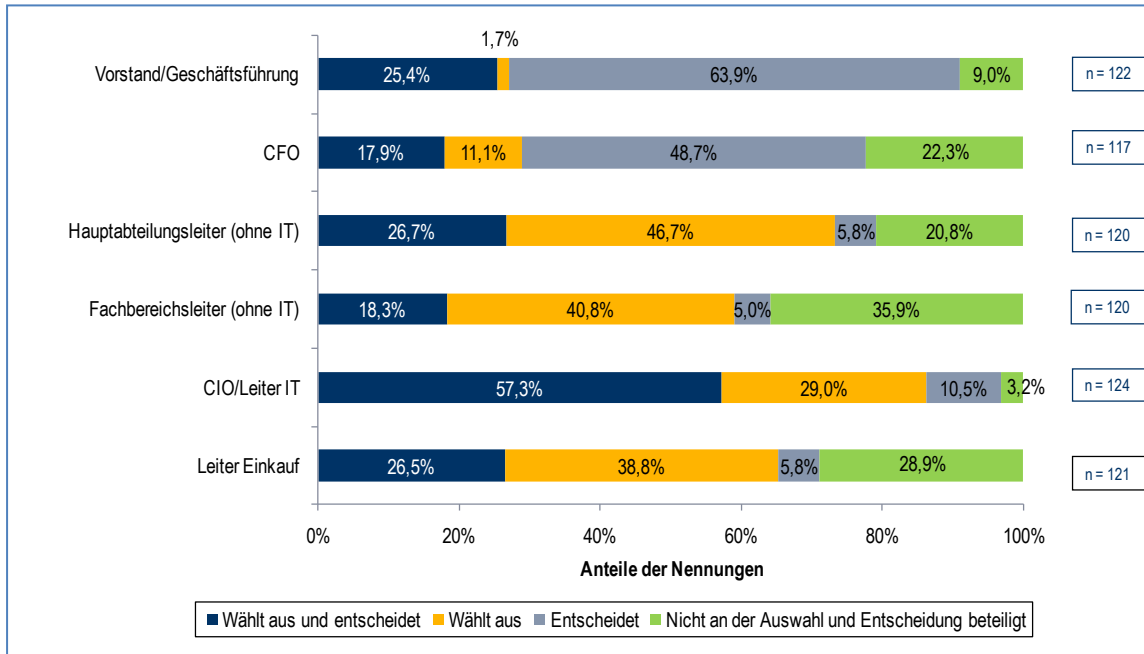


Abbildung 29: Das Top-Management ist in nahezu allen Fällen in den Auswahl- und Beauftragungsprozess von Gesamtdienstleistern eingebunden. Dies bestätigt, dass Gesamtdienstleister meist für große strategische Projekte beauftragt werden.

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 Kompetenz³ 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
Internet: www.lunendonk.de

Rechtliche Hinweise

DIE FOLGENDEN HANDLUNGEN SIND STRENGSTENS VERBOTEN:

- Vervielfältigung zum weiteren Verkauf
- Weiterversenden durch E-Mail außerhalb des Kunden-Unternehmens

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

Diese Bekanntgabe ist nach deutschem und internationalem Veröffentlichungsrecht sowie durch Publizierungsabkommen 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 Kunden-Unternehmens weder dupliziert, in anderen Datenbanksystemen oder privaten Rechnersystemen gespeichert, noch an weitere Personen weitergeleitet werden.

Die Marke Lünendonk® ist geschützt und 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, indem Sie 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 gedrückt halten, zeigt Acrobat Reader Ihnen die Nummerierung jeder Seite, 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 im aktuellen PDF-Dokument finden können.

Appendix – Auswertungen

- Teil 1: Auswertungen über alle analysierten Unternehmen hinweg
- Teil 2: Vergleich der Ergebnisse „IT-Entscheider“ versus „Business-Entscheider“

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

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

Autor:

Mario Zillmann, Senior Consultant, Lünendonk GmbH

Gestaltung:

Lünendonk GmbH

Copyright © 2011 Lünendonk GmbH, Kaufbeuren

Alle Rechte vorbehalten