

Lünendonk®-Studie 2017

# Moderne IT-Sourcingstrategien für die digitale Transformation

Der Markt für  
IT-Sourcingberatung in Deutschland



Eine Studie der Lünendonk & Hossenfelder GmbH  
in Zusammenarbeit mit

**DATA**<sup>+</sup>**GROUP**  
IT Services + Solutions

 **microfin**

# Inhaltsverzeichnis

VORWORT .....	3
MARKTSTRUKTUR UND METHODIK .....	4
AUSWIRKUNGEN DER DIGITALEN TRANSFORMATION AUF DAS IT-SOURCING .....	7
MARKTENTWICKLUNG UND PROGNOSEN .....	13
DIGITALE TRANSFORMATION ERHÖHT DEN BEDARF AN IT-SOURCINGBERATUNG .....	15
CLOUD-SOURCING: WARUM UNTERNEHMEN IN DIE CLOUD GEHEN .....	17
DIE CLOUD-SOURCINGSTRATEGIEN DER UNTERNEHMEN .....	19
STEUERUNG DER SOURCINGSTRATEGIEN .....	21
STRATEGIEN IM SOURCINGPROZESS .....	23
AUSSCHREIBUNG VON SOURCINGPROJEKTEN .....	26
FAZIT UND AUSBLICK .....	28
CORBOX – DIE CLOUD ENABLING PLATFORM .....	30
UNTERNEHMENSPROFILE .....	33
DATAGROUP .....	34
microfin .....	35
Lünendonk & Hossenfelder GmbH .....	36



## Vorwort



Mario Zillmann,  
Partner

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

wie aktuelle und künftige Sourcingstrategien in Großunternehmen und Konzernen aussehen, wird Ihnen diese Lünendonk-Studie aufzeigen. Um eines vorwegzunehmen: Die digitale Transformation mit Themen wie Cloud, Cyber Security, Big Data und digitalen Ökosystemen erfordert komplett neue Strategien für Leistungsschnitte, Projektausschreibung und Projektsteuerung. IT-Abteilungen sind reifer und selbstbewusster geworden und vor allem sind sie wesentlich stärker in die Wertschöpfung ihrer Unternehmen eingebunden, indem sie den Rollout von Digitalisierungsstrategien gemeinsam mit dem Business verantworten.

Diese Entwicklungen haben auch die Anforderungen der Unternehmen an Beratungsunternehmen verändert, die sie bei Sourcingprojekten unterstützen. So müssen Sourcingstrategien für die agile Umsetzung von Digitalisierungsstrategien in der Regel zu einem sehr frühen Zeitpunkt eines Projekts entwickelt werden.

Auch sind die Zeiten der großen, langfristig angelegten Outsourcingprojekte längst vorbei. IT wird in Zeiten der Digitalisierung nicht mehr für die Ewigkeit gebaut und benötigt, sondern vielmehr gemäß den wechselnden Anforderungen durch das Business. IT unterstützt heute das Wachstum von Unternehmen

deutlich stärker als in den Vor-Digitalisierungszeiten. IT ist das Fundament von digitalen Geschäftsmodellen jeder Art:

Seien es Plattformen für die Vernetzung von Industrieunternehmen zur Analyse von Industriedaten, Telematikplattformen zur Steuerung des Waren- und Verkehrsflusses oder Plattformen für die Reisebuchung und das Carsharing oder auch Streamingdienste. Alles basiert auf Daten, flexiblen und performancestarken IT-Prozessen und vor allem auf neuen Organisationsstrukturen.

Digitale Transformation hat folglich nicht ausschließlich mit IT zu tun – und das ist die große, einschneidende Veränderung für das IT Sourcing –, sondern auch mit einem komplett neuen Operating Model, einer auf Veränderungsprozesse ausgerichteten Unternehmenskultur und mit einer modernen Zusammenarbeit zwischen Business und IT.

Die vierte Auflage dieser Lünendonk-Studie gibt Ihnen einen fundierten Überblick über die Sourcingstrategien von Großunternehmen und Konzernen im Zuge ihrer digitalen Transformation. Sie gibt ebenfalls valide Zahlen, Daten und Fakten zum Marktsegment „IT-Sourcingberatung in Deutschland“ und beleuchtet somit das Thema IT-Sourcing aus einer 360°-Perspektive.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre!

Herzliche Grüße,

A handwritten signature in black ink that reads "Mario Zillmann". The signature is fluid and cursive.

Mario Zillmann  
Partner



## Marktstruktur und Methodik

Im Rahmen der Studie wurden Beratungsunternehmen recherchiert und befragt, die sich entweder auf das Beratungsfeld IT-Sourcing spezialisiert haben oder dieses Tätigkeitsfeld als Teil ihres Gesamtportfolios abdecken.

Daneben wurden 102 Großunternehmen und Konzerne nach ihren Sourcingstrategien telefonisch befragt.

Die befragten IT-Sourcingberatungen teilen sich auf die folgenden vier Anbietertypologien auf:

- Überwiegend auf IT-Sourcingberatung spezialisierte Unternehmen
- Managementberatungen mit IT-Sourcingberatung im Portfolio
- Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungs-Gesellschaften mit IT-Sourcingberatung im Portfolio
- IT-Beratungen mit IT-Sourcingberatung im Portfolio

Zu den „überwiegend auf IT-Sourcing-Beratung spezialisierten Unternehmen“ gehören Anbieter wie Information Service Group, microfin, Sepicon oder ZELOS Management Consultants. Sogenannte hybride Beratungen mit dem Geschäftsfeld IT-Sourcing als Teil des Gesamtportfolios sind beispielsweise Accenture, BearingPoint, Deloitte, KPMG oder PwC.

Hinsichtlich der Struktur des IT-Sourcingmarkts sind die Mehrzahl der Marktteilnehmer kleine bis mittelgroße Beratungsunternehmen. In den meisten Fällen sind es lokale Anbieter mit Hauptsitz in Deutschland. Von den Beratungsunternehmen mit IT-Sourcing als Teil des Portfolios gibt es dagegen vergleichsweise weniger Marktteilnehmer. Allerdings decken diese hybriden Beratungen einen größeren Teil des Marktes ab, da sie in den meisten Fällen aufgrund ihres breiteren Portfolios größere Projekte umsetzen.

Auf eine Abfrage der Umsätze mit IT-Sourcingberatung wird aufgrund der sehr unterschiedlichen Unternehmensgrößen der Anbieter sowie der fehlenden Nachvollziehbarkeit der Segmentumsätze mit IT-Sourcingberatung verzichtet. Über die einzelnen Studienteilnehmer gibt die Teilnehmerliste Auskunft.

### MARKTSTRUKTUR

Insgesamt haben sich 29 Beratungsunternehmen an der Marktanalyse „Der Markt für IT-Sourcingberatung in Deutschland“ beteiligt. An der Studie haben sich allerdings überwiegend die marktführenden Sourcingberatungen und weniger die „kleinen“ Gesellschaften beteiligt. So bieten 79 Prozent der untersuchten Unternehmen IT-Sourcingberatung als Teil ihres Leistungsspektrums an (Vorjahr: 70,4 Prozent). Diese Anbieter bieten demnach neben IT-Sourcingberatung auch andere Services wie Management-, IT-Beratung oder Wirtschaftsprüfung an.

21,0 Prozent der analysierten Beratungen sind dagegen auf IT-Sourcingberatung spezialisierte Beratungsunternehmen.

### „NEUE“ THEMEN FÜR IT-SOURCINGBERATER

Der Anstieg der Zahl der hybriden IT-Sourcingberatungen hängt größtenteils mit den veränderten Anforderungen der Kunden bei der Umsetzung von Digitalisierungsprojekten zusammen.

Die befragten Kundenunternehmen benötigen nach eigenen Angaben immer häufiger Beratungspartner, die ein breites Beratungs- und Umsetzungsportfolio haben und Themen aus der Management- und IT-Beratung mit Sourcingkompetenzen verbinden. Vor allem infolge der hohen Komplexität vieler Projekte sowie der zunehmenden Migration von IT-Prozessen in die Cloud haben sich die Anforderungen an Berater massiv verändert. Auch die in vielen Projekten frühzei-

tige Einbindung der IT in Business-Strategien trägt dazu bei, dass in der Phase der Strategieentwicklung häufiger IT-Themen behandelt werden müssen.

Folglich benötigen immer mehr Kunden – neben der Expertise zu Sourcingthemen – eine Fach- und IT-Beratung zur Umsetzung ihrer Digitalisierungsstrategie. Diese Kombination aus Beratungs- und Umsetzungsleistungen hat die letzten Jahre stark zugenommen. So haben Unternehmen erkannt, dass die Operationalisierung von Strategien die entscheidende Phase für den Projekterfolg ist. Hierzu zählt die Neugestaltung der Organisations- und Governance-Prozesse, Change Management, die Technologieberatung für digitale Geschäftsmodelle sowie die Professionalisierung der Provider-Steuerung. Entsprechend verändert sich auch die Rolle und Wahrnehmung von Sourcingberatern durch ihre Kunden (Abbildung 1).

Bei der Beauftragung von Sourcingberatungen präferieren folglich immer mehr Kunden sogenannte hybride Anbieter, also Beratungen, die ein breites Portfolio haben und Management- und IT-Kompetenzen mit Themen aus dem IT-Sourcing kombinieren.

### ANWENDERBEFRAGUNG ERLAUBT 360-GRAD-ANALYSE

Die Analysten von Lünendonk haben auch in diesem Jahr wieder die Perspektive der Nachfrageseite beleuchtet.

Dazu wurden 102 große Anwenderunternehmen telefonisch befragt. Ziele dieser Kundenbefragung waren die Analyse der aktuellen und künftigen Sourcingstrategien vor dem Hintergrund der digitalen Transformation und der entstehenden Cloud-Ökosysteme sowie deren Auswirkungen auf die Zusammenarbeit mit IT-Sourcingberatungen.

### ÜBERWIEGEND GROßUNTERNEHMEN UND KONZERNE BEFRAGT

Jedes zweite untersuchte Anwenderunternehmen gehört mit mehr als 5.000 Mitarbeitern zu den Großunternehmen und Konzernen. Entsprechend hoch sind deren IT-Budgets sowie die Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit externen Beratern in Sourcingprojekten.

### WIE KUNDEN SOURCINGBERATER WAHRNEHMEN

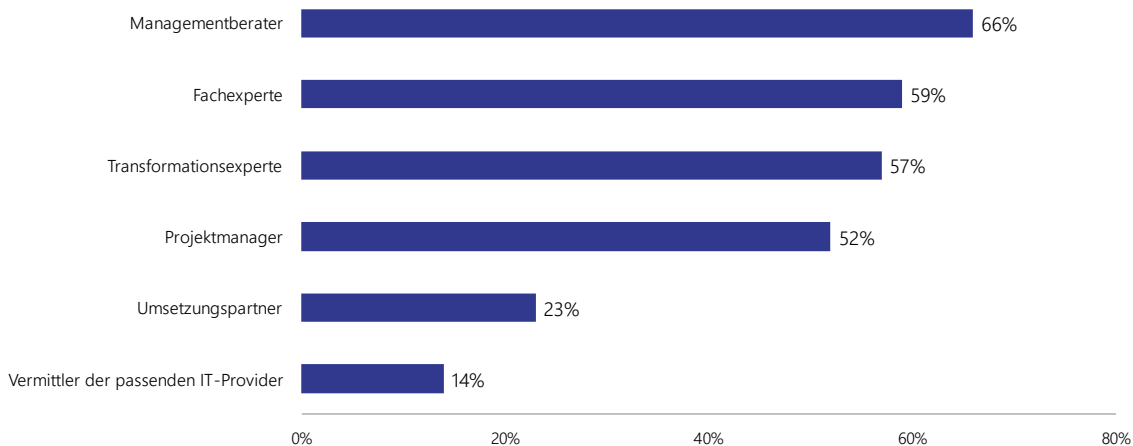


Abbildung 1: Frage: Mit welchen Attributen würden Sie die Rolle von IT-Sourcingberatern in Ihrem Unternehmen beschreiben? Skala von -2 = „stimme gar nicht zu“ bis +2 = „stimme voll zu“, n = 95



Die übrigen befragten Unternehmen beschäftigen zwischen 1.000 und 5.000 Mitarbeiter und gehören damit zum gehobenen Mittelstand.

Von den analysierten 102 Kundenunternehmen arbeiten rund 64 Prozent mit IT-Sourcingberatungen zusammen.

Diese Unternehmen haben ebenfalls großen Druck, ihre IT-Prozesse und Organisationsstrukturen auf die Digitalisierung und Globalisierung anzupassen und mit der Geschwindigkeit der digitalen Transformation Schritt zu halten. Vor allem aufgrund der hohen Nachfrage aus dem gehobenen Mittelstand verzeichnen die IT-Beratungs- und IT-Serviceunternehmen seit einigen Jahren eine Sonderkonjunktur.

Lünendonk geht allerdings davon aus, dass der tatsächliche Anteil der Unternehmen, die IT-Sourcing-Beratungsleistungen extern vergeben und mit entsprechenden Beratungsunternehmen zusammenarbeiten, höher ist. Denn in einigen Fällen fallen Beratungsleistungen rund um IT-Sourcing unter den Begriff der allgemeinen Management- oder IT-Beratungsleistung.

SAMPLE ZU DEN BEFRAGTEN ANWENDERUNTERNEHMEN

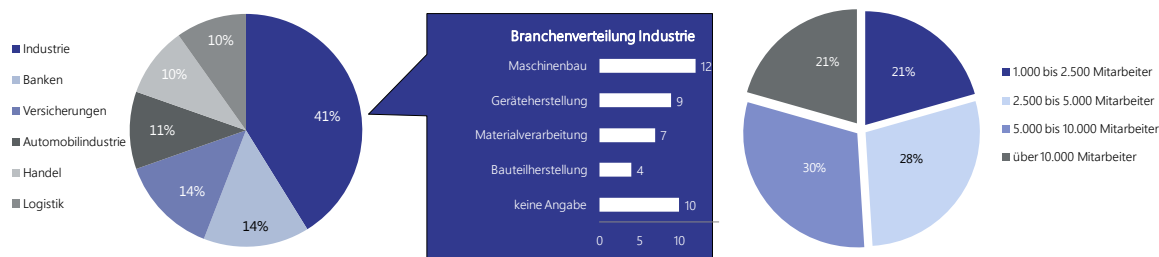


Abbildung 2: Frage: In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig? n = 102; Branchenverteilung Industrie, n = 42; Frage: Wie viele Mitarbeiter waren 2016 in Ihrem Unternehmen weltweit beschäftigt? n = 102



## LISTE DER IN DIESE STUDIE EINBEZOGENEN IT-SOURCINGBERATUNGEN (ALPHABETISCHE REIHENFOLGE)

Unternehmen	Hauptsitz	Internetadresse
Acent AG	Berlin	<a href="http://www.acent.de">www.acent.de</a>
Acuroc GmbH	Idstein	<a href="http://www.acuroc.de">www.acuroc.de</a>
AdEx-Beratungs GmbH & Co. KG	Hamburg	<a href="http://www.adexpartners.com">www.adexpartners.com</a>
Ardour Consulting Group GmbH	Darmstadt	<a href="http://www.ardour.de">www.ardour.de</a>
Axxcon GmbH & Co. KG	Schwalbach	<a href="http://www.axxcon.com">www.axxcon.com</a>
BearingPoint GmbH	Frankfurt am Main	<a href="http://www.bearingpoint.com">www.bearingpoint.com</a>
ewocon Advisory GmbH	Rüsselsheim	<a href="http://www.ewocon.de">www.ewocon.de</a>
Gebhardt Sourcing Solutions AG	Stuttgart	<a href="http://www.gebhardt-ag.de">www.gebhardt-ag.de</a>
h&z Unternehmensberatung AG	München	<a href="http://www.huz.de">www.huz.de</a>
Horváth AG	Stuttgart	<a href="http://www.horvath-partners.com">www.horvath-partners.com</a>
improve direkt GmbH	Hamburg	<a href="http://www.direkt-gruppe.de">www.direkt-gruppe.de</a>
Information Services Group	Frankfurt am Main	<a href="http://www.isg-one.com">www.isg-one.com</a>
Intero Consulting GmbH	München	<a href="http://www.intero-consulting.de">www.intero-consulting.de</a>
IT-SCM.com GmbH & Co. KG	Kochheim	<a href="http://www.it-scm.com">www.it-scm.com</a>
KPMG AG	Berlin	<a href="http://www.kpmg.com/de">www.kpmg.com/de</a>
LevelFive GmbH	Wiesbaden	<a href="http://www.level5-consulting.com">www.level5-consulting.com</a>
Lexta GmbH	Berlin	<a href="http://www.lexta.com">www.lexta.com</a>
matrix technology AG	München	<a href="http://www.matrix.ag">www.matrix.ag</a>
mgm consulting partners GmbH	Hamburg	<a href="http://www.mgm-cp.com">www.mgm-cp.com</a>
microfin Unternehmensberatung GmbH	Bad Homburg	<a href="http://www.microfin.de">www.microfin.de</a>
Modalis Management GmbH	Berlin	<a href="http://www.modalis.de">www.modalis.de</a>
Navisco AG	Hamburg	<a href="http://www.navisco.com/de">www.navisco.com/de</a>
Plenum AG	Frankfurt am Main	<a href="http://www.plenum.de">www.plenum.de</a>
PricewaterhouseCoopers GmbH	Frankfurt am Main	<a href="http://www.pwc.de">www.pwc.de</a>
Q_Perior AG	München	<a href="http://www.q-perior.com">www.q-perior.com</a>
Sepicon AG	Düsseldorf	<a href="http://www.sepicon.de">www.sepicon.de</a>
source:net GmbH	München	<a href="http://www.sourcingondemand.com">www.sourcingondemand.com</a>
Wargitsch & Comp. AG	Pörnbach	<a href="http://www.wargitsch.com">www.wargitsch.com</a>
Zelos Management Consultants	Hamburg	<a href="http://www.zelos.consulting">www.zelos.consulting</a>



# Auswirkungen der digitalen Transformation auf das IT-Sourcing

Infolge von immer mehr strategischen Projekten zur strategischen Neuaufstellung, Kostenoptimierung und Digitalisierung sowie durch die mittlerweile sehr hohe Wertschöpfung der IT bei Wachstumsstrategien (digitale Geschäftsmodelle) verändern sich die Anforderungen, die an das IT-Sourcing gestellt werden, mit hoher Geschwindigkeit. Lünendonk wollte daher von den befragten Führungskräften aus den untersuchten 102 Anwenderunternehmen wissen, welche Auswirkungen die digitale Transformation auf einzelne Aspekte des IT-Sourcings hat.

An erster Stelle der genannten Veränderungen stehen die Themen Globalisierung und neue Kundenanforderungen, auf die die meisten Unternehmen (61 %) mit einer Neuausrichtung ihrer Delivery-Modelle reagieren. Globale Lieferfähigkeit mit (größtenteils) standardisierten IT-Services sowie Digitalisierungsprojekte global ausrollen zu können, sind folglich enorm wichtige Anforderungen in einem globalisierten Umfeld.

## IT-SERVICEMARKT WEITER UNTER DRUCK

IT-Provider müssen in der Lage sein, Infrastruktur und Software aus der Cloud bereitzustellen beziehungsweise hybride Cloud-Umgebungen aufzubauen. Nicht alle IT-Provider können diese Anforderungen erfüllen und sich marktgerecht positionieren. Die Konsolidierungswelle am IT-Servicemarkt belegt diese Situation. So sind in jüngster Zeit HP Enterprise und CSC zu DXC fusioniert und auch NTT Data hat Dell Services einen großen IT Provider übernommen, ebenso wie Cancom Pironet.

Hoher Wettbewerbsdruck auf die etablierten Provider kommt – vor allem im IT-Infrastrukturbetrieb – auch durch die Cloudangebote von Amazon Web Services und Microsoft (Azure), die mittlerweile eine marktfüh-

rende Position im IT-Infrastrukturbetrieb haben. Und im Betrieb von Anwendungen werden hybride Deployment-Modelle immer relevanter.

Die Folge ist, mehr als jedes zweite befragte Anwenderunternehmen (55 %) in Zukunft für den IT-Betrieb weniger Provider benötigt. Dies gilt vor allem für klassische IT-Betriebsthemen im Bereich der Legacy-IT. Demgegenüber arbeiten 45 Prozent mit mehr IT-Providern zusammen, was eine Folge des zunehmenden hybriden Sourcing-Mixes mit einer Vielzahl an Cloud-Providern und as-a-service-Angeboten sowie des Trends zum Selektiven Sourcing ist.

## DIE RICHTIGEN PROVIDER FÜR DIE DIGITALE TRANSFORMATION ZU FINDEN, IST NICHT LEICHT

Um Projekte in der erforderlichen Geschwindigkeit und Qualität umsetzen zu können, ist für 51 Prozent dieser Unternehmen ein ganzheitliches Beratungs- und IT-Umsetzungsportfolio (End-to-End) eine sehr wichtige Anforderung an ihre Dienstleistungspartner.

In diesem Zusammenhang beobachten aber auch 38 Prozent der Unternehmen, dass viele IT-Provider nicht die Anforderungen erfüllen können, die gerade an Digitalisierungsprojekte gestellt werden. Dazu gehört es beispielsweise, ebenso agile Softwareentwicklungsmethoden zu beherrschen wie fachliche Anforderungen in IT-Strategien umzusetzen.

Aus der Analystenperspektive betrachtet, haben derzeit auch zu wenige IT-Dienstleister entsprechende Managementberatungskompetenzen aufgebaut. Dagegen drängen die Managementberatungen sehr stark in das Feld der IT-Strategie und IT-Architektur. Einige der großen Managementberatungen bieten auch Implementierungsleistungen an, um Digitalisierungs-



projekte umfassend begleiten und steuern zu können. Am Markt ist der Trend zu beobachten, dass Digitalisierungsprojekte vermehrt an einen Gesamtdienstleister vergeben werden. Diese Rolle können in der Regel aber nur die großen Beratungs- und IT-Konzerne übernehmen, die ausreichend finanzielle Ressourcen und ein breites Angebot an Fach- und Technologiekompetenz haben. Dabei beauftragen sie allerdings als Generalunternehmen häufig andere IT-Dienstleister als Sub-Dienstleister, um Lastspitzen in Projekten und fehlende Expertise auszugleichen.

#### DIENSTLEISTER ENTWICKELN SICH ZU PARTNERN

Darüber hinaus wird es immer wichtiger, dass IT-Provider ihre Kunden bei der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle maßgeblich unterstützen und bei ihrer Einführung begleiten. Hier geht es vor allem um Erfahrungswerte und Innovationskraft, die Kunden für die Entwicklung und Umsetzung digitaler Geschäftsmodelle nur selten in ausreichendem Umfang im eigenen Unternehmen haben und daher immer häufiger extern einkaufen. Es entstehen auch neue Wertschöpfungspartnerschaften zwischen Dienstleister und Auftraggeber, beispielsweise in Form von Joint Ventures, die den Aufbau und die Vermarktung digitaler Geschäftsmodelle beziehungsweise digitaler Plattformen

zum Ziel haben. Solche Kooperationen sind derzeit zwar noch selten, in der Telekommunikationsbranche und in der Industrie werden sie jedoch häufiger.

Ein Beispiel ist das Joint Venture zwischen Bosch und BCG für den Aufbau und die Vermarktung einer digitalen Plattform für die Vermietung von Elektrorollern. Ein weiteres Beispiel ist die Plattform Adamos, mit der mittelständische Industrieunternehmen digitale Services wie Wartung und Zubehörverkauf anbieten können. Diese Plattform wird von einem Joint Venture, bestehend aus dem IT-Unternehmen Software AG und den Industrieunternehmen DMG Mori, Dürr und Zeiss, entwickelt und vermarktet.

Allein in der Industrie gibt es derzeit rund 1.000 digitale Plattformen mit dem Anspruch, einen Branchenstandard zu bilden.

Geschwindigkeit und Qualität in der Entwicklung, Stabilität, Skalierbarkeit sowie Vermarktungsstärke sind daher wichtige Attribute für Anwenderunternehmen, um sich mit eigenen Standards durchzusetzen. Ohne externe Technologiepartner ist dieses Ziel nicht umzusetzen.

#### AUSWIRKUNGEN DER DIGITALEN TRANSFORMATION AUF DAS IT-SOURCING

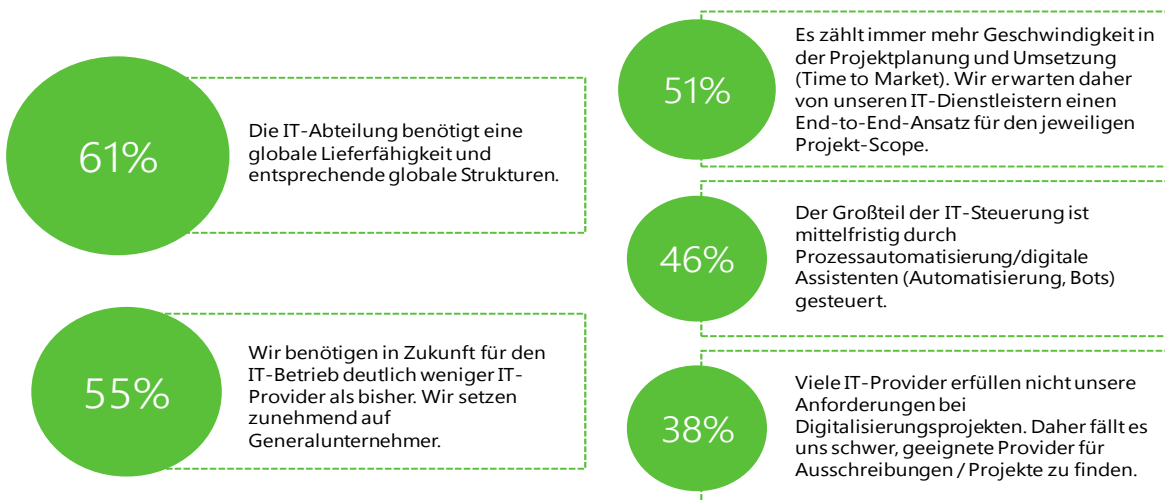


Abbildung 3: Frage: Welche Auswirkungen hat die digitale Transformation aus Ihrer Sicht auf das IT-Sourcing?  
Skala von -2 = „gar keine Auswirkungen“ bis +2 = „sehr große Auswirkungen“, n= 93



Für 36 Prozent der befragten Anwenderunternehmen ist es daher von großer Wichtigkeit, dass ihre Beratungs- und IT-Dienstleister Vorinvestitionen in den Aufbau digitaler Geschäftsmodelle tätigen können und auch bereit sind, entsprechende Vorinvestments und Kooperationen einzugehen. Über die dafür notwendigen Strukturen und Ressourcen verfügen jedoch nur wenige IT-Provider. Derzeit sind es vor allem die großen Beratungs- und IT-Dienstleistungskonzerne, die Wertschöpfungspartnerschaften für die Entwicklung und Umsetzung von digitalen Geschäftsmodellen eingehen können.

#### NEUE ANFORDERUNGEN WERDEN AUCH AN SOURCINGBERATER GESTELLT

Bei Digitalisierungsprojekten ist es üblich, dass bereits in die Strategiekonzeption Fragestellungen zur Konzeptumsetzung einfließen. Dazu gehören beispielsweise Aspekte rund um die Zusammenarbeit von Fachbereich und IT, die IT-Architektur, den Datenschutz, Cyber Security sowie Fragen zum präferierten Sourcingmodell. In diesem Zusammenhang ist die Reorganisation der IT-Abteilung mittlerweile schon Bestandteil vieler Sourcingprojekte, um die Strukturen dafür zu

schaffen, agile Projekte überhaupt durchführen zu können.

Bei Digitalisierungsprojekten stehen die unterschiedlichen Varianten des Cloud-Sourcings im Mittelpunkt der Sourcingstrategie. Da digitale Geschäftsmodelle mit zunehmender Marktreife sehr stark skalieren müssen, ist die Bereitstellung von IT-Kapazitäten aus der Cloud in den meisten Fällen unabdingbar. Allerdings ist der Einsatz der unterschiedlichen Cloud-Modelle mit organisatorischen, technischen und auch juristischen Anforderungen verbunden. In vielen Unternehmen fehlen auch Erfahrungswerte mit Cloud-Themen.

Lünendonk wollte daher von den Sourcingberatern wissen, wie sich aus ihrer Sicht die Anforderungen ihrer Kunden an die Sourcingberatung in den letzten Jahren verändert haben. Daraus ergeben sich wichtige Hinweise darauf, wie sie sich in Zukunft als Partner ihrer Kunden aufstellen und positionieren müssen. Vor allem fünf Punkte sind in den letzten Jahren bei der Zusammenarbeit mit IT-Sourcingberatungen deutlich wichtiger geworden (Abbildung 4).

#### EINIGE ANFORDERUNGEN AN SOURCINGBERATER SIND IN DEN LETZTEN JAHREN WICHTIGER GEWORDEN – PERSPEKTIVE DER BEFRAGTEN IT-SOURCINGBERATUNGEN



Abbildung 4: Frage: Wie haben sich die Anforderungen an IT-Sourcingberater in den letzten Jahren im Zuge der Digitalisierung verändert? Relative Häufigkeiten, n = 29

**SOURCINGBERATER ENTWICKELN SICH ZU MANAGEMENTBERATERN**

Die Zeiten, in denen sich Sourcingberatungen auf die klassischen Unterstützungsaufgaben im Sourcingprozess (Ausschreibungsmanagement, Providerauswahl, Vertragsverhandlungen etc.) fokussierten, scheinen vorbei zu sein. Um Digitalisierungsprojekte umfassend und frühzeitig begleiten zu können, sind neue Skills und Fähigkeiten aber auch neue Zusammenarbeitsmodelle erforderlich. Hinzu kommt, dass vielen Kunden die nötigen Erfahrungswerte bei Themen wie Cloud-Sourcing, agilen Projektmethoden und neue Operating-Modelle fehlen, weshalb eine hohe Organisations- und IT-Expertise der Berater mittlerweile eine der wichtigsten Auswahlkriterien ist.

Viele Sourcingberatungen haben sich daher in den letzten Jahren thematisch verbreitert. Ebenso haben viele Managementberatungen das IT-Sourcing als weiteres Beratungsfeld in ihr Portfolio aufgenommen, auch, um Beratungskonzepte besser in die IT-Umsetzung zu überführen.

Aus Sicht der befragten Sourcingberatungen sind in den letzten Jahren vor allem Kompetenzen in der Organisations- und Prozessberatung wichtiger geworden, um Organisationsstrukturen verändern und neue Operating-Modelle entwickeln und ausrollen zu können. Daher setzen die befragten Beratungen auf ein breiteres und integriertes Portfolio aus Management- und IT-Beratung verbunden mit Sourcingberatung, um die Kundenanforderungen zu erfüllen. Zusätzlich kommt es in diesem Zusammenhang darauf an, auch die notwendigen Erfahrungswerte aus komplexen Veränderungsprojekten mitzubringen, um auf Augenhöhe mit den Fachbereichen und dem Top-Management agieren zu können.

**BEI VERÄNDERUNGSPROJEKTEN WOLLEN KUNDEN EINEN END-TO-END-ANSATZ**

Die Antworten der befragten Anwenderunternehmen weisen darauf hin: Je komplexer die Projekte sind und je größer ihr Einfluss auf die Wertschöpfung ist, desto eher bevorzugen die befragten Kundenunternehmen Beratungen, die ein breites Beratungs- und Umsetzungsportfolio haben.

**FULL-SERVICE-ANSATZ VS. EINZELANSATZ**

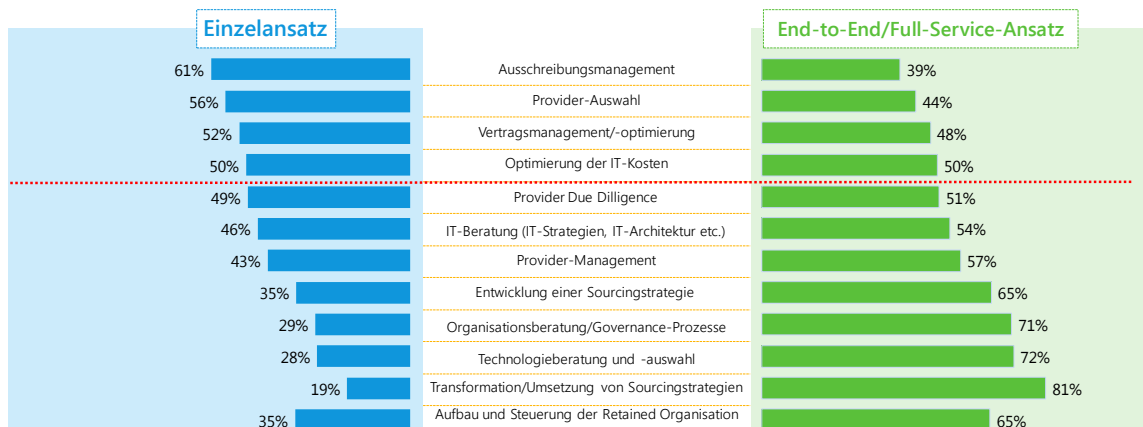


Abbildung 5: Frage: Welche der folgenden Themen würden Sie als Einzeldienstleistung beauftragen und welche Themen sind aus Ihrer Sicht so stark mit anderen Themen aus dem IT-Sourcing vernetzt, dass Sie einen integrierten Beratungsansatz bevorzugen?  
n = 97



**TYPISCHE END-TO-END-THEMEN**

Für 81 Prozent der befragten Anwenderunternehmen werden bei der „Transformation/Umsetzung von Sourcingstrategien“ besonders häufig andere Leistungen miteinander vernetzt (End-to-End). Hierunter fallen beispielsweise Themen rund um die IT-Architektur, die IT-Strategie oder die Delivery-Struktur der Business- und IT-Funktionen.

Ebenso sind „Technologieberatung und -auswahl“ sowie „Organisationsberatung/Governance-Prozesse“ weitere Bereiche, bei denen mehr als 70 Prozent der befragten Anwenderunternehmen eher einen integrierten Beratungsansatz bevorzugen und mit anderen IT-Sourcingthemen vernetzen.

Mehr als jedes zweite befragte Unternehmen (54 %) setzt IT-Beratungsprojekte mit einem End-to-end-Ansatz um, in den Themen aus dem IT-Sourcing integriert werden.

Dagegen werden klassische Unterstützungsthemen aus dem IT-Einkauf wie „Ausschreibungsmanagement“, „Provider-Auswahl“ und „Vertragsmanagement“ eher

als Einzeldienstleistung nachgefragt und sind nur sehr selten Teil großer Sourcingprojekte. Hierbei handelt es sich auch um eher projektunabhängige Aufgaben, die inhaltlich häufig nicht den Projektkern betreffen, und daher auch von anderen Dienstleistern übernommen werden können.

**WICHTIGE BERATUNGSTHEMEN IN ZUKUNFT**

Der hohe und weiter zunehmende Bedarf der Kunden nach umfassenden Beratungs- und Umsetzungsleistungen rund um die digitale Transformation spiegelt sich auch in den Erwartungen der befragten Beratungen wider, welche Themen künftig von den Kunden besonders stark nachgefragt werden.

Das Thema, auf das sich fast alle befragten Beratungen (94 %) als wichtiges Nachfragethema einigen konnten, ist die „IT-Beratung und IT-Transformation“. Der „Aufbau moderner Governance- und Organisationsprojekte für Digitalisierungsprojekte“ ist aus Sicht von 90 Prozent der befragten Sourcingberatungen ein weiteres Thema, bei dem die Kunden externe Unterstützung benötigen.

**THEMEN, BEI DENEN DIE SOURCINGBERATUNGEN IN ZUKUNFT EINE HOHE KUNDENNACHFRAGE ERWARTEN**

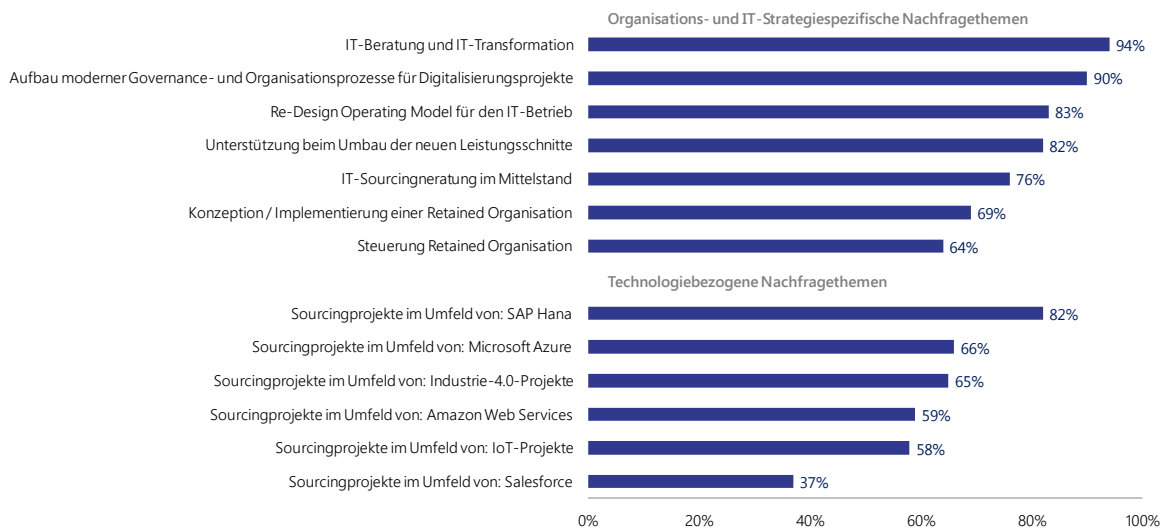


Abbildung 6: Frage: Bei welchen der folgenden Themen erwarten Sie in den nächsten zwei Jahren Geschäftspotenziale? Skala von -2 = „gar nicht“ bis +2 = „sehr stark“, relative Häufigkeiten, n = 27

# Marktentwicklung und Prognosen

Die vielschichtigen Herausforderungen, die sich aus der digitalen Transformation für die Unternehmen ergeben, haben die Nachfrage nach IT-Sourcingberatung im Jahr 2016 weiter steigen lassen.

93 Prozent der von Lünendonk analysierten Beratungsunternehmen konnten ihre Umsätze mit IT-Sourcingberatung erhöhen. Rund 36 Prozent der Anbieter sind sogar um über 10,0 Prozent gewachsen, während weitere 35,7 Prozent zwischen 5,0 und 10,0 Prozent zulegen konnten.

Damit ist die Entwicklung des Marktsegments „IT-Sourcingberatung“ auf dem Niveau der Märkte „Managementberatung“ und „IT-Beratung“.

Der Ausblick der Sourcingberater auf das laufende Geschäftsjahr 2017 sowie auf 2018 fällt daher sehr positiv aus. Die durchschnittliche erwartete Umsatzsteigerung aller analysierten Beratungsunternehmen beträgt 9,2 Prozent für 2017. Im Jahr 2018 soll die Nachfrage nach IT-Sourcingberatung sogar noch weiter ansteigen, nämlich um 10,2 Prozent.

Für das gesamte Marktsegment „IT-Sourcingberatung“ rechnen die befragten Beratungen ebenfalls mit einem deutlichen Wachstum im laufenden Geschäftsjahr 2017. Die mittlere Prognose für die Entwicklung des Marktsegments liegt bei 8,1 Prozent. Diese Prognosen zeigen, dass sich einige Sourcingberatungen zutrauen, stärker zu wachsen als das Volumen des Marktsegments prozentual zulegen wird.

## UMSATZPROGNOSEN

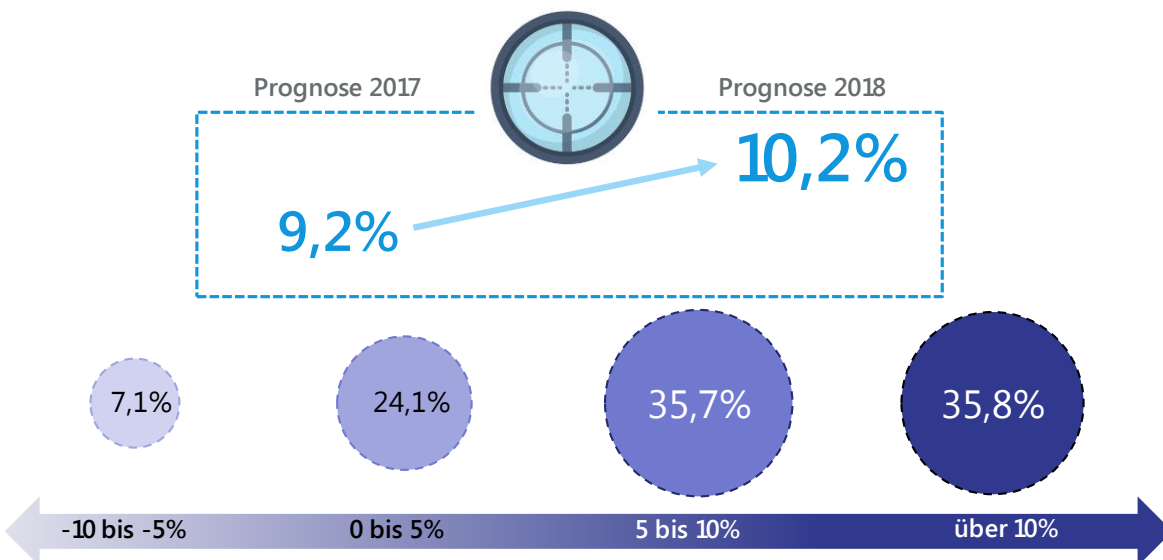


Abbildung 7: Frage: Wie stark wird sich der Umsatz Ihres Unternehmens bzw. Ihres Geschäftsbereichs IT-Sourcingberatung verändern? Relative Häufigkeiten, n = 26

## RELEVANTE THEMEN 2017/2018



Welche Themen der digitalen Transformation beeinflussen die Geschäftsentwicklung der IT-Sourcingberater?

Aus Sicht der befragten Sourcingberatungen stehen die Themen IT-Security und Cloud-Sourcing im Fokus der Anwender. Aber auch Projekte rund um Data Analytics und Digital Customer Experience erfordern eine Neuausrichtung der Sourcingstrategien sowie teilweise einen Umbau der Delivery-Modelle.

**AUSGABEN DER ANWENDER STEIGEN**

Die positiven Geschäftsaussichten der Beratungen werden durch die Investitionsplanungen der von Lünendonk ebenfalls in dieser Studie befragten Anwenderunternehmen gestützt. So planen 62 Prozent der Anwenderunternehmen, ihre Ausgaben für externe IT-Sourcingberatung im laufenden Jahr 2017 weiter zu erhöhen.

Weitere 36 Prozent der Kundenunternehmen werden 2017 genauso viel für externe Beratungsleistungen rund um IT-Sourcingthemen ausgeben wie im vergangenen Jahr.

Die Mehrausgaben der befragten Anwenderunternehmen für IT-Sourcingberatung spiegeln einen hohen Orientierungs- und Umsetzungsbedarf der Unternehmen bei der digitalen Transformation wider. Denn die Digitalisierung ist ein komplexes und sehr vielschichtiges Unterfangen und erfordert neben den technologischen Voraussetzungen vor allem neue Governance-Prozesse, eine agile Organisation sowie die Modernisierung der IT-Landschaft. Gleichzeitig nehmen Cloud-Migrationsprojekte zu, für die wiederum IT-Sourcingberatung notwendig ist.

Daneben müssen Unternehmen, um wettbewerbsfähig zu bleiben, Innovationen und digitale Geschäftsmodelle entwickeln und diese vor allem in hoher Geschwindigkeit zur Marktreife bringen. Dazu sind in der Strategieumsetzung die Anwendung von agilen Softwareentwicklungsmethoden, Rapid Prototyping, DevOps sowie Kooperationen mit Technologieunternehmen, Start ups sowie anderen branchenfremden Unternehmen notwendig.

**DIE MEHRHEIT DER ANWENDERUNTERNEHMEN PLANT, DIE AUSGABEN FÜR IT-SOURCINGBERATUNG ZU ERHÖHEN**

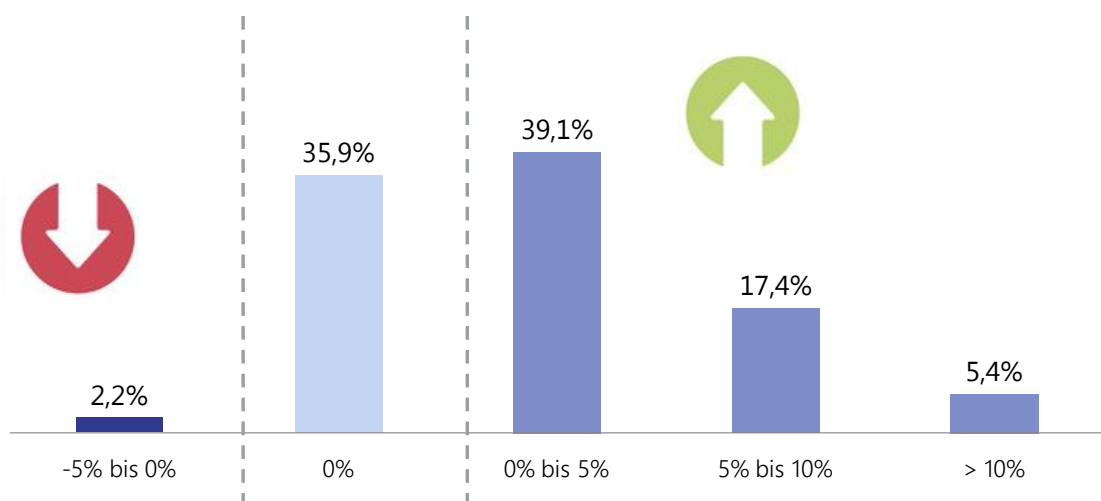


Abbildung 8: Frage: Wie werden sich Ihre Ausgaben für externe IT-Sourcingberatung 2017 entwickeln? n = 92

# Digitale Transformation erhöht den Bedarf an IT-Sourcingberatung

Für die Unternehmen des gehobenen Mittelstands und die Konzerne geht es im Zusammenhang mit der digitalen Transformation darum, ein Spannungsfeld aus notwendiger grundlegender Modernisierung und hoher Innovationsgeschwindigkeit zu managen.

Dazu sind die Unternehmen auf externe Unterstützung angewiesen, sowohl in technologischen Fragen als auch in Fragen der organisatorischen Neuausrichtung. Lünendonk hat die Anwenderunternehmen daher gefragt, welche Themen zu einem hohen Bedarf an IT-Sourcingberatung führen.

## TECHNOLOGIETHEMEN

Vor allem Themen rund um „Data Analytics“ sind häufig so komplex, dass sie ohne externe Beratung nicht umgesetzt werden können. Folglich führen Data-Analytics-Projekte in 68 Prozent der befragten Unternehmen dazu, dass 2017 mehr externe IT-

Sourcingberatung notwendig und beauftragt wird. Hier geht es vor allem um Fragen der Vernetzung der Datenquellen sowie der Architektur von Data Lakes zur Analyse von Big Data.

57 Prozent der Unternehmen haben darüber hinaus hohen Beratungsbedarf bei der Entwicklung und Umsetzung von IoT-Themen, beispielsweise Predictive Maintenance, Smart Logistics, der datengesteuerten Produktion oder im Bereich von connected car.

Jedes zweite der befragten Unternehmen gab in den Interviews an, einen hohen Beratungsbedarf bei Automatisierungsprojekten zu haben. Bei solchen Projekten spielen IT-Modernisierungsvorhaben eine wichtige Rolle, um möglichst standardisierte und schnittstellenoffene IT-Systeme zu haben, damit diese mit den Geschäftsanwendungen kommunizieren und automatisierte Workloads ausführen zu können.

## THEMEN FÜR DIE ZUSAMMENARBEIT MIT IT-SOURCINGBERATERN

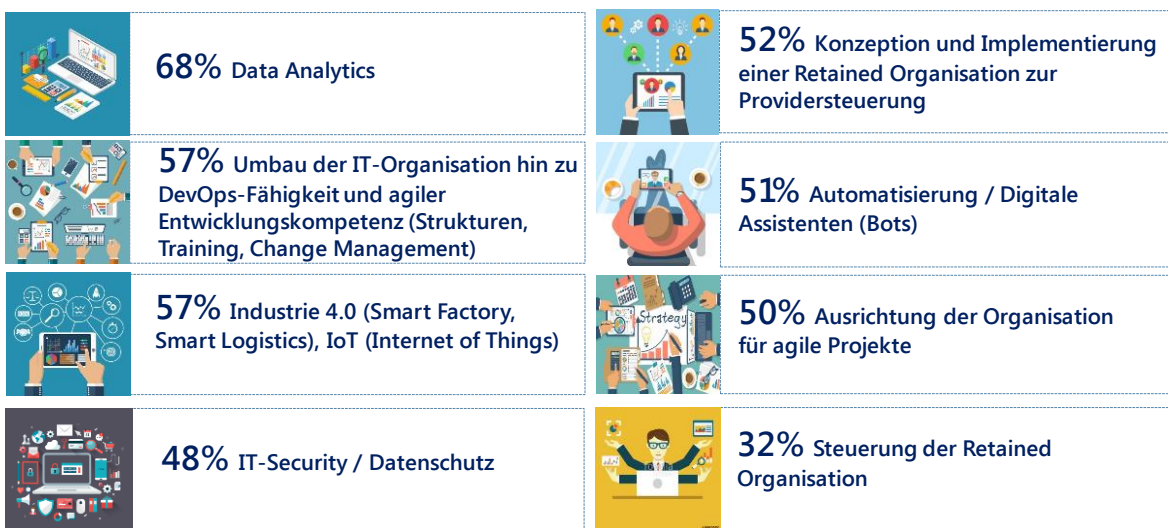


Abbildung 9: Frage: Welche Themen führen 2017/2018 in Ihrem Unternehmen dazu, externe IT-Sourcingberatung zu beauftragen? Skala von -2 = „gar nicht“ bis +2 = „sehr stark“, n= 92



### ORGANISATIONSUMBAU

Neben diesen technologischen Aufgabenstellungen kommen organisatorische Anforderungen und neue rechtliche Rahmenbedingungen (z. B. Datenschutz; Regulatorik) hinzu. Der „Umbau der IT-Organisation hin zu DevOps-Fähigkeit und agiler Entwicklungskompetenz“ ist für 57 Prozent der Unternehmen eine große Herausforderung, bei der sie 2017 externe IT-Sourcingberatung beauftragen werden.

Jedes zweite befragte Unternehmen benötigt externe Beratung bei der „Konzeption und Implementierung einer Retained Organisation zur Providersteuerung“ (52 %).

Die Steuerung der Provider durch eine Retained Organisation ist im Cloud-Zeitalter eine zentrale Aufgabe der IT geworden. Die zunehmende Reife und Akzeptanz von Cloud-Anwendungen lässt den Anteil der verschiedenen Cloud-Deployments in Bezug zur gesamten Rechenzentrumsleistung stark ansteigen. Die Cloud erhöht die Komplexität in der IT und der Providersteuerung. Da viele Unternehmen auch weiterhin auf den Betrieb bestimmter Anwendungen in den eigenen Rechenzentren (on premise) setzen, nehmen hybride beziehungsweise Multi-Cloud-Szenarien zu.

In hybriden oder Multi-Cloud-Modellen sind, für einen reibungslosen Ablauf der IT-Prozesse, die Orchestrierung der Deployment-Modelle sowie die rechts- und compliancekonforme Steuerung der Cloud-Verträge entscheidend für eine erfolgreiche Sourcingstrategie.

### NACHFRAGETHEMEN AUS DER BERATUNGSPERSPEKTIVE

Die aktuell am meisten nachgefragten Themen aus Sicht der Sourcingberater sind die „Entwicklung einer IT-Sourcingstrategie für digitale Geschäftsmodelle“ und die „Operationalisierung der IT-

Sourcingstrategie für digitale Geschäftsmodelle“. Die hohe Bedeutung dieser beiden Themen hängt damit zusammen, dass für die Entwicklung, Einführung und den Betrieb von digitalen Geschäftsmodellen das Sourcing von IT-Kapazitäten erfolgskritisch ist.

Weitere wichtige Nachfragethemen betreffen Datensicherheit, Compliance sowie End-to-Prozesse. Ein Beispiel: Ohne zutreffende Echtzeitangaben zur Warenverfügbarkeit in einem Onlineshop kann keine Kundenbegeisterung entstehen.

Zu einer hohen Digital Customer Experience gehört es auch, dass beispielsweise CRM-Informationen immer auf dem korrekten und aktuellen Stand sind, ebenso wie Stammdaten zur Kundenhistorie, um das „Einkaufserlebnis“ zu verbessern. Hier haben viele Kunden einen hohen Anspruch an digitale Geschäftsmodelle, so, wie sie Airbnb, Zalando, Booking.com etc. bieten, und sind mittlerweile seltener bereit, eine schlechte Customer Experience zu akzeptieren.

Entsprechend müssen die Unternehmen, bevor sie digitale Geschäftsmodelle vermarkten, die Prozessqualität (Verfügbarkeit, Spitzenlastzeiten, Ausfallsicherheit etc.) auf Skalierbarkeit ausrichten, um mit der Nachfrage wachsen zu können und mit zunehmender Marktreife das Geschäftsmodell skalieren zu können. Dazu bedarf es vielerorts einer neuen IT-Architektur und es ist deutlich mehr Automatisierung notwendig als bisher.

Auch die Neuregelung der Strukturen für eine bessere Zusammenarbeit zwischen Fachbereich und IT-Abteilung gehört zu den Themen, für die Sourcingberater häufig beauftragt werden. 63 Prozent der befragten Beratungen werden „sehr stark“ bis „stark“ von ihren Kunden für die Begleitung von Business-IT-Alignment-Projekten beauftragt.





# Cloud-Sourcing: Warum Unternehmen in die Cloud gehen

## GRÜNDE, WARUM UNTERNEHMEN IN DIE CLOUD GEHEN



Abbildung 10: Frage: Was sind die Gründe, warum Ihr Unternehmen Anwendungen in die Cloud verlagert?  
Skala von -2 = „gar nicht“ bis +2 = „sehr stark“, n= 93

Die Cloud als Deployment-Modell für IT-Infrastruktur, Softwareanwendungen und digitale Geschäftsprozesse hat in den letzten Jahren stark an technologischer Reife und Akzeptanz gewonnen.

Vor allem im Infrastruktur-Bereich haben Anbieter wie Amazon Web Services (AWS), Microsoft, IBM und zunehmend die Cloud-Plattform von Google marktreife Lösungen entwickelt und damit hohe und weiter steigende Marktanteile gewonnen. Ebenso ist zu beobachten, dass immer mehr Unternehmen Teile ihrer betrieblichen Anwendungen in die Cloud verlagern, während sie aber bestimmte, häufig kritische Anwendungen, im eigenen Rechenzentrum belassen. Hybride Cloud-Szenarien beziehungsweise die Multi-Cloud, also das Zusammenspiel von diversen Cloud-Lösungen, dürften die Architekturen der Zukunft sein.

Was sind die wichtigsten Beweggründe, warum Unternehmen IT-Prozesse von ihren eigenen Rechenzentren in die Cloud verschieben? Diese Frage hat Lünendonk

den 102 befragten IT-Führungskräften der untersuchten Anwenderunternehmen gestellt.

Die höchste Bedeutung kommt der Stabilität von IT-Prozessen im laufenden Betrieb zu. Für 60 Prozent gehört die „Abdeckung von Lastspitzen“ zu den dominierenden Faktoren, warum Cloud-Ressourcen in Anspruch genommen werden. Hier geht es also vor allem um IT-Infrastrukturleistungen, wie sie beispielsweise AWS und Microsoft marktführend anbieten.

Für mehr als jedes zweite befragte Unternehmen (54 %) ist ein „flexibler und skalierbarer Betrieb der Anwendungen“ ein wichtiger Grund für das Cloud-Sourcing. Mit Hilfe von Virtualisierungstechnologien lassen sich Rechenleistung und Speicherplatz je nach Bedarf verschieben, um je nach benötigter Auslastung von Geschäfts- und IT-Prozessen höchste Stabilität zu gewährleisten. Gerade für digitale, online- und datenbasierte Geschäftsmodelle, bei denen Massen von Daten in Echtzeit bewegt werden und die mit zunehmender Marktreife immer mehr Nutzer und entspre-



chend höhere Anforderungen an die Prozessverfügbarkeit haben, ist die Skalierbarkeit der IT-Ressourcen Grundvoraussetzung, um an jedem Punkt im Gesamtprozess ausreichend Ressourcen für Hochverfügbarkeit zu haben.

In diesem Zusammenhang steht auch der Punkt „Erhöhung der Geschwindigkeit und der Qualität bei der Entwicklung von Geschäftsmodellen auf Cloud-Plattformen“. Hier ist derzeit vor allem Microsoft Azure als Plattform-as-a-Service-Tool für Softwareentwickler marktführend, aber auch AWS hat mittlerweile ein breites Angebot für Entwickler.

Bei der Entwicklung von digitalen Geschäftsmodellen ist Geschwindigkeit ein sehr bedeutender Faktor für das Erzielen von Wettbewerbsvorteilen. Daher nutzen immer mehr Unternehmen die Cloud als Betriebsmodell. 44 Prozent der befragten Unternehmen nutzen Cloud-Plattformen, um digitale Geschäftsmodelle in hoher Geschwindigkeit zu entwickeln.

Für eine erfolgreiche Vermarktung kommt es sehr stark auf die Usability an sowie auf die Stabilität der Prozessabläufe. Daher setzten 43 Prozent der befragten Unternehmen auf Cloud-Plattformen zur „Vermarktung von (digitalen) Geschäftsmodellen. Plattform-as-a-Service-Angebote bieten für Softwareentwickler eine Fülle an Designmöglichkeiten und Tool-Kits für das Design der Benutzeroberflächen. Im Zuge der Vermarktung, ist auch die Skalierbarkeit des Geschäftsmodells eine wichtige Voraussetzung, um Wachstumsziele zu erreichen. Mit zunehmendem Erfolg und immer mehr Nutzern steigen die Anforderungen an die operative Leistungsfähigkeit und die Datenanalyse stark an.

Interessanterweise sind es nur 44 Prozent der befragten Unternehmen, die eine „Reduzierung der IT-Betriebskosten“ als Hauptgrund für Cloud-Sourcing angeben. Dahinter steht vermutlich die Auffassung, dass sich die IT-Betriebskosten auch durch virtualisierte eigene On-premise-Umgebungen oder durch klassisches Outsourcing massiv senken lassen. Denn ob Cloud-Computing tatsächlich nachhaltig IT-Kosten reduziert, ist am Markt umstritten. Wenn ein überwiegender Teil der IT-Ressourcen aus der Cloud bezogen wird, können die variablen Kosten gegenüber klassischen Betriebsmodellen auch höher ausfallen.

Ein Indiz für die hohe Akzeptanz der Cloud ist es, dass fast jedes zweite befragte Unternehmen aufgrund von Datenschutz- und Sicherheitsaspekten IT-Ressourcen aus der Cloud bezieht beziehungsweise in die Cloud migriert. Hier scheint im Vergleich zu den vergangenen Jahren in vielen Unternehmen ein Paradigmenwechsel stattgefunden zu haben. Es gibt immer mehr Unternehmen, die ihre On-Premise-Umgebungen und dem klassischen IT-Outsourcing nicht den höchsten Sicherheitsstandard beimessen.

Greift man den Aspekt der Cyberattacken der jüngsten Vergangenheit heraus, ergibt diese Sichtweise der Befragten durchaus Sinn. Denn eigene Rechenzentren sind häufig nicht auf dem höchsten technologischen Stand, um Malware-Angriffe abwehren zu können. Ebenso fehlen Kapazitäten, um auf Malware-Routinen zu reagieren. Wie hoch die Gefahr von Hackerangriffen ist und wie stark sie den Geschäftsbetrieb stören, haben in diesem Jahr Konzerne wie Beiersdorf, Maersk oder TNT Express erfahren, wo kritische operative Systeme lahmgelegt wurden.

# Die Cloud-Sourcingstrategien der Unternehmen

Um die Sourcing-Strategien der Anwenderunternehmen zu untersuchen, wurde zunächst analysiert, welche Sourcingstrategien die Unternehmen in den folgenden Bereichen verfolgen:

- IT-Infrastruktur
- Anwendungen
- Komplette Geschäftsprozesse

Wichtig für die Interpretation der Ergebnisse ist es, zu wissen, dass es meist eine übergreifende Sourcingstrategie gibt, also eine generelle Zielsetzung, welches Betriebsmodell überwiegen soll. Die individuelle Deployment-Frage der einzelnen IT-Prozesse hängt von vielen Faktoren ab und ist in den wenigsten Fällen in einem Unternehmen komplett einheitlich.

## IT-INFRASTRUKTUR

In fast jedem zweiten Unternehmen (47 %) dominiert die Anbieter-Cloud, wie sie beispielsweise von AWS oder Microsoft Azure angeboten wird. Weitere 11 Prozent der befragten Großunternehmen und Konzerne setzen auf die Private-Cloud als Betriebsmodell.

Die IT-Infrastruktur als On-premise-Modell im eigenen Rechenzentrum belassen 40 Prozent der untersuchten Unternehmen und setzen folglich auf das klassische, lizenzbasierte Nutzungsmodell.

## ANWENDUNGEN

Dagegen verfolgen deutlich mehr Unternehmen für den Betrieb ihrer betrieblichen Anwendungen eine Cloud-Strategie, als sie das für ihre IT-Infrastruktur tun. Vergleichsweise nur 28 Prozent der Unternehmen setzen auf das klassische Lizenz-Modell, während 64 Prozent grundsätzlich das Hosting von Anwendungen in der Cloud der Anbieter bevorzugen.

Die Private-Cloud kommt aus der Analytikersperspektive betrachtet mit einem Anteil von 5 Prozent etwas zu kurz, was allerdings am unterschiedlichen Definitionsverständnis der Befragten zu den verschiedenen Cloud-Modellen liegen kann.

## SOURCINGSTRATEGIEN DER UNTERNEHMEN

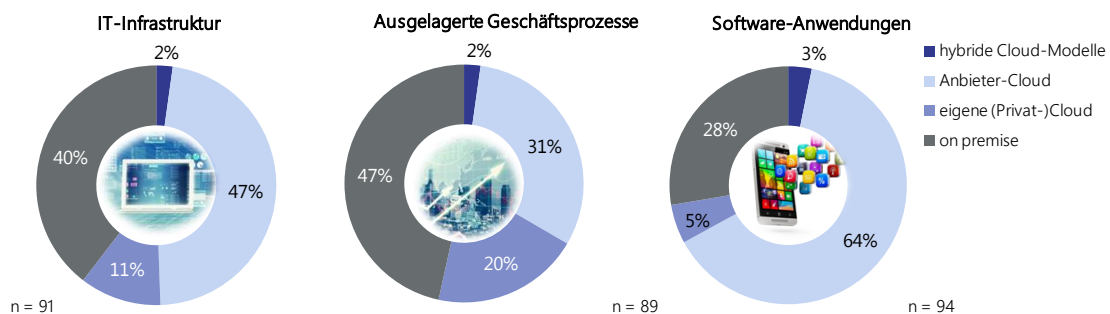


Abbildung 11: Frage: Welche Sourcingstrategien verfolgt Ihr Unternehmen aktuell in der Bestands-IT?



Gerade bei ERP- und CRM-Anwendungen oder Produktionssystemen bevorzugen es aus Analystenperspektive die meisten Unternehmen derzeit noch, die Kontrolle über solche Anwendungen zu behalten, und damit auch über die Daten. Allerdings setzen die großen Softwareanbieter wie Microsoft, Salesforce und SAP sehr stark auf die Vermarktung ihrer Public-Cloud-Betriebsmodelle. Sicherheitsbedenken werden teilweise durch Partnerschaften mit lokalen, deutschen IT-Providern wie der Deutschen Telekom als Trusted Provider begegnet.

**BETRIEB KOMPLETTER GESCHÄFTSPROZESSE**

Plattform as a Service für den Betrieb ausgelagerter Geschäftsprozesse ist in jedem zweiten befragten Unternehmen die präferierte Sourcingstrategie. 47 Prozent der befragten Unternehmen lassen ihre ausgelagerten Geschäftsprozesse im klassischen On-premise-Betrieb laufen.

**SOURCINGSTRATEGIEN FÜR ANWENDUNGEN**

Neben der Analyse der grundsätzlichen Sourcingstrategie für Softwareanwendungen wollte Lünendonk von

den Anwenderunternehmen die konkreten Umsetzungspläne als Teil der Sourcingstrategien erfahren. Insgesamt 73,6 Prozent der befragten Großunternehmen und Konzerne haben eine Cloud-Strategie für ihre Anwendungslandschaft. Dabei verfolgen die Unternehmen aber unterschiedliche Strategien.

Von denjenigen Unternehmen, die eine Cloud-Strategie für ihren Anwendungsbetrieb verfolgen, verlagern 29,6 Prozent nur neue Anwendungen in die Cloud. Die alten Anwendungen verbleiben, zumindest vorerst, im klassischen Lizenzmodell.

Eine höhere Cloud-Reife haben dagegen 23,5 Prozent der Unternehmen, die bereits Teile ihrer bestehenden Anwendungslandschaft in die Cloud migrieren. Neue Anwendungen werden von diesen Unternehmen konsequenterweise ebenfalls in der Cloud gehostet. 17,6 Prozent der Unternehmen sind derzeit sogar so weit, dass sie die gesamte Anwendungslandschaft in die Cloud verlagern beziehungsweise bereits verlagert haben.

**SOURCINGSTRATEGIEN FÜR DIE ANWENDUNGSLANDSCHAFT IM DETAIL**

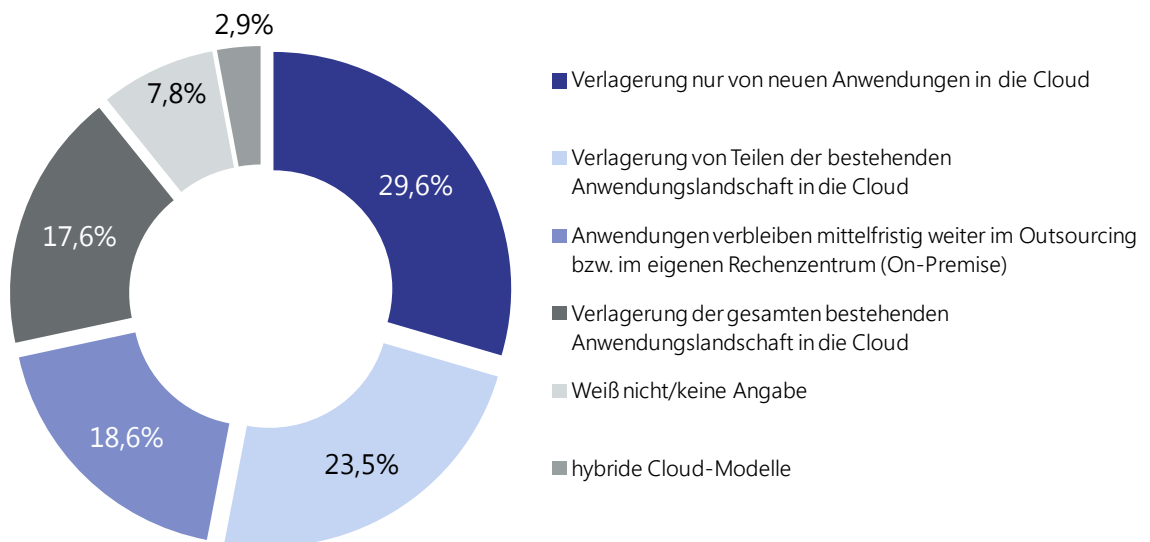


Abbildung 12: Frage: Welche Sourcingstrategien verfolgt Ihr Unternehmen aktuell auf der Anwendungsebene? n = 102

# Steuerung der Sourcingstrategien

Der Retained Organisation wurde in den ersten Generationen des Outsourcings nicht immer die nötige Bedeutung als zentrale Stelle für das Management der Vertragsbeziehungen während eines Outsourcings zuteil. Viele Steuerungsaufgaben wurden von den Outsourcing Providern direkt mit übernommen, was jedoch nicht immer zum gewünschten Erfolg führte. Dieser Stellenwert der Retained Organisation hat sich in den letzten Jahren allerdings stark verändert und Unternehmen bauten diese Steuerungsfunktion wieder auf.

Gründe für das Umdenken waren zum einen die neue Komplexität des Cloud-Sourcings sowie die Vielzahl an Varianten und Providern im Cloud-Sourcing. Zum anderen haben viele Unternehmen erkannt, dass sie die IT-Steuerung nicht maßgeblich den Outsourcing Providern überlassen können, da dies häufig zu Problemen in Form nicht eingehaltener SLAs beziehungsweise einer nicht optimalen Unterstützung der Geschäftsprozesse durch die IT-Prozesse führte sowie Rollenkonflikte zur Folge hatte.

Was häufig folgte, war eine Überprüfung und Neuregelung der Outsourcingverträge, mit der Folge, dass viele IT-Prozesse entweder zurück in den Eigenbetrieb verlagert oder als Multi-Sourcing neu vergeben wurden. Damit stand auch die Retained Organisation wieder stärker im Fokus der CIOs.

In 30 Prozent der von Lünendonk untersuchten Unternehmen ist eine solche Steuerungsfunktion allerdings weder vorhanden noch geplant.

36 Prozent der befragten Unternehmen haben dagegen eine Retained Organisation installiert und weitere 34 Prozent der Unternehmen planen derzeit den Aufbau einer solchen Funktion.

In den IT-Abteilungen, die eine Retained Organisation haben, sind im Durchschnitt 2,6 Prozent der IT-Mitarbeiter dort beschäftigt und mit Steuerungsaufgaben betraut.

## RETAINED ORGANISATION

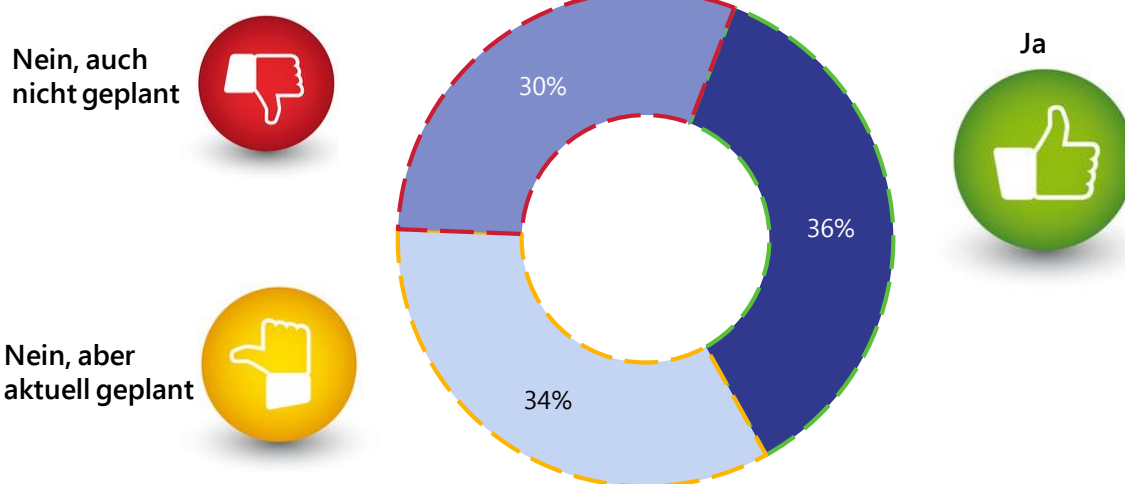


Abbildung 13: Frage: Hat Ihr Unternehmen eine Retained Organisation zur Steuerung von Projekten und Dienstleistern? n = 86



**AUFGABEN DER RETAINED ORGANISATIONS**

Trotz einer hohen Marktreife von Cloud-Sourcing ist die „Steuerung von Cloud-Sourcingverträgen“ nur in 69 Prozent der Unternehmen eine Kernaufgabe der Retained Organisation. In weiteren 21 Prozent werden Cloud-Verträge zumindest teilweise durch eine Retained Organisation gesteuert.

Die „Orchestrierung der einzelnen Sourcingvarianten“ gehört sogar nur in 44 Prozent der Unternehmen mit einer Retained Organisation zu ihren zentralen Aufgaben.

Aus Analystenperspektive ist das Verhältnis aus Cloud-Nutzungsgrad und Reifegrad der Retained Organisation derzeit recht unverhältnismäßig, denn in einem Drittel der Unternehmen wird die Steuerung von Cloud-Sourcingverträgen vernachlässigt.

Das scheint auch daran zu liegen, dass im Durchschnitt nur knapp drei Mitarbeiter mit der Steuerung von Outsourcing- und Cloud-Verträgen betraut sind. Vor dem Hintergrund der Komplexität des Cloud-Sourcings und juristischen, technologischen und prozessualen Anforderungen müssen Unternehmen mehr Kapazitäten in die Steuerungsfunktionen verlagern.

Allerdings berichten auch viele Anwenderunternehmen von Problemen, qualifizierte Fachkräfte für solche Aufgaben zu gewinnen. Aufgrund der vielfältigen Aufgaben, die eine Retained Organisation bewältigen muss, ist es etwas überraschend, dass in den vorhandenen Retained Organisations der befragten Unternehmen so wenig externe Spezialisten offensichtlich vorhandene Kompetenzlücken ausgleichen. So hat kein Unternehmen angegeben, externe Berater zumindest für bestimmte Aufgaben, also bei Bedarf, hinzuzuziehen.

In 93 Prozent der Unternehmen, die in den Interviews zur Lünendonk-Studie angaben, eine Retained Organisation zu haben, besteht diese ausschließlich aus eigenen Mitarbeitern. In den übrigen 7 Prozent der Unternehmen übernehmen dagegen überwiegend externe Beratungsunternehmen die Steuerungsaufgaben.

Beide Varianten sind aus der Analystenperspektive heraus betrachtet nicht ideal, da einerseits notwendiges Fachwissen zu spezifischen Cloud-Themen durchaus partiell extern eingekauft werden kann. Andererseits nimmt jedoch zu viel externe Verantwortung den Unternehmen Gestaltungsspielraum für kritische Geschäftsprozesse.

**AUFGABEN VON RETAINED ORGANISATIONEN**

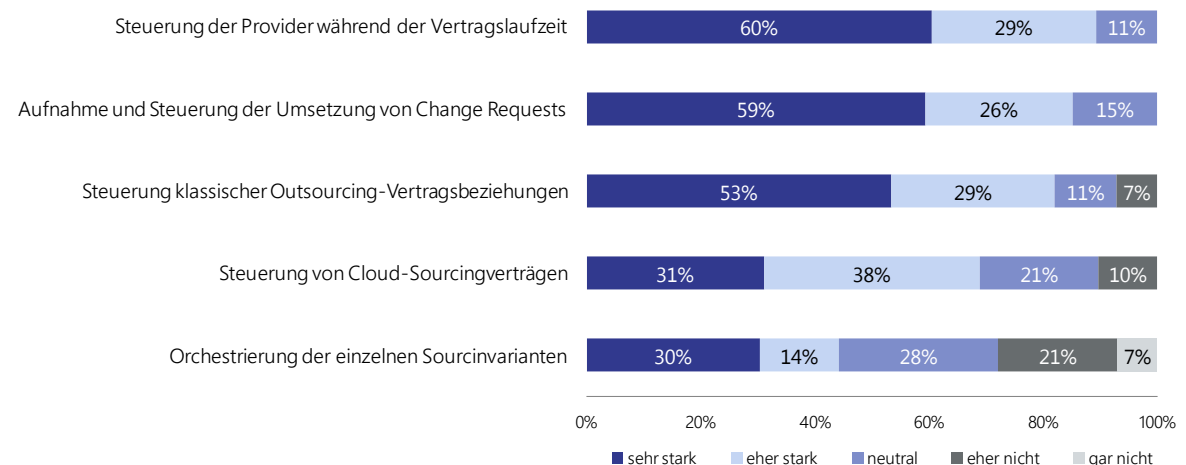


Abbildung 14: Frage: Welche Aufgaben sind in der Retained Organisation angesiedelt? Skala von -2 = „gar nicht“ bis +2 = „sehr stark“, n= 27

# Strategien im Sourcingprozess

Der Großteil der IT-Sourcingprojekte wird von den IT-Abteilungen beziehungsweise den IT-nahen Abteilungen initiiert. Folglich schreibt die IT, zusammen mit dem Einkauf, auch die meisten Projektanfragen an IT-Sourcingberater aus.

Insgesamt 72 Prozent der Projektanfragen bei den untersuchten Beratungen stammen aus dem IT-Bereich. Aber es beschäftigen sich immer häufiger die Fachbereiche im Zuge ihrer Digitalisierungsstrategien mit Fragen, wie Technologien richtig bezogen und eingesetzt werden sollen. Dementsprechend kommen bereits 28 Prozent der Projektanfragen, die Sourcingberatungen erreichen, aus den Fachbereichen. Hier sind es vor allem „Finanzwesen/Controlling“ sowie „Logistik/Supply/Chain“, die besonders häufig mit Sourcingberatungen zusammenarbeiten.

## BESONDERS HÄUFIG EXTERN BEZOGENE LEISTUNGEN IM SOURCINGPROZESS

Einen besonders hohen Bedarf an externer Beratung haben die befragten Anwenderunternehmen bei der „Neuausrichtung der IT-Abteilung auf die digitale Transformation“. Hier geht es beispielsweise darum,

die Zusammenarbeit zwischen IT und Business für agile Projekte neu zu regeln. 67 Prozent der befragten Unternehmen arbeiten mit Beratungsunternehmen in diesem Kontext zusammen.

Bei der digitalen Transformation werden häufig Teile des IT-Betriebs in lokalen Rechenzentrumsinstanzen auf Cloud-Sourcing umgestellt, um als Organisation insgesamt agiler und flexibler zu sein, aber auch, um digitale Geschäftsmodelle besser skalieren zu können. Da bestimmte IT-Prozesse aus unterschiedlichen Gründen weiterhin on premise in den lokalen Rechenzentren betrieben werden, setzen sich hybride Szenarien immer mehr durch beziehungsweise gewinnen an Relevanz im Sourcing.

Folglich werden Sourcingprojekte immer komplexer und die meisten Unternehmen begeben dabei Neuland, wenn sie in die Cloud migrieren oder hybride Strukturen aufbauen. Dementsprechend arbeiten auch 54 Prozent beziehungsweise 59 Prozent der befragten Anwenderunternehmen bei der „Planung und Umsetzung von Sourcingprojekten“ mit externen Sourcingberatungen zusammen.

## EXTERN VERGEBENE AUFGABEN IN EINEM SOURCINGPROZESS



Abbildung 15: Frage: Für welche Aufgaben eines Sourcingprozesses benötigen Sie 2017/2018 externe IT-Sourcingberatung? Skala von -2 = „gar nicht“ bis +2 = „sehr stark“, n = 93



Weitere relevante Themen im Sourcingprozess, bei denen externe Unterstützung benötigt wird, sind die „Optimierung der Strukturen für eine bessere Zusammenarbeit zwischen Fachbereich und IT“, die „Entwicklung einer IT-Sourcingstrategie für digitale Geschäftsmodelle“ sowie „Unterstützung bei der Entwicklung einer neuen IT-Architektur“.

36 Prozent der befragten Anwenderunternehmen beauftragen IT-Sourcingberatungen für die „Unterstützung beim Aufbau eines neuen Operating Models für digitale Geschäftsmodelle“. Die durchaus häufige Vergabe dieser eher klassischen Managementberatungsaufgabe an IT-Sourcingberatungen verdeutlicht die Veränderungen im Beratungsmarkt.

**DIE HÄLFTE DES ZEITBEDARFS EINES SOURCINGPROJEKTS ENTFÄLLT AUF DIE PLANUNG**

Ein typisches IT-Sourcingprojekt besteht aus folgenden Phasen, die in der Regel auch zeitlich und inhaltlich aufeinander aufbauen:

- Informationsbeschaffung und Ableitung der Sourcingstrategie
- Planung der Leistungsschnitte
- Konzepte und Erstellung KPIs/SLAs

- Erstellung und Abstimmung eines Request for Information (RFI) und Identifizierung von Providern
- RFP und Vergabe
- Transition
- Supplier Management

Lünendonk wollte von den befragten Kundenunternehmen wissen, wie viel Zeit die einzelnen Phasen im Gesamtprozess einnehmen. Mehr als die Hälfte der Zeit wenden die befragten Anwenderunternehmen bei einem typischen IT-Sourcingprojekt für die Planungsphase auf.

Der größte Block entfällt mit einem durchschnittlichen Anteil von 29,2 Prozent auf die „Entwicklung der Sourcingstrategie“. Aus diesem Grund arbeiten Anwenderunternehmen auch sehr eng mit Sourcingberatungen bei der Strategieentwicklung zusammen (siehe Abbildung 13).

Auf die einzelnen Aufgaben zur Umsetzung der Sourcingstrategien entfallen 41,7 Prozent der Zeit. Dazu gehören „RFI und Provideridentifizierung“, „RFP bis Vergabe“, „Transition“ und „Supplier Management“.

**VERTEILUNG DER ZEITLICHEN RESSOURCEN FÜR DIE EINZELNEN PHASEN BEI EINEM TYPISCHEN SOURCINGPROZESS**

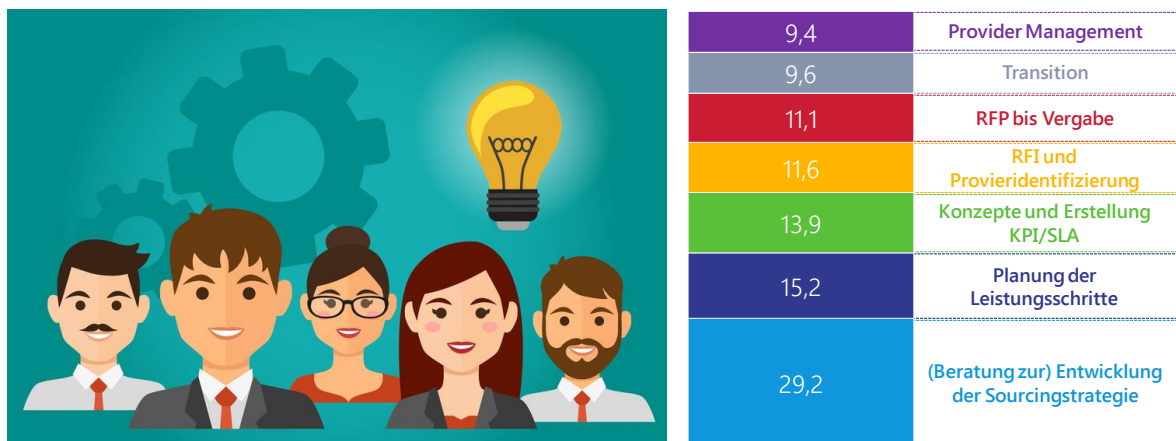


Abbildung 16: Frage: Wie verteilen sich in einem typischen Sourcingprojekt die einzelnen Tätigkeiten? n = 102



**VIELE BETEILIGTE BEI DER PROJEKTPLANUNG**

Neben der IT-Abteilung, die in allen der von Lünendonk befragten Anwenderunternehmen mindestens ein „eher starkes Involvement“ bei Sourcingprojekten hat, werden externe Beratungen von der Mehrheit der befragten Unternehmen (56 %) „sehr stark“ bis „eher stark“ in die Projektplanung einbezogen.

Eine sehr unterschiedliche Rolle in den untersuchten Anwenderunternehmen nimmt der IT-Einkauf ein. In 10 Prozent der befragten Unternehmen wird die Einkaufs- abteilung gar nicht in die Planung von Sourcing-

projekten eingebunden, in jedem vierten Unternehmen (24 %) dagegen „sehr stark“.

Ob und wie stark die einzelnen Fachbereiche in die Planung von IT-Sourcingprojekten involviert werden, hängt sehr stark vom jeweiligen Projekt-Scope ab sowie damit, wie stark die Fachbereiche in IT-Projekte involviert sind. In jedem fünften Unternehmen sind die Fachbereiche „sehr stark“ in die Planung von IT-Sourcingprojekte involviert und in 23 Prozent der Unternehmen immerhin „eher stark“.

**WELCHE FUNKTIONEN IN DIE PLANUNG VON SOURCINGPROJEKTEN INVOLVIERT SIND**

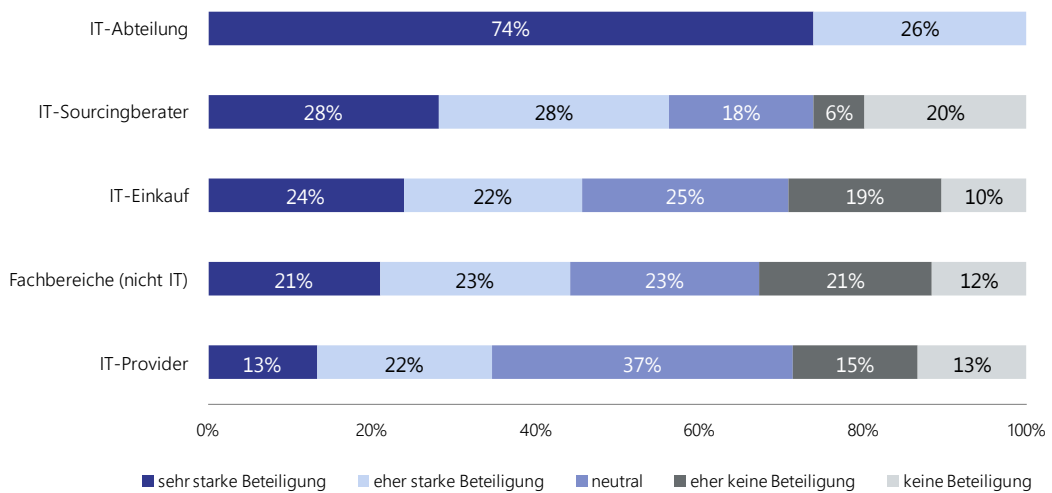


Abbildung 17: Frage: Welche Funktionen sind in Ihrem Unternehmen in die Planung von IT-Sourcingprojekten involviert? Skala von -2 = „keine Beteiligung“ bis +2 = „sehr starke Beteiligung“, n = 95



## Ausschreibung von Sourcingprojekten

Im Anschluss an die Planung von IT-Sourcingprojekten folgt die erste Phase der Umsetzung, in der Ausschreibungen vorbereitet und durchgeführt werden, um passende Dienstleistungspartner für Outsourcingprojekte zu finden.

Welche Funktionen im Ausschreibungsprozess die Entscheidung zur Beauftragung treffen, hat Lünenonk die IT-Sourcingberatungen gefragt.

Am Vergabeprozess sind demnach wiederum diejenigen Funktionen, die bereits in der Projektplanung eine wichtige Rolle spielen, federführend beteiligt.

Bei nahezu allen Outsourcingprojekten ist der CIO an der Vergabe an einen Dienstleister beteiligt. Ebenfalls sehr häufig hat „der Vorstand/die Geschäftsführung“ eine Mitentscheidung. Welches Vorstandsressort die Mitentscheidung trägt, hängt vom Scope des Out-

sourcingprojekts, seines Volumens und der strategischen Bedeutung für das Unternehmen ab.

Der Projektleiter des Outsourcingprojekts – wenn es nicht der CIO ist – ist aus Sicht der befragten Sourcingberatungen häufig ein Teil des Buying Centers.

Der IT-Sourcingberater selbst ist nach Angaben von drei von vier der befragten Beratungen an der Auftragsvergabe als Meinungsgeber sowie bei der Vorbereitung und Steuerung des Vergabeprozesses beteiligt.

Jede zweite Sourcingberatung (55 %) macht die Erfahrung, dass Business-Projektleiter in die Auftragsvergabe eingebunden werden. Je näher ein Outsourcing kritische Business-Prozesse betrifft, wie beispielsweise die Auslagerung von Softwareanwendungen, desto höher ist das Interesse der Fachbereiche an einer Mitsprache.

### AN DER ENTSCHEIDUNG ÜBER EINEN IT-DIENSTLEISTER BETEILIGTE FUNKTIONEN



Abbildung 18: Frage: Wer ist an der Vergabe eines Auftrags an einen Outsourcing-Dienstleister in Ihren Kundenunternehmen beteiligt? Skala von -2 = „nie“ bis +2 = „immer“, relative Häufigkeiten, n = 27

**IDENTIFIZIERUNG DER PASSENDEN IT-PROVIDER**

Hat die IT-Sourcingberatung das Mandat vom Kunden, den Auswahlprozess zu steuern, kommen in der Regel verschiedene Methoden zum Einsatz, um den passenden IT-Provider zu finden.

Die am häufigsten genutzte Form der Ausschreibung ist die „gezielte Anfrage bei Service-Providern, mit denen der Kunden bereits zusammenarbeitet“. 92 Prozent der befragten Sourcingberatungen gehen in Ausschreibungen nach dieser Methode vor, bei der ausschließlich die Preferred Partner die Möglichkeit haben, sich an der Ausschreibung zu beteiligen. Ein Marktscreening nach potenziellen neuen Partnern findet in der Regel nicht statt.

Diese Form der Ausschreibung hat Vor- und Nachteile gleichermaßen. Dass der Kunde in diesem Modell nur IT-Provider in die Ausschreibung einbezieht, die die Prozesse bereits sehr gut kennen und mit denen er bereits Erfahrungen gesammelt hat, kann ein Vorteil sein.

Gerade bei großen, komplexen Outsourcingprojekten, bei denen ein hohes gegenseitiges Abhängigkeitsrisiko besteht, sind langfristige Partnerschaften beliebt und durchaus sinnvoll.

Nachteilig kann es bei dieser Variante der Providerauswahl allerdings sein, dass viele interessante IT-Provider aus dem Radar verschwinden und sich der Kunde anderen, eventuell leistungsstärkeren und innovativeren Providern versperrt.

Eine weitere sehr beliebte Form der Ausschreibung ist die „begrenzte Ausschreibung unter ausgewählten Providern“. Bei dieser Variante erfolgt eine Vorauswahl, die in der Regel auf einer Longlist beruht, auf der sowohl Preferred Partner als auch neue stehen können.

Etwas seltener kommt die Variante „gezielte Anfrage bei Providern, die der Berater kennt“ zum Tragen. Allerdings wird diese Form der Ausschreibung immerhin von 71 Prozent der befragten Sourcingberatungen angewendet. Diese Vorgehensweise verlangt von der jeweiligen Beratung eine sehr gute Marktkenntnis sowie ein breites Netzwerk mit IT-Providern. Auch hier besteht aber das Risiko, dass viele interessante IT-Provider nicht auf dem Radar sind und die Ausschreibung nicht marktgerecht ist.

Interessanterweise gaben nur 64 Prozent der befragten IT-Sourcingberatungen an, den Markt aktiv nach geeigneten Providern zu screenen.

**WIE IT-PROVIDER VON SOURCINGBERATERN IDENTIFIZIERT WERDEN**

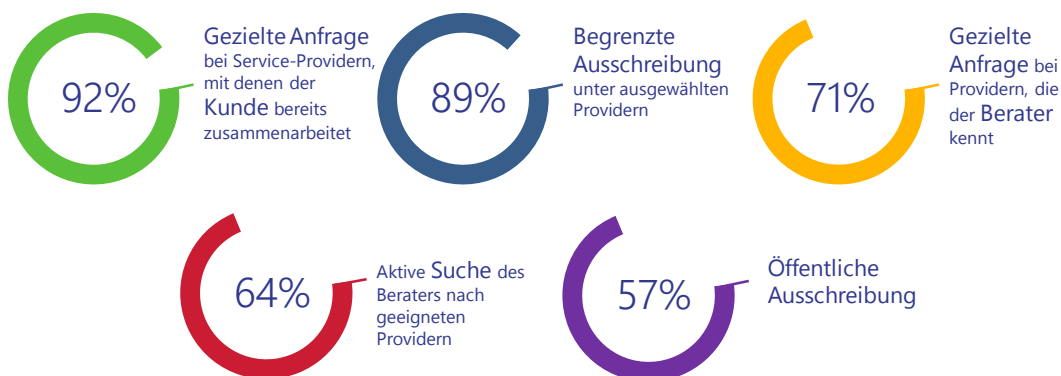


Abbildung 19: Frage: Wie erfolgt der Auswahlprozess eines IT-Service-Providers bei Outsourcingentscheidungen? Skala von -2 = „nie“ bis +2 = „immer“, relative Häufigkeiten, n = 28



## Fazit und Ausblick

Unternehmen aus allen Branchen befinden sich inmitten großer Veränderungs- und Transformationsprozesse. Digitalisierung und Globalisierung fordern die Unternehmen heraus. Keine Branche ist derzeit vor Disruption geschützt.

Ein aktuelles Beispiel für digitale Disruption kommt aus der Medienbranche. Medienunternehmen wie Eurosport und DAZN haben es innerhalb weniger Monate geschafft, mit einem Angebot an Streamingdiensten für Sport-Liveübertragungen die Geschäftsmodelle der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten und von Sky erfolgreich anzugreifen. Andere bereits sehr bekannte Beispiele sind Airbnb und Booking.com im Tourismusmarkt, Zalando im Handel oder Amazon Web Services im IT-Service-Markt.

Auf Disruption und Marktveränderungen müssen Unternehmen im digitalen Zeitalter vor allem mit Geschwindigkeit, Effizienz und einem hohen Anspruch an Digital Customer Experience reagieren.

Sourcingstrategien, also der richtige Einsatz von IT-Ressourcen zur Umsetzung von Digitalisierungsstrategien haben in diesem Zusammenhang eine sehr hohe Bedeutung. Etwa zwei Drittel der von Lünendonk in dieser Studie befragten Führungskräfte aus Großunternehmen und Konzernen gaben in den Interviews an, 2017/2018 mehr Geld für die Anpassung und Umsetzung ihrer Sourcingstrategien investieren zu wollen. Dazu gehören Themen wie die Neuausrichtung der IT-Abteilung, um sie enger mit den Fachbereichen zu verzahnen, sowie ein immens hoher Bedarf an Unterstützung bei der Planung und Transformation von Cloud-Sourcingprojekten. Insgesamt steht das Thema Cloud-Sourcing derzeit im Fokus der CIOs sowie der Fachbereiche. Denn die verschiedenen Möglichkeiten, IT-Ressourcen aus der Cloud heraus zu beziehen, ermöglichen massive Effizienzvorteile im operativen

Betrieb sowie die Einführung digitaler Geschäftsmodelle.

Der wichtigste Grund für die befragten Unternehmen, in die Cloud zu gehen, ist die Abdeckung von Spitzenlasten, beispielsweise zu saisonalen Spitzenzeiten, wie sie im Handel typisch sind. Ein weiterer bedeutender Grund ist die Möglichkeit, mit den unterschiedlichen Cloud-Modellen eine flexible und vor allem skalierbare IT-Unterstützung aufzubauen. Skalierbarkeit ist ein sehr wichtiges Attribut bei digitalen Geschäftsmodellen, die in der Regel „klein starten“ und sich in kurzer Zeit zum Markterfolg mit Millionen Nutzern entwickeln können. Zieht die Performance der Geschäftsprozesse nicht mit dem Markterfolg nach, sind Prozessstörungen und ein schlechtes Kundenerlebnis die Folge. Folglich sind für mehr als 40 Prozent der Befragten die Verbesserung der Vermarktung von digitalen Geschäftsmodellen sowie die schnelle Entwicklung von digitalen Geschäftsmodellen mithilfe von Plattform as a Service ein wesentlicher Grund, um in die Cloud zu migrieren.

Mehr als jedes zweite befragte Unternehmen hat bereits eine grundsätzliche Cloud-Strategie, sodass Teile der IT-Infrastruktur, der Data Center und der Anwendungen aus der Cloud heraus bezogen werden.

Da es aber so gut wie kein Unternehmen gibt, das ausschließlich nur auf ein einziges Betriebsmodell setzt, werden sich mittelfristig Hybrid- beziehungsweise Multi-Cloud-Szenarien durchsetzen. Unterschiedliche Gründe wie Sicherheitsaspekte, Altsoftware oder Performancegründe sprechen in vielen Unternehmen dafür, bestimmte IT-Anwendungen weiterhin in den eigenen Rechenzentren, also on premise, zur Verfügung zu stellen. Jedoch gehen rund 18 Prozent der untersuchten Großunternehmen und Konzerne den Weg, dass sie ihre kompletten Anwendungen in die



Cloud migrieren. Aus der Analystenperspektive betrachtet, wird es allerdings auch in diesen Unternehmen auf hybride Sourcingmodelle hinauslaufen, da sich nicht alle Anwendungen in einem Guss in die Cloud migrieren lassen. Vielmehr handelt es sich bei einer umfänglichen Migration um einen langfristigen Prozess, bei dem der laufende Geschäftsbetrieb weiter durch IT-Ressourcen unterstützt werden muss.

Aufgrund der vielschichtigen und komplexen Herausforderungen, denen sich Unternehmen im Rahmen ihrer digitalen Transformation stellen müssen, steigt auch der Bedarf an externer Unterstützung. Vor allem bei „neuen“ Themen wie Cloud, Big Data und der Umsetzung von datenbasierten Geschäftsmodellen fehlt es in vielen Unternehmen an Best Practices, internem Know-how sowie an ausreichend Personal für die Umsetzung der Vielzahl an Digitalisierungsprojekten. Entsprechend positiv fällt der Ausblick auf das Marktsegment „IT-Sourcingberatung in Deutschland“ aus.

Die von Lünendonk befragten IT-Sourcingberatungen erwarten für das laufende Jahr 2017 einen Anstieg ihrer Umsätze um durchschnittlich 9,2 Prozent. Für 2018 rechnen sie sogar mit einem noch stärkeren Anstieg der Ausgaben ihrer Kunden für externe Beratung rund um IT-Sourcing.

Dabei hat sich die Rolle, die Sourcingberatungen für ihre Kunden einnehmen, im Zuge der Digitalisierung stark verändert. Die klassische Unterstützung der Kunden beim Auswahl- und Beauftragungsprozess von IT-Providern sowie bei der Transition von Outsourcing-Verträgen ist längst nicht mehr nur das Haupteinsatzfeld. Digitalisierungsprojekte erfordern bei ihrer Um-

setzung die Fähigkeit, komplexe Transformationsprojekte mit einer Reihe an unterschiedlichen Beratungskompetenzen steuern zu können.

Fragstellungen zu IT-Sourcingthemen müssen bei der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle und der Digitalisierung von Geschäftsprozessen mittlerweile zu einem frühen Zeitpunkt während der Strategieentwicklung beantwortet werden. Folglich haben immer mehr Managementberatungen IT-Sourcing-Practices aufgebaut, um ihre Kunden in Fragen der IT-Umsetzung beraten zu können.

Für die klassischen IT-Sourcingberatungen bedeutet diese Entwicklung, dass sie Fach- und Branchenexpertise aufbauen und immer öfter in der Lage sein müssen, ihre Kunden bei der Entwicklung von neuen Operating Modellen, Digitalisierungsstrategien und IT-Architekturen zu unterstützen. Diese beratungsnahen Themen werden immer häufiger mit Sourcingthemen vernetzt, sodass auch die Beratungsmandate insgesamt größer, komplexer und thematisch breiter werden. Aus der Marktperspektive heraus betrachtet, gelingt diese Neupositionierung bereits einigen klassischen IT-Sourcingberatungen ganz gut, vor allem, wenn sie sich auf bestimmte Branchen konzentrieren.

Allerdings zeigt auch das hohe Wachstum der Managementberatungen mit IT-nahen Themen, dass der Beratungsmarkt sich gerade sehr stark wandelt und Anbieter sich nicht mehr auf Bewährtes verlassen dürfen. Ständiger Wandel gilt in Zeiten der Digitalisierung nicht nur für die Anwenderunternehmen, sondern vor allem auch für die Beratungs- und IT-Dienstleister!



DATAGROUP



## CORBOX – die Cloud Enabling Plattform

*Die Cloud ist die technologische Grundlage für die digitale Transformation – und CORBOX die Cloud Enabling Plattform von DATAGROUP. CORBOX ist eine modulare Komplettlösung für den gelingsicheren IT-Betrieb – inklusive modernster Cloud-Lösungen, die optimal auf den Kundenbedarf abgestimmt werden. Alle CORBOX IT-Services basieren auf standardisierten, beherrschten und zertifizierten Prozessen. Das garantiert eine gleichbleibend hohe Qualität und Sicherheit aller Leistungen.*

Damit Unternehmen sich erfolgreich den Herausforderungen der digitalen Transformation stellen können, ist zunächst mal eines wichtig: dass das Produktionsmittel IT reibungslos läuft – wie eine gut geölte Maschine. Genau das bietet DATAGROUP mittelständischen und großen Kunden mit CORBOX, einer Suite von IT-Services. Mit ihrer Cloud Enabling Plattform CORBOX integriert DATAGROUP bestehende Cloud-Lösungen in ihr Angebot, veredelt sie durch zusätzliche Leistungen und kombiniert sie modular mit ihren eigenen Outsourcing- und Cloud-Services. CORBOX steht für sichere, flexibel skalierbare und hocheffiziente technologische Lösungen, die es Unternehmen ermöglichen, die Chancen der Digitalisierung optimal für sich zu nutzen.

### SICHERE CLOUD-LÖSUNGEN AUS DEUTSCHLAND

Die Chancen, die der Einsatz von Cloud-Technologien Unternehmen bietet, werfen aber auch neue Fragen auf. Vor allem die Sicherheit der IT steht dabei im Fokus, insbesondere bei mittelständischen Anwenderunternehmen. Den hohen Sicherheitsansprüchen ihrer Kunden wird DATAGROUP durch Rechenzentren gerecht, die ausschließlich in Deutschland stehen und damit den strengen inländischen Datenschutzbestim-

mungen unterliegen. Eine direkte Glasfaserverbindung zwischen den zwei Standorten unserer Data Center ermöglicht zudem die Georedundanz der Systeme, also eine Spiegelung aller Daten in Echtzeit.

DATAGROUP bietet damit höchste Ausfallsicherheit der unternehmenskritischen Systeme, selbst im Katastrophenfall. Für einen optimalen Rundum-Schutz der Cloud sind alle Data Center zudem nach ISO 27001 zertifiziert. Als Full-Service-Angebot deckt CORBOX auch alle übrigen Bereiche des IT-Betriebs ab.

Data Center Services	Network Services	End User Services
Application Management Services	SAP Services	Printing Services
Communication + Collaboration Services	Big Data Services	Service Desk
Security Services	Monitoring Services	Continuity Services



Kunden wählen aus 12 kombinierbaren und perfekt kompatiblen Servicefamilien exakt diejenigen Services aus, die ihr Business optimal unterstützen – vom qualifizierten Service Desk mit besonders hoher Erstlösungsquote bis hin zum deutschlandweiten Technical Field Service.

Neben Anwender- und Infrastrukturbetreuung sorgt DATAGROUP mit CORBOX SAP und Application Management Services zudem für Betrieb, Wartung und Weiterentwicklung der gesamten Applikationslandschaft – vom Basisbetrieb komplexer SAP-Systeme bis hin zur kundenindividuellen Software. Mit dem Mobile Enterprise Portfolio liefert DATAGROUP weitere Services für die Digitalisierungsstrategie – vom Mobile Device Management über den mobilen, medienbruchfreien Zugriff auf Cloud-Anwendungen bis hin zur Entwicklung mobiler Business-Apps, die dabei unterstützen, die Produktivität und Effizienz der Prozesse zu verbessern.

### STANDARDISIERUNG GEWÄHRLEISTET QUALITÄT IM IT-BETRIEB

Der Schlüssel zur Qualität im IT-Betrieb liegt in der konsequenten Standardisierung der IT-Prozesse. Das Motto lautet: Weg von der IT-Manufaktur mit ihrer fehleranfälligen Einzelproduktion, hin zur IT Service Fabrik, in der Leistungen standardisiert und reproduzierbar erbracht werden und den Gütekriterien industrieller Produktion folgen. Nur eine hohe Prozessqualität sichert die Qualität der Services und einen verlässlichen Betrieb der IT. Gleichzeitig gestattet die Standardisierung der IT-Prozesse die Einführung von Kenn- und Sollwerten in Form von Service Level Agreements und Key Performance Indicators. Die Qualität der IT wird messbar. Definiert sind die Standards in den Best Practices der IT Infrastructure Library (ITIL®), auf der auch die ISO 20000 basiert – die höchstmögliche Norm für professionelles IT Service Management.

DATAGROUP hat diese Entwicklung schon früh antizipiert und ein IT Service Management (ITSM) System

entwickelt. Dafür erhielt DATAGROUP im Jahr 2012 die ISO 20000-Zertifizierung und ließ sich im Jahr 2015 erfolgreich rezertifizieren.



Das DATAGROUP IT Service Management ist ein Qualitätsmanagementsystem, das präzise definiert, wie und in welcher Form IT-Services erbracht werden. Das garantiert die gleichbleibend hohe Güte sämtlicher Dienstleistungen. Bewährte Projektmanagement-Methoden und standardisierte Transition-Verfahren ermöglichen die sichere und schnelle Überführung in den Servicebetrieb. Im Fokus des DATAGROUP IT Service Managements stehen Datenschutz und Datensicherheit, Servicequalität und Prozessqualität.

So kann DATAGROUP seine IT-Services nach industriellen Maßstäben erbringen: transparent und auf Basis beherrschter Prozesse, definierter Service Level Agreements sowie einer gelebten Verbesserungskultur. So wird IT zum zuverlässigen und leistungsfähigen



Produktionsmittel, das seinen täglichen Beitrag zum Geschäftserfolg leistet.

### FREIRÄUME SICHERN FÜR DIE DIGITALE TRANSFORMATION

Vielen Mittelständlern fällt der Schritt weg von der individuell agierenden IT-Manufaktur hin zum standardisierten, fabrikartigen IT-Betrieb noch schwer.

Das ist verständlich – schließlich sind viele von ihnen im internationalen Wettbewerb auf einen Qualitätsvorsprung durch kundenindividuelle Lösungen und Spezi-

alanfertigungen angewiesen. Wer diese mentale Barriere überwindet und erkennt, dass in Sachen IT-Betrieb die Standardisierung der Königsweg ist, der sichert sich dieser Tage jedoch die nötigen Freiräume, um die digitale Transformation erfolgreich voranzutreiben.

Erfahren Sie mehr über CORBOX auf [www.corbox.de](http://www.corbox.de) und in unserem CORBOX Infoflip. Diese Broschüre senden wir Ihnen gerne zu, eine E-Mail an [corbox@datagroup.de](mailto:corbox@datagroup.de) genügt.





# Unternehmensprofile

DATAGROUP

microfin

Lünendonk & Hossenfelder



UNTERNEHMENSPROFIL



## DATAGROUP

DATAGROUP ist einer der führenden deutschen IT-Dienstleister. Mitarbeiter an Standorten in ganz Deutschland konzipieren, implementieren und betreiben Business Applikationen und IT-Infrastrukturen. Mit unserem Produkt CORBOX bieten wir Kunden alle IT-Services, die sie für einen stabilen IT-Betrieb benötigen.

Mit CORBOX haben wir Unternehmens-IT komplett neu gedacht: als zuverlässiges und leistungsfähiges Produktionsmittel für den Geschäftserfolg unserer Kunden. Unsere Mission und zugleich das Versprechen an unsere Kunden lautet: Wir stärken und entlasten Unternehmen durch einen sorgenfreien IT-Betrieb. So können sich unsere Kunden auf ihr Kerngeschäft konzentrieren, während wir für eine funktionierende IT sorgen. Kurz gesagt: We manage IT.

Unsere IT-Dienstleistungen sind zertifiziert nach ISO 20000, dem höchstmöglichen ISO-Zertifikat für professionelles IT Service Management. Ergebnis: DATAGROUP ist eine Service Fabrik, die IT-Dienstleistungen nach industriellen Standards erbringt. Die Service Fabrik belegt unseren Anspruch, über den Standard hinaus zu denken und zu gehen, um am Ende die besseren Lösungen zu finden.

Das Unternehmen wächst organisch und durch Zukäufe. Die Akquisitionsstrategie zeichnet sich vor allem durch eine optimale Eingliederung der neuen Unternehmen aus.

Nähere Informationen erhalten Sie auf [www.datagroup.de](http://www.datagroup.de)

### KONTAKT

DATAGROUP SE

Sarah Berger-Niemann

Wilhelm-Schickard-Straße 7

72124 Pliezhausen

Telefon: +49 7127 970-000

E-Mail: [Sarah.Berger-Niemann@datagroup.de](mailto:Sarah.Berger-Niemann@datagroup.de)

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





## microfin

microfin, die im Jahr 2002 gegründete, partnergeführte Unternehmensberatung mit Sitz in Bad Homburg, berät Führungskräfte ihre Sourcing- und Kostenziele zu erreichen - sowohl in der traditionellen IT als auch in der digitalen Transformation.

Auf dem Weg der digitalen Transformation verschiebt sich der Fokus von infrastruktur- zu geschäftsprozessorientierten Services und führt zu vermehrtem Einsatz von Cloud-Lösungen. Sourcing bedeutet daher zukünftig nicht nur die Beschaffung, sondern zunehmend die Architektur, Integration und Orchestrierung von Services. microfin ist der führende Sourcing-Experte, der hybride Services konzipiert, auswählt und integriert - durch Beratung und Produkte.

Unsere Kunden profitieren von unserer langjährigen Erfahrung und dem Know-how unserer Informatiker, Juristen und Betriebswirte.

Sie wollen Ihre Projekte selbst durchführen? Kein Problem: Partizipieren Sie an unserem Wissen durch den Erwerb unserer standardisierten Musterdokumente: Ausschreibungsdokumente, Servicebeschreibungen, Verträge sowie Rollen- und Prozessbeschreibungen für das Lizenz- und das Providermanagement.

Hohe Arbeitsqualität, vertrauensvolle Zusammenarbeit und stetige Innovation bilden den Anspruch an uns selbst und die Grundlage für erfolgreiche Sourcing-Projekte – heute und in der Zukunft.

microfin – sourcing your digital future

### KONTAKT

microfin Unternehmensberatung GmbH

Stefan Wendt

Kaiser-Friedrich-Promenade 12, 61348 Bad Homburg

Telefon: +49 (0) 6172-177 63 121

E-Mail: [s.wendt@microfin.de](mailto:s.wendt@microfin.de)

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



## Lünendonk & Hossenfelder GmbH

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

Die Lünendonk<sup>®</sup>-Studien gehören als Teil des Leistungsportfolios der Lünendonk & Hossenfelder GmbH zum „Strategic Data Research“ (SDR). In Verbindung mit den Leistungen in den 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 & Hossenfelder GmbH  
Mario Zillmann  
Maximilianstraße 40, 87719 Mindelheim  
Telefon: +49 (0) 8261 73140 - 0  
Telefax: +49 (0) 8261 73140 - 66  
E-Mail: [zillmann@luenendonk.de](mailto:zillmann@luenendonk.de)  
Internet: [www.luenendonk.de](http://www.luenendonk.de)



## IMPRESSUM

Herausgeber:

Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Maximilianstraße 40

87719 Mindelheim

Telefon: +49 (0) 8261 73140 - 0

Telefax: +49 (0) 8261 73140 - 66

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

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

Autor:

Mario Zillmann, Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Copyright © 2017 Lünendonk & Hossenfelder GmbH, Mindelheim

Alle Rechte vorbehalten

## ÜBER LÜNENDONK

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

Wirtschaftsprüfung /  
Steuerberatung

Managementberatung

Technologie-Beratung /  
Engineering Services

Informations- und  
Kommunikations-Technik

Facility Management /  
Industrieservice

Zeitarbeit /  
Personaldienstleistungen



Erfahren Sie mehr unter  
<http://www.luenendonk.de>



**MARKTFORSCHUNG UND MARKTBERATUNG AUS EINER HAND**