

Lünendonk®-Studie

# Business Innovation/ Transformation Partner

Ein Dienstleistungskonzept für die  
digitale Transformation



Eine Studie der Lünendonk GmbH  
in Zusammenarbeit mit

**accenture**  
High performance. Delivered.

**NTT DATA**  
Global IT Innovator

# Inhaltsverzeichnis

VORWORT .....	3
DER MARKT FÜR BUSINESS INNOVATION/ TRANSFORMATION PARTNER (BITP) .....	5
BITP-KONZEPT IST ZENTRALE SOURCINGSTRATEGIE FÜR DIGITALE TRANSFORMATION.....	9
DIE STRATEGISCHE AGENDA DER UNTERNEHMEN.....	13
GEPLANTE UMSETZUNG DER STRATEGIEAGENDA.....	16
DIGITAL TRANSFORMATION JOURNEY .....	21
AUSWAHLKRITERIEN FÜR DIENSTLEISTER BEI DIGITALISIERUNGSPROJEKTEN .....	26
FAZIT UND AUSBLICK .....	28
METHODIK .....	30
FACHBEITRÄGE .....	31
Accenture .....	32
Wir werden unsere Wachstumsgeschichte fortschreiben .....	32
NTT DATA Deutschland .....	35
Agile IT als Voraussetzung für die digitale Transformation.....	35
<b>UNTERNEHMENSPROFILE .....</b>	<b>40</b>
Accenture.....	41
NTT DATA Deutschland .....	42
Lünendonk GmbH.....	44



## Vorwort



Mario Zillmann,  
Partner



Jonas Lünendonk,  
Geschäftsführender  
Gesellschafter

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

als Lünendonk 2002 seine erste Analyse zum Thema „Business Innovation/Transformation Partner“ vorlegte, herrschte große Skepsis am Dienstleistungsmarkt. Allen voran die Managementberatungen und auch einige IT-Dienstleister blickten skeptisch auf das Dienstleistungskonzept „Alles aus einer Hand“ und verteidigten ihre Positionierung als Spezialist.

Dabei haben einige jedoch die sich rasant verändernden Anforderungen und Wünsche ihrer Kunden unterschätzt. Denn seit unserer ersten Analyse des Status quo und der Bedeutung des Dienstleistungskonzepts „Business Innovation/Transformation Partner“ gibt es sehr hohe Zustimmungswerte der Kunden für den integrierten Beratungs- und Transformationsansatz. Es waren größtenteils Großunternehmen und Konzerne, die zu einem sehr frühen Zeitpunkt mit der Digitalisierung ihrer Geschäftsprozesse sowie dem Auslagern kompletter Geschäftsprozesse aus den Bereichen IT, HR, Einkauf oder Finanzwesen begannen.

Für entsprechende Veränderungs- und Anpassungsprojekte waren umfangreiche und teilweise neue Kompetenzen und Skills notwendig, die in der benötigten Bündelung und Vielzahl nicht immer vorhanden

waren. So erfordern Digitalisierungsprojekte vor allem Innovations- und Transformationskompetenz, verbunden mit ausreichend Ressourcen, sowohl strukturell, personell als auch finanziell. Gerade die großen Kundenunternehmen beziehen ihre strategischen Beratungs- und IT-Dienstleister seit Jahren sehr eng in den Innovationsentwicklungsprozess sowie in die Neugestaltung und Modernisierung der Geschäftsprozesse und -modelle ein.

In diesem Zusammenhang wurden in immer mehr Projekten Managementberatungs- und IT-Kompetenzen vereint. Digitalisierungsprojekte zu Themen wie E-Commerce, mobile Geschäfts- und Vermarktungsprozesse oder die Entwicklung komplett neuer digitaler Geschäftsmodelle rückten die IT immer stärker in den Fokus der Fachbereiche und des Top-Managements.

In den Unternehmen ist der Anteil der Projekte, für die IT-Know-how erforderlich ist, in den letzten Jahren kontinuierlich angestiegen. In einigen Branchen wie Logistik, Handel, Finanzwesen und immer stärker auch in der Automobilindustrie bildet die IT den bestimmenden Wertschöpfungsfaktor. Analysen von Lünendonk kommen zu dem Ergebnis, dass in einigen Branchen mittlerweile die Fachbereiche mindestens genauso viel in IT-Lösungen investieren wie die IT-Abteilung selbst. Während die IT-Abteilung in den meisten Fällen für die Implementierung sowie den Betrieb von IT-Lösungen verantwortlich ist, obliegt den Fachbereichen immer häufiger die Hoheit über die Entwicklung von digitalen Anwendungen.

Beratungs- und IT-Dienstleister wie Accenture, Capgemini oder IBM haben diese Nachfrageveränderungen ihrer Kunden zu einem frühen Zeitpunkt erkannt und ihr Portfolio angepasst. Andere Dienstleister



wie HP Enterprise, NTT Data, SopraSteria oder T-Systems sind diesem Ansatz gefolgt.

Mittlerweile sind Gesamtdienstleistungen beziehungsweise integrierte Beratungs- und IT-Dienstleistungen State of the Art. Neben den großen, internationalen IT-Konzernen sind es derzeit vor allem Strategie- und Managementberatungen sowie Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften (WP), die massiv Kompetenzen in der IT-Strategie und Technologieberatung aufbauen, um die digitale Transformation ihrer Kunden zu begleiten.

Die vorliegende Lünendonk®-Studie ist die thematische Fortsetzung der Lünendonk®-Studienreihe zum Dienstleistungskonzept „Business Innovation/Transformation Partner“, kurz BITP.

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

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

Die Studie konzentriert sich auf folgende Themengebiete:

- Kurz- und mittelfristige Herausforderungen der Kundenunternehmen und Strategien zu deren Umsetzung

- Benötigte Kompetenzen für integrierte Beratungs- und IT-Projekte geeigneter Anbietergruppen
- Umsetzung der Digital Journey
- Von Beratungs- und IT-Dienstleistern geforderte Kompetenzen
- Entwicklung der Beratungs- und IT-Budgets sowie Auswahl- und Beauftragungsprozess

Zur Analyse der Fragestellung, welche Bedeutung das Dienstleistungskonzept BITP in den Sourcingstrategien des gehobenen Mittelstands sowie von Großunternehmen und Konzernen einnimmt, wurden Führungskräfte aus Business und IT aus 122 Unternehmen telefonisch befragt.

Diese in ihrer Zusammensetzung einmalige Top-Entscheiderstudie ist eine unabhängige und neutrale Lünendonk®-Studie. Sie wurde mit fachlicher Unterstützung der Beratungs- und IT-Unternehmen Accenture und NTT Data konzipiert und ist dank deren Unterstützung kostenfrei verfügbar.

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

Wir wünschen Ihnen eine interessante und nützliche Lektüre!



Mario Zillmann



Jonas Lünendonk

# Der Markt für Business Innovation/ Transformation Partner (BITP)

Lünendonk hat in den letzten zehn Jahren regelmäßig festgestellt, dass die Kunden ihre Strategien bei der Vergabe von Beratungs- und IT-Projekten deutlich verändert haben und die Abgrenzung zwischen den einzelnen Beratungs- und IT-Dienstleistungsmärkten immer schwieriger wird. Die klassische Trennung in Managementberatung und IT-Dienstleistungen ist im Zuge der Digitalisierung nicht immer eindeutig möglich. So haben Strategie- und Operational-Excellence-Projekte nahezu immer einen signifikanten IT-Anteil, während sich die IT-Prozesse immer stärker auf die Businessanforderungen ausrichten (müssen).

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

- Digitalisierung der Geschäftsmodelle und Einführung neuer Technologien wie Cloud, Mobile und Big Data in Entwicklung, Produktion und Marketing/Vertrieb
- Kürzere Innovations- und Produktlebenszyklen und der damit verbundene Handlungsdruck eines schnelleren go-to-market
- Digitale Geschäftsmodelle wie Internet of Things, Industrie 4.0 oder datengetriebene Vermarktungsstrategien gewinnen an Bedeutung für Positionierung und Wettbewerbsfähigkeit
- Trend zur Konzentration der Unternehmen auf Kern-tätigkeiten und Verlagerung von Commodity Services an externe IT-Partner und in Near-/Offshoreregionen
- Großer Mangel an projektspezifisch verfügbaren IT- und Fachspezialisten für Themen wie Web-Anwendungsentwicklung, Cloud Computing, Data Analytics oder Projektmanagement

## KONZEPT DER GESAMTDIENSTLEISTUNGEN

Seit mehr als zehn Jahren ist eine hohe Nachfrage nach der Zusammenarbeit mit Business Innovati-

on/Transformation Partnern zu beobachten. Mittlerweile vergeben auch immer mehr große mittelständische Unternehmen im Zuge ihrer Internationalisierungs- und Digitalisierungsstrategien in hohem Maße Projekte an Gesamtdienstleister. Den Vorteil verorten die Kunden vor allem in der Bündelung mehrerer Aufgabenpakete zu integrierten Gesamtgewerken sowie im (uneingeschränkten) Staffing von Fachexperten und IT-Ressourcen.

Denn die meisten Auftraggeber agieren global, arbeiten vernetzt und erwarten von ihren Dienstleistern für viele Themen ein Gesamtangebot von Beratungsleistungen, Softwareentwicklung, Systemintegration sowie Outsourcingkompetenzen, insbesondere für Applikationen und cloudbasierte Plattformen. Dabei spielt die Fähigkeit von Dienstleistungspartnern, Projekte mit unterschiedlichen Inhalten von der Konzeption bis zur Umsetzung zu begleiten, eine wichtige Rolle.

## BITP SIND WICHTIGES SOURCINGELEMENT

Das an die Business Innovation/Transformation Partner gestellte Anforderungsprofil hängt sehr stark mit der hohen Komplexität der Aufgaben zusammen, mit denen Unternehmen heute und in Zukunft konfrontiert sind beziehungsweise sein werden. Beratungs- und Dienstleistungsunternehmen müssen dieses breite Spektrum an Kompetenzen und Ressourcen abdecken, um von großen Kunden überhaupt in die engere Auswahl genommen zu werden.

Insbesondere bei Projekten zur digitalen Transformation besteht ein hoher Umsetzungs- und Zeitdruck, der zu einer Vielzahl parallel laufender Projekte in den Unternehmen führt. Entsprechend hoch ist die Komplexität, ebenso wie limitiert die verfügbaren Ressourcen sind. Nicht selten berichten Kundenunternehmen



bereits über einen hohen Projektstau und nicht umgesetzte Digitalisierungsprojekte. Die Gründe dafür sind vielschichtig. Viele Unternehmen benötigen zunächst Unterstützung bei der Fragestellung, wie die bestehenden Produkte und Services auf die veränderten Kundenansprüchen im digitalen Zeitalter angepasst werden können. Ferner geht es um die Entwicklung von digitalen Innovationen respektive digitalen Geschäftsmodellen.

Ein viel größeres Thema in den Kundenunternehmen ist aktuell jedoch die Transformation von Digitalisierungsstrategien in die Geschäftsprozesse und IT-Systeme. In dieser Phase der Umsetzung scheitern viele Digitalisierungsprojekte beziehungsweise verzögern sich. Das liegt unter anderem daran, dass die Umsetzungsphase enorm ressourcenintensiv ist. So müssen IT-Systeme modernisiert beziehungsweise verändert werden und Softwareanwendungen müssen entwickelt, getestet und implementiert werden. Nicht zuletzt müssen neue digitale Lösungen in die Backend-IT so integriert werden, dass sie reibungslos in die Unternehmensprozesse einfließen. Vor diesen Herausforderungen stehen Unternehmen, wenn sie auf Technologien wie Industrie 4.0, Internet of Things oder Mobile Enterprise umstellen möchten.

#### BITP-KONZEPT ERFÄHRT WEITERHIN HOHE BEKANNTHEIT

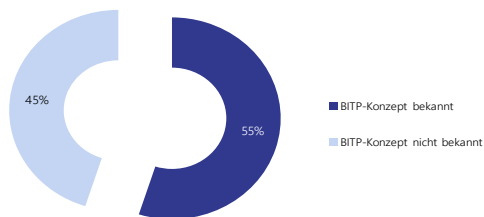


Abbildung 1: Frage: Kennen Sie das Dienstleistungskonzept BITP? n = 122

#### ANBIETERGRUPPE BITP

Für solche Veränderungs- und Transformationsprojekte werden nach Analysen von Lünendonk sehr häufig Gesamtdienstleister beauftragt. Diese Anbietergruppe der Gesamtdienstleister bezeichnet Lünendonk als

Business Innovation/Transformation Partner, weil sie eine langfristige Partnerschaft, eine unternehmerische Mitverantwortung sowie eine nachhaltige Unterstützung der Kundenunternehmen durch Innovations- und Transformationsleistungen, also Änderungs- und Umwandlungsleistungen, anstreben.

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

Die genaue Lünendonk-Definition für einen Business Innovation/Transformation Partner 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)

Diese Kriterien erfüllen weltweit nur 13 Dienstleistungsunternehmen, wie Abbildung 2 zeigt.

#### BITP-ANBIETER DOMINIEREN IT-MARKT

Laut Lünendonk-Liste vereinen die 13 Business Innovation/Transformation Partner Gesamtumsätze in Höhe von rund 17,6 Milliarden Euro allein in Deutschland. Diese Summe entspricht rund 47 Prozent des deutschen IT-Dienstleistungsmarkts, der ein Volumen von rund 37,2 Milliarden Euro hat.

Diese Umsätze erzielen die Business Innovation/Transformation Partner mit verschiedenen Beauf-

ragungsmodellen. Während ein Teil des Umsatzes auf große Veränderungs- und Transformationsprojekte entfällt, bei denen der integrierte BITP-Ansatz eine hohe Relevanz hat, richtet sich der andere Teil auf

Einzelthemen wie Anwendungsentwicklung, IT-Beratung oder Prozessoptimierung. Jedoch nimmt der Anteil der Projekte, bei denen mehrere Fachdisziplinen miteinander verknüpft werden müssen, stark zu.

**LÜNENDONK®-LISTE: FÜHRENDE BUSINESS INNOVATION/TRANSFORMATION PARTNER IN DEUTSCHLAND**

Rang Unternehmen		Umsatz in Deutschland in Mio. Euro		Mitarbeiter in Deutschland		Umsatz weltweit in Mio. Euro		Mitarbeiter weltweit	
		2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
1	T-Systems International GmbH, Frankfurt am Main *) 1)	6.012,0	6.019,0	24.452	25.984	8.592,0	8.601,0	45.990	47.762
2	IBM, Ehningen *) 2)	4.030,0	3.980,0	16.500	16.800	73.637,0	69.853,0	377.757	379.592
3	Hewlett-Packard Enterprise, Böblingen *) 1) 3)	1.650,0	1.680,0	4.700	5.100	46.958,0	41.475,0	240.000	-
4	Atos IT Solutions and Services GmbH, München *) 1) 4)	1.560,0	1.587,0	10.000	10.000	10.700,0	10.600,0	91.322	85.865
5	Accenture GmbH, Kronberg *) 2)	1.550,0	1.380,0	6.550	5.850	27.941,0	23.937,0	358.000	305.000
6	Capgemini Deutschland Holding GmbH, Berlin *) 2)	700,0	620,0	3.200	3.100	11.900,0	10.600,0	180.639	143.643
7	NTT Data, Bielefeld/München 5)	514,7	415,7	3.223	2.622	11.300,0	9.600,0	76.642	75.020
8	CSC Deutschland Solutions GmbH, Wiesbaden *)	345,0	340,0	1.400	1.400	10.996,0	9.785,0	70.000	79.000
9	CGI Deutschland Ltd. & CO. KG, Düsseldorf	283,0	243,0	2.150	2.320	9.283,0	7.904,0	65.000	68.000
10	Sopra Steria GmbH, Hamburg 6)	268,0	253,0	1.764	1.812	3.600,0	3.400,0	38.000	37.000
11	Tata Consultancy Services Deutschland GmbH, Frankfurt am Main *)	262,0	228,0	1.135	1.000	13.300,0	10.100,0	315.000	300.464
12	Infosys Limited, Frankfurt am Main *)	250,0	229,0	1.200	1.200	7.841,0	6.172,0	176.187	160.405
13	Cognizant Technology Solutions GmbH, Frankfurt am Main *)	180,0	160,0	700	600	11.176,0	7.753,0	221.700	211.500

Abbildung 2: Mehr als 60 Prozent des Umsatzes der Unternehmen werden mit Beratung und Dienstleistungen erwirtschaftet. Von diesen Umsätzen entfallen jeweils mindestens 10 Prozent auf die drei Leistungskategorien Management- bzw. IT-Beratung, Systemrealisierung bzw. -integration sowie Betrieb von IT-Systemen und Geschäftsprozessen (Outsourcing). Das Unternehmen macht selbst oder als Gruppe weltweit mind. 1 Mrd. Euro Umsatz. \*) Umsatz- und/oder Mitarbeiterzahlen teilweise geschätzt.

**Fußnoten:**

1) Umsätze mit IT-Beratung und Systemintegration 2) Umsätze enthalten auch die Umsätze mit Managementberatung 3) Aufspaltung von HP in die zwei rechtlich selbstständigen Unternehmen Hewlett Packard Enterprise und HP Inc. zum 1.11.2015; aufgrund veränderter Strukturen keine Mitarbeiterzahlen 2014 vorhanden 4) Kein Vergleich der Umsätze mit dem Vorjahr aufgrund veränderter Reportingstruktur möglich 5) Umfasst die Umsätze aus der itelligence AG und NTT Data Deutschland GmbH; Umsätze itelligence AG inkl. Gisa AG 6) Umsätze Sopra Steria GmbH und Schwestergesellschaften Sopra Banking Software, Sopra HR und CIMPA

Ein weiteres zentrales Kriterium für einen Business Innovation/Transformation Partner ist, dass er mindestens eine Milliarde Euro Gesamtumsatz weltweit erwirtschaftet und eine globale Beratungs- und Delivery-Organisation nachweisen kann. Dieser Aspekt hat in den letzten Jahren enorm an Bedeutung gewonnen, da ein großer Teil der Softwareanwendungen in Near- und Offshorstandorten entwickelt und getestet werden.

Der Zugriff der Business Innovation/Transformation Partner auf internationale Ressourcen hat für ihre Kunden auch eine HR-Komponente. In Deutschland und vielen anderen europäischen Industriestaaten sowie in den USA fehlen qualifizierte IT-Fachkräfte für neue Themen rund um die Entwicklung, Einführung und Vermarktung von digitalen Anwendungen. So fehlen IT-Experten, Statistiker und Data Scientists für die Anwendung von Big-Data-Technologien in den Unternehmen, ebenso wie Webentwickler.



Einige Business Innovation/Transformation Partner haben daher bereits eigene Big-Data-Plattformen entwickelt und bieten ihren Kunden zunehmend Datenanalysen als „as-a-service“ an. Für solche Geschäftsmodelle bedarf es entsprechender Finanzkraft, Marktposition und ausreichend IT-Experten.

#### UNTERNEHMEN VERLAGERN IT-PROJEKTE ZUNEHMEND AUF IT-DIENSTLEISTER

CIOs und IT-Dienstleister sind auch viel öfter gefordert, alternative Sourcing- und Projektbesetzungsmethoden anzuwenden, um die Masse an IT-Projekten umzusetzen. Aber auch der hohe Bedarf der Fachbereiche an IT-Spezialisten für die Anwendungsentwicklung erhöht den Druck auf die Projektbesetzung.

Um den Projekterfolg nicht zu gefährden, verlagern daher immer mehr Unternehmen große Teile von Digitalisierungsprojekten an externe IT-Dienstleister. Diese tragen in der Regel die Verantwortung für die Umsetzung der Projekte und schulden als Generalunternehmer das Ergebnis. In einer solchen Vertragskonstellation ist es dem Dienstleistungspartner überlassen, wie er die benötigten Ressourcen organisiert.

Die Business Innovation/Transformation Partner setzen dabei im Wesentlichen mehrere Strategien der Projektbesetzung ein:

- Nutzung der Near- und Offshoreressourcen, insbesondere für Themen wie Anwendungsentwicklung und Testing
- Internes Staffing der Projekte mit eigenen Mitarbeitern
- Zusammenarbeit mit Subdienstleistern, also anderen Beratungs- und IT-Dienstleistern
- Zusammenarbeit mit Personaldienstleistern, um Besetzungslücken mit freiberuflichen IT-Experten oder Zeitarbeitnehmern auszugleichen



# BITP-Konzept ist zentrale Sourcingstrategie für digitale Transformation

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

Diese Flexibilität der Provider wird für Kundenunternehmen immer wichtiger, denn bei der Vergabe von Projekten und Arbeitspaketen orientieren sich viele Auftraggeber nicht mehr an den klassischen Strukturen und einer strikten Trennung zwischen reinen Managementberatungen oder IT-Anbietern, sondern benötigen Dienstleistungspartner, die themenübergreifende Kompetenzen vorweisen. Insbesondere bei Veränderungs- und Anpassungsprojekten zur digitalen Transformation verschwimmen Fachkonzept und IT-

Umsetzung miteinander, was zu interdisziplinären Projekten führt. Dies bedeutet auch, dass Kunden andere Anforderungen an ihre bisherigen Dienstleistungspartner stellen. Gerade in Bezug auf Innovationsstärke bei der Entwicklung und Einführung von digitalen Lösungen verschieben sich die Auswahlprioritäten hin zu Größe, Personalstärke, Innovationskraft und globale IT-Delivery.

Weiterhin müssen Projekte sehr schnell, oft innerhalb weniger Tage, besetzt werden. Geschwindigkeit in der Projektbesetzung und „Lieferung“ passender Profile sind wichtige Auswahlkriterien für Kunden. Abbildung 3 zeigt, welche Leistungsebenen Business Innovation/Transformation Partner miteinander kombinieren. Ihre Stärke ziehen sie insbesondere aus der Kombination der einzelnen Leistungsebenen in den Projekten.

LÜNENDONK-RECHENSCHIEBER: BITP-ANBIETERSTRUKTUR AM BERATUNGS- UND IT-DIENSTLEISTUNGSMARKT

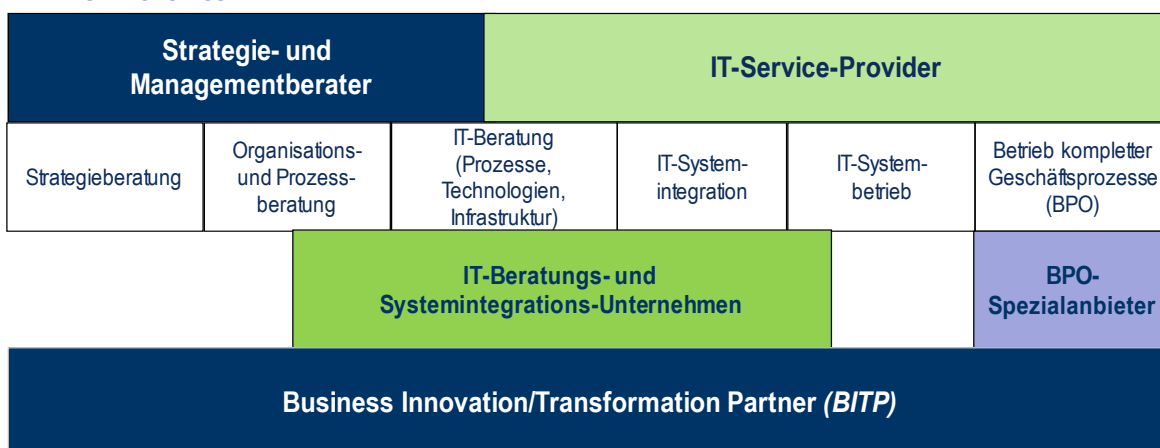


Abbildung 3: Der Lünendonk-Rechenschieber für den Beratungs- und Dienstleistungsmarkt stellt die einzelnen Marktsegmente und ihre primären Leistungskategorien dar. Das BITP-Konzept vereint alle Leistungen im Sinne des integrierten Beratungs- und Transformationsansatzes. Quelle: Lünendonk



#### MEHRWERT DES BITP-ANSATZES

Das Dienstleistungskonzept BITP weist, vereinfacht dargestellt, drei wesentliche Ansätze für den Einsatz beim Kunden auf:

- Bündelung von Einzelthemen zu Gesamtwerken; beispielsweise Innovations- oder Reorganisationsprojekte, inklusive IT-Architektur, Systemintegration und Betrieb des Prozesses (End-to-End).
- Einzelprojekt, bei dem beispielsweise eine globale Delivery-Organisation und eine schnittstellenlose Umsetzung erforderlich sind. Der Mehrwert eines BITP liegt dann vor allem in den unterschiedlichen Kompetenzen seiner Projektmitarbeiter und der Global-Delivery-Ressourcen.
- Reduzierung der Komplexität des Partnerökosystems und Konzentration der Zusammenarbeit mit wenigen Dienstleistungspartnern.

#### BEVORZUGTE DIENSTLEISTERKATEGORIEN

Welche Konstellation des BITP-Konzepts vom Kunden gewählt wird, hängt von seiner individuellen Sourcingstrategie und dem spezifischen Fachthema ab. Wenn es um die konkrete Zusammenarbeit mit externen Beratungs- und IT-Dienstleistungsunternehmen geht, haben die analysierten Großunternehmen und Konzerne keine eindeutige Tendenz bei der Auftragsvergabe. 34 Prozent der Befragten gaben an, „keine Präferenz“ zu haben, wenn es um die Auftragsvergabe

geht. Es entscheidet also das Auswahlverfahren, bei dem grundsätzlich alle Dienstleistertypologien berücksichtigt werden können und keine Vorselektion vorgenommen wird.

Eine entsprechende Vorselektion vollziehen dagegen 29 Prozent der befragten Führungskräfte und laden ausschließlich „Business Innovation/Transformation Partner“ in ihre Auswahlprozesse bei neuen Projekten ein. Dabei muss allerdings berücksichtigt werden, dass sich Business Innovation/Transformation Partner häufig auch als Spezialisten in bestimmten Fachthemen bei Kundenunternehmen positionieren und auch als solche wahrgenommen werden können. Daher verschwimmen die Grenzen zwischen „BITP“ und „Einzeldienstleister“ in einigen Fällen.

Folglich nehmen einige Kunden typische Business Innovation/Transformation Partner auch aufgrund ihrer in der Zusammenarbeit gewonnenen Erfahrungen als Einzeldienstleister wahrnehmen. Fairerweise muss darauf hingewiesen werden, dass das Label „BITP“ bei der Auftragsvergabe nicht für alle Kundenunternehmen von primärer Relevanz ist, sondern vielmehr die Tatsache, dass ihre Dienstleistungspartner ein breites und inhaltlich tiefes Leistungsportfolio haben und sie dazu in der Lage sind, internationale und komplexe Projekte zu steuern und umzusetzen.

#### KUNDEN HABEN KEINE KLAREN PRÄFERENZEN BEI DER AUFTRAGSVERGABE – DAS THEMA ENTSCHIEDET

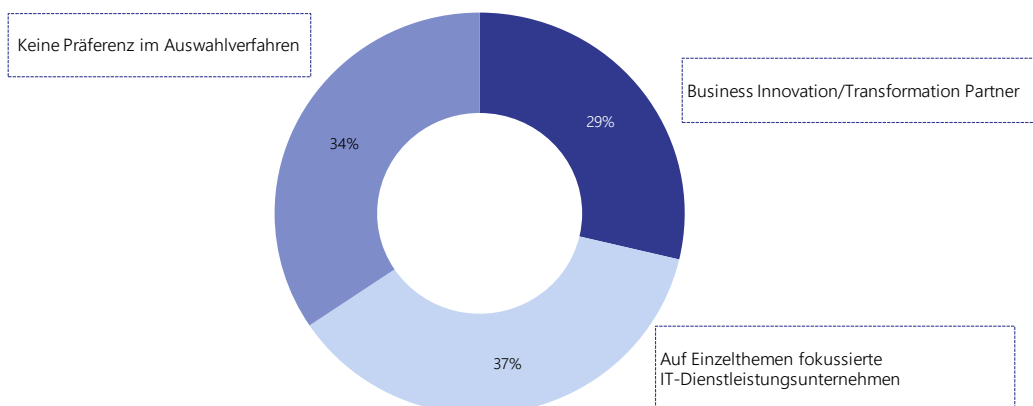


Abbildung 4: Frage: Wen bevorzugen Sie grundsätzlich bei der Auftragsvergabe von Beratungs- und IT-Dienstleistungsprojekten? Mittelwerte, n = 122

**AUF DEN SCOPE KOMMT ES AN**

Die Antworten der Befragten zeigen auch, dass es in den meisten Unternehmen auf die konkrete inhaltliche Ausrichtung einer Ausschreibung ankommt, wenn entschieden wird, mit welchen Beratungs- und IT-Dienstleistern zusammengearbeitet werden soll. Ebenso ist von großer Bedeutung, wie komplex und strategisch relevant ein Projekt ist und ob die notwendigen Ressourcen im Unternehmen vorhanden sind oder nicht. Weiterhin gibt es Projekte, insbesondere große Innovations- und Transformationsprojekte, bei denen Kunden eine Generalunternehmerschaft durch einen BITP fordern, weil sie nicht über freie Entwicklungs- und Umsetzungskapazitäten verfügen.

**FÜR KUNDEN GEHÖRT MANAGEMENTBERATUNG ZWINGEND ZUM BITP-MODELL**

Die befragten Business- und IT-Manager haben sich klar und eindeutig dazu geäußert, welche Beratungs- und IT-Leistungen aus ihrer Sicht zum BITP-Konzept gehören. Da Geschäftsinnovationen in der Regel die Unternehmensstrategie beziehungsweise die Organisationsstrukturen und die Geschäftsprozesse betreffen,

ist aus Sicht von 97 Prozent der befragten Top-Entscheider die „Organisations- und Prozessberatung“ das Kernelement des Dienstleistungskonzepts Business Innovation/Transformation Partner. Immerhin 89 Prozent der Befragten zählen die „Strategieberatung“ zum BITP-Konzept.

IT-Beratung und Systemintegration als typische Transformationsleistungen werden von 86 Prozent beziehungsweise 84 Prozent der befragten CIOs und Businessverantwortlichen dem Dienstleistungskonzept BITP zugeordnet. Zwei Drittel der Befragten sehen noch die „Softwareentwicklung“ als Element des BITP-Ansatzes.

Umgekehrt betrachtet vertritt ein Drittel der befragten Entscheider die Auffassung, dass die Softwareentwicklung auch von Partnerunternehmen beziehungsweise Subdienstleistern übernommen werden kann. Hier setzen die Business Innovation/Transformation Partner je nach Projekt unterschiedliche Strategien ein. In jedem Fall haben sie ein großes Netzwerk an strategischen Partnerschaften mit anderen Beratungs- und IT-Dienstleistern, die Teil ihrer Wertschöpfungskette sind.

**KUNDEN ERWARTEN KLAREN FOKUS AUF NEUAUSRICHTUNG DES BUSINESS UND DER IT-TRANSFORMATION**

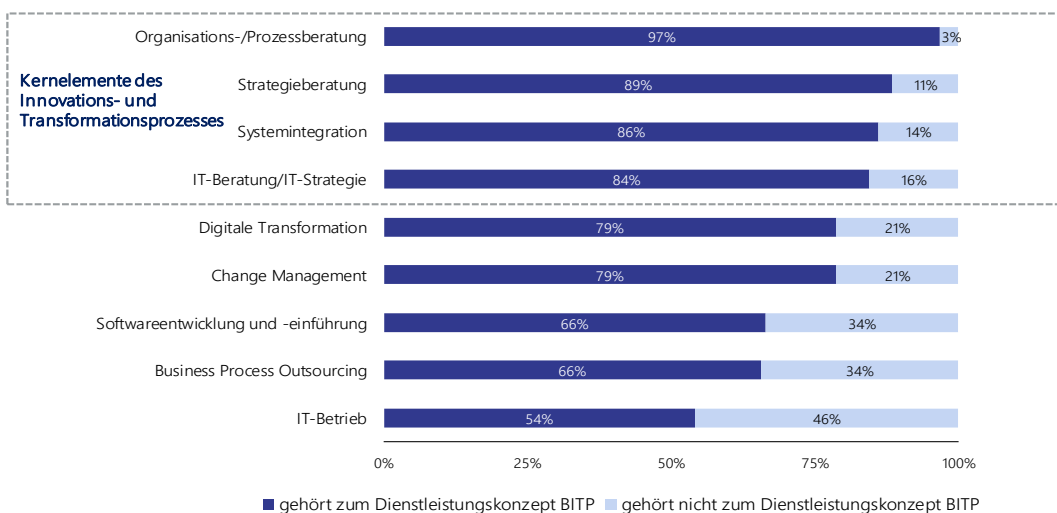


Abbildung 5: Bitte geben Sie an, ob Sie diese Leistungsfelder ebenfalls zu dem Begriff „BITP“ rechnen, und welche Leistungsfelder aus Ihrer Sicht fehlen? Relative Häufigkeit, n = 122



**BERATUNGS- UND IT-DIENSTLEISTER MÜSSEN  
 „PLAN“-KOMPETENZ AUFWEISEN**

Die von Lünendonk befragten Kundenunternehmen geben den Beratungs- und IT-Dienstleistungsunternehmen die dringende Empfehlung, integrierte Serviceangebote zu entwickeln, die beide Perspektiven, Fachseite und IT, gleichrangig berücksichtigen.

Hierzu gehört auch, dass sich IT-Dienstleistungsunternehmen noch stärker um den Ausbau ihrer Fach- und Branchenkompetenzen bemühen. Gleichzeitig ist es aus Sicht der Kundenunternehmen ratsam, dass Managementberatungsunternehmen weitere IT-Ressourcen aufbauen, insbesondere für die Entwicklung von IT-Strategien und die Einführung von digitalen Lösungen wie Cloudplattformen und Softwarelandschaften.

Als wichtigstes Beratungsfeld sehen die Befragten aus den untersuchten Kundenunternehmen die „Organisations- und Prozessberatung“. Nahezu gleichbedeutend sind die Felder „IT-Beratung/IT-Strategie“ sowie „Strategieberatung“. Somit wird deutlich, dass es bei digitalen Veränderungs- und Transformationsprojekten vor allem auf die Design- und Konzeptionsphase (Plan)

ankommt und nur diejenigen Anbieter sich erfolgreich um Ausschreibungen für Digitalisierungsprojekte bewerben können, die über nachweisbare Managementberatungskompetenzen verfügen.

Gleichzeitig sollten Dienstleistungsanbieter das separate Beratungsfeld „Digitale Transformation“ aufbauen und entsprechende Kompetenzen bündeln. Hintergrund dafür ist, dass sich Digitalisierungsprojekte von klassischen Beratungs- und IT-Projekten stark unterscheiden. So kommen bei digitalen Veränderungs- und Anpassungsprojekten deutlich mehr agile Projektmethoden zum Einsatz, ebenso wie die Entwicklung von digitalen Innovationen in Digital Labs, häufig losgelöst von den Unternehmensstrukturen.

Einige der Business Innovation/Transformation Partner unterhalten bereits seit einigen Jahren eigene Digital Labs, um für ihre Kunden beziehungsweise gemeinsam mit ihnen Innovationen zu entwickeln. Auch die großen Managementberatungskonzerne sowie die Managementberatungssparten der Big Four der Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungskonzerne haben solche Innovationszentren bereits gegründet.

**BUSINESS INNOVATION/TRANSFORMATION PARTNER MÜSSEN MANAGEMENT- UND IT-BERATUNG STÄRKER KOMBINIEREN**

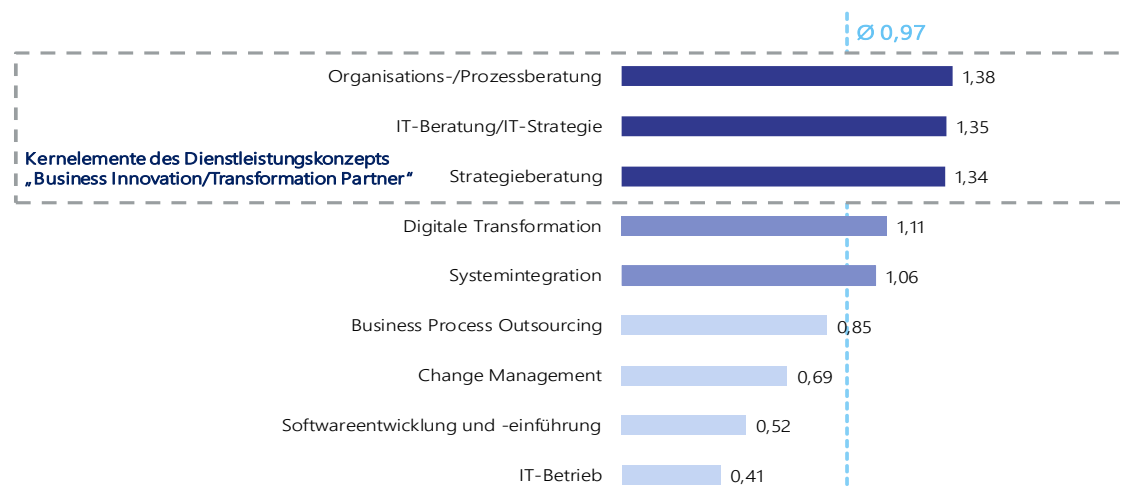


Abbildung 6: Frage: Aus welchem Leistungssegment heraus kann sich ein Serviceanbieter bei seinen Kunden sukzessive am besten als Gesamtdienstleister positionieren? Skala von -2 = „gar nicht“ bis 2 = „sehr gut“; Mittelwerte, n = 122

# Die strategische Agenda der Unternehmen

DAS SPANNUNGSFELD AUS WACHSTUM, EFFIZIENZ UND FACHKRÄFTEMANGEL MUSS BEWÄLTIGT WERDEN



Abbildung 7: Frage: Bitte nennen Sie die drei wichtigsten Herausforderungen, denen sich Ihr Unternehmen mittelfristig (2016-2021) gegenüber sieht, in priorisierter Reihenfolge, absolute Häufigkeit, n = 122

Wie hoch die Bedeutung des Dienstleistungskonzeptes „Business Innovation/Transformation Partner“ für die untersuchten Unternehmen ist, zeigt auch ein Blick auf ihre strategischen Themen in den kommenden Jahren. Ihre Herausforderungen bewegen sich vor allem in einem Spannungsfeld zwischen Wachstumsstrategien, Fachkräftemangel und Operational Excellence – wobei der Fokus ganz klar auf Wachstumsstrategien gelegt wird.

Hier zeigen sich ein deutlicher Wandel in der Strategieagenda der CEOs sowie eine Abkehr vom Effizienzdogma, gerade in Deutschland. Dieser allgemeine Strategiewechsel ist in Anpassungsmaßnahmen auf die Megathemen Globalisierung und Digitalisierung begründet.

Gleichzeitig werden Rekrutierungsstrategien immer wichtiger für das Top-Management, da gerade bei Veränderungs- und Anpassungsprojekten zur digitalen Transformation Fachkräfte fehlen, die Fach- und IT-Themen vereinen und in der Lage sind, komplexe Projekte und eine Vielzahl an externen und internen Ressourcen zu steuern.

Dabei steht der Wirtschaft auch weiterhin der demografische Wandel im Weg. So werden in sehr vielen Unternehmen in den nächsten Jahren deutlich mehr Mitarbeiter altersbedingt aus dem Arbeitsleben ausscheiden, als neue Mitarbeiter eingestellt werden können. Unternehmen werden versuchen, diese Personallücke durch den Einsatz von neuen Technologien zu schließen. Beispiele hierfür sind digitale, also softwaregestützte Geschäftsprozesse, bei denen manuelle Aufgaben minimiert werden. Insbesondere in der



Produktion (Stichwort Industrie 4.0) sowie in der Forschung und Entwicklung (Computer Added Design) werden komplexe Softwareplattformen Tätigkeiten verrichten, die bisher manuell ausgeführt wurden.

Bei den 122 analysierten Unternehmen haben sich zur Kategorie „Wachstum“ die folgende Antwortcluster ergeben, wobei jeweils drei Nennungen möglich waren:

- „Marktpositionierung/Wettbewerbsfähigkeit“ (33 Nennungen)
- „Wachstum“ (30 Nennungen)
- „Umsatzsteigerung“ (18 Nennungen)
- „Kundengewinnung/Kundenbindung“ (14 Nennungen)
- „Neue Geschäftsfelder/-modelle“ (17 Nennungen)

Weiterhin zählen Herausforderungen rund um das Thema „Fachkräfte“ zu den dringenden Prioritäten der kommenden Jahre. Hierzu gehören vor allem:

- „Gewinnung von Fachkräften“ (22 Nennungen),
- „Entwicklung von Strategien gegen den demografischen Wandel“ (11 Nennungen).

Unter die Kategorie „Operational Excellence“ fallen folgende Antwortcluster:

- „Kosteneffizienz“ (20 Nennungen)
- „Erhöhung der Gewinne/Renditen“ (17 Nennungen)
- „Prozessoptimierung“ (15 Nennungen)

Weiterhin gaben 25 Führungskräfte explizit an, dass die „Digitalisierung“ zu den drei wichtigsten Herausforderungen der kommenden Jahre zählt. Jedoch werden digitale Elemente in allen Antwortkategorien enthalten sein. Insbesondere wird bei der Neuausrichtung der Unternehmensstrategie zunehmend auf Cloudplattformen gesetzt, durch die sich der Kundenservice verbessern lässt und Kunden über diverse Vermarktungskanäle angesprochen werden können.

Weitere 14 Unternehmen nehmen „Organisationsanpassungen“ vor, um auf Veränderungen in ihrem Markt- und Wettbewerbsumfeld zu reagieren. Ein

Beispiel hierfür ist die aktuelle Diskussion über die richtige Organisationsform für die digitale Transformation und darüber, wie Fachbereiche und IT miteinander zusammenarbeiten sollen. Weiterhin müssen Unternehmen immer mehr externe Kooperationspartner in ihre Wertschöpfungsketten integrieren, was ebenfalls zu Anpassungen der Organisation und der Prozesse führt.

#### HERAUSFORDERUNGEN DURCH DIGITALE TRANSFORMATION

Aus der digitalen Transformation heraus ergeben sich für die Unternehmen diverse Herausforderungen, die diesem Ziel teilweise auch im Weg stehen. Dabei geht es sowohl um strategische und taktische Problemstellungen als auch um die Frage nach der richtigen Organisationsstruktur für die Umsetzung von Digitalisierungsprojekten beziehungsweise digitalen Geschäftsmodellen. Ebenso stehen viele Unternehmen vor einer technologischen Herausforderung, insbesondere bei der Überführung der bisherigen IT-Strukturen in Cloudprozesse.

Anhand der Bewertung von 11 möglichen Herausforderungen (Skala: +2 = „sehr große Herausforderung“ bis -2 = „keine Herausforderung“) ergibt sich eine Rangfolge nach Gravität. Vier Herausforderungen dominieren den gesamten Komplex. Am schwersten wiegt für die Befragten die Erfüllung der Grundvoraussetzung für die digitale Transformation, sprich die „Optimierung der Zusammenarbeit zwischen Business und IT“, die von 84 Prozent als „sehr große Herausforderung“ oder „große Herausforderung“ angesehen wird.

Eine eher technische Herausforderung liegt mit fast gleich hoher Einschätzung bereits an zweiter Stelle: „Zunehmende Integration von Software as a Service, Cloud und Mobile in die IT-Systeme“. 81 Prozent der Unternehmen halten dies für eine „sehr große“ oder „große“ Herausforderung.

Eindeutig eine Konsequenz der digitalen Transformation ist die auf dem dritten Rang liegende Aufgabe, nämlich

die „End-to-End-Integration von digitalen Strategien, mit Verknüpfung zu allen Geschäftsprozessen“. Hierin sehen zwar 54 Prozent der Unternehmen einen „große“, aber nur 27 Prozent eine „sehr große“ Herausforderung.

Ähnlich sieht es bei der vierten der dominierenden Herausforderungen aus. Die „Zunahme der Geschwindigkeit der Technologiezyklen“ halten 80 Prozent für eine „sehr große“ oder „große“ Herausforderung, wobei davon allerdings der Anteil „sehr große Herausforderung“ nur 28 Prozent beträgt. In diesem Zusammenhang haben 74 Prozent der analysierten Unternehmen eine „zunehmende Unsicherheit bei der Umsetzung von Digitalisierungsprojekten“. Diese Herausforderung liegt mit einem Mittelwert von 0,79 noch über dem Durchschnittswert aller Herausforderungen.

Ohne ein wirkungsvolles Partnermanagement, zu dem leistungsstarke Dienstleistungspartner gehören, werden die Unternehmen den Herausforderungen des digitalen Wandels nicht standhalten. Bereits heute ist ein hoher

Projektstau bei Digitalisierungsprojekten zu beobachten, weil nicht ausreichend Projektressourcen am Markt vorhanden sind. Aus dieser Tatsache heraus setzen immer mehr Unternehmen auf Sourcingstrategien wie die Nutzung von globalen Delivery-Ressourcen großer Business Innovation/Transformation Partner, beispielsweise in der Entwicklung von Softwarelösungen und digitalen Plattformen.

Alarmierend ist die Bewertung der Herausforderung „Nicht ausreichend Zeit für die Entwicklung und Transformation digitaler Geschäftsmodelle“. Der Mittelwert von 0,64 deutet auf große Probleme einiger der untersuchten Unternehmen, die Maßnahmen zur Anpassung ihrer Unternehmen auf den digitalen Wandel mit dem „Tagesgeschäft“ auszubalancieren.

Zusammengefasst zeigen die Antworten und durchschnittlichen Bewertungen der Manager, dass sie vor einer Vielzahl an Herausforderungen stehen und dabei sehr unterschiedliche Aufgaben zu erledigen haben.

### HERAUSFORDERUNGEN DURCH DIGITALE TRANSFORMATION



Abbildung 8: Frage: Bitte bewerten Sie die folgenden Herausforderungen für Ihr Unternehmen, die sich aus der digitalen Transformation heraus ergeben. Skala von -2 = „keine Herausforderung“ bis 2 = „sehr große Herausforderung“; Mittelwerte, n = 117



## Geplante Umsetzung der Strategieagenda

### BITP HABEN DIE NOTWENDIGE IT-KOMPETENZ FÜR DIGITALE TRANSFORMATION

Die Mehrheit der befragten Kundenunternehmen sieht im Dienstleistungskonzept Business Innovation/Transformation Partner das zentrale Zusammenarbeitsmodell, um die Herausforderungen der digitalen Transformation zu lösen. 59 Prozent gaben an, dass sich die Business Innovation/Transformation Partner „sehr gut“ beziehungsweise „eher gut“ für die digitale Transformation eignen und daher bevorzugt eingesetzt werden.

Kritischer Faktor jeder Digitalisierungsstrategie ist die Integration digitaler Strategien in die Unternehmensorganisation, also in die Geschäfts- und IT-Prozesse. Digitalisierung hängt daher vor allem mit der Trans-

formationsfähigkeit einer Organisation zusammen und damit, wie gut neue Strategien und Prozesse sowie Technologien in die bisherigen Strukturen eingefügt werden können. Eine große Bedeutung kommt dabei der IT-Umsetzung zu. Als Folge von Digitalisierungsstrategien müssen Lösungen entwickelt, auf ihre Leistungsfähigkeit hin getestet und in die IT-Landschaft integriert werden – im Sinne einer End-to-End-Integration.

Daher überrascht es nicht, dass aus Sicht von 88 Prozent der Befragten „IT-Dienstleister“ die bevorzugte Anbietergruppe für die Umsetzung der Digitalisierung darstellen. Während 37 Prozent „IT-Dienstleister“ als „sehr gut“ geeignet einstufen, eignet sich diese Dienstleisterkategorie aus Sicht von 51 Prozent „eher gut“.

### IT IST ZENTRALER BESTANDTEIL DER DIGITALEN TRANSFORMATION

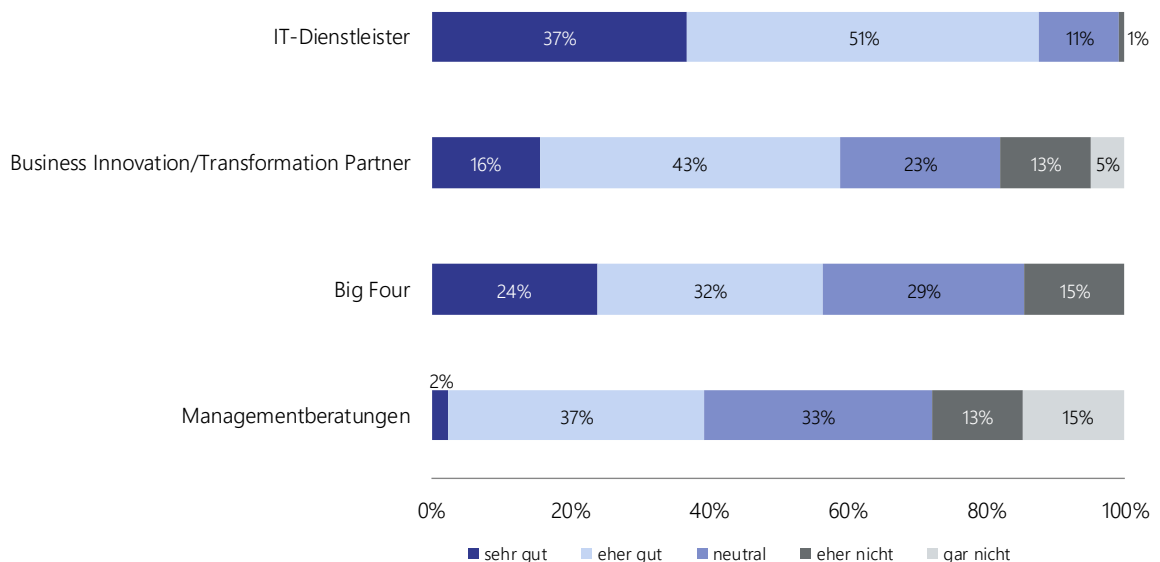


Abbildung 9: Frage: Welche Anbietergruppen sind für die Umsetzung der Digitalisierung aus Ihrer Sicht am besten geeignet? Skala von -2 = „gar nicht“ bis +2 = „sehr gut“; relative Häufigkeiten, n = 117



Da nahezu alle Business Innovation/Transformation Partner in ihrem Portfolio überwiegend IT-Dienstleistungen haben, können sie sich im Auswahlprozess sehr gut mit der Kombination aus IT- und Managementberatungskompetenz sowie der Fähigkeit zur Übernahme von Generalunternehmenschaften positionieren.

Aber die Big Four, namentlich die 4 führenden Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungen – Deloitte, EY, KPMG und PwC – holen auf und bauen ihre Digitalisierungs-Practices sowohl durch Übernahmen von IT-Beratungen und Softwareherstellern als auch durch die Rekrutierung entsprechender Fachkompetenzen massiv auf.

#### **DIENSTLEISTER BENÖTIGEN INNOVATIONS- UND TRANSFORMATIONSKOMPETENZ**

Seit Jahren wachsen Geschäftsprozesse immer stärker mit der Informations- und Kommunikationstechnik zusammen. Um diesen Anforderungen als Dienstleister gerecht zu werden, haben die großen IT-Berater und Systemintegratoren wie Accenture, IBM oder Capgemini ihre Portfolien vor Jahren sukzessive um Managementberatungsskills ergänzt. Auch die großen multinationalen IT-Serviceanbieter wie NTT Data, Atos, Infosys oder Tata Consultancy Services haben sich genauso weitgehend auf diese Entwicklung eingestellt wie die großen Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungskonzerne die sich sowohl mit dem notwendigen Businessconsulting- als auch IT-Know-how ausstatten.

Als letzte der großen Berater- und Dienstleistergruppen haben in jüngster Zeit die großen Managementberatungskonzerne wie McKinsey, Boston Consulting Group, Roland Berger ihr Leistungsangebot durch die Einrichtung von Digital Labs um IT-Skills erweitert, um den Anforderungen der Digitalisierung gerecht zu werden und bei entsprechenden Projekten von Partnerschaften unabhängig operieren zu können.

Wie wichtig ist den Unternehmen, die ein Digitalisierungsprojekt in Angriff nehmen wollen, die Konstellation des Beratungs- und Dienstleistungspartners? Mehr als die Hälfte (54 Prozent) bevorzugen einen Dienstleister mit einem eigenen Digital Lab mit Implementierungskompetenz. Nur 10 Prozent würden einen Dienstleister präferieren, der auf einen externen Kompetenzpartner für die digitale Transformation und die Implementierung angewiesen ist. Allerdings überlassen es mehr als ein Drittel (36 Prozent) ihrem Dienstleister, ob er die Innovationskompetenz inhouse aufbaut oder mit Partnern zusammenarbeitet.

#### **ALLES AUS EINER HAND BEI INNOVATIONS- UND TRANSFORMATIONSPROJEKTEN**

Gut ein Drittel (37 Prozent) der Unternehmen vergeben – nach eigenen Angaben – bevorzugt digitale Transformationsprojekte an einen einzigen Partner, während nur 7 Prozent die einzelnen Teile des Projekts immer neu ausschreiben. Ein signifikanter Teil der untersuchten Großunternehmen und Konzerne bevorzugt daher den B1TP-Ansatz, bei dem das Fachkonzept sowie die Organisations- und IT-Transformation von einem Dienstleistungspartner verantwortet werden. Um in diesen Sourcingmodellen Schnittstellenbrüche und Reibungsverluste zu minimieren, bevorzugen Kunden Dienstleister mit einer hohen Innovations- und Transformationskompetenz.

Jedoch zeigen die Antworten der Befragten auch, dass es bei den meisten Auftraggebern keine grundsätzliche Präferenz für die eine oder andere Variante gibt, denn 56 Prozent sagen, dass es auf das jeweilige Projekt ankommt, ob einer oder mehrere Dienstleister beauftragt werden. Aufgrund der dominierenden Marktposition der Business Innovation/Transformation Partner kann allerdings unterstellt werden, dass sie in vielen Fällen als Gesamtdienstleister den Ausschreibungsprozess gewinnen – sei es für Einzel- oder Gesamtthemen.



ZUSAMMENARBEIT BEI DIGITALISIERUNGSPROJEKTEN/DIGITALEN TRANSFORMATIONSPROJEKTEN

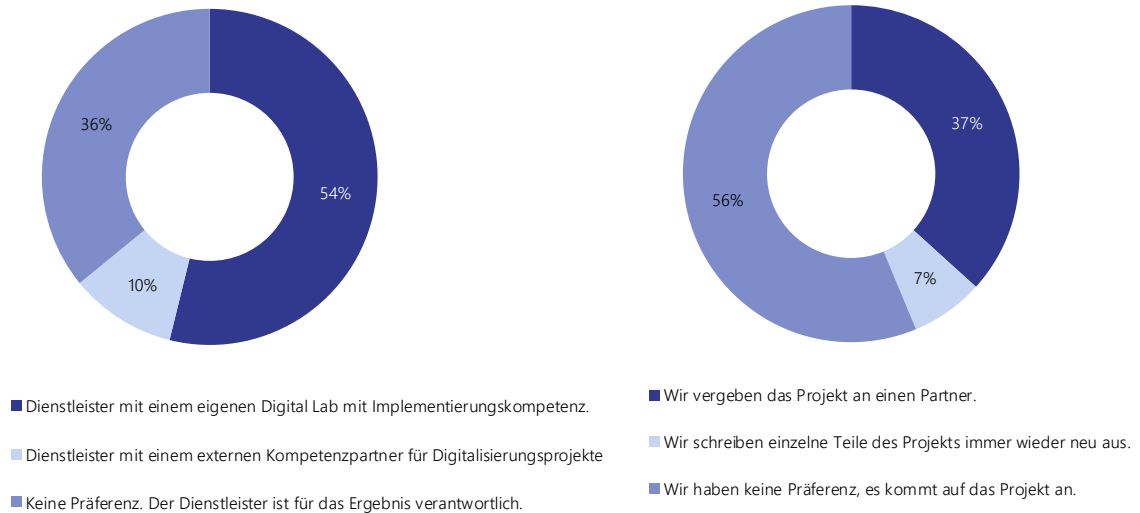


Abbildung 10: Frage: Sie möchten ein Digitalisierungsprojekt durchführen, welche Konstellation in der Zusammenarbeit mit einem Beratungs- und IT-Dienstleistungsunternehmen würden Sie bevorzugen? Relative Häufigkeiten, n = 117  
 Frage: Welche Zusammenarbeit bevorzugen Sie bei digitalen Transformationsprojekten? Mittelwerte, n = 115

**UNTERNEHMEN INVESTIEREN MASSIV IN IHRE NEUAUSRICHTUNG**

Die massiven Umwälzungen in Unternehmen und Organisationen ziehen eine Vielzahl an Projekten zur Strategieanpassung, Prozessoptimierung sowie Technologie- und Innovationsentwicklung nach sich. Dies führt zu einem Anstieg der Nachfrage nach externen Beratungs- und IT-Dienstleistungen. 73 Prozent der untersuchten Unternehmen planen für die Jahre 2016 und 2017 eine Erhöhung ihrer Ausgaben für „Strategieentwicklung/Prozessoptimierung“, wobei der Großteil der Unternehmen ihre entsprechenden Managementberatungsbudgets um bis zu 5 Prozent erhöhen wird.

Der Einfluss der technologischen Entwicklung auf die Wettbewerbsfähigkeit und Neuausrichtung der befragten Unternehmen wird ebenfalls bei der Analyse der IT-Budgets deutlich. 73 Prozent der untersuchten Großunternehmen und Konzerne werden in den Jahren 2016 und 2017 ihre Ausgaben für „Anwendungsentwicklung und -implementierung“ erhöhen.

An diesen Planungen zeigt sich zum einen, dass strategische und organisatorische Neuausrichtungen immer auch Veränderungen an den IT-Systemen nach sich ziehen. Ferner ist es eine konsequente Folge von Digitalisierungsstrategien der Fachbereiche, dass digitale Lösungen wie Omnichannel-Strategien, datengetriebene Produktionsstraßen oder mobile Geschäftsprozesse immer auch in die Backend-IT integriert werden müssen. Daher erwartet Lünendonk für die kommenden Jahre, dass CIOs einen Budgetschwerpunkt auf die Integration digitaler Lösungen in die Unternehmensprozesse legen werden.

Zum anderen wird die Bedeutung des Dienstleistungskonzepts „Business Innovation/Transformation Partner“ deutlich. Digitalisierungsprojekte haben typischerweise immer einen fachspezifischen Teil, für den das Business verantwortlich ist, und einen IT-Integrationsteil. Erfolgreiche Digitalisierungsprojekte zeichnen sich durch die enge Verzahnung beider Perspektiven, Business und IT, aus. Obwohl in den Kundenunternehmen in der Regel immer die Fachabteilung und die IT-Abteilung beteiligt sind, ist es durchaus ein Erfolgskriterium, mit einem oder wenigen



Dienstleistungspartnern zusammenzuarbeiten, um die Komplexität der Dienstleistersteuerung nicht zu groß werden zu lassen und um Schnittstellenbrüche und Know-how-Verluste zu umgehen.

An den Investitionsplanungen der untersuchten Großunternehmen und Konzerne lässt sich weiterhin die unterschiedliche Entwicklung der IT-Dienstleistungsmärkte gut erkennen. Die Effekte aus einer zunehmenden Verlagerung von IT-Services in die Cloud und in Near- und Offshoreregionen sowie aus einem hohen Industrialisierungsgrad schlagen sich in rückläufigen Ausgaben für IT-Betriebsleistungen nieder. So planen nur 56 Prozent der untersuchten Unternehmen, ihre Ausgaben für IT-Betriebsleistungen in den Jahren 2016 und 2017 zu erhöhen.

Diese Budgeterhöhungen können aus einem hohen Digitalisierungsreifeegrad resultieren, weil digitale Lösungen bereits in den IT-Betrieb überführt worden sind beziehungsweise diese Überführung geplant ist. Letztlich werden die Unternehmen, die heute Digitalisierungsprojekte planen und entwickeln, künftig mehr Budget für entsprechende Veränderungs- und Anpassungsprojekte an den Geschäftsprozessen und an die IT-Unterstützung einplanen.

Ein weiterer Grund für die deutlich unterschiedlichen Ausgabenentwicklungen in den jeweiligen Aufgabebereichen kann die bereits erfolgte oder geplante Rationalisierung im operativen Bereich sein – durch Outsourcing beziehungsweise im Übergang zu Cloudplattformen im IT-Betrieb.

UNTERNEHMEN INVESTIEREN MASSIV IN DIE DIGITALE TRANSFORMATION

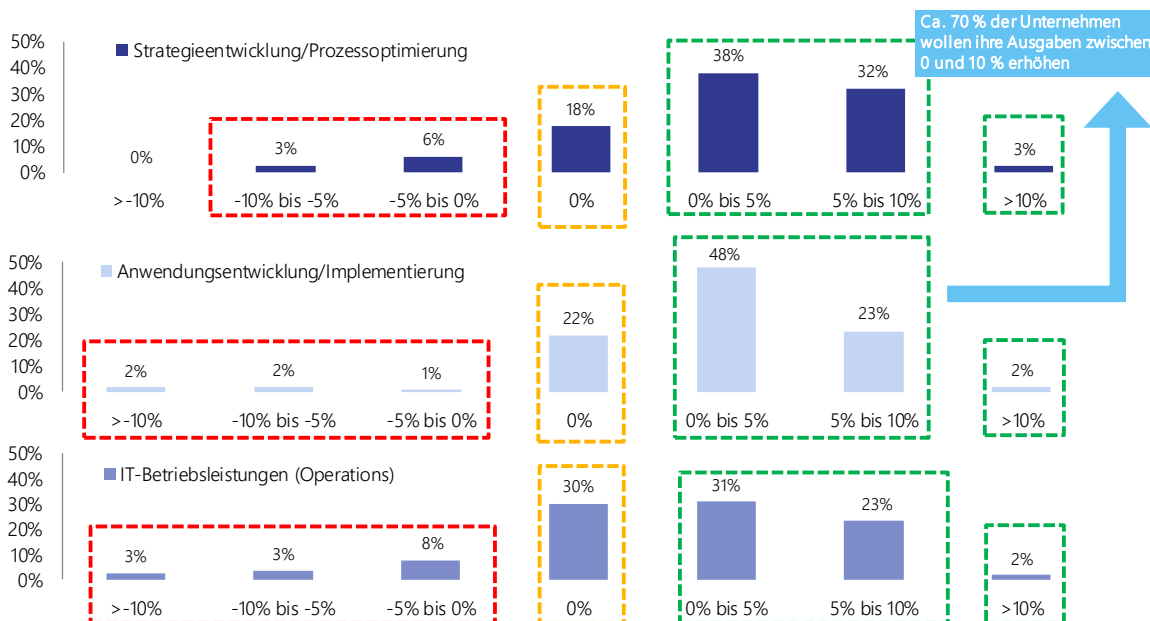


Abbildung 11: Jeweils 70 Prozent der untersuchten Großunternehmen und Konzerne planen, ihre Ausgaben für die Entwicklung neuer Strategien und die Prozessoptimierung zu erhöhen. Ein gleich hoher Anteil der Befragten geht davon aus, dass sich die Ausgaben für die Anwendungsentwicklung und -implementierung erhöhen werden. Einen starken Rückgang bei den Operationsbudgets wird es nicht geben, da gerade die großen Konzerne bereits viele digitale Geschäftsmodelle, zum Beispiel über cloudbasierte Plattformen, betreiben. Frage: Budget- und/oder Ausgabenentwicklung 2016 bis 2017; relative Häufigkeiten, n = 119



### DIGITALISIERUNGSBUDGET DER FACHBEREICHE

Die steigende Zahl an Softwarelösungen, Business-Apps und Cloudplattformen zur Digitalisierung der Unternehmensprozesse und Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle erhöht die Komplexität der IT-Landschaft. Dies ist von den Unternehmen im Zuge ihrer digitalen Transformation durchaus gewollt, muss aber technologisch von der IT umgesetzt werden.

Im Zuge der Digitalisierung hat sich die Anzahl der Anwendungen in den vergangenen fünf Jahren verdoppelt, ebenso wie die Anzahl der IT-User in den Unternehmen. Gleichzeitig steigt in nahezu allen Branchen der Anteil der Informationstechnologie an der Wertschöpfung stetig an. In einigen Jahren wird voraussichtlich ein Drittel der betrieblichen Wertschöpfung auf Informationstechnologie und die Verknüpfung von Objekten (Maschinen, Anlagen, Fahrzeuge, Wearables) durch IP-Adressen entfallen. So sind beispielsweise Embedded Systems im Automobil bereits Standard und auch Maschinen und Anlagen enthalten immer größere Anteile an Sensorik und Embedded Software zur Steuerung und Überwachung. Denkt man die Digitalisierung konsequent weiter, wird sie zu ei-

nem massiven Anstieg der IT-nahen Ausgaben der Fachbereiche führen und damit auch die Zusammenarbeit zwischen Business und IT neu definieren.

Die untersuchten Unternehmen geben im statistischen Mittel bereits 6,5 Prozent ihres Umsatzes für IT-Investitionen aus. Darin sind auch die Kosten für den Betrieb der IT-Prozesse enthalten. Durchschnittlich 3,7 Prozent davon entfallen auf das Budget, das von der IT-Abteilung direkt verantwortet wird. Das IT-Budget der Fachbereiche liegt laut den Antworten der befragten Manager bei 2,8 Prozent vom Umsatz im arithmetischen Mittel.

### IT-BUDGETS DER FACHBEREICHE LAUFEN PARALLEL ZU DEN CIO-BUDGETS

Der Vergleich der zukünftigen IT-Gesamtausgabenentwicklung mit den Veränderungen der IT-nahen Budgets in den Fachbereichen ergibt keine signifikanten Unterschiede. In 41 Prozent der Unternehmen werden die IT-Budgets der Fachbereiche entweder sinken (12 Prozent) oder stagnieren (29 Prozent). Bei 38 Prozent sollen sie um über 0 bis 5 Prozent und bei 21 Prozent 5 bis 10 Prozent steigen.

### ENTWICKLUNG DER IT-BUDGETS IN FACHBEREICHEN

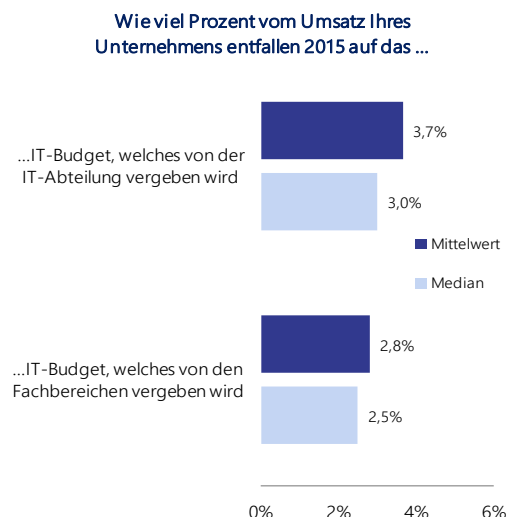
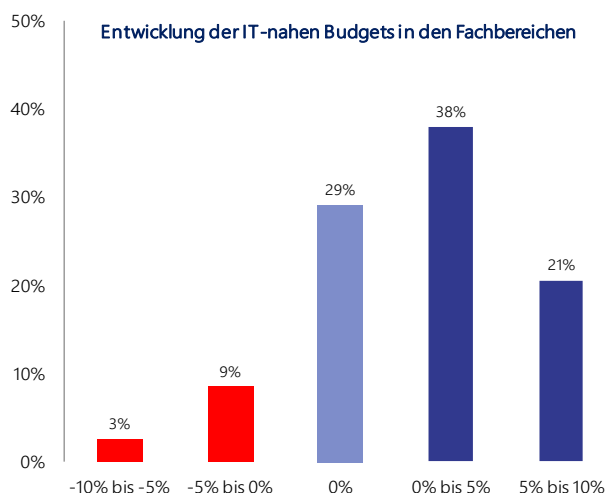


Abbildung 12: Frage: Wie werden sich die IT-nahen Budgets in den Fachbereichen 2016/2017 entwickeln? Relative Häufigkeiten, n = 117; Frage: Wie viel Prozent vom Umsatz Ihres Unternehmens entfallen 2015 auf das ...? Mittelwerte, n = 109

## Digital Transformation Journey

Der allgegenwärtige und allumfassende Wandel ist nicht zu übersehen und bringt Veränderungen mit sich, die Markt, Mensch und Gesellschaft prägen. Die Digitalisierung, Innovationstreiber des 21. Jahrhunderts, umfasst verschiedenste Entwicklungen, die alle dieselbe Auswirkung haben: die technologische Transformation der Unternehmen. Folgen daraus sind sowohl Veränderungen der Geschäftsmodelle, Unternehmensstrategien als auch eine Verhaltensmodifizierung von Kunden und Nutzern. Darauf stellen sich die Unternehmen ein und passen ihre Strategien, Prozesse und Zusammenarbeitsmodelle auf die Digitalisierung hin an und nutzen dazu moderne Technologien wie Cloud, Mobile oder Analytics.

### HOHER DIGITALISIERUNGSGRAD IN ZWEI JAHREN ANGESTREBT

Die von Lünendonk befragten Führungskräfte der untersuchten Großunternehmen und Konzerne sehen ihre Unternehmen aktuell mitten in diesem Veränderungs- und Transformationsprozess.

Aus der ansteigenden Bedeutung der Digitalisierung für den Unternehmenserfolg ergibt sich in der Konse-

quenz ein höherer Digitalisierungsgrad. Den Grad der Digitalisierung schätzen die befragten IT-Entscheider aktuell noch überwiegend als mittelmäßig ein. Während 26 Prozent von einem niedrigen Digitalisierungsgrad berichten, sind 30 Prozent der Unternehmen auf dem Weg, einen hohen Digitalisierungsgrad zu erreichen. In den nächsten zwei Jahren soll die digitale Transformation folglich so weit fortgeschritten sein, dass in über 80 Prozent der untersuchten Unternehmen ein „hoher“ beziehungsweise „sehr hoher“ Digitalisierungsgrad erreicht wird.

Dieser geplante Anstieg führt unweigerlich zu Veränderungs- und Anpassungsprojekten an den Geschäfts- und IT-Prozessen. Aber auch die Unternehmensstrategien verändern sich und es entstehen neue Möglichkeiten, Produkte und Dienstleistungen zu vermarkten sowie Kunden an das Unternehmen zu binden. Darüber hinaus wird das Konzept Industrie 4.0 den Produktionsprozess und die Art der Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten in der Industrie ebenso radikal revolutionieren wie beispielsweise das Digital Marketing die Kundengewinnung und -bindung.

### BEIM DIGITALISIERUNGSGRAD DER UNTERNEHMEN IST NOCH LUFT NACH OBEN

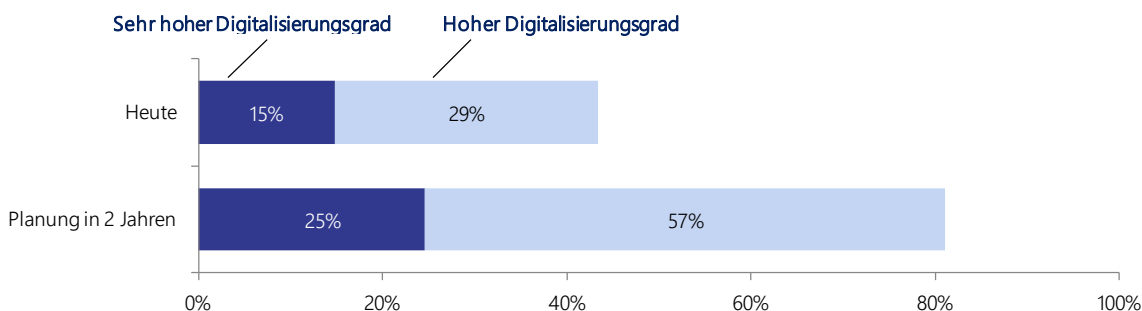


Abbildung 13: Frage: Wie würden Sie den Digitalisierungsgrad Ihres Unternehmens und den Ihrer Wettbewerber, bezogen auf Prozesse, Produkte und Dienstleistungen, bewerten? Skala von -2 = „gar nicht“ bis 2 = „sehr stark“; relative Häufigkeit, n = 122



### LEISTUNGSEBENEN DER DIGITALISIERUNGSPROJEKTE

Nahezu alle Unternehmen befinden sich derzeit in ihrem digitalen Wandel. Der Reifegrad der Digitalisierung ist wie beschrieben unterschiedlich ausgeprägt. Während einige Unternehmen noch überwiegend damit beschäftigt und ausgelastet sind, ihre IT-Infrastruktur und die Anwendungsebene zu modernisieren, entwickeln einige Unternehmen bereits Geschäftsmodellinnovationen mithilfe von digitalen Plattformen und haben beispielsweise datenbasierte Geschäftsmodelle erfolgreich eingeführt (z.B. Thermomix, Schindler, Hilti).

Daher überrascht es nicht, dass sich die analysierten Unternehmen in verschiedenen Reifephasen ihrer digitalen Transformation befinden. Grundsätzlich gilt, dass eine moderne, flexible und schnittstellenoffene IT-Landschaft der Schlüssel zu erfolgreichen digitalen Geschäftsmodellen ist.

Analysen von Lünendonk zeigen jedoch, dass sich die Mehrheit der Großunternehmen und Konzerne noch immer in der Phase der IT-Modernisierung befindet. In diesem Stadium werden vor allem die IT-Prozesse virtualisiert und teilweise in das Sourcingmodell der Cloud überführt sowie Softwarealsysteme entweder modernisiert oder komplett ausgetauscht. Das Problem dabei ist allerdings, dass der Druck auf die Fachbereiche, ihre Prozesse zu digitalisieren und digitale Lösungen einzuführen, enorm hoch ist. Es entsteht folglich ein Zielkonflikt zwischen dem Business, das von der IT erwartet, es bei seinen Digitalisierungsstrategien zu unterstützen, und der IT, die vor digitalen Insellösungen warnt. Denn der wahre Mehrwert der Digitalisierung liegt im Zusammenspiel sämtlicher Digitalisierungsinitiativen und ihrer End-to-End-Anbindung in die Unternehmensprozesse und die Backend-IT.

Bei einem anderen Teil der Unternehmen zeigt sich jedoch, dass die IT-Modernisierung bereits abge-

schlossen und ein Großteil der Geschäftsprozesse bereits vollständig digitalisiert ist. Diese Unternehmen arbeiten in der Regel schon mit cloudbasierten Plattformen wie salesforce.com, Microsoft Azure, Amazon Web Services, IBM und anderen.

Die unterschiedlichen Reifegrade lassen sich sehr gut an der Art der Digitalisierungsprojekte auf den verschiedenen Leistungsebenen ablesen.

Lünendonk unterscheidet vier Leistungsebenen der digitalen Transformation:

- Entwicklung neuer Produkte und Services
- Konzeption und Entwicklung digitaler Strategien, Produkte und Services
- Transformation von Digitalisierungskonzepten in die IT-Prozesse
- Betrieb von digitalen Prozessen

### R&D-PROZESS WIRD STARK DIGITALISIERT

Der Schwerpunkt der Digitalisierungsinitiativen wird in den kommenden zwei Jahren auf der Entwicklung neuer Produkte und Services liegen. Denn die schnelle und flexible Entwicklung von digitalen Lösungen für Fachanwendungen wie Produktentwicklung, Produktionssteuerung, Logistik oder Kundenansprache ist zu einem essenziellen Wettbewerbsvorteil geworden. Diese Anwendungen müssen sich einerseits in die gesamte Wertschöpfungskette integrieren lassen und andererseits den Mitarbeitern und externen Kooperationspartnern auch mobil zur Verfügung stehen. Dazu nutzen Unternehmen immer häufiger Plattform-as-a-Service-Angebote, um den gesamten Prozess der Anwendungsentwicklung zu betrachten. So planen 69 Prozent der untersuchten Unternehmen in den nächsten zwei Jahren „sehr viele“ Digitalisierungsprojekte im Bereich der Entwicklung neuer Produkte und Services. Weitere 12 Prozent der Befragten gehen immerhin von „vielen“ Digitalisierungsprojekten im R&D-Umfeld aus.

In den nächsten beiden Jahren werden mehr als drei Viertel der Unternehmen ihre Digitalisierungsstrategien

abgeschlossen haben und in die Phase der digitalen Transformation übergehen. So planen 77 Prozent der untersuchten Unternehmen für die nächsten beiden Jahre die „Transformation von Digitalisierungskonzepten in die IT-Prozesse“. In 67 Prozent der Unternehmen werden dagegen weitere digitale Strategien für einzelne Geschäftsbereiche, Prozesse sowie für Produkte und Services entwickelt. Auch diese müssen anschließend in konkrete Geschäftsaktivitäten umgesetzt werden, woraus sich wieder ein Anstieg der Umsetzungsprojekte ergibt.

Immerhin 63 Prozent der untersuchten Großunternehmen und Konzerne planen, digitale Lösungen bereits in zwei Jahren zur Marktreife gebracht und in den IT-Betrieb überführt zu haben. Das Sourcingmodell für den Betrieb digitaler Lösungen ist in der Regel die Cloud. Mit ihr lassen sich auch externe Anwendungen von Kooperationspartnern nahtlos integrieren, ebenso wie andere Cloudlösungen (Cloud-in-Cloud).

### LEISTUNGSEBENEN DIGITALISIERUNGSPROJEKTE

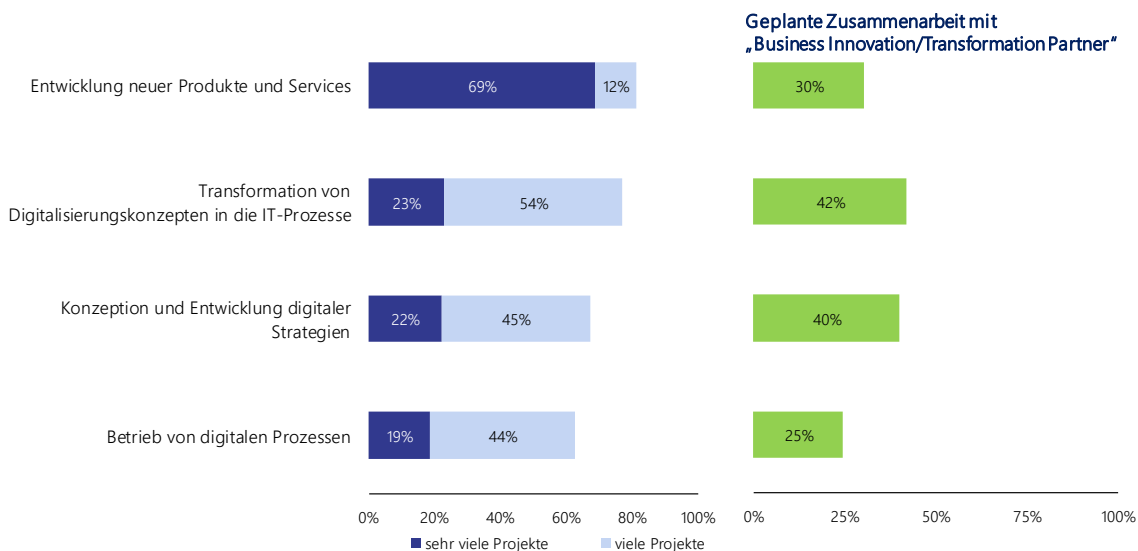


Abbildung 14: Frage: In welchen Leistungsebenen erwarten Sie in den kommenden zwei Jahren Digitalisierungsprojekte? Skala von -2 = „gar nicht“ bis 2 = „sehr stark“; relative Häufigkeit, n = 122, Frage: Zusammenarbeit mit BITP's? Relative Häufigkeit, n = 122

### KUNDEN PLANEN DIGITALE TRANSFORMATION MIT BUSINESS INNOVATION/TRANSFORMATION PARTNER

Business Innovation/Transformation Partner werden von einem signifikanten Teil der befragten Kundenunternehmen vor allem bei der Entwicklung der Digitalisierungsstrategie sowie dem anschließenden Transformationsprozess bevorzugt eingesetzt. Die Präferenzen der Kunden verdeutlichen einmal mehr, dass die Strategieentwicklung, ihre Umsetzung in die Unternehmensorganisation und die Prozessgestaltung im

Idealfall von einem Dienstleistungspartner, der eine BITP-Positionierung hat, verantwortet werden soll.

Für den Betrieb digitaler Lösungen sind aus mehrheitlicher Kundensicht auch andere Dienstleistungskategorien möglich. Die Stärken des BITP-Konzepts, fachliche Themen mit IT-Themen in Projekten zu verbinden, sind für die Operationsphase nicht so wichtig wie für die Konzeptions- und Transformationsphase. Jedoch spielt gerade für international tätige Kundenunternehmen eine globale Verfügbarkeit von digitalen Lösungen eine wichtige Rolle, sodass häufig Business Innovati-



on/Transformation Partner auch den Betrieb übernehmen. Hintergrund dafür ist, dass sie aufgrund ihrer Größe und massiven Investitionen in ihre Delivery-Ressourcen über globale Hochverfügbarkeitsrechenzentren verfügen, mit denen sie komplexe digitale Plattformen betreiben und weiterentwickeln können. Daher setzen gerade große Unternehmen auf die Zusammenarbeit mit Business Innovation/Transformation Partner beim Betrieb ihrer digitalen Plattformangebote. Beispiele finden sich im Finanzsektor (Zahlungsplattformen, Onlinebanking) oder in der Industrie (Aftersales-Plattformen für Servicemitarbeiter).

#### VORAUSSETZUNGEN FÜR EINEN ERFOLGREICHEN UND NACHHALTIGEN DIGITALEN WANDEL

Die Entwicklung digitaler Strategien und ihre Transformation unterscheiden sich fundamental von bisherigen Projekten. Themen wie Business-IT-Alignment, agile Entwicklung, Cloudplattformen – inklusive Sicherheitsthemen – oder Digital Labs zur Innovationsgenerierung bilden häufig den Kern von Digitalisierungsstrategien. Welche Voraussetzungen müssen Unternehmen nun konkret für einen erfolgreichen und nachhaltigen digitalen Wandel erfüllen?

Anhand einer Skala (+2 = „sehr wichtig“ bis -2 = „völlig unwichtig“) setzen die 122 befragten Entscheider drei Voraussetzungen mit jeweils rund 90 Prozent „sehr wichtig“ oder „wichtig“ an die Spitze. „Hohe Compliance- und Securityrichtlinien für Digitalisierungsprojekte“ erhält die höchste Durchschnittsbewertung. Wenn es beispielsweise um datenbasierte Geschäftsmodelle geht, bei denen Kundendaten gesammelt werden, müssen die Unternehmen strenge Gesetzaufgaben beachten und dürfen nur innerhalb der für sie geltenden Complaincerichtlinien agieren. Ebenso müssen bei der Überführung von Geschäfts- und IT-Prozessen in die Cloudtechnologie Security-Aspekte berücksichtigt werden. Da die Cloudnutzung, gerade bei Großunternehmen und Konzernen massiv zunimmt, überrascht die hohe Gewichtung der IT-Sicherheit nicht.

Eine nahezu gleichhohe Durchschnittsbewertung erhält eine sehr praxisbezogene Voraussetzung, die aber ein Grundproblem der Anwender- und Dienstleisterunternehmen widerspiegelt: „Rekrutierung von Mitarbeitern mit neuen Fähigkeiten für Digitalisierungsprojekte“. Selbst DAX-30-Konzerne haben stellenweise große Schwierigkeiten, die richtigen Mitarbeiter für ihren digitalen Wandel zu finden. Gesucht sind junge Mitarbeiter mit hoher Technologieaffinität und tief gehendem Branchen- und Fachwissen. Für den Erfolg der digitalen Transformation stellt dieser Mangel an Fachkräften ein ernsthaftes Problem dar, denn viele Unternehmen stehen im Recruiting mittlerweile in starker Konkurrenz zu Technologieunternehmen wie Google, Microsoft oder SAP sowie immer häufiger zu jungen Technologie-Start-ups. Aus diesem Grund bauen immer mehr Konzerne eigene Digital Labs auf, die unabhängig von den festen Strukturen an Innovationen arbeiten können.

Die dritte der identifizierten Hauptvoraussetzungen ist eigentlich die Grundbedingung für den digitalen Wandel: „Stärkere Integration mit der Business-Seite bei der Identifizierung und Umsetzung von neuen, auf digitalen Technologien basierten Geschäftsmodellen“. In der Unternehmensrealität haben beide Seiten, Business und IT, immer noch große Schwierigkeiten, sich bei Digitalisierungsprojekten frühzeitig abzustimmen und die andere Seite ins Boot zu holen. Daher bauen viele Unternehmen ihre Organisationsstrukturen derzeit um und verzahnen die IT stärker mit den Fachbereichen.

Aus den Antworten der befragten Manager lässt sich schließen, dass eine erfolgreiche digitale Transformation von den drei Elementen „Security/Compliance“, „geeignete Fachkräfte“ und „Business-IT-Alignment“ abhängt.

Dass ein „Wandel der Unternehmenskultur hin zu einer Kultur des Scheiterns bei Innovationsprojekten“ notwendig sei, um den digitalen Wandel zu bewältigen,



bewerten weiterhin fast 70 Prozent mit „sehr wichtig“ oder „wichtig“.

Erstaunlich ist die Bewertung der Voraussetzung „Neu- ausrichtung der Sourcingstrategien für Beratungs- und Dienstleistungsprojekte“, die nur 38 Prozent der Ent- scheidler für „sehr wichtig“ oder „wichtig“ halten. Insbe- sondere bei der Umstellung von On-premise- Lösungen auf den Bezug auf IT-Leistungen aus der Cloud ergeben sich massive Anforderungen an neue Sourcingstrategien, sei es aus juristischer Sicht oder bei Aufbau und Steuerung eines Partnernetzwerks. Ferner werden Digitalisierungsprojekte zunehmend mit agilen

Projektmanagementmethoden umgesetzt. Das bedeu- tet, dass das endgültige Projektergebnis nicht immer im Sourcingkonzept definiert werden kann bezie- hungsweise sich während eines Projekts ganz neue Sourcingstrategien ergeben können.

Die Aufgaben, die mit dem digitalen Wandel auf die Unternehmen zukommen, werden – nach Meinung der befragten Entscheider – übrigens nicht dadurch gelöst, dass man selbst Digital Labs gründet oder als Inkuba- tor für Start-ups fungiert. Nur 20 Prozent halten dies für eine „sehr wichtige“ oder „wichtige“ Voraussetzung.

#### VORAUSSETZUNGEN FÜR EINEN ERFOLGREICHEN DIGITALEN WANDEL

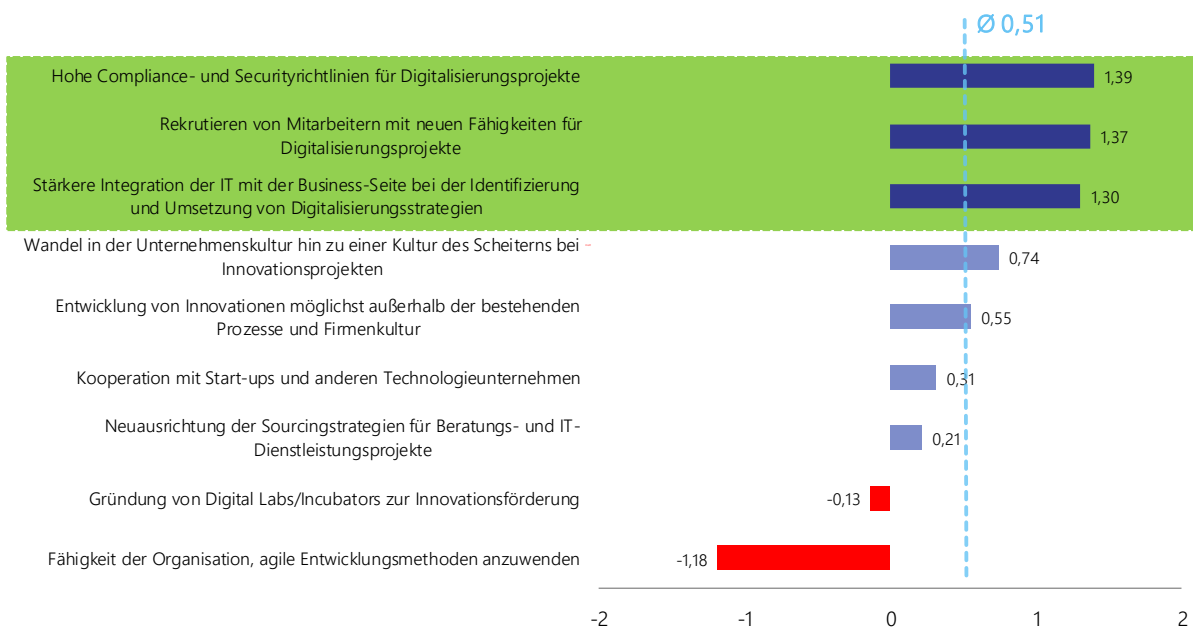


Abbildung 15: Frage: Welche Voraussetzungen müssen Unternehmen für einen erfolgreichen und nachhaltigen digitalen Wandel erfüllen? Skala von -2 = „völlig unwichtig“ bis 2 = „sehr wichtig“; Mittelwerte, n = 122



## Auswahlkriterien für Dienstleister bei Digitalisierungsprojekten

Die Unternehmen stellen hohe Ansprüche an einen Dienstleister, der bei Digitalisierungsvorhaben sowohl bei der Erarbeitung eines Konzepts als auch bei dessen Umsetzung als Partner fungieren soll.

Das wichtigste Bündel von Eigenschaften betrifft die Kompetenzen des Partners. Die Bewertung auf einer Skala von +2 = „sehr wichtig“ bis -2 = „überhaupt nicht wichtig“ ergibt für „Branchenkompetenz“ die Durchschnittsbewertung von 1,68 oder 100 Prozent „sehr wichtig“ oder „eher wichtig“. Hierzu gehört es auch, über eine hohe Zahl an Beratern zu verfügen, die über tief gehende Fachkompetenzen in den einzelnen Kundenbranchen verfügen. Aus Gesprächen mit Kunden wird immer wieder deutlich, dass über viele Branchen und Fachthemen hinweg nur wenige Dienstleistungsunternehmen wirkliche Expertise vorweisen können. Aus Kundenperspektive müssen sich Beratungs-

und IT-Dienstleister einerseits breit aufstellen, andererseits jedoch in allen angebotenen Themen im Portfolio eine Spezialistenpositionierung aufweisen. Auch hier gilt, dass diejenigen Anbieter, die frühzeitig Innovationskompetenz und Managementberatungsressourcen aufgebaut haben, einen deutlichen Vorsprung haben.

Die Bewertung für „Technologiekompetenz“ liegt nur knapp unter der Bewertung für die Branchenkompetenz: Durchschnittsbewertung 1,65 oder 96 Prozent „sehr wichtig“ bzw. „eher wichtig“. Die „Umsetzungskompetenz“ erhält die Durchschnittsbewertung 1,57 oder 88 Prozent „sehr wichtig“ oder „eher wichtig“. Zur Umsetzungskompetenz gehört vor allem ein globales Netz an Delivery-Standorten, vor allem in Indien, Osteuropa und zunehmend in Vietnam und Südamerika für den amerikanischen Markt.

### WICHTIGE EIGENSCHAFTEN FÜR DIE WAHL EINES DIENSTLEISTERS

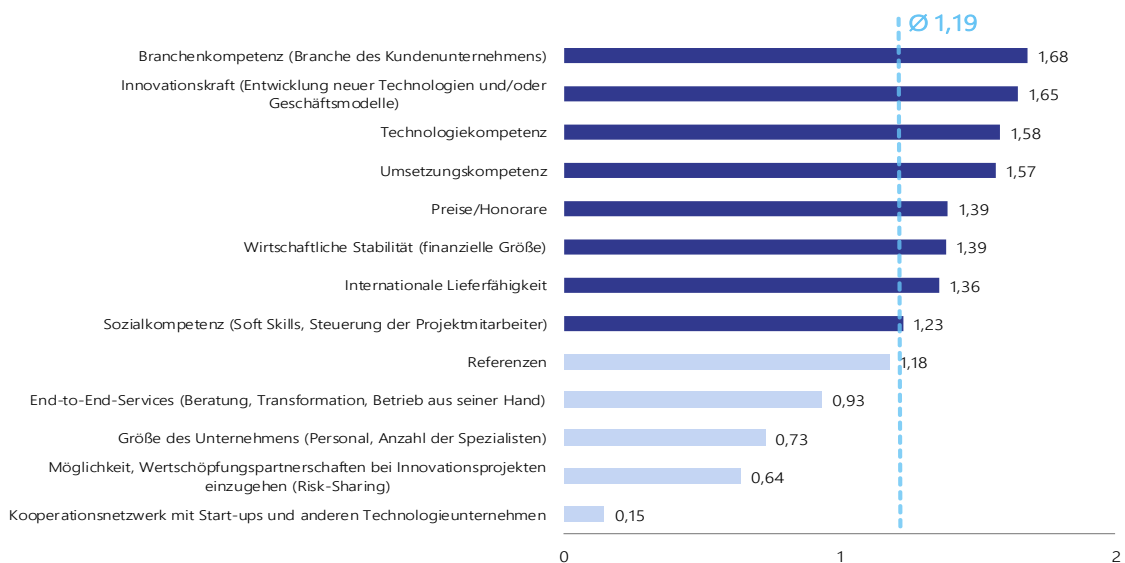


Abbildung 16: Frage: Welche Eigenschaften sind aus Ihrer Sicht für die Wahl eines Dienstleisters bei der Konzeption und Umsetzung von Digitalisierungsprojekten besonders wichtig? Skala von -2 = „überhaupt nicht wichtig“ bis 2 = „sehr wichtig“; Mittelwerte, n = 122

Eine ähnlich hohe Bewertung (1,65) erhält die „Innovationskraft (Entwicklung neuer Technologien und/oder Geschäftsmodelle)“, die 95 Prozent als „sehr wichtig“ oder „eher wichtig“ einstufen. Diese Eigenschaft ist quasi die Klammer um die drei Kompetenzeigenschaften.

Aus Sicht von Lünendonk wird die Innovationsstärke eines Dienstleistungspartners in den kommenden Jahren im Zuge der digitalen Transformation der Kundenunternehmen weiter an Bedeutung gewinnen. Der Druck, digitale Innovationen in sehr kurzen Zyklen entstehen zu lassen, führt unweigerlich dazu, den Innovationsprozess mit leistungsstarken Partnern umzusetzen. Aus Marktperspektive können dies nur die Business Innovation/Transformation Partner sein oder die großen Beratungskonzerne.

Die vier Kompetenzfelder mit den höchsten Bewertungen sind demnach sogenannte „Must-have-Kompetenzen“, die in jeder Ausschreibung nachgewiesen werden müssen.

Als überdurchschnittlich wichtig werden von den Entscheidern noch vertretbare „Preise/Honorare“ (1,39) und „Wirtschaftliche Stabilität (Finanzielle Größe)“ (1,39) sowie „Internationale Lieferfähigkeit“ bei multinationalen Unternehmen (1,36) bewertet.

Angesichts der zu erwartenden Veränderungen, die durch Digitalisierungsprojekte in den Unternehmen verursacht werden, soll das Partnerunternehmen auch über entsprechende „Sozialkompetenz (Soft Skills, Steuerung der Projektmitarbeiter)“ verfügen. 85 Prozent der Befragten halten diese Eigenschaft für „sehr wichtig“ oder „eher wichtig“, was einer Durchschnittsbewertung von 1,23 entspricht.

Die übrigen Kriterien sind sogenannte On-off-Auswahlkriterien, die je nach Ausschreibungs-Scope an Bedeutung gewinnen oder verlieren. So ist die Fähigkeit, „End-to-End-Services“ anzubieten, nur dann relevant, wenn entsprechende digitale Lösungen in die Backend-IT integriert werden müssen oder ein kompletter Geschäftsprozess modernisiert werden soll.

Die „Größe des Unternehmens“ und die „Möglichkeit, Wertschöpfungspartnerschaften einzugehen“ wird ebenfalls nur dann eine Rolle im Auswahlprozess spielen, wenn entweder eine hohe Anzahl an Projektmitarbeitern benötigt wird oder gemeinsam mit dem Dienstleistungspartner Joint Ventures gegründet werden sollen. Allerdings werden aus Sicht von Lünendonk auch diese beiden Kriterien in Zukunft stark an Bedeutung gewinnen. Insbesondere Wertschöpfungspartnerschaften für die Entwicklung und den Betrieb von digitalen Geschäftsmodellen werden bereits heute von großen Konzernen eingegangen.



## Fazit und Ausblick

Der digitale Wandel in den Kundenunternehmen stellt die bisherigen Geschäftsmodelle vieler Beratungs- und IT-Dienstleister vor eine Zerreißprobe. Die Tatsache, dass Informationstechnologie auf der einen Seite und gut durchdachte Strategien für die Neuausrichtung der Unternehmen auf der anderen Seite den Kern einer erfolgreichen Digitalisierungsstrategie bilden, erhöht die Nachfrage nach Dienstleistungspartnern, die beides, Managementberatung und IT-Transformation, aus einer Hand abdecken können.

Die Zeit des Silodenkens ist definitiv vorbei und gerade die IT-Dienstleister müssen sich konsequent weiterentwickeln und näher an die Fachbereiche ihrer Kunden heranrücken. Dazu ist eine Anpassung des eigenen Portfolios aber auch der Vertriebsstrategien und der Mitarbeiterstruktur erforderlich.

Fakt ist, dass sich die Themenagenda der Kundenunternehmen in den letzten Jahren massiv verändert hat und immer mehr Strategien und damit einzelne Projekte einen IT-Schwerpunkt haben. So werden neue digitale Geschäftsmodelle auf Cloudplattformen entwickelt und betrieben. Ferner untersuchen hochleistungsfähige Big-Data-Analytics-Systeme die in den Unternehmen vorhandenen Daten – damit beispielsweise Maschinenausfälle minimiert, Kundengruppen richtig segmentiert oder neue Produkte entwickelt werden können.

Aus Sicht der untersuchten Großunternehmen und Konzerne ist es daher immer entscheidender, dass ihre Beratungs- und IT-Dienstleistungspartner vor allem eine hohe Fach- und Branchenexpertise, kombiniert mit Technologie-Know-how, aufweisen und in der Lage sind an der Strategieentwicklung mitzuwirken sowie Organisations- und Prozessanpassungen vorzunehmen. Gleichzeitig sollten sie eine hohe Kompetenz in der IT-Beratung und der Implementierung von IT-

Systemen beziehungsweise digitalen Lösungen mitbringen. In diesem Zusammenhang wird die Fähigkeit, digitale Geschäftsmodelle zu entwickeln und die Kundenunternehmen bei ihrer digitalen Transformation zu begleiten, entscheidend für die Überlebensfähigkeit im Wettbewerb. So verorten die befragten Führungskräfte die „Strategieberatung“, „Organisations- und Prozessberatung“, „IT-Beratung“ und „Systemintegration“ als Kernelemente des BITP-Ansatzes. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass Dienstleistungsunternehmen, die diese Leistungen anbieten, in der Lage sein müssen, beispielsweise digitale Geschäftsmodelle zu entwickeln oder auch komplexe Veränderungs- und Anpassungsprojekte zu steuern.

Bei großen Projekten ist es längst Realität, dass die Auftraggeber mit einem oder mit wenigen Dienstleistungspartnern zusammenarbeiten und damit die Projektverantwortung in die Generalunternehmerschaft großer Dienstleistungsunternehmen geben. Dienstleistungsunternehmen treten daher immer häufiger als Generalunternehmer auf und steuern eine Vielzahl von anderen Dienstleistungsunternehmen. Dazu benötigen sie die Wettbewerbsstärke und thematisch breite Aufstellung eines Business Innovation/Transformation Partners. Während die BITP-Anbieter in der Regel eine enorm hohe Innovationskraft und ein globales Netz an unterschiedlichen Fachberatern haben, lagern sie andere Services wie Teile der Softwareentwicklungen oder den IT-Betrieb häufig an Subdienstleister aus.

Geht es jedoch um den Aufbau und den Betrieb digitaler Geschäftsmodelle in einer cloudbasierten IT-Umgebung, sind Business Innovation/Transformation Partner wieder bevorzugte Partner im IT-Betrieb, da sie in der Regel über global verteilte sowie hochmoderne Cloudplattformen verfügen und damit in der Lage sind, komplette Geschäftsprozesse wie den Betrieb von Onlinebankingplattformen in der Bankenwirtschaft



oder Big-Data-Analytics-Plattformen in Unternehmensbereichen wie Vertrieb und Marketing zu betreiben.

Diese Auflage der Lünendonk-Studie zum Sourcingkonzept „Business Innovation/Transformation Partner“ zeigt auch, dass die Anforderungen der Kunden an die Kompetenzen ihrer bisherigen Dienstleistungspartner häufig nicht zum Angebotsportfolio der etablierten IT-Dienstleistungsunternehmen passen. So haben in den letzten Jahren nur wenige große IT-Dienstleister ihre Geschäftsmodelle dergestalt verändert, dass sie ihr bisheriges Kerngeschäft, die IT-Beratung und den IT-Betrieb, sinnvoll um eine fachliche und branchenspezifische Strategie- und Prozessexpertise ergänzt haben. Vielen fehlt auch der Zugang zu den Fachbereichen, die für die Neuausrichtung der Unternehmensstrategien und Organisationsstrukturen in der Regel die Budgets verantworten und mittlerweile einen signifikanten Teil der Gesamt-IT-Ausgaben steuern. Die Business Innovation/Transformation Partner, von denen mit Ausnahme von Accenture alle auf eine reine IT-Historie zurückblicken, haben einen klaren Wettbewerbsvorteil als Wertschöpfungspartner großer Kundenunternehmen.

Die hohe Bedeutung der Ausrichtung des Beratungs- und IT-Serviceportfolios auf die Bedürfnisse der Fachbereiche wird durch die Befragungsergebnisse gestützt. So bevorzugen 40 Prozent der befragten Führungskräfte die Business Innovation/Transformation Partner für die „Entwicklung und Konzeption digitaler Lösungen“. Immerhin 42 Prozent bevorzugen die Business Innovation/Transformation Partner bei der „Transformation von Digitalisierungskonzepten in die IT-Prozesse“. Für die IT-Dienstleister bedeutet dies, dass sie im Wesentlichen zwei Zielgruppen in ihren Kun-

denunternehmen bedienen müssen: zum einen die Fachbereiche, die sehr stark in die Entwicklung und Transformation von digitalen Geschäftsmodellen und zunehmend auch von Softwarelösungen eingebunden sind. Zum anderen die als Zielgruppe weiterhin wichtige IT-Abteilung, da sie in der Regel für die Transformation digitaler Lösungen in die Backend-IT und die damit verbundene End-to-End-Integration zuständig ist.

Eine Positionierung als Business Innovation/Transformation Partner ist daher dringend notwendig, denn die analysierten Großunternehmen und Konzerne sehen zwar die IT-Dienstleister als die besten Partner für die digitale Transformation, jedoch auch zu großen Teilen die Managementberater und Beratungseinheiten der Big Four der Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsunternehmen.

Ein weiteres zentrales Ergebnis der Studie ist zudem, dass es die befragten Führungskräfte mittelfristig eher den Managementberatungen zutrauen, sich als Business Innovation/Transformation Partner – und damit als Gesamtdienstleister für die digitale Transformation – zu positionieren. Für die dreizehn, laut Lünendonk-Liste, am Markt agierenden Business Innovation/Transformation Partner bedeutet dies, dass sie ihren eingeschlagenen Weg konsequenter fortsetzen und das Technologieportfolio noch stärker um Beratungsexpertise erweitern müssen. Gerade wenn es um die Entwicklung von Digitalisierungsstrategien geht, müssen Unternehmensstrategie, Organisationsanpassung und IT-Transformation integriert betrachtet werden. Das ist der Grundgedanke beim Dienstleistungskonzept Business Innovation/Transformation Partner und auch der Kern vieler Ausschreibungen im Bereich der digitalen Transformation.



## Methodik

### FUNKTIONEN DER INTERVIEWPARTNER

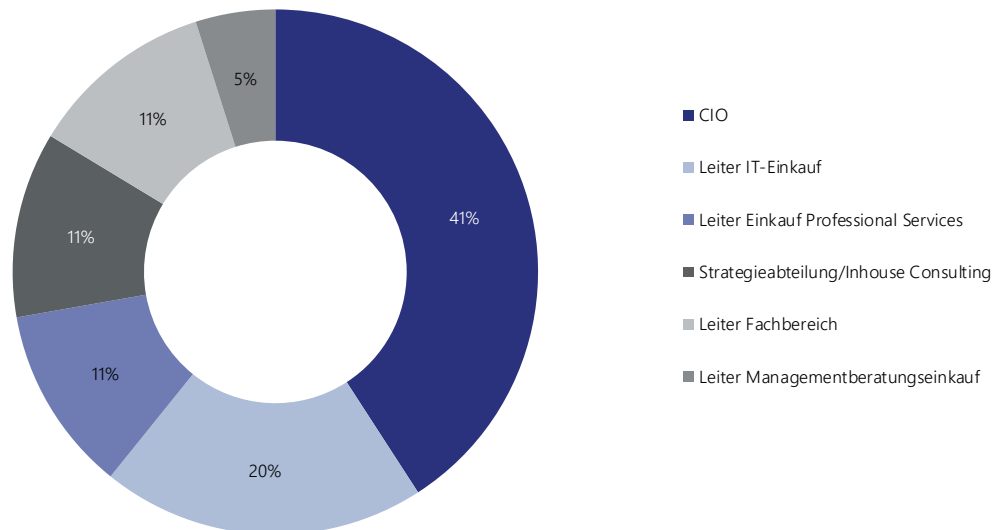


Abbildung 17: Frage: Welche Position haben Sie in ihrem Unternehmen; relative Häufigkeiten, n = 122

Die vorliegende Studie basiert auf den Ergebnissen einer exklusiven Befragung der Lünendonk GmbH, mit dem Ziel, die Bedeutung des Dienstleistungskonzepts BITP für die Sourcingstrategien des gehobenen Mittelstands sowie von Großunternehmen und Konzernen zu analysieren. Dazu wurden Entscheider für den Einkauf von Management- und IT-Dienstleistungen aus insgesamt 122 Unternehmen telefonisch befragt.

20 Prozent der Unternehmen erzielen Umsätze bis 500 Millionen Euro, bei 50 Prozent liegen die Umsätze zwischen 500 Millionen und 5 Milliarden Euro und 30 Prozent erwirtschaften mehr als 5 Milliarden Euro Umsatz im Jahr.

Die Anzahl der beschäftigten Mitarbeiter ist bei 68 Prozent der betrachteten Unternehmen höher als 4.000. Davon haben 17 Prozent der einbezogenen Unternehmen mehr als 50.000 Mitarbeiter.

Die Branchenzugehörigkeit ist ausgewogen: Gut die Hälfte (57) der befragten Unternehmen sind Industrieunternehmen. 24 Unternehmen gehören zur Branche „Handel“ und 11 gehören dem Finanzdienstleistungsbereich (Banken, Versicherungen, Finanzdienstleister) an. Die übrigen 30 Unternehmen verteilen sich auf die Branchen Energie, Telekommunikation/IT, Verkehr, Logistik und Gesundheitswesen.

Die Zusammensetzung der befragten Entscheider nach Funktionen entspricht der Thematik: 41 Prozent sind Leiter der zentralen IT-Bereiche (CIO), 21 Prozent sind IT-Einkäufer, 11 Prozent sind sowohl für den IT- als auch Managementberatungseinkauf verantwortlich. Die übrigen 27 Prozent sind Manager aus Fachbereichen, aus Strategie- bzw. Inhouse-Consultingabteilungen und spezielle Einkäufer für Managementberatungsleistungen.

## Fachbeiträge

### ACCENTURE

WIR WERDEN UNSERE WACHSTUMSGESCHICHTE FORTSCHREIBEN.....	32
FRANK RIEMENSERGER, VORSITZENDER DER GESCHÄFTSFÜHRUNG DACH	

### NTT DATA DEUTSCHLAND

AGILE IT ALS VORAUSSETZUNG FÜR DIE DIGITALE TRANSFORMATION.....	35
SWEN REHDERS, CEO NTT DATA DEUTSCHLAND	



ACCENTURE



## Wir werden unsere Wachstumsgeschichte fortschreiben



Frank Riemensperger,  
Vorsitzender der Geschäftsführung von Accenture Deutschland, Schweiz, Österreich

**LÜNENDONK:** Ist das Konzept des Gesamtdienstleisters angesichts der Herausforderungen durch die Digitalisierung, vor denen Ihre Kunden stehen, ein Selbstläufer?

**FRANK RIEMENSPERGER:** Wir können schwierige digitale Transformationen umsetzen, keine Frage. Die neuen Technologien sind ein entscheidender Treiber für Wachstum und Profit geworden. Die Digitalisierung verändert nicht nur ganze Unternehmen, sondern auch ganze Branchen. Dabei geht es auf Unternehmensebene um Themen wie Big Data, Cloud und Mobile und auf Branchenebene um Industrie 4.0, das Internet der Dinge und die Plattformökonomie. Wir befinden uns tatsächlich mitten in der vierten industriellen Revolution. Unsere Kunden verlangen deshalb nicht mehr nur Konzepte, sondern auch Hilfe bei der Umsetzung von Lösungen und bei deren Betrieb. Hier können wir unsere Stärken als Gesamtdienstleister voll ausspielen.

**LÜNENDONK:** Wie haben sich die Anforderungen an Anbieter wie Accenture seitens Ihrer Kunden in den letzten Jahren verändert?

**FRANK RIEMENSPERGER:** Sehr stark. Es ist ja nicht nur die Digitalisierung, durch die sich das Geschäft unserer Kunden massiv wandelt. Die globale Wirtschaft ist sehr viel volatil geworden und der „Kunde“ steht mehr denn je im Mittelpunkt. Der „Business Outcome“ muss heute deutlich schneller geliefert werden. Für die global aufgestellten Konzerne, für die wir hauptsächlich arbeiten, bedeutet das, dass eine hohe Agilität gefragt ist. Sie müssen schnell Prioritäten und Investitionen umlenken können. Das hat Auswirkungen auf ihr Einkaufsverhalten mit Folgen für unsere Branche. Unsere Kunden wollen Software und Server heute nicht mehr besitzen, sondern nutzen zunehmend „As-a-Service“-Angebote. Dieser Prozess läuft mit zunehmender Geschwindigkeit und alle Player am Markt müssen sich überlegen, wie sie sich dazu positionieren, damit sie langfristig einen Platz haben. Wir verstehen uns deshalb auch nicht mehr nur als Beratungsunternehmen, sondern als professioneller Serviceanbieter.

**LÜNENDONK:** Laut unserer Befragung verlangen Kundenunternehmen sowohl Branchen- als auch Technologieexpertise, sie erwarten eine hohe Umsetzungscompetenz und innovativ soll der Dienstleister auch sein. Wie schaffen Sie diesen Spagat?

**FRANK RIEMENSPERGER:** Indem wir selbst Veränderungen antizipieren und rechtzeitig darauf reagieren. Es ist kein Zufall, dass wir uns vergangenes Jahr eine neue Struktur gegeben haben mit jetzt fünf großen Einheiten: Accenture Strategy, Consulting, Digital, Technology und Operations. Hier ist jeweils unsere Expertise gebündelt. Wir haben außerdem Innovationszentren in Deutschland eröffnet wie das Digital



Acceleration Center in Bonn oder das Accenture Future Camp an unserem Campus in Kronberg. Und wir sind immer auf der Suche nach zusätzlichen Fähigkeiten, die als Katalysator für neues Wachstum dienen können. Wenn nötig, kaufen wir hier auch gezielt zu, wie beispielsweise PRION und PCI Innovation im Bereich PLM, ClientHouse im Bereich Software-as-a-Service oder Fjord im Bereich digitales Marketing.

**LÜNENDONK:** Die Konkurrenz rüstet massiv auf und baut ihre eigenen digitalen Fähigkeiten aus. Das trifft sowohl auf die klassischen Strategieberatungen zu, aber auch auf die Wirtschaftsprüfungsgesellschaften. Spüren Sie den steigenden Wettbewerbsdruck?

**FRANK RIEMENSBERGER:** Konkurrenz belebt das Geschäft, heißt es ja immer. Wir beobachten das natürlich mit Interesse. Wir selbst haben zum Beispiel bereits vor mehr als zehn Jahren begonnen, in das Thema digitales Marketing zu investieren und Accenture Interactive ist heute eine der weltweit größten Digitalagenturen. Für uns ist das die Bestätigung, dass wir zur rechten Zeit den Trend erkannt haben und in den letzten Jahren die richtigen strategischen Entscheidungen getroffen haben. Das belegt auch unser kontinuierliches Wachstum.

**LÜNENDONK:** Der Beratungsmarkt ist in Bewegung. Einerseits ist der Trend zu beobachten, dass die Großen noch größer werden wollen. Andererseits machen kleine Spezialanbieter gute Geschäfte. Wer hat hier die besseren Karten?

**FRANK RIEMENSBERGER:** Der Markt für die Freelancer unterliegt einem äußerst brutalen Preiswettbewerb, gerade wenn es um Commodity-Leistungen bei unkritischen Aufgaben geht, die vordefiniert sind. Kleinere Spezialanbieter mit tiefem Know-how in einem Innovationsgebiet haben da einen Vorteil. Diesen Markt wird es weiter geben und er hat in Summe auch ein beachtliches Volumen. Für die neuen „as-a-service“-Angebote braucht es aber deutlich mehr. Dafür brau-

chen sie Plattformen, an denen sehr viele unterschiedliche Spezialisten gemeinsam arbeiten. Und die Digitalisierung erlaubt es noch weit mehr als früher, vom Endkunden aus zu denken. Die Auftraggeber kommen deshalb heute zu uns und fragen nicht mehr, wie lassen sich meine Prozesse optimieren, sondern wie muss mein Produkt oder meine Dienstleistung aussehen, sodass dem Endkunden eine neue „Experience“ geboten werden kann? Damit dreht sich der Beratungsansatz um 180 Grad. Sie brauchen Mitarbeiter, die den Menschen und sein Erleben von Technologie in den Mittelpunkt stellen. Darunter sind dann auch Spezialisten wie Data Scientists oder Customer Experience Designer, die im Team gemeinsam Lösungen erarbeiten müssen. Wir haben natürlich nach wie vor SAP-Berater, Java-Programmierer und Prozessberater, aber wir haben auch diese neuen Fähigkeiten aufgebaut, die in Accenture Digital gebündelt sind. Um das zu stemmen und integrierte Lösungen über die gesamte Wertschöpfungskette anbieten zu können, brauchen sie die entsprechende Größe. Um unsere Zukunft als Gesamtdienstleister mache ich mir deshalb keine Sorgen.

**LÜNENDONK:** Die Unternehmen planen, ihre Ausgaben für IT- und Digitalisierungsprojekte weiter zu erhöhen. Wie schlägt sich die deutsche Wirtschaft eigentlich insgesamt bei dieser vierten industriellen Revolution?

**FRANK RIEMENSBERGER:** Unsere Leitbranchen sind rechtzeitig aufgewacht und in einer guten Ausgangsposition. Es ist viel investiert und pilotiert worden. Auf der diesjährigen Hannover Messe Industrie war eine ganze Reihe von Anwendungen zu sehen, die einsatzreif sind. Entscheidend wird sein, den Wettlauf um die Plattformen zu gewinnen, an die die Geräte und Maschinen angeschlossen sind. Denn wer die Kontrolle über die Plattform hat, hat auch die notwendigen Daten für die neuen Geschäftsmodelle. Besonders erfolgreich mit ihren Digitalisierungsprojekten sind übrigens diejenigen Unternehmen, bei denen der



gesamte Vorstand einschließlich CEO das Thema vorantreibt. Das hat unsere aktuelle Top-500-Studie der deutschen Wachstumschampions gezeigt. Wir sehen unsere Aufgabe darin, diesen Wandel aktiv zu begleiten und den Unternehmen auf ihrer digitalen Reise sowohl bei der Bestimmung des Ziels als auch bei der Wahl des Transportmittels zu helfen.

**LÜNENDONK:** Digitale Technologien, die immer wichtiger werden, und wachsende Budgets bei Ihren Kunden, da müsste doch so etwas wie Goldgräberstimmung aufkommen, oder?

**FRANK RIEMENSBERGER:** Goldgräberstimmung ist nicht der richtige Begriff. Es geht eher um den sehr stetigen Wandel der digitalen Fähigkeiten in den Unternehmen – mit einer ganz hohen Geschwindigkeit. Wir gehen in der Tat davon aus, dass der Gesamtmarkt für unsere Dienstleistungen weiter wächst, global und in Deutschland. Insofern bin ich überzeugt, dass wir unsere Wachstumsgeschichte werden fortschreiben können.



# Agile IT als Voraussetzung für die digitale Transformation



Swen Rehders,  
CEO NTT DATA Deutschland

Die digitale Transformation macht vor keiner Branche und keinem Unternehmen halt. Stand der Begriff Digitalisierung vor fünf Jahren noch für die Überführung von analogen Werten in ein elektronisches Format, ist er heute Synonym für ein Zeitalter, Überbegriff für alle technologiegetriebenen Veränderungen und zentraler Aspekt jeder Unternehmensstrategie. Die Digitalisierung ist längst keine Zukunftsvision mehr, sondern bereits heute Realität, der sich die Unternehmen stellen müssen.

Der Wechsel von analog zu digital stellt traditionelle Strategien und Geschäftsmodelle der Unternehmen infrage, unabhängig davon, in welcher Branche sie tätig sind. Dieser radikale und schnelle Wandel greift in jeden Aspekt des unternehmerischen Handelns ein. Die Umsetzung der Digitalisierung muss sich daher zu einer Kernkompetenz der Unternehmen entwickeln.

Wesentlicher Treiber der digitalen Transformation sind neue technologische Möglichkeiten. Diese reichen von einer umfassenden Konnektivität über den 3D-Druck und das Social Network of Things bis hin zu Cloud- und virtuellen Lösungen sowie Open Source Software. Neue Teilnehmer drängen in bestehende Märkte und

fordern etablierte Unternehmen heraus. Diese müssen in diesem Wettbewerb sowie der Radikalität und der Schnelligkeit des Wandels bestehen und sich quasi neu erfinden.

Die Weichen werden durch die IT und in ihr gestellt. Die IT muss in der Lage sein, schnell und flexibel auf die neuen Anforderungen zu reagieren, den Einsatz digitaler Technologien zu forcieren und dabei eine effiziente Leistungserbringung sicherzustellen. Sie muss agil sein.

## GESTALTUNGSPARAMETER EINER DIGITALEN TRANSFORMATION

Um den Herausforderungen der Digitalisierung zu begegnen und sich damit langfristig am Markt behaupten zu können, müssen die Unternehmen eine digitale Transformation durchlaufen. In der digitalen „Always-on-/Always-connected-Welt“ kann das nur gelingen, wenn ein Umdenken auf allen Ebenen stattfindet und auch ungewöhnliche Wege gegangen werden.

Es gilt, die Wertschöpfung ganzheitlich zu betrachten und zu überdenken und das Unternehmen konsequent auf den Kunden auszurichten. Weiterhin müssen die Unternehmenskultur überdacht sowie die Organisation und Prozesse auf die Herausforderungen der digitalen Welt ausgerichtet werden. Das Herzstück bildet die IT, die als zentraler Enabler von Business und Innovation agiert.



## GESTALTUNGSPARAMETER DER DIGITALEN TRANSFORMATION



Bei digitalen Projekten kommt es auf einen Mix aus Unternehmenskultur sowie richtiger Organisation und Prozessen an

Die Digitalisierung hat Kundenerwartungen und -werte, z. B. hinsichtlich Kaufverhalten, Kommunikation und Mobilität, grundlegend geändert. Die Kundensouveränität ist aufgrund des schnellen Zugangs zu umfassenden Informationen über Produkte, Anbieter und Lieferanten gestiegen. Millennials sind eng mit ihren mobilen Endgeräten verbunden. Sie schaffen ihre eigenen privaten und beruflichen Netzwerke, über die Produkte gewählt und beworben werden. Nutzen muss mit Qualität sowie Design mit Funktionalität einhergehen. Auch am Arbeitsplatz erwarten Millennials, auf neuste Technologien zugreifen zu können, sind sie doch mit Internet und mobilen Endgeräten aufgewachsen und den ständigen Zugang zu den neusten Informationen gewöhnt.

Das Kundenerlebnis muss also neu definiert werden. Ausgehend von den durchaus heterogenen Kundenerwartungen müssen die Produkte und Services neu gestaltet werden. Dies bedeutet für alle Branchen, ob Automobilhersteller oder Versicherungen, einen Wandel vom reinen Produkt-, Funktions- und Kanaldenken hin zur konsequenten Ausrichtung auf den Kunden und seine individuellen Anforderungen. Wie wird ein Markenerlebnis geschaffen? Was braucht der individuelle Kunde? Was schafft aus Kundensicht Mehrwert? Vertrieb und Service im Digital Business müssen eine Kundenbeziehung unterstützen, die diesen Kundenwünschen entspricht. Die Customer Journey umfassend und konsistent über alle Kontaktpunkte und Medien bis hin zu externen Partnern, wie beispielsweise Maklern, Agenten und Händlern, zu gestalten, ist eine der großen Herausforderungen.

Wer die verfügbaren kundenbezogenen Daten analysiert und Handlungsmuster ableitet, kann diese Informationen für individualisierte Ansprachen verwenden. Die Nutzung von Predictive Analytics ermöglicht es, künftige Bedarfe vorherzusagen und den Wirkungsgrad von Vertriebsaktivitäten und Marketingmaßnahmen signifikant zu erhöhen.

Die Kunden erwarten vernetzte und einfach zu bedienende Geräte, mit denen der Alltag effizient gestaltbar ist. Apple ist die Ikone für zweckmäßiges Design und intuitive Bedienbarkeit bei gleichzeitig begrenzter Variantenanzahl. Tesla hat dieses Prinzip in die Automobilindustrie gebracht. Apple und Tesla bieten nur beschränkte Konfigurationsmöglichkeiten ihrer Modelle und damit der Hardware. Individualisierung erfolgt über die Software, was die Standardisierung in der Produktion erleichtert. Mit immer neuen Produktmodellen, regelmäßigen Softwareupdates und Mehrwertdiensten werden zusätzliche Kundenerwartungen geweckt. Die klare Botschaft lautet: Lange Entwicklungszyklen, wie sie beispielsweise in der Automobilindustrie Standard sind, werden von Technologieunternehmen wie Apple und Tesla herausgefordert.

Die Herausforderer der etablierten Unternehmen sind die „Digital Natives“ der Unternehmenswelt, die ohne das Erbe gewachsener Organisationsstrukturen, Prozesse und IT-Architekturen auf einer vergleichsweise grünen Wiese agieren können. Diese neuen Marktteilnehmer, oftmals ausgestattet mit signifikantem Venture Capital, können leichter Kapital auf die digitalen Technologien allokalieren als etablierte Unternehmen. Letztere müssen die Spielräume schaffen, um zielge-

richtet in die Prozesse und Systeme der Zukunft investieren zu können.

Wie nicht nur die Technologieunternehmen, sondern auch eine Kaffeehauskette weltweit ein positives Markenerlebnis schafft, zeigt das Beispiel von Starbucks. Dazu zählen die Coffee Houses als Wohlfühlort, eine weltweite Standardisierung der Produkte und eine starke Präsenz im Social Web. Über "My Starbucks Idea" können Kunden die eigenen Vorstellungen und Anregungen einbringen. Zusätzlichen Kundenkomfort und Kundenbindung schafft Starbucks über eine Smartphone App. Über diese können die Kunden die nächste Filiale finden, Kaffee vorbestellen, Punkte im Kundenbindungsprogramm sammeln und über eine QR-Code-basierte Technik bezahlen. Über diese Bezahlfunktion hat sich Starbucks eine führende Position im Bereich Mobile Payments erarbeitet. Geplant sind weiterhin individuelle Produktempfehlungen à la Amazon oder Netflix. Und wie sieht die Starbucks Filiale der Zukunft aus? Eher wie ein Apple Store, ohne Tresen und ohne Warteschlangen.

Digitalisierung und immer verfügbares Internet vereinfachen den gemeinschaftlichen Gebrauch von Dingen. Mithilfe elektronischer Plattformen und sozialer Netzwerke erreicht man einen großen Interessentenkreis, kann schnell agieren und reagieren sowie einen hohen Nutzungsgrad erzielen. Das Teilen an sich ist nicht neu, allerdings war es noch nie so leicht, Anbieter und Nachfrager zusammenzubringen, um Gebrauchsgegenstände zu teilen. Nicht nur der Erfolg von Car- oder Bikesharing-Modellen, sondern auch von neuen Geschäftsmodellen in der Versicherung, wie z. B. Friendsurance, belegt das.

Digitale Unternehmen konzentrieren sich auf Interoperabilität und Standards, um integrierte Angebote und Lösungen zu erstellen und zu liefern. Kunden möchten die Erfahrung machen, leicht zwischen Plattformen, Netzwerken, mobilen Endgeräten und Systemen zu wechseln. Für den Erfolg sind hoch integrierte und

intelligente Kommunikations- und Lieferketten notwendig. Charakteristisch ist auch die breite Nutzung von Big Data und Analysemethoden zur Steuerung sowie faktenbasierten Entscheidungsunterstützung im Vertrieb, in der Produktion und im Supply Chain Management. Die Digitalisierung treibt also nicht nur neue und revolutionäre Produkte und Dienstleistungen, sondern auch den Bedarf nach leistungsfähigen Prozessen und IT-Systemen.

#### AGILE IT: EINE IT DER UNTERSCHIEDLICHEN GESCHWINDIGKEITEN

Bei den Digital Natives der Unternehmenswelt existiert keine separate IT-Funktion, sondern das gesamte Geschäftsmodell basiert umfänglich auf IT. Gartners „bimodale IT“ mit zwei getrennten, aber dennoch aufeinander abgestimmten Modellen der Bereitstellung von IT-Leistungen existiert dort nicht.

Etablierte Unternehmen benötigen aber eine neue Aufstellung in der IT: Auf der einen Seite gibt es die traditionelle IT mit den „Systems of Record“. Das sind möglichst zentrale IT-Systeme zur effektiven Speicherung großer Daten- und Transaktionsmengen. Der Fokus liegt auf standardisierten Abläufen und einer zuverlässigen und kostengünstigen Leistungserbringung. Die Systems of Record sind mit den „Systems of Engagement“ verbunden. Dabei handelt es sich um eher dezentrale Systeme mit Technologien, die Interaktionen mit Nutzern ermöglichen. Als agile IT konzentriert sie sich auf eine schnelle und günstige Implementierung neuer Technologien und Prozesse unter Einsatz agiler Methoden. Sie ist explorativ, skalierbar und flexibel sowie fokussiert auf die Optimierung von „Time to Market“.

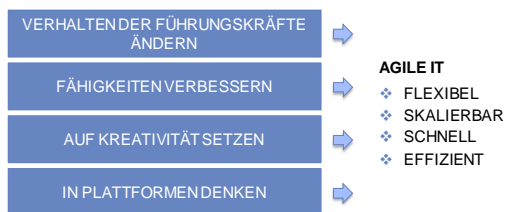
Die Erwartungshaltung an die IT seitens der unterschiedlichen Fachbereiche ist hoch. Die IT darf dabei nicht zum Selbstzweck werden, ist sie doch der Schlüssel zum zukünftigen Geschäftserfolg. Der Weg hin zu einer IT der unterschiedlichen Geschwindigkeiten stellt eine große Herausforderung dar. Diese veränderte



Aufstellung bildet die Basis für unterschiedliche Ansätze zur Leistungsbereitstellung. Abhängig vom jeweiligen Geschäftsziel, das verfolgt wird, sowie dem Komplexitäts- und Kritikalitätslevel der Aufgabenstellung kann der am besten geeignete Weg zur Umsetzung gegangen werden.

Die Fähigkeit, schnell Optimierungsbedarf zu erkennen und iterativ zu optimieren, ist für den Erfolg der Digitalisierung in Unternehmen unerlässlich. Die Optimierung von „Time to Market“ und „Time to Decision“ ist extrem wichtig. Das stellt die Unternehmen aber gleichzeitig vor eine große Herausforderung. Der Prozess der digitalen Transformation in den Unternehmen umfasst mehr als nur eine technische Komponente. Zwar spielt sich ein wichtiger Teil auf einer leistungsfähigen Infrastruktur ab, dennoch gehört zu diesem Prozess auch ein hohes Maß an strategie- und fachbereichsspezifischer Kompetenz.

Um eine agile IT zu gestalten, sind folgende Grundsätze zu berücksichtigen:



Grundsätze zur Gestaltung einer agilen IT

**VERHALTEN DER FÜHRUNGSKRÄFTE ÄNDERN:** Agile IT beginnt mit einer Veränderung des Denkens und der Fähigkeiten von Führungskräften. Diese benötigen ein tiefes Verständnis für das Business und die zugrunde liegenden Prozesse und dafür, wie die IT das Business befähigen kann. Der IT-Bereich muss wie eine Geschäftseinheit und nicht wie ein Service- oder Costcenter geführt werden. Über geeignete Kennzahlen müssen Innovationsfähigkeit, Effizienz und Effektivität messbar und damit steuerbar gemacht werden. Die Führungskräfte fungieren als Change Agents im

eigenen Unternehmen. Auch in anderen Unternehmensbereichen ist ein Umdenken nötig. Die Digitalisierung von bestehenden Geschäftsprozessen erfordert die Auflösung von Silodenken und eine stärkere Vernetzung zwischen den Abteilungen.

**FÄHIGKEITEN VERBESSERN:** Eine agile IT basiert auf innovativen Wertschöpfungsketten, deren Fokus auf hochwertigen, skalierbaren und nachhaltigen Lösungen und einem hohen Durchlauf liegt. Der Faktor Mensch spielt eine zentrale Rolle in der IT. Damit hat das Gewinnen, Halten und Weiterentwickeln von Mitarbeitern zentrale Bedeutung. Um zielgerichteter, schneller und flexibler zu agieren, werden in der IT u. a. adaptive Enterprise Architekturen, das Denken in Plattformen sowie crossfunktional aufgestellte IT-Teams benötigt. Diese Kompetenzen gilt es, zielgerichtet aufzubauen.

**AUF KREATIVITÄT SETZEN:** Kreativität ist die Schlüsselkompetenz der Zukunft. Unternehmen, die sich im Wettbewerb durchsetzen wollen, brauchen relevante Ideen, kundenfokussierte Verbesserungen sowie glückliche Innovationen. Wie innovative Ideen entstehen? Zunächst bedarf es dazu einer guten Basis: eine offene Unternehmenskultur und ein innovationsfreundliches Klima, aufbauend auf Risikobereitschaft, stetigem Lernwillen und einer hohen Fehlertoleranz. Danach geht es ganz schnell um inspirierende Prozesse und kreative Möglichkeitsräume. Die besten Ideengeber sind übrigens die Mitarbeiter und die Kunden. Ob Innovationsworkshops gemeinsam mit Kunden, Kreativzonen im Intranet mit Foren, Innovationsblog und Ideenwiki oder Kreativsessions außerhalb des Unternehmens: Alle diese Kreativitätsmaßnahmen werden zur kontinuierlichen Weiterentwicklung und damit zur Nutzung der gesamten Innovationsbandbreite verwendet. Neue Ansätze im Innovationsmanagement wie beispielsweise Design Thinking und Crowdsourcing setzen auf Kollaboration und die interdisziplinären Sichtweisen der Beteiligten.

**IN PLATTFORMEN DENKEN:** Digitalisierung für die IT bedeutet, das Thema agile IT umzusetzen und gleichzeitig in standardisierten Plattformen zu denken. Leistungsfähige Plattformen generieren einen höheren Durchlauf und Output seitens der IT, ohne auf traditionelle Herangehensweisen zur Erreichung von Skaleneffekten zurückgreifen zu müssen. Das konsequente Denken in Plattformen erfordert u. a. die Schaffung flexibler, sicherer und skalierbarer Systeme, den Aufbau eines abgestimmten Sets an Services und die Etablierung eines funktionierenden Partnernetzwerks. Darüber hinaus gilt es, die internen Systeme mit denen der Partner lose zu koppeln und offene APIs gezielt zu nutzen.

Während herkömmliche Geschäftsstrategien darauf fokussierten, ein bestimmtes Produkt zu kreieren, steht nun ein Plattformkonzept im Mittelpunkt. Multi-sided platforms leben vom Netzwerkeffekt. Dieser lässt sich am besten am Beispiel von Apple und der Ausweitung des Geschäftsmodells von den iPhones und iPads hin zu einer umfangreichen Plattform beschreiben. Die Produkte werden mithilfe von Services wie iTunes oder iCloud unterstützt. Mithilfe von App Store, Car Play und Apply wird das Geschäftsmodell sogar noch erweitert.

#### **FIT FÜR DIE DIGITALE TRANSFORMATION?**

Die Wirtschaft steht an der Schwelle zur digitalen Ära und am Anfang eines langen Transformationsprozesses. Jede Branche und jedes Unternehmen wird in den kommenden Jahren von der Digitalisierung betroffen sein. Es wird sich zeigen, welche Unternehmen es schaffen, dieses Tempo mitzugehen und sich fit für die Digitalisierung zu machen. Manche Unternehmen haben bereits den Investitionsbedarf in eine Next-Generation-Infrastruktur erkannt und allokierten Kapital auf skalierbare und flexibel anpassbare Cloudarchitekturen. Es werden softwaredefinierte Umgebungen im Sinne einer zukunftsorientierten IT-Infrastruktur geschaffen und nicht nur Ersatzprodukte ausgetauscht.

Angestammte Geschäftsmodelle werden von Start-ups infrage gestellt und manch ein etabliertes Unternehmen wird mit seinen aktuellen Geschäftsmodellen nicht mehr im Preiswettbewerb bestehen können oder einfach aufgrund fehlender Kundenausrichtung verlieren. Wo die notwendige Modernisierung der IT hinsichtlich Infrastrukturen, Cloudnutzung, Softwareentwicklung als Treiber für neue Geschäftsideen und -modelle sowie die Fähigkeit zur agilen, iterativen Entwicklung von Prozessen und Produkten fehlen, werden Wettbewerbsfähigkeit und Kostenoptimierungspotenzial verloren gehen.

Für den CIO ergeben sich hohe Anforderungen an die Positionierung der IT im Unternehmen und seines eigenen Rollenverständnisses. Der CIO muss in den "Driver Seat" kommen und zur treibenden Kraft der Digitalisierung des Unternehmens werden. Dabei steht er vor der Herausforderung, den laufenden Betrieb der transaktionalen IT mit den Anforderungen der dynamischen, agilen digitalen Welt in Einklang zu bringen. Eine Folge wird eine „IT der unterschiedlichen Geschwindigkeiten“ sein. Völlig unabhängig von der jeweiligen Ausgestaltung, eines gilt für alle: Diese hybriden Strukturen erfordern klar definierte Prozesse und einheitliche Management- und Automatisierungsplattformen für gleichermaßen agile wie effiziente Infrastrukturen. Die ganze IT muss schneller und agiler werden.

Auf diesem Weg hin zu einer neuen Aufstellung in der IT ist die Begleitung durch Transformation Partner unerlässlich. Diese müssen einerseits Know-how und Erfahrungen bezüglich digitaler Technologien und IT-Integration mitbringen. Dazu gehören auch Themen wie IT-Architekturen und Blueprint, Cloudmigrationen, Konnektivität, Customer Excellence und Social Internet of Things. Andererseits benötigen die Unternehmen Partner mit einem hohen Maß an Beratungskompetenz, die die Geschäftsmodelle, Strategien und Fachprozesse der jeweiligen Branche kennen und verstehen.



# Unternehmensprofile

ACCENTURE

NTT DATA DEUTSCHLAND

LÜNENDONK







## Accenture

Accenture ist ein weltweit führendes Dienstleistungsunternehmen, das eine breite Palette von Services und Lösungen in den Bereichen Strategie, Consulting, Digital, Technologie und Operations anbietet. Mit umfassender Erfahrung und spezialisierten Fähigkeiten über mehr als 40 Branchen und alle Unternehmensfunktionen hinweg – gestützt auf das weltweit größte Delivery-Netzwerk – arbeitet Accenture an der Schnittstelle von Business und Technologie, um Kunden dabei zu unterstützen, ihre Leistungsfähigkeit zu verbessern und nachhaltigen Wert für ihre Stakeholder zu schaffen. Mit mehr als 373.000 Mitarbeitern, die für Kunden in über 120 Ländern tätig sind, treibt Accenture Innovationen voran, um die Art und Weise, wie die Welt lebt und arbeitet, zu verbessern.

Accenture erwirtschaftete im vergangenen Fiskaljahr (zum 31. August 2015) einen Nettoumsatz von 31 Milliarden US-Dollar.

Zu Accentures Kunden zählen weltweit über 4.000 Organisationen. Dazu gehören 89 Unternehmen aus dem Fortune-Global-100-Index, drei Viertel der im Fortune Global 500 aufgelisteten Organisationen, 29 der DAX-30-Unternehmen sowie führende öffentliche Organisationen und Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz.

### KONTAKT

Accenture

Campus Kronberg 1, 61476 Kronberg im Taunus

Telefon: +49 (0) 61 73 94-99

E-Mail: [Accenture.direct.ela@accenture.com](mailto:Accenture.direct.ela@accenture.com)

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










## NTT DATA Deutschland

NTT DATA ist ein führendes IT-Beratungs- und Dienstleistungsunternehmen und globaler Innovationspartner seiner Kunden. Der japanische Konzern mit Hauptsitz in Tokio ist in über 40 Ländern weltweit vertreten. Der Schwerpunkt liegt auf langfristigen Kundenbeziehungen: Dazu kombiniert NTT DATA globale Präsenz mit lokaler Marktkennntnis und bietet erstklassige, professionelle Dienstleistungen von der Beratung und Systementwicklung bis hin zum Outsourcing.

**END-TO-END-CONSULTING ÜBER DIE GESAMTE WERTSCHÖPFUNGS- UND PROZESSKETTE:** Von der strategischen Gesamtkonzeption über die nachhaltige Gestaltung effizienter Prozesse, deren Umsetzung in der IT bis hin zum sicheren Betrieb von IT-Systemen – auch in der Cloud.

**ÜBER 40 JAHRE ERFAHRUNG IN DEN MÄRKTEN UNSERER KUNDEN:** Mit unserer fundierten Industrie-, Beratungs- und IT-Kompetenz realisieren wir komplexe Projekte für unsere Kunden und unterstützen sie so beispielweise bei der digitalen Transformation. Wir machen die Herausforderungen unserer Kunden zu unseren eigenen. Immer mit dem Ziel, die Erwartungen unserer Kunden zu übertreffen und langfristig Verantwortung zu übernehmen.

Industries	Automotive & Manufacturing 	Banking & Financial Services 	Energy & Utilities 	Insurance 
	Public Sector 	Telecommunications & Media 	Transportation & Logistics 	
Services	Customer Management	Finance Transformation	Business Intelligence & Analytics	Process Architecture & Management
	Application Development	Quality Assurance & Testing	Application Management Services	IT Service Management

### WAS ZEICHNET NTT DATA DEUTSCHLAND AUS?

**KLARES WERTEVERSTÄNDNIS.** Unsere Herkunft plus die japanisch geprägten Werte unseres Unternehmens führen zu Qualitäts- und Innovationsfokus. Wir stellen langfristige Beziehungen und nachhaltige Zusammenarbeit mit unseren Kunden in den Mittelpunkt.

**ERFOLGSORIENTIERTE TEAMS.** Unsere Teams sind jeweils mit Experten ihres Fachs besetzt. Business Consultants arbeiten mit IT-Architekten und Cloud-Spezialisten Hand in Hand. Hierbei stehen Vertrauen, Fairness und Teamwork an oberster Stelle.

**HOHE EMPATHIE.** Mit viel Einfühlungsvermögen verstehen wir es, uns in die Lage unserer Kunden zu versetzen. Wir sprechen die Sprache unserer Auftraggeber und betrachten die Welt durch ihre Brille.

**GLOBALES EXPERTENNETZWERK.** Wir gehören zur NTT Gruppe, einem weltweit führenden Telekommunikationsunternehmen mit über 240.000 Mitarbeitern und umfassenden globalen Lösungen in den Bereichen Infrastruktur, Kommunikation, Mobilität und IT-Services. So haben unsere Kunden Zugriff auf das weltweite Experten-Know-how.

**PRÄSENZ IN ALLEN MÄRKTEN.** Unsere globalen Communities in Asien, den USA und Europa unterstützen Unternehmen über alle Kontinente hinweg.

**PRÄSENZ IN ALLEN MÄRKTEN.** Unsere globalen Communities in Asien, den USA und Europa unterstützen Unternehmen über alle Kontinente hinweg.

#### **WAS MACHT NTT DATA DEUTSCHLAND ZU EINER DER TOP-10 BERATUNGEN IN DEUTSCHLAND?**

Kundenunternehmen schätzen an NTT DATA vor allem:

**UNSERE PRAXISORIENTIERTE VORGEHENSWEISE:** Wir entwickeln pragmatische Lösungen, maßgeschneidert auf die Bedürfnisse und Ziele unserer Kunden.

**UNSERE HOHE IMPLEMENTIERUNGSKOMPETENZ:** Wir sind stets an der Seite unserer Kunden. Für eine effiziente und erfolgreiche Umsetzung von Strategien und Konzepten.

**UNSERE POSITION ALS GLOBAL IT INNOVATOR:** Wir sind weltweit der Innovationspartner unserer Kunden. Dabei kombinieren wir globale Reichweite und lokale Nähe mit Zugang zu unseren Innovationszentren.

#### **KONTAKT**

NTT DATA Deutschland GmbH  
Hans-Döllgast-Straße 26, 80807 München  
Anna Budde  
Chief Marketing & Communications Officer  
Telefon: +49 (0) 89 99 36 1285  
E-Mail: [anna.budde@nttdata.com](mailto:anna.budde@nttdata.com)  
Internet: [www.nttdata.com](http://www.nttdata.com)



## Lünendonk GmbH

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

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

### KONTAKT

Lünendonk GmbH –  
Gesellschaft für Information und Kommunikation  
Mario Zillmann  
Maximilianstraße 40, 87719 Mindelheim  
Telefon: +49 (0) 82 61 9 731 40 - 0  
Telefax: +49 (0) 83 41 9 731 40 - 66  
E-Mail: [luenendonk@luenendonk.de](mailto:luenendonk@luenendonk.de)  
Internet: [www.luenendonk.de](http://www.luenendonk.de)



## IMPRESSUM

Herausgeber:

Lünendonk GmbH  
Maximilianstraße 40  
87719 Mindelheim

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

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

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

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

Autoren:

Mario Zillmann, Lünendonk GmbH

Jonas Lünendonk, Lünendonk GmbH

Copyright © 2016 Lünendonk GmbH, Mindelheim

Alle Rechte vorbehalten

## ÜBER LÜNENDONK

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

Managementberatung

Informations- und  
Kommunikationstechnik

Wirtschaftsprüfung /  
Steuerberatung

Technologieberatung /  
Engineering Services

Zeitarbeit /  
Personaldienstleistungen

Facility Management /  
Industrieservice



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

