

Lünendonk<sup>®</sup> - Marktanalyse

# Professional Services Outlook 2016



Eine unabhängige Marktanalyse der Lünendonk GmbH  
in Zusammenarbeit mit

**HAYS** Recruiting experts  
worldwide

# Inhaltsverzeichnis

<b>VORWORT</b> .....	<b>3</b>
<b>ÜBERSICHT: DER MARKT FÜR PROFESSIONAL SERVICES IN DEUTSCHLAND</b> .....	<b>5</b>
<b>FÜHRENDE ANBIETER VON PROFESSIONAL SERVICES IN DEUTSCHLAND</b> .....	<b>9</b>
<b>TRENDS UND AKTUELLE ENTWICKLUNGEN</b> .....	<b>11</b>
<b>MARKTSEKTOREN IM FOKUS:</b>	
• <b>IT-BERATUNG UND SYSTEMINTEGRATION</b> .....	<b>14</b>
• <b>DER MARKT FÜR REKRUTIERUNG, VERMITTLUNG UND STEUERUNG VON IT-FREELANCERN</b> .....	<b>18</b>
• <b>TECHNOLOGIE-BERATUNG UND ENGINEERING SERVICES</b> .....	<b>22</b>
<b>AUSBLICK</b> .....	<b>26</b>
<b>PERSONALDIENSTLEISTUNGEN AUS EINER HAND: INTERVIEW MIT DIRK HAHN</b> .....	<b>28</b>
<b>UNTERNEHMENSPROFIL</b> .....	<b>32</b>
Hays AG	32
<b>UNTERNEHMENSPROFIL</b> .....	<b>33</b>
Lünendonk GmbH	33



## Vorwort



Hartmut Lüerßen,  
Partner Lünendonk GmbH

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Professional Services sind ein wichtiger Dienstleistungssektor für die deutsche Wirtschaft und Teil der Business-to-Business-Services-Märkte in Deutschland. Unter Professional Services werden personalintensive Dienstleistungen verstanden, die von Dienstleistungsunternehmen für Auftraggeberunternehmen verschiedenster Branchen erbracht werden. Im Fokus der vorliegenden Untersuchung „Professional Services Outlook 2016“ liegen dabei Dienstleistungen mit den inhaltlichen Schwerpunkten der Informations- und Kommunikationstechnologien (ITK-Beratung und ITK-Services), Technologie-Beratung und Engineering Services sowie kaufmännischer Dienstleistungen und Beratung (Finance, Office).

Mit dem Professional Services Outlook 2016 wird erstmals eine übergreifende Analyse durchgeführt, um Anbietertypologien, Trends und Entwicklungen aus einer Gesamtmarktperspektive zu beleuchten. Ziel der Gesamtmarktuntersuchung ist es, die Trends und Themen wie „Digitalisierung“, „Internet der Dinge“, „Geschäftsmodelle auf der Basis von Daten“ oder „Industrie 4.0“ mit den Auswirkungen für die verschiedenen Marktsektoren zu analysieren. Denn

Projekte, bei denen beispielsweise Maschinen- und Bewegungsdatendaten genutzt werden sollen, um anhand von Benutzerverhalten Voraussagen für Service-Intervalle zu machen, bedrohliche Maschinenzustände vorherzusagen oder neue Varianten von Versicherungskonditionen zu kalkulieren, erfordern ganz unterschiedliche disziplinübergreifende Kompetenzen.

Diese disziplinübergreifenden Kompetenzanforderungen treffen in der Praxis auf die Situation, dass Unternehmen sich die Frage stellen: Sollten wir einen Datenbankspezialisten oder Data-Analyst dauerhaft einstellen, weil ein neues Geschäftsfeld entsteht oder benötigen wir die Kompetenz nur für die Dauer des Entwicklungsprojekts? Erschwert wird die Lage, wenn verfügbare Kandidaten Mangelware sind. Und mit dieser Herausforderung, Übergangslösungen oder Parallelstrategien zu dringend benötigten Mitarbeiterprofilen zu finden, sind auch namhafte Markenunternehmen und Konzerne immer häufiger konfrontiert. Dementsprechend steigt der Bedarf nach externen Dienstleistern, die Personalvermittlung anbieten, Freelancer rekrutieren und vermitteln oder Experten im Wege der Arbeitnehmerüberlassung bereitstellen – aus einer Hand.

Zudem gibt es auch viele Anbieter, die durch eine hybride Positionierung Leistungen in verschiedenen Marktsektoren anbieten. Deren Bedeutung im Gesamtmarkt für Professional Services wird erst in der vergleichenden Analyse mehrerer Lünendonk-Studien sichtbar.

Damit ergänzt der „Professional Services Outlook 2016“, der in Zusammenarbeit mit der Hays AG durchgeführt wurde, die Lünendonk-Anbieter-



strukturanalysen um eine Gesamtübersicht führender Anbieter mit Einblick in thematische Schwerpunkte im Leistungsspektrum.

Für Anwenderunternehmen entsteht durch die Übersicht eine leichtere Orientierung bei der Suche nach den externen Beratungs- und Dienstleistungspartnern, die dabei helfen, die digitale Transformation zu meistern, neue Geschäftsmodelle und Geschäftsfelder aufzubauen und die internen Prozesse zu verbessern und zu verändern.

Grundlage für den „Professional Services Outlook 2016“ bilden Ergebnisse und Trends aus den Lünendonk®-Studien:

- Der Markt für IT-Beratung und IT-Service in Deutschland
- Der Markt für Rekrutierung, Vermittlung und Steuerung von IT-Freelancern in Deutschland
- Führende Anbieter von Technologie-Beratung und Engineering Services in Deutschland
- Führende Zeitarbeits- und Personaldienstleistungs-Unternehmen in Deutschland

#### PROFESSIONAL SERVICES ALS WIRTSCHAFTS-FAKTOR

Rechnet man die Umsätze der vier in den Grundlagenstudien analysierten Anbietermärkte zusammen, ergeben sich für das Geschäftsjahr 2014 Umsätze von mehr als 58 Milliarden Euro. Die durchschnittlichen Erwartungen für das Wachstum der Marktsegmente liegen zwischen 2,0 und 7,6 Prozent, so dass die zusammengerechneten Marktvolumina im Geschäftsjahr 2015 die Marke von 60 Milliarden Euro überstiegen haben dürften.

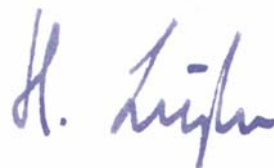
Die Bedeutung der analysierten Professional Services Märkte leitet sich dabei nicht allein aus den erzielten Umsätzen und der Zahl der bei den Anbietern beschäftigten Mitarbeiter ab. Sie zeigt sich auch anhand

der Leistungen in der Wertschöpfungskette, die für die Auftraggeberunternehmen erbracht werden.

So übernehmen die Anbieter von Technologie-Beratung und Engineering Services wichtige Innovationsaufgaben bei der Produktentwicklung, die IT-Beratungsunternehmen sind wichtige Partner bei der digitalen Transformation von Geschäftsmodellen und Geschäftsprozessen, unterstützt von mehr als 80.000 IT-Freelancern, die immer häufiger über die Anbieter für Rekrutierung, Vermittlung und Steuerung freiberuflicher IT-Experten gefunden und beauftragt werden. Die Zeitarbeits- und Personaldienstleistungs-Unternehmen wiederum sorgen für Flexibilität und Skalierbarkeit in der Produktion und Verwaltung der deutschen Wirtschaft.

In dieser Zeit stabiler Konjunktur, in der Projekte komplexer werden, Karrierepfade offener zwischen Festanstellung und Phasen der Selbständigkeit wechseln und Projektdienstleistungen zu einem der wichtigsten Flexibilisierungsfaktoren geworden sind, hat das Bundesministerium einen Referententwurf zur „Änderung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes und anderer Gesetze“ vorgelegt. Auch dieses Thema muss diskutiert werden – sogar sehr scharf. Denn mit dem gut gemeinten Ansatz werden große Teile der Professional Services Märkte in ihrer Existenz bedroht.

Wir wünschen Ihnen wertvolle Erkenntnisse.  
Mindelheim, Januar 2016



Hartmut Luerßen,  
Partner, Lünendonk GmbH

# Übersicht: Der Markt für Professional Services in Deutschland

Die Business-to-Business-Dienstleistungsmärkte gehören zu den dynamisch wachsenden Wirtschaftssektoren in Deutschland. Ein wesentlicher Treiber für dieses Wachstum, das seit vielen Jahren oberhalb des BIP-Wachstums (BIP=Bruttoinlandsprodukt) liegt, ist der strukturelle Flexibilisierungsbedarf der deutschen Wirtschaft.

Lünendonk analysiert die verschiedenen Marktsektoren der Business-to-Business-Services-Märkte in Deutschland seit mehr als 30 Jahren. Dabei werden im Rahmen der von Lünendonk jährlich durchgeführten Anbieterstrukturanalysen die verschiedenen Marktsektoren separat analysiert. Die Zuordnung von Anbietern zu den jeweiligen Marktsektoren erfolgt dabei anhand des Mehrheitsprinzips der Umsätze im Leistungsspektrum der Anbieter.

Erzielt ein Unternehmen mehr als die Hälfte (bei der verschärften Abgrenzung mehr als 60 Prozent) der Umsätze mit Leistungen in einem Marktsektor, wird es in der jeweiligen Anbieterstrukturanalyse berücksichtigt.

## HORIZONTALE UND VERTIKALE DIENSTLEISTUNGSMÄRKTE

Inhaltlich unterscheidet Lünendonk vertikale und horizontale Dienstleistungsmärkte. Die vertikalen Dienstleistungsmärkte definieren sich durch die Leistungen, die die Anbieter für ihre Auftraggeber erbringen, etwa IT-Beratung oder Technologie-Beratung und Engineering Services.

Während die Anbieter von Technologie-Beratung und Engineering Services vor allem an der Entwick-

lung oder Verbesserung der Produkte der Kundenunternehmen mitwirken, erbringen IT-Beratungsunternehmen ihre Leistungen überwiegend für die Prozesse der Kundenunternehmen. Weil IT-Technologien im Zusammenhang mit der digitalen Transformation, dem Internet der Dinge und Industrie 4.0 jedoch in immer mehr Produkte und Anlagen eingebaut werden, um diese zu vernetzen, entstehen neue inhaltliche Überschneidungen.

So ist beispielsweise die Entwicklung einer Software für die Motorsteuerung ein Engineering Service für das Produkt Motor. Bei diesem Beispiel fällt die Zuordnung der Leistung zum Aufgabenbereich der Technologie-Beratung und Engineering Services noch sehr leicht. Die Anbindung dieser Systeme über Mobilfunknetze an Service-Management-Lösungen des OEM, an betriebswirtschaftliche Standardlösungen oder Business-Analytics-Anwendungen ist dagegen ein klassisches IT-Beratungsthema. Immer häufiger arbeiten in Projekten für die digitale Transformation jedoch Experten unterschiedlichster Disziplinen zusammen, so dass es sinnvoll ist, mehr Transparenz über Marktsektoren hinweg zu schaffen.

Auf diese Weise wird es für Auftraggeberunternehmen leichter, Anforderungen zu bündeln und Strategien zu entwickeln, wie parallel zur Projektumsetzung die Strukturen für die neuen Geschäftsfelder und Abteilungen aufgebaut werden und Mitarbeiter rekrutiert werden können. Denn nur wenige der Projektentwickler haben auch Interesse am operativen Betrieb der Prozesse. Auch in diesem Kontext werden Personaldienstleistungen aus einer Hand immer attraktiver.



## B2B-Beratungs- und Dienstleistungsmärkte in Deutschland

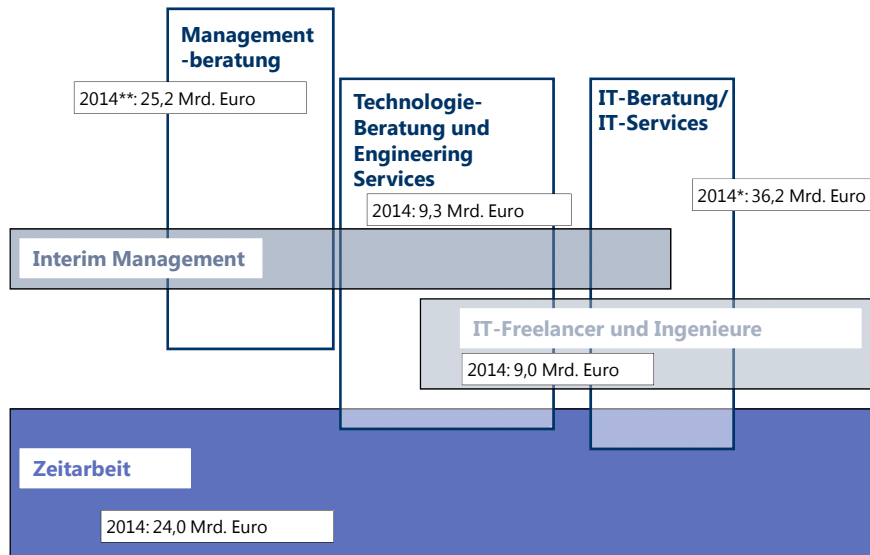


Abbildung 1: Modell und Marktvolumen der B2B-Beratungs- und Dienstleistungsmärkte in Deutschland

Quellen: Lünendonk, \*Bitkom, \*\*BDU

Zu den horizontalen Dienstleistungsmärkten gehört die Zeitarbeit, bei der die Vertragsform der Arbeitnehmerüberlassung das prägende Merkmal darstellt. Die Bandbreite der Leistungen reicht dabei über verschiedene vertikale Sektoren hinweg: Neben einem großen Teil an Tätigkeiten in der Produktion und Logistik, die überwiegend von einfach qualifizierten Zeitarbeitnehmern erbracht werden, bieten viele Zeitarbeits- und Personaldienstleistungsunternehmen auch höher qualifizierte Mitarbeiter und Experten in den Disziplinen IT, Engineering, Finance, Office, Marketing oder Gesundheitswesen an.

**METHODIK UND DEFINITION:**

Im Rahmen der Studien zu den Anbietermärkten vergleicht Lünendonk die Top 25 der jeweiligen

Marktsektoren mit einer Vergleichsgruppe von mittelgroßen und kleineren Anbieterunternehmen, um die Marktstrukturen sowie die Trends und Entwicklungen abzubilden.

Da die führenden 25 Anbieterunternehmen erfahrungsgemäß mehr als 40 Prozent des Marktvolumens erwirtschaften, und die Vergleichsgruppen die Entwicklungen bei den mittelgroßen und kleineren Anbietern repräsentieren, liefern die Lünendonk®-Studien ein sehr valides Marktmodell.

Die Methodik, die seit vielen Jahren im Markt akzeptiert und geschätzt wird, erreicht einerseits, dass die analysierten Unternehmen einerseits gut vergleichbar

sind. Andererseits gibt es Unternehmen, die als hybride Anbieter in mehreren Marktsektoren tätig sind und durch die Meistbeteiligung am Umsatz nur in einer Lünendonk-Studie berücksichtigt werden.

Um Detailstudien von Teilsegmenten zu ermöglichen, hat Lünendonk daher die Methodik für Marktsegmentanalysen entwickelt: Hier werden die relevanten Umsätze der Unternehmen als Rankingkriterium betrachtet. Der Markt für Rekrutierung, Vermittlung und Steuerung von IT-Freelancern wird auf diese Weise seit Jahren analysiert.

In der vorliegenden Untersuchung wird zudem erstmals eine übergreifende Analyse durchgeführt, um Anbietertypologien, Trends und Entwicklungen aus

einer Gesamtmarktperspektive der Professional Services zu beleuchten.

Der Markt für Professional Services, der sich durch personalintensive und projektorientierte Dienstleistungen zwischen Unternehmen auf Basis verschiedener Vertragsformen auszeichnet, umfasst die vertikalen Leistungssektoren IT-Beratung und Engineering Services, die häufig auch durch lange Projektlaufzeiten geprägt sind.

Als horizontaler Dienstleistungsmarkt gehört auch der Markt für Zeitarbeit und Personaldienstleistungen zu den Professional-Services-Märkten.



**ÜBERSICHT: FORMEN DER ZUSAMMENARBEIT, VERTRAGSGRUNDLAGEN UND TYPISCHE LEISTUNGEN**

Die Vertragsbasis für Dienstleistungsprojekte bilden die Zeitarbeit (geregelt im Arbeitnehmerüberlassungsgesetz), der Dienstvertrag (§ 611 ff. BGB) oder der Werkvertrag (§ 631 ff. BGB), die im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) geregelt sind.

- **Dienstvertrag:** Der Dienstvertrag ist die häufigste Form der Zusammenarbeit bei IT-Projekten. Bei einem Dienstvertrag schuldet der Auftragnehmer seine Leistung und rechnet üblicherweise anhand vereinbarter Stunden- oder Tageshonorare und geleisteter Zeit ab. Dienstverträge können für den Einsatz einzelner IT-Freelancer abgeschlossen werden oder auch für gesamte Projekte, bei denen ein IT-Dienstleister die Steuerung von ganzen Teams und Subdienstleistern übernimmt.
- **Werkvertrag:** Als wichtigster Unterschied zum Dienstvertrag schuldet bei einem Werkvertrag der Anbieter (Werkvertragsnehmer) ein definiertes Ergebnis und trägt damit auch das unternehmerische Risiko. Wenn beispielsweise die kalkulierte Projektzeit überschritten wird und nachgeleistet werden muss, geht das prinzipiell zulasten des Auftragnehmers. Weil die Definition des Pflichtenhefts für einen Werkvertrag sehr aufwendig ist und bei IT-Projekten zu Projektbeginn oft noch nicht alle Details genau genug beschrieben werden können, kommen Werkverträge hier insgesamt seltener zur Anwendung. Typische Anwendungsfelder in der IT sind standardisierte Themen, beispielsweise Roll-out-Projekte oder die Lieferung von Standard-Upgrades. Auch Test-Services eignen sich aufgrund des abgegrenzten und wiederkehrenden Charakters für Werkverträge. Im Markt für Technologie-Beratung und Engineering Services sind Werkverträge häufiger verbreitet als in der IT-Beratung.

Mischformen der Risikoverteilung im Zusammenhang mit Dienstverträgen, bei denen der Auftraggeber das unternehmerische Risiko schrittweise an den Auftragnehmer verlagert, kommen beispielsweise durch vereinbarte Zeitkontingente für bestimmte Projektabschnitte zustande oder durch Bonus-/Malus-Regelungen, wenn bestimmte Kennzahlen oder Zielwerte über- oder unterschritten wurden.

Insgesamt kommen Dienstverträge vor allem bei Veränderungsprojekten (Change the Business) zum Einsatz. Weitere Vertragsformen, die häufiger im Bereich der Betriebsunterstützung (Run the Business) eingesetzt werden, sind:

- **Zeitarbeit:** Mitarbeiter, die im Rahmen der Arbeitnehmerüberlassung bei einem Kundenunternehmen im Einsatz sind, arbeiten eingebettet in die Kundenorganisation und unterstehen auch formal dem Weisungsrecht der Teamleiter des Kundenunternehmens. Die Zeitarbeit ist geregelt im Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG).
- **Outsourcing und Business Process Outsourcing mit Betriebsübergang,** wobei zusätzlich zur Auslagerung der Betriebsverantwortung auch Mitarbeiter und Unternehmensteile übernommen werden. Üblicherweise werden diese Betriebsübergänge nur bei vertraglich zugesicherter mehrjähriger Zusammenarbeit vereinbart. Die Pflichten in Zusammenhang mit dem Betriebsübergang sind in § 613a BGB geregelt.
- **Managed Services ohne Betriebsübergang,** also Dienstleistungen, die der Servicepartner mit Betriebsverantwortung über einen längeren Zeitraum hinweg übernimmt, werden auf der Basis von Dienst- oder Werkverträgen erbracht.

\*) Die Übersicht erläutert beispielhaft typische Praxisszenarien und stellt keine rechtliche Beratung dar.



## Führende Anbieter von Professional Services in Deutschland

Unter Professional Services werden personalintensive Dienstleistungen verstanden, die von Dienstleistungsunternehmen für Auftraggeberunternehmen verschiedenster Branchen erbracht werden.

Im Fokus der Betrachtungen der vorliegenden Untersuchung „Professional Services Outlook 2016“ liegen dabei Dienstleistungen mit den inhaltlichen Schwerpunkten der Informations- und Kommunikationstechnologien (ITK-Beratung und ITK-Services), Technologie-Beratung und Engineering Services sowie kaufmännischer Dienstleistungen und Beratung (Finance, Office). Die Leistungen in den Aufgabenfeldern kaufmännische Dienstleistungen, Finance- und Office-Tätigkeiten sind häufig Teil der Leistungen führender Anbieter von Zeitarbeit und Personaldienstleistungen.

Die Gesamtübersicht der führenden Anbieter von Professional Services in Deutschland wurde ermittelt auf der Basis der Lünendonk®-Listen:

- Der Markt für IT-Beratung und IT-Service in Deutschland
- Der Markt für Rekrutierung, Vermittlung und Steuerung von IT-Freelancern in Deutschland
- Führende Anbieter von Technologie-Beratung und Engineering Services in Deutschland
- Führende Zeitarbeits- und Personaldienstleistungs-Unternehmen in Deutschland

Die 25 führenden Anbieter von Professional Services erwirtschafteten im Geschäftsjahr 2014 einen Deutschland-Umsatz von mehr als 18 Milliarden Euro und beschäftigten mehr als 270.000 Mitarbeiter.

Um zu den 25 führenden Anbietern von Professional Services in Deutschland zu gehören, mussten die Anbieter mehr als 260 Millionen Euro Umsatz in Deutschland erwirtschaften.

Teilweise weisen die Anbieter einen hohen Spezialisierungsgrad auf, teilweise sind die Anbieter in allen der relevanten Leistungssegmente erfolgreich tätig.

Um das Leistungsportfolio darzustellen, wurde in der Spalte „Leistungsschwerpunkt“ die Zuordnung der Unternehmen zu dem Marktsektor aufgeführt, in dem das jeweilige Unternehmen jährlich von Lünendonk analysiert wird.

In der Spalte „Weitere Leistungssektoren“ wurden weitere relevante Leistungsfelder aufgeführt, die die Positionierung des Anbieters ebenfalls prägen.

Auf diese Weise wird die Breite des Leistungsportfolios deutlich. Aus der Gesamtperspektive ergibt sich eine umfassende Übersicht über die inhaltlich relevanten Marktsektoren.



## FÜHRENDE ANBIETER VON PROFESSIONAL SERVICES IN DEUTSCHLAND

Rang	Unternehmen	Umsatz in Mio. Euro in Deutschland		Mitarbeiter in Deutschland		Leistungs- schwerpunkt	Weitere Leistungssektoren
		2014	2013	2014	2013		
1	Randstad Deutschland GmbH & Co. KG, Eschborn 1)	1.949,3	1.875,5	57.700	62.600	Zeitarbeit	Staffing, Engineering
2	Adecco Germany Holding SA & Co. KG, Düsseldorf 2)	1.629,3	1.570,7	39.616	38.721	Zeitarbeit	Engineering, Staffing
3	IBM Global Business Services, Ehningen *) 3)	1.410,0	1.380,0	6.800	6.800	IT-Beratung	Business Consulting, IT-Services
4	Accenture GmbH, Kronberg *) 3)	1.380,0	1.250,0	5.850	5.750	IT-Beratung	Business Consulting, IT-Services
5	Hays AG, Mannheim	1.350,0	1.100,0	1.400	1.300	Staffing	Zeitarbeit, Engineering
6	T-Systems, Frankfurt am Main *) 4)	1.220,0	1.400,0	4.442	4.700	IT-Beratung	IT-Services
7	ManpowerGroup Germany, Eschborn 5)	884,7	856,9	29.112	27.827	Zeitarbeit	Engineering, Staffing
8	Bertrandt AG, Ehningen *)	801,7	728,1	9.550	8.825	Engineering	
9	Persona service AG & Co. KG, Lüdenscheid	709,5	661,7	20.870	20.050	Zeitarbeit	
10	Capgemini Deutschland Holding GmbH, Berlin *) 3)	620,0	595,0	3.100	3.050	IT-Beratung	Business Consulting, IT-Services
11	AutoVision Zeitarbeit GmbH & Co. OHG, Wolfsburg 6)	618,0	550,0	11.380	13.500	Zeitarbeit	
12	Able Group, Gummersbach *) 7)	610,0	567,0	7.550	7.150	Engineering	Staffing/Contracting, IT-Beratung
12	Atos IT Solutions and Services GmbH, München *) 4) 8)	595,0	602,0	2.800	2.700	IT-Beratung	IT-Services
13	I. K. Hoffmann GmbH, Nürnberg	578,0	478,8	17.622	15.329	Zeitarbeit	
14	EDAG Engineering GmbH, Wiesbaden	537,0	481,0	5.800	5.400	Engineering	IT-Services
15	IAV GmbH, Berlin	519,0	511,0	5.417	4.977	Engineering	
17	msg systems AG (Unternehmensgruppe), Ismaning	431,0	417,4	3.662	3.562	IT-Beratung	IT-Services
18	CSC Deutschland Solutions GmbH, Wiesbaden *)	340,0	343,2	1.400	1.469	IT-Beratung	IT-Services
19	Hewlett-Packard Deutschland Services, Böblingen *) 4) 9)	340,0	322,0	1.100	1.100	IT-Beratung	Business Process Consulting, IT-Services
20	Arvato Systems Group, Gütersloh	336,9	286,7	2.035	1.635	IT-Beratung	IT-Services
21	Allgeier SE, München	334,4	332,2	2.650	2.559	IT-Beratung	IT-Services, Staffing, Software Solutions
22	AKKA Technologies Germany/MBtech Group GmbH & Co.KGaA, Sindelfingen	318,2	311,4	2.995	2.916	Engineering	
23	Dekra Arbeit GmbH, Stuttgart	318,0	255,0	9.176	7.685	Zeitarbeit	
24	ZAG Zeitarbeits-Gesellschaft GmbH Hannover, Hannover	270,0	265,0	10.620	11.110	Zeitarbeit	
25	Orizon GmbH, Augsburg	261,1	261,1	7.556	7.924	Zeitarbeit	

Abbildung 2: Professional Services Outlook 2016, Führende Anbieter von Professional Services

**Aufnahmekriterium für diese Liste:**

Es gelten die Kriterien der zugrunde liegenden Lünendonk®-Listen und Studien

\*) Umsatz- und/oder Mitarbeiterzahlen teilweise geschätzt.

- 1) Umsätze einschließlich Tochterunternehmen (u.a. Gulp, Randstad Professionals)
- 2) Umsätze der Adecco-Gruppen-Unternehmen 2014: Adecco Personaldienstleistungen GmbH: 511,8 Mio. €, DIS AG: 491,4 Mio. €, Tuja Gruppe: 626,1 Mio. €
- 3) Umsätze enthalten auch die Umsätze mit Managementberatung
- 4) Umsätze mit IT-Beratung und Systemintegration
- 5) Übernahme der 7(s) Gruppe im Juni 2015
- 6) Veränderungen in der internen Mitarbeiterstruktur durch den Unternehmensübergang zum 01.01.2014
- 7) Umsätze einschließlich Tochterunternehmen (u.a. Ferchau Engineering GmbH, top itservices AG)
- 8) Kein Vergleich der Umsätze mit dem Vorjahr aufgrund neuer Reporting-Struktur möglich; Integration der Bull GmbH.
- 9) Umfirmierung in Hewlett Packard Enterprise im Jahr 2015.



## Trends und aktuelle Entwicklungen

Insbesondere Unternehmen des gehobenen Mittelstands und große Unternehmen haben das Erfolgsrezept der Reduzierung der Fertigungstiefe auf den Dienstleistungssektor übertragen und die Leistungstiefe reduziert. Parallel dazu wurden die Projektsteuerungsorganisationen ausgebaut und weiter professionalisiert.

In der Folge stieg die Bedeutung der Beschaffung von externem Personal sowie der Beauftragung von Projekten und Dienstleistungen an. Angelehnt an die Methoden der Materialbeschaffung wurden für die verschiedenen Beratungs- und Dienstleistungsfelder eigene „Warengruppen“ geschaffen und begonnen, die Dienstleisterlandschaft zu konsolidieren sowie ein strategisches Providermanagement aufzubauen.

Für die Auftraggeber bedeutet die Neuorganisation der Steuerung externer Dienstleister einen längeren Change-Prozess. In den meisten Fällen wurden vom Einkauf zunächst Listen der Dienstleister erstellt, mit denen das Unternehmen zu dem Zeitpunkt Geschäftsbeziehungen pflegte.

Danach wurde in Abstimmung mit den Fachbereichen analysiert, in welchen Themen die Dienstleister tätig sind und welche Bedeutung sie für das Unternehmen haben. Zudem wurden Rollenprofile für die Experten definiert, um Anforderungen und Angebote besser vergleichen zu können.

Auf dieser Basis wurden diese Anbieter anschließend kategorisiert (Tier-1-, Tier-2-, Tier-3-Dienstleister), um Volumina zu bündeln, bessere Konditionen zu verhandeln etc. Die freiberuflichen IT-Experten fallen dabei wie die kleinen und kleinsten IT-Beratungshäuser meist in die Kategorie der nichtstra-

tegischen Dienstleister. Diese Steuerung und Abrechnung der nichtstrategischen Dienstleister wird gerade bei sehr großen Unternehmen immer öfter an einen Managed Services Provider (MSP) übertragen. Diese Services bieten vor allem führende Personaldienstleister oder Anbieter von Rekrutierung, Vermittlung und Steuerung freiberuflicher IT-Experten in Deutschland an.

### STEIGENDE COMPLIANCE-ANFORDERUNGEN BEI HÖHERER KOMPLEXITÄT

Dabei sind die rechtlichen Rahmenbedingungen in den vergangenen Jahren komplexer geworden. Parallel dazu steigen gerade bei größeren Unternehmen seit längerem die Compliance-Anforderungen kontinuierlich an.

Diese Tendenz existiert nicht zuletzt aufgrund von Einzelfällen, in denen sich externe Mitarbeiter bei den Auftraggeberunternehmen erfolgreich auf Festanstellung eingeklagt haben oder Werkverträge einer sozialversicherungsrechtlichen Prüfung nicht standgehalten haben, weil die Umstände vor Ort aufgrund der direkten Einbindung externer Mitarbeiter in die Arbeitsorganisation als Arbeitnehmerüberlassung gewertet wurden.

Eine steigende Komplexität ist im Bereich der Arbeitnehmerüberlassung verstärkt seit Einführung der Branchenzuschlagstarife Ende 2012 zu verzeichnen.

Durch die Branchenzuschlagstarife erhalten die Zeitarbeiter beim Einsatz in vielen Branchen nach einer bestimmten Einsatzdauer stufenweise Zuschläge zu den im Zeitarbeitstarifvertrag definierten Löhnen, um das Lohnniveau zwischen Zeitarbeitnehmern und internen Mitarbeitern anzugleichen.



CIOs führender Personaldienstleister haben die Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben für die Branchenzuschlagstarife damals mit der Komplexität einer SAP-Einführung verglichen.

Zusätzlich erzeugte die Ankündigung der Großen Koalition, die Zeitarbeit stärker regulieren zu wollen und in dem Zusammenhang auch den „Missbrauch von Werkverträgen“ einzudämmen, hohe Unsicherheiten bei Anbietern und Wirtschaftsunternehmen, wie mittelfristig die externen Projekte auf rechtssicherer Basis beauftragt und durchgeführt werden können.

#### RISIKEN FÜR PROFESSIONAL SERVICES AB 2017: DER REFERENTENENTWURF

Dezember 2015: Das Wirtschaftswachstum ist seit Jahren stabil. Der strukturelle Flexibilitätsbedarf ist trotzdem groß. Gleichzeitig steht der Gesellschaft und dem Arbeitsmarkt mit der hohen Zahl an Flüchtlingen eine Mammutaufgabe bevor.

In dieser Zeit hat das Bundesministerium für Arbeit und Soziales einen Referentenentwurf vorgelegt, der die Arbeitnehmerüberlassung regulieren und gegen den Missbrauch von Werkverträgen wirken soll. Inhaltlich geht der Entwurf weit über die im Koalitionsvertrag festgelegten Ziele hinaus und hat das Potential, wichtige Professional Services Märkte in Deutschland zu gefährden.

Daher wirkt der Referentenentwurf in dieser strategisch wichtigen Phase für arbeitsmarktpolitische Weichenstellungen wie der Versuch, eine große Ladung Sand ins Getriebe der Wirtschaft und des Arbeitsmarktes zu werfen.

Über den Zeitarbeitsmarkt hinaus, in dem weniger als zwei Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten tätig sind, wären beispielsweise auch IT-Beratungsprojekte mit Mixed Teams, IT-Services die

Projektarbeit mit Freelancern oder Technologieberatung und Engineering Services betroffen.

Die Zusammenhänge, durch die der Referentenentwurf die Risiken für Professional Services erzeugt, sind nicht auf den ersten Blick zu erkennen, darum ist es wichtig, die Zusammenhänge strukturiert aufzuzeigen.

Zunächst zu den Auswirkungen auf die Professional-Services-Märkte: Mit dem Ziel, den „Missbrauch von Werkverträgen“ einzudämmen, der von Andrea Nahles in Interviews beispielsweise anhand der Fleischindustrie beschrieben wurde, definiert der Referentenentwurf praxisfremde Abgrenzungskriterien für ein Arbeitsverhältnis, das modernen Projekt- und Servicedienstleistungen nicht gerecht werden kann. So ist es beispielsweise bei IT-Projekten üblich, in sogenannten Mixed Teams zu arbeiten, bei denen interne Mitarbeiter des Auftraggeberunternehmens Hand in Hand mit IT-Freelancern und externen Entwicklern und IT-Beratern von IT-Beratungs- und Systemintegrationsunternehmen arbeiten. Oft dauern die Projektlaufzeiten bei großen Programmen länger als zwei Jahre.

Wenn zukünftig also beispielsweise IT-Freelancer und andere externe Experten nicht mehr mit den internen Teammitgliedern in räumlicher Nähe zusammenarbeiten dürften, würde die Handlungsfähigkeit in der Projektarbeit massiv behindert. Dass gleichzeitig Straftatbestände für die Geschäftsführungen von externen Beratungs- und Personaldienstleistungsunternehmen definiert werden, wenn beispielsweise bei einer Prüfung der Einsatz eines Freelancers auf Basis eines Dienstvertrages als Arbeitnehmerüberlassung interpretiert wird, erzeugt aus der Marktperspektive betrachtet einen nicht aufzulösenden Konflikt zwischen strukturellem Flexibilitätsbedarf und rechtssicherer externer Beauftragung von Dienstleistern. Projektstrukturen können sich ändern, im Vorfeld wird keine positive „Compliance-Bestätigung“ von



behördlicher Seite erfolgen. Allein in der IT-Branche in Deutschland arbeiten mehr als 90.000 Freelancer, die ein Projektvolumen von mehr als 9,0 Milliarden Euro erwirtschaften.

Die gleiche Problematik gilt für Projekte auf der Basis von Werkverträgen. Wichtig ist in dem Zusammenhang auch zu verstehen, dass Werkverträge für den klassischen Zeitarbeitsmarkt, um den es ursprünglich bei der Regulierung gehen sollte, so gut wie keine Rolle spielen. In den spezialisierten Professional Services Märkten wie IT-Beratung, IT-Services oder Engineering-Services ist dies aber sehr wohl der Fall.

Beispiel Engineering Services: In dem 9-Milliarden-Markt, der ein wichtiger Innovationstreiber für die deutsche Wirtschaft ist, werden etwa 25 Prozent der Leistungen auf der Basis von Arbeitnehmerüberlassung erbracht. Projektverträge auf der Basis von Dienst- und Werkverträgen sind die häufigere Vertragsform der Zusammenarbeit, üblicherweise ausgewählt durch den Auftraggeber. Die Entscheidung erfolgt je nach Projektanforderungen und Kriterien des Risikomanagements. Die Projekte haben oft Laufzeiten von mehreren Jahren.

Für Engineering-Anbieter ergibt sich anhand des Referentenentwurfs in Projektsituationen mit sogenannten Mixed-Teams eine Zwickmühle aus Rechtssicherheit und Höchstüberlassungsdauer.

Würde das Gesetz so umgesetzt, drohten für Geschäftsführungen von Engineeringunternehmen – und von IT-Unternehmen gleichermaßen – hohe Prüfungsrisiken mit strafatrelevanten Folgen durch die unklare Auslegung der formulierten Abgrenzungskriterien in Projekteinsätzen.

Doch auch für die Nutzung von Arbeitnehmerüberlassung durch Unternehmen, die auf Personalflexibilisierung angewiesen sind, hätte ein Gesetz nach der Vorlage des Referentenentwurfs sehr negative Auswirkungen. Eine Begrenzung der Einsatzzeit auf 18 Monate bei der Arbeitnehmerüberlassung war im Koalitionsvertrag ebenso angekündigt wie Equal Pay nach neun Monaten.

Eine Tariföffnung für längere Einsatzzeiten als 18 Monate ist dem Wortlaut nach zwar möglich, allerdings nur für tarifgebundene Einsatzunternehmen mit den dortigen Tarifregelungen. Damit entzieht die Politik der Zeitarbeitsbranche wesentliche Teile des Tarifrechts. Zudem würde durch die Formulierungen nach spätestens zwölf Monaten Equal Treatment gelten.

In der Praxis entstünde aufgrund der Vielzahl an Sondervereinbarungen und Zusatzleistungen in vielen Einsatzunternehmen eine faktische Unmöglichkeit für eine Equal-Treatment-konforme Lohnermittlung und damit eine indirekt erzeugte Begrenzung der Höchstüberlassungsdauer auf zwölf Monate. Zu erwarten wäre dann aus der Marktperspektive, dass ein nicht zu unterschätzender Teil der Zeitarbeitnehmer zurück in die Arbeitslosigkeit fallen würde.

Die Zeitarbeitnehmer, die ihren Job behalten könnten, würden auf der Basis bisheriger Einsatzdaten durch häufigere Wechsel durchschnittlich weniger verdienen als mit den heute geltenden Branchenzuschlagstarifen.

Wenn die Wirtschaft brummt, ist das gut für den Arbeitsmarkt. Damit der Motor weiter brummt und das Getriebe geschmeidig und flexibel die Gänge wechseln kann, braucht es Öl – keinen Sand.



## Marktsektoren im Fokus: IT-Beratung und Systemintegration

Der deutsche Markt für IT-Dienstleistungen ist 2014 laut Daten des Branchenverbandes Bitkom um 2,3 Prozent auf 36,2 Milliarden Euro angestiegen. Darin enthalten sind die beiden Marktsektoren „IT-Beratung und Systemintegration“ sowie „IT-Services“. Für die vorliegende Untersuchung des Marktes der Professional Services werden die Entwicklungen im Markt für IT-Beratung und Systemintegration analysiert, da hier die Personalintensität sowie der Projektcharakter der Leistungen deutlich höher ist als bei den IT-Services, wo die IT-Infrastrukturen und zur Verfügung gestellten Prozesse und Applikationen einen wesentlichen Aspekt der Dienstleistung darstellen.

### IT-BERATUNGEN ERWARTEN DYNAMISCHES WACHSTUM

Die 72 von der Lünendonk GmbH analysierten IT-Beratungen erwirtschafteten im Jahr 2014 einen Umsatz von rund 12 Milliarden Euro und konnten die Umsätze dabei um durchschnittlich 6,9 Prozent steigern. Die Umsätze der Top 25 des Marktes summieren sich auf mehr als 9,8 Milliarden Euro.

Für 2015 prognostizierten die analysierten IT-Beratungs- und Systemintegrationsunternehmen Umsatzsteigerungen von 8,6 Prozent, für 2016 werden sogar 10,6 angestrebt. Die Erwartungen wurden im ersten Halbjahr 2015 erhoben.

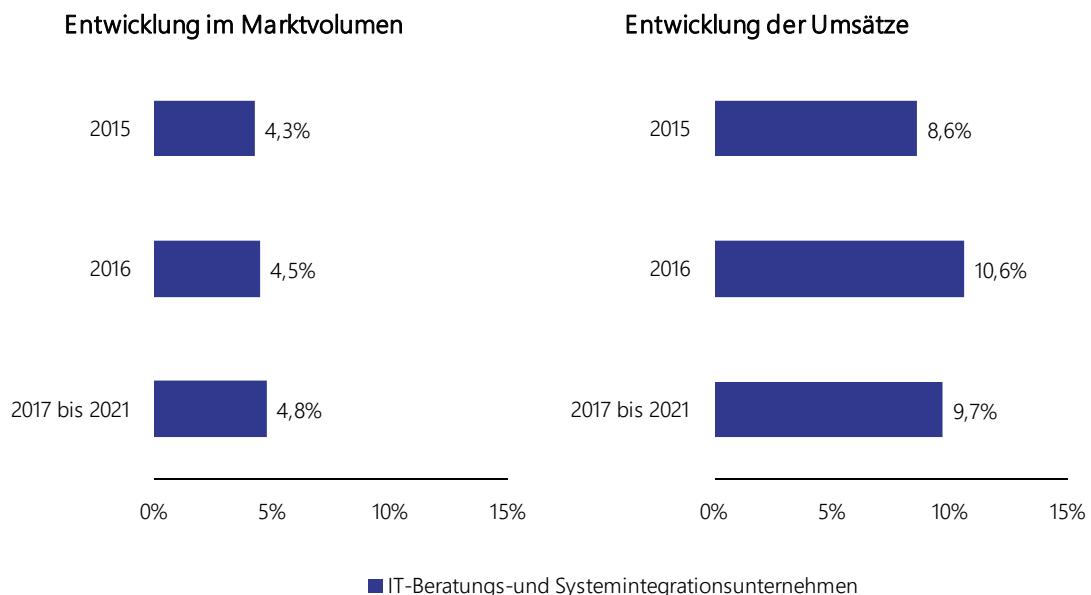


Abbildung 3: IT-Beratungen erwarten, von der digitalen Transformation zu profitieren.

Frage: Wie stark wird sich das Volumen Ihres Marktsegments in Deutschland bzw. der Umsatz Ihres Unternehmens voraussichtlich entwickeln? (n = 45/46)

## LÜNENDONK®-LISTE DER 25 FÜHRENDEN IT-BERATUNGS- UND SYSTEMINTEGRATIONSUNTERNEHMEN IN DEUTSCHLAND

Rang	Unternehmen	Umsatz in Mio. Euro in Deutschland		Mitarbeiter in Deutschland		Gesamtumsatz in Mio. Euro	
		2014	2013	2014	2013	2014	2013
1	IBM Global Business Services, Ehningen *) 1)	1.410,0	1.380,0	6.800	6.800		
2	Accenture GmbH, Kronberg *) 1)	1.380,0	1.250,0	5.850	5.750		
3	T-Systems, Frankfurt am Main *) 2)	1.220,0	1.400,0	4.442	4.700	1.720,0	1.950,0
4	Cappgemini Deutschland Holding GmbH, Berlin *) 1)	620,0	595,0	3.100	3.050		
5	Atos IT Solutions and Services GmbH, München *) 2) 3)	595,0	602,0	2.800	2.700		
6	msh systems AG (Unternehmensgruppe), Ismaning	431,0	417,4	3.662	3.562	653,0	583,0
7	CSC Deutschland Solutions GmbH, Wiesbaden *)	340,0	343,2	1.400	1.469		
7	Hewlett-Packard Deutschland Services, Böblingen *) 2) 4)	340,0	322,0	1.100	1.100		
9	Arvato Systems Group, Gütersloh	336,9	286,7	2.035	1.635	382,1	329,2
10	Allgeier SE, München 5)	334,4	332,2	2.650	2.559	428,3	414,8
11	CGI Deutschland Ltd. & CO. KG, Leinfelden-Echterdingen	243,0	226,0	2.320	2.230		
12	Infosys Limited, Frankfurt am Main *) 6)	229,0	201,0	1.200	1.000		
13	Tata Consultancy Services Deutschland GmbH, Frankfurt am Main *)	228,0	178,0	1.000	884		
14	Itelligence AG, Bielefeld 7)	225,7	166,7	1.497	1.105		
15	ESG Elektroniksystem- und Logistik Gruppe, Fürstfeldbruck	213,0	223,9	1.249	1.274	251,0	258,4
16	Sopra Steria GmbH, Hamburg 8)	212,0	239,0	1.567	1.581		
17	Lufthansa Industry Solutions Unternehmensgruppe, Norderstedt 9)	209,9	199,9	978	863	212,0	202,0
18	All for One Steeb AG, Filderstadt-Bernhausen	193,2	166,3	835	698		
19	NTT Data Deutschland GmbH, München	190,0	205,0	1.125	1.189		
20	Mieschke Hofmann und Partner GmbH (MHP), Ludwigsburg	183,0	150,1	1.065	937	188,0	152,8
21	BTC Business Technology Consulting AG, Oldenburg	177,2	177,6	1.290	1.538	199,7	195,2
22	Materna GmbH (Gruppe), Dortmund	168,5	142,0	1.415	1.286	192,0	158,0
23	Adesso AG (Gruppe), Dortmund	131,9	112,9	1.236	1.106	156,9	135,3
24	Reply Gruppe, Gütersloh	98,0	88,5	650	600		
25	SQS Software Quality Systems AG, Köln	94,0	94,0	909	879	268,5	225,8

Abbildung 4: Führende Anbieter von IT-Beratung und Systemintegration

- 1) Umsätze enthalten auch die Umsätze mit Managementberatung
- 2) Umsätze mit IT-Beratung und Systemintegration
- 3) Kein Vergleich der Umsätze mit dem Vorjahr aufgrund neuer Reportingstruktur möglich; Integration der Bull GmbH
- 4) Umfirmierung in Hewlett Packard Enterprise im Jahr 2015
- 5) Veräußerung der Tochtergesellschaft Didas Business Service GmbH und der Geschäftseinheit Allgeier Benelux 2014
- 6) inkl. Infosys Lodestone
- 7) Ist ein 100-prozentiges Tochterunternehmen von NTT Data Europe
- 8) Ehemals Steria Mummert Consulting GmbH
- 9) Umstrukturierung von Lufthansa Systems in zwei eigenständige Gesellschaften: Lufthansa Industry Solutions und Lufthansa Systems Airline Solutions; Verkauf der IT-Infrastruktursparte an IBM 2014



## DIGITALE TRANSFORMATION ALS TREIBER DES WACHSTUMS

Der wesentliche Treiber für Investitionen in IT ist die digitale Transformation, die branchenübergreifend als Wachstumsfaktor wirkt. Die Unternehmen, die Digitalisierungsprojekte planen und entwickeln, planen mehr Budget für entsprechende Veränderungsprojekte ein. Waren die Investitionen in der Vergangenheit häufig auf mehr Prozesseffizienz ausgelegt, stehen gerade im Zusammenhang mit der Nutzung von Daten für neue Geschäftsmodelle auch wachstumsorientierte Innovationen im Fokus der Unternehmen.

Die konkreten Budgetplanungen der im Rahmen der Lünendonk-360°-Studie „Der Markt für IT-Beratung und IT-Service“ befragten CIOs ergeben folgendes Bild: 58 Prozent der CIOs und IT-Einkaufsmanager kalkulieren für 2016 mehr Budget für IT-Beratung, Systemintegration sowie Softwareentwicklung und -einführung ein. Dagegen sind es nur 36 Prozent der untersuchten Unternehmen, die vorhaben, ihre Ausgaben für IT-Betriebsleistungen zu erhöhen.

Die von Lünendonk befragten IT-Entscheider von 35 analysierten Großunternehmen und Konzernen sehen ihre Unternehmen aktuell mitten in einem Veränderungs- und Transformationsprozess. Gefragt nach der aktuellen Bedeutung der Digitalisierung für ihr jeweiliges Unternehmen, sehen 60 Prozent der Befragten diese Bedeutung als „sehr groß“ beziehungsweise „groß“. Keiner der Befragten ist der Auffassung, dass die Digitalisierung keine Bedeutung für sein Unternehmen hat.

Die CIOs und IT-Einkaufsentscheider wurden ebenfalls gebeten, die Bedeutung der Digitalisierung für ihr Unternehmen in die kommenden zwei Jahre zu projizieren. In diesem Zeitraum wird die digitale Transformation eine „große“ bis „sehr große“ Bedeutung für alle untersuchten Unternehmen haben. Aus der ansteigenden Bedeutung der Digitalisierung für den Unternehmenserfolg ergibt sich in der Konsequenz ein höherer Digitalisierungsgrad. Den Grad der Digitalisierung schätzen die befragten IT-Entscheider aktuell noch überwiegend als mittelmäßig

ein. In den nächsten zwei Jahren soll die digitale Transformation aber bereits so weit fortgeschritten sein, dass in 79 Prozent der untersuchten Unternehmen ein hoher Digitalisierungsgrad erreicht ist.

Dabei erwarten die analysierten Anwenderunternehmen die größten Veränderungen und den Schwerpunkt der Digitalisierung an der Kundenschnittstelle sowie innerhalb der Supply Chain/Logistik.

## TECHNOLOGIETHEMEN FÜR DIE DIGITALE TRANSFORMATION

Um die Investitionen nach Technologiethematen zu analysieren, wurden die Erwartungen der Anbieter den Planungen der Anwenderunternehmen gegenübergestellt. Bei dieser Gegenüberstellung zeigen sich interessante Unterschiede. Bei der Frage konnten die Studienteilnehmer die geplanten und erwarteten Investitionen anhand einer Skala von -2 = „gar nicht“ bis 2 = „sehr stark“ bewerten. Es wird deutlich, dass die Anwenderunternehmen mit den Themen „Modernisierung von Alt-Software“ sowie „Standardisierung und Konsolidierung der IT-Landschaft“ noch verstärkt in die Grundlagen für die digitale Transformation investieren, während die Anbieter bereits stärker auf Umsetzungstechnologien für die digitale Transformation setzen (Business Analytics, Big Data, Cloud Services“).

Auf den ersten Blick erscheinen die Einschätzungen sehr unterschiedlich. Die Übergänge zwischen den Investitionen in die „Hausaufgaben“ und in die modernen Transformationstechnologien sind jedoch fließend. Denn wenn ein Unternehmen aus dem Maschinen- und Anlagenbau beispielsweise neue Geschäftsmodelle im Bereich der After-Sales-Services entwickeln will, müssen nicht nur die Maschinen mit neuen und zusätzlichen Sensoren und Schnittstellen ausgestattet werden. Es sind auch Investitionen in die Infrastruktur zur Anbindung externer Datenquellen sowie für die Datenanalyse erforderlich. Dass in diesem Zusammenhang völlig neue Strategien für die IT-Security entwickelt werden müssen, spiegelt sich in der von Anwendern und Anbietern gleichermaßen hohen Bewertung des Themas wider.





## ANWENDER ERWARTEN SCHWERPUNKT DER DIGITALISIERUNG

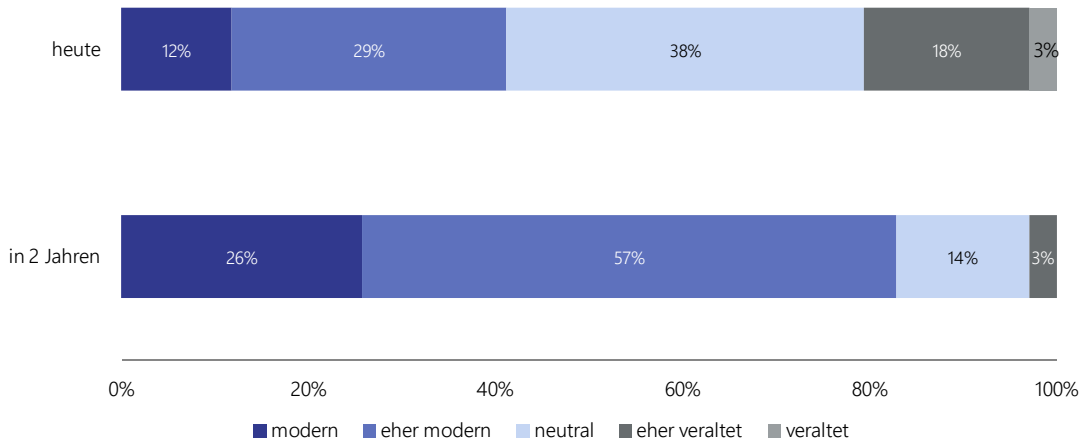


Abbildung 5: Ähnlich wie der Digitalisierungsgrad, wird künftig auch der Technologiegrad an Bedeutung gewinnen.

Frage: Wie bewerten Sie den Technologiegrad der IT in Ihrem Unternehmen? Skala von -2 = „veraltet“ bis +2 = „modern“ (n = 34)

#### FACHKRÄFTEMANGEL UND ZUSAMMENARBEIT MIT IT-FREELANCERN

Für die IT-Beratungs- und Systemintegrationsunternehmen bedeutet Wachstum, dass sie zusätzliche Mitarbeiter gewinnen müssen. Zwar ist der Kandidatenmarkt unter Druck, den analysierten Unternehmen ist es im Jahr 2014 jedoch überwiegend gelungen, zusätzliche Mitarbeiter einzustellen. Durchschnittlich haben die IT-Beratungs- und Systemintegrationsunternehmen die Belegschaft um 6,5 Prozent erhöht. Das entspricht fast dem Umsatzzuwachs in Höhe von 6,9 Prozent im Jahr 2014.

Berücksichtigt man, dass der Zuwachs bei den Mitarbeitern den Saldo der Mitarbeiter Einstellungen und Mitarbeiterabgänge darstellt und die Fluktuationsquoten üblicherweise zwischen 5 und mehr als 10 Prozent liegen, wird deutlich, dass die IT-Beratungs-

und Systemintegrationsunternehmen teile der Umsätze auch mit externer Unterstützung erzielt haben. Denn die Produktivität neuer Mitarbeiter erreicht nur selten von Anfang an die Produktivität der eingearbeiteten Mitarbeiter. Zudem fallen durch Mitarbeiterabgänge auch Umsätze weg. Diese externe Unterstützung holen sich viele IT-Beratungs- und Systemintegrationsunternehmen durch IT-Freelancer.

Dieser Zusammenhang spiegelt sich auch in den Kundengruppen der führenden Agenturen für Rekrutierung, Vermittlung und Steuerung von IT-Freelancern wider: Mit IT-Dienstleistungsunternehmen erzielten die führenden Agenturen im Jahr 2014 durchschnittlich rund 23 Prozent ihrer Umsätze.



## Marktsektoren im Fokus: Der Markt für Rekrutierung, Vermittlung und Steuerung von IT-Freelancern

Der Markt für die Rekrutierung, Vermittlung und Steuerung von IT-Freelancern ist ein wichtiger Flexibilisierungsfaktor für den IT-Projektmarkt in Deutschland. Die wichtigste Kundengruppe sind Unternehmen, die die IT-Freelancer für die Umsetzung von internen IT-Projekten einsetzen. Dabei beauftragen insbesondere die Unternehmen des gehobenen Mittelstandes und große Unternehmen die IT-Freelancer immer häufiger über Vermittlungsagenturen und Personaldienstleister. Wesentliche Treiber dieser Entwicklung weg von einer direkten Beauftragung über die Fachbereiche hin zu einer vom Einkauf gesteuerten Beauftragung in der Zusammenarbeit mit externen Agenturen sind die zunehmende Professionalisierung des Dienstleistungseinkaufs, steigende Compliance-Anforderungen sowie mehr Transparenz und das Ziel besserer Einkaufskonditionen.

Der Anbietermarkt für Rekrutierung, Vermittlung und Steuerung von IT-Freelancern ist geprägt durch Spezialisten, die ausschließlich Projekte mit Freelancern vermarkten sowie hybride Dienstleister, die neben der Rekrutierung, Vermittlung und Steuerung von IT-Freelancern auch andere Leistungsfelder und Vertragsformen anbieten.

Der größte Anbieter von Rekrutierung, Vermittlung und Steuerung freiberuflicher IT-Experten, die Hays AG, Mannheim, war in der Vergangenheit den Spezialisten zuzurechnen, hat in den letzten Jahren jedoch das Leistungsspektrum sowohl in puncto Vertragsformen als auch hinsichtlich Qualifikationsbereichen strategisch erweitert (Ingenieure, kaufmännisches Personal). Zudem hat auch die Personalvermittlung in Festanstellungen ein signifikantes Gewicht bei der Hays AG.

DER MARKT FÜR REKRUTIERUNG, VERMITTLUNG UND STEUERUNG FREIBERUFLICHER IT-EXPERTEN HAT EINE WICHTIGE FLEXIBILISIERUNGSFUNKTION FÜR DIE WIRTSCHAFT.

Zahl der freiberuflichen IT-Experten in Deutschland 2014:	92.000
Zahl der freiberuflichen IT-Experten in Deutschland 2013:	87.500
Umsatz der freiberuflichen IT-Experten 2014:	9,0 Milliarden Euro
Umsatz der freiberuflichen IT-Experten 2013:	8,4 Milliarden Euro
Marktanteil der Top-10-Staffing-Anbieter 2014:	19,1 Prozent
Marktanteil der Top-10-Staffing-Anbieter 2013:	18,6 Prozent

Abbildung 6: Factsheet des Markts für Rekrutierung, Vermittlung und Steuerung von IT-Freelancern

## TOP 10 DER ANBIETER FÜR REKRUTIERUNG, VERMITTLUNG UND STEUERUNG VON IT-FREELANCERN IN DEUTSCHLAND

Rang	Unternehmen	Umsatz mit Rekrutierung, Vermittlung und Steuerung von IT-Freelancern in Deutschland in Mio. Euro		Mitarbeiter in Deutschland		Gesamtumsatz in Mio. Euro	
		2014	2013	2014	2013	2014	2013
1	Hays AG, Mannheim	781,20	711,4	1.400	1.300	1.350,0	1.100,0
2	Gulp Information Services GmbH, München	297,9	268,3	227	180	313,3	278,4
3	Allgeier Experts SE, Wiesbaden	183,2	161,2	418	437	228,6	239,4
4	SThree GmbH, Frankfurt am Main	79,6	62,7	530	505	173,0	141,0
5	Solcom Unternehmensberatung GmbH, Reutlingen	76,8	65,4	120	110	79,0	68,1
6	Questax Gruppe, Frankfurt am Main <sup>1)</sup>	68,2	-	120	-	75,8	-
7	1st solution consulting GmbH, Düsseldorf	65,3	46,6	74	68	82,0	59,0
8	Westhouse Consulting GmbH, Garching bei München	65,0	62,1	103	87	71,0	71,0
9	Etengo (Deutschland) AG, Mannheim	57,0	45,0	61	51	57,0	45,0
10	top itservices AG, Unterhaching <sup>2)</sup>	48,5	40,0	783	699	73,7	60,5

Abbildung 7: Führende Anbieter für Rekrutierung, Vermittlung und Steuerung freiberuflicher IT-Experten in Deutschland

1) Die Umsätze der Questax Gruppe beinhalten die Umsätze der QUEST Softwaredienstleistung GmbH (Umfirmierung in Questax GmbH in 12/2014) sowie der Reutax AG. Übernahme der Reutax AG durch die Questax GmbH in 12/2014. Umfirmierung der Reutax AG in Questax Heidelberg GmbH in 3/2015.

2) Konzernabschluss inklusive toptecs GmbH und bitts. GmbH

### MARKTVOLUMEN

Das Marktvolumen wird definiert durch die Umsätze, die die IT-Freelancer in Deutschland erwirtschaften. Nach Schätzungen von Lünendonk lag die Zahl der IT-Freelancer im Jahr 2014 bei 92.000 Personen, die ein Marktvolumen von 9,0 Milliarden Euro erwirtschaftet haben. Im Vergleich zum Vorjahr stieg das Marktvolumen um 7,0 Prozent an (2013: 8,4 Milliarden Euro). Für das Jahr 2015 prognostizierten die von Lünendonk im Rahmen der Lünendonk®-Marktsegmentstudie 2015 „Der Markt für Rekrutierung, Vermittlung und Steuerung von IT-Freelancern in Deutschland“ analysierten Anbieter ein durchschnittliches Umsatzwachstum von 16,5 Prozent. Für 2016 liegen die Erwartungen mit durchschnittlich 15,4 Prozent Wachstum nur unwesentlich darunter. Dass die Unternehmen davon ausgehen, schneller als der Markt zu wachsen, spiegelt sich in allen von Lünendonk untersuchten Dienstleistungsmärkten wider. Die Wachstumserwartungen für den Gesamtmarkt

lagen bei 7,6 Prozent für das Jahr 2015. Als Vergleichsgröße für die Marktanteile der Agenturen nutzt Lünendonk die Umsätze der Top 10. Diese haben im Jahr 2014 zusammen einen Umsatz von mehr als 1,7 Milliarden Euro erzielt. Damit haben die Top 10 im Jahr 2014 einen rechnerischen Marktanteil von 19,1 Prozent erzielt. Gegenüber dem Vorjahr entspricht das einer Steigerung um 0,5 Prozentpunkte.

Wie die Trendstudie 2015 „Services Procurement Excellence: Dienstleistersteuerung und Compliance im Fokus“ von Lünendonk verdeutlicht, wollen die Auftraggeberunternehmen die IT-Freelancer immer seltener direkt beauftragen. Als Folge dieser Entwicklung nimmt der Anteil der überwiegend oder ausschließlich über Agenturen und Personaldienstleister beauftragten IT-Freelancer weiter zu. Der Marktanteil der Agenturen und Personaldienstleister steigt strukturell.



## ANBIETER RECHNEN 2014,2015 UND 2016 MIT STARKEM UMSATZPLUS

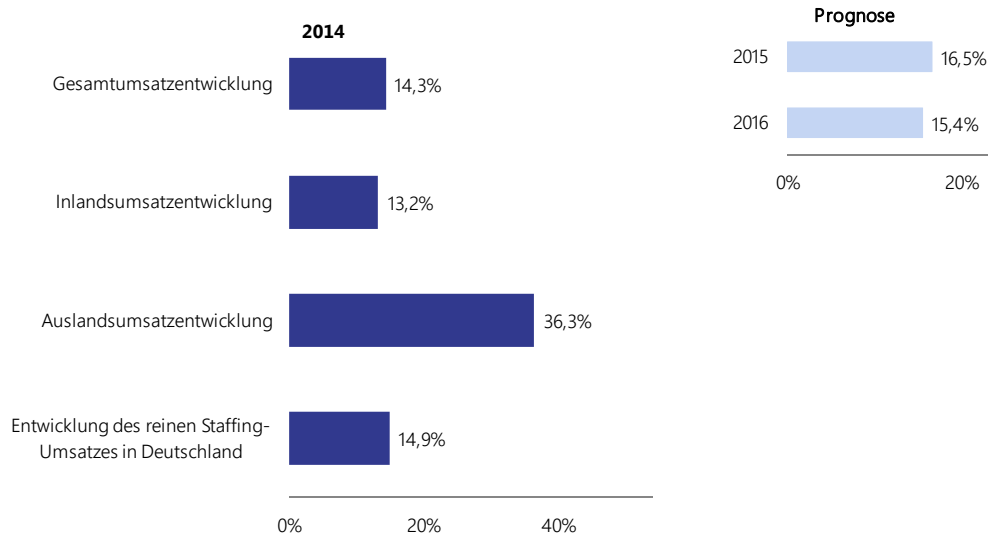


Abbildung 8: Umsatzentwicklung und Prognose der führenden Anbieter

Frage: Bitte geben Sie die Umsätze Ihres Unternehmens an. Angaben in relativen Werten – n=20 (Auslandsumsatzentwicklung: n=9)

Frage: Wie stark wird sich der Umsatz Ihres Unternehmens voraussichtlich verändern? (durchschnittlich pro Jahr) – n=18

#### PARTNERSCHAFT UND WETTBEWERB MIT IT-BERATUNGS- UND IT-SERVICEUNTERNEHMEN

Die Kundengruppe der Anwenderunternehmen steht für mehr als zwei Drittel der Umsätze (2014: 71,8 Prozent) der führenden Agenturen für die Vermittlung von IT-Freelancern. Weitere 22,7 Prozent erwirtschaften die Agenturen mit IT-Unternehmen, die die IT-Freelancer vor allem für Projekte einsetzen, die sie im Kundenauftrag bearbeiten und mit eigenen Ressourcen nicht komplett umsetzen können. Das trifft vor allem auf IT-Beratungs- und IT-Serviceunternehmen zu. Mit Standardsoftwareunternehmen erzielen die führenden Agenturen 5,5 Prozent der Umsätze.

Die Anbieter von Rekrutierung, Vermittlung und Steuerung von IT-Freelancern sind aufgrund ihres Geschäftsmodells prinzipiell in der Lage, schneller zu wachsen als klassische IT-Beratungs- und Systemintegrationsunternehmen. Die Mitarbeiter im Vertrieb und in der Rekrutierung können in einem großen Pool von Kandidaten nach den geeigneten IT-

Freelancern suchen und sie beim Kunden zum Einsatz bringen, während der Rekrutierungsprozess für eine Festeinstellung deutlich länger dauert.

Das klassische Geschäftsmodell der IT-Dienstleistungsunternehmen mit festangestellten Mitarbeitern erfordert für nachhaltiges Wachstum den kontinuierlichen und zeitaufwendigen Prozess der Einstellung und anschließenden individuellen Vermarktung der festangestellten IT-Experten. Dieser aufwendigere Prozess lässt eine vergleichbare Besetzungsgeschwindigkeit meist nicht zu. Auf der anderen Seite haben die IT-Dienstleistungsunternehmen oft auch die Chance, komplette Teams zu vermarkten oder umfangreiche Projekte zu steuern, was wiederum die Vermarktung der Mitarbeiter sehr effizient machen kann.

#### LEISTUNGSSPEKTRUM

Das Leistungsspektrum der führenden Anbieter ist entsprechend der Positionierung von Spezialisten und hybrid positionierten Anbietern heterogen.

MANAGED SERVICES GEWINNEN AN ANTEILEN DAZU

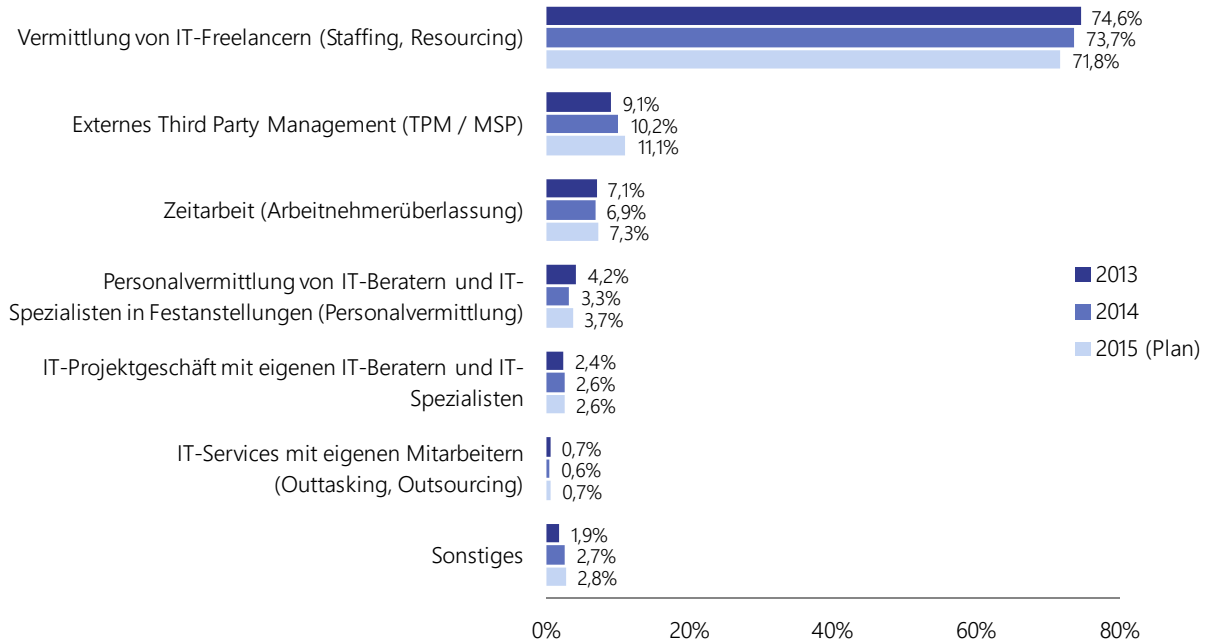


Abbildung 9: Leistungsspektrum 2013-2015

Frage: Welche Leistungen bieten Sie Ihren Kunden an? (Umsatzanteile in Prozent) – Mittelwerte – n=21

Im Jahr 2014 lag der Anteil der mit Rekrutierung, Vermittlung und Steuerung von IT-Freelancern erzielten Umsätze durchschnittlich bei 73,7 Prozent. Zusammen mit den Leistungen „Third Party Management/Managed Services“ ergeben sich für das Jahr 2014 relevante Segmentumsätze von über 83,0 Prozent.

An dritter Stelle der Umsatzanteile im Leistungsspektrum folgt die Arbeitnehmerüberlassung mit einem durchschnittlichen Anteil von 6,9 Prozent im Jahr 2014. Ein wichtiges Element des Leistungsspektrums, das insbesondere von großen Auftraggeberun-

ternehmen zur strategischen Providersteuerung eingesetzt wird, ist die Tätigkeit als Managed Services Provider (MSP). Dabei übernimmt der MSP die Steuerung der „nicht strategischen“ Dienstleister.

Der Einkauf fokussiert sich auf die Steuerung und Entwicklung der strategischen Dienstleister. Entstanden ist diese Dienstleistung aus der Tatsache, dass große Unternehmen mit hunderten Dienstleistungsunternehmen und noch mehr Freelancern zusammengearbeitet haben. Eine effektive und effiziente Steuerung war faktisch unmöglich.



## Marktsektoren im Fokus: Technologie-Beratung und Engineering Services

Das Marktvolumen für Technologie-Beratung und Engineering Services in Deutschland lag im Jahr 2014 nach Schätzungen von Lünendonk bei 9,3 Milliarden Euro. Die von Lünendonk analysierten führenden Anbieter konnten im gleichen Zeitraum ihre Inlandsumsätze um 6,7 Prozent steigern, wobei die Anbieter die Zahl der Mitarbeiter durchschnittlich um 9,4 Prozent erhöhen konnten.

Für das Jahr 2015 rechneten die führenden Anbieter mit einem Marktwachstum von 4,5 Prozent (Stand 1. Halbjahr 2015). Dabei muss berücksichtigt werden,

dass die Engineering Provider in einem engen Kandidatenmarkt rekrutieren müssen und seit Jahren mit hohen Übernahmequoten seitens der Auftraggeberunternehmen konfrontiert sind. Dementsprechend müssen diese Verluste durch abgewanderte Mitarbeiter zunächst kompensiert werden, bevor überhaupt ein Mitarbeiterwachstum möglich ist. Für das Jahr 2016 prognostizierten die führenden Anbieter ein Marktwachstum von 5,3 Prozent. Für das eigene Umsatzwachstum waren die Anbieter optimistischer und erwarteten für das Jahr 2016 durchschnittlich ein Plus 8,1 Prozent.

### DIE PROGNOSEN DER INLANDSUMSÄTZE STEIGEN AN

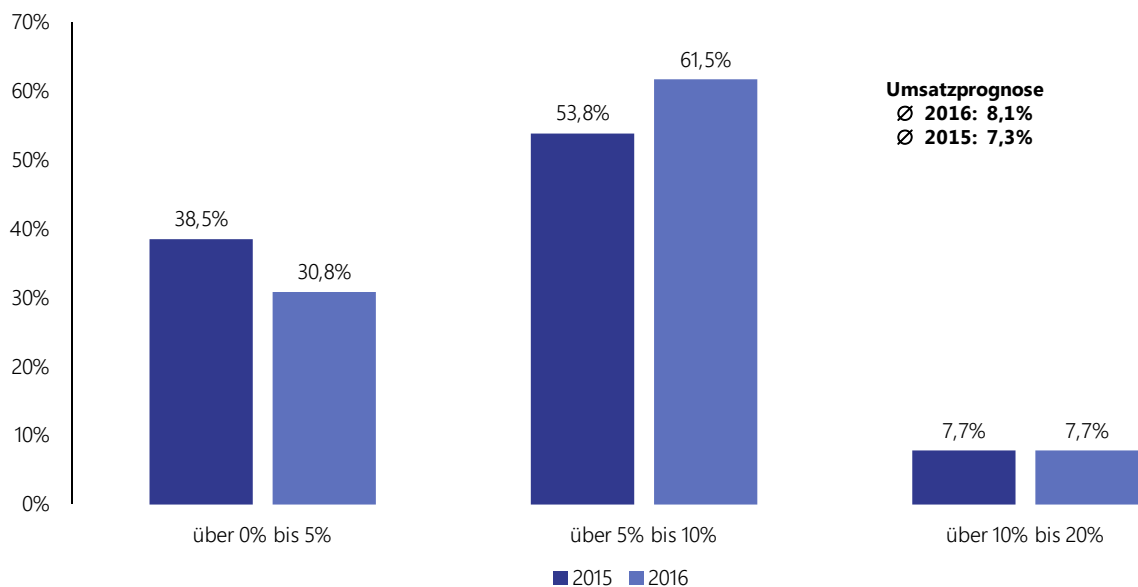


Abbildung 10: Prognose der Inlandsumsätze für 2015 und 2016

Frage: Wie stark wird sich der Umsatz Ihres Unternehmens mit TBES in Deutschland voraussichtlich entwickeln? Relative Häufigkeit; Mittelwerte; n = 13

Der Markt ist geprägt durch Anbieter mit unterschiedlicher Größe und Positionierung. Lünendonk unterscheidet dabei die Anbietertypologien der „Systemdienstleister“ sowie der „Ressourcendienstleister“. Die Systemdienstleister zeichnen sich dadurch aus, dass sie umfangreiche Aufgaben auf Basis von Werkverträgen übernehmen, in Competence Centern nachhaltig in Methoden- und Technologiekompetenz investieren und häufig auch eigene Prüfanlagen

betreiben oder in ähnlicher Weise in Innovation und eigenes Intellectual Property investieren.

Ressourcendienstleister setzen ihre Projektengineure und Konstrukteure auf der Basis von Dienstverträgen oder im Wege der Arbeitnehmerüberlassung bei den Auftraggebern ein und liefern als Mehrwert vor allem die schnelle und anforderungsgerechte externe Projektunterstützung.

### FÜHRENDE ANBIETER VON TECHNOLOGIE-BERATUNG UND ENGINEERING SERVICES IN DEUTSCHLAND

Unternehmen	Umsatz in Deutschland in Mio. Euro		Mitarbeiterzahl in Deutschland		Gesamtumsatz in Mio. Euro	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
1 Bertrand AG, Ehningen *)	801,7	728,1	9.550	8.825	870,6	782,4
2 EDAG Engineering GmbH, Wiesbaden	537,0	481,0	5.800	5.400	690,0	632,0
3 IAV GmbH Ingenieurgesellschaft Auto und Verkehr, Berlin	519,0	511,0	5.417	4.977	580,0	561,0
4 Ferchau Engineering GmbH, Gummersbach *)	470,0	450,0	5.350	5.100	480,0	460,0
5 AKKA Technologies Germany/MBtech Group GmbH & Co.KGaA, Sindelfingen	318,2	311,4	2.995	2.916		
6 Altran GmbH & Co. KG, Frankfurt am Main	249,0	283,0	3.000	3.000		
7 ESG Elektroniksystem- und Logistik GmbH, Fürstfeldbruck	213,0	223,9	1.249	1.274	251,0	258,4
8 Brunel GmbH, Bremen	199,1	198,5	2.600	2.700		
9 FEV GmbH, Aachen *)	168,5	149,5	2.210	1.529	338,0	299,9
10 Alten GmbH, Coburg	168,0	110,0	2.200	1.350		
11 IABG Industrieanlagen-Betriebsgesellschaft mbH, Ottobrunn	156,2	142,4	954	925	189,0	172,4
12 P3 Ingenieurgesellschaft mbH, Aachen *)	143,0	136,0	610	574	179,0	170,0
13 Randstad Professionals GmbH & Co. KG, Köln *)	142,0	150,0	2.350	2.500		
14 euro engineering AG, Düsseldorf	142,0	148,9	2.050	2.130	142,0	148,9
15 Assystem Deutschland Holding GmbH, Hamburg	115,9	119,3	1.150	1.243		
16 Gigatronik Gruppe, Stuttgart *)	101,0	80,6	1.002	875	103,0	82,0
17 Semcon Holding GmbH & Co. KG, München *)	101,0	104,0	1.038	1.073		
18 PSW automotive engineering GmbH, Gaimersheim *)	87,0	60,0	820	715	88,6	61,3
19 P+Z Engineering GmbH, München	78,0	75,5	905	887		
20 RLE International Gruppe, Overath	63,2	67,9	850	750	97,8	93,5
21 ETAS GmbH, Stuttgart	56,1	52,8	635	533	174,1	145,8
22 Labinal GmbH, Hamburg *)	52,3	56,8	310	334		
23 Vispiron Engineering GmbH, München	45,5	45,0	292	300	47,0	45,0
24 in-tech GmbH, Garching/München	37,0	28,0	450	320	38,0	28,5
25 Indurest/IBV GmbH, Eppstein 1)	34,9	44,0	410	385	34,9	44,0

Abbildung 11: Lünendonk®-Liste 2015 der führenden Anbieter von Technologie-Beratung und Engineering Services

\*) Umsatz- und/oder Mitarbeiterzahlen teilweise geschätzt.

1) inkl. des 100%igen Tochterunternehmens John Brown Voest GmbH. Indurest ist Teil der Griesemann Gruppe.



### AKTUELLE TRENDS UND ENTWICKLUNGEN

Die beiden wichtigsten Kundenbranchen der Engineering-Dienstleister, die Automotive- und die Luftfahrtindustrie, sind international aufgestellt und haben begonnen, die Zusammenarbeit mit ihren externen Dienstleistungspartnern neu zu organisieren – national wie international. Wesentliche Treiber dieser veränderten Anforderungen sind ein hoher Kostendruck sowie das Ziel, umfangreichere Aufgabenpakete nach außen zu verlagern. Die Ankündigung der großen Koalition, die Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit in Bezug auf die Arbeitnehmerüberlassung (Stichworte: 18 Monate Höchstüberlassungsdauer, Equal Pay nach 9 Monaten) und die Vergabe von Werkverträgen neu zu regulieren, sorgt für zusätzlichen Druck und Verunsicherung.

Aus der Marktperspektive betrachtet spricht vieles dafür, dass sich der Anbietermarkt stärker anhand der Kundenanforderungen ausdifferenzieren wird. Konkret bedeutet dies, dass Systemdienstleister, die mit eigenen Anlagen und Kompetenzzentren größere Aufgabenpakete übernehmen, vom Trend der verstärkten Vergabe von „Work Packages“ profitieren dürften. Gleichzeitig bleibt aber auch ein Bedarf an klassischer Projektunterstützung erhalten.

Unternehmen, die stärker auf die Vermittlung von einzelnen Experten ausgerichtet sind, dürften versuchen, mehr Aufgaben in der Steuerung der externen Ressourcen für die Kundenunternehmen zu übernehmen. Dass weiterhin viele Anbieter hybrid aufgestellt sind und beide Varianten der Dienstleistung anbieten, widerspricht dieser Entwicklung nicht.

Denn die Art und Weise, wie Dienstleistungen abgerufen werden, hängt von den jeweiligen Kunden ab. So kann ein Unternehmen, das bei einem wichtigen Kunden überwiegend Work Packages bearbeitet, bei anderen Auftraggebern als Ressourcen-Dienstleister eingesetzt werden.

### FORMEN DER ZUSAMMENARBEIT

Sogenannte Projektverträge sind ein etwas unscharfer Sammelbegriff für Projekte, die entweder auf der Basis von Dienstverträgen oder von Werkverträgen durchgeführt werden. Unter den Oberbegriff der Projektverträge wurden im Jahr 2014 durchschnittlich 72 Prozent der Umsätze erzielt. Dabei machen Werkverträge wiederum 66,5 Prozent dieser Projektverträge aus. Dienstverträge kamen innerhalb der Projekte zu 33,5 Prozent zum Einsatz. Bei einem Werkvertrag schuldet der Auftragnehmer ein definiertes Ergebnis und ist für die Organisation und Abwicklung verantwortlich. Dieses Ergebnis kann beispielsweise die Entwicklung des Betriebssystems eines Navigationsgeräts sein, ein kontinuierlicher Testservice oder das Innendesign eines PKW.

Als werkvertragsähnliche Projekte werden Projekte verstanden, bei denen beispielsweise durch Service Level Agreements (SLAs) oder andere Zusatzvereinbarungen zusätzliche Risiken und Aufgaben vom Engineering-Dienstleister übernommen werden. In diesem Zusammenhang ist insgesamt auch der Begriff von Work Packages geläufig. Für das Jahr 2015 planen die Anbieter einen Anstieg des Projektgeschäfts auf 74 Prozent der Umsätze. Parallel dazu soll der Anteil der Arbeitnehmerüberlassung von 26 Prozent im Jahr 2015 auf 24 Prozent zurückgehen.

Die Entwicklung, dass die großen Auftraggeberunternehmen vermehrt Work Packages vergeben wollen, sehen die befragten Anbieter als sehr starken Trend. So gehen 94 Prozent der befragten Unternehmen davon aus, dass die Kunden zukünftig stärker die Vergabe von Work Packages anfragen, während nur 6 Prozent zukünftig eine stärkere Nachfrage von Einzelnen Experten erwartet (Vermittlung von Ressourcen). Mit Zeitarbeit (Arbeitnehmerüberlassung) erwirtschaften die von Lünendonk analysierten Unternehmen etwa ein Viertel ihrer Umsätze. Gleichwohl unterscheidet sich der Markt für



WERKVERTRÄGE ALS HÄUFIGSTE VERTRAGSFORM

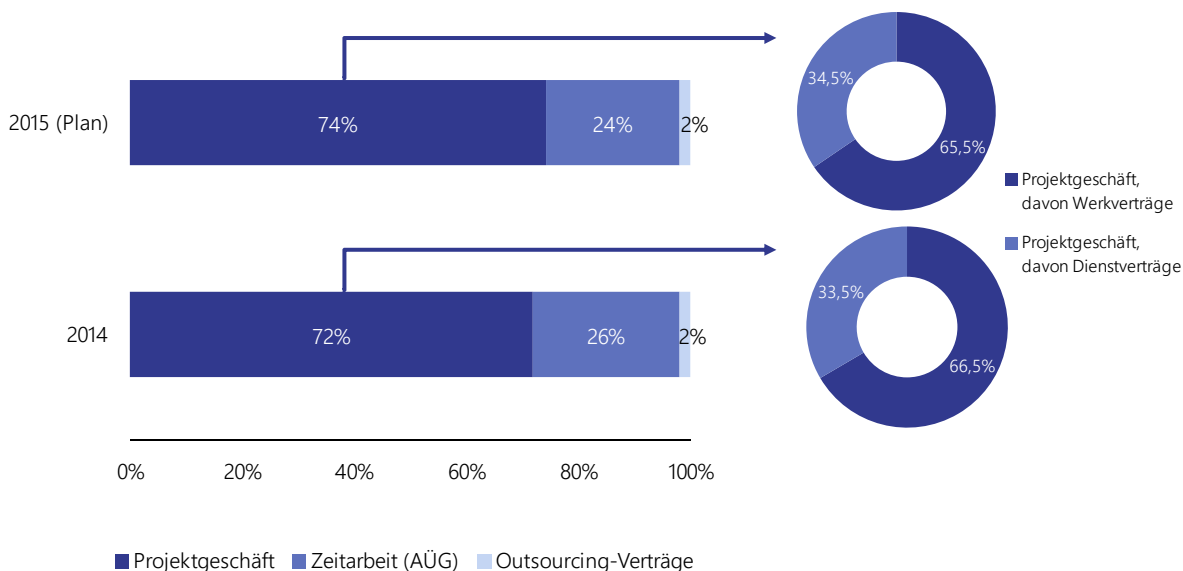


Abbildung 12: Vertragsformen der Zusammenarbeit

Frage: Umsatzanteil mit folgenden Vertrags-/Abwicklungsformen; Relative Häufigkeiten; Mittelwerte; n = 15

Engineering Services fundamental von der klassischen Zeitarbeit aufgrund des hohen Qualifikationsniveaus der Mitarbeiter (Ingenieure und Konstrukteure), längerer Projektlaufzeiten (häufig 2 Jahre und länger) und anderer Kundenanforderungen.

Was würde daher eine gesetzliche Regulierung, wie im Referentenentwurf vom Dezember 2015 vorgesehen, für den Engineering-Markt bedeuten?

Anhand weniger Kennzahlen zeigt sich, dass eine Höchstüberlassungsdauer für den Engineering-Markt und für die Kunden schädlich wäre. Warum? Zwei Drittel der Ingenieure, die bei einem Engineering-Anbieter ausscheiden, wechseln ohnehin zu einem Kundenunternehmen.

Die Kunden haben also die Engineering-Dienstleister längst als strategischen Rekrutierungskanal identifiziert. Die Fluktuationsquote von durchschnittlich 17 Prozent im Jahr 2014 zeigt dies deutlich. Andererseits würden Auftraggeber gezwungen, künstlich Teile ihrer Projektteams, die im Wege der Arbeitnehmerüberlassung eingesetzt sind, auszutauschen.

Die Folgen wären voraussichtlich ein höherer Koordinationsaufwand, zusätzliche Lernkurven, höhere Kosten und längere Projektlaufzeiten. Zudem gefährden die vorlegten Kriterien für eine Abgrenzung von Dienst- und Werkverträge anhand eines Arbeitsverhältnisdefinition, das modernen Projekt- und Servicedienstleistungen nicht gerecht werden kann, große Teile der Projektarbeit auf der Basis von Dienst- und Werkverträgen.



## Ausblick

Die Digitale Transformation steht bei vielen Unternehmen ganz oben auf der Agenda. Dabei sind es immer häufiger die Fachbereiche, die disziplinübergreifende Projekte anstoßen, in ihren Budgets verantworten und die IT als Know-how-Partner sowie Moderator für externe Beratungs- und IT-Services hinzuziehen. Der Anteil der im eigenen Hause erbrachten IT-Services geht zurück. Cloud Services in verschiedener Form von der Private- über die Hybrid bis zur Public Cloud helfen dabei, neue Prozesse und Services schneller zu vermarkten.

Die Herausforderungen und Ziele im Zusammenhang mit der digitalen Transformation unterscheiden sich je nach Branche erheblich. Aber oft zeigen sich auch gemeinsame Themen, die vor Jahren noch unsichtbar waren. Beispiel Einzelhandel und Banken: Beide Branchen arbeiten am Thema Multichannel-Strategien, um die Kunden auf allen Kanälen und vor allem mobil an sich zu binden. Das verbindende Element ist hier das mobile Internet sowie das veränderte Benutzerverhalten und die Tatsache, dass die Smartphones fast alle Lebensbereiche der Menschen erreicht haben. Über eine Steigerung der sogenannten User Experience soll die Bindung erfolgen, die dann zu mehr Umsatz führt.

Diese Veränderung betrifft auch die Automobilbranche. Interessant zu beobachten sind daher die Entwicklungen im Zusammenhang mit dem vernetzten Auto. Hier versuchen viele Automobilhersteller, die Hoheit über das Infotainment und damit die Interaktion mit dem Fahrer zu verteidigen, während bei der Generation Y die Bedeutung des Statussymbols Auto bereits geringer wird und der Wunsch nach Flexibilität durch Mobility-Services wie Car2go, Drivenow etc. ausgelebt werden kann.

Weil immer mehr Produkte mit mobilen Schnittstellen ausgerüstet werden, damit das Internet of Things auch wirklich alle Lebensbereiche umspannt und durchzieht, steigt die Vielfalt der erforderlichen Kompetenzen, um neue Produkte und After Sales Services entwickeln zu können. Zudem reduziert sich die Halbwertszeit des Wissens durch den Einsatz neuer Technologien. Gleichzeitig müssen gerade in der IT auch Alt-Technologien gewartet und gemanaged werden. Es wird deutlich: Durch die Digitale Transformation steigt nicht nur auf der Technologieebene die Komplexität sondern auch im Personalmanagement.

### HERAUSFORDERUNG PERSONALMANAGEMENT

Für erfolgreiche Unternehmen kommt es darauf an, in einem von Fachkräftemangel sowie kürzeren und nahezu unplanbaren Wirtschaftszyklen geprägten Marktumfeld flexibel agieren zu können. Dabei gilt es, die Planungen der internen Personalentwicklung mit dem strategischen Providermanagement zu verknüpfen im Sinne eines Total Workforce Managements. Denn der jeweils isolierte Blick auf interne und externe Mitarbeiter führt immer häufiger zu Engpässen und Wartezeiten, wenn Führungskräfte oder Experten nicht in ausreichender Zahl oder passender Qualifikation rekrutiert werden können. Gleiches gilt bei der Projektvergabe und -besetzung und wird aufgrund der schwer zu synchronisierenden Budgetfreigabe- und Besetzungszyklen von der Ausnahme zum Regelfall. Das müssen auch namhafte Arbeitgebermarken feststellen. Gerade in wirtschaftlich stabilen Zeiten, wie sie in Deutschland derzeit vorherrschen, werden reduzierte Wartezeiten und Handlungsfähigkeit zum Wettbewerbsvorteil. Es geht darum, den Mangel möglichst gut zu verwalten und die Bedarfe flexibel und transparent zu organisieren. Und zwar über die



Rekrutierung von festangestellten Mitarbeitern und der Beauftragung von externen Experten hinweg.

#### VOM DIENSTLEISTER ZUM STRATEGISCHEN PARTNER

Die Zeiten, in denen ein Unternehmen sicher sein konnte, die verschiedenen Rekrutierungsbedarfe ad hoc durch Anfragen bei mehreren Anbietern für Professional Services erfolgreich bewältigen zu können, sind vorbei. Der Markt hat sich gedreht. Die Unternehmen müssen sich bei den hochkarätigen Kandidaten bewerben. Professional-Services-Anbieter können es sich oft leisten, bei Projekten mit wenig attraktiven Honorarmargen nicht anzubieten. Wie lässt sich dieses Dilemma aus Sicht der Auftraggeberunternehmen lösen? Ein entscheidender Aspekt ist in diesem Zusammenhang eine engere Zusammenarbeit mit den externen Dienstleistern, die im Rahmen von echten Partnerschaften überhaupt erst die Chance bekommen, Lösungen zu entwickeln, um beispielsweise eine höhere Projektbesetzungsquote oder höhere Ergebnisqualität zu liefern.

#### COMPLIANCE UND BERATUNGSKOMPETENZ

Gleichzeitig wird es für die Auftraggeber immer wichtiger, mehr Transparenz über die externen Dienstleistungspartner zu erhalten, um besser planen zu können – auch über verschiedene Vertragsformen hinweg. Denn häufig gibt es in Spezialdisziplinen nur wenige Experten, die verfügbar sind, sodass sich die Beauftragung eher nach der Verfügbarkeit der Experten richtet als nach der ursprünglich gewünschten Vertragsform.

Im Zusammenhang mit den steigenden Compliance-Anforderungen verfolgen viele Unternehmen das Ziel, die Vergabeentscheidungen sowie die Maßnahmen der operativen Überwachung der Projekte möglichst transparent im Prozess abzubilden. In Streitfällen, bei denen es beispielsweise um Fragen wie Scheinselbstständigkeit, Gültigkeit von Werkverträgen oder um Fälle geht, bei denen sich Mitarbeiter von Dienstleis-

tern beim Auftraggeberunternehmen auf Festanstellung einklagen wollen, liegen dann mehr dokumentierte Fakten und Argumente für die Auftraggeber vor. Unabhängig von dem vorliegenden Referentenentwurf wollen sich die Auftraggeber besser absichern. Die Problematik der steigenden Compliance-Anforderungen von Auftraggeberunternehmen haben auch die Software-Anbieter von Vendor-Management-Systemen erkannt und entwickeln Entscheidungshilfen im Rahmen des Vergabeprozesses für die richtige Vertragsform, so dass bereits bei der Bedarfsanalyse wichtige Compliance-Anforderungen umgesetzt und erfüllt werden. Diese lassen sich dann auch an neue gesetzliche Vorschriften anpassen. In diesem Zusammenhang kommt auch der Compliance-Kompetenz der Dienstleistungspartner eine steigende Bedeutung zu.

Aus der Marktperspektive betrachtet wäre es für den Standort Deutschland von enormer Bedeutung, die rechtlichen Rahmenbedingungen für die flexible Beschäftigung externer Mitarbeiter zu vereinfachen und abzusichern. Stattdessen droht mehr Komplexität, ohne dass Vorteile für den Arbeitsmarkt und insbesondere für Ingenieure absehbar wären. Der strukturelle Flexibilitätsbedarf ist weiterhin ein starker Treiber für den Markt für Technologie-Beratung und Engineering Services.

#### MULTISERVICE-STRATEGIEN FÜR DAS WORKFORCE MANAGEMENT

Analysiert man die aktuellen Trends und Entwicklungen, profitieren Auftraggeberunternehmen durch die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistungspartnern, die in der Lage sind, mit ihrem Leistungsspektrum eine breite Palette von Bedarfen aus einer Hand abzudecken. Dies gilt sowohl bezogen auf die thematischen Qualifikationsbereiche als auch auf die Vertragsformen von der Personalvermittlung über die Bereitstellung von Experten auf der Basis von Dienstverträgen, Arbeitnehmerüberlassung bis hin zur Projektübernahme auf der Basis von Werkverträgen.



HAYS

**HAYS** Recruiting experts  
worldwide

## Personaldienstleistungen aus einer Hand



Dirk Hahn,  
COO der HAYS AG

*Lünendonk: Das Thema Compliance hat in der Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern stark an Bedeutung gewonnen. Welche Veränderungen bringen die steigenden Compliance-Anforderungen für die Unternehmen und ihre externen Dienstleistungspartner?*

Da externe Partner immer häufiger in die Wertschöpfungsprozesse von Unternehmen eingebunden werden, gilt es heute mehr denn je, Compliance-Anforderungen bereits in der Auswahl von Dienstleistern auf dem Radar zu haben. Dies betrifft natürlich in hohem Maße auch die Kooperation mit Personaldienstleistern: Hier sind einige spezielle Regelungen zu berücksichtigen, für welche die in der Regel allgemeinen Compliance-Regelungen in den Unternehmen oft zu kurz greifen. Ein Beispiel ist das Thema Branchentarifzuschläge in der Arbeitnehmerüberlassung, das mit hohen administrativen Prozessen verknüpft ist.

Hier fehlen in Unternehmen häufig die Ressourcen und das Know-how, um die spezifischen Risiken in

der Beschaffung externer Dienstleistungen systematisch zu erkennen, zu erfassen und hieraus betriebswirtschaftlich sinnvolle Prozesse sowie Kontrollen aufzusetzen. Daher wird der intensive Austausch mit den externen Dienstleistern immer wichtiger, um gemeinsam maßgeschneiderte Konzepte zu entwickeln, die direkt mit der Unternehmensstrategie abzustimmen sind. Denn sie schützen das eigene Unternehmen im Sinne der „Compliance in der Lieferkette“.

*Lünendonk: Die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern erfolgt auf der Basis von Dienstverträgen, Werkverträgen und der Arbeitnehmerüberlassung. Der im Dezember 2015 vorgelegte „Entwurf eines Gesetzes zur Änderung des Arbeitnehmerüberlassungs-gesetzes und anderer Gesetze“ bedroht die Rechtssicherheit bei der Beauftragung externer Experten in der bisherigen Form. Wie können Personaldienstleister die Auftraggeber dabei unterstützen, heute und zukünftig die unternehmerische Flexibilität rechtssicher zu gestalten?*

Jeder seriös arbeitende Personaldienstleister sollte über eigene Prozesse verfügen, welche die Rechts- und Regelkonformität seiner Services für die Kunden gewährleisten - in der Zeitarbeit, aber auch bei Werk- und Dienstverträgen.

So achten wir schon im Rahmen unserer eigenen internen Compliance-Prozesse sehr genau darauf, die Zusammenarbeit auf Dienst- oder Werkvertragsbasis bereits im Vorhinein regelkonform zu gestalten. Hierfür haben wir intern standardisierte Prüfprozesse entwickelt, die wir ständig anpassen und überarbei-

ten. Spiegelbildlich unterstützen wir unsere Kunden dabei, die Schnittstellen zu ihren eigenen Compliance-Prozessen sinnvoll auszugestalten, um für alle Beteiligten eine rechtskonforme Zusammenarbeit zu gewährleisten.

Am Ende steht das Ziel, Projekte auf Dienst- und Werkvertragsbasis stets regelkonform zu gestalten, damit sich die Projektarbeit mit qualifizierten Spezialisten auf einem rechtlich sicheren Terrain bewegt. Das Problem des angesprochenen Referentenentwurfs ist unseres Erachtens, dass neben den angestrebten Regulierungen in der Zeitarbeit viele derzeit legal und wirtschaftlich sinnvollen Konstruktionen im Dienst- und Werkvertragsbereich unter Strafe gestellt würden.

Dadurch wird der Einsatz hochqualifizierter externer Ressourcen deutlich erschwert, was wiederum den Wissensstandort Deutschland und dessen notwendige Flexibilität und Innovationskraft beeinträchtigt. Deshalb verfolgen wir die politischen und rechtlichen Entwicklungen sehr genau und stehen in einem intensiven Dialog mit Wirtschaft, Verbänden sowie Freiberuflern.

*Lünendonk: Wie unterscheiden sich die Anforderungen und das Vorgehen von Unternehmen des gehobenen Mittelstands und großer Unternehmen in Bezug auf die Steuerung externer Dienstleister und das strategische Provider-Management?*

In der Regel haben mittelständische Unternehmen kein strategisches Management für ihre Zulieferer und verfügen daher auch nicht über entsprechende Tools, um sie zu steuern. Dagegen haben große Unternehmen meist schon Preferred-Supplier-Programme eingeführt und differenzieren ihre externen Partner nach strategischen und nicht-strategischen Lieferanten. Natürlich nutzen sowohl Mittelständler als auch Konzerne das Managed Service Providing. Entscheidend ist aus unserer Sicht die

Frage nach den Volumina, die bewegt werden. Je größer diese ausfallen, umso mehr entstehen durch ein strukturiertes Vorgehen spürbare Synergien, gekoppelt mit effizienteren Prozessen und einer höheren Transparenz.

Inhaltlich unterscheiden sich die Anforderungen: So ist es mittelständischen Unternehmen in erster Linie wichtig, über einen MSP-Vertrag ihre Lieferantenbasis zu strukturieren und ein Lieferantenmanagement einzuführen. Oft überlassen Unternehmen ohne ein bestehendes Lieferantenmanagement ihrem externen MSP-Partner dessen Gestaltung.

Bei großen Unternehmen geht es stärker darum, den Einkauf und die Personalabteilung durch die Übernahme des operativen Handlings zu entlasten und gleichzeitig mehr Transparenz über die Prozesse als auch über die Kosten hinweg zu erzeugen. Zudem geht es darum, festgelegte Vorgaben im Umgang mit den bevorzugten Lieferanten umzusetzen.

*Lünendonk: Welche Vorteile ergeben sich für Auftraggeber, wenn ein externer Dienstleistungspartner alle Anforderungen und Services von der Festanstellung über Dienstverträge und Arbeitnehmerüberlassung von Experten aus einer Hand liefern kann?*

Aus unserer Sicht ergeben sich daraus einige wichtige Vorteile: Ein Partner, der als Master Vendor alle Rekrutierungsformen abdeckt, kann aufgrund seines Markt-Know-hows bei jedem neuen Bedarf genau einschätzen, über welchen Kanal die Vakanz qualitativ am besten und am schnellsten zu besetzen ist.

Hierbei sollte er auch professionell einschätzen, welche Vertragsform für diese aktuelle Vakanz diejenige ist, die aus Compliance-Gründen am meisten Sinn macht. Hinzu kommen Preisvorteile: Wenn ein Personaldienstleister alle Services abdeckt, lassen sich natürlich Volumina besser bündeln und die Kosten für die Kunden reduzieren. Und sicher ist ein solcher



One Stop Shop mit effizienteren Prozessen für Unternehmen verbunden. Sie müssen nicht mit mehreren Dienstleistern agieren, sondern nur noch mit einem – dies spart Zeit und Kosten.

Eine Alternative zu diesem Full-Service-Modell stellt der neutrale Vendor dar. Er konzipiert für Unternehmen ein Lieferantenmanagement mit verschiedenen Partnern, ohne selbst zu liefern. Auch er benötigt einen hohen Marktüberblick, um die Kunden dabei zu unterstützen, die für ihre jeweiligen Belange genau passenden Lieferanten zu nutzen.

*Lünendonk: Die externen Mitarbeiter werden für den Unternehmenserfolg immer wichtiger. Der Personalbereich hat traditionell den Blick auf die internen Mitarbeiter. Was können deutsche Unternehmen in Bezug auf das Total Workforce Management von Unternehmen in Ländern wie den USA oder UK lernen?*

Unsere Erfahrung als global agierender Personaldienstleister ergibt eher ein anderes Bild. Auch in England oder den USA haben bisher noch recht wenige Unternehmen ein umfassendes Workforce Management etabliert, obwohl sie etwas weiter sind als deutsche Unternehmen. Insgesamt ist eine umfassende Integration aber auch in diesen Ländern selten gegeben: Unternehmen haben für die Rekrutierung interner Mitarbeiter andere Prozesse und andere interne und externe Beteiligte als bei der Beschaffung externer Experten.

Vieles findet noch eher isoliert statt. Klar ist: Ein Workforce Management für die gesamte Personalplanung würde sowohl eine schnellere interne Entscheidungswege als auch eine deutlich effizientere Kommunikation zwischen den unternehmensinternen Stakeholdern ermöglichen. Da ein Workforce Management zudem eng mit dem Einsatz entsprechender IT-Lösungen verknüpft ist, ließen sich strukturiertere und damit wesentlich transparentere Prozesse bei der Rekrutierung einführen.

Gerade im anstehenden War for Talents wird dies immer wichtiger. In der Nutzung von Technologien sind uns UK und USA in jedem Fall voraus.

*Lünendonk: Das auf den eigenen Bereich ausgerichtete „Silodenken“ ist noch stark ausgeprägt. Wie können die Fachbereiche und HR besser zusammenarbeiten, um die interne Personalentwicklung und die Steuerung externer Mitarbeiter optimal zu organisieren?*

Die Personalplanung ist kein reines HR-Thema, denn bei der Rekrutierung fester und freier Mitarbeiter mischen auch die Fachbereiche sowie der Einkauf mit. Trotzdem sind viele Unternehmen noch weit von einer integrierten Personalstrategie und -planung entfernt.

Doch nur über eine integrierte und vernetzte Personalplanung entsteht ein Wettbewerbsvorteil. Sie beginnt bei der Geschäftsstrategie, aus der sich die Personalplanung ableitet: Stehen neue Services, neue Märkte und strategische Projekte an? Welche Kompetenzen werden hierfür benötigt und für welchen Zeitraum? Müssen neue Mitarbeiter eingestellt werden oder ist es sinnvoller, punktuell externe Experten einzubinden oder Themen gar auszulagern?

Um diese Fragen gebündelt und einheitlich zu klären, sollte das Top-Management einen runden Tisch initiieren, der alle Beteiligten involviert. Danach sollten die Zuständigkeiten der jeweiligen Akteure geklärt werden und integrierte Prozesse aufgesetzt und umgesetzt werden.

Aus unserer Sicht sind externe Spezialisten als ein wichtiger Bestandteil in die Personalplanung zu integrieren. Sie stellen für viele Unternehmen mittlerweile eine wichtige und flexibel nutzbare Säule für die Sicherstellung ihres Personalbedarfs dar. Daher gilt es im Rahmen der Personalstrategie festzulegen, welche benötigten Kompetenzen über eigene Mitarbeiter und welche zeitlich befristet benötigt werden.



Gegenwärtig setzen Unternehmen externe Ressourcen jedoch fast nur ad-hoc, ohne strategische Ansätze ein. Mit ihrer Erfahrung und ihren Kompetenzen sind Personaldienstleister prädestiniert, ihre Kunden bei deren Personalplanung zu unterstützen und als Sparringspartner zu fungieren.

*Lünendonk: Die digitale Transformation stellt die Unternehmen vor neue Herausforderungen. Was sind wichtige Jobs der Zukunft und welchen fachlichen Herausforderungen müssen sich die Projektorganisationen in den Unternehmen stellen?*

Wir gehen davon aus, dass sich die Berufswelt und die bestehenden Jobprofile in den nächsten Dekaden durch die ständig steigende Digitalisierung massiv ändern werden. Einiges davon erleben wir bereits. So entstehen in der IT ganz neue Berufsbilder, wie Data Scientists oder Data Visualizer, die im Umfeld von Big Data aktiv sind. Auch im Cloud-Bereich entstehen durch neue IT-Architekturen und -Infrastrukturen als auch bei der Datensicherheit neue Kompetenzfelder. Und für das industrielle Internet sind künftig nicht nur hardwarenahe Softwareentwickler gefragt, sondern Experten für die Steuerung komplexer Produktionsabläufe und künstlicher Intelligenz.

Viele der anstehenden Digitalisierungsprojekte werden über externe Spezialisten unterstützt, deren Wissen eingebunden wird. Doch werden die Projekte in der Zukunft nicht mehr allein über die bloße In-

tegration des reinen Fachwissens funktionieren. Die vielzitierten soft skills – Kommunikation, Offenheit, Diversity und Umgang mit Change – werden über den Erfolg von digitalen Projekten entscheiden. Daher gilt es für Unternehmen, Menschen mit diesen weichen Kompetenzen stärker in Projekte einzubinden, als eine Art Transmissionsriemen.

Übrigens wird sich die Digitalisierung nicht nur massiv auf Spezialisten und ihr Know-how auswirken, sondern auch auf das Management. Denn das digitale Tempo hat nicht nur eine technische Seite, sondern eine kulturelle. Manager müssen neue Entwicklungen viel stärker antizipieren und frühzeitig neue Services auf den Weg bringen, die ihre alten Geschäftsmodelle zum Teil torpedieren. Hier ist eine hohe Bereitschaft gefragt, alles zu hinterfragen und ständig zu verändern.

Ein letzter Punkt: Die Zeit, in der wir Projekte per Wasserfallmethode aufgesetzt haben, ist vorbei. Künftig werden Projekte neben ihrer klassischen Steuerung auch kreative Elemente beinhalten und innovative Methoden wie Design Thinking und Scrum einen breiteren Raum einnehmen. Damit werden Projekte provisorischer, schneller und skizzenhafter. Es geht nicht mehr um eine perfekte Lösung, sondern eine machbare, die schnell auf dem Markt wirkt.

*Vielen Dank für das Gespräch!*



UNTERNEHMENSPROFIL



## Hays AG

Hays ist das weltweit führende Rekrutierungsunternehmen für hoch qualifizierte Spezialisten. Hays ist im privaten wie im öffentlichen Sektor tätig und vermittelt Experten im Rahmen der Arbeitnehmerüberlassung, für Festanstellungen und Projekte.

Darüber hinaus bietet Hays Werkverträge sowie intelligentes Workforce Management an. Im deutschsprachigen Raum ist Hays auf die Berufsgruppen Engineering, Construction & Property, IT, Finance, Life Sciences, Healthcare, Sales & Marketing, Retail sowie Legal fokussiert.

### KONTAKT

Hays AG

Frank Schabel  
Head of Marketing / Corporate Communications  
Anschrift: Willy-Brandt-Platz 1-3, 68161 Mannheim  
Telefon: + 49 621 1788 1140  
E-Mail: [Frank.Schabel@hays.de](mailto:Frank.Schabel@hays.de)  
Internet: [www.hays.de](http://www.hays.de)





## Lünendonk GmbH

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

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

Links zu den Grundlagenstudien für den Professional Services Outlook:

[Der Markt für IT-Beratung und IT-Service in Deutschland](#)

[Der Markt für Rekrutierung, Vermittlung und Steuerung von IT-Freelancern in Deutschland](#)

[Führende Anbieter von Technologie-Beratung und Engineering Services in Deutschland](#)

[Führende Zeitarbeits- und Personaldienstleistungs-Unternehmen in Deutschland](#)

### KONTAKT

Lünendonk GmbH –

Gesellschaft für Information und Kommunikation

Hartmut Luerßen

Anschrift: Maximilianstraße 40, D-87719 Mindelheim

Telefon: 08261 73140-0; Telefax: 08261 73140-66

E-Mail: Lueerssen@lunenendok.de

Internet: www.lunenendok.de





#### IMPRESSUM

Herausgeber:

Lünendonk GmbH

Maximilianstraße 40

87719 Mindelheim

Telefon: +49 (0) 82 61 7 31 40 - 0

Telefax: +49 (0) 82 61 7 31 40 - 66

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

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

Autor:

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

Managementberatung

Informations- und  
Kommunikations-Technik

Wirtschaftsprüfung /  
Steuerberatung

Technologie-Beratung /  
Engineering Services

Zeitarbeit /  
Personaldienstleistungen

Facility Management /  
Industrieservice



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