LÜNENDONK

Lünendonk®-Studie 2026

IT-Sourcing-Trends 2026/2027

Auswirkungen von KI, Souveränität und digitalen Technologien auf Ausschreibungen, Delivery-Modelle und die Provider-Steuerung

Eine Studie von Lünendonk & Hossenfelder in Zusammenarbeit mit

cassini GUIDING AHEAD

GEBHARDT SOURCING·SOLUTIONS

metrics Data Driven Decisions

PLS

DATAGROUP

ISG

MIND EIGHT DIE BERATUNGSUNTERNEHMER

LÜNENDONK

Inhaltsverzeichnis



Vorwort 3
Management Summary 4
Methodik 5

Teilnehmerliste und Branchenschwerpunkte der IT-Sourcing-Beratungen. 8
IT-Sourcing-Agenda: zwischen Innovation, Stabilität und Kostendruck . . 10
Geschäftsentwicklung der IT-Sourcing-Beratungen 15
Entwicklungen bei Ausschreibungen und der Zusammenarbeit zwischen IT-Dienstleistern und Kunden 22
Auswirkungen von KI auf IT-Sourcing-Strategien und Delivery-Modelle. 26
KI-Integration in IT-Services sowie im IT-Sourcing-Prozess 33
Cloud-Transformation und digitale Souveränität: Deployment-Modelle der Zukunft. 36

Fazit und Ausblick 45
Nachwort 47

Beiträge der Studienpartner

Cassini im Interview mit Lünendonk 49
Datagroup im Interview mit Lünendonk. 52
Fachbeitrag von Gebhardt. 55
ISG im Interview mit Lünendonk 60
Fachbeitrag von Metrics. 63
Mindeight im Interview mit Lünendonk 66
PLS im Interview mit Lünendonk 69

Unternehmensprofile 73

Lizenz- und Studieninformation 80
Über Lünendonk & Hossenfelder. 81

Die Nutzung dieser Marktforschungsstudie durch KI-Systeme gemäß Art. 3 Nr. 1 Verordnung (EU) 2024/1689 erfordert die ausdrückliche Zustimmung der Lünendonk & Hossenfelder GmbH. Das Eingeben, Hochladen oder Verwenden der Inhalte für KI-Training oder automatisierte IT-Anwendungen ist strikt untersagt.



Vorwort

Tobias Ganowski
Senior Consultant

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

stellen Sie sich vor, Sie sind Kapitän eines Frachtschiffs. Jahrelang sind Sie dieselbe Route gefahren, haben dieselben Häfen angesteuert und dieselben Lotsen an Bord geholt. Das Schiff lief zuverlässig. Doch dann verändern sich die Rahmenbedingungen: Seerouten werden angepasst, Wetterdaten werden in Echtzeit von KI-Systemen ausgewertet und führen zu einer effizienteren Planung und Häfen stellen ihre Infrastruktur um. Plötzlich fragen Sie sich, ob Ihre Crew, Ihre Karten und Ihre Routenplanung noch geeignet sind, das zu bewältigen, was sie von ihnen verlangen.

Genau in dieser Situation befinden sich viele IT-Sourcing-Verantwortliche heute. Die Rahmenbedingungen des IT-Sourcings haben sich in den vergangenen Jahren grundlegend verschoben. Cloud-Plattformen, eine deutlich gestiegene Bedrohungslage durch Hackerangriffe, neue regulatorische Anforderungen, der anhaltende Fachkräftemangel und der Einzug generativer KI in Betriebs- und Anwendungsmodelle stellen bestehende Sourcing-Strategien vor fundamentale Fragen. Historisch gewachsene Provider-Strukturen, die silo-artig organisiert sind und auf stabile Auslagerungsverhältnisse ausgerichtet wurden, stoßen an ihre Grenzen – nicht weil sie schlecht waren, sondern weil die Anforderungen an Geschwindigkeit, Steuerbarkeit und Innovationsfähigkeit schlicht andere geworden sind.

IT-Sourcing ist heute kein reines Einkaufsthema mehr – es ist ein strategisches Steuerungsthema. Unternehmen müssen entscheiden, welche Fähigkeiten sie selbst vorhalten wollen, wo externe Partner echten Mehrwert liefern und wie sich Leistungen über mehrere Provider, Cloud-Anbieter und interne Einheiten hinweg wirkungsvoll orchestrieren lassen. Diese Frage wird in den kommenden Jahren über Resilienz, Wettbewerbsfähigkeit und digitale Souveränität entscheiden.

Die vorliegende Lünendonk-Studie gibt auf Basis einer breiten Befragung von IT- und IT-Sourcing-Verantwortlichen sowie IT Sourcing Advisor Antwort auf die drängenden Fragen dieser Transformation. Sie zeigt auch, wo Lücken zwischen strategischem Zielbild und operativer Umsetzung bestehen und welche Maßnahmen zur Bewältigung dieser Lücken ergriffen werden.

Diese Lünendonk-Studie wurde in fachlicher Zusammenarbeit mit dem IT-Dienstleister Datagroup sowie den Beratungen Cassini, Gebhardt, ISG, Metrics, Mindeight und PLS erstellt. Wir bedanken uns an dieser Stelle herzlich für den fachlichen Input sowie bei allen an der Studie Beteiligten für ihre wertvolle Zeit und Unterstützung!

Wir wünschen Ihnen eine interessante und vor allem nützliche Lektüre.

Herzliche Grüße

Tobias Ganowski

Management Summary

FOKUSTHEMEN DER IT-SOURCING-AGENDA IN DEN KOMMENDEN 2 JAHREN

98 %
Auf- & Ausbau digitaler Resilienz

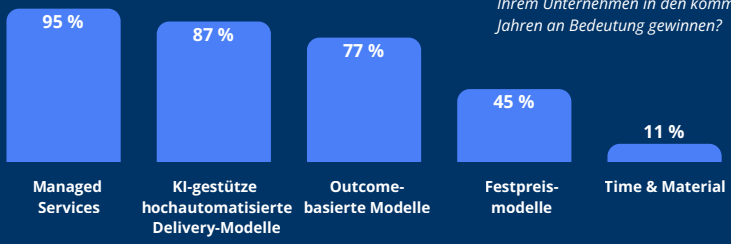
97 %
IT-Kostenoptimierung

94 %
Cloud-Transformation & zunehmende Nutzung von Cloud-Modellen

93 %
Konsolidierung/Optimierung der IT-Provider-Landschaft

MANAGED SERVICES & KI-GESTÜTZE DELIVERY-MODELLE AUF DEM VORMARSCH

Welche der folgenden Vertrags- und Liefermodelle werden in Ihrem Unternehmen in den kommenden zwei Jahren an Bedeutung gewinnen?



85 Prozent
der Unternehmen haben explizit in ihrer IT-Sourcing-Strategie Anforderungen an digitale Souveränität verankert.

HERAUSFORDERUNGEN BEI AUSSCHREIBUNGEN AUS KUNDENSICHT

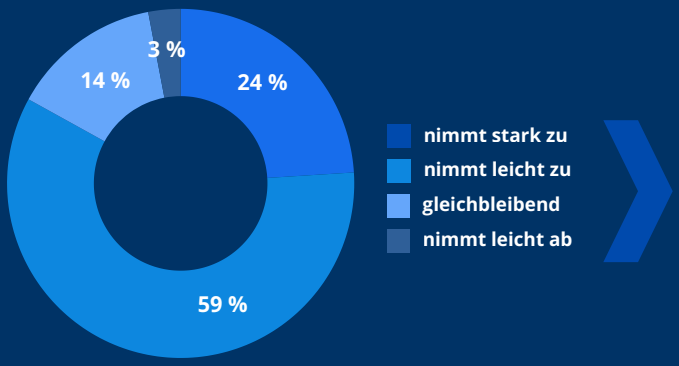
Transition und Transformation bei einem Providerwechsel oder einer Cloud-Migration
96 %

93 %
Sicherstellung der Vergleichbarkeit von Angeboten

Abstimmung und Priorisierung der Anforderungen zwischen IT, Fachbereichen und Einkauf
90 %

85 %
Bewertung der Wirtschaftlichkeit von Angeboten

INSOURCING-ENTWICKLUNG DER KOMMENDEN 2 JAHRE



Durch neue KI-Potenziale prüfen wieder mehr Unternehmen, welche IT-Services intern erbracht werden können und langfristig wertschöpfend sind.

Gleichzeitig verändert KI die Erwartungshaltung von Kunden an IT-Dienstleister, sodass Effizienzsteigerungen erwartet und vertraglich verankert werden.

Methodik

Lünendonk untersucht als Analystenunternehmen den deutschen IT-Dienstleistungsmarkt seit 1985 und führt jährlich eine Vielzahl von Studien und Research-Projekten durch. Beispielsweise haben sich die Lünendonk-Listen „Führende IT-Beratungs- und Systemintegrations-Unternehmen in Deutschland", „Führende IT-Service-Unternehmen in Deutschland" und die Liste „Führende mittelständische IT-Beratungs- und Systemintegrations-Unternehmen in Deutschland" sowie die dazugehörige Marktstudie „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland" zu den wichtigsten Marktbarometern im deutschen IT-Dienstleistungsmarkt entwickelt.

Neben den Analysen zum IT-Dienstleistungsmarkt veröffentlicht Lünendonk seit 2014 regelmäßig eine Studie zum deutschen IT-Sourcing-Markt. Aufgrund der hohen Nachfrage nach validen und aktuellen Informationen zu diesem Marktsegment sowie zu den IT-Sourcing-Strategien großer mittelständischer Unternehmen und Konzerne – bedingt durch diverse Marktveränderungen wie die Cloud-Transformation und die zunehmende Entwicklung und Integration von KI-Lösungen – erscheint die Studie in diesem Jahr bereits zum elften Mal.

IT-Sourcing-Berater: Bindeglied zwischen Anwendern und IT-Providern

IT-Sourcing-Beratungen spielen eine wichtige Rolle bei der Entwicklung und Umsetzung von IT-Sourcing- und Einkaufsstrategien, bei Ausschreibungen sowie bei der Steuerung der Zusammenarbeit zwischen Anwenderunternehmen und IT-Dienstleistern. Darüber hinaus helfen sie bei der Identifikation von Effizienzpotenzialen bei der IT-Beschaffung. Sie agieren als Bindeglied zwischen den beiden Parteien, besitzen umfassende Markt- und Provider-Kenntnisse und verfügen über ein branchenspezifisches Prozess- und Technologieverständnis. IT-Sourcing-Beratungen sind nicht nur für Anwenderunternehmen, sondern auch für IT-Dienstleister und Cloud-Provider wichtige Partner. Insbesondere bei IT-Outsourcing- oder Managed-Service-Verträgen, die in der Regel mehrere Jahre laufen, ein hohes Investitionsvolumen aufweisen und signifikante Auswirkungen auf die IT-Prozesse des Anwenderunternehmens haben, sind Sourcing-Berater ein wichtiges Puzzlestück im Sourcing-Prozess. Laut der Lünendonk-Studie 2026 „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland" geben 68 Prozent der 25 führenden IT-Service-Unternehmen in Deutschland an, dass Sourcing-Berater für sie wichtig sind, da sie über diese Projektanfragen erhalten und zu Ausschreibungen eingeladen werden.

Über die IT-Sourcing-Berater-Befragung

Da es sich um einen bedeutenden, jedoch stark fragmentierten Markt handelt, gibt es wenige große, viele mittelgroße und sehr viele kleine Beratungen sowie Einzelunternehmen, die IT-Sourcing-Beratungsleistungen anbieten. Lünendonk legt den Fokus daher auf die führenden IT-Sourcing-Beratungen, die über eine relevante Größe verfügen. Diese unterscheiden sich jedoch stark hinsichtlich ihres Profils.

Während am Markt eine Vielzahl von Beratungsunternehmen agiert, die neben IT-Sourcing-Leistungen weitere Leistungen – etwa klassische Management- und IT-Beratung – anbieten und 86 Prozent der Studienteilnehmer ausmachen, sind 14 Prozent der Studienteilnehmer auf das IT-Sourcing spezialisiert. Zudem arbeiten 71 Prozent der in diese Studie einbezogenen IT-Sourcing-Beratungen sowohl mit Anwenderunternehmen als auch mit IT- und Cloud-Providern zusammen, während 29 Prozent ausschließlich für Anwenderunternehmen arbeiten, um mögliche Interessenskonflikte zu vermeiden.

In Summe haben sich 36 (Vorjahr: 31) Unternehmen an der Studie beteiligt, was eine deutliche Steigerung der Studienteilnehmer bedeutet und die hohe Relevanz von IT-Sourcing-Beratung widerspiegelt.

Positionierung der Sourcing Advisor: Mehrheit ist breit aufgestellt und arbeitet für Anbieter und Anwender

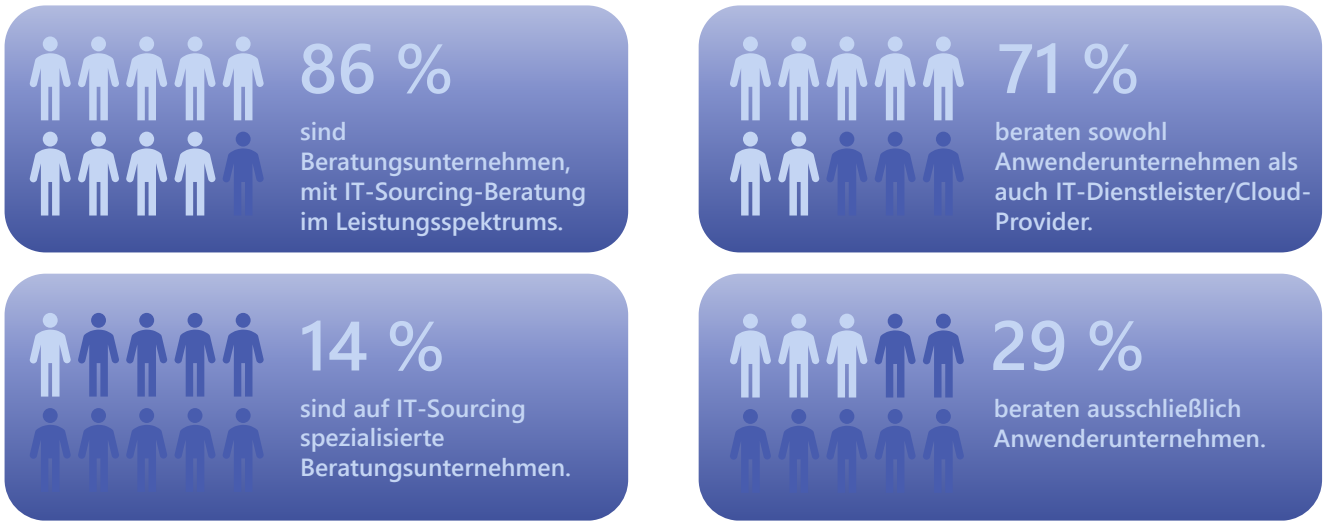


Abb. 1: Wie ist Ihr Unternehmen am Markt positioniert?; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 36

Über die Anwenderbefragung

Im Zeitraum von März bis Mai 2026 wurden darüber hinaus 163 (Vorjahr: 121) mittelständische und große Anwenderunternehmen sowie Konzerne telefonisch mit einem Interviewleitfaden befragt. Nur wenige Personen beteiligten sich über eine Onlineumfrage. Die Themenschwerpunkte umfassten den IT-Sourcing-Reifegrad, die Zusammenarbeit mit IT-Providern, Herausforderungen bei IT-Ausschreibungen, Auswirkungen von KI auf die IT-Operating-Modelle, die Cloud-Transformation und digitale Souveränität.

Die Befragung wurde branchenübergreifend durchgeführt. Industrie- und Energieunternehmen machten dabei knapp die Hälfte aller Studienteilnehmer aus. 71 Prozent der Unternehmen erzielen einen Umsatz von über 500 Millionen Euro und sind somit dem gehobenen Mittelstand beziehungsweise den Konzernen zuzuordnen. Es wurden sowohl leitende Personen aus der IT als auch aus den Fachbereichen und dem Einkauf befragt.

Sample der befragten 163 Anwenderunternehmen

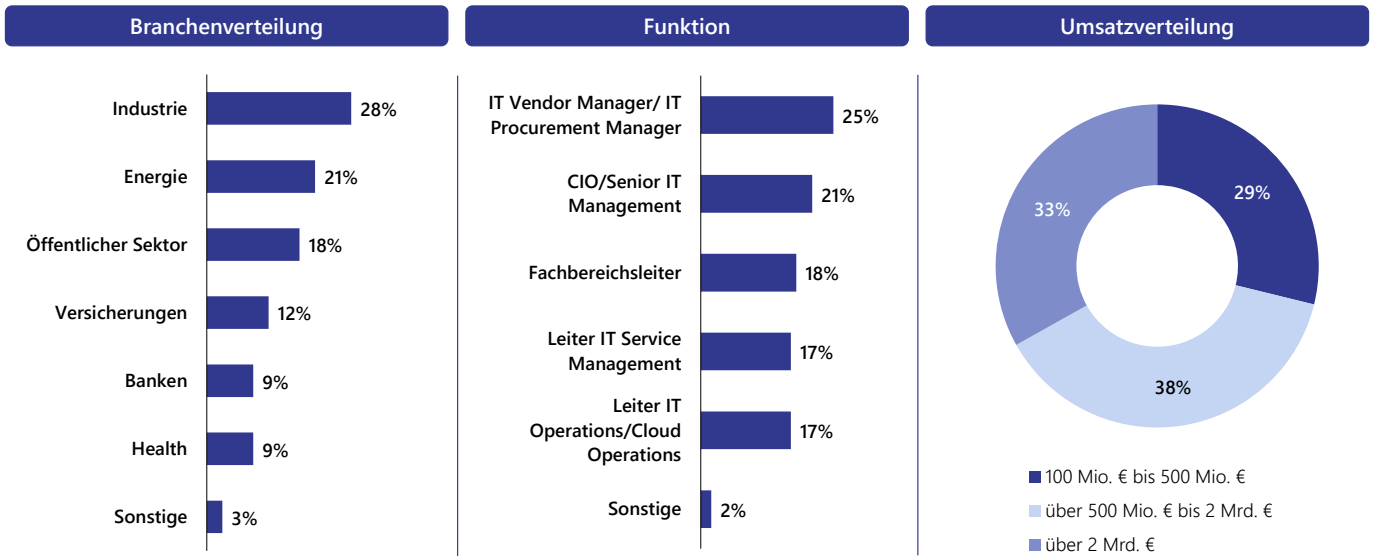


Abb. 2: Branche; Position; Umsatz; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 163

Teilnehmerliste und Branchenschwerpunkte der IT-Sourcing-Beratungen

Die folgende Übersicht zeigt, welche Beratungshäuser mit IT-Sourcing-Advisory-Leistungen an der Studie teilgenommen haben und in welchen Branchen sie ihren Beratungsschwerpunkt haben. Grundlage hierfür sind die von den IT-Sourcing-Beratungen im Fragebogen getätigten Angaben zur Umsatzverteilung im Jahr 2025 mit IT-Sourcing-Leistungen nach Kundenbranchen. Die Punktebewertung erfolgt wie folgt:

- Ein Punkt: Umsatzanteil beträgt bis zu 10 Prozent
- Zwei Punkte: Umsatzanteil beträgt über 10 bis zu 20 Prozent
- Drei Punkte: Umsatzanteil beträgt über 20 Prozent
- Kein Punkt in allen Branchen: Es wurden keine Angaben gemacht

Branchenschwerpunkte der befragten IT-Sourcing-Beratungen

Unternehmen	Industrie	Automotive	Energie	Financial Services	Health	Public	Handel	Transport & Logistik
4C Group AG, München	●●●			●●●				
abakus - Gesellschaft für Vergaberecht mbH, Ravensburg						●●●		
Accenture Holding B.V. & Co. KG, Kronberg i. T.	●●●	●	●	●●	●	●●	●	●
Acent AG, Berlin	●●●	●	●	●●	●	●		●
AdEx Beratungs GmbH, München	●●●	●	●	●●●	●●		●●	●
Aequitas Affinity GmbH, Hamburg	●●	●					●	●●●
Argon & Co Deutschland GmbH, München	●●	●●		●●●				
Axxcon GmbH & Co. KG, Schwalbach a. T.	●		●●●		●			
BearingPoint GmbH, Frankfurt a. M.	●●●		●●●	●	●	●		
Cap consulting GmbH, Bielefeld	●●●	●●	●●				●	



Branchenschwerpunkte der befragten IT-Sourcing-Beratungen

Unternehmen	Industrie	Automotive	Energie	Financial Services	Health	Public	Handel	Transport & Logistik
Cassini Consulting AG, Düsseldorf	●●		●●		●	●●	●●	
Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungs-gesellschaft, München	●●●		●●	●		●●		●●
Dr. Fochler & Company GmbH, Wiesbaden			●●●	●		●●●		
Eraneos Germany GmbH, Hamburg	●●	●●●	●	●●		●	●	●
Forvis Mazars Advisors GmbH & Co. KG, Hamburg	●●	●	●		●	●●	●	●
Gebhardt Sourcing Solutions AG, Stuttgart	●●●	●	●●	●	●	●●	●	
Grashoff & Schumm MC GmbH & Co. KG, Bielefeld	●●●	●●●	●				●●●	
HiSolutions AG, Berlin				●		●●●		●●●
Information Services Group Germany GmbH, Frankfurt a. M.	●●●	●	●●	●●	●	●●	●	●
IT-SCM.com GmbH & Co. KG, Kochheim	●●●				●●●	●●●		
kobaltblau Management Consultants GmbH, München	●●●	●	●	●●	●●	●●		
KPMG AG Wirtschaftsprüfungs-gesellschaft, Berlin								
Metrics Germany GmbH, München	●●	●	●	●●	●	●	●	●
microfin Unternehmensberatung GmbH, Bad Homburg								
Mindeight GmbH, Berlin	●●●		●●●					●
Mita Consulting GmbH & Co. KG, Bielefeld	●●●	●	●●		●●	●●	●	●
Modalis Management GmbH, Berlin	●●●					●●●		
Navisco AG, Hamburg	●●●	●		●		●●	●●	●●
noventum consulting GmbH, Münster	●●●	●	●	●●●	●	●	●	
petermann management consulting, Gräfelding						●●●	●●	
Plenum AG, Frankfurt a. M.			●●●	●●●				
PLS Management GmbH, Leinfelden-Echterdingen	●	●●	●		●●●	●	●	
PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Frankfurt a. M.	●●●	●	●	●●	●	●	●	●
Wavestone Germany AG, München	●●	●		●●●		●	●	●●
XQT5 GmbH, Heidelberg	●●		●●	●●●	●			
Zelos Management Consultants eGbR, Hamburg			●●●	●	●●●	●		

Abb. 3: Übersicht der Branchenschwerpunkte

IT-Sourcing-Agenda: zwischen Innovation, Stabilität und Kostendruck

In vielen Unternehmen steht IT-Sourcing an einem Wendepunkt, da sich die Rahmenbedingungen in den vergangenen Jahren deutlich verändert haben. Dazu zählen Cloud-Plattformen, eine deutliche Zunahme von Hackerangriffen, entsprechend steigende Anforderungen an die Cybersicherheit, der Fachkräftemangel, neue regulatorische Vorgaben und der Einsatz von künstlicher Intelligenz. All diese Faktoren wirken sich unmittelbar auf die bestehenden IT-Sourcing-Strategien aus.

Dabei stoßen viele historisch gewachsene IT-Sourcing-Modelle und Shoring-Strategien an ihre Grenzen. Klassische Provider-Strukturen, die stark siloartig organisiert sind, passen oft nicht mehr zu den Anforderungen an Geschwindigkeit, Steuerbarkeit und Innovationsfähigkeit. Gleichzeitig haben viele Unternehmen die Erfahrung gemacht, dass eine zu hohe Komplexität im Provider-Management, unklare Zuständigkeiten und eine fehlende Governance die Vorteile neuer Sourcing-Ansätze zunichte machen können. Hinzu kommen die seit dem KI-Hype stark gestiegenen Anforderungen des Business an die IT, die digitale Transformation zu beschleunigen, während gleichzeitig immer mehr IT-Themen in die Verantwortung des Business verlagert werden.

Daraus ergibt sich ein neues, klares Bild: IT-Sourcing ist heute keine reine Einkaufs- oder Vertragsfrage mehr, sondern ein strategisches Steuerungsthema. Unternehmen müssen festlegen, welche Fähigkeiten sie selbst erbringen wollen, in welchen Bereichen externe Partner echten Mehrwert liefern können und wie sich Leistungen über mehrere Provider, Cloud-Anbieter und interne Einheiten hinweg wirksam orchestrieren lassen. Der Fokus verschiebt sich somit von der reinen Auslagerung auf die gezielte Gestaltung eines tragfähigen Zielbildes.

IT-Sourcing unter Handlungsdruck: Resilienz, Effizienz und Transformation gleichzeitig sichern

Dabei zeigt sich, dass zahlreiche Themen mit ähnlich hoher Priorität auf der IT-Sourcing-Agenda stehen: 98 Prozent der Unternehmen nennen den Aufbau und Ausbau digitaler Resilienz als zentrales Fokusthema für die kommenden zwei Jahre. Resilienz wird dabei nicht nur als technische Anforderung an Infrastruktur und Betrieb verstanden, sondern auch als zentrales Steuerungsziel. Darüber hinaus sollen Abhängigkeiten besser beherrschbar werden, Lieferketten abgesichert und IT-gestützte Geschäftsprozesse regelkonform und zuverlässig betrieben werden. All dies sind Eigenschaften, die aufgrund geopolitischer Unsicherheiten und einer zunehmenden Technologisierung an Bedeutung gewinnen.

IT-Sourcing bezeichnet die Entscheidung von Unternehmen, welche IT-Leistungen intern erbracht und welche an externe Dienstleister ausgelagert werden – mit dem Ziel, Kosten, Qualität und Flexibilität der IT-Versorgung optimal auszubalancieren. Im Kern geht es dabei um die Steuerung des gesamten Beschaffungsprozesses von IT-Services, Technologien und Expertise, einschließlich der Auswahl geeigneter Lieferantenmodelle wie Outsourcing, Nearshoring oder Multi-Sourcing sowie der vertraglichen und operativen Governance dieser Lieferantenbeziehungen.

IT-Sourcing-Agenda: Digitale Resilienz und Kostenoptimierungen dominieren – Innovationsadaption soll durch die Cloud steigen

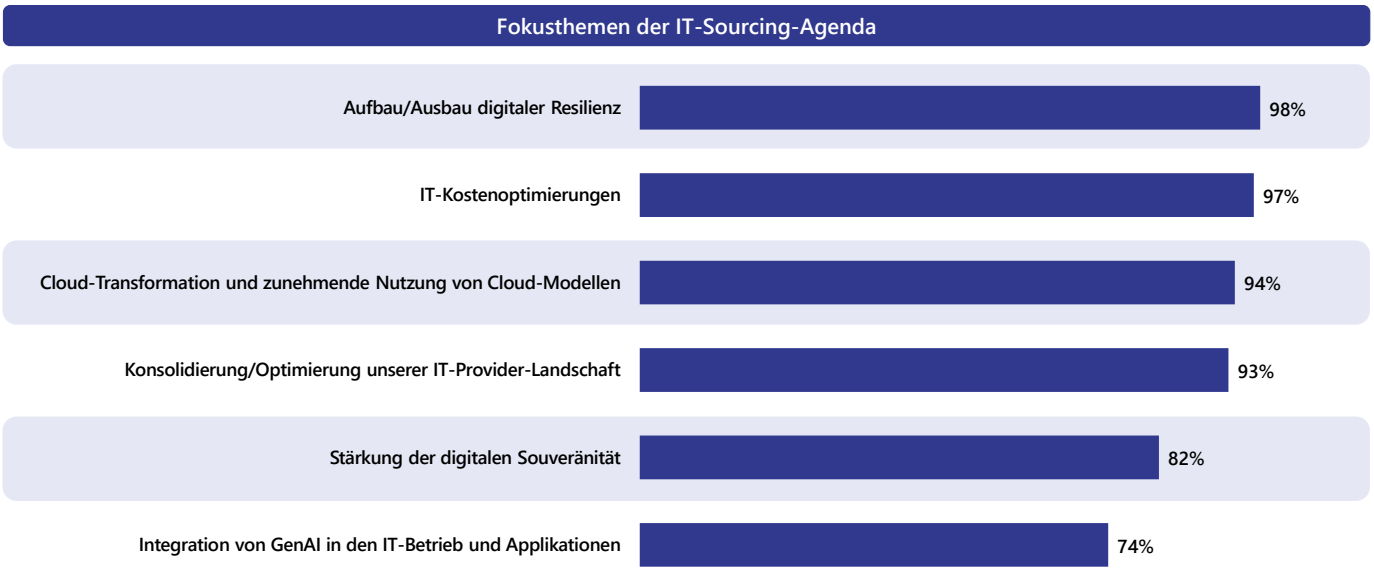


Abb. 4: Wie sehr stehen die folgenden Themen in Ihrer IT-Sourcing-Strategie in den kommenden zwei Jahren im Fokus?; Skala von 1 = „kein Fokus" bis 4 = „sehr starker Fokus"; dargestellte Antworten beziehen sich auf „geringer Fokus" und „sehr starker Fokus"; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 162

Mit 97 Prozent liegt das Thema IT-Kostenoptimierung nahezu gleichauf. Dieser hohe Wert macht deutlich, wie stark der wirtschaftliche Druck derzeit die Sourcing-Strategien prägt. Viele Unternehmen stehen vor der Herausforderung, in Cloud, IT-Sicherheit, IT-Modernisierung und neue Technologien zu investieren, ohne dass ihre finanziellen Spielräume im gleichen Maß wachsen. Kostenoptimierung ist dabei nicht nur als Sparprogramm zu verstehen. Es geht auch darum, bestehende Leistungen transparenter zu steuern, Doppelstrukturen abzubauen, Standardisierung zu nutzen und den Mitteleinsatz stärker an geschäftlichen Prioritäten auszurichten.

In Zeiten knapper Budgets gewinnt aber auch ein weiterer Punkt an Bedeutung: Wenn CIOs immer weniger Budgets für immer mehr Aufgaben zur Verfügung haben, werden sie ihre finanziellen Mittel neu allokieren. Kosteneinsparungen im IT-Betrieb (beispielsweise durch Outsourcing oder den Einsatz von KI) machen Mittel für IT-Innovationen frei. Dieser Aspekt wird für CIOs eine der zentralen Herausforderungen der kommenden Jahre sein. Ebenso wollen sich 93 Prozent der befragten Unternehmen mit der Konsolidierung und Optimierung ihrer IT-Provider-Landschaft beschäftigen.

Mit 94 Prozent zählt die Cloud-Transformation nach wie vor zu den wichtigsten Themen auf der IT-Sourcing-Agenda. Cloud-Modelle sind inzwischen fest im Zielbild vieler Unternehmen verankert. Die Einführung und Steuerung der Cloud ist eng mit den anderen Prioritäten verbunden, denn die Verlagerung in die Cloud eröffnet zwar neue Möglichkeiten, erhöht aber zugleich die Anforderungen an Governance, Kostenkontrolle, Sicherheitskonzepte und das Zusammenspiel verschiedener Provider.

Mit 82 Prozent erreicht die Stärkung der digitalen Souveränität einen sehr hohen Wert. Damit hat sich das Thema klar aus einer eher grundsätzlichen Diskussion in die operative Sourcing-Praxis bewegt.

Im deutschen Markt stehen dabei vor allem Fragen der Kontrollfähigkeit, der Datenhoheit, der regulatorischen Sicherheit und der Vermeidung einseitiger Abhängigkeiten im Mittelpunkt. Gleichzeitig streben Unternehmen keine maximale Unabhängigkeit im Sinne von Autarkie an, sondern ein belastbares Maß an Steuerungsfähigkeit und Wahlfreiheit bei der Auswahl von IT-Providern.

Im Vergleich dazu liegt die Integration von GenAI in den IT-Betrieb und in Applikationen mit 74 Prozent zwar ebenfalls auf einem hohen Niveau, bleibt aber erkennbar hinter den anderen Themen zurück. Viele Unternehmen befinden sich bei GenAI noch in einer Phase der Orientierung, Erprobung und kontrollierten Einführung. Im Sourcing-Kontext steht deshalb aktuell weniger die flächendeckende Transformation im Mittelpunkt als vielmehr die Frage, wie sich neue KI-Funktionen sicher, wirtschaftlich und sinnvoll in bestehende Betriebs- und Anwendungsmodelle integrieren lassen.

IT-Investitionsagenda: Cyber Security und IT-Modernisierung stehen im Fokus

Ein Perspektivwechsel auf die Antworten von CIOs und IT-Strategieverantwortlichen, wie sie in der Lünendonk-Studie 2026 „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland" erhoben wurden, zeigt, dass die IT-Investitionsagenda ähnlich ausfällt wie die Fokusthemen der hier befragten Sourcing-Verantwortlichen. Cyber-Security und digitale Resilienz dominieren, aber auch die IT-Modernisierung (zum Beispiel die Ablösung bzw. Erneuerung von Legacy-Systemen), Datensouveränität und die Schulung von Mitarbeitern im Hinblick auf neue Technologien sind Investitionsschwerpunkte.

IT-Investitionsagenda: Cyber Security und IT-Modernisierung stehen im Fokus – Digital Enablement und Souveränität werden wichtiger

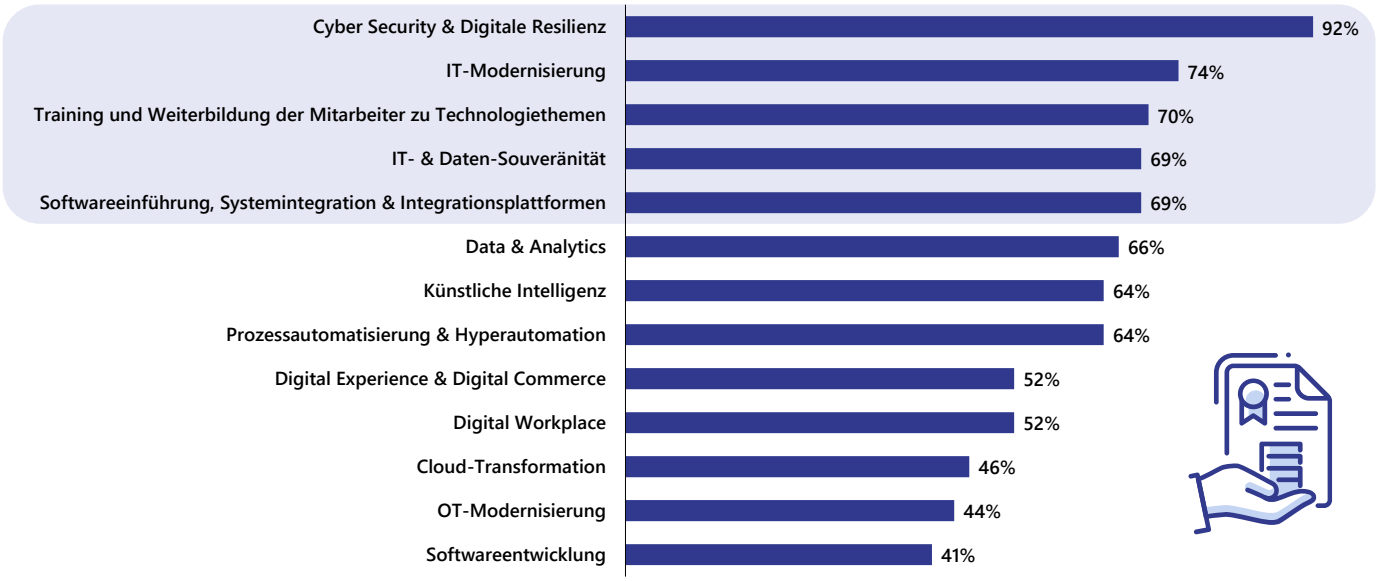


Abb. 5: In welche der folgenden Themenfelder investiert Ihr Unternehmen in den kommenden zwei Jahren?; Skala von 1 = „gar nicht" bis 4 = „sehr stark"; dargestellte Antworten beziehen sich auf „eher stark" und „sehr stark"; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 125-196; Quelle: Lünendonk-Studie 2026 „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland"

Data & Analytics (66 %), Künstliche Intelligenz (64 %) und Prozessautomatisierung & Hyperautomation (64 %) bilden ein eng zusammenhängendes Investitionscluster. Der Grund, warum diese Themen nicht an der Spitze der stärksten Investitionsthemen stehen, liegt darin begründet, dass die Unternehmen aktuell mit IT-Modernisierungsprojekten, IT-Architekturthemen und Change-Maßnahmen die Grundlage dafür schaffen, die vielen entwickelten Daten- und KI-Lösungen in die Prozesse zu integrieren.

Sourcing-Kompetenzen im Check: Mit wachsender Sourcing-Komplexität stoßen viele Unternehmen an Kompetenzgrenzen

Bei der Umsetzung der eben skizzierten strategischen CIO-Agenda in die Beschaffung und das IT-Sourcing stellt sich die Frage, ob Unternehmen über die entsprechenden Kompetenzen verfügen, um diese Themen erfolgreich zu verfolgen und umzusetzen. Dabei zeigt sich: 85 Prozent der befragten Unternehmen – vor allem Unternehmen mit einem Umsatz von über 500 Millionen Euro – sehen sich gut aufgestellt, um IT-Sourcing-Projekte im Allgemeinen erfolgreich zu planen und umzusetzen. Unternehmen aus dem Healthcare- und Public-Sektor sehen diese Fähigkeit dagegen unterdurchschnittlich stark bei sich ausgeprägt.

68 Prozent sind zudem überzeugt, Hybrid-Cloud-Modelle erfolgreich betreiben zu können. Je komplexer die Sourcing-Modelle jedoch werden, desto vorsichtiger fällt die Selbsteinschätzung aus. So trauen sich nur 58 Prozent zu, Multi-Provider-Strukturen wirksam zu steuern und zu orchestrieren. Noch deutlicher wird die Lücke beim Thema KI: Nur 39 Prozent der Studienteilnehmer bewerten ihre Fähigkeit als hoch, KI-gestützte Services zu sourcen und in die eigene IT zu integrieren. Gerade an den Stellen, an denen das Sourcing über den klassischen Fremdbezug hinausgeht und Orchestrierung, Governance, Architekturkompetenz sowie neues Technologiewissen verlangt, stoßen viele Organisationen noch an ihre Grenzen. Banken, Versicherer und Energieunternehmen sind hier Vorreiter.

Sourcing-Kompetenzen: Stärken bei klassischen Projekten – KI-Integration bleibt größte Herausforderung

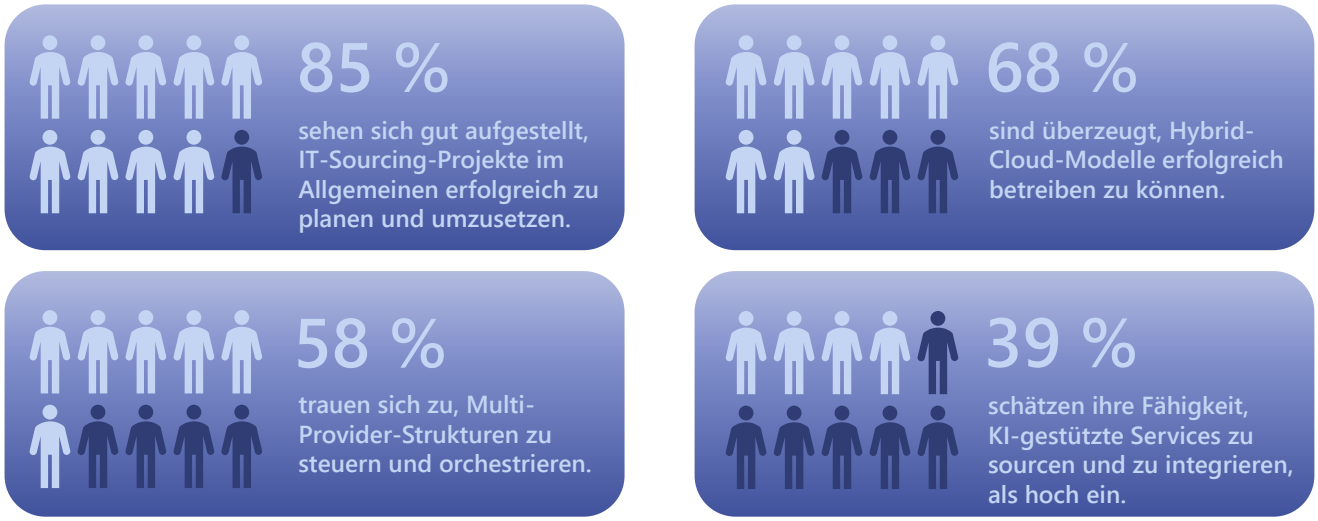


Abb. 6: Wie schätzen Sie die Fähigkeit Ihres Unternehmens ein, ...; Skala von 1 = „sehr gering“ bis 4 = „sehr hoch“; dargestellte Antworten beziehen sich auf „eher hoch“ und „sehr hoch“; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 163

IT-Sourcing ist strategisch fest verankert, operativ aber noch nicht durchgängig umgesetzt

Die Ausrichtung der IT-Sourcing-Strategie ist heute entscheidender denn je dafür, wie gut Unternehmen den Spagat zwischen Transformation, Stabilität und Wirtschaftlichkeit bewältigen können. Gleichzeitig zeigen viele Unternehmen, dass zwischen strategischem Zielbild und operativer Umsetzung noch Lücken bestehen.

86 Prozent der Unternehmen geben an, dass sie ihre IT-Sourcing-Entscheidungen systematisch aus ihrer Unternehmensstrategie ableiten. 79 Prozent überprüfen ihre IT-Sourcing-Strategie regelmäßig und passen sie an veränderte Rahmenbedingungen an. Gerade vor dem Hintergrund dynamischer Technologiethemen wie Cloud Computing und KI ist das ein wichtiger Befund, da er auf eine grundsätzlich gewachsene Managementrelevanz des IT-Sourcings hinweist. Gleichzeitig zeigt sich, dass die operative Umsetzung dieser strategischen Ausrichtung weniger weit fortgeschritten ist. So geben lediglich 68 Prozent der Unternehmen an, dass ihre IT-Governance darauf ausgerichtet ist, dass interne und externe Leistungen nahtlos ineinandergreifen. Nur 61 Prozent bescheinigen sich ein professionelles IT-Controlling mit voller Kostentransparenz über die aktuellen IT-Sourcing-Modelle.

Noch schwächer ausgeprägt sind die markt- und datenbezogenen Steuerungsfähigkeiten: So nutzen nur 41 Prozent regelmäßig externe Marktpreis-Benchmarks für Outsourcing-Verträge und lediglich 38 Prozent verfügen über einen durchgehenden Datenfluss zu Kosten und Leistungen von Providern – von der Bedarfsmeldung über die Beauftragung und die Leistungserbringung bis hin zum Controlling. Zwar haben viele Unternehmen ein klares Zielbild und verankern Sourcing strategisch, jedoch verfügen sie noch nicht in gleicher Stärke über die integrierten Steuerungs-, Transparenz- und Datenstrukturen, die für eine konsequente operative Umsetzung notwendig wären.

94 %

Wir binden Endanwender und Fachbereiche in das Anforderungsmanagement sowie Tests und die Abnahmen neuer oder veränderter Services ein.

IT-Sourcing-Strategien im Check: Business Alignment und Aktualität vorhanden – Optimierungsbedarf bei Kostentransparenz und Datenfluss

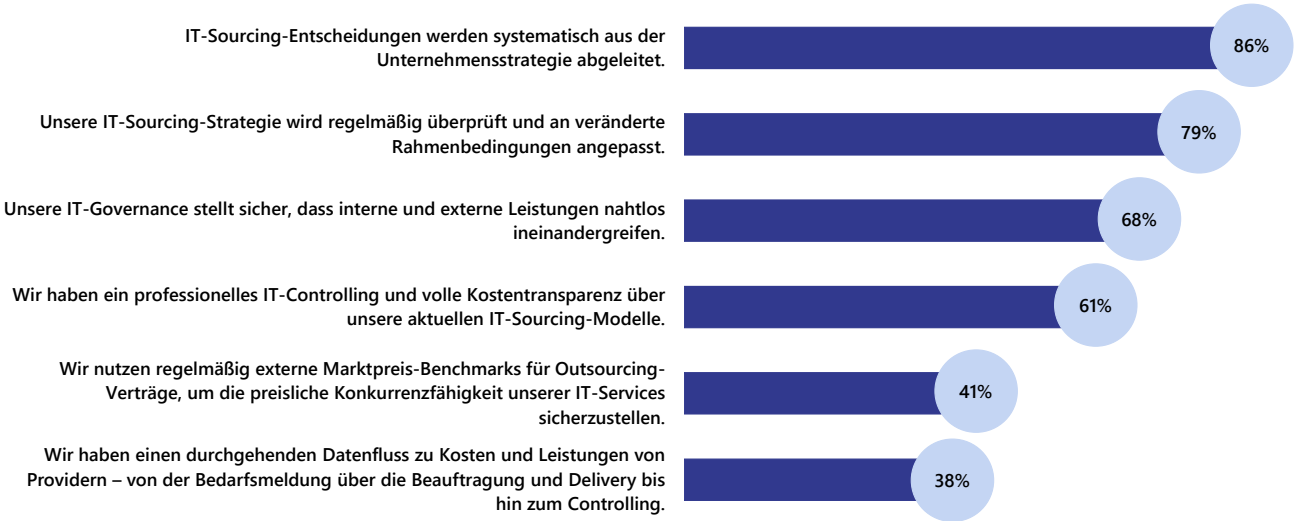


Abb. 7: Wie stehen Sie zu den folgenden Aussagen hinsichtlich Ihrer IT-Sourcing-Strategie und operativen Umsetzung in Ihrem Unternehmen?; Skala von 1 = „stimme nicht zu“ bis 4 = „stimme voll zu“; dargestellte Antworten beziehen sich auf „stimme eher zu“ und „stimme voll zu“; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 163

Geschäftsentwicklung der IT-Sourcing-Beratungen

IT-Sourcing-Beratungen nehmen seit Jahren eine sehr wichtige und zunehmend strategische Rolle als Intermediär zwischen Kunde und IT-Dienstleister ein. Laut der Lünendonk-Studie 2026 „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland" werden durchschnittlich 19 Prozent aller gewonnenen IT-Ausschreibungen im Jahr 2025 durch IT-Sourcing-Beratungen initiiert oder begleitet. IT-Dienstleister, die ihren Schwerpunkt im IT-Outsourcing und in Managed IT Services haben, berichten sogar, dass rund 36 Prozent ihrer gewonnenen Ausschreibungen durch IT-Sourcing-Beratungen begleitet wurden. Bei einem Marktvolumen für IT-Services in Deutschland von 54,1 Milliarden Euro, wie vom Branchenverband Bitkom angegeben, ist dies ein signifikantes Volumen, das mit Unterstützung von IT-Sourcing-Beratungen vergeben wird.

Nachfrageentwicklung: Strategische Kompetenzen werden wichtiger

Der Markt für IT-Sourcing-Beratungen verändert sich spürbar. Einerseits steigen die Anforderungen der Kunden an Sourcing-Strategien, Provider-Steuerung und Transformationsfähigkeit. Andererseits wächst der Druck auf IT-Sourcing-Berater, ihr Leistungsportfolio an neue Themen wie Cloud, digitale Souveränität, KI und komplexe Multi-Provider-Modelle anzupassen. Sie agieren damit heute in einem deutlich anspruchsvolleren Markt. Gefragt sind nicht mehr nur klassische Unterstützungsleistungen bei Ausschreibungen, Vertragsverhandlungen oder Transitionen. Vielmehr wird eine Verbindung aus strategischer Beratung, Umsetzungsnähe, Governance-Kompetenz und technologischem Verständnis erwartet.

Die Studienergebnisse zeigen, dass IT-Sourcing-Beratungen vor allem dort mit einer wachsenden Nachfrage rechnen, wo Unternehmen vor komplexen Veränderungsaufgaben im Rahmen einer strategischen Neuausrichtung stehen. Aus Sicht der Anbieter steigen daher besonders stark die Bedarfe bei Transition- & Transformation-Management-Leistungen (66 %), IT-Strategie-Leistungen (66 %) sowie IT-Sourcing-Strategie-Leistungen (61 %). Ebenfalls hohe Zuwächse erwarten die Beratungen bei der Beschaffung und Ausschreibungsbegleitung im öffentlichen Sektor (66 %) sowie bei der Vertragsoptimierung laufender Verträge (62 %).

Nachfrage 2026: Leicht steigende Zunahme bei allen Themen im Vergleich zum Vorjahreswert

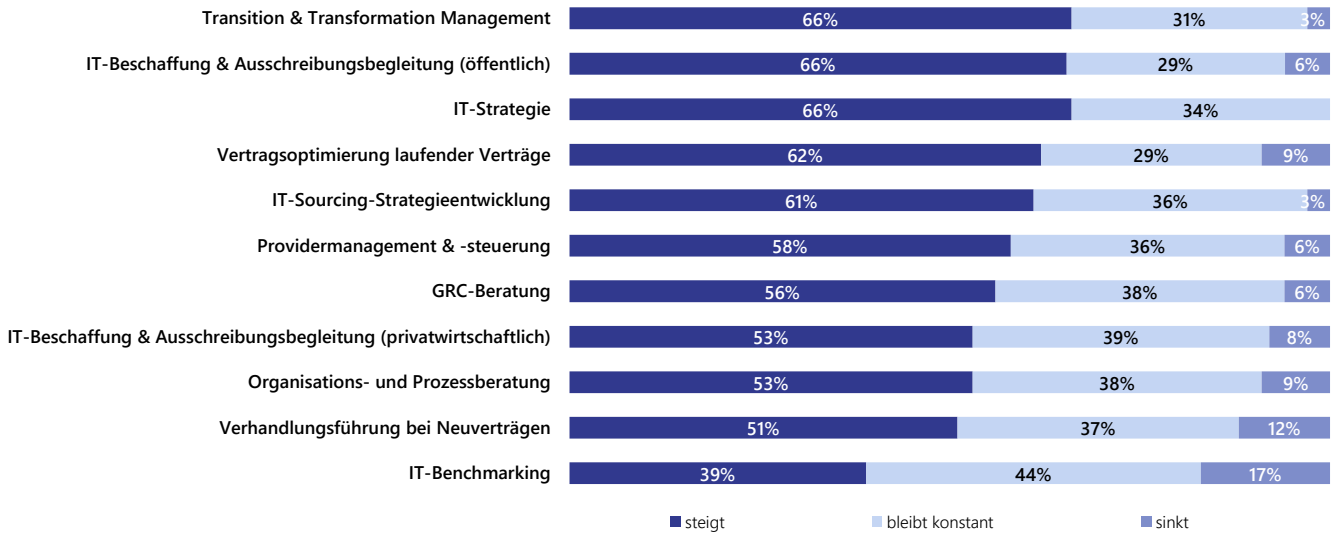


Abb. 8: Wie hat sich die Kundennachfrage bei den folgenden Themen 2025 entwickelt bzw. wird sich 2026 voraussichtlich entwickeln? - 2026; Skala von -2 = „sinkt leicht", bis 2 = „stiegt stark"; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 34-36

Etwas darunter liegen die Themen Providermanagement und -steuerung (58 %), GRC-Beratung (56 %), IT-Beschaffung und Ausschreibungsbegleitung in der Privatwirtschaft (53 %), Organisations- und Prozessberatung (53 %) sowie Verhandlungsführung bei Neuverträgen (51 %). Vergleichsweise zurückhaltender fällt die Entwicklung beim IT-Benchmarking aus: Hier gehen lediglich 39 Prozent von einer steigenden Nachfrage im Jahr 2026 aus, während 44 Prozent eine konstante Entwicklung erwarten. Insgesamt verzeichnet der IT-Sourcing-Markt aber eine hohe und stabile Nachfrage.

IT-Sourcing-Beratungen erwarten weiteres Wachstum

Auch die Umsätze mit IT-Sourcing-Beratung entwickeln sich positiv. Im Durchschnitt wurde 2025 ein Umsatzplus von 6,0 Prozent erzielt. Zwar liegen sie damit unter den Prognosen aus dem Jahr 2025 (10,5 %), der Vergleich mit marktnahen Dienstleistern zeigt jedoch, dass sie auf ein vergleichsweise erfolgreiches Jahr 2025 zurückblicken. Denn die 20 umsatzstärksten Unternehmensberatungen mit Hauptsitz in Deutschland steigerten ihren Umsatz im Geschäftsjahr 2025 im Mittel nur um 4,1 Prozent. Die 25 führenden IT-Beratungen und Systemintegrationsunternehmen erzielten in Deutschland sogar nur ein Wachstum von 1,5 Prozent.

Für das laufende Jahr 2026 erwarten sie ein durchschnittliches Wachstum von 12,2 Prozent, für 2027 von 13,9 Prozent. Ein wichtiger Einflussfaktor dafür, ob diese Zahlen erreicht werden, ist die Konjunkturentwicklung in Deutschland und somit auch das Investitionsverhalten.

Hoffen auf ein Anziehen der Konjunktur: Umsatz mit IT-Sourcing-Leistungen soll 2026 und 2027 wieder stärker steigen

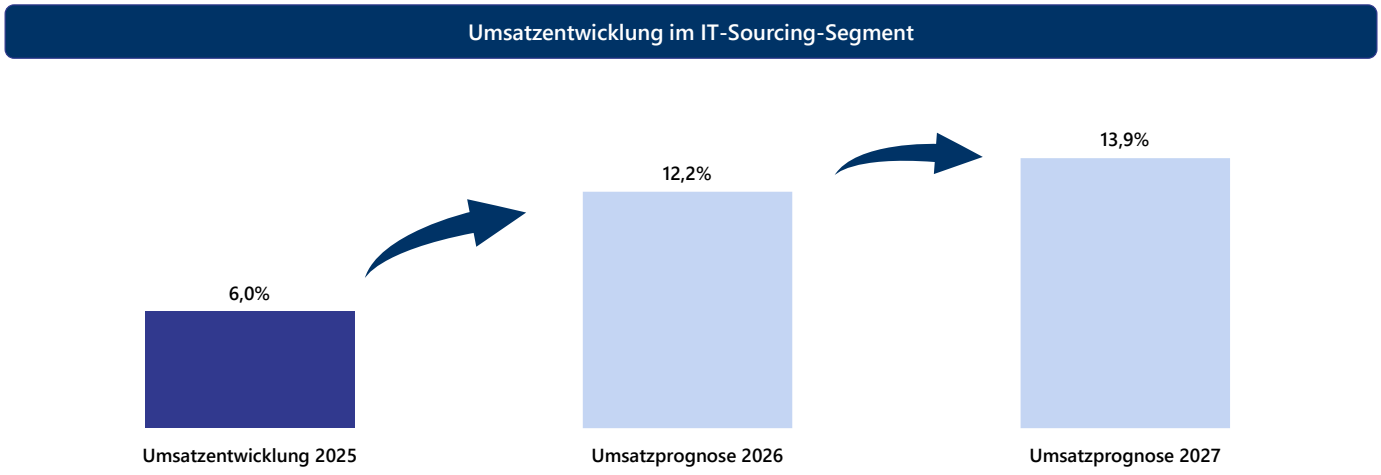


Abb. 9: Wie hat sich Ihr Umsatz im IT-Sourcing-Segment entwickelt bzw. wird sich voraussichtlich entwickeln?; Mittelwerte; alle Unternehmen; n = 26

Themenschwerpunkte von IT-Ausschreibungen

Eine interessante Analyse zu den IT-Schwerpunkten ergibt sich, wenn man die Entwicklung der IT-Ausschreibungen pro Thema betrachtet. 82 Prozent der von Lünendonk befragten Sourcing-Advisor gehen davon aus, dass die Zahl der Ausschreibungen für Cybersicherheitsservices bis 2026 zunehmen wird – aufgrund einer steigenden Gefahrenlage und komplexer werdender Cyberangriffe. Auf den weiteren Plätzen folgen KI und Intelligent Automation mit 76 Prozent sowie Cloud Operations & Managed Services mit 70 Prozent. Auch die Bereiche Data & Analytics (64 %) und Cloud-Transformation (63 %) liegen auf einem sehr hohen Niveau. Diese Werte verdeutlichen, dass Unternehmen ihre externen Vergaben zunehmend auf Bereiche ausrichten, die für Resilienz, Modernisierung und Skalierbarkeit entscheidend sind und gleichzeitig Zukunftsfähigkeit und Betriebsstabilität gewährleisten.

Bei der ERP-Modernisierung erwarten 58 Prozent eine steigende Ausschreibungszahl, bei Application Services und IT-Infrastruktur sind es 50 Prozent. Hier zeigt sich somit ein robuster Bedarf, wenn auch mit etwas geringerer Dynamik als in den führenden Zukunftsfeldern. Deutlich zurückhaltender ist die Entwicklung beim IT-Service-Management: Hier gehen nur 36 Prozent von steigenden Ausschreibungen aus, während 49 Prozent eine konstante Entwicklung erwarten. Am schwächsten fällt die Perspektive bei Digital Workplace & End User Services aus. Nur 19 Prozent sehen hier steigende Ausschreibungen, 56 Prozent erwarten eine konstante Entwicklung und 25 Prozent sogar rückläufige Aktivitäten. Dies lässt sich als Zeichen einer zunehmenden Marktreife interpretieren. Standardisierte und stärker industrialisierte Leistungen verlieren an Ausschreibungsdynamik, während spezialisierte und transformationsnahe Themen an Bedeutung gewinnen. Insgesamt deuten die Ergebnisse somit darauf hin, dass sich der Ausschreibungsmarkt im IT-Sourcing klar in Richtung sicherheitskritischer, datengetriebener und cloudbasierter Leistungen verschiebt.

Ausschreibungsthemen 2026: Starker Anstieg bei Cyber Security, Cloud, KI und ERP-Modernisierung

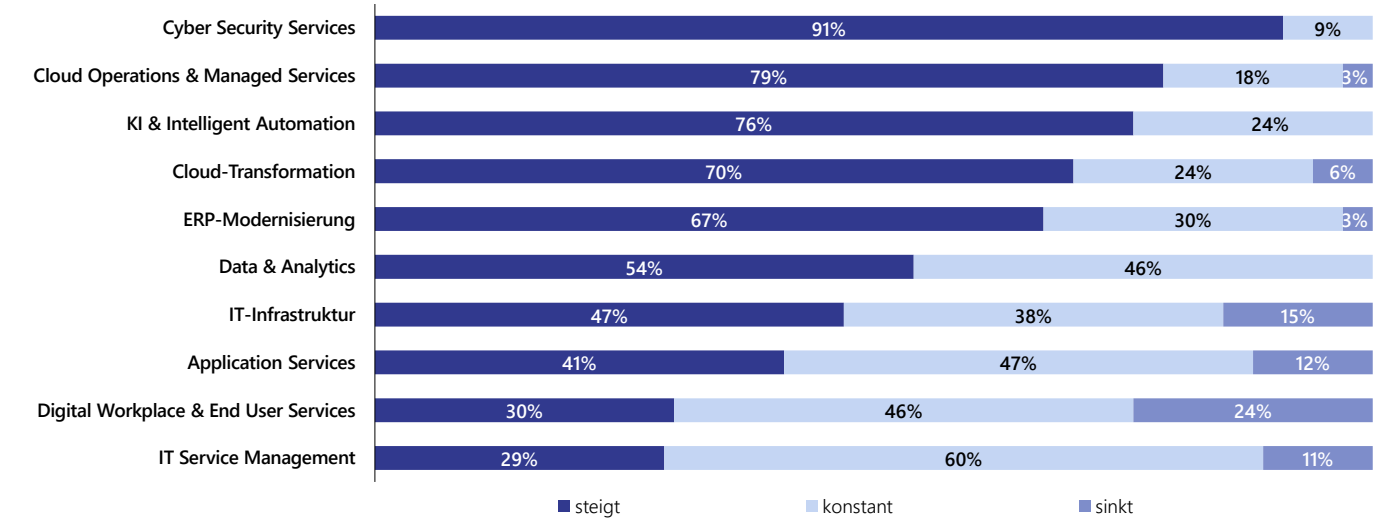


Abb. 10: Wie hat sich die Zahl der Ausschreibungen am Markt 2025 entwickelt und wird sich 2026 voraussichtlich entwickeln? - 2025; Skala von -2 = „sinkt stark" bis +2 = „steigt stark"; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 33

Mehr Volumen pro Vergabe, aber kein breiter Anstieg des TCV

Was bedeutet das wiederum für das Volumen einzelner Ausschreibungen und für das Total Contract Volume (TCV), also den gesamten vertraglich vereinbarten Wert eines IT-Sourcing-Vertrags über seine vollständige Laufzeit? Bei der Entwicklung der von den befragten IT-Sourcing-Beratungen verantworteten TCVs zeigt sich für das Jahr 2026 ein zurückhaltendes Bild. Nur 25 Prozent der Befragten erwarten steigende TCVs, während 28 Prozent von einer konstanten Entwicklung und 47 Prozent sogar von einem Rückgang ausgehen. Bereits 2025 überwog mit 49 Prozent die Erwartung eines stabilen TCV, während 33 Prozent eine sinkende Tendenz prognostizierten.

Beim durchschnittlichen Auftragsvolumen, das von den Kunden der IT-Sourcing-Beratungen vergeben wird, sieht das Bild anders aus. Der Anteil der befragten Sourcing-Advisor, die von wachsenden Volumina im Markt ausgehen, steigt hier von 32 Prozent im Jahr 2025 auf 44 Prozent im Jahr 2026. Der Markt wächst damit nicht zwingend in der Breite, wohl aber in der Größe ausgewählter Einzelvorhaben, etwa bei komplexen Transformationsthemen.

Die TCVs unterscheiden sich jedoch stark in ihrer Höhe, die von der Größe und den Anforderungen der Unternehmen sowie den Ausschreibungsthemen abhängt. So haben die Einführung eines Business Process Management Tools, eine S/4HANA-Transformation oder das Outsourcing ganzer Applikationslandschaften beispielsweise ganz andere Vertragsvolumina. 36 Prozent der IT-Ausschreibungsmandate der befragten Sourcing-Advisor haben einen TCV von bis zu einer Million Euro. 54 Prozent liegen im Bereich zwischen einer und 100 Millionen Euro, während elf Prozent bei über 100 Millionen Euro liegen. Auch die Laufzeiten der Ausschreibungen variieren stark. Vor allem kleine Ausschreibungsvolumina haben eine kurze Laufzeit: Ein Viertel der Ausschreibungen hat eine Laufzeit von bis zu 12 Monaten. 65 Prozent der Ausschreibungen laufen über ein bis fünf Jahre. Elf Prozent der Ausschreibungen haben eine Laufzeit von über fünf Jahren.

Konsolidierung von Ausschreibungen: Einzelvolumina sollen wieder stärker steigen und gebündelt werden

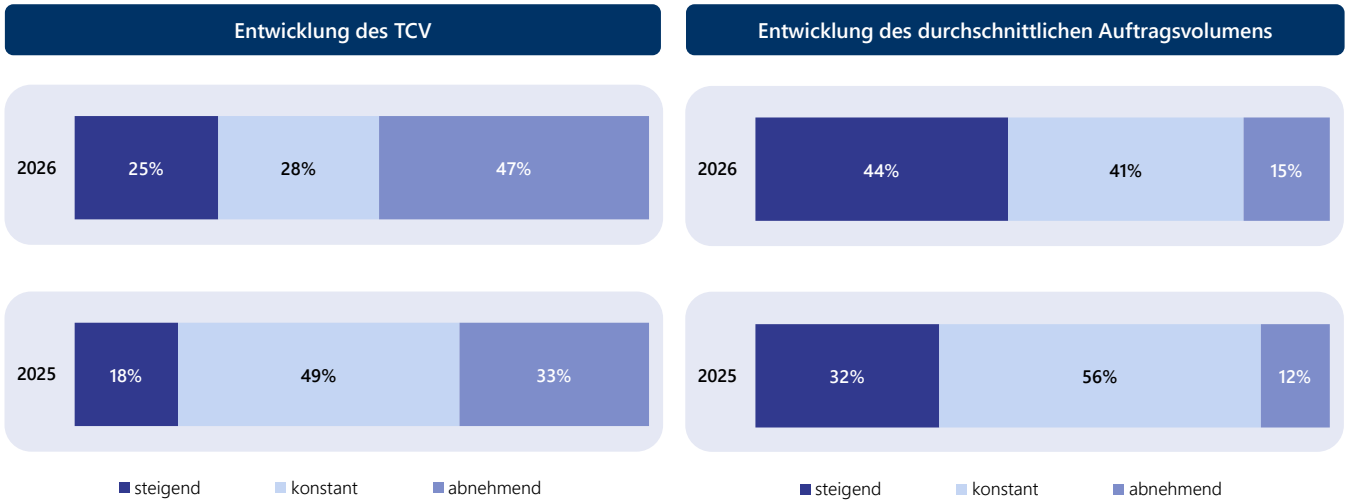


Abb. 11: Wie hat sich Ihr TCV im Jahresvergleich entwickelt bzw. wird sich voraussichtlich entwickeln?; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 32;
Wie hat sich das durchschnittliche Auftragsvolumen der Ausschreibungen 2025 im Vergleich zu 2024 entwickelt und wird sich voraussichtlich entwickeln?; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 34

Kleinvolumige Ausschreibungen dominieren das betreute TCV und Ausschreibungs-Laufzeiten mehrheitlich bei drei bis fünf Jahren

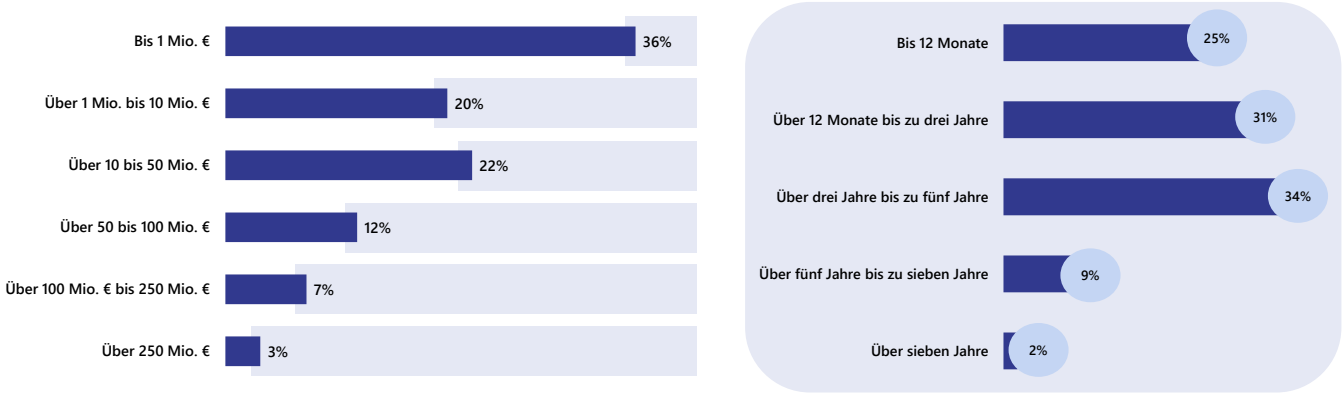


Abb. 12: Wie verteilt sich das Total Contract Volume, welches Sie betreuen, auf die folgenden Größenklassen?; Mittelwerte; alle Unternehmen; n = 29;
Welche Laufzeit haben von Ihnen betreuten Kundenausschreibungen?; Mittelwerte; alle Unternehmen; n = 33

Veränderungen in der Zusammenarbeit zwischen Kunden und IT-Sourcing-Beratungen

Neben den erwähnten thematischen Veränderungen und den Entwicklungen der Charakteristika von Ausschreibungen hat sich auch die Erwartungshaltung der ausschreibenden Unternehmen an ihre IT-Sourcing-Beratungen verändert. So geben 94 Prozent der Anwenderunternehmen an, dass Sourcing-Advisors sie durchgängig von der Strategieentwicklung bis zur operativen Umsetzung und Provider-Steuerung begleiten sollen.

Dies hat Auswirkungen auf das Leistungsportfolio der IT-Sourcing-Beratungen und erfordert einen stärkeren End-to-End-Ansatz. Gefragt sind nicht nur strategische Empfehlungen, sondern auch belastbare Unterstützungsleistungen über die gesamte Wertschöpfung des Sourcing hinweg.



Mit 90 Prozent ist auch die Erwartung sehr hoch, dass IT-Sourcing-Beratungen Expertise zur digitalen Souveränität mitbringen und daraus konkrete Handlungsempfehlungen ableiten können. Dies unterstreicht, wie stark sich dieses Thema von einer eher grundsätzlichen Diskussion zu einer operativen Managementfrage entwickelt hat. Von den Beratungen wird nicht nur Marktkenntnis erwartet, sondern auch die Fähigkeit, Zielkonflikte zwischen Kontrolle, Abhängigkeit, Regulatorik, Cloud-Nutzung und Wirtschaftlichkeit praxisnah aufzulösen.

83 Prozent der Unternehmen wollen Beratungen künftig stärker für komplexe Verhandlungen mit strategischen IT-Providern einsetzen. Dies deutet darauf hin, dass Verhandlungssituationen anspruchsvoller werden und die Unternehmen sich in diesem Bereich zusätzliche Markterfahrung, Verhandlungssicherheit und eine belastbare Argumentation erhoffen.

Mit 78 Prozent ist der Wunsch nach einer stärkeren Einbindung bei der Steuerung und Orchestrierung komplexer Multi-Provider-Strukturen ebenfalls sehr hoch. Gerade hier zeigt sich, dass viele Unternehmen nicht nur bei der Auswahl externer Partner, sondern vor allem im laufenden Management Unterstützung benötigen.

Hohe Erwartungen: E2E-Begleitung wird wichtiger, Vergütung soll neu gedacht werden

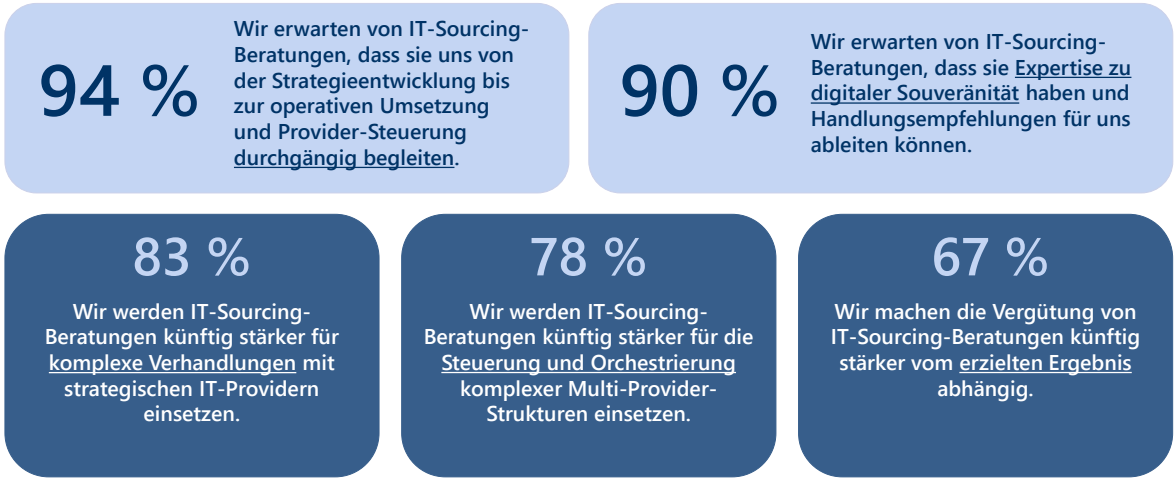


Abb. 13: Wie schätzen Sie die folgenden Aspekte zur Zukunft des IT-Sourcings in Ihrem Unternehmen ein?; Skala von 1 = „stimme nicht zu" bis 4 = „stimme voll zu"; dargestellte Antworten beziehen sich auf „stimme eher zu" und „stimme voll zu"; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 161

Dass 67 Prozent der Unternehmen die Vergütung von IT-Sourcing-Beratungen künftig stärker vom erzielten Ergebnis abhängig machen wollen, deutet auf eine veränderte Erwartungshaltung hin: Unternehmen wünschen sich nicht nur Expertise, sondern auch eine stärkere Mitverantwortung der Beratungen für konkrete Resultate. IT-Sourcing-Beratungen sollen künftig stärker integrierte, umsetzungsnahe und wirkungsorientierte Leistungen erbringen – und sich daran zunehmend auch messen lassen.

Budgets für IT-Sourcing-Beratung sollen steigen

Aufgrund zunehmender Anforderungen an IT-Sourcing-Projekte und steigender Workloads planen Anwenderunternehmen, ihre Budgets für IT-Sourcing-Beratung zu erhöhen. Während 2026 das Budget überwiegend nur moderat um bis zu 5 Prozent erhöht werden soll, sind für das Jahr 2026 umfangreichere Budgetsteigerungen geplant. 56 Prozent der befragten Anwenderunternehmen wollen ihre Ausgaben für IT-Sourcing-Beratung um mindestens fünf Prozent erhöhen. Ob dieser Wert tatsächlich erreicht wird, hängt stark von der wirtschaftlichen Entwicklung ab. Die Prognosen für die Jahre 2027 und 2028 stehen daher unter einigen unklaren Vorzeichen. Dennoch verdeutlichen die Werte den vorhandenen Investitionswillen: 80 Prozent der Unternehmen möchten das Budget erhöhen, davon 42 Prozent sogar um mehr als 5 Prozent.

IT-Sourcing-Beratungsbudgets steigen infolge veränderter Anforderungen und der Notwendigkeit einer höheren Professionalität

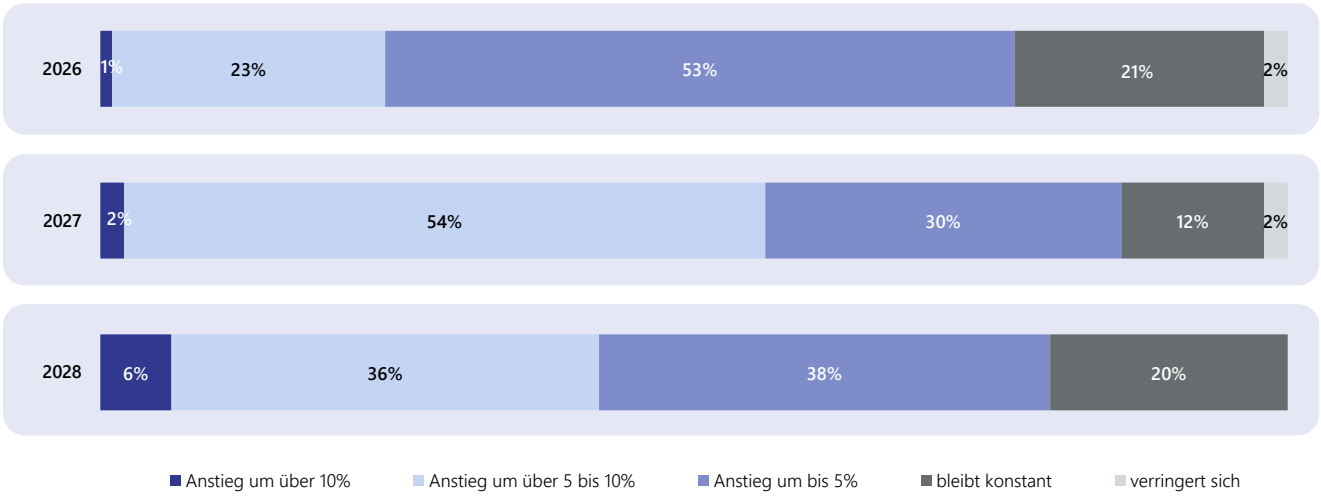


Abb. 14: Wie wird sich das Budget Ihres Unternehmens für externe Beratung rund um IT-Sourcing-Projekte voraussichtlich entwickeln?; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 161



Entwicklungen bei Ausschreibungen und der Zusammenarbeit zwischen IT-Dienstleistern und Kunden

Im Zuge der zunehmenden Cloud- und KI-Durchdringung verändert sich die Zusammenarbeit zwischen IT-Dienstleistern und Kunden spürbar. Neue Technologien, steigende Anforderungen an Steuerbarkeit und Resilienz sowie wachsende Erwartungen an Innovation und Effizienz verändern die Rollen in der Leistungserbringung. Heute sind nicht mehr nur verlässliche IT-Betriebsleistungen gefragt, sondern integrierte, flexible und wirkungsorientierte Formen der Zusammenarbeit. Dadurch verändern sich auch die Anforderungen an Verträge, Steuerungsmodelle und die Zusammenarbeit zwischen internen und externen Einheiten.

Herausforderung Ausschreibung: Stolpersteine auf dem Weg zu verlässlichen und nachhaltigen IT-Services

In der Ausschreibungsphase, also noch vor Vertragsabschluss, sehen sich Anwenderunternehmen jedoch mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert. So geben bereits in der initialen Phase der Formulierung von Ausschreibungsinhalten 66 Prozent der Unternehmen an, dass sie diese Aufgabe vor große Herausforderungen stellt. Ohne konkrete Ausschreibungsinhalte und Erwartungen an IT-Dienstleister beteiligen sich nur wenige IT-Provider oder es sind nur Angebote niedriger Qualität zu erwarten, was wiederum für einen Mehraufwand sorgt. Ebenso empfinden 90 Prozent der Unternehmen die Abstimmung und Priorisierung der Anforderungen aus der IT, den Fachbereichen und dem Einkauf als herausfordernd. Sind die Anforderungen nicht sauber abgestimmt, unterschiedlich interpretiert oder zu breit formuliert, wird in der Folge auch die Vergleichbarkeit der Angebote schwierig, was 93 Prozent der Studienteilnehmer als herausfordernd empfinden. Betroffene Unternehmen müssen daher nicht nur an besseren Ausschreibungsunterlagen arbeiten, sondern vor allem an klareren Governance- und Abstimmungsprozessen im Vorfeld.

Mit 85 Prozent wird die Bewertung der Wirtschaftlichkeit von Angeboten von einer sehr großen Mehrheit als Herausforderung eingestuft. Unternehmen müssen heute komplexe Leistungsmodelle, variable Preiskomponenten, Transformationskosten, Betriebsaufwände und potenzielle Folgekosten berücksichtigen. Wirtschaftlichkeit ist somit kein einfacher Vergleich von Tagessätzen oder Vertragssummen, sondern eine anspruchsvolle Gesamtbetrachtung von Laufzeit, Leistungsumfang, Risiken und Steuerungsaufwand. Die zunehmende Integration von KI in den Leistungserstellungsprozess, die damit verbundenen steigenden Kosten sowie die Bepreisung der KI-Leistungen führen wiederum zu weiteren Herausforderungen bei der Bewertung und Vergleichbarkeit von Angeboten.

Transition, Vergleichbarkeit und interne Abstimmung: die größten Herausforderungen bei Ausschreibungen



Abb. 15: Wie stark stellen die folgenden Aspekte bei IT-Ausschreibungen eine Herausforderung für Ihr Unternehmen dar?; Skala von 1 = „keine Herausforderung" bis 4 = „sehr große Herausforderung"; dargestellte Antworten beziehen sich auf „eher große Herausforderung" und „sehr große Herausforderung"; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 163

In engem Zusammenhang dazu steht die Gewinnung ausreichend geeigneter IT-Provider: 78 Prozent sehen dies als große Herausforderung. Dies deutet darauf hin, dass viele Unternehmen in bestimmten Bereichen nicht nur nach preislich attraktiven, sondern vor allem nach fachlich geeigneten und lieferfähigen Partnern suchen – und dass ein solches Angebot am Markt nicht immer in ausreichendem Umfang verfügbar ist.

Mit 96 Prozent steht die Transition und Transformation bei einem Providerwechsel oder einer Cloud-Migration an erster Stelle der größten Herausforderungen bei IT-Ausschreibungen. Die eigentliche Schwierigkeit von Ausschreibungen liegt somit oft nicht mehr nur in der Auswahl eines Anbieters, sondern in der Überführung der neuen IT-Services in das neue Betriebsmodell. Gerade bei Providerwechseln oder Cloud-Migrationen greifen technische, vertragliche und organisatorische Fragen eng ineinander. Unternehmen müssen die Risiken für den laufenden Betrieb beherrschen, Wissen übertragen und Verantwortlichkeiten klar regeln, während sie gleichzeitig die angestrebten Zielbilder umsetzen. Ausschreibungen werden somit zunehmend zu Transformationsvorhaben mit hoher operativer Tragweite.

Bei allen Themen geben die befragten Health- und Public-Organisationen überdurchschnittlich hohe Werte an. Dies hängt auch damit zusammen, dass diese Organisationen, wie im Kapitel „IT-Sourcing-Agenda" gezeigt, unterdurchschnittliche Sourcing-Kompetenzen und einen vergleichsweise geringen Cloud-Reifegrad aufweisen.

Leistung messen, Verantwortung klären, Maßnahmen ableiten: Providersteuerung gewinnt an Verbindlichkeit

Die Studienergebnisse zeigen, dass sich die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und IT-Dienstleistern zunehmend in Richtung einer engeren Steuerung, einer höheren Abstimmungsintensität und einer stärkeren gemeinsamen Weiterentwicklung bewegt. Nahezu jeder Studienteilnehmer (96 %) erwartet, dass die Steuerung und Orchestrierung der IT-Provider in den kommenden Jahren deutlich komplexer werden wird. Gründe hierfür sind eine wachsende Vielfalt von Providern, Cloud-Modellen, Services und Abhängigkeiten sowie zunehmende Anforderungen und Backlogs.

89 Prozent der Unternehmen überwachen die Performance ausgelagerter IT-Services laufend und leiten daraus konkrete Maßnahmen ab. Damit werden externe Leistungen aktiv anhand definierter Kennzahlen, Service-Levels und Qualitätsanforderungen gesteuert. Gerade in komplexeren Sourcing-Modellen mit mehreren Providern und dynamischen Leistungsbezügen ist diese kontinuierliche Steuerung ein entscheidender Erfolgsfaktor.

86 Prozent der Studienteilnehmer haben klare Verantwortlichkeiten für die operative und strategische Steuerung ihrer IT-Provider. Auf operativer Ebene ist geregelt, wer für Entscheidungen, Eskalationen, Leistungsbewertungen und die Einhaltung von SLAs zuständig ist. Auf strategischer Ebene sind die Verantwortlichkeiten für die Anbieterentwicklung, Vertragsausrichtung, Innovationsbeiträge und Risikobewertung festgelegt.

Provider-Steuerung wird komplexer – Co-Innovation erst bei jedem zweiten Unternehmen auf der Agenda

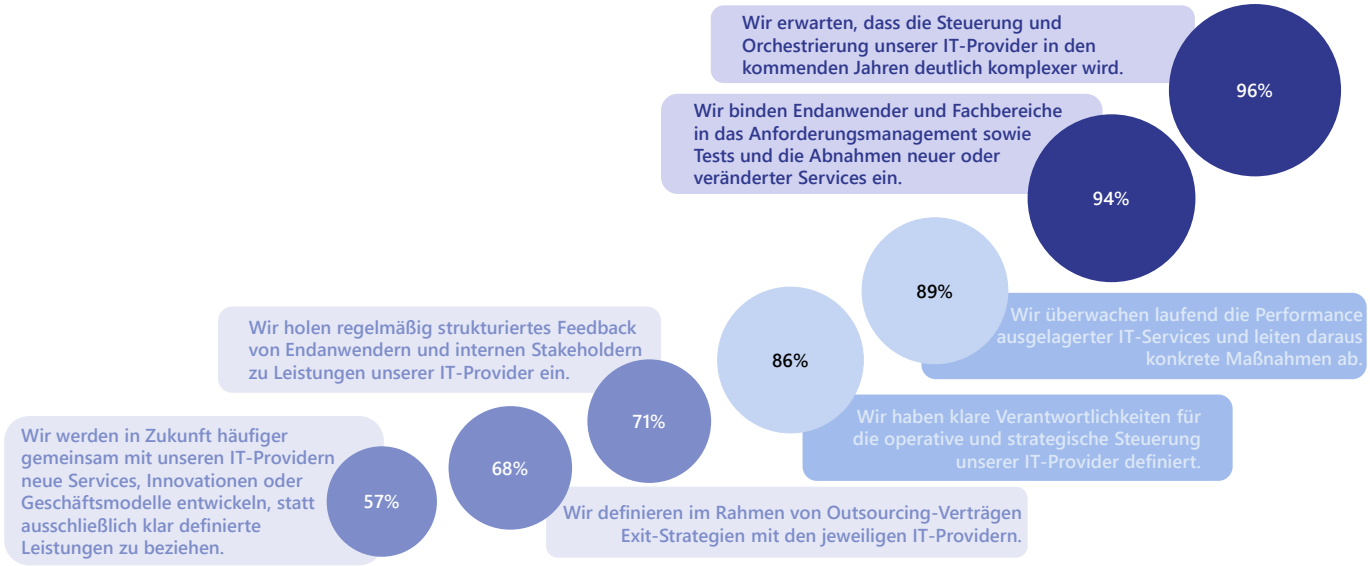


Abb. 16: Wie stehen Sie zu den folgenden Aussagen zu ausgelagerten IT-Services und der Zusammenarbeit mit IT-Providern?; Skala von 1 = „stimme nicht zu“ bis 4 = „stimme voll zu“; dargestellte Antworten beziehen sich auf „stimme eher zu“ und „stimme voll zu“; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 162



Dass 71 Prozent der Unternehmen regelmäßig strukturiertes Feedback von Endanwendern und internen Stakeholdern einholen, zeigt, dass externe IT-Services nicht mehr nur über technische Kennzahlen oder SLA-Werte bewertet werden, sondern auch über andere Faktoren. Unternehmen berücksichtigen somit stärker, wie Leistungen im Alltag tatsächlich wahrgenommen werden, wie sie in die Geschäftsprozesse integriert sind, ob sie die Anforderungen der Fachbereiche erfüllen und wo aus Nutzersicht Verbesserungsbedarf besteht. Gute IT-bezogene SLA-Werte bedeuten nämlich nicht automatisch einen hohen fachlichen Nutzen oder eine gute Nutzererfahrung.

Um bei einer negativen Entwicklung, schlechten Erfahrungen oder auch im Allgemeinen auf einen Providerwechsel vorbereitet zu sein, haben 68 Prozent der Unternehmen Exit-Strategien in ihren IT-Outsourcing-Verträgen verankert. Eine solche Strategie schafft frühzeitig Klarheit darüber, wie Leistungen bei Kündigung, Anbieterwechsel oder Rückverlagerung übergeben werden sollen und welche Daten, Systeme, Dokumentationen und Unterstützungsleistungen dafür erforderlich sind. Gerade bei der Nutzung von Cloud-Diensten, Multi-Provider-Strukturen und steigenden Souveränitätsanforderungen wird die Exit-Fähigkeit damit zu einem wichtigen Bestandteil der Risikovorsorge und Steuerungsfähigkeit im IT-Sourcing.

57 Prozent der Studienteilnehmer möchten in Zukunft häufiger mit IT-Providern an der Entwicklung neuer Services, Innovationen oder Geschäftsmodelle zusammenarbeiten. Gerade in Bereichen wie Cloud, KI, Automatisierung oder digitalen Plattformen kann die Zusammenarbeit bei der Entwicklung helfen, neue Lösungen schneller umzusetzen und externes Know-how gezielter zu nutzen. Eine Innovationspartnerschaft setzt jedoch ein höheres Maß an Vertrauen, eine gemeinsame Zielorientierung sowie geeignete Vertrags- und Steuerungsmodelle voraus.

Auswirkungen von KI auf IT-Sourcing-Strategien und Delivery-Modelle

Künstliche Intelligenz verändert nicht nur die Erbringung von IT-Services, sondern führt auch zu neuen Anforderungen an Sourcing-Strategien und Liefermodelle. Derzeit prüfen viele Unternehmen, welche Services durch KI effizienter, stärker automatisiert oder neu zugeschnitten werden können. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an Daten, Governance, Sicherheit und Provider-Steuerung. Auch die Erwartungen an externe Partner verändern sich: weg von reiner Kapazität und Time-&-Material-Verrechnungen, hin zu mehr Innovations- und Transformationsbeitrag auf Basis von Outcome-based Pricing.

KI verändert das Geschäft und die Leistungserbringung von IT-Dienstleistern

Laut der Lünendonk-Studie 2026 „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland" investieren IT-Dienstleister bereits sehr intensiv KI in ihre Leistungserstellung – vor allem in der Softwareentwicklung und im Testing. Tools wie GitHub Copilot und Claude Code haben sich zwischen 2025 und 2026 vom reinen Code-Assistenten zum autonomen Entwicklungsagenten gewandelt.

KI-Integration in der Softwareentwicklung und dem Testing bei IT-Dienstleistern am stärksten fortgeschritten

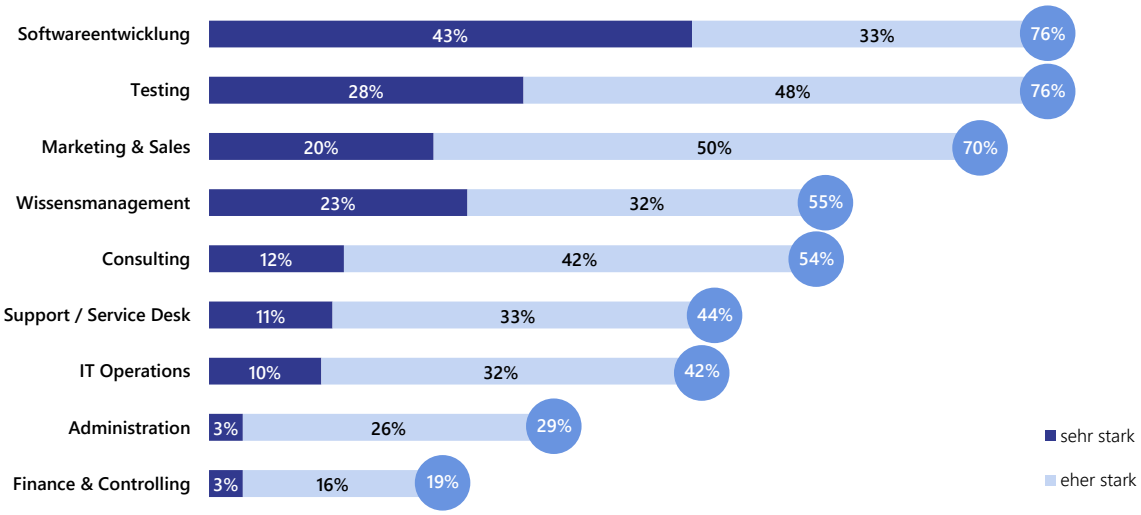


Abb. 17: Wie stark integrieren Sie aktuell (generative) KI in Ihre Prozesse?; Skala von 1 = „gar nicht" bis 4 = „sehr stark"; dargestellte Antworten beziehen sich auf „eher stark" und „sehr stark"; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 72; Quelle: Lünendonk-Studie 2026 „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland"

Für IT-Dienstleister ergibt sich jedoch ein zweischneidiges Bild: Einerseits steigert die KI-Durchdringung in Kernleistungen wie Softwareentwicklung und Testing die Produktivität, andererseits erhöht sie den Druck auf klassische abrechnungsbasierte Geschäftsmodelle. Die Frage, wer die Produktivitätsgewinne monetarisiert – der Dienstleister oder der Kunde –, bleibt strategisch offen. Gleiches gilt auch für die Anwenderunternehmen, bei denen den Produktivitätseffekten die KI-Kosten gegenüberstehen.

Schrittweise Verschiebung von inputbasierten zu outcome-orientierten Logiken

Ein Perspektivwechsel zu den Anwenderunternehmen zeigt: 90 Prozent der befragten IT-Verantwortlichen erwarten von ihren IT-Providern konkrete Vorschläge, wie generative KI zur Effizienzsteigerung und Qualitätsverbesserung der Services eingesetzt werden kann. Für IT-Dienstleister bedeutet das, stärker in die Entwicklung von KI-Services zu investieren und ihr Operating Model vor allem neu auszurichten.

Deutliche Veränderungen werden sich in Zukunft auch bei der Vertragsgestaltung ergeben: 80 Prozent der befragten Anwenderunternehmen passen ihre Verträge mit IT-Providern an, um den Einsatz generativer KI explizit zu regeln, Betriebsgeheimnisse abzusichern und potenziellen Datenmissbrauch zu vermeiden. Zudem gehen 78 Prozent davon aus, dass klassische Preismodelle durch den KI-Einsatz an Bedeutung verlieren und Outcome-based Preismodelle wichtiger werden.

Diese Entwicklungen und Einschätzungen teilen ebenfalls die befragten IT-Sourcing-Beratungen in einer ähnlichen Ausprägung.

KI verändert Vertragslogiken: Outcome-basierte Modelle werden wichtiger, Erwartungshaltung an Effizienzsteigerungen steigen

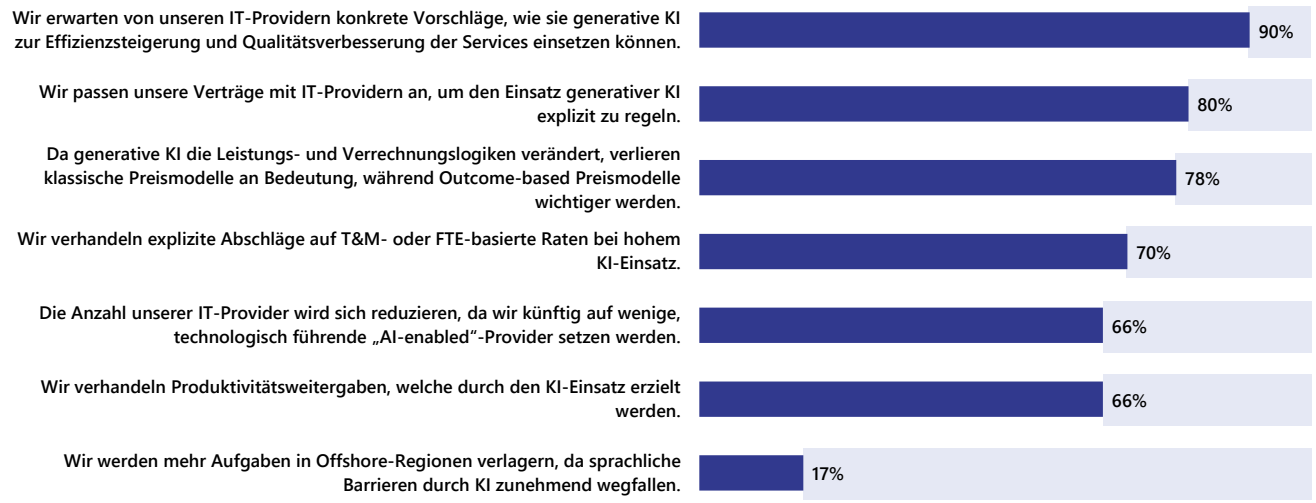


Abb. 18: Wie stehen Sie zu den folgenden Aussagen, wie GenAI und KI-Agenten Vergütungsmodelle und Leistungen bei der Zusammenarbeit mit IT Service Providern beeinflusst?; Skala von 1 = „stimme nicht zu" bis 4 = „stimme voll zu"; dargestellte Antworten beziehen sich auf „stimme eher zu" und „stimme voll zu"; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 160

KI-Auswirkungen: Kunden verlangen GenAI-Transparenz und Effizienzgewinne, Outcome-based Pricing gewinnt an Bedeutung

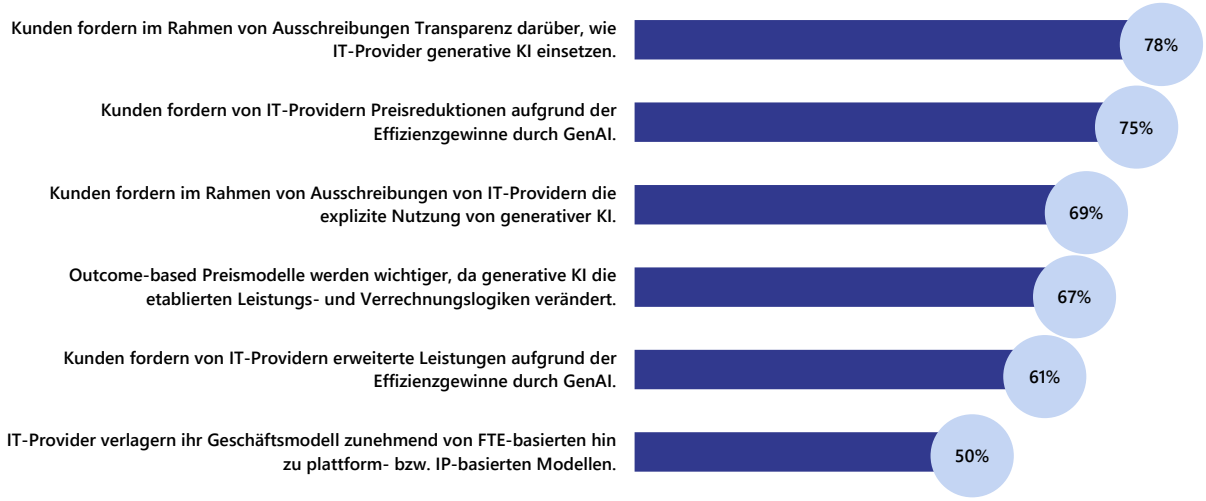


Abb. 19: Wie bewerten Sie die folgenden Aussagen in Bezug auf generative KI?; Skala von 1 = „stimme nicht zu" bis 4 = „stimme voll zu"; relative Häufigkeitsverteilung; dargestellte Antworten beziehen sich auf „stimme eher zu" und „stimme voll zu"; alle Unternehmen; n = 36

KI wird klassische Vertragsmodelle verdrängen

Dazu passt, dass 70 Prozent der Anwenderunternehmen bei hohem KI-Einsatz explizite Abschläge auf T&M- oder FTE-basierte Raten verhandeln und 66 Prozent Produktivitätsweitergaben von IT-Providern erwarten. Dahinter steht ein klares Marktverständnis: Wenn KI die Leistungserbringung beschleunigt und teilweise automatisiert, wollen Unternehmen diese Effizienzgewinne auch in den Vertragsbeziehungen abgebildet sehen. Dadurch gerät die klassische Vergütungslogik im IT-Sourcing unter Druck.

Bisher beruhen viele Verträge auf Time-&-Material- oder FTE-basierten Modellen. Dabei wird vor allem der eingesetzte Aufwand vergütet, nicht in erster Linie das erzielte Ergebnis. Genau dieses Prinzip wird durch KI infrage gestellt. Wenn ein Provider dieselbe Leistung mit weniger Personal, in kürzerer Zeit oder mit höherem Automatisierungsgrad erbringen kann, sinkt aus Kundensicht die Akzeptanz dafür, unveränderte Tagessätze, Stundensätze oder pauschale Personalkapazitäten zu vergüten.

Unternehmen erwarten, dass die durch KI entstehenden Produktivitätsgewinne nicht einseitig beim Dienstleister verbleiben, sondern in Form besserer Preise, höherer Leistungsumfänge oder zusätzlicher Qualitätseffekte an sie weitergegeben werden. Wie sich diese Erwartungen in der Praxis realisieren lassen, ist allerdings noch ungeklärt. Tatsächlich steigen bei den IT-Dienstleistern die Kosten für den KI-Einsatz in ihrer Leistungserbringung stark an. Eine Verrechnung dieser KI-Kosten auf die Kundinnen und Kunden beziehungsweise neue Formen der Vertragsgestaltung sind daher in Zukunft sehr wahrscheinlich.

IT-Sourcing-Beratungen werden durch die KI-bedingten veränderten Vertragsmodelle wichtiger Intermediär zwischen Kundenerwartungen und den neuen Leistungsmetriken der IT-Dienstleister sein.

Konsolidierung der Zahl der IT-Dienstleister

Auffällig ist zudem, dass 66 Prozent eine Reduzierung der Providerzahl erwarten. Sie wollen stärker auf wenige technologisch führende, „AI-enabled" Anbieter setzen, wodurch es zu einer weiteren Konsolidierung der Providerlandschaft kommen kann.



Dabei spielen auch die veränderten Anforderungen an IT-Dienstleister eine Rolle: Ausschreibende Unternehmen erwarten immer häufiger ein breites Leistungsspektrum – von Consulting/Fachberatung über Entwicklung und Integration bis hin zum IT-Betrieb. Das allein ist jedoch nicht neu. Neu ist die Domänen- und Fachexpertise, die von den Kunden erwartet wird, wenn IT immer stärker die Geschäftsprozesse durchdringt.

Hinsichtlich der Auswirkungen von KI auf die traditionellen Offshore-Modelle sind sich die Studienteilnehmer einig. Auf die Frage, ob sie aufgrund sinkender Sprachbarrieren mehr Aufgaben in Offshore-Regionen verlagern, antworteten nur 17 Prozent mit Ja. KI führt aus Sicht der Unternehmen also nicht zu einer stärkeren Globalisierung, sondern eher dazu, dass Offshore-Regionen unter Druck geraten. Allerdings können die steigenden KI-Kosten dazu führen, dass Kunden genauer prüfen, bei welchen Themen sich der KI-Einsatz wirklich lohnt und wo Offshore-Services weiterhin günstiger sind. Grundsätzlich wird KI vor allem dort eingesetzt, wo signifikante Effizienz- und Qualitätspotenziale erwartet werden und sich durch Skalierungseffekte nachhaltige Kosteneffekte ergeben.

Das Offshore-Modell im Wandel: Wie KI Delivery-Modelle und Standortvorteile neu ordnet

Aus Sicht der IT-Sourcing-Beratungen wird besonders deutlich, dass generative KI die Logik klassischer Offshoring-Modelle grundlegend verändert. 91 Prozent von ihnen erwarten, dass klassische Offshoring-Dienstleister in den kommenden Jahren massiv in die Entwicklung und Steuerung von KI-Agenten investieren werden. Um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, müssen sich diese Anbieter neu aufstellen. Zugleich gehen 78 Prozent der Befragten davon aus, dass in einzelnen Themenbereichen erhebliche Überkapazitäten bei IT-Dienstleistern entstehen. Diese werden freigesetzt und erhöhen den Preisdruck auf Offshore-Services. Hinzu kommt, dass 75 Prozent der Befragten den Kostenvorteil klassischer Offshore-Standorte durch generative KI gegenüber Near- oder Onshoring schwinden sehen.

Wenn Routineaufgaben automatisiert und sprachliche Hürden abgebaut werden, verliert der reine Lohnkostenvorteil an Bedeutung. 71 Prozent erwarten daher ebenfalls, dass klassische Offshoring-Modelle in Form von Staff Augmentation in den kommenden Jahren deutlich an Relevanz verlieren. Der Grund: Kunden wollen künftig weniger zusätzliche Kapazitäten einkaufen, sondern erwarten stärker automatisierte und ergebnisorientierte Leistungen, bei denen nicht die Zahl der eingesetzten Mitarbeitenden, sondern der tatsächliche Output zählt. Dies gilt allerdings nur, wenn die KI-Kosten (Lizenzen, Token, KI-Betrieb) günstiger und die KI-Qualität höher sind als bei den traditionellen Shoring-Modellen.

Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse, dass die Entwicklung nicht eindimensional verläuft. 69 Prozent der Befragten sehen die Möglichkeit, dass Offshore-Services durch einen höheren KI-Anteil und Skalierungseffekte noch günstiger erbracht werden können. Dies würde den Preisdruck auf Nearshore- und Onshore-Modelle erhöhen. 50 Prozent erwarten zudem, dass die zunehmende Überwindung sprachlicher Barrieren durch KI in bestimmten Themenfeldern sogar zu einer stärkeren Verlagerung von Aufgaben ins Offshore führen kann. Die Beratungen sehen also nicht das Ende des Offshorings, sondern dessen grundlegende Neujustierung.

KI verändert Offshoring grundlegend und verschiebt Kosten- und Kapazitätslogiken

91 % Klassische Offshoring-Dienstleister werden in den nächsten Jahren massive Investitionen in die Entwicklung und Steuerung von KI-Agenten tätigen.	69 % Offshore-Services können durch einen höheren KI-Anteil und Skalierungseffekte deutlich günstiger erbracht werden, was zu einem Preisdruck auf Near- und Onshore-Modelle führt.
78 % In einzelnen Themenbereichen entstehen massive Überkapazitäten, die freigesetzt werden und den Preisdruck auf Offshore-Services deutlich erhöhen.	50 % Aufgrund der zunehmenden Überwindung sprachlicher Barrieren durch KI wird es in bestimmten Themen eine noch stärkere Verlagerung von Aufgaben an Offshore geben.
75 % Generative KI verringert den Kostenvorteil klassischer Offshore-Standorte im Vergleich zu Near- oder Onshoring.	50 % Kundenunternehmen führen einige bisher ausgelagerte IT-Services wieder in das Insourcing zurück.
71 % Klassische Offshoring-Modelle (Staff Augmentation) werden in den nächsten Jahren stark an Bedeutung verlieren.	36 % Kundenunternehmen bauen zunehmend eigene Delivery-Center in Offshore-Regionen mit einem hohen KI-Wertschöpfungsanteil auf.

Abb. 20: Wie bewerten Sie die Auswirkungen von generativer KI auf das Offshoring?; Skala von 1 = „stimme nicht zu“ bis 4 = „stimme voll zu“; dargestellte Antworten beziehen sich auf „stimme eher zu“ und „stimme voll zu“; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 35-36

Ebenso geht jede zweite IT-Sourcing-Beratung davon aus, dass Kundenunternehmen bestimmte, bislang ausgelagerte, IT-Services wieder stärker ins Insourcing zurückholen könnten, da durch KI die Internalisierung wieder attraktiver wird. Das weist auf eine wachsende Differenzierung der Delivery-Entscheidungen hin. Je nach Leistungsart, Automatisierungsgrad und strategischer Relevanz werden Leistungen künftig neu verteilt. Die befragten Anwenderunternehmen bestätigen dies: 73 Prozent geben an, dass Insourcing in den nächsten zwei Jahren zunehmen wird – vor allem in den Bereichen Data & Analytics, IT-Architektur, Application Management, IT Security, Vendor Management und Cloud Management.

83 Prozent der Unternehmen erwarten verstärkten Aufbau interner IT-Teams – Data & Analytics mit höchster Priorität

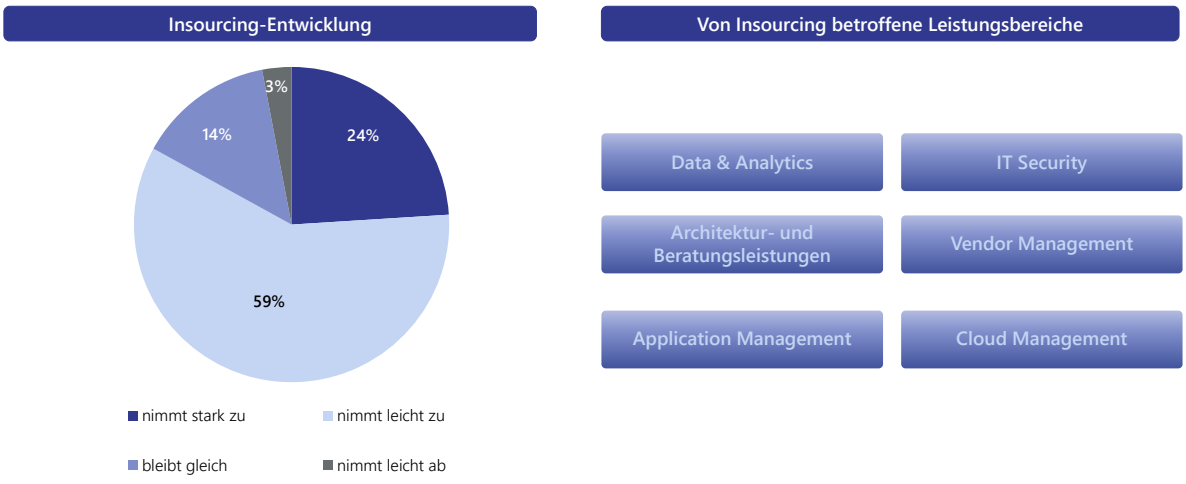


Abb. 21: Wie wird sich die Bedeutung von Insourcing bzw. dem Aufbau interner IT-Teams in den kommenden zwei Jahren im Vergleich zur heutigen Situation verändern?; Skala von -2 = „nimmt stark ab“ bis +2 = „nimmt stark zu“; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 163;
Welche der folgenden Leistungen erwarten Sie, dass Ihr Unternehmen wieder stärker insourcen wird?; Mehrfachantwort; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 135

KI verändert die Regionalstrategie im IT-Sourcing

Aus Sicht der Anwenderunternehmen gibt es daher ebenfalls eine Verschiebung in der geografischen Ausrichtung der externen Leistungserbringung. Mit 78 Prozent gewinnt Nearshore in den kommenden zwei Jahren am stärksten an Bedeutung, gefolgt von Onshore mit 67 Prozent. Offshore erreicht nur 33 Prozent.

Unternehmen bevorzugen damit Delivery-Modelle, die räumlich, kulturell und regulatorisch näher sind, da sich diese enger steuern, einfacher abstimmen und besser mit Anforderungen an Resilienz, Governance, digitale Souveränität und geschäftskritische Transformationen verbinden lassen. KI verstärkt diese Entwicklung zusätzlich: Einerseits relativiert die Automatisierung den klassischen Lohnkostenvorteil des Offshorings, andererseits steigen bei anspruchsvolleren, daten- und steuerungsnahen Services die Anforderungen an Integration, Kontrolle und Governance. Dass Offshoring für ein Drittel der Unternehmen dennoch an Relevanz gewinnt, zeigt, dass diese Modelle nicht verschwinden werden, sondern künftig selektiver eingesetzt werden. Zudem herrscht aktuell noch Unsicherheit darüber, wie das Offshoring der Zukunft aussehen wird.

Nearshoring gewinnt klar an Relevanz – Offshoring schwächelt durch die KI-Agenten-Transformation



Abb. 22: Wie entwickelt sich in Ihrem Unternehmen die Relevanz der folgenden Delivery-Regionen beim Bezug externer Leistungen in den kommenden zwei Jahren?; Skala von -2 = „nimmt stark ab“ bis +2 = „nimmt stark zu“; dargestellte Antworten beziehen sich auf „nimmt eher stark zu“ und „nimmt stark zu“; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 163

Delivery-Modelle: Managed Services und AI-based Modelle werden wichtiger, Time & Material unwichtiger

Die vorangegangenen Erkenntnisse werden durch die Ergebnisse zu den künftig relevanteren Vertrags- und Liefermodellen noch einmal deutlich gestützt. Mit 95 Prozent gewinnen Managed Services am stärksten an Bedeutung, da Unternehmen zunehmend verlässlich erbrachte, klar definierte und steuerbare Leistungen nachfragen. Das hängt unter anderem damit zusammen, dass für den Betrieb von cloudbasierten Softwareanwendungen immer höhere Anforderungen an IT-Security, Regulatorik, Verfügbarkeit und Performance bestehen. Unternehmen haben zunehmend Schwierigkeiten, diese Anforderungen regelkonform zu erfüllen und sich auf die kontinuierlich verändernden Anforderungen aus dem Business an Softwareanwendungen einzustellen.

Mit dem Einsatz von KI wird diese Entwicklung zusätzlich verstärkt: Automatisierung, GenAI und KI-gestützte Prozesse ermöglichen es Providern, Services effizienter, standardisierter und skalierbarer zu erbringen. Gerade in Managed-Services-Modellen lassen sich solche Effizienzgewinne besonders gut nutzen, da hier nicht der eingesetzte Aufwand, sondern die Qualität und Verlässlichkeit der Serviceerbringung im Vordergrund stehen.

87 Prozent der Anwenderunternehmen geben an, dass KI-gestützte, hochautomatisierte Delivery-Modelle an Bedeutung gewinnen. Dies zeigt, dass Automatisierung und KI-Unterstützung künftig nicht mehr als Zusatzoption, sondern als Kern moderner Leistungserbringung betrachtet werden. Mit 77 Prozent gewinnen auch outcome-basierte Modelle deutlich an Bedeutung. Diese Entwicklung steht im Einklang mit der Erwartung, dass sich der Wert externer Leistungen künftig weniger über eingesetzte Kapazitäten als über erreichte Ergebnisse definiert.

Deutlich zurückfällt die Einschätzung dagegen für klassische Festpreismodelle und vor allem für Time & Material. Während 40 Prozent der Unternehmen erwarten, dass Festpreismodelle weder an Bedeutung verlieren noch gewinnen werden, rechnen 61 Prozent damit, dass Time & Material an Bedeutung verlieren werden.

Insgesamt markieren die Ergebnisse einen tiefen Wandel im IT-Sourcing: Weg von kapazitätsorientierten, inputbasierten Vertragslogiken, hin zu stärker standardisierten, automatisierten und ergebnisorientierten Modellen. KI wirkt damit nicht nur als Technologieimpuls, sondern als Auslöser für eine strukturelle Neugewichtung der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und IT-Providern.

Kundenperspektive: Managed Services und KI-gestützte Delivery-Modelle auf dem Vormarsch – Time & Material verliert an Bedeutung

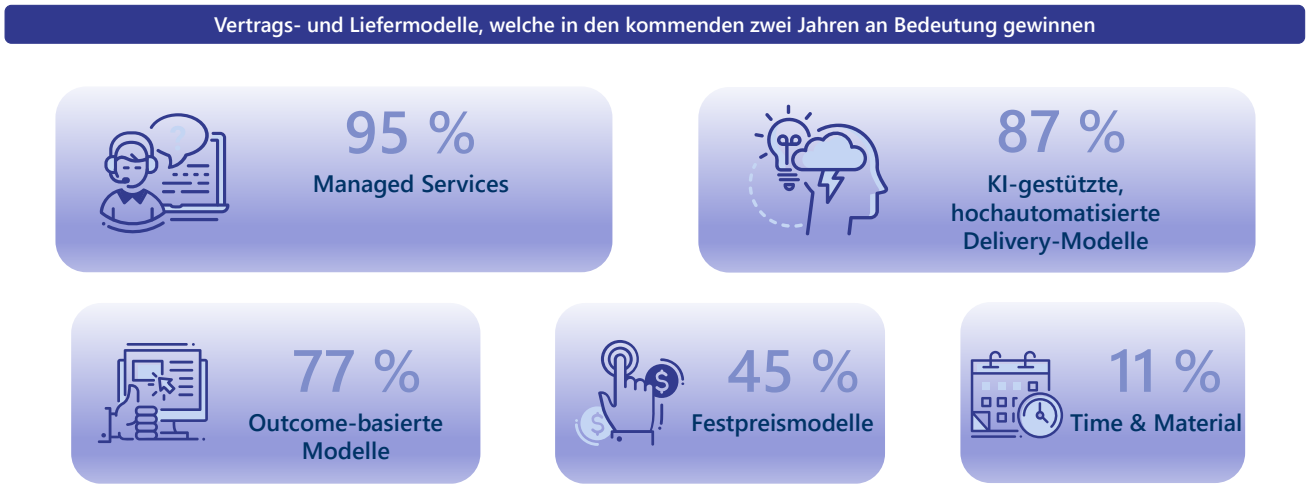


Abb. 23: Wie wird sich die Bedeutung der folgenden Vertrags- und Liefermodelle in Ihrem Unternehmen in den kommenden zwei Jahren verändern?; Skala von -2 = „nimmt stark ab“ bis +2 = „nimmt stark zu“; dargestellte Antworten beziehen sich auf „nimmt eher stark zu“ und „nimmt stark zu“; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 163

KI-Integration in IT-Services sowie im IT-Sourcing-Prozess

Generative KI und KI-Agenten gewinnen sowohl für Anwenderunternehmen als auch für IT-Sourcing-Beratungen spürbar an Bedeutung. Sie werden nicht mehr nur als neue Technologie betrachtet, sondern zunehmend als Werkzeug zur Effizienzsteigerung, Automatisierung und Unterstützung komplexer Entscheidungs- und Steuerungsprozesse. Die folgenden Ergebnisse zeigen, wie weit die praktische Nutzung bereits fortgeschritten ist und in welchen Bereichen sich derzeit die wichtigsten Anwendungsfelder abzeichnen.

Vom PoC zum Produktivbetrieb: Die große KI-Transformation im IT-Sourcing findet erst noch statt

Die Ergebnisse zeigen, dass generative KI und KI-Agenten in den Anwenderunternehmen bereits in mehreren Bereichen eingesetzt werden, sich jedoch meist noch in einer frühen und eher selektiven Produktivphase befinden. Am weitesten verbreitet ist der Einsatz in den Bereichen Dokumentation und Wissensmanagement: 26 Prozent nutzen KI hier bereits umfangreich, weitere 65 Prozent vereinzelt. Gerade dokumentationsnahe, textbasierte und wissensintensive Aufgaben eignen sich gut für den Einsatz von generativer KI, sodass diese relativ schnell produktiv genutzt werden kann, ohne dass tiefgreifende Eingriffe in kritische Betriebsprozesse nötig sind.

GenAI-Einsatz erfolgt überwiegend bei Pilotprojekten und isolierten Prozessen – Skalierung folgt

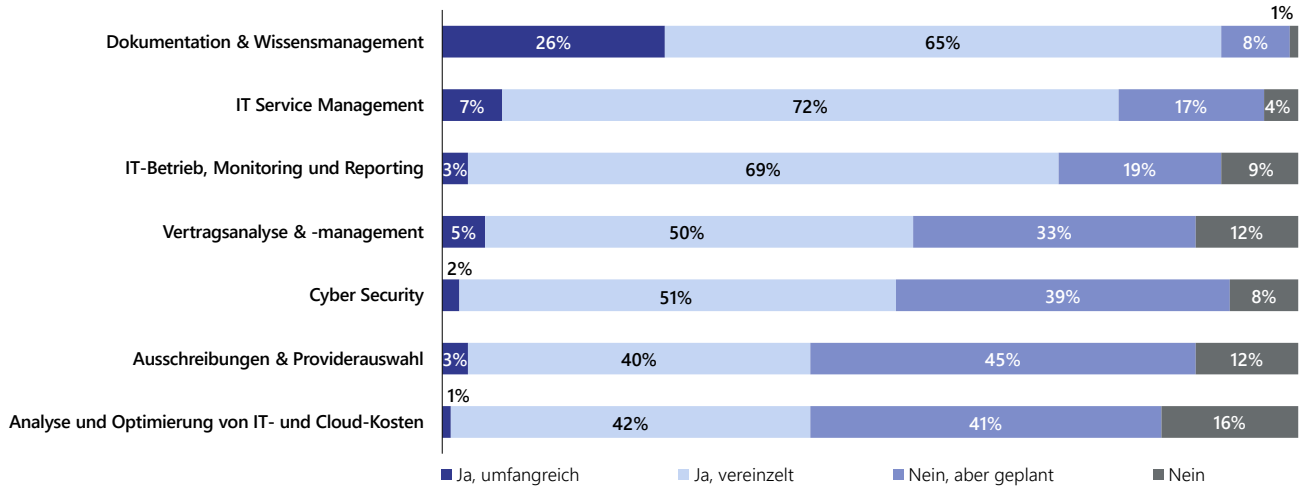


Abb. 24: In welchen Bereichen setzen Sie heute bereits generative KI oder KI-Agenten ein?; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 160

Auch im IT Service Management sowie im IT-Betrieb, Monitoring und Reporting überwiegt mit 72 beziehungsweise 69 Prozent der einzelne Einsatz. Eine umfangreiche Nutzung bleibt mit 7 beziehungsweise 3 Prozent jedoch noch die Ausnahme. Ein breiter Roll-out erfolgt somit erst noch.

Bei Ausschreibungen und der Providerauswahl geben 45 Prozent an, dass sie einen KI-Einsatz planen. Bei der Analyse und Optimierung von IT- und Cloud-Kosten sind es 41 Prozent, im Bereich Cyber Security 39 Prozent und bei der Vertragsanalyse und dem Vertragsmanagement 33 Prozent. Diese Werte zeigen, dass Unternehmen KI zunehmend auch in zentralen Bereichen wie Sourcing-Entscheidungen, Governance, Wirtschaftlichkeit und Risikosteuerung einsetzen wollen. Dass der breite Einsatz derzeit noch gering ist, spricht weniger gegen den Nutzen als vielmehr für die höhere Komplexität dieser Anwendungsfälle. Gerade im Vertragsmanagement, in der Security, in der Kostensteuerung oder in der Providerauswahl sind die Anforderungen an Datenqualität, Nachvollziehbarkeit, Verlässlichkeit und fachliche Kontrolle besonders hoch. GenAI und agentische KI entwickeln sich somit vom punktuellen Produktivitätswerkzeug zu einem zunehmend wichtigen Baustein moderner Steuerungs- und Betriebsmodelle im IT-Sourcing.

Unternehmen sehen breites Optimierungspotenzial für KI im Sourcing

Ebenso sehen Unternehmen noch große Optimierungspotenziale durch generative KI und KI-Agenten entlang des gesamten Sourcing-Lifecycles. In der frühen und analytischen Phase des Sourcing-Lifecycles, also bei der Provideranalyse, der Sourcing-Vorbereitung und dem Demand Management, sehen 93 Prozent große Hebel für den KI-Einsatz, da große Datenmengen schneller ausgewertet werden können. Dies betrifft beispielsweise die Analyse von Anbieterprofilen, Referenzen, Leistungsportfolios, Preisstrukturen, Vertragsmustern oder Risikoindikatoren. KI kann zudem dabei helfen, Bedarfe aus verschiedenen Fachbereichen zu strukturieren, Überschneidungen zu erkennen, Anforderungen zu clustern und erste Ausschreibungs- oder Entscheidungsgrundlagen zu formulieren.

Sourcing Lifecycle bietet aus Anwenderprespektive umfangreiche KI-Potenziale

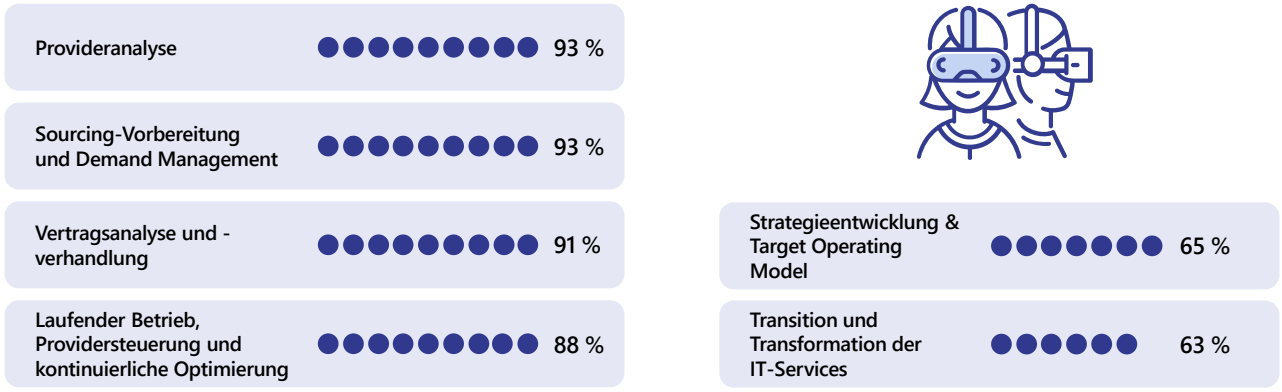


Abb. 25: Wie schätzen Sie das Optimierungspotenzial durch den Einsatz von generativer KI und KI-Agenten entlang der folgenden Phasen des Sourcing Lifecycles in den kommenden zwei Jahren ein?; Skala von 1 = „kein Potenzial“ bis 4 = „sehr großes Potenzial“; dargestellte Antworten beziehen sich auf „eher großes Potenzial“ und „sehr großes Potenzial“; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 160



Der hohe Wert von 91 Prozent bei der Vertragsanalyse und -verhandlung zeigt, dass mithilfe von KI komplexe Vertragsinhalte schneller geprüft, Risiken und Abweichungen systematisch erkannt sowie eine Vergleichbarkeit hergestellt werden können. Dadurch können Verhandlungen fundierter und effizienter vorbereitet werden.

Mit 88 Prozent ist der Anteil unter den Studienteilnehmern sehr hoch. Dies verdeutlicht, dass die befragten Unternehmen auch im laufenden Sourcing-Betrieb erhebliche Potenziale für den KI-Einsatz sehen. Diese Potenziale liegen insbesondere in der Analyse von Service- und Performancedaten, der frühzeitigen Erkennung von Steuerungsbedarf sowie der kontinuierlichen Verbesserung von Providerleistungen und Betriebsprozessen.

Etwas niedriger, aber weiterhin auf hohem Niveau, liegt das Potenzial bei der Strategieentwicklung und dem Target Operating Model mit 65 Prozent sowie bei der Transition und Transformation der IT-Services mit 63 Prozent. Diese Bereiche lassen sich zwar durch KI unterstützen, sind aber weiterhin stark von menschlicher Bewertung, Abstimmung und Verantwortung geprägt.



Cloud-Transformation und digitale Souveränität: Deployment-Modelle der Zukunft

Die digitale Transformation wird derzeit vor allem durch zwei Kräfte geprägt: Einerseits die steigende Cloud-Nutzung und andererseits die wachsende Bedeutung digitaler Souveränität. Unternehmen möchten die Vorteile cloudbasierter Modelle hinsichtlich Skalierbarkeit, Geschwindigkeit und Innovation nutzen und gleichzeitig ihre Kontrollfähigkeit, regulatorische Sicherheit und Unabhängigkeit von einzelnen Anbietern stärken. Dadurch verändern sich die Anforderungen an Zielbilder, Architekturen und Betriebsmodelle. Gefragt sind zunehmend differenzierte Deployment-Ansätze, die technologische Flexibilität mit Steuerbarkeit, Resilienz und Governance verbinden.

IT-Landschaften werden hybrider: Souveräne Angebote werden nachgefragt

Aus Sicht sowohl der IT-Sourcing-Beratungen als auch der Anwenderunternehmen gibt es eine Verschiebung der Nachfrage hin zu Cloud-Modellen. Diese verbinden technologische Leistungsfähigkeit mit höheren Anforderungen an Kontrolle, Regulierung und digitale Souveränität.

Die Nachfrage nach deutschen Cloud-Angeboten steigt besonders stark: Für das Jahr 2026 erwarten 86 Prozent der Sourcing-Advisor eine zunehmende Nachfrage, für das Jahr 2025 liegt der Wert bei 63 Prozent. IONOS, STACKIT und die T-Cloud Public der Deutschen Telekom entwickeln sich insbesondere zu deutschen Superscalern. Das sind Cloud-Provider mit signifikanten (IaaS-)Kapazitäten und Enterprise-Fähigkeiten. Sie erreichen jedoch nicht die globale Tiefe und technologische sowie funktionale Breite der Hyperscaler. Je nach individueller Souveränitätsanforderung werden Software-as-a-Service-Lösungen (SaaS) beispielsweise zunehmend über Cloud-Marktplätze angeboten oder mittels Partnerschaften – wie zwischen STACKIT und Google Workspace – zur Verfügung gestellt. Dies betrifft aktuell vor allem Unternehmen und Organisationen, die zur KRITIS-Branche gehören oder über besonders schützenswerte kritische Geschäftsprozesse verfügen. 72 Prozent der befragten Anwenderunternehmen bestätigen diese Sichtweise der IT-Sourcing-Beratungen.

Deployment-Modelle: Souveräne Cloud-Varianten werden wichtiger, ersetzen aber nicht die Standard-Cloud – Hybrid-Strategien dominieren

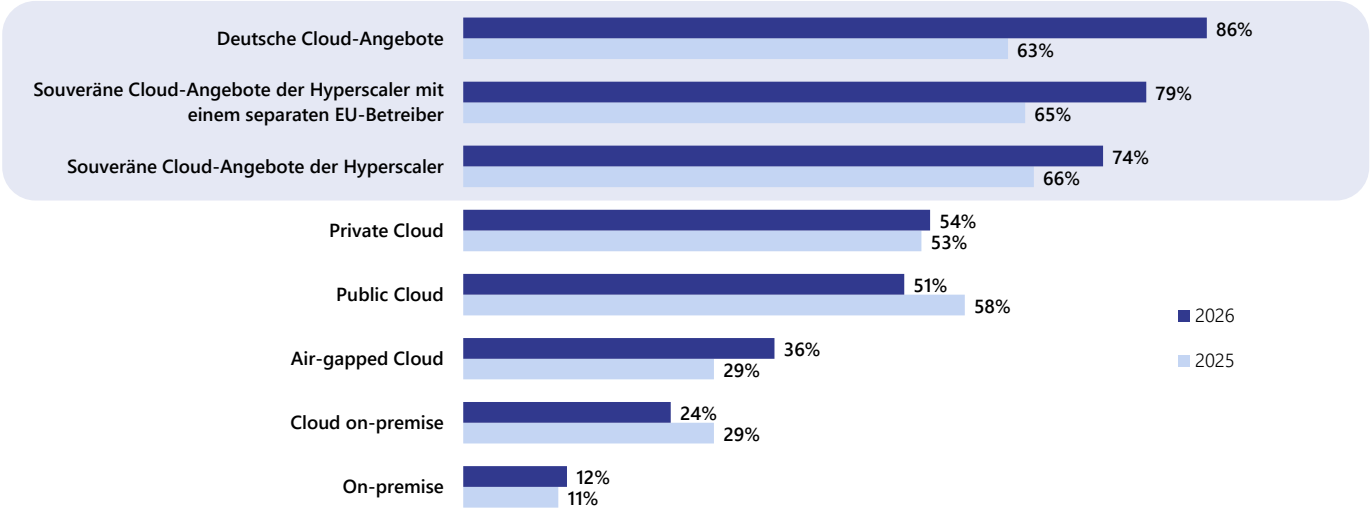


Abb. 26: Wie entwickelte sich die Nachfrage Ihrer Kunden nach den folgenden Deployment-Modellen bzw. wird sich voraussichtlich entwickeln?; 2025 & 2026; Skala von -2 = „sinkt leicht" bis +2 = „steigt stark"; dargestellte Antworten beziehen sich auf „steigt eher stark" und „steigt stark"; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 33-35

Anwenderperspektive: Souveräne und Non-souveräne Cloud-Modelle werden wichtiger und mit lokalen Betreibern kombiniert

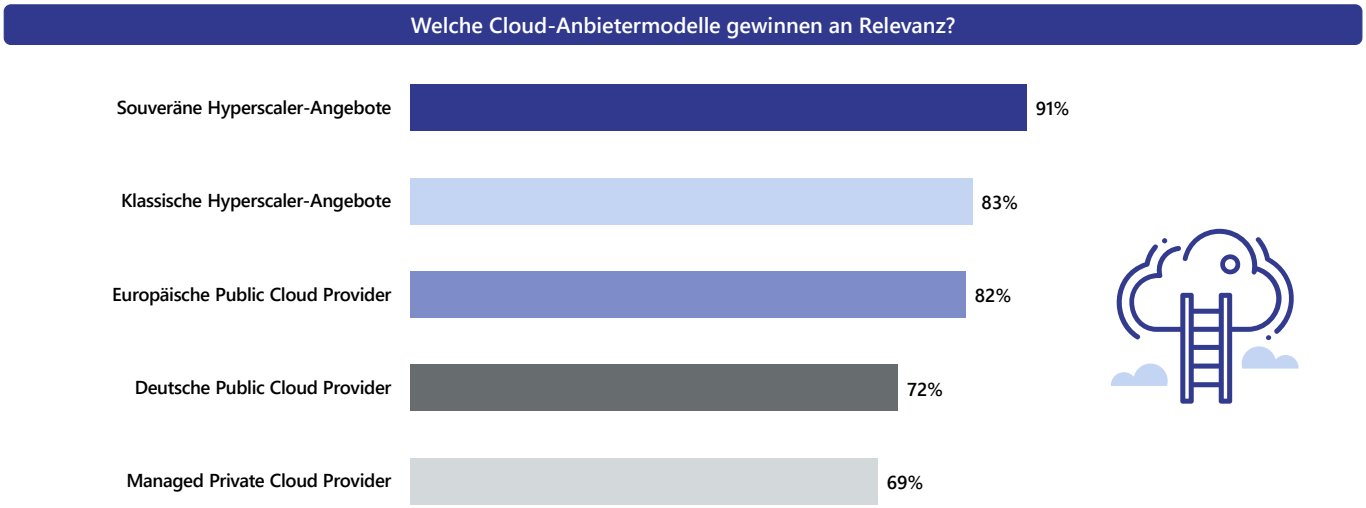


Abb. 27: Wie wird sich die Relevanz der folgenden Cloud-Anbietermodelle in den nächsten 2 Jahren bezogen auf Ihr Unternehmen voraussichtlich entwickeln?; Skala von -2 = „wird deutlich unwichtiger" bis +2 = „wird deutlich wichtiger"; dargestellte Antworten beziehen sich auf „wird eher wichtiger" und „wird deutlich wichtiger"; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 159

Ebenfalls sehr hohe Werte erreichen souveräne Cloud-Angebote der Hyperscaler mit einem separaten EU-Betreiber. Ein Beispiel hierfür ist die Delos Cloud, ein Tochterunternehmen von SAP, das technologisch auf Microsoft Azure basiert, wobei der operative Betrieb durch Arvato Systems erfolgt. Auch das Technologieunternehmen Thales und Google Cloud haben eine strategische Partnerschaft geschlossen, um ein ähnliches Cloud-Angebot in Deutschland aufzubauen. Diese Modelle erhöhen die operative und rechtliche Kontrolle, auch wenn keine vollständige technische Souveränität erreicht wird.



Aus Sicht von 74 Prozent der IT-Sourcing-Berater werden souveräne Cloud-Angebote der Hyperscaler bis 2026 an Relevanz gewinnen. Dabei schaffen große internationale Anbieter wie AWS, Microsoft oder Google mit speziellen Angeboten die Möglichkeit, lokale Anforderungen an Datenhoheit, regulatorische Sicherheit und Zugriffssteuerung besser zu erfüllen. Ein Beispiel ist die im Januar 2026 in Brandenburg in Betrieb gegangene AWS European Sovereign Cloud. Gleichwohl bleibt die Frage der tatsächlichen juristischen Souveränität umstritten. Denn mögliche US-Rechtszugriffe, etwa auf Grundlage des CLOUD Act oder von FISA, lassen sich auch durch technische und organisatorische Trennung nicht vollständig ausschließen. Somit spielen auch die individuelle Risikoeinschätzung und -bereitschaft eine Rolle dabei, ob diese Modelle geeignet sind.

Ebenfalls wurden die Anwenderunternehmen zur Entwicklung von Managed Private Cloud Providern gefragt: 69 Prozent attestieren diesen Modellen eine steigende Relevanz in den nächsten zwei Jahren. Auch abseits der großen Cloud-Anbieter profitieren somit auch IT-Dienstleister von den steigenden Souveränitätsanforderungen – wenngleich diese oftmals nur wenige Rechenzentren haben und bei der Skalierbarkeit nicht mit den Hyperscalern mithalten können.

Die Tatsache, dass klassische Public-Cloud-Modelle für 51 Prozent und die Private Cloud für 54 Prozent der Sourcing-Advisor bis 2026 an Bedeutung gewinnen werden, zeigt, dass auch die klassischen Cloud-Modelle weiterhin relevant bleiben und ein Teil der Workloads auf diesen laufen wird. IT-Landschaften werden also insgesamt hybrider durch den selektiven Einsatz souveräner Cloud-Angebote.

Die Air-gapped Cloud und Lösungen für Cloud on-premise bleiben weitestgehend gleichbedeutend und kommen nur vereinzelt bei passenden Szenarien zum Einsatz, während On-premise wie auch in den letzten Jahren an Bedeutung verliert.

Digitale Souveränität: Worum es wirklich geht

Da digitale Souveränität ein abstraktes Konstrukt ist und es keinen Zustand gibt, in dem sie „erreicht ist", wurden die Sourcing-Berater ebenfalls dazu befragt, welche Aspekte sie charakterisieren und zu ihr führen. Für 94 Prozent der befragten Beratungen steht die Stärkung der Resilienz in Krisensituationen an erster Stelle. Dies macht deutlich, dass digitale Souveränität am Markt nicht primär als politisches oder technologisches Leitbild, sondern vor allem als praktische Antwort auf wachsende Unsicherheiten im IT-Betrieb, in Lieferketten und im geopolitischen Umfeld diskutiert wird.

Mit jeweils 89 Prozent erreichen auch der Schutz vor unkontrolliertem Datenabfluss und extraterritorialen Zugriffen sowie die Reduktion zu hoher Abhängigkeiten in der IT-Lieferkette sehr hohe Werte. Dies unterstreicht, dass digitale Souveränität eng mit Kontrollfähigkeit und Risikosteuerung verknüpft ist. Unternehmen streben keine maximale Unabhängigkeit um jeden Preis an, sondern möchten vor allem kritische Abhängigkeiten besser begrenzen und ihre IT- und Datenlandschaften in sensiblen Bereichen robuster aufstellen. Mit 86 Prozent zählt auch die Umsetzung regulatorischer Anforderungen zu den zentralen Motiven. Dies zeigt, dass Souveränität im deutschen Markt stark durch Compliance, Governance und Nachweisfähigkeit geprägt ist.

Aus Sicht der Beratungen sind die Erwartungen beim Schutz vor möglichen technischen Einschränkungen von Cloud- und IT-Lösungen oder ausbleibenden Updates und Patches mit 69 Prozent etwas geringer, aber dennoch relevant. Das Beispiel der plötzlichen Blockierung der Anthropic-KI-Modelle Fable 5 und Mythos 5 im Juni 2026 auf Anweisung der US-Administration zeigt, dass derartige Einschränkungen ein praktisches Risiko darstellen. Wenngleich die Auswirkungen im Falle von Anthropic nur marginal waren, wurde deutlich, wie eng politische Interessen mit dem Zugang zu Technologie verknüpft sind. Übertragen auf die Verfügbarkeit zentraler Cloud-Dienste wären die Auswirkungen einer Blockierung deutlich gravierender und geschäftskritischer.

Dass aus Sicht von 53 Prozent der Sourcing-Berater die Stärkung der Verhandlungsmacht gegenüber IT-Providern eine Rolle spielt, deutet darauf hin, dass kommerzielle Aspekte zwar ebenfalls eine Rolle spielen, aber nicht den Kern der Souveränitätsdebatte bilden. Im Vordergrund stehen klar Resilienz, Datenkontrolle, regulatorische Sicherheit und die Begrenzung struktureller Abhängigkeiten.

Einflussfaktoren von digitaler Souveränität: Resilienz, Regulatorik, Schutz vor Datenabflüssen und Abhängigkeitssteuerung im Fokus

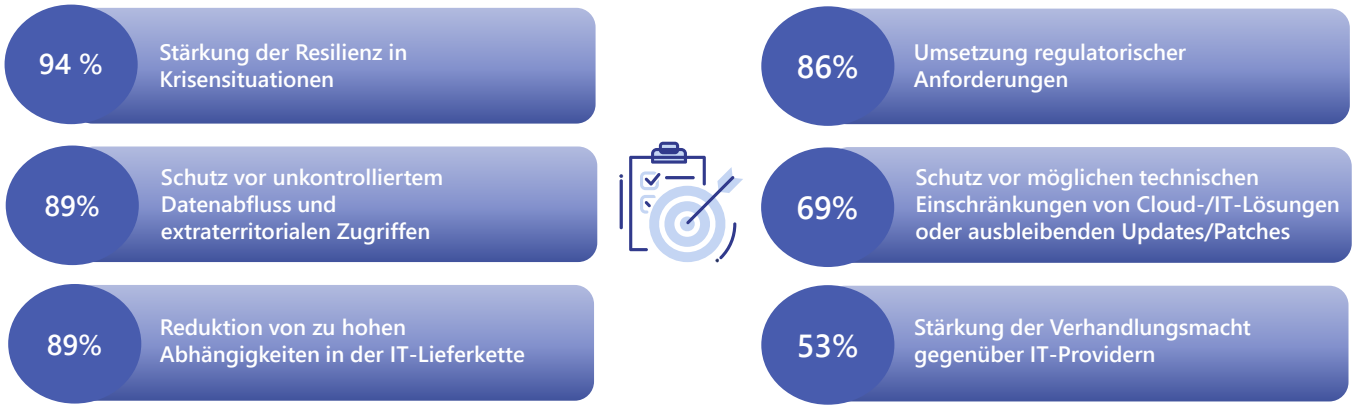


Abb. 28: Welche Relevanz haben die folgenden Aspekte für Ihre Kunden im Kontext digitaler Souveränität?; Skala von 1 = „irrelevant“ bis 4 = „sehr relevant“; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 36

IT-Dienstleister investieren in neue souveräne Offerings

Die in der Lünendonk-Studie 2026 „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland“ befragten IT-Dienstleister bestätigen, dass Kunden zunehmend Anforderungen zu IT-Souveränität stellen – insbesondere bei Cloud- und Datenthemen. 82 Prozent der IT-Dienstleister planen daher 2026/2027 Investitionen in die IT-Souveränität, um Kunden entsprechend bedienen zu können.

Steigende IT-Souveränitätsanforderungen: Mehrheit der IT-Dienstleister plant Investitionen in souveräne Angebote in den nächsten 2 Jahren

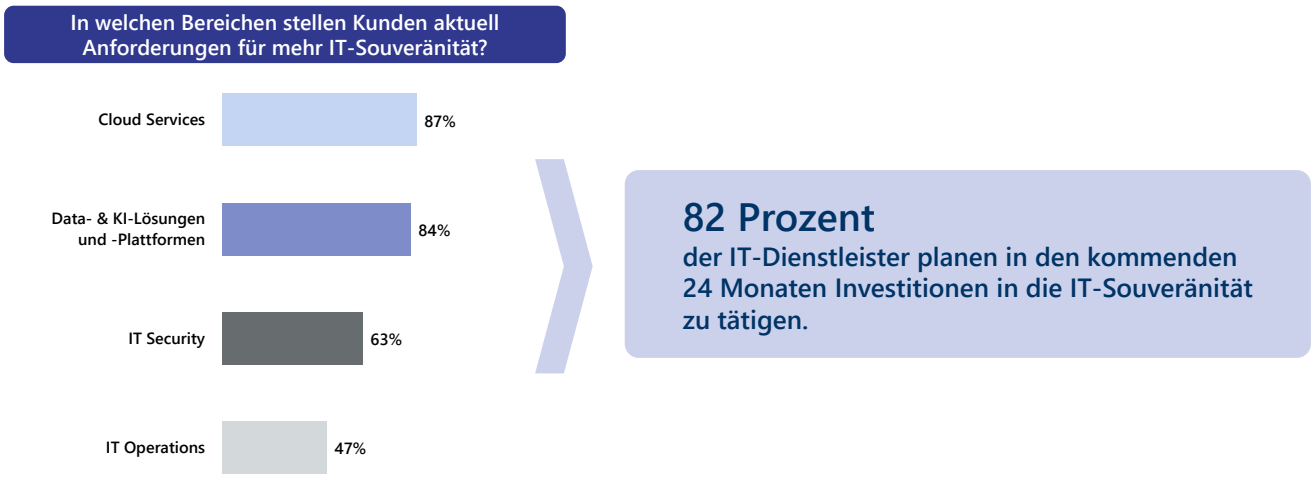


Abb. 29: In welchen Bereichen stellen Kunden aktuell Anforderungen für mehr IT-Souveränität?; Mehrfachantwort; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 75
Planen Sie in den kommenden 24 Monaten Investitionen in spezifische Angebote oder Leistungsbausteine zur IT-Souveränität zu tätigen?; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 58
Quelle: Lünendonk-Studie 2026 „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland"

Digitale Souveränität ist im Sourcing strategisch gesetzt, operativ aber noch nicht durchgängig verankert

Die Ergebnisse aus Kundensicht zeigen, dass das Konzept der digitalen Souveränität in der IT-Sourcing-Praxis bereits verankert ist. 57 Prozent der Unternehmen berücksichtigen bei Sourcing-Entscheidungen umfangreich Aspekte wie Datenlokation, Datensouveränität und anwendbare Rechtsordnungen, 33 Prozent tun dies häufig. Zudem stimmen 39 Prozent voll zu, dass entsprechende Anforderungen explizit in ihrer IT-Sourcing-Strategie verankert sind, während 46 Prozent dem eher zustimmen. Somit fließt digitale Souveränität bereits in strategische Leitplanken und konkrete Entscheidungslogiken ein.

12 Prozent bewerten ihre Abhängigkeiten von einzelnen Technologieanbietern und IT-Providern regelmäßig im Hinblick auf digitale Souveränität; 60 Prozent nehmen dies in einer etwas reduzierten Form oder in weniger regelmäßigen Abständen vor.

Die Seltenheit ist es dahingegen, dass Unternehmen Tools einsetzen, um Souveränitätsrisiken in ihrer IT-Lieferkette transparent zu machen. Die systematische Messung und laufende Überwachung erfolgt somit nur in wenigen Fällen. Insgesamt sprechen die Ergebnisse daher für einen Reifeschritt, aber noch nicht für eine vollständig operationalisierte Steuerung: Digitale Souveränität ist im Sourcing strategisch gesetzt, ihre kontinuierliche und toolgestützte Umsetzung steht in vielen Unternehmen jedoch noch am Anfang.

Digitale Souveränität als Zielbild weitgehend anerkannt – operative Umsetzung stockt jedoch

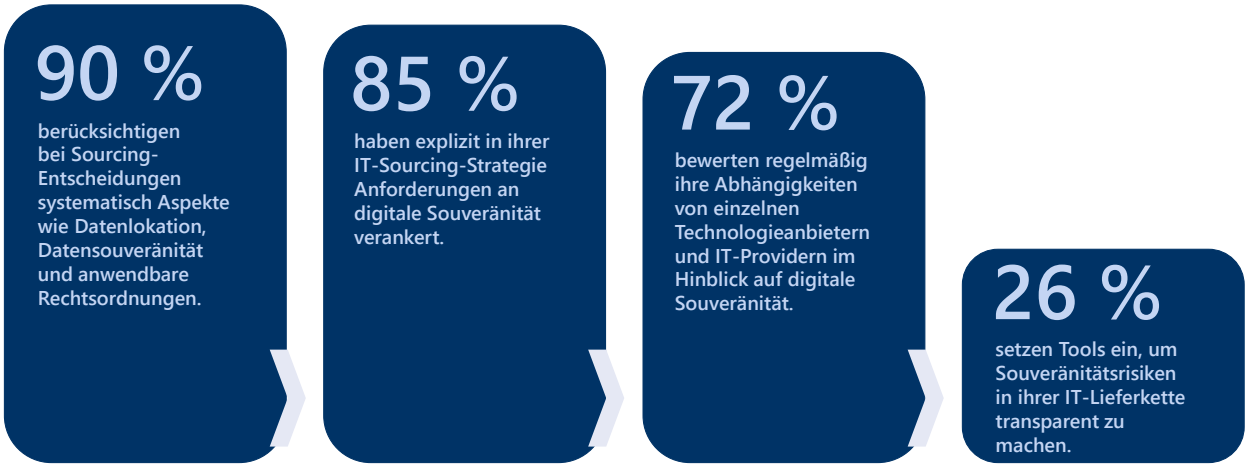


Abb. 30: Inwieweit treffen die folgenden Aussagen bezüglich digitaler Souveränität auf Ihr Unternehmen zu?; Skala von 1 = „stimme nicht zu“ bis 4 = „stimme voll zu“; dargestellte Antworten beziehen sich auf „stimme eher zu“ und „stimme voll zu“; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 160

Ausblick 2028: Souveränität bleibt – und Hyperscaler halten ihre starke Marktposition

Aus Sicht der IT-Sourcing-Beratungen ist digitale Souveränität auch mit Blick auf das Jahr 2028 ein dauerhaft prägendes Thema im Cloud-Markt, allerdings fällt die Einschätzung der Marktmechanismen differenziert aus: Nur 6 Prozent erwarten, dass digitale Souveränität ein kurzfristiger Trend ist, der anschließend an Bedeutung verliert.

Interessant ist, dass 58 Prozent der Beratungen davon ausgehen, dass Open-Source-basierte Cloud-Stacks künftig eine bedeutende Rolle auf dem Markt spielen werden. Damit sind Cloud-Architekturen und Plattformansätze gemeint, die auf offenen Technologien und Standards basieren. Beispiele hierfür sind die Bereiche Infrastruktur-Orchestrierung, Container-Management, Virtualisierung oder Plattformbetrieb. Aus Unternehmenssicht liegt der zentrale Vorteil solcher Stacks darin, dass sie die Abhängigkeit von einzelnen Herstellern verringern und mehr Einfluss auf Architektur, Weiterentwicklung und Betriebsmodell ermöglichen.

Ebenso gehen 58 Prozent davon aus, dass vertragliche und organisatorische Vorgaben Standards in der Zusammenarbeit mit Cloud-Providern sind. Für Unternehmen reicht es nicht mehr aus, auf technische Schutzmaßnahmen oder einzelne Compliance-Zusagen zu vertrauen – Vorgaben zur Datenresidenz, Audit-Rechte oder Exit-Klauseln werden wichtiger. Gleichzeitig lassen die Geschäftsmodelle der Hyperscaler es auf der einen Seite es nicht zu, individuelle Anpassungen und Vorgaben umzusetzen, da sie auf globale Skalierung ausgelegt sind. Zum anderen haben sie daran auch nur wenig Interesse und sind in einer starken Position, ihre Vorstellungen durchzusetzen.

Zu den souveränen Cloud-Angeboten herrscht noch Uneinigkeit, ob diese sich bis 2028 durchsetzen – oder erst zu einem späteren Zeitpunkt oder sie in einer Nische bleiben, was auch daran liegt, dass aktuell erst wenige Offerings tatsächlich nutzbar sind.

Dies spiegelt sich auch in der Zahlungsbereitschaft wider. Aufgrund des immensen technologischen Vorsprungs der Hyperscaler müssen Unternehmen bei alternativen, souveränen Angeboten Kompromisse eingehen, beispielsweise in Form eines geringeren Funktionsumfangs. Zudem sind viele souveräne Cloud-Angebote im Betrieb teurer als Standard-Public-Cloud-Angebote, sodass nur 44 Prozent der Sourcing Advisor angeben, auf diese Lösungen migrieren zu wollen. Hinzu kommen Migrationskosten, die je nach Umfang erheblich sein können.

Nur knapp jede fünfte Sourcing-Beratung (22 %) geht davon aus, dass deutsche Cloud-Anbieter bis 2028 hinsichtlich der Funktionen mit den Hyperscalern wettbewerbsfähig sein werden. Dies zeigt, dass die Beratungen zwar eine klare Marktchance für souveräne und nationale Cloud-Angebote sehen, aber nicht davon ausgehen, dass diese kurzfristig die funktionale Breite und Innovationsgeschwindigkeit der Hyperscaler einholen werden.

Cloud-Markt 2028: Provider-Steuerung wird komplexer – deutsche Cloud-Anbieter bleiben in einer Nische

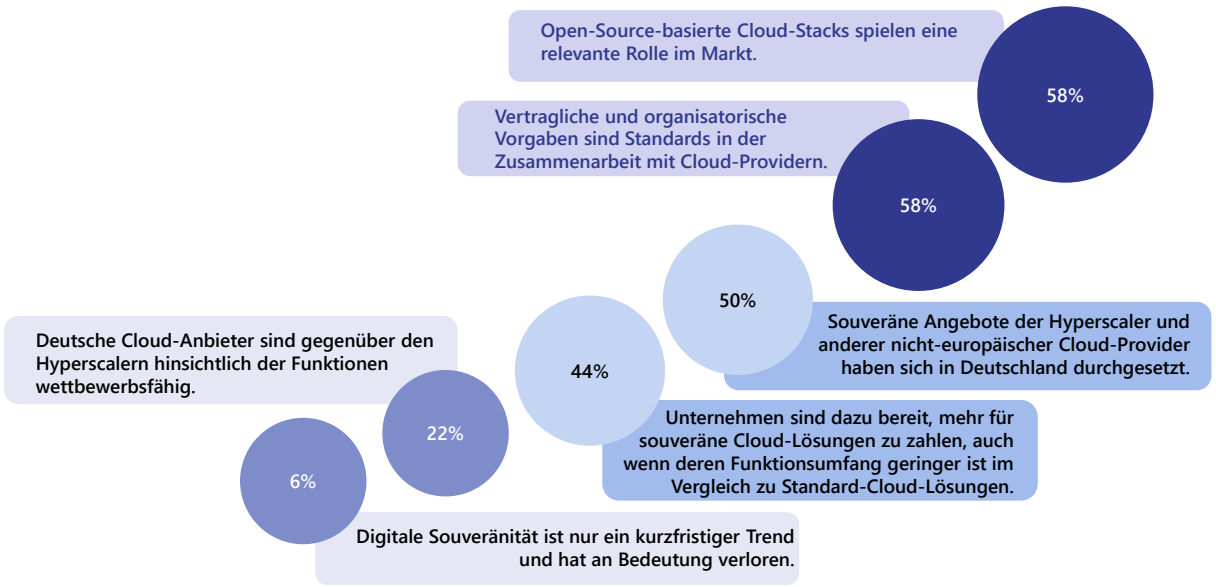


Abb. 31: Wie stehen Sie zu den folgenden Aussagen mit Blick auf das Jahr 2028?; Skala von 1 = „stimme nicht zu“ bis 4 = „stimme voll zu“; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 35

Die Macht der Hyperscaler: Mit Exit-Plänen für den Fall des Falles gewappnet sein

Die starke Marktposition der Hyperscaler zeigt sich auch in der Verhandlungsfähigkeit von Anwenderunternehmen gegenüber den Hyperscalern. Sechs von zehn Unternehmen schätzen diese als eher oder sehr gering ein, nur vier Prozent als sehr hoch. In vielen Belangen haben Unternehmen nur wenig Spielraum und müssen im Zweifel Vorgaben der Hyperscaler akzeptieren, die für sie unvorteilhaft und nicht immer transparent sind. Um auf mögliche Konflikte vorbereitet zu sein und um Wechselmöglichkeiten frühzeitig zu evaluieren sowie notwendige Maßnahmen einleiten zu können, arbeiten 76 Prozent der Unternehmen an Exit-Szenarien. Dabei müssen technische, organisatorische und rechtliche Aspekte bedacht sowie Fristen, Ressourcen, Kosten und Risiken berücksichtigt werden, beispielsweise in Bezug auf Datenherausgabe, Unterstützungspflichten, Wissensübergabe, Zugriffsrechte und Migrationsunterstützung. 12 Prozent der befragten Unternehmen besitzen solche Pläne bereits.

Schwache Verhandlungsposition: Nur 6 von 10 Unternehmen sehen sich gegenüber Hyperscalern gut aufgestellt

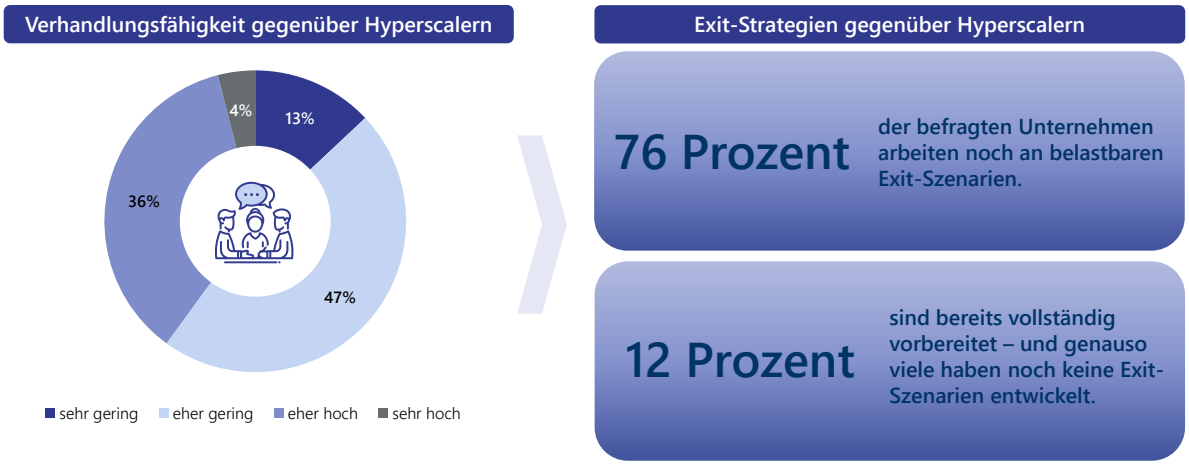


Abb. 32: Wie bewerten Sie die Verhandlungsfähigkeit Ihres Unternehmens gegenüber Hyperscalern und Cloud-Anbietern in Bezug auf Cloud-Kosten und Vertragsbedingungen?; Skala von 1 = „sehr gering“ bis 4 = „sehr hoch“; dargestellte Antworten beziehen sich auf „eher hoch“ und „sehr hoch“; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 160;
Hat Ihr Unternehmen ausgearbeitete Exit-Szenarien, um bei Verhandlungen mit Hyperscalern und strategischen Cloud-Anbietern eine unabhängige Verhandlungsposition sicherzustellen?; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 161

Cloud Economics: Wirtschaftlichkeit der Cloud bleibt eine Herausforderung

Lange Zeit war man in der IT-Szene der Meinung, dass die Cloud im Vergleich zu On-Premise die günstigere Alternative ist. Diese Einschätzung wird jedoch seit mehreren Jahren nicht mehr geteilt, da die tatsächlichen Kosten höher ausgefallen sind als ursprünglich angenommen. Die Cloud bringt daher nur selten Kostenvorteile. Sie ist vielmehr als Instrument für mehr Innovationsstärke und eine höhere Umsetzungsgeschwindigkeit zu verstehen. Dennoch müssen Unternehmen ihre Cloud-Kosten überwachen, steuern und wo möglich optimieren.

So kämpfen 92 Prozent der Anwenderunternehmen mit einer mangelhaften Planbarkeit der Cloud-Kosten. Dies hängt eng damit zusammen, dass 91 Prozent eine fehlende Transparenz bei der Nutzung von Cloud-Services beklagen. Unternehmen können ihre Ausgaben nur dann verlässlich planen, wenn sie nachvollziehen können, welche Services in welchem Umfang von wem und für welche Zwecke tatsächlich genutzt werden. Folglich können 91 Prozent der Endanwender die Verbräuche und Kosten in der Cloud nicht eigenständig richtig steuern. Die Cloud ermöglicht zwar eine flexible und dezentrale Nutzung, doch die wirtschaftliche Verantwortung liegt häufig nicht in gleicher Weise dezentral, wodurch die Kostensteuerung komplexer wird.

Hinzu kommt, dass 87 Prozent der Studienteilnehmer unklare Berechnungsmetriken als erhebliche Hürde bewerten. Dies zeigt, dass viele Unternehmen die Preis- und Abrechnungslogiken der Cloud-Anbieter nur eingeschränkt nachvollziehen können. Dadurch entstehen zusätzliche Schwierigkeiten bei Transparenz, Steuerung und belastbarer Kostenplanung. Die interne Verrechnung und Kostenstellenzuordnung bereitet 65 Prozent Schwierigkeiten, sodass sich nicht ohne Weiteres einzelnen Fachbereichen, Anwendungen oder Kostenstellen verursachungsgerecht zuordnen lassen.

Cloud Economics: Kostenplanung und Verbrauchstransparenz bleiben große Hürden

92 %
kämpfen mit mangelhafter Kostenplanbarkeit.

91 %
sehen fehlende Transparenz zur Nutzung der Cloud-Services als ein zentrales Problem.

91 %
bemängeln, dass Endanwender Verbräuche und Kosten kaum eigenständig steuern können.

87 %
empfinden unklare Berechnungsmetriken als eine erhebliche Herausforderung.

65 %
haben Schwierigkeiten bei der internen Verrechnung und Kostenstellenzuordnung.

Abb. 33: Wie stark stellen die folgenden Aspekte zu Cloud-Kosten eine Herausforderung für Ihr Unternehmen dar?; Skala von 1 = „keine Herausforderung" bis 4 = „sehr große Herausforderung"; dargestellte Antworten beziehen sich auf „eher große Herausforderung" und „sehr große Herausforderung"; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 159

Marktdatenbasierte Cloud-Kostenbewertung etabliert sich schrittweise

Bei der Bewertung der Cloud-Kosten zeigt sich: 68 Prozent der Unternehmen untersuchen diese systematisch und marktdatenbasiert. 56 Prozent der Unternehmen geben an, eine solche Bewertung gemeinsam mit internen und externen Ressourcen vorzunehmen. Weitere elf Prozent haben entsprechende Fähigkeiten intern aufgebaut, während nur ein Prozent vollständig auf einen externen Dienstleister setzt. 25 Prozent verfügen bislang noch nicht über eine systematische, marktdatenbasierte Bewertung, haben diese aber bereits in Planung. 7 Prozent nutzen einen solchen Ansatz gar nicht. Dies deutet darauf hin, dass Unternehmen ihre Cloud-Kosten zunehmend professionell steuern wollen, den dafür nötigen Kompetenzaufbau aber oft noch nicht vollständig aus eigener Kraft leisten können. Die starke Rolle hybrider Modelle zeigt, dass viele Organisationen interne Markt- und Kostenkompetenz mit externem Spezialwissen kombinieren, um Preisentwicklungen, Benchmarking und Optimierungspotenziale besser einschätzen zu können.

Marktdatenbasierte Cloud-Kostenbewertung nur teilweise vorhanden – interne und externe Ressourcen werden genutzt

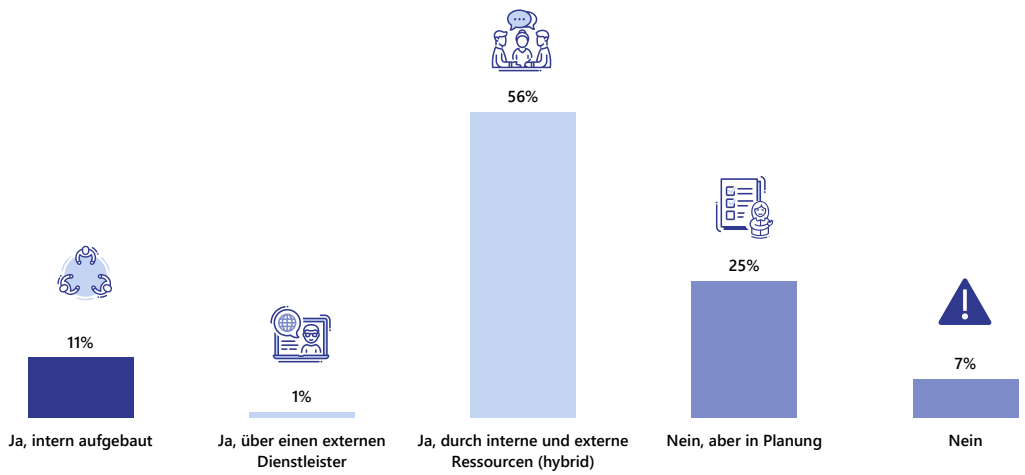


Abb. 34: Verfügt Ihr Unternehmen über eine systematische, marktdatenbasierte Bewertung Ihrer Cloud-Kosten?; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 160

Fazit und Ausblick

Der IT-Sourcing-Markt befindet sich in einer Transformationsphase. Getrieben durch die unaufhaltsame Dynamik von künstlicher Intelligenz, die fortschreitende Cloud-Transformation sowie den erhöhten Druck, die digitale Resilienz zu stärken, haben sich die fundamentalen Rahmenbedingungen für Unternehmen drastisch verändert. IT-Sourcing ist längst nicht mehr nur eine reine Beschaffungsaufgabe, die sich auf Kostenoptimierung und Vertragsmanagement beschränkt. Es hat sich vielmehr zu einer strategischen Steuerungsdisziplin entwickelt, die maßgeblich über die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen entscheidet. Die Studienergebnisse belegen eindrücklich, dass die Gestaltung eines zukunftsfähigen IT-Ökosystems aus internen Kompetenzen und externen Partnern zur zentralen Herausforderung für IT-Verantwortliche geworden ist. Es geht darum, eine Balance zwischen Stabilität, Agilität und Kosteneffizienz zu finden, während gleichzeitig neue Technologien sicher und wertschöpfend integriert werden müssen. Historisch gewachsene, oft silohafte Provider-Strukturen stoßen hier an ihre Grenzen und erweisen sich als unzureichend, um den Anforderungen an Geschwindigkeit, Transparenz und Innovationskraft gerecht zu werden.

Automatisiert, plattformbasiert, partnerschaftlich: Das IT-Sourcing-Modell der Zukunft

Die Ergebnisse zeichnen mit Blick auf das Jahr 2028 ein sehr klares Zukunftsbild für den IT-Sourcing-Markt: 97 Prozent der IT-Sourcing-Berater erwarten, dass die Steuerungsanforderungen für Anwenderunternehmen durch Multi-Provider-Strukturen, hybride Cloud-Landschaften, SaaS-Ökosysteme und KI-Services deutlich steigen werden. Sourcing wird somit noch stärker zur Orchestrierungsaufgabe, bei der Governance, Architekturkompetenz, Daten- und Kostensteuerung sowie Provider-Management eng miteinander verzahnt sein müssen.

Dass 89 Prozent davon ausgehen, dass ein bedeutender Teil der IT-Betriebsaufgaben durch KI-basierte Agenten automatisiert wird, und 83 Prozent erwarten, dass ein signifikanter Teil der Kernprozesse über Software as a Service abgebildet sein wird, unterstreicht den strukturellen Wandel der Delivery- und Betriebsmodelle zusätzlich. Automatisierte, plattformbasierte und serviceorientierte Modelle gewinnen an Bedeutung.

Beim Thema, ob Kunden in einzelnen Themenfeldern von klassischen Lieferantenbeziehungen zu Co-Creation- und Innovationspartnerschaften mit IT-Providern übergehen, sind sich die Beratungen uneinig. Dafür müssen Unternehmen und IT-Provider enger zusammenarbeiten, gemeinsame Zielbilder entwickeln, Risiken teilen, Entscheidungswege abstimmen und Innovationsbeiträge aktiv in die Zusammenarbeit integrieren. All dies benötigt Zeit, bis es wirkt.

2028: Ausgeprägtere Ökosysteme, mehr AI-Automatisierung und ein intensiverer SaaS-Einsatz werden erwartet

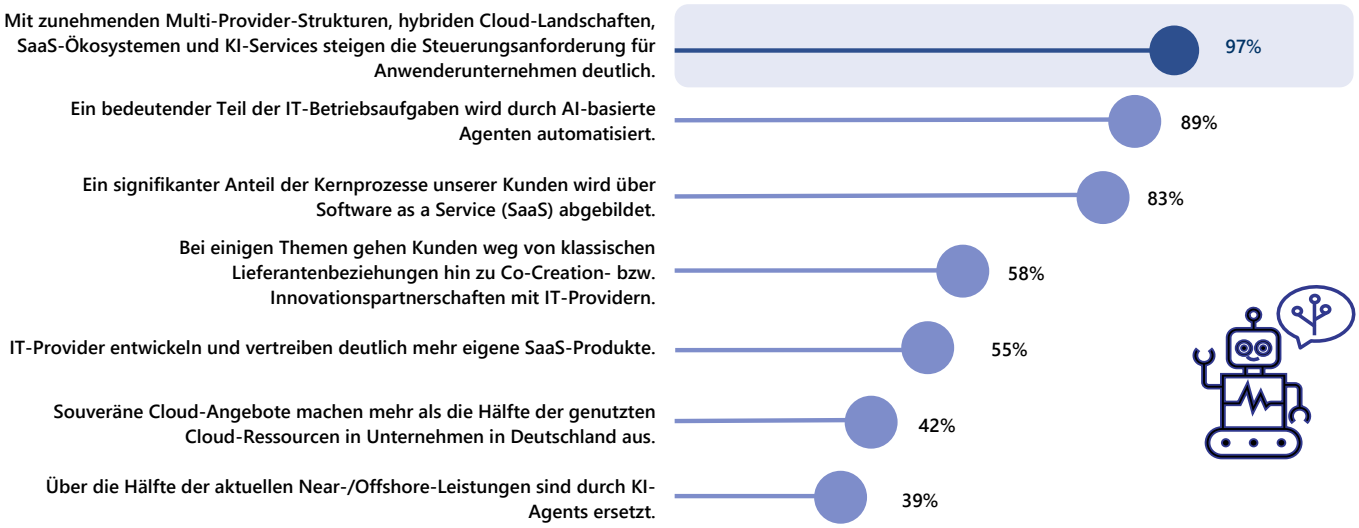


Abb. 35: Wie stehen Sie zu den folgenden Aussagen mit Blick auf das Jahr 2028?; Skala von 1 = „stimme nicht zu“ bis 4 = „stimme voll zu“; dargestellte Antworten beziehen sich auf „stimme eher zu“ und „stimme voll zu“; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 36

55 Prozent der Sourcing-Berater gehen davon aus, dass IT-Provider verstärkt eigene SaaS-Produkte entwickeln und vertreiben werden. Dies deutet auf eine stärkere Plattformisierung und Produktisierung des Anbietermarkts hin. Die Erwartung, dass souveräne Cloud-Angebote mehr als die Hälfte der genutzten Cloud-Ressourcen in Deutschland ausmachen, fällt mit 42 Prozent deutlich zurückhaltender aus. Wie aus der Studie hervorgeht, gewinnt digitale Souveränität zwar an Bedeutung, sie wird sich jedoch voraussichtlich eher in differenzierten, hybriden Deployment-Modellen niederschlagen als in einer vollständigen Dominanz souveräner Angebote.

Noch zurückhaltender fällt die Einschätzung aus, dass mehr als die Hälfte der aktuellen Near- und Offshore-Leistungen durch KI-Agenten ersetzt sein wird: Hier stimmen lediglich 39 Prozent zu. KI wird die Delivery-Modelle zwar tiefgreifend verändern, aber nicht kurzfristig flächendeckend menschliche Leistungen verdrängen.

IT-Sourcing erfordert strategische Weitsicht und operative Exzellenz

Das Fazit der Studie ergibt daraus einen klaren Ausblick: Der IT-Sourcing-Markt bewegt sich auf ein Zielbild zu, das stärker automatisiert, plattformbasierter und partnerschaftlicher ist. Zugleich werden damit jedoch höhere Anforderungen an die Steuerungsfähigkeit, Governance und strategische Klarheit verbunden. Der entscheidende Erfolgsfaktor wird daher nicht allein der Zugang zu neuen Technologien sein, sondern die Fähigkeit, diese in ein beherrschbares, wirtschaftliches und resilientes Sourcing-Modell zu übersetzen.

Nachwort

Eine solch umfassende Erhebung wäre ohne externe Unterstützung nicht denkbar und kann auch nicht kostenfrei zur Verfügung gestellt werden. Aus diesem Grund danken wir folgenden Beratungen und IT-Dienstleistern für ihre freundliche Unterstützung bei der Studienumsetzung:

- Cassini
- Datagroup
- Gebhardt
- ISG
- Metrics
- Mindeight
- PLS

An dieser Stelle gilt unser besonderer Dank auch allen teilnehmenden Unternehmen sowie dem Auswertungsteam der Lünendonk & Hossenfelder GmbH. Vielen Dank für die umfassende Unterstützung bei der Erarbeitung dieser Lünendonk-Studie. Die Lünendonk & Hossenfelder GmbH ist auch nach nunmehr 40 Jahren intensiver Marktanalysen und einem ständigen Dialog mit Expertinnen und Experten aus Wissenschaft, Unternehmen und Verbänden bestrebt und sicher, solide Ergebnisse und Interpretationen zu liefern.

Gleichwohl glauben wir, dass sich immer neue Aspekte, Ideen und Verbesserungsvorschläge ergeben. Für derartige Hinweise sind wir stets dankbar und rufen hiermit auch unsere Leserinnen und Leser dieser Studie dazu auf.

Herzlichen Dank im Voraus!

Tobias Ganowski

Beiträge der Studienpartner

Cassini 49
Christoph Adamitz, Senior Management Consultant

Datagroup 52
Andreas Baresel, Vorstandsvorsitzender

Gebhardt 55
Pirol Yimalz, Vorstandsvorsitzender

ISG 60
Dr. Daniel Gerster, Partner & Sourcing Lead EMEA

Metrics 63
Stephan Kulka, Head of Sourcing Advisory
Marcus Guttenberger, T&T Programm Lead

Mindeight 66
Ronny Schlücker, Stratege für Automatisierung, Kommunale Wasserwerke Leipzig GmbH
Nils Schröder, Associate Director

PLS 69
Erik Reuß, Geschäftsführer

Cassini im Interview mit Lünendonk

IT-Sourcing im KI-Zeitalter: Vom Effizienzversprechen zur messbaren Wirkung

Künstliche Intelligenz verändert IT-Sourcing-Prozesse, doch besonders im Mittelstand klafft noch eine Lücke zwischen Anspruch und Umsetzung. Im Interview mit Christoph Adamitz, Senior Management Consultant bei Cassini, wird erläutert, wie spezialisierte KI-Agenten bei Ausschreibungen, Angebotsauswertungen, Vertragsprüfungen und im Provider-Management unterstützen. Voraussetzung sind strukturierte Daten und eine klare Rollenverteilung zwischen Mensch und KI. Zugleich müssen Provider ihre KI-Angebote transparenter, messbarer und stärker an Wirkung und Qualität ausrichten.



Christoph Adamitz
Senior Management Consultant
Cassini Consulting

KI verändert das IT-Sourcing mit einer Geschwindigkeit, die viele Organisationen vor erhebliche Anpassungsherausforderungen stellt. Wie würden Sie den aktuellen Reifegrad Ihrer Kunden beim KI-gestützten Sourcing beschreiben – und wo klafft die größte Lücke zwischen Anspruch und Praxis?

Christoph Adamitz: Im Mittelstand und oberen Mittelstand sehen wir sehr unterschiedliche Reifegrade, insgesamt aber eher ein mittleres bis niedriges Niveau. Größere Sourcing-Projekte sind dort häufig keine wiederkehrende Disziplin, sondern punktuelle Vorhaben. Entsprechend sind standardisierte Abläufe, belastbare Datenmodelle und die Erfahrung mit einer systematischen KI-Integration häufig noch unterschiedlich stark ausgeprägt.

Gleichzeitig ist das inhaltliche Verständnis bei vielen Kunden bereits weiterentwickelt, als es der operative Reifegrad vermuten lässt. Sie wissen meist recht genau, wo sie von IT-Dienstleistern KI-Unterstützung sowie Effizienz- oder Qualitätsgewinne erwarten. Aus unserer Erfahrung liegt die größte Lücke daher weniger im Bewusstsein als in der Übersetzung dieses Anspruchs in einen belastbaren Sourcing-Prozess. Erst dadurch können die erwarteten Vorteile auch in der eigenen Organisation wirksam werden.

Genau hier sehen wir unsere Rolle als Sourcing Advisor: Wir ergänzen die vorhandenen Fähigkeiten um erprobte Methoden, Strukturen und technologische Assets. Wir strukturieren Anforderungen, schaffen Vergleichbarkeit, integrieren KI wertstiftend in den Gesamtprozess und sorgen dafür, dass aus einer allgemeinen Erwartung eine belastbare Ausschreibungs-, Vertrags- und Steuerungslogik wird.

Fast alle befragten Unternehmen geben in der Studie an, dass sie große Potenziale beim Demand Management und bei der IT-Lieferantenanalyse durch agentische KI erwarten. Wo sehen Sie hier die größten Mehrwerte und welche Voraussetzungen sind erforderlich?

Christoph Adamitz: Die größten unmittelbaren Mehrwerte sehen wir weniger in einer vollautomatisierten Lieferantenauswahl als in klar abgegrenzten, dokumentenintensiven Aufgaben. Dazu zählen insbesondere die Erstellung und Prüfung von Vertrags- und Ausschreibungsunterlagen, die Konsolidierung von Bieterfragen, die Angebotsauswertung sowie die Vorbereitung von Verhandlungen.

Aus unserer Sicht ist entscheidend, KI nicht undifferenziert auf komplexe Aufgaben anzuwenden. Gute Ergebnisse entstehen dort, wo ein konkreter Use Case durch einen spezialisierten Agenten unterstützt wird. Dessen Qualität hängt wesentlich davon ab, wie viel Fach- und Erfahrungswissen der Sourcing-Advisory-Teams in seine Logik, Bewertungskriterien und Arbeitsweise einfließt. Ein solcher Agent kann beispielsweise Angebote strukturiert vergleichen, Abweichungen identifizieren oder Bieterfragen bündeln. Dadurch werden die Beteiligten von aufwendiger Vorarbeit entlastet und können sich stärker auf Bewertung, Verhandlung und Entscheidung konzentrieren.



Bei der eigentlichen Provider-Recherche sind wir dagegen weiterhin zurückhaltend. Internetbasierte Ergebnisse sind teilweise schwer reproduzierbar, weisen eine höhere Fehleranfälligkeit auf und werden stark durch die Außendarstellung der Anbieter geprägt. Daraus lassen sich derzeit nur eingeschränkt belastbare Markt- und Providerbewertungen ableiten. Deshalb setzen wir weiterhin auf den direkten Austausch mit den Providern, um über Marketingbotschaften hinaus Einblicke in Kompetenzen, Delivery-Modelle und tatsächliche Leistungsfähigkeit zu gewinnen.

Für uns bleibt der Mensch damit Entscheider und Beziehungsgestalter. Ein erfolgreiches Sourcing muss Raum dafür schaffen, dass sich Unternehmen und Dienstleister kennenlernen und Vertrauen aufbauen. KI sollte diese Interaktion durch bessere Vorbereitung unterstützen, nicht ersetzen.

An welchen weiteren Stellen im IT-Sourcing-Prozess kann KI sinnstiftend eingesetzt werden?

Christoph Adamitz: Über die Ausschreibungs- und Verhandlungsphase hinaus sehen wir besonders im laufenden Provider-Management erhebliche Potenziale. Dort entstehen kontinuierlich große Mengen an Vertrags-, Leistungs- und Betriebsdaten: Reports, SLA-Werte, Tickets, Abweichungen, Maßnahmenlisten und Eskalationshistorien.

Die damit verbundenen Analyse- und Kontrollaufgaben eignen sich gut für klar abgegrenzte KI-Agenten. Sie können Vertrags-Compliance prüfen, Reports konsolidieren, SLA-Abweichungen erkennen, Entwicklungen über Zeit analysieren und Provider-Managerinnen und -Manger gezielt auf Risiken oder Handlungsbedarfe hinweisen. Auch wichtige Steuerungstermine lassen sich dadurch besser vorbereiten.

Unser Ziel ist es, das Provider-Management nicht nur kapazitiv zu entlasten, sondern vor allem die Qualität von Entscheidungen und Services zu erhöhen. Die gewonnene Zeit kann gezielt für den direkten Austausch mit internen Stakeholdern und Providern genutzt werden – also für jene Aufgaben, bei denen menschliche Beziehungsarbeit entscheidend ist.

KI-Modelle im Sourcing sind nur so belastbar wie die zugrunde liegenden Daten. Welche Maßnahmen sind erforderlich, damit Unternehmen KI sinnvoll in ihre Sourcing-Prozesse integrieren können?

Christoph Adamitz: Die Ausgangslage ist bei unseren Kunden sehr unterschiedlich. Die typischen Herausforderungen wie verteilte Datenbestände, uneinheitliche Strukturen und unterschiedliche Qualitätsniveaus sind hinlänglich bekannt. Entscheidend ist aus unserer Sicht aber, daraus keine Vorbedingung abzuleiten, nach der ein Unternehmen zunächst seine gesamte Datenlandschaft perfektionieren muss, bevor KI im Sourcing eingesetzt werden kann.

"Gute Ergebnisse entstehen dort, wo ein konkreter Use Case durch einen spezialisierten Agenten unterstützt wird."

Christoph Adamitz
Cassini

Hier sehe ich einen zentralen Mehrwert unserer Arbeit als Sourcing Advisor. Es ist unsere Aufgabe, Kunden durch professionelle Assets, spezialisierte Agenten und fachliche Datenmodelle gezielt zu befähigen, um vorhandene Lücken gezielt zu schließen. Dazu gehört insbesondere, die im Rahmen einer Ausschreibung entstehenden Informationen strukturiert aufzubereiten: Anforderungen, Angebote, Bieterfragen, Bewertungsstände, Vertragsinhalte und Verhandlungsergebnisse müssen so erfasst werden, dass sie nachvollziehbar, vergleichbar und für den Menschen sowie KI-Anwendungen verwertbar sind.

Die Maßnahmen liegen deshalb nicht ausschließlich beim Kunden. Insbesondere Sourcing Advisor müssen ihre Methoden und Werkzeuge weiterentwickeln, damit aus einem Ausschreibungsprojekt ein echter Mehrwert für die Organisation entsteht. Diese Fähigkeit stellen wir dem Kunden als Teil unserer Leistung zur Verfügung.



Damit verschiebt sich unsere Rolle: Wir begleiten nicht mehr nur einen Prozess, sondern bringen zugleich Datenstruktur, Expertenwissen und KI-Fähigkeiten mit. Der Advisor übernimmt dabei zunehmend die Aufgabe, diese methodische und technologische Befähigung in das Projekt einzubringen.

87 Prozent der Anwenderunternehmen geben an, dass KI-gestützte Liefermodelle in Zukunft wichtiger werden. Was müssen Unternehmen beachten, wenn sie KI-basierte Liefermodelle einführen möchten und welche Hürden sind typischerweise zu erwarten?

Christoph Adamitz: KI-gestützte Liefermodelle erfordern ein Umdenken auf Anbieter- wie auf Beraterseite. KI-Plattformen oder Agenten sind keine bloßen Effizienzwerkzeuge, sondern eigenständige Leistungsbestandteile. Sie müssen entwickelt, gepflegt und wirtschaftlich tragfähig betrieben werden. Entsprechend werden Lizenzen oder Nutzungspauschalen künftig häufiger Teil des kommerziellen Modells sein.

Daneben bleibt die Frage, wie die darauf aufbauende Leistung vergütet wird. Je nach Anwendungsfall kann ein ergänzendes Time-&-Material-Modell sinnvoll sein. Unser Zielbild geht jedoch stärker in Richtung wirkungsorientierter Modelle: ein klar definiertes Ergebnis zu einem klar definierten Preis. Wie dieses Ergebnis im Hintergrund durch menschliche Kapazität, spezialisierte Agenten oder eine Kombination daraus erbracht wird, tritt gegenüber Wirkung und Qualität zunehmend in den Hintergrund.

Gleichzeitig halten wir Transparenz in der aktuellen Phase für unverzichtbar. Kunden müssen nachvollziehen können, wo und wie KI eingesetzt wird, welche Daten verarbeitet werden und welche Kontrollmechanismen greifen. Nicht jede technische Einzelheit muss preisbestimmend sein; Transparenz ist aber notwendig, um Risiken einzuordnen und Vertrauen aufzubauen.

Die künftigen Modelle werden daher meist hybrid sein: eine Lizenz- oder Plattformkomponente für die KI-Assets, ergänzt um klar bepreiste Projekt- oder Betriebsleistungen. Den entscheidenden Wandel sehen wir darin, die Vergütung weniger an eingesetzte Stunden und stärker an die erzielte Wirkung zu koppeln.

Kommen wir zu guter Letzt zur Provider-Seite. Wie fallen Ihre Erfahrungen aus? In welchem Umfang und bei welchen Themen setzen IT-Dienstleister KI bereits ein?

Christoph Adamitz: Unsere Erfahrungen auf der Provider-Seite sind derzeit gemischt. Kaum ein Anbieter-Pitch kommt heute noch ohne das Thema KI und die eigene KI-Plattform aus. Die versprochenen Mehrwerte stehen im Vordergrund. Schwieriger ist jedoch die belastbare Bewertung, welche Fertigungstiefe diese Lösungen tatsächlich haben, wie tief KI in die Delivery-Prozesse integriert ist und welche messbare Wirkung daraus entsteht. Das bleibt bislang häufig nur eingeschränkt transparent. Hier sehen wir unsere Aufgabe darin, Provider langfristig zu beobachten, belastbare Projekterfahrungen zu sammeln und dieses Wissen für unsere Kunden nutzbar zu machen.

Gleichzeitig wollen unsere Kunden nicht nur wissen, ob ein Dienstleister KI einsetzt, sondern an welchen Stellen, mit welchen Daten, unter welchen Rahmenbedingungen und mit welchem konkreten Nutzen. Zudem erwarten sie Vorschläge, wie KI ihre IT-Management- und Geschäftsprozesse stabilisieren, verbessern oder effizienter gestalten kann.

"KI-Plattformen oder Agenten sind keine bloßen Effizienzwerkzeuge, sondern eigenständige Leistungsbestandteile."

Christoph Adamitz
Cassini

Wir sehen den Markt deshalb noch in einer Findungsphase. Viele Dienstleister arbeiten zunächst daran, KI in der eigenen Organisation und in der Delivery zu verankern und parallel einzelne Leuchtturmprojekte bei Kunden umzusetzen. Den nächsten Entwicklungsschritt sehe ich darin, Plattformansätze in belastbare Use Cases, nachvollziehbare Produktivitätsgewinne und transparente Betriebsmodelle zu überführen. Als Team beobachten wir zugleich, dass sich diese Findungsphase ihrem Ende nähert. Für die nahe Zukunft erwarten wir deutlich klarere und stärker standardisierte Angebote auf Providerseite. Für uns lautet die entscheidende Frage daher nicht mehr, ob ein Provider KI einsetzt, sondern wie wirksam, reproduzierbar und transparent dieser Einsatz tatsächlich ist.

DATAGROUP im Interview mit Lünendonk

Zwischen Souveränität, KI und Flexibilität: IT-Sourcing wird strategischer

Steigende Anforderungen an Kosteneffizienz, digitale Souveränität und den Einsatz von Künstlicher Intelligenz führen zu einer Neubewertung von IT-Sourcing-Modellen. Im Interview erläutert Andreas Baresel, Vorstandsvorsitzender von DATAGROUP, dass Unternehmen ihre IT-Leistungen künftig gezielter auswählen und Abhängigkeiten kritischer bewerten. Im Mittelpunkt stehen Multi-Cloud- und hybride Modelle, klare Exit-Szenarien sowie die Fähigkeit, unterschiedliche Provider und Plattformen zu orchestrieren. Seine zentrale Botschaft: Erfolgreiches IT-Sourcing muss heute nicht nur wirtschaftlich, sondern auch flexibel, souverän und technologisch zukunftsfähig sein.



Andreas Baresel
Vorstandsvorsitzender
DATAGROUP

DATAGROUP

Herr Baresel, wir beobachten, dass in den vergangenen Monaten viele Unternehmen ihre IT-Sourcing-Strategie infolge von Kostensparprogrammen, steigenden Souveränitätsanforderungen und neuen Möglichkeiten durch KI kritisch hinterfragt haben. Wie blicken Sie darauf und wie beeinflusst das Ihre Nachfrage?

Andreas Baresel: Ich glaube, wir erleben gerade eine Neubewertung dessen, was gutes IT-Sourcing eigentlich leisten muss. Viele Jahre standen Standardisierung, Skalierung und Kosten im Vordergrund. Heute kommt eine strategische Dimension hinzu: Wie abhängig möchte ich mich machen? Welche Fähigkeiten muss ich selbst kontrollieren? Wie schnell kann ich auf neue regulatorische oder geopolitische Rahmenbedingungen reagieren? Und wie nutze ich technologische Sprünge wie KI, ohne zusätzliche Komplexität zu schaffen?

Das führt nicht zwangsläufig zu weniger Outsourcing. Aber Kunden schauen genauer hin, was sie auslagern, an wen und mit welchem Grad an Flexibilität. Für uns ist das eine interessante Entwicklung. IT-Services müssen technologischer werden. Deshalb entwickeln wir unsere CORBOX konsequent in Richtung Tech-enabled Services weiter und verbinden die Expertise unserer Mitarbeitenden mit Automatisierung und KI.

Digitale Souveränität hat laut der Studie enorm an Relevanz gewonnen. Gleichzeitig muss festgehalten werden, dass Abhängigkeiten von Technologieanbietern oftmals stark ausgeprägt sind und es teilweise auch an Alternativen mangelt. Welche konkreten Ansätze diskutieren Sie daher mit Ihren Kunden, um souveräner zu werden?

Andreas Baresel: Für uns bedeutet digitale Souveränität vor allem, im Ernstfall handlungsfähig zu bleiben. Vollständige technologische Unabhängigkeit ist weder realistisch noch immer sinnvoll. Unternehmen sollten aber wissen, wo kritische Abhängigkeiten bestehen und einen souveränen Notfallplan vorhalten. Dazu gehören alternative Betriebsoptionen, klare Exit-Szenarien und die Fähigkeit, kritische Workloads bei Bedarf auf eine andere Infrastruktur zu verlagern. Ein Multicloud-Ansatz schafft dafür die Grundlage. So können Kunden Innovationen der Hyperscaler nutzen und gleichzeitig souveräne Alternativen vorhalten.

Multi-Provider-Strukturen und hybride Cloud-Landschaften sind ein Ansatz, um Risiken zu streuen und die Handlungsfähigkeit auszubauen. So gut wie alle befragten Unternehmen geben jedoch an, dass die zunehmenden Steuerungsanforderungen sie herausfordern. Was sind Ihre Erfahrungen, wie Ihre Kunden dem begegnen?

Andreas Baresel: Wir sehen, dass Kunden die Vorteile von Multi-Provider- und hybriden Cloud-Modellen nutzen wollen, ohne die damit verbundene Komplexität selbst vollständig abbilden zu müssen. Hier verändert sich auch die Rolle von IT-Dienstleistern. Sie müssen heute nicht mehr nur einzelne Services zuverlässig betreiben, sondern unterschiedliche Provider, Plattformen und Betriebsmodelle zusammenführen und deren Zusammenspiel steuern.



Dazu gehören klare Verantwortlichkeiten ebenso wie durchgängige Prozesse und Transparenz über die gesamte IT-Landschaft. Für Kunden entsteht so Wahlfreiheit, ohne dass jede zusätzliche Option automatisch mehr internen Steuerungsaufwand bedeutet. Diese Orchestrierungsfähigkeit wird aus unserer Sicht zu einem entscheidenden Faktor im IT-Sourcing.

Die KI-Transformation ist eines der zentralen Themen – sowohl bei CIOs als auch bei IT-Providern. IT Services haben daher immer häufiger einen KI-Anteil oder werden durch Agenten vollständig KI-basiert erbracht. 77 Prozent der Unternehmen geben daher an, dass KI-basierte Delivery-Modelle in den nächsten zwei Jahren an Bedeutung gewinnen werden. Was bedeutet das für Sie als IT-Dienstleister und die Vertragsgestaltung?

Andreas Baresel: Für uns beginnt die eigentliche Veränderung dort, wo KI nicht mehr nur Werkzeug für einzelne Mitarbeitende ist, sondern Teil der Serviceproduktion wird. Genau diesen Schritt gehen wir mit unserer CORIntelligence. Wir integrieren KI als Kernelement in unsere Services. Das ermöglicht uns, die Leistungserbringung unserer Services auf ein neues Niveau zu heben. Prozesse können schneller, effizienter und zunehmend automatisiert ablaufen. Das wird sich künftig auch in Service-Leveln und Vertragsmodellen widerspiegeln. Für KI-basierte Services gelten dabei dieselben hohen Anforderungen an Verlässlichkeit, Sicherheit und Qualität wie für jeden anderen produktiven IT-Service. KI muss sich im Betrieb bewähren und einen messbaren Mehrwert für den Kunden schaffen.

In welchen Bereichen und bei welchen Themen werden Sie in den kommenden Jahren daher Kompetenzen und Ressourcen aufbauen, um Ihre Kunden bei der KI-Transformation noch besser zu unterstützen?

Andreas Baresel: Wir werden unsere Kompetenzen vor allem dort ausbauen, wo aus technologischen Möglichkeiten konkreter Mehrwert für unsere Kunden entsteht. Ein wesentlicher Schwerpunkt wird dabei auf Digital-Twin-Technologien liegen, die ein dynamisches Abbild komplexer IT-Umgebungen schaffen und den entscheidenden Kontext liefern, um Zusammenhänge zu analysieren, Veränderungen zu simulieren und Entwicklungen vorherzusagen. Perspektivisch wollen wir die daraus gewonnenen Erkenntnisse auch nutzen, um Geschäftsprozesse zu optimieren und fundierte Unternehmensentscheidungen zu unterstützen. Dafür investieren wir gezielt in technologische Expertise und unsere Mitarbeitenden und verbinden diese noch stärker mit tiefem Prozess- und Branchenwissen.

Teile der Studienteilnehmer können sich vorstellen, in den kommenden Jahren wieder mehr Insourcing zu betreiben und interne Kompetenzen auszubauen – vor allem getrieben durch KI. Nehmen Sie diese Entwicklung bereits wahr?

Andreas Baresel: Unternehmen beschäftigen sich intensiver damit, welche Kompetenzen für ihr Geschäftsmodell strategisch sind und deshalb intern vorhanden sein sollten. Bei KI ist das besonders nachvollziehbar, weil Daten, Prozesse und unternehmenseigenes Wissen eine zentrale Rolle spielen. Daraus erwarten wir aber keine generelle Abkehr vom Outsourcing. Vielmehr wird die Arbeitsteilung differenzierter. Kunden können strategische Steuerung und geschäftsspezifisches KI-Know-how intern stärken, während spezialisierte Provider den sicheren Betrieb, Plattformen, Cloud-Infrastruktur, Skalierung und Automatisierung übernehmen. Gerade mit zunehmender KI-Nutzung steigen die Anforderungen an einen professionellen IT-Betrieb und damit auch der Bedarf an spezialisierten Partnern.

"Wir erleben gerade eine Neubewertung dessen, was gutes IT-Sourcing eigentlich leisten muss."

Andreas Baresel
DATAGROUP

Die Cloud ist in nahezu jedem mittelständischen und großen Unternehmen ein Teil der IT-Landschaft und seit vielen Jahren im Einsatz. Dennoch geben 63 Prozent der Unternehmen an, dass eine mangelnde Kostenplanbarkeit der Cloud-Kosten eine sehr große Herausforderung ist. Was sind aus Ihrer Erfahrung die größten Herausforderungen und wie können Unternehmen dem begegnen?



Andreas Baresel: Die Stärke der Cloud ist ihre Flexibilität, aber genau daraus kann mangelnde Kostentransparenz entstehen. Ressourcen lassen sich schnell bereitstellen und skalieren, während klassische Budgetmechanismen damit häufig nicht Schritt halten. Unternehmen benötigen deshalb Transparenz darüber, welche Ressourcen genutzt werden, wer sie verantwortet und welchen geschäftlichen Nutzen sie bringen. FinOps, klare Governance und kontinuierliche Optimierung werden damit unverzichtbar. Kostensteuerung beginnt allerdings schon bei der Architektur. Nicht jeder Workload gehört in eine Public Cloud. Ein Multicloud-Modell ermöglicht es, je nach Anforderungen die technologisch, regulatorisch und wirtschaftlich passende Plattform zu wählen. Transparenz über die gesamte IT-Landschaft. Für Kunden entsteht so Wahlfreiheit, ohne dass jede zusätzliche Option automatisch mehr internen Steuerungsaufwand bedeutet. Diese Orchestrierungsfähigkeit wird aus unserer Sicht zu einem entscheidenden Faktor im IT-Sourcing.

Sie arbeiten im Rahmen von Kundenprojekten eng mit IT-Sourcing-Beratern zusammen. Haben sich die Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit mit den Beratern in den vergangenen Monaten verändert?

Andreas Baresel: Ja, die Anforderungen haben sich spürbar weiterentwickelt. In Sourcing-Projekten geht es heute nicht nur um eine reine Make-or-Buy-Entscheidung oder den Vergleich von Preisen und Service-Leveln. Fragen nach digitaler Souveränität, technologischen Abhängigkeiten, Security und zunehmend auch dem Einsatz von KI in der Serviceerbringung spielen eine größere Rolle. Damit wird auch die Beratung anspruchsvoller. Es geht stärker darum, ein Sourcing-Modell zu entwickeln, das nicht nur heute wirtschaftlich funktioniert, sondern auch technologisch anpassungsfähig bleibt. Für uns bedeutet das, gegenüber Beratern transparenter zu machen, wie unsere Services technologisch weiterentwickelt werden und welchen Beitrag etwa Automatisierung und KI zur Leistungserbringung leisten. Gleichzeitig beobachten wir, dass Zukunftsfähigkeit und Transformationskompetenz bei der Provider-Auswahl an Gewicht gewinnen.

"Für uns bedeutet digitale Souveränität vor allem, im Ernstfall handlungsfähig zu bleiben."

Andreas Baresel
DATAGROUP

Fachbeitrag von GEBHARDT

Die Kunst, Komplexität beherrschbar zu machen

Komplexe IT-Sourcing-Verfahren müssen fachliche, wirtschaftliche und rechtliche Anforderungen mit der Leistungsfähigkeit potenzieller Provider verbinden. Am Beispiel des Global Delivery Tenders bei voestalpine zeigt Pirol Yilmaz, Vorstandsvorsitzender der GEBHARDT Sourcing Solutions AG, wie eine klare Sourcing-Strategie, ein ausgewogener Vertragsrahmen und die passende Providerarchitektur zu belastbaren Entscheidungen beitragen. Neben Preis und Leistungsumfang sind dabei auch der Cultural Fit sowie die Zusammenarbeit von IT, Einkauf, Recht und Management entscheidend.



Pirol Yimalz
Vorstandsvorsitzender
GEBHARDT Sourcing Solutions AG

GEBHARDT SOURCING·SOLUTIONS

Vom Sourcing-Zielbild über Longlist, Vertragsrahmen und Cultural Fit zur belastbaren Providerentscheidung

Große IT-Sourcing-Verfahren beginnen selten mit einer leeren Seite. Meist treffen sie auf gewachsene Betriebsmodelle, technische Abhängigkeiten, hohe Anforderungen an Stabilität und Sicherheit, unterschiedliche Erwartungen der Fachverantwortlichen und einen Markt, der bei großen Ausschreibungen sehr genau prüft, ob sich eine Teilnahme lohnt. Die Aufgabe liegt deshalb nicht allein darin, Leistungen zu beschreiben und Angebote einzuholen. Sie liegt darin, einen Entscheidungsraum zu schaffen, in dem fachliche Anforderungen, wirtschaftliche Ziele, rechtliche Leitplanken und Providerfähigkeit zusammengeführt werden.

voestalpine bietet dafür einen anspruchsvollen Praxiskontext. Der international tätige Stahl- und Technologiekonzern ist mit rund 500 Konzerngesellschaften und Standorten in 50 Ländern vertreten und beschäftigt weltweit rund 49.000 Mitarbeitende. Die IT-Organisation des Konzerns umfasst rund 1.500 Mitarbeitende und verbindet Corporate IT in der Holding, strategisches IT-Management in den Divisionen und Gesellschaften sowie die voestalpine group-IT GmbH als gruppenweite Shared-Service-Organisation. Der Global Delivery Tender wird von der group-IT verantwortet und im Zusammenspiel mit den relevanten IT-Management-Strukturen des Konzerns durchgeführt. Damit bewegt sich das Verfahren in einem Umfeld, in dem industrielle Wertschöpfung, internationale Strukturen, Cyber Security, regulatorische Anforderungen, Kostendisziplin und die spätere Steuerbarkeit von IT-Services zusammenkommen.

Im Global Delivery Tender geht es darum, wesentliche IT-Serviceumfänge so zu strukturieren, am Markt zu platzieren und bewertbar zu machen, dass daraus ein zukunftsfähiges, steuerbares und kommerziell tragfähiges Sourcing-Modell entstehen kann. GEBHARDT begleitet voestalpine dabei als Sourcing Advisor. Aus dem Projektkontext lassen sich Prinzipien ableiten, die auch für andere Unternehmen relevant sind, die komplexe IT-Service-Landschaften neu ordnen oder Providerstrukturen für die kommenden Jahre ausrichten wollen.

Sourcing-Strategie beginnt vor dem RfP

Ein RfP ist nur so gut wie die Sourcing-Strategie, die ihm vorausgeht. Bevor Anforderungen formuliert und Anbieter adressiert werden, müssen zentrale Strukturentscheidungen getroffen werden. Welche Servicebereiche werden gemeinsam betrachtet? Welche Leistungen gehören in den Kernumfang, welche bleiben optional? Welche Verantwortung soll ein Provider künftig übernehmen? Welche Schnittstellen bleiben bewusst beim Kunden? Und welches Zielbild ist nicht nur strategisch wünschenswert, sondern im Betrieb auch steuerbar?

Diese Vorarbeit prägt das gesamte Verfahren. Ein zu enger Zuschnitt lässt Abhängigkeiten außerhalb der Ausschreibung bestehen und verschiebt sie in die spätere Governance. Ein zu breiter Zuschnitt überfrachtet das Verfahren, reduziert die Zahl geeigneter Anbieter oder führt zu Angeboten, die kaum vergleichbar sind. Ein unausgewogener Leistungszuschnitt erzeugt Annahmen, Risikozuschläge und spätere Diskussionen.

"Bei einem Sourcing-Verfahren dieser Größenordnung geht es nicht nur um die Auswahl eines Providers. Entscheidend ist, ein Zielbild zu entwickeln, das fachlich tragfähig, wirtschaftlich belastbar und für die Organisation steuerbar ist."



Markus Schaal
CIO, voestalpine AG

Die Sourcing-Strategie muss den Entscheidungsraum bewusst gestalten. Sie muss fachlich stimmig, marktüblich, wirtschaftlich auswertbar und rechtlich handhabbar sein. Sie muss dem Kunden genügend Steuerungsfähigkeit erhalten und den Providern zugleich ermöglichen, Verantwortung realistisch zu übernehmen.

Longlist ist Marktkenntnis in verdichteter Form

Die Longlist ist keine formale Marktabfrage. Sie ist professionelle Marktarbeit. Eine belastbare Longlist entsteht aus Erfahrung, Marktkenntnis und einem klaren Verständnis dafür, welche Provider zum Scope, zur Ausgangslage und zum Zielbild des Kunden passen.

Dabei geht es nicht um möglichst viele Namen, sondern um die Qualität der Auswahl. Relevant sind Delivery-Fähigkeit, Servicebreite, regionale Präsenz, Industrieerfahrung, Transitionskompetenz, Stabilität, Innovationsfähigkeit und kulturelle Passung. Ebenso wichtig ist die Frage, ob ein Provider den konkreten Leistungsumfang in der geforderten Breite verantworten kann.

Gute Anbieter investieren erhebliche Ressourcen in komplexe Verfahren. Sie tun dies mit voller Ernsthaftigkeit, wenn Scope, Zeitplan, Prozess, Vertragsrahmen und Entscheidungslogik professionell wirken. Wird der Markt präzise adressiert, entstehen relevante Angebote. Wird er unscharf adressiert, verliert der Kunde Zeit, Vergleichbarkeit und Optionen.

Vertragsrahmen und Leistungslogik gehören früh ins Verfahren

Bei großen IT-Serviceumfängen reicht es nicht, zunächst nur fachliche Leistungen abzufragen und Vertragsfragen auf später zu verschieben. Der Vertragsrahmen beeinflusst die Angebote von Beginn an. Er bestimmt, welche Risiken Provider übernehmen, welche Annahmen sie treffen, wie sie kalkulieren und wie verbindlich sie Leistungsversprechen abgeben.

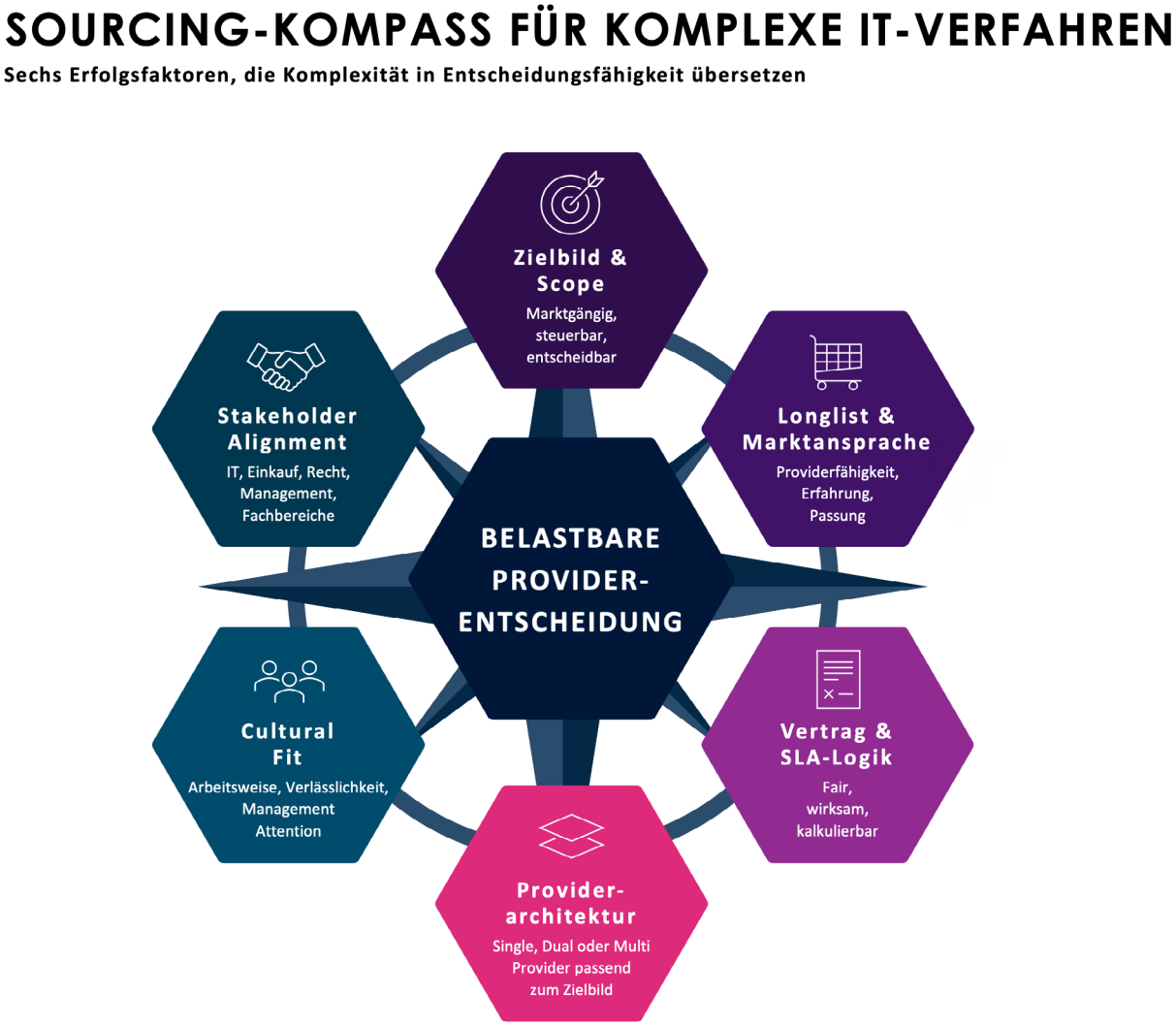


Abb. 36: Sechs Erfolgsfaktoren, die Komplexität in Entscheidungsfähigkeit übersetzen; Quelle: GEBHARDT

Deshalb müssen wesentliche Regelungslogiken früh sichtbar sein. Dazu gehören Leistungsbeschreibung, Mitwirkungspflichten, Transition, Reporting, Change-Verfahren, Exit-Regelungen, Haftung, Service Level, Pönalen und Governance. Ein marktüblicher und ausgewogener Vertragsrahmen ist Voraussetzung für belastbare Angebote. Überzogene oder unklare Regelungen führen zu Vorbehalten, Risikozuschlägen oder dazu, dass qualifizierte Anbieter gar nicht erst teilnehmen. Gleichzeitig braucht der Kunde wirksame Schutzmechanismen. SLA- und Pönalenregime müssen deshalb sorgfältig austariert werden. Sie sollen die relevante Servicequalität messbar und steuerbar machen, ohne operative Scheingenauigkeit zu erzeugen oder die Zusammenarbeit von Beginn an konfrontativ zu prägen.

Sourcing übersetzt zwischen IT, Einkauf, Recht und Management

Komplexe Sourcing-Verfahren sind immer auch Führungsaufgaben nach innen. IT, Einkauf, Recht, Datenschutz, Management und fachliche Verantwortliche blicken aus unterschiedlichen Perspektiven auf dasselbe Verfahren. Die IT achtet auf Betriebsfähigkeit, der Einkauf auf Wettbewerb und Wirtschaftlichkeit, Recht und Datenschutz auf Risikobegrenzung, das Management auf Entscheidungsfähigkeit und die Fachverantwortlichen darauf, dass ihre Anforderungen verstanden werden.

Entscheidend ist, diese Perspektiven in eine gemeinsame Entscheidungslogik zu übersetzen? Was ist fachlich kritisch? Was ist kommerziell relevant? Was gehört in den Vertrag? Welche Risiken müssen vor einer Entscheidung geklärt sein? Welche Informationen braucht das Management wirklich?

"In einem solchen Verfahren müssen fachliche Tiefe, kommerzielle Vergleichbarkeit und spätere Betriebsfähigkeit zusammenwirken. Für mich ist genauso entscheidend, Betroffene zu Beteiligten zu machen. Die eigenen Teams und Führungskräfte müssen ihre Anforderungen im Verfahren wiederfinden und die Richtung nachvollziehen können. Nur so entsteht die Akzeptanz, die ein Outsourcing-Vorhaben in der Umsetzung braucht."



Sylvia Rosellen Deniz
Geschäftsführerin,
voestalpine group-IT GmbH

Gerade bei Outsourcing- und Managed-Service-Vorhaben entsteht Akzeptanz nicht allein durch methodische Qualität. Sie entsteht, wenn die eigenen Teams und Führungskräfte verstehen, warum bestimmte Strukturentscheidungen getroffen werden, wie ihre fachlichen Anforderungen in das Verfahren einfließen und welche Rolle sie im künftigen Modell einnehmen. Der Faktor Mensch ist damit keine weiche Begleitfrage, sondern eine zentrale Erfolgsbedingung für die spätere Umsetzung.

In dieser Übersetzungsleistung liegt ein wesentlicher Wert externer Sourcing-Begleitung. Sie schafft Struktur, ohne Fachlichkeit zu verdrängen. Sie hält das Verfahren in Bewegung, ohne Entscheidungsqualität zu opfern. Und sie sorgt dafür, dass ein komplexer Prozess für die Beteiligten beherrschbar bleibt.

Cultural Fit ist kein weiches Kriterium

Preis, Leistungsumfang, Transition und Vertrag sind zentrale Bewertungsdimensionen. Sie reichen aber nicht aus. Bei mehrjährigen IT-Service-Beziehungen entscheidet auch, ob die Arbeitsweise eines Providers zur Organisation des Kunden passt.

Cultural Fit meint nicht Sympathie. Es geht um Verlässlichkeit, Kommunikationsverhalten, Management Attention, Transparenz, Eskalationsfähigkeit und Verantwortungsbereitschaft. Versteht der Anbieter das industrielle Umfeld? Geht er offen mit Risiken um? Ist sein Management verbindlich eingebunden? Werden kritische Nachfragen präzise beantwortet. Passt das Delivery-Modell zur Steuerungsfähigkeit des Kunden? Diese Fragen lassen sich nicht allein aus Angebotsdokumenten ableiten. Sie werden in Präsentationen, Workshops, Due-Diligence-Formaten und Managementgesprächen sichtbar. Cultural Fit ist damit kein Bauchgefühl, sondern ein beobachtbarer Bestandteil der Providerbewertung.



Providerarchitektur muss zum nächsten Schritt passen

Single Provider, Dual Provider oder Multi Provider werden häufig als Grundsatzfragen diskutiert. In der Praxis ist die richtige Antwort selten dogmatisch. Sie hängt vom Scope, vom Reifegrad der Kundenorganisation, vom Transitionsrisiko, von der internen Steuerungsfähigkeit und vom langfristigen Zielbild ab.

Multi-Provider-Modelle können Spezialisierung ermöglichen und Abhängigkeiten reduzieren. Sie erhöhen jedoch die Anforderungen an Integration, Service Management, Governance und Eskalation. Stärker gebündelte Modelle können Verantwortung klarer zuordnen, Schnittstellen reduzieren und die Transition beherrschbarer machen. Sie müssen aber so gestaltet werden, dass Transparenz, Steuerbarkeit und spätere Handlungsoptionen erhalten bleiben. Die relevante Frage lautet daher nicht, welches Modell am modernsten klingt. Entscheidend ist, welches Modell für den nächsten Entwicklungsschritt beherrschbar, risikoadäquat und anschlussfähig ist. Gerade in Transformationssituationen kann es sinnvoll sein, Providerarchitekturen stufenweise zu denken.

Entscheidungsfähigkeit ist das eigentliche Ergebnis

Ein Sourcing-Verfahren ist nicht deshalb gut, weil viele Informationen vorliegen. Es ist gut, wenn aus diesen Informationen eine Entscheidung entstehen kann, die fachlich, kommerziell, rechtlich und organisatorisch trägt. Dazu müssen Angebote verstanden, nicht nur verglichen werden. Welche Annahmen liegen zugrunde? Welche Leistungen sind enthalten, welche nicht? Welche Risiken werden übernommen, welche beim Kunden belasse? Wie belastbar ist der Transitionsansatz? Wie realistisch sind die Service Level? Wie ausgewogen ist der Vertragsrahmen? Wie schlüssig ist das Delivery-Modell? Und wie gut passt der Provider kulturell und organisatorisch zum Kunden?

Diese Entscheidungsfähigkeit entsteht durch die Verbindung von Sourcing-Strategie, Marktansprache, RfP-Struktur, Anbieterinteraktion, Vertragsrahmen, Due Diligence und Managementaufbereitung. Die Kunst liegt nicht darin, Komplexität verschwinden zu lassen. Sie liegt darin, sie so zu ordnen, dass Verantwortung, Risiken und Optionen klar erkennbar werden.

"Der Wert guter Sourcing-Beratung liegt nicht darin, Komplexität zu glätten. Er liegt darin, sie so zu strukturieren, dass Fachlichkeit, Marktlogik, Vertragsrahmen und Managemententscheidung zusammenpassen."

Pirol Yilmaz
GEBHARDT

Fazit

Der Global Delivery Tender zeigt exemplarisch, was große IT-Sourcing-Verfahren heute leisten müssen. Sie brauchen eine klare Sourcing-Strategie, eine qualifizierte Longlist, einen marktüblichen und fairen Vertragsrahmen, eine strukturierte Einbindung von IT, Einkauf, Recht und Management sowie ein belastbares Bild davon, welche Providerarchitektur zur Organisation passt. Wo diese Elemente zusammenwirken, entsteht Sicherheit. Für die fachlich Verantwortlichen, für Einkauf und Recht, für das Management und auch für Anbieter, dass der Marktprozess ernsthaft, fair und strukturiert geführt wird. Aus vielen Anforderungen wird ein marktfähiger Scope. Aus vielen Perspektiven wird ein gemeinsames Verfahren. Aus vielen Anbieterinformationen wird eine Entscheidung, die trägt. Genau darin liegt die Kunst, Komplexität im IT-Sourcing beherrschbar zu machen.

ISG im Interview mit Lünendonk

KI im IT-Sourcing-Prozess implementieren und beherrschen



Dr. Daniel Gerster
Partner & Sourcing Lead EMEA
ISG

Die rasante Entwicklung von Künstlicher Intelligenz verändert IT-Sourcing, Betriebsmodelle und die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Providern. Im Interview erläutert Dr. Daniel Gerster von ISG, wie Unternehmen AI-Anwendungsfälle skalieren, messbaren Nutzen in den Fachbereichen schaffen und ihre Verträge auf unterschiedliche Automatisierungsgrade vorbereiten können. Anhand von Praxisbeispielen zeigt Dr. Gerster, dass AI nicht nur Kosten senken, sondern auch Qualität, Geschwindigkeit und Verfügbarkeit verbessern kann.

Die Technologiewelt verändert sich derzeit mit hoher Geschwindigkeit. Welche Entwicklungen prägen aus Ihrer Sicht aktuell die Nachfrage der Unternehmen am stärksten?

Dr. Daniel Gerster: Die Diskussion hat sich in den vergangenen zwölf Monaten deutlich verändert. Vor zwei Jahren standen noch Pilotprojekte rund um Generative AI im Vordergrund. Heute fragen Unternehmen wesentlich konkreter: Wie schaffen wir messbaren Nutzen in den Fachbereichen? Wie skalieren wir erfolgreiche Use Cases? Und wie verändern sich dadurch unsere Betriebs- und Sourcingmodelle?

Gleichzeitig beobachten wir einen eher angespannten Markt für klassische IT-Outsourcing-Services. Hardwarepreise und Lieferketten bleiben hochgradig volatil, Cloud-Transformationen, SAP-S/4HANA-Programme und Infrastrukturmodernisierung laufen unverändert auf hohem Niveau.

Neu hinzugekommen ist jedoch ein Thema, das nahezu jede größere Ausschreibung beeinflusst: Unternehmen möchten ihre Verträge KI-fähig machen. Niemand weiß heute, welchen Automatisierungsgrad ein Managed Service in drei oder fünf Jahren erreicht. Entsprechend gewinnen neue kommerzielle Modelle an Bedeutung, die den Einsatz von AI und Agentic AI bereits vertraglich berücksichtigen beziehungsweise durch technisches sowie kommerzielles Benchmarking absichern. Genau hier sehen wir derzeit den größten Handlungsbedarf im Sourcing.

ISG begleitet Unternehmen weltweit. Gibt es Unterschiede zwischen der Agenda deutscher CIOs und der ihrer internationalen Kolleginnen und Kollegen?

Dr. Daniel Gerster: Inhaltlich unterscheiden sich die Prioritäten kaum. Weltweit beschäftigen CIOs dieselben Themen: AI, Cybersecurity, Cloud, Resilienz und Kostenoptimierung. Der Unterschied liegt eher im Umsetzungstempo. Unternehmen in den USA investieren häufig früher und gehen größere Risiken ein. Deutsche Unternehmen agieren oftmals vorsichtiger und möchten zunächst belastbare Business Cases sehen oder warten auf regulatorische Vorgaben.

Das sollte jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass Deutschland gerade bei Industrial AI, Robotik und der Digitalisierung industrieller Wertschöpfung international hervorragend positioniert ist. In diesen Bereichen sehen wir zahlreiche Anwendungen mit echtem Wettbewerbsvorteil – weit über klassische Chatbots oder Office-Automatisierung hinaus.

Gehen wir einmal an den Anfang einer jeden IT-Sourcing-Initiative: zum Anforderungsmanagement. Viele Unternehmen berichten von unterschiedlichen Prioritäten zwischen Fachbereich, IT und Einkauf. Wie gelingt eine erfolgreiche Zusammenarbeit?

Dr. Daniel Gerster: Unsere Erfahrung ist deutlich positiver, als häufig angenommen wird. Die Rollen haben sich in den vergangenen Jahren klar professionalisiert.



Die Fachbereiche definieren die geschäftlichen Anforderungen und den erwarteten Mehrwert. Die IT verantwortet Architektur, Sicherheit und Betriebsfähigkeit. Der Einkauf stellt einen strukturierten Wettbewerbsprozess sicher und verantwortet die kommerziellen sowie vertraglichen Rahmenbedingungen.

Die besten Ergebnisse entstehen dort, wo diese Rollen nicht nacheinander, sondern gemeinsam arbeiten. Gerade unter AI verändern sich Anforderungen während eines Projekts deutlich schneller als früher. Deshalb müssen Business, IT und Procurement bereits zu Beginn ein gemeinsames Zielbild entwickeln, anstatt lediglich Lastenhefte abzustimmen.

Kostenoptimierung steht bei vielen Unternehmen aktuell ganz oben auf der Agenda. Welche Ansätze diskutieren Sie mit Ihren Kunden?

Dr. Daniel Gerster: Die Frage lautet heute kaum noch „Outsourcing oder nicht?". Die meisten Unternehmen haben ihre klassischen Outsourcing-Potenziale bereits weitgehend ausgeschöpft. Im Mittelpunkt steht deshalb intelligentes Sourcing: Unternehmen konsolidieren ihre Providerlandschaft, bauen spezialisierte Global Capability Center auf und ergänzen diese gezielt um hochspezialisierte Nischenanbieter. Der Trend geht weg von reinen Offshore-Kostenvorteilen hin zu Kompetenzzentren mit klarer technologischer Spezialisierung.

Den größten Hebel sehen wir jedoch im produktiven Einsatz von AI. Unternehmen reduzieren dadurch nicht nur Kosten, sondern verbessern gleichzeitig Qualität, Geschwindigkeit und Verfügbarkeit. Bei einem mittelständischen deutschen Kunden konnten beispielsweise die Service-Desk-Kosten um rund 40 Prozent gesenkt und gleichzeitig ein durchgängiger 7×24-Service etabliert werden. Solche Beispiele zeigen, dass AI heute nicht nur ein Innovationsthema ist, sondern ein zentraler Hebel für Produktivität und Wirtschaftlichkeit.

Gleichzeitig verändern sich Preis- und Liefermodelle. Welche Folgen hat das für Anwenderunternehmen?

Dr. Daniel Gerster: Das ist aus unserer Sicht eine der wichtigsten Entwicklungen der kommenden Jahre.

Klassische Vertragsmodelle orientieren sich an Input – also beispielsweise Time & Material oder Tickets. Wenn jedoch KI-Agenten einen wachsenden Teil der Leistung automatisiert übernehmen, verlieren diese Modelle zunehmend ihre Aussagekraft.

"Entscheidend wird künftig sein, welches Ergebnis erzielt wird – nicht mehr ausschließlich, wie viele Menschen daran gearbeitet haben und wie viel Zeit aufgewendet wurde."

Dr. Daniel Gerster
ISG

Wir beobachten deshalb einen klaren Trend hin zu output- und outcome-orientierten Vertragsmodellen. Entscheidend wird künftig sein, welches Ergebnis erzielt wird – nicht mehr ausschließlich, wie viele Menschen daran gearbeitet haben und wie viel Zeit aufgewendet wurde. Dafür braucht es allerdings neue kommerzielle Konzepte. Mit dem von ISG entwickelten Autonomy Level Pricing lassen sich Managed-Services-Verträge so gestalten, dass unterschiedliche Automatisierungsgrade während der Vertragslaufzeit transparent und fair berücksichtigt werden. Ergänzt um regelmäßige Preis- und Technologiebenchmarks entstehen Verträge, die auch in einem sich schnell verändernden KI-Umfeld langfristig belastbar bleiben.

Wenn die KI-Durchdringung immer weiter zunimmt: Welche Rolle spielen Nearshore-, Offshore- und Global Capability Center (GCC) künftig noch?

Dr. Daniel Gerster: AI macht globale Delivery-Modelle nicht überflüssig – sie verändert deren Aufgabe.Standorte, die ausschließlich über niedrigere Personalkosten argumentieren, verlieren langfristig an Attraktivität. Gleichzeitig gewinnen hochspezialisierte GCCs erheblich an Bedeutung. Wir beobachten insbesondere einen Trend zu kleineren, fokussierten Nano-GCCs, die tiefes Technologie- oder Domänenwissen aufbauen und eng mit den AI-Initiativen der Unternehmen verzahnt sind.



Entscheidend ist künftig nicht mehr der günstigste Standort, sondern die optimale Kombination aus menschlicher Expertise, AI und globalem Delivery.

Laut der Studie erwarten viele Unternehmen konkrete AI-Innovationen von ihren IT-Providern. Wie realistisch ist diese Erwartung?

Dr. Daniel Gerster: Sie ist berechtigt – sofern beide Seiten ihre Rolle richtig verstehen. Wir empfehlen Unternehmen ausdrücklich, ihre Provider frühzeitig in die Entwicklung neuer AI-Anwendungsfälle einzubeziehen. Kein einzelnes Unternehmen kann die Geschwindigkeit technologischer Innovation allein abbilden. Das Wissen des gesamten Provider-Ökosystems ist deshalb ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil.

ISG setzt dabei auf einen strukturierten Co-Creation-Ansatz. Gemeinsam mit Kunden und IT-Providern identifizieren wir geeignete Use Cases, bewerten deren wirtschaftlichen Nutzen und führen die überzeugendsten Lösungen in einem beschleunigten Wettbewerbsprozess in die Umsetzung. Die daraus erzielten Einsparungen finanzieren häufig bereits die nächste Welle von AI-Initiativen. So entsteht ein sich selbst tragender Transformationsprozess.

"KI ersetzt nicht die Expertise unserer Berater – sie erweitert sie um eine Daten- und Wissensbasis, die in dieser Breite und Geschwindigkeit manuell nicht verarbeitbar wäre."

Dr. Daniel Gerster
ISG

Wie verändert künstliche Intelligenz ISG selbst?

Dr. Daniel Gerster: Künstliche Intelligenz ist für uns nicht nur ein zusätzliches Beratungsangebot, sondern auch integraler Bestandteil unserer eigenen Arbeitsweise. Unser Anspruch ist eine AI-centered Advisory – also eine Beratung, in der KI die Erfahrung unserer Berater ergänzt und beschleunigt, nicht ersetzt.

Mit Plattformen wie ISG Tango™ automatisieren wir große Teile des Sourcing-Prozesses innerhalb einer geschlossenen Enterprise-AI-Umgebung. Vertrauliche Kundendaten verbleiben dabei jederzeit in dieser sicheren Umgebung, unterliegen klaren Governance- und Sicherheitsrichtlinien und werden weder außerhalb des Systems verarbeitet noch zum Training öffentlicher Sprachmodelle verwendet. So verbinden wir die Leistungsfähigkeit moderner KI mit den hohen Anforderungen unserer Kunden an Datenschutz, Vertraulichkeit und Compliance.

Gleichzeitig macht unsere Wissensplattform OneSource die gesamte Research-, Benchmark- und Projekterfahrung von ISG mithilfe von GenAI unmittelbar nutzbar. Unsere Berater können dadurch auf Erfahrungen aus tausenden Projekten sowie umfangreiche Markt- und Benchmark Daten von ISG-Research zugreifen und diese in Echtzeit in ihre Analysen einbeziehen. Für unsere Kunden bedeutet dies fundiertere Entscheidungen, belastbarere Empfehlungen und deutlich kürzere Analysezeiten. KI ersetzt dabei nicht die Expertise unserer Berater – sie erweitert sie um eine Daten- und Wissensbasis, die in dieser Breite und Geschwindigkeit manuell nicht verarbeitbar wäre.

Fachbeitrag von Metrics

Vom Hoffnungsschimmer zum realen Nutzen: Wie echte Benefits im IT-Sourcing realisiert werden

Das zentrale Dilemma vieler IT-Sourcing-Vorhaben liegt in der Lücke zwischen dem initialen Wertversprechen und der realisierten Wertschöpfung. Der Grund: Intern beim Auftraggeber sowie gemeinsam mit dem Provider wird selten über die tatsächlich erwarteten Benefits verhandelt. Wer jedoch den Sourcing-Nutzwert nicht vom ersten Tag an systematisch plant, nachhält und aktiv einfordert, wird ihn nach dem Go-live vergeblich suchen. Stephan Kulka und Marcus Guttenberger von Metrics zeigen, wie ein Benefits Realization Hub die Steuerungslücke zwischen dem Auftraggeber und dem Service-Provider schließt.



Stephan Kulka
Head of Sourcing Advisory
Metrics



Marcus Guttenberger
T&T Program Lead
Metrics

IT-Sourcing-Vorhaben starten selten unprofessionell, und sie scheitern kaum an den Verträgen: Service Level Agreements (SLAs) sind bis ins Detail ausverhandelt, Eskalationspfade definiert und Transition-Pläne stehen. Wenn die Hypercare-Phase endet, meldet das Provider-Dashboard grüne Kennzahlen. Dennoch wächst bei vielen Kunden die Unzufriedenheit. Der Trigger: Ein Dienstleister kann seine Servicevereinbarungen zu 100 Prozent erfüllen, während die eigentlichen Ziele schleichend verfehlt werden.

Das zentrale Problem im Sourcing-Lifecycle ist das ungelöste Nutzen-Dilemma. In der Entscheidungsphase für den Vertrag werden Kostensenkungen, Innovationsschübe oder der Zugang zu Skill-Pools in Aussicht gestellt. Nicht selten bleiben diese Aussagen jedoch holzschnittartig, weil niemand die zugrunde liegenden Annahmen, Bedingungen und Abhängigkeiten thematisiert. Aus Kundensicht entsteht dadurch eine Erwartungshaltung, die kommerziell relevant ist, aber steuerungsseitig unzureichend verankert bleibt. Sobald der Vertrag unterschrieben ist, wandern die Vorstellungen in die Schublade, denn die eigentlichen Nutzenversprechen sind oft zu vage oder zumindest unzureichend konkretisiert. Übrig bleibt das klassische Provider-Management, das Tickets und Reaktionszeiten für SLA misst und diesen den geschäftlichen Mehrwert unterordnet.

Hoffnungen treffen auf die Realität

IT-Sourcing löst keine Probleme, die im Vorfeld nicht explizit adressiert wurden. Dienstleister erfüllen vertragliche Pflichten, keine stillen Hoffnungen. Ein typisches Szenario aus der Praxis verdeutlicht das Problem: Ein Fachbereich möchte dem Provider neben dem Betrieb von Services auch die Architekturverantwortung übergeben. Als der Einkauf bei den Verhandlungen die Vertragsoptionen analysiert, fällt auf, dass das Gesamtpaket mit Architekturverantwortung 20 Prozent mehr kostet. Um das Budget zu schonen, wird dieser Baustein aus der Ausschreibung gestrichen, ohne jedoch den Fachbereich ausreichend darüber aufzuklären.

Zwei Jahre später verlässt der interne IT-Architekt das Unternehmen wie geplant. Die Erwartung, dass der Provider das Thema übernommen hat, erfüllt sich nicht. Eine Folge: Das Wissen fehlt, und die Leistung muss unter Zeitdruck teuer als Zusatzauftrag nachgekauft werden. Dadurch kehrt sich der geplante Kostenvorteil ins Gegenteil um. Solche Missverständnisse zwischen Stakeholdern sind in der Praxis keine Ausnahme, sondern der Regelfall – und sie belasten die Sourcing-Beziehung nachhaltig. Was fehlt, ist eine Instanz, die verdeckte Erwartungshaltungen aufdeckt, Abhängigkeiten klärt und sicherstellt, dass intern wie extern die gleichen Annahmen gelten: das Benefits Realization Management im IT-Sourcing.



Welche Sourcing-Benefits erwartet werden

Typische Benefit-Kategorien im IT-Sourcing reichen von finanziellen Vorteilen wie Kostenreduktion, Budgettransparenz und Investitionsvermeidung über operative Verbesserungen bei Servicequalität, Stabilität und Skalierbarkeit bis hin zu strategischen, transformatorischen Effekten. Dazu zählen Modernisierung, Automatisierung, Cloud-Migration, KI-gestützte Qualitätssteigerungen, Compliance, Resilienz und – als ein aktuelles Thema im europäischen Markt – digitale Souveränität. Entscheidend ist, diese Benefits nicht isoliert zu betrachten: Zielkonflikte, etwa zwischen strikter Kostenreduktion und Innovationsfähigkeit, müssen explizit benannt, priorisiert und über den gesamten Sourcing-Lifecycle hinweg aktiv gesteuert werden.

"Ein Dienstleister kann seine Servicevereinbarungen zu 100 Prozent erfüllen, während die eigentlichen Ziele schleichend verfehlt werden."

Stephan Kulka
Metrics

Was ist der Benefits Realization Hub?

In Projekten haben wir für Kunden einen "Benefits Realization Hub" (BRH) umgesetzt. Dabei handelt es sich nicht um eine weitere Reporting-Software oder ein zusätzliches Controlling-Tool für den Provider, sondern um eine organisatorische Funktion – ein Center of Excellence, das den geschäftlichen Nutzen eines IT-Sourcings über den gesamten Lebenszyklus hinweg sichert. Ein wesentlicher Unterschied liegt in der Datenbasis: Während sich das klassische Provider Management auf Kennzahlen des Dienstleisters stützt, basiert das Benefits Realization Management im Hub auf Daten der eigenen Organisation, etwa Adoptionsraten, realen Kosteneinsparungen oder der Prozesseffizienz.

Frühzeitig eingebunden, deckt der BRH verdeckte Erwartungshaltungen auf, definiert Baselines sowie Zielwerte und dient als Frühwarnsystem bei Zielabweichungen. Er ersetzt weder Provider-Management noch Finance oder Controlling, sondern fungiert als strategisches Bindeglied zwischen Business Case, Vertragszielen, Transformations-Roadmap und operativen Leistungsdaten. In dieser Rolle etabliert er einheitliche Messmethoden, sichert die Reporting-Qualität und unterstützt Fachbereiche sowie IT bei der systematischen Nutzenplanung für faktenbasierende Management-Entscheidungen.

Der BRH richtet den Blick nach innen und nach vorne:

- Messung auf Kundenseite: Ein Provider kann eine Cloud-Infrastruktur bereitstellen, aber ob die Fachbereiche ihre Applikationen auch tatsächlich dorthin migrieren (Adoptionsrate), entscheidet sich in der eigenen Organisation. Der BRH misst diese internen Hebel.
- Entscheidungsgrundlage statt Alibi-Reports: Der Hub verknüpft Business Cases, Transformations-Roadmaps und operative Kennzahlen zu einem klaren Bild für das Management.
- Spiegel für das eigene Unternehmen: Bevor man den Provider kontrolliert, muss man die Hausaufgaben in der eigenen Organisation erledigen. Der BRH wendet die gleichen strengen Governance-Prinzipien, die extern gelten, auf die internen Stakeholder an.

Die Integration des BRH in das Sourcing-Ökosystem

Ein Benefits Realization Hub entfaltet seine volle Wirkung erst, wenn er in das bestehende Sourcing-Ökosystem eingebettet ist. Entscheidend ist die enge Verzahnung mit dem Vertragsmanagement und den Fachbereichen als eigentlichen Nutznießern. Denn geschäftlicher Nutzen entsteht selten allein beim Dienstleister: Viele Benefits greifen nur, wenn das Kundenunternehmen Prozesse anpasst, Sourcing-Demands aktiv steuert und Standards akzeptiert.



In der Praxis zeigt sich dieser Mehrwert besonders bei Vertragsverhandlungen und -anpassungen. Während Change Requests, Scope-Erweiterungen oder Preisanpassungen oft rein kommerziell oder juristisch bewertet werden, bringt der BRH die entscheidende Nutzendimension ein. Er arbeitet als Kompass, der verhindert, dass durch vermeintlich ökonomische Kurskorrekturen die langfristigen Ziele eines Sourcing-Vorhabens aus dem Blick geraten.

Meldet der Provider Mehraufwände an oder fordert der Kunde zusätzliche Leistungen nach, bildet der Hub eine Grundlage, um solche Verhandlungen sachlich, lösungsorientiert und fair zu führen – jenseits juristischer Vertragsklauseln und zäher Eskalationsroutinen. Er schafft eine belastbare Faktenbasis in Relation zu den Benefits, auf deren Grundlage beide Seiten den tatsächlichen Wertbeitrag einer Anpassung bewerten können, statt sich in festgefahrenen Positionen zu verschanzen. Somit ist der BRH keine zusätzliche Reporting-Schicht, sondern die zentrale Instanz, in der die Informationen aus Vertragsmanagement, Fachbereich und Provider-Steuerung zusammenlaufen und in eine gemeinsame Entscheidungsgrundlage übersetzt werden.

"Benefits müssen ab dem Start des neuen Sourcing-Lifecycles diskutiert, geplant, gemessen und aktiv gesteuert werden."

Marcus Guttenberger
Metrics

Wie Unternehmen einen eigenen BRH umsetzen

Praktisch operationalisieren lässt sich der Benefits Realization Hub in fünf aufeinander aufbauenden Schritten: Zuerst werden klare Benefit-Zielbilder definiert, differenziert nach drei Nutzenkategorien. Primäre Benefits sind direkt im Vertrag verankert. Periphere Benefits lassen sich gestalten und überwachen, liegen jedoch nicht in der Verantwortung des Providers. Indirekte Benefits hängen von der Erreichung anderer Ziele ab und sind beobachtbar, etwa der kulturelle Wandel. Darauf bauen Baselines, Datenquellen und Berechnungslogiken auf, um den Fortschritt überhaupt messbar zu machen. Ein zentrales Benefit Register regelt anschließend die Governance über dedizierte Benefit Owner, Zielwerte, Zeithorizonte und Überprüfungszyklen. Sobald die Reporting-Struktur und die Dashboards prozessual wie technisch stehen, geht es im laufenden Betrieb schließlich darum, den Nutzen aktiv zu steuern. Abweichungen werden somit nicht nur stumm berichtet, sondern direkt in konkrete Entscheidungen und Maßnahmen übersetzt.

Fazit

IT-Sourcing soll messbaren Nutzen schaffen: finanziell, operativ, strategisch oder transformatorisch. Dieser entsteht aber nicht automatisch durch Vertragsabschluss, Transition oder SLA-Erfüllung. Erst die strukturierte Planung und Kontrolle des Sourcing-Nutzwerts in einem Benefits Realization Hub bringt alle internen und externen Parteien an einen Tisch: Welche Erwartungen an das Vorhaben wurden formuliert und welche Benefits geplant, wie ist ihr Erfüllungsgrad, welche Maßnahmen greifen und wo sind Management-Entscheidungen erforderlich? Wer Benefits aus dem Sourcing erst nach dem Go-live sucht, wird nur Aktivitäten finden. Benefits müssen ab dem Start des neuen Sourcing-Lifecycles diskutiert, geplant, gemessen und aktiv gesteuert werden.

MINDEIGHT im Interview mit Lünendonk

Die Ausschreibung eines neuen Prozessdatenmanagementsystems bei den Kommunalen Wasserwerken Leipzig

Die Kommunalen Wasserwerke Leipzig (LWW) haben ein neues Prozessdatenmanagementsystem ausgeschrieben, um technische Informationen sicher zu sammeln, langfristig zu speichern und für unterschiedliche Anwendergruppen nutzbar zu machen. Im Interview erläutert Ronny Schlücker, Stratege für Automatisierung bei der LWW, wie die Anforderungen an System, Datensicherheit, Schnittstellen und Migration der seit dem Jahr 2000 aufgebauten Datenbasis strukturiert wurden. Unterstützt durch Nils Schröder von MINDEIGHT beschreibt er zudem die Bedeutung ausgewogener Eignungs- und Zuschlagskriterien, einer anbieter- und produktneutralen Ausschreibung sowie einer praxisnahen Teststellung. Diese ermöglicht es, neben der technischen Lösung auch die Kommunikation und das Projektmanagement der Bieter zu bewerten. Als zentrale Erfolgsfaktoren nennt Schlücker eine frühzeitige Einbindung der Informationstechnologie, klare Verantwortlichkeiten und eine realistische Testumgebung.

Herr Schlücker, bitte geben Sie uns einen kurzen Einblick in Ihr Ausschreibungsvorhaben, die besondere Ausgangslage und Ihre Ziele.

Ronny Schlücker: Als Betreiber kritischer Infrastruktur brauchen wir täglich viele Informationen, um unserem Versorgungsauftrag gerecht zu werden. Ziel war die Beschaffung und der langfristige Betrieb eines Prozessdatenmanagementsystems, das Informationen aus unseren technischen Anlagen sicher sammelt, speichert und für unterschiedliche Anwendergruppen nutzbar macht. Die Prozessdaten sind unser „Goldstaub". Zum „Goldbarren" werden sie, wenn Ingenieure, Technologen und Mitarbeitende im Anlagenbetrieb sie zuverlässig auswerten und für ihre Aufgaben einsetzen können.

Die Anforderungen reichten von komplexen Benchmark-Auswertungen für Kläranlagen bis zu intuitiven, nutzerspezifischen Übersichten für Anlagenfahrer. Ein wesentliches Ziel war deshalb ein einfacher Umgang mit dem System, ohne die fachliche Tiefe für anspruchsvolle Analysen einzuschränken. Gleichzeitig wollten wir die Nutzung von Excel reduzieren, unsere digitale Souveränität wahren und die Kontrolle über unsere Prozessdaten behalten.

Eine besondere Herausforderung war die Migration der seit dem Jahr 2000 aufgebauten Datenbasis. Die flache Struktur des Altsystems musste in eine, für den Anwender, logische Struktur übersetzt werden. Unser Anlagenkennzeichnungssystem lieferte dabei die logische Struktur. Die vollständige Migration war zentral, denn belastbare Auswertungen setzen lückenlose Prozessdatenreihen voraus.

Hinzu kamen hohe Anforderungen an die Sicherheit und die Kommunikationsschnittstellen. Das neue System musste das Zero-Trust-Prinzip erfüllen. Eine authentifizierte und verschlüsselte Kommunikation war dabei ein wesentlicher Baustein. Für die herstellerneutrale Anbindung zahlreicher Datenquellen wurde OPC UA mit „Sign & Encrypt" als Standard vorgegeben. Gleichzeitig bestand eine feste Projektdeadline, während das Vorhaben aufgrund seines Volumens europaweit auszuschreiben war. Gegenstand waren sowohl das System als auch eine Wartungsvereinbarung mit Blick auf eine langfristige und wirtschaftliche Partnerschaft.

Warum haben Sie sich trotz Ihrer Erfahrung als Vergabestelle für eine externe Begleitung durch MINDEIGHT entschieden?

Ronny Schlücker: Ausschlaggebend war zunächst der Zeitdruck. Wir mussten innerhalb kurzer Zeit eine hohe Leistung erbringen, ohne bei Qualität und Wirtschaftlichkeit Abstriche zu machen. Die externe Begleitung war vollständig in das Projektteam integriert. Neben zusätzlicher Kapazität brachte sie rechtliches, vertragliches und koordinatives Know-how ein.

Nils Schröder: Ergänzend konnten wir die LWW dabei unterstützen, die Qualität der Auswahl und Definition der Eignungs- und Zuschlagskriterien weiter zu erhöhen.



Entscheidend war eine ausgewogene Ausgestaltung der Eignungskriterien: Zu restriktive Kriterien bergen das Risiko, grundsätzlich geeignete Anbieter bereits zu Beginn auszuschließen. Sind die Hürden dagegen zu niedrig, können zu viele Anbieter die erste Filterstufe passieren, obwohl sie für die konkrete Aufgabenstellung nur eingeschränkt geeignet sind. Durch die gemeinsame, sorgfältige Ausgestaltung der Kriterien konnten beide Risiken angemessen berücksichtigt und ein wettbewerblich ausgewogenes Teilnehmerfeld unterstützt werden.

Worauf haben Sie bei den Eignungskriterien und Muss-Anforderungen besonderen Wert gelegt?

Ronny Schlücker: Eignungskriterien und technische Muss-Anforderungen hatten unterschiedliche Aufgaben. Die Eignungsprüfung war die erste Filterstufe für Unternehmen, mit denen wir uns eine langfristige Zusammenarbeit vorstellen konnten. Relevant waren unter anderem die Zahl verfügbarer Fachexperten, Erreichbarkeit und Reaktionszeiten, ein angemessener örtlicher Bezug sowie Unternehmensgröße und Stabilität im Markt.

Daneben gab es technische Muss-Anforderungen als klare Ausschlusskriterien. Lösungen, die diese Anforderungen nicht erfüllten, wurden nicht weiter berücksichtigt. Dabei ging es nicht um den billigsten Bieter, sondern um die wirtschaftlichste Gesamtlösung aus Preis, fachlicher Eignung der Lösung und Leistungsfähigkeit des Unternehmens.

Wie haben Sie die Anbieter in einem heterogenen Lösungsumfeld objektiv vergleichbar gemacht?

Ronny Schlücker: Ein wesentlicher Erfolgsfaktor war die detaillierte Strukturierung der Anforderungen. Insgesamt haben wir 220 fachliche Anforderungen in sieben Kategorien und 14 Unterkategorien gegliedert. Sie wurden so formuliert, dass sie für die Bieter verständlich und für das Bewertungsteam systematisch auswertbar waren. Diese intensive Vorarbeit hat sich im weiteren Verlauf auch zeitlich ausgezahlt.

Jedes Kriterium wurde im Vorfeld nach Bedeutung und Kritikalität gewichtet. Weniger wichtige Sonderfunktionen sollten nicht dazu führen, dass eine insgesamt schlüssige Lösung schlechter bewertet wird. Betrachtet wurden drei Dimensionen: Preis, fachliche Erfüllung der Anforderung an die Lösung und Leistungsfähigkeit des Unternehmens in der konkreten Zusammenarbeit. Gerade die letzte Dimension ließ sich in der Teststellung besser beurteilen als nur anhand schriftlicher Angebote.

"Ergänzend konnten wir die LWW dabei unterstützen, die Qualität der Auswahl und Definition der Eignungs- und Zuschlagskriterien weiter zu erhöhen."

Nils Schröder
MINDEIGHT

Nils Schröder: Mit einer einheitlichen Formulierungsschablone haben wir zusätzlich sichergestellt, dass die Anforderungen anbieter- und produktneutral beschrieben wurden. Die Struktur half dabei, bereits beim ersten Lesen eindeutig zu erkennen, was Gegenstand der jeweiligen Anforderung ist, welche Leistung erwartet wird und woran ihre Erfüllung bewertet werden soll. Dadurch entstand eine konsistente und nachvollziehbare Grundlage für die Angebote und deren spätere vergleichende Bewertung.

Welche Erfahrungen haben Sie mit der Teststellung gemacht?

Ronny Schlücker: Die Teststellung verursachte zusätzlichen Aufwand, brachte aber einen deutlichen Mehrwert. Wir konnten die Lösung erproben und zugleich erleben, wie die Bieter bei Problemen agieren, kommunizieren und ihr Projektmanagement organisieren. Die Bieter lernten unsere Anforderungen besser kennen und Verständnisfragen konnten geklärt werden. Ein Bieter zog sich im gegenseitigen Einvernehmen zurück, weil die Lösung weniger gut passte als zunächst angenommen. So wurden auf beiden Seitenzusätzlicher Aufwand vermieden.

Auch die spätere Implementierung profitierte davon, weil der erfolgreiche Bieter unsere technischen Bedingungen und die Spielregeln des Projektmanagements bereits kannte. Von den beteiligten Bietern erhielten wir trotz des Aufwands positives Feedback. Bei einer vergleichbaren Vergabe würden wir eine Teststellung wieder in Betracht ziehen.



Wichtig ist, die IT früh einzubinden und eine realistische Testumgebung bereitzustellen. Bei uns stand in der betreffenden Infrastruktur beispielsweise kein Internet zur Verfügung. Zudem sollte man sich auf die wichtigsten Kriterien konzentrieren. Nicht alle 220 Anforderungen lassen sich sinnvoll in solch einer Teststellung testen. Die Teststellung und ihre Spielregeln müssen von Anfang an transparent in den Ausschreibungsunterlagen beschrieben sein.

Welche Themen waren in der Vergabe am schwierigsten oder zeitintensivsten und wie haben Sie diese gelöst?

Ronny Schlücker: Die erste Herausforderung war die feste Deadline in Verbindung mit den Fristen des EU-Vergabeverfahrens und Urlaubszeiten im Projektteam. Wir arbeiteten deshalb mit einem klaren Projektplan, definierten Arbeitspaketen und festen Meilensteinen. Abwesenheiten konnten früh berücksichtigt, Aktivitäten teilweise vorgezogen und Vertretungen organisiert werden.

Die zweite Herausforderung war die Bewertung durch fünf Personen. Alle bewerteten unabhängig voneinander, wodurch bei komplexen technischen Kriterien unterschiedliche Perspektiven entstanden. Auffällige oder besonders positive Bewertungen wurden anschließend gemeinsam fachlich betrachtet. Ziel war keine Gleichschaltung der Punkte, sondern ein übergreifendes Verständnis dafür, wie die jeweilige Einschätzung zustande kam.

Die dritte Herausforderung war der zunächst unterschätzte IT-Aufwand für die Teststellung. Da anforderungsorientiert ausgeschrieben wurde, war der Lösungsraum groß und der konkrete Infrastrukturbedarf nur begrenzt absehbar. Künftig würden wir mehr IT-Kapazität einplanen. Der Auftraggeber muss nicht nur Anforderungen definieren, sondern auch eine realitätsnahe Umgebung schaffen, in der die Bieter deren Erfüllung nachweisen können.

Welche Hinweise geben Sie anderen Organisationen im regulierten Umfeld abschließend mit?

Ronny Schlücker: Ein entscheidender Erfolgsfaktor ist das gegenseitige Verständnis zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer. Das gilt insbesondere für Sicherheit, Resilienz, Verfügbarkeit und das Informationssicherheitsmanagement. Ein Bieter sollte nicht nur die Kriterien kennen, sondern auch verstehen, welche konkreten Herausforderungen und Schutzziele dahinterstehen. Nur dann kann er sein Lösungsportfolio gezielt auf die tatsächlichen Bedürfnisse des Auftraggebers ausrichten.

Mein Rat ist deshalb: Investieren Sie am Anfang ausreichend Zeit in die Strukturierung, Priorisierung und Auswertbarkeit Ihrer Anforderungen. Planen Sie den Gesamtprozess mit klaren Terminen, Verantwortlichkeiten und Vertretungsregelungen. Binden Sie die IT frühzeitig ein und schaffen Sie Formate, in denen beide Seiten ein realistisches Verständnis voneinander entwickeln können. So lässt sich die wirtschaftlich und fachlich passendste Lösung finden.

"Ein wesentlicher Erfolgsfaktor war die detaillierte Strukturierung der Anforderungen."

Ronny Schlücker
Kommunale Wasserwerke Leipzig

PLS im Interview mit Lünendonk

Krankenhaus-Sourcing im Wandel: Digitalisierung, KI und Transformationsfonds

Der hohe Transformationsdruck und die angespannte wirtschaftliche Situation stellen Krankenhäuser vor die Aufgabe, Digitalisierung, Versorgungssicherheit und Wirtschaftlichkeit stärker miteinander zu verbinden. Im Interview erklärt Erik Reuß, Geschäftsführer von PLS, wie sich der Krankenhaus- und Beschaffungsmarkt verändert und warum strategisches, datengetriebenes Sourcing zunehmend an Bedeutung gewinnt. Im Mittelpunkt stehen dabei unter anderem Krankenhausinformationssysteme, Cybersicherheit, Datenplattformen, künstliche Intelligenz und der Transformationsfonds. Reuß macht deutlich, dass Sourcing, Digitalisierung und Fördermittel gemeinsam gedacht werden müssen.



Erik Reuß
Geschäftsführer
PLS

Herr Reuß, Sie begleiten einige Organisationen aus dem Gesundheitssektor, darunter Krankenhäuser, bei der digitalen Transformation. Wie blicken Sie auf den Digitalisierungsstand der Branche und welche Themen stehen für Ihre Health-Kunden aktuell im Fokus?

Erik Reuß: Viele Kliniken haben in den letzten Jahren im Rahmen von Krankenhauszukunftsgesetz-Projekten investiert, zum Beispiel im Bereich der Krankenhausinformationssysteme, der Telematikinfrastruktur und bei der Digitalisierung der Behandlungsprozesse. Zudem stellen wir fest, dass die Konsolidierung der gewachsenen Strukturen, der Aufbau von Datenplattformen und die Cybersicherheit an Relevanz zunehmen.

Dabei ist die größte Herausforderung aktuell der Spagat zwischen einem sehr hohen Transformationsdruck und einer wirtschaftlich angespannten Situation vieler Krankenhäuser. Digitalisierung wird deshalb nicht mehr nur als IT-Thema betrachtet, sondern als wesentlicher Hebel zur Sicherung von Wirtschaftlichkeit, Versorgungsqualität und Zukunftsfähigkeit.

Vier Themenfelder stechen dabei hervor. Erstens: Die Umsetzung der Krankenhausreform und des Transformationsfonds. Viele Kliniken müssen ihre Leistungsangebote, Standortstrukturen und Versorgungsprozesse neu ausrichten. Dies erfordert belastbare Daten, interoperable Systeme und ein professionelles Transformationsmanagement.

Zweitens: Cyber Security und Informationssicherheit. NIS2, KRITIS-Anforderungen und die zunehmende Bedrohungslage führen dazu, dass Themen wie ISMS, Identitäts- und Berechtigungsmanagement, Resilienz und Notfallvorsorge deutlich an Bedeutung gewinnen. Viele Häuser erkennen, dass Informationssicherheit inzwischen ein integraler Bestandteil der Unternehmensführung ist.

Drittens: Datenbasierte Optimierung von Prozessen und Ressourcen. Kliniken möchten vorhandene Daten stärker nutzen, um Abläufe effizienter zu gestalten, Personal zielgerichteter einzusetzen und Kosten zu senken. Besonders großes Interesse sehen wir aktuell bei Themen wie Prozessmanagement, KI-Anwendungen sowie Energie- und Ressourcenmanagement.

Viertens: Finanzierung der Digitalisierung. Nach den KHZG-Projekten beschäftigen sich viele Häuser damit, digitale Lösungen langfristig wirtschaftlich zu betreiben, den Digitalisierungsabschlag zu vermeiden und neue Fördermöglichkeiten, beispielsweise über den Transformationsfonds, strategisch zu nutzen.

PLS ist seit vielen Jahren im Sourcing-Markt für Kliniken tätig. Wir hat sich der Markt verändert?

Erik Reuß: Der Sourcing- und Beschaffungsmarkt für Kliniken und öffentliche Einrichtungen hat sich in den letzten 5 bis 10 Jahren deutlich verändert. Die wichtigsten Entwicklungen sind zum einen die Digitalisierung der Beschaffung. Öffentliche Auftraggeber setzen zunehmend auf digitale Vergabe- und Beschaffungsplattformen.



Elektronische Ausschreibungen, digitale Angebotsabgabe und automatisierte Beschaffungsprozesse sind heute wesentlich verbreiteter als noch vor wenigen Jahren.

Zudem anderen haben wir heute einen höheren Fokus auf Versorgungssicherheit. Die Corona-Pandemie und globale Lieferkettenprobleme haben gezeigt, wie kritisch die Verfügbarkeit von Medikamenten, Medizinprodukten und Schutzausrüstung ist. Kliniken achten deshalb stärker auf Lieferantenvielfalt, Lagerhaltung, regionale und europäische Lieferketten sowie Risikomanagement im Einkauf

Zudem gab es einen Wandel vom operativen zum strategischen Einkauf. Früher lag der Schwerpunkt häufig auf dem niedrigsten Preis. Heute gewinnen weitere Kriterien an Bedeutung, insbesondere Qualität, Nachhaltigkeit, Lieferfähigkeit, IT-Sicherheit und langfristige Partnerschaften mit Lieferanten.

Viertens wurde Nachhaltigkeit wichtiger. Öffentliche Einrichtungen und Krankenhäuser müssen verstärkt Umwelt- und Nachhaltigkeitsanforderungen berücksichtigen. Beschaffung wird zunehmend als Instrument gesehen, um Nachhaltigkeitsziele zu erreichen.

Zu Guter Letzt hat der Einsatz von KI und Datenanalyse deutlich an Relevanz gewonnen. Aktuell beginnen viele Organisationen, Künstliche Intelligenz für Markterkundungen, Lieferantenanalysen, die Ausschreibungserstellung, das Vertragsmanagement und das Spend Management zu nutzen oder Pilotprojekte aufzusetzen.

Professionelles Sourcing wird daher immer wichtiger, da viele öffentliche Vergabestellen über personelle Engpässe berichten und gleichzeitig durch steigende regulatorische Anforderungen herausgefordert werden.

Mit dem Transformationsfonds wurde vom Bundesgesundheitsministerium ein Paket zur Förderung des Wandels von Krankenhäusern beschlossen. Bis 2035 stehen bis zu 50 Milliarden Euro für Transformationsprojekte bereit. Wie bewerten Sie das Förderprogramm?

Erik Reuß: Der Sourcing- Aus unserer Sicht wird die Qualität der Vorbereitung über den Erfolg entscheiden. Förderfähig und überzeugend sind Vorhaben dann, wenn die Versorgungslogik klar beschrieben ist, der wirtschaftliche Nutzen nachvollziehbar wird und das Transformationskonzept schlüssig ist. Es geht schließlich nicht darum, bestehende Systeme zu modernisieren, sondern Versorgung nachhaltig anders und besser zu organisieren. Die IT ist dabei in vielen Fällen ein Enabler: etwa für telemedizinische Netzwerke, gemeinsame Datenstrukturen oder eine sektorenübergreifende Versorgung.

Auch wenn in 2026 in vielen Bundesländern leider immer noch keine Antragsstellungen möglich sind, gibt es keinen Grund die Themen nicht vorzubereiten und Projekte zu planen. Der Transformationsfonds ist eine große Chance, weil er den Strukturwandel nicht nur fordert, sondern auch finanziell flankiert.

"Digitalisierung wird deshalb nicht mehr nur als IT-Thema betrachtet, sondern als wesentlicher Hebel zur Sicherung von Wirtschaftlichkeit, Versorgungsqualität und Zukunftsfähigkeit."

Erik Reuß
PLS

Welche Auswirkungen hat der anstehende Transformationsfonds auf KI und digitale Technologien?

Erik Reuß: Im Krankenhaus-Sourcing findet derzeit ein deutlicher Wandel statt: weg vom klassischen Einkauf einzelner Produkte hin zu einem strategischen, datengetriebenen und partnerschaftlichen Versorgungsmanagement. Der Transformationsfonds der Krankenhausreform verstärkt diesen Trend erheblich, da viele geförderte Vorhaben digitale Vernetzung, Kooperationen und Strukturveränderungen voraussetzen.

Das Volumen verschiebt sich mit der Digitalisierung zunehmend in Richtung von Krankenhausinformationssystemen, Telemedizin, Cloud-Lösungen, Cyber Security, digitale Resilienz, KI-Anwendungen, Robotik und Telechirurgie.



Das Ecosystem Sourcing und die Strategie dahinter besteht darin, nicht nur Lieferanten und Dienstleister zu finden, sondern teilweise ganze Versorgungssysteme aufzubauen. Besonders im Kontext sektorenübergreifender Versorgung gewinnt dieser Ansatz stark an Bedeutung. Die Umstrukturierung in sektorenübergreifende Versorgungseinrichtungen zählt zu den zentralen Fördertatbeständen des Transformationsfonds.

Kann daraus eine Empfehlung für Healthcare-Verantwortliche abgeleitet werden?

Erik Reuß: Ja, aus heutiger Sicht entsteht die größte Wirkung dort, wo Sourcing, Digitalisierung und Transformationsfonds gemeinsam gedacht werden. Diese genannten Schwerpunkte und Maßnahmen passen besonders gut zu den Förderzielen des Transformationsfonds und unterstützen gleichzeitig die Anforderungen der Krankenhausreform.

Wird Sourcing in Förderprogrammen denn berücksichtigt oder sogar gefördert?

Erik Reuß: Ja, aber meist indirekt. Die meisten Förderprogramme finanzieren nicht „Sourcing" als eigenständige Disziplin, sondern Maßnahmen, bei denen professionelles Sourcing ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist.

Es ist daher notwendig, gezielt Förderrecherche zu betreiben und die Recherche nicht auf die reine Projektsicht zu reduzieren, sondern die Vorhaben im Sinne der Digitalisierung zu vervollständigen. Beispiele, welche im Transformationsfonds besonders relevant sind, sind der Aufbau interoperabler IT- und Kommunikationssysteme, Maßnahmen zur Verbesserung der IT-Sicherheit, telemedizinische Netzwerkstrukturen, integrierte Notfallstrukturen und Krankenhausverbünde sowie gemeinsame Versorgungsstrukturen

Eine erfolgreiche Fördermittelstrategie lautet heute häufig nicht: "Wie bekommen wir Fördermittel für geplante Projekte?" sondern: "Wie gestalten wir ein förderfähiges Transformationsprojekt, bei dem modernes Sourcing ein zentraler Erfolgsfaktor ist?"

Lassen Sie uns noch einen Blick auf den KI-Einsatz von Klinken und öffentlichen Einrichtungen werfen.

Wie beeinflusst künstliche Intelligenz den Beschaffungsprozess?

Erik Reuß: KI verändert den Beschaffungsprozess derzeit erheblich. Dabei geht es nicht nur um Automatisierung, sondern vor allem um bessere Entscheidungen und höhere Effizienz.

"Im Krankenhaus-Sourcing findet derzeit ein deutlicher Wandel statt: weg vom klassischen Einkauf einzelner Produkte hin zu einem strategischen, datengetriebenen und partnerschaftlichen Versorgungsmanagement."

Erik Reuß
PLS

Ein Beispiel: Vor einer Ausschreibung müssen Einkäufer den Markt analysieren, Anbieter identifizieren und Preise vergleichen. KI kann dabei große Mengen an Marktinformationen auswerten und passende Lieferanten oder Produkte vorschlagen. Auf der öffentlichen Beschaffungsseite des VDZ (Verwaltung der Zukunft) wird KI ausdrücklich als neue Lösung für die Markterkundung genannt.

Wer im Sourcing-Markt tätig ist, wird künftig zunehmend gefragt sein, KI-gestützte Lösungen für Ausschreibungen, Lieferantenmanagement und Prozessautomatisierung anzubieten.

Egal ob im Beschaffungsprozess oder bei anderen Anwendungsfällen: Eine hohe Datenqualität ist eine entscheidende Grundlage, um KI nachhaltig einzusetzen. Doch in Krankenhäusern sind Daten häufig fragmentiert, in Silos gefangen oder nicht standardisiert. Wie bewerten Sie den Datenreifegrad der deutschen Krankenhäuser und welche Schritte sind notwendig, bevor KI-Investitionen ihren Mehrwert entfalten können?

Erik Reuß: Die Datenqualität ist in der Tat unzureichend, wobei die Problematik selten ein Mangel an Daten ist, sondern die Zugriffs- und Verarbeitungsmöglichkeiten. Häufig liegen relevante Informationen verteilt in unterschiedlichen Systemen, werden uneinheitlich dokumentiert oder sind nur mit hohem manuellem Aufwand zusammenzuführen.



Aus diesem Grund ist es erforderlich, dass vor KI-Projekten ein gemeinsames Verständnis besteht bezüglich Datenverantwortung und Datenqualität, verbindlichen Standards für zentrale Datenobjekte und Schnittstellen, einer technisch belastbare Datenintegrations- und Plattformarchitektur und einem Governance-Modell für Datenschutz, Informationssicherheit. Ohne klare Datenverantwortung und ohne saubere Prozesse bleibt KI ein Pilotprojekt.



Die Cassini Consulting AG ist eine unabhängige, inhabergeführte Management- und Technologieberatung. 2006 gegründet, beschäftigt das Unternehmen über 400 Mitarbeitende an acht deutschen Standorten – darunter Berlin, Frankfurt, Hamburg, Düsseldorf und München. Zu den Kunden zählen DAX-Konzerne, Bundes- und Landesbehörden sowie mittelständische Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen, unter anderem Energiewirtschaft, Finanzindustrie, Mobilität und Retail.

Der Schwerpunkt von Cassini liegt auf komplexen Transformationen. Das Unternehmen versteht sich als Wegbereiter des digitalen Wandels in Deutschland und entwickelt gemeinsam mit seinen Klienten Strategien für eine Welt im ständigen Umbruch. Der Beratungsansatz ist dabei konsequent ganzheitlich: Strategische Ausrichtung, digitale Technologien, Organisationsstrukturen und Unternehmenskultur werden zusammengedacht, um sich schnell und nachhaltig an neue Rahmenbedingungen anpassen zu können.

Cassini deckt mit seinem Leistungsportfolio die gesamte Bandbreite der digitalen Transformation ab, von IT-Strategie und Governance über Organisationsentwicklung und Change Management bis hin zu Security & Privacy, Compliance & Regulatorik, Data Science, Analytics & AI sowie Nachhaltigkeitsmanagement. Damit begleitet das Unternehmen Kunden von der Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle bis zur Einführung neuer Technologien.

Cassini wurde mehrfach ausgezeichnet, u. a. von Lünendonk, brand eins und Top Consultant – eine Bestätigung für den Anspruch als führender Kompetenzträger digitaler Transformation. Die Basis dafür: Pioniergeist, Mut und Fach-Know-how aus zahlreichen Leuchtturmprojekten für Konzerne, Mittelstand und die öffentliche Hand.

UNTERNEHMENSPROFIL

cassini
GUIDING AHEAD

KONTAKT

Christoph Adamitz
Senior Management Consultant
Cassini Consulting AG

Landshuter Allee 8, 80637 München
E-Mail: christoph.Adamitz@cassini.de
Website: www.cassini.de



DATAGROUP ist eines der führenden deutschen IT-Service-Unternehmen. Rund 4.000 Mitarbeiter*innen an Standorten in ganz Deutschland konzipieren, implementieren und betreiben IT-Infrastrukturen und Business-Applikationen.

Mit ihrem Produkt CORBOX ist DATAGROUP ein Full-Service-Provider und betreut für mittelständische und große Unternehmen sowie öffentliche Auftraggeber deren IT-Arbeitsplätze weltweit.

DATAGROUP wächst organisch und durch Zukäufe. Die Akquisitionsstrategie zeichnet sich vor allem durch eine optimale Eingliederung der neuen Unternehmen aus. Durch ihre „buy and turn around"- bzw. „buy and build"-Strategie nimmt DATAGROUP aktiv am Konsolidierungsprozess teil.

UNTERNEHMENSPROFIL

DATAGROUP

KONTAKT

Anke Banaschewski
Investor Relations &
Unternehmenskommunikation
Datagroup SE

Wilhelm-Schickard-Str. 7, 72124 Pliezhausen
E-Mail: presse@datagroup.de
Website: www.datagroup.de



Die GEBHARDT Sourcing Solutions AG ist eine unabhängige Strategie- und Sourcingberatung für IT-Organisationen. Seit mehr als 20 Jahren begleitet GEBHARDT Unternehmen bei IT-Strategie, Digitalisierung, Transformation, Benchmarking, komplexen Sourcingvorhaben sowie bei der Auswahl, Vertragsgestaltung und Steuerung von IT-Providern.

GEBHARDT verbindet strategische Beratung mit tiefem Markt-, Vertrags- und Umsetzungsknow-how. Grundlage dafür sind langjährige Projekterfahrung, eine eigene Benchmark- und Marktdatenbasis sowie ein belastbares Verständnis beider Seiten des IT-Servicemarktes. Dazu gehört die Perspektive von Kundenorganisationen ebenso wie das Verständnis für Leistungsfähigkeit, Kalkulationslogik und Delivery-Modelle von Providern.

GEBHARDT unterstützt Kunden dabei, komplexe IT- und Sourcingfragen entscheidungsfähig zu machen. Das Leistungsspektrum umfasst insbesondere:

- IT- und Sourcing-Strategien für digitale Transformationsvorhaben
- IT-Management, Operating Model und Governance
- Kosten- und Marktbenchmarks sowie Make-or-Buy-Analysen
- verursachergerechte IT-Kostenrechnung und Kostentransparenz
- Provider-, Vertrags- und Serviceanalysen
- IT-Prozess- und Ablauforganisation
- professionelle Durchführung komplexer Sourcing- und Vergabeverfahren
- Vertrags-, SLA- und Providersteuerungsmodelle

Ziel der Beratung ist es, Transparenz zu schaffen, belastbare Entscheidungen zu ermöglichen und IT-Service-, Organisations- und Providerstrukturen so auszurichten, dass sie die nächsten Entwicklungsschritte des Unternehmens tragen.

GEBHARDT arbeitet branchenübergreifend, u.a. für Kunden aus Industrie, Energieversorgung, Gesundheitswesen, Finanzdienstleistung, Immobilienwirtschaft und öffentlichem Sektor.

UNTERNEHMENSPROFIL

GEBHARDT SOURCING · SOLUTIONS

KONTAKT

Pirol Yilmaz
Vorstandsvorsitzender
GEBHARDT SOURCING SOLUTIONS AG

Friolzheimer Str. 6, 70499 Stuttgart
E-Mail: pirol.yilmaz@gebhardt-ag.de
Website: www.gebhardt-ag.de



ISG (Nasdaq: III) ist ein weltweit führendes, KI-zentriertes Technologie-Research- und Beratungsunternehmen. Mehr als 900 Kunden – darunter 75 der 100 größten Unternehmen der Welt – vertrauen auf ISG als strategischen Partner für Technologie- und Business-Services.

Seit der Gründung im Jahr 2006 unterstützt ISG Unternehmen dabei, das Potenzial von KI zu nutzen, operative Exzellenz zu erreichen und Wachstum zu beschleunigen. Grundlage dafür sind proprietäre Markt- und Transaktionsdaten, fundierte Research-Expertise, tiefes Know-how im Management von Provider-Ökosystemen sowie das Fachwissen von weltweit rund 1.500 Mitarbeitenden. Gemeinsam helfen sie Kunden, den Mehrwert ihrer Technologieinvestitionen nachhaltig zu maximieren.

UNTERNEHMENSPROFIL

KONTAKT

Dr. Daniel Gerster
Partner & Sourcing Lead EMEA
ISG

Neue Mainzer Str. 32-36, 60311 Frankfurt
E-Mail: daniel.gerster@isg-one.com
Website: ww.isg-one.com

Die Beratungsgesellschaft Metrics unterstützt Kunden im Bereich IT-Sourcing in allen Abschnitten des Sourcing-Lifecycle, von der Strategiefindung über die eigentliche Beschaffungstransaktion bis zur Transition und Transformation durch den neuen Dienstleister.

Mit aktuellen Kennzahlen zu Marktpreisen, Volumina und Qualitäten von IT-Services werden Ansätze plausibilisiert und Entscheidungen unterstützt.

Ziel ist, dass Organisationen bessere Entscheidungen in allen Phasen des Sourcing-Lifecycles treffen – Data Driven Decisions. Zudem ist Metrics (ehemals Maturity) eine der wenigen vertraglich akzeptierten, unabhängigen Beratungen in Europa, die Drei-Parteien-Marktpreis-Benchmarks durchführen.

UNTERNEHMENSPROFIL

metrics
Data Driven Decisions

KONTAKT

Stephan Kulka
Head of Sourcing Advisory
Metrics Germany GmbH

Innere Wiener Straße 5c, 81667 München
E-Mail: stephan.kulka@metrics.biz
Website: www.metrics.biz/de/



MINDEIGHT zählt mit über 20 IT-Sourcing-Projekten jährlich zu den führenden IT-Managementberatungen Deutschlands. Wir begleiten CIOs bei der Entwicklung zukunftsfähiger IT-Strategien, der Optimierung von Sourcing-Modellen und der Durchführung präziser Benchmarks zur Bewertung von Kosten und Leistungen.

Unsere Beratungsunternehmer:innen agieren branchenübergreifend, anbieterneutral und mit unternehmerischem Denken. Gemeinsam mit IT-Führungskräften aus Mittelstand und Konzernen gestalten wir nachhaltige, wirksame und messbare Lösungen.

Unsere Schwerpunkte:

- Entwicklung und Umsetzung von IT- und Sourcing-Strategien
- Gestaltung und Steuerung komplexer Sourcing-Vorhaben für die Privatwirtschaft und den öffentlichen Sektor
- Benchmarking zur Schaffung von Transparenz und Effizienz

Wir denken Beratung neu – partnerschaftlich, agil und wertorientiert.
MINDEIGHT steht für Exzellenz im strategischen IT-Management.

UNTERNEHMENSPROFIL

MIND EIGHT
DIE BERATUNGSUNTERNEHMER

KONTAKT

Nils Schröder
Associate Director
MINDEIGHT GmbH

Mommsenstraße 46, 10629 Berlin
E-Mail: Nils.Schroeder@mindeight.de
Website: www.mindeight.de



Die PLS ist eine ganzheitliche, vollständig unabhängige IT-Beratung für private Unternehmen, den öffentlichen Sektor und das Gesundheitswesen. Wir sind ein eigentümergeführtes, Eigenkapital finanziertes, neutrales und unabhängiges Beratungsunternehmen.

Unser Fokus ist Prozess- und IT-Beratung im mittelständischen Bereich. Unser spezielles Wissen zur Umsetzung aus langjähriger Erfahrung sichert uns eine einmalige Marktposition. Unternehmen aus allen Branchen sowie öffentliche Auftraggeber profitieren von Projektbeginn an.

Die Fähigkeiten zuzuhören, Probleme zu verstehen und zeitnah kundenindividuelle Lösungsvorschläge zu erarbeiten sind Garant unseres Erfolges. Ziel der PLS ist es, in diesem Markt in den nächsten Jahren signifikant zu wachsen.

Unsere Motivation ist maximale Wertschöpfung für unsere Kunden und Wertschätzung für unsere Mitarbeiter.

Was uns ausmacht, ist nicht nur unser stetiges Wachstum – es ist die Art, wie wir arbeiten. Wir denken IT nicht isoliert, sondern als Enabler für Business, Prozesse und Mitarbeitende. Herstellerunabhängig, lösungsorientiert, mit klarem Fokus auf den individuellen Bedarf. Ob im Mittelstand oder im regulierten Markt – unsere Kund:innen vertrauen uns, weil wir zuhören, mitdenken und liefern. Klar, pragmatisch und auf Augenhöhe.

UNTERNEHMENSPROFIL

KONTAKT

Erik Reuß
Geschäftsführer
PLS Management GmbH

Nikolaus-Otto-Straße 13
70771 Leinfelden-Echterdingen
E-Mail: erik.reuss@pls.gmbh
Website: www.pls.gmbh/



Lizenz- und Studieninformation

Die vorliegende Publikation wurde exklusiv in Zusammenarbeit mit den Studienpartnern Cassini, Datagroup, Gebhardt, ISG, Metrics, Mindeight und PLS erstellt. Eine Zweitverwertung (z. B. durch Zitate oder Auszüge) der Studienergebnisse ist nur unter vollständiger Quellenangabe zulässig. Eine Nutzung der Studie zu eigenem Marketing oder Vertriebszwecken außerhalb der Studienpartnerschaft ist nicht gestattet. Es gelten die Allgemeinen Geschäftsbedingungen der Lünendonk & Hossenfelder GmbH in ihrer jeweils gültigen Fassung, abrufbar unter www.luenendonk.de/agb.

Diese Publikation ist nach deutschem und internationalem Urheberrecht geschützt und bleibt Eigentum der Lünendonk & Hossenfelder GmbH. Ohne ausdrückliche Zustimmung des Herausgebers darf das Dokument außerhalb der Studienpartnerschaft weder vervielfältigt noch an Dritte weitergegeben werden.

Die folgenden Handlungen sind nicht erlaubt:

- Vervielfältigung zum Weiterverkauf
- Verwendung in Beratungsprojekten für Dritte
- Die Nutzung dieser Marktforschungsstudie durch KI-Systeme gemäß Art. 3 Nr. 1 Verordnung (EU) 2024/1689 erfordert die ausdrückliche Zustimmung der Lünendonk & Hossenfelder GmbH. Das Eingeben, Hochladen oder Verwenden der Inhalte für KI-Training oder automatisierte IT-Anwendungen ist strikt untersagt.

Die Marke Lünendonk® ist geschützt und Eigentum des Unternehmens Lünendonk & Hossenfelder GmbH. Bei Fragen zur Studienlizenz steht Ihnen das Team von Lünendonk & Hossenfelder gerne zur Verfügung (info@luenendonk.de).

Alle Informationen dieses Dokuments entsprechen dem Stand zum Veröffentlichungsdatum. Alle Berichte, Auskünfte und Informationen dieses Dokuments entstammen Quellen, die aus Sicht der Lünendonk & Hossenfelder GmbH verlässlich erscheinen. Die Richtigkeit dieser Quellen wird vom Herausgeber jedoch nicht garantiert. Enthaltene Meinungen reflektieren eine angemessene Beurteilung zum Zeitpunkt der Veröffentlichung, die ohne Vermerk verändert werden können.

Über Lünendonk & Hossenfelder

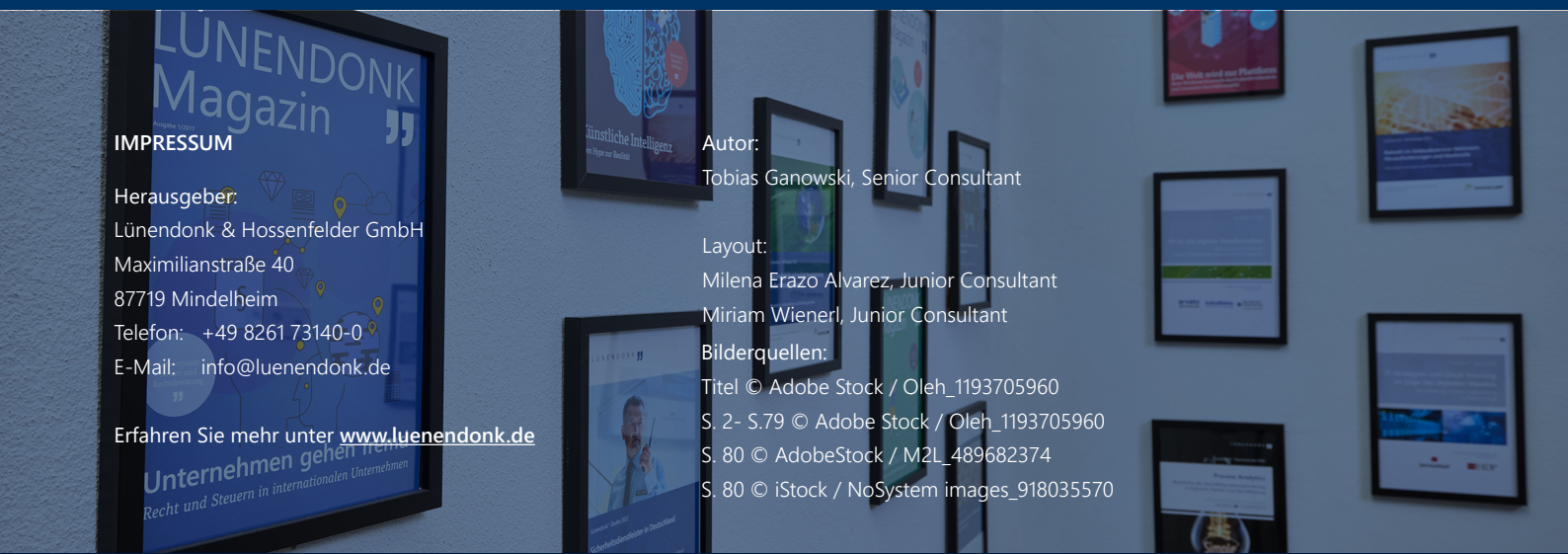
Lünendonk & Hossenfelder mit Sitz in Mindelheim (Bayern) analysiert seit dem Jahr 1983 die europäischen Business-to-Business-Dienstleistungsmärkte (B2B). Im Fokus der Marktforscher stehen die Branchen Digital & IT, Business Consulting, Audit & Tax, Real Estate Services, Personaldienstleistung (Zeitarbeit, IT-Workforce) und Weiterbildung.

Zum Portfolio zählen Studien, Publikationen, Benchmarks und Beratung über Trends, Pricing, Positionierung oder Vergabeverfahren. Der große Datenbestand ermöglicht es Lünendonk, Erkenntnisse für Handlungsempfehlungen abzuleiten. Seit Jahrzehnten gibt das Marktforschungs- und Beratungsunternehmen die als Marktbarometer geltenden „Lünendonk® -Listen und -Studien" heraus.

Langjährige Erfahrung, fundiertes Know-how, ein exzellentes Netzwerk und nicht zuletzt Leidenschaft für Marktforschung und Menschen machen das Unternehmen und seine Consultants zu gefragten Experten für Dienstleister, deren Kunden sowie Journalistinnen und Journalisten. Jährlich zeichnet Lünendonk zusammen mit einer Medienjury verdiente Unternehmen und Persönlichkeiten mit den Lünendonk B2B Service-Awards aus.



Tobias Ganowski
Senior Consultant
Telefon: +49 8261 73140-23
E-Mail: ganowski@luenendonk.de
Linkedin



IMPRESSUM

Herausgeber:
Lünendonk & Hossenfelder GmbH
Maximilianstraße 40
87719 Mindelheim
Telefon: +49 8261 73140-0
E-Mail: info@luenendonk.de

Erfahren Sie mehr unter **www.luenendonk.de**

Autor:
Tobias Ganowski, Senior Consultant

Layout:
Milena Erazo Alvarez, Junior Consultant
Miriam Wienerl, Junior Consultant

Bilderquellen:
Titel © Adobe Stock / Oleh_1193705960
S. 2- S.79 © Adobe Stock / Oleh_1193705960
S. 80 © AdobeStock / M2L_489682374
S. 80 © iStock / NoSystem images_918035570

Copyright © 2026 Lünendonk & Hossenfelder GmbH, Mindelheim. Alle Rechte vorbehalten.