



Lünendonk®-Studie 2022

Future of IT – die Rolle der IT bei der Digital Business Transformation

Eine Studie der Lünendonk & Hossenfelder GmbH
in Zusammenarbeit mit



Inhaltsverzeichnis

VORWORT	3
MANAGEMENT SUMMARY	5
METHODIK UND SAMPLE	8
DIE NEUE ROLLE DER IT	10
THEMENSCHWERPUNKTE DER CIOS	15
NEUAUSRICHTUNG DER IT-ORGANISATION.....	18
IT IM JAHR 2024: THESEN ZUR ZUKUNFT DER IT.....	24
STATUS VON TRANSFORMATIONSPROGRAMMEN UND BUDGETPLANUNGEN	27
DER IMPACT DER CLOUD-TRANSFORMATION.....	30
INVESTITIONSPLANUNGEN BIS 2024.....	35
ESG: DIE ROLLE DER IT BEI DER REDUZIERUNG DER CO2-EMISSIONEN	38
STRATEGIEN ZUR LIEFERFÄHIGKEIT IM ANGESPANNTEN FACHKRÄFTEMARKT	41
FAZIT UND AUSBLICK.....	44
LÜNENDONK IM INTERVIEW MIT WIPRO ZU DEN STUDIENERGEBNISSEN	46
UNTERNEHMENSPROFILE	51
LIZENZ- UND STUDIENINFORMATION.....	53



Vorwort



Mario Zillmann

Partner
Lünendonk & Hossenfelder GmbH



Michael Seiger

Country Head & Managing Director Germany
Wipro Limited

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

über die Rolle der IT im Allgemeinen und der CIO-Funktion im Speziellen ist in den letzten Jahren sehr viel geschrieben worden. Einige Thesen haben sich als richtig erwiesen, zum Beispiel dass sich die IT-Funktion zur Demand/Supply-Organisation wandelt und crossfunktionale Business/IT-Teams an Relevanz gewinnen. Andere haben sich dagegen als etwas zu optimistisch erwiesen, beispielsweise die bimodale IT oder die Auflösung der IT-Abteilung und ihre vollständige Integration in das Business.

Fakt aber ist, dass der Beginn des Jahres 2020 mit dem Ausbruch der Corona-Krise einen Wendepunkt für die IT darstellt. Die IT konnte im Lockdown endlich zeigen, was sie kann, und ihre Rolle für die Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs dem Praxistest unterziehen, Stichwort Remote Working. Und die IT hat geliefert. Nie war die Wahrnehmung der IT in den Unternehmen höher als in den Jahren seit Ausbruch der Corona-Krise.

Gleichzeitig hat das Wegbrechen traditioneller persönlicher Absatzkanäle zu einem starken Shift hin zu Online-Kanälen geführt, was zu massiven Investitionen in den Aufbau von digitalen Kundenschnittstellen und Customer Experience geführt hat. Während sich die IT also in den Jahren vor Corona sehr stark auf die Digitalisierung der internen Prozesse fokussiert hat, stehen nun die Digitalisierung der Geschäftsmodelle und die Entwicklung digitaler Lösungen zur Kundenzentrierung auf der CIO-Agenda. Die IT nimmt hier eine zentrale Rolle ein und hat die Aufgabe, gemeinsam mit den Fachbereichen digitale Lösungen zu



entwickeln, die Business-Mehrwerte erzeugen. Darunter fallen Transformationsfelder wie die IT-Modernisierung und Cloud-Transformation, die Entwicklung von Softwareprodukten als Differenzierungsfaktor oder auch der Aufbau einer New-Work-Arbeitsumgebung, um nicht nur die Kunden, sondern auch die Beschäftigten in den Mittelpunkt zu stellen und dabei die technologische Basis für neue Entwicklungen wie den Trend zum Homeoffice und flexiblen Arbeitsmodellen zu schaffen.

All diese Themen führen zu einem neuen Selbstverständnis in der IT, verändern aber auch ihre Rolle als Business Enabler, um die digitale Transformation aktiver zu begleiten und vor allem zu gestalten.

Aber wie genau verändern sich die Anforderungen an die IT und wie stellt sie sich dahin gehend auf? Welche Themen sind in den kommenden Jahren im Fokus von Transformationsprogrammen und wo wird investiert? Ist die IT überhaupt adäquat für die veränderten Anforderungen aufgestellt und ist die digitale Transformation vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels wirklich zu schaffen?

In fachlicher Zusammenarbeit mit Wipro hat sich das Marktforschungs- und Analytikenunternehmen Lünendonk mit diesen und weiteren Fragen beschäftigt und dazu strukturierte Hintergrundgespräche mit 23 CIOs sowie IT-Managern und -Managerinnen sowohl aus großen mittelständischen Unternehmen als auch aus großen internationalen Konzernen geführt. Die Ergebnisse werfen ein helles Licht auf die derzeit stattfindenden Verschiebungen in der IT hin zu einer stärkeren Verzahnung mit dem Business.

Wir wünschen Ihnen eine spannende und nützliche Lektüre!

Herzliche Grüße

Mario Zillmann
Partner

Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Michael Seiger
Country Head &
Managing Director Germany
Wipro Limited

Management Summary

- In den letzten zwei Jahren seit 2020 hat sich die Rolle der IT in den untersuchten Unternehmen sehr stark verändert. Die IT wird in 72 Prozent der Unternehmen mittlerweile in der Rolle des Business Enablers wahrgenommen und entwickelt aus Sicht der Fachbereiche innovative und differenzierende digitale Lösungen.
- Aus dieser neuen Rolle ergeben sich jedoch auch neue Anforderungen an die IT-Organisation. Im Jahr 2024 soll die IT in allen der befragten Unternehmen in einer Demand/Supply-Organisation ausgerichtet sein, um die Anforderungen aus den Fachbereichen besser, schneller und kundenzentrierter zu erfüllen. Entsprechende Transformationsprogramme sind in zwei Drittel der Unternehmen bereits weit fortgeschritten.
- Neben der IT-Modernisierung als technologische Grundlage für die digitale Transformation ist die IT in 81 Prozent der befragten Unternehmen in den kommenden Jahren damit beauftragt, den Aufbau von mehr Kundenzentrierung aktiv zu gestalten – beispielsweise durch die Entwicklung differenzierender Softwarelösungen und digitaler Kundenschnittstellen. Aber auch bei der Erschließung neuer Geschäftsfelder soll die IT in 81 Prozent der Unternehmen eine wichtige Rolle spielen.
- Die Liste der notwendigen und drängenden Themen ist lang und der Druck zur Transformation hoch. Folglich müssen viele Transformationsfelder parallel vorangetrieben werden. Auf der Investitionsagenda stehen in den Jahren bis 2024 daher sowohl die IT-Modernisierung und Cloud Transformation als auch die Umgestaltung der bisherigen häufig eher siloartigen Prozesswelt hin zu miteinander vernetzten und digitalisierten Prozessketten.
- Gleichzeitig muss sich die IT stärker mit der Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien beschäftigen und einen gewichtigen Teil dazu beitragen, den CO₂-Ausstoß in der IT-Lieferkette zu reduzieren – was vor allem aufgrund der zunehmenden Digitalisierung und des damit verbundenen stärkeren Energieverbrauchs von hoher Bedeutung ist.
- Ab dem Jahr 2024 sind im Rahmen des ESG-Reportings (Environmental, Social, Governance) mittelgroße und große Unternehmen gesetzlich verpflichtet, über

72 Prozent

der Unternehmen nehmen die IT als Business Enablers war.

81 Prozent

der Unternehmen, beauftragen ihre IT mit dem Aufbau von mehr Kundenzentrierung.

81 Prozent

der Unternehmen sehen bei der Erschließung neuer Geschäftsfelder die IT als wichtig an.

Die IT nimmt eine wichtige Rolle bei der Umsetzung von

Nachhaltigkeitsstrategien

ein.

Transparenzberichte die Einhaltung von Nachhaltigkeitskriterien gegenüber ihren Stakeholdern zu dokumentieren. Hier ist die IT in der besonderen Verantwortung, das ESG-Reporting aufzubauen.

- Viele der untersuchten Unternehmen bereiten sich bereits heute auf das kommende ESG-Reporting vor. Ökologische Ziele wie Dekarbonisierung stehen für CIOs daher schon vielerorts auf der Agenda.
- In 56 Prozent der untersuchten Unternehmen hat die IT bereits konkrete Nachhaltigkeitsziele zur CO₂-Reduzierung fest vereinbart, weitere 33 Prozent haben entsprechende Ziele in Planung. Die Nutzung von Cloud-Diensten spielt hierbei eine sehr wichtige Rolle, um den CO₂-Footprint zu reduzieren, beispielsweise indem IT-Ressourcen besser skaliert werden können und moderne Rechenzentren mit einer intelligenten Energieverbrauchssteuerung genutzt werden.
- Die Cloud-Transformation hat laut den befragten CIOs und IT-Managerinnen und -Managern deutlich an Fahrt aufgenommen. 52 Prozent der Unternehmen sind mit dem Umbau zu einer Cloud-native-Architektur bereits fortgeschritten. Eine hohe Geschwindigkeit bei der Cloud-Transformation ist vor allem deshalb für die IT notwendig, weil für die Digitalisierungsstrategien der Fachbereiche eine schnittstellenoffene, skalierbare IT-Landschaft das Fundament darstellt, um einen unternehmensweiten Datenaustausch zu ermöglichen, aber auch um digitale Geschäftsmodelle mit hoher Digital Experience an den Markt zu bringen.
- Neben den vielen positiven Entwicklungen sowohl rund um die Rolle der IT als auch rund um die digitale Transformation beschäftigt der angespannte IT-Arbeitskräftemarkt die Studienteilnehmer sehr stark. Die Hälfte der Befragten befürchtet, dass sich die digitale Transformation aufgrund fehlender Fachkräfte – vor allem in den Bereichen Softwareentwicklung, Cloud-Architektur und Security – verlangsamen wird. 60 Prozent der befragten IT-Verantwortlichen stellen bereits fest, dass ihre Unternehmen die Transformationsvorhaben bereits stärker priorisieren und Projekte zurückstellen müssen. In der Konsequenz arbeiten 60 Prozent der befragten Unternehmen jedoch stärker mit externen IT-Dienstleistern zusammen, um die Lücke zu schließen und die Transformationsgeschwindigkeit hoch zu halten. Ein Instrument ist dabei für 90 Prozent der Unternehmen die Entwicklung strategischer IT-Dienstleister, die langfristig gebunden werden.

56 Prozent

der Unternehmen haben bereits konkrete Nachhaltigkeitsziele zur CO₂-Reduzierung vereinbart.

52 Prozent

der Unternehmen sind mit dem Umbau zu einer Cloud-native-Architektur bereits fortgeschritten.

60 Prozent

der Unternehmen arbeiten stärker mit externen IT-Dienstleistern zusammen.

- Die Ergebnisse dieser Lünendonk-Studie zeigen, dass in den vergangenen zwei Jahren, seit Ausbruch der Corona-Pandemie, der Transformationsdruck zugenommen und sich folglich sehr viel für die IT und ihre Rolle in den Unternehmen verändert hat. Es war vor allem die IT, die in der Krise dafür sorgen musste, dass Geschäftsprozesse auch in den diversen Lockdowns weiterliefen und der Geschäftsbetrieb aufrechterhalten werden konnte.
- Und die IT hat geliefert. Die Digitalisierung wurde entlang der gesamten Wertschöpfungskette massiv vorangetrieben und die Voraussetzungen für Remote Work sind mittlerweile so gut, dass kein Zweifel mehr daran besteht, dass New-Work-Konzepte sich durchsetzen werden. Auch Innovationen rund um Cloud, Künstliche Intelligenz oder Robotics wurden in der Krise schneller adaptiert als in den Jahren zuvor und auch hier hat sich die IT vielerorts als Innovationspartner des Business bewiesen.
- Der Erfolg der sich derzeit in Vorbereitung und Umsetzung befindlichen Transformationsprogramme wird die Weichen für das nächste Kapitel stellen – die Transformation der Geschäftsmodelle, Produkte und Services auf die digitale Plattformökonomie.

IT

wird in vielen Unternehmen inzwischen als Wertschöpfungsfaktor verstanden.



Methodik und Sample

Für diese Studie wurden 23 Gespräche vor allem mit CIOs und IT-Managerinnen und Managern geführt. Allein 13 Gespräche (56 %) fanden mit CIOs statt und je ein Gespräch mit einem CDO und einem COO. Die weiteren Gesprächspartner und -partnerinnen haben eine leitende Funktion in der IT inne, etwa Head of Software Development oder Head of Application Services.

Die Gespräche zu dieser Studie fanden ausschließlich über virtuelle Meetings statt und basierten auf einem strukturierten Gesprächsleitfaden.

Um den Impact der Digitalisierung jenseits der klassischen B2C-Branchen besser zu verstehen und ihn von bereits bekannten Entwicklungen im B2C-Kontext abzugrenzen, wurde bei der Auswahl der Gesprächspartnerinnen und -partner großer Wert darauf gelegt, dass sie für Unternehmen mit B2B-Geschäft arbeiten. Gerade vor dem Hintergrund der Digitalisierung von Geschäftsmodellen, Kundenschnittstellen und Customer Experience ist es interessant zu erfahren, wie sich B2B-Unternehmen mit häufig sehr traditionellen Geschäftsmodellen verändern. Drei Viertel der befragten Unternehmen sind Konzerne mit mehr als 1 Milliarde Euro globalem Umsatz.

Hinsichtlich der Branchenverteilung wurde auf einen ausgewogenen Mix geachtet, wobei der Schwerpunkt der untersuchten Unternehmen aus den Sektoren Financial Services, Manufacturing sowie Retail und Konsumgüter stammt.

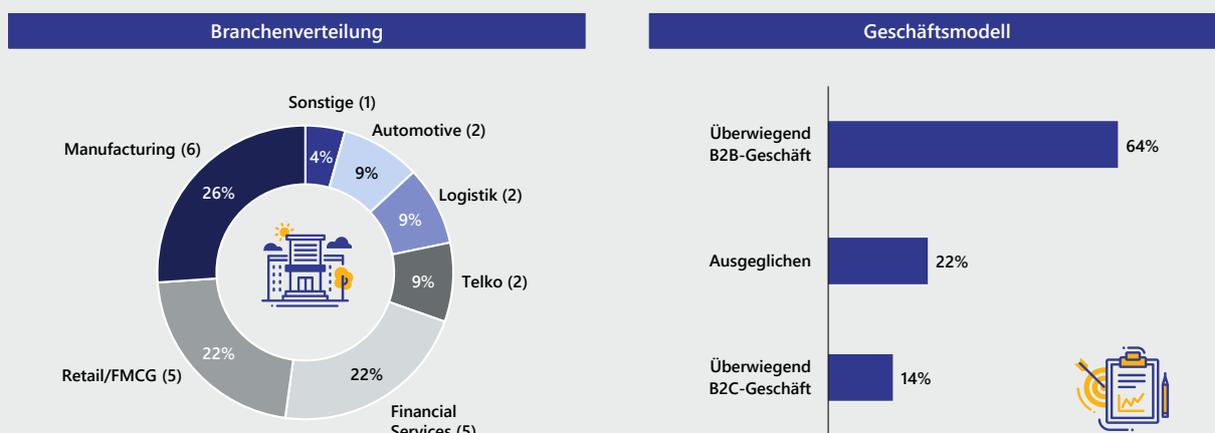


Abb. 1: Frage: Branchenverteilung; Geschäftsmodell; Alle Teilnehmer; n = 23

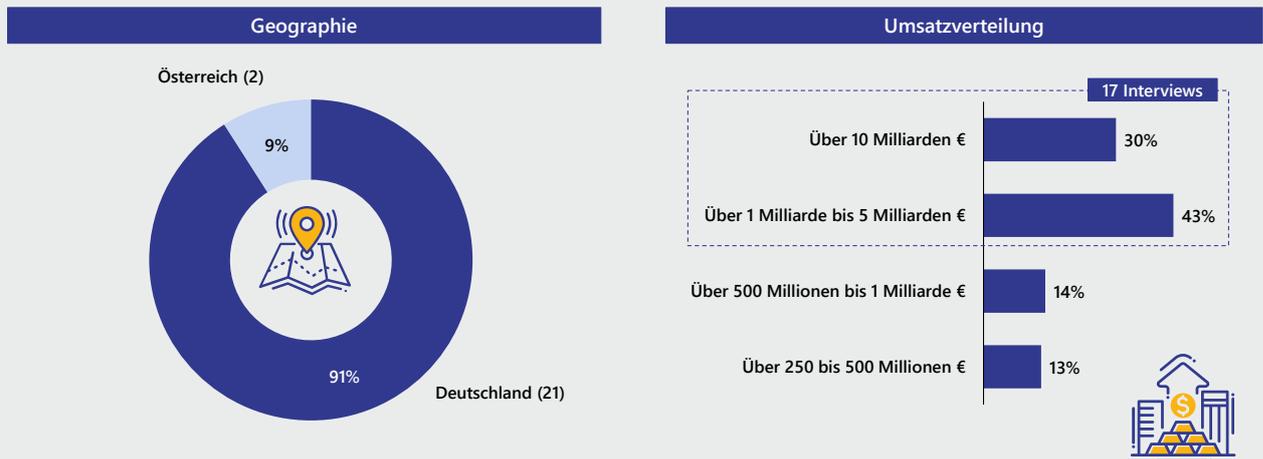


Abb. 2: Frage: Geographie, Umsatzverteilung; Alle Teilnehmer; n = 23

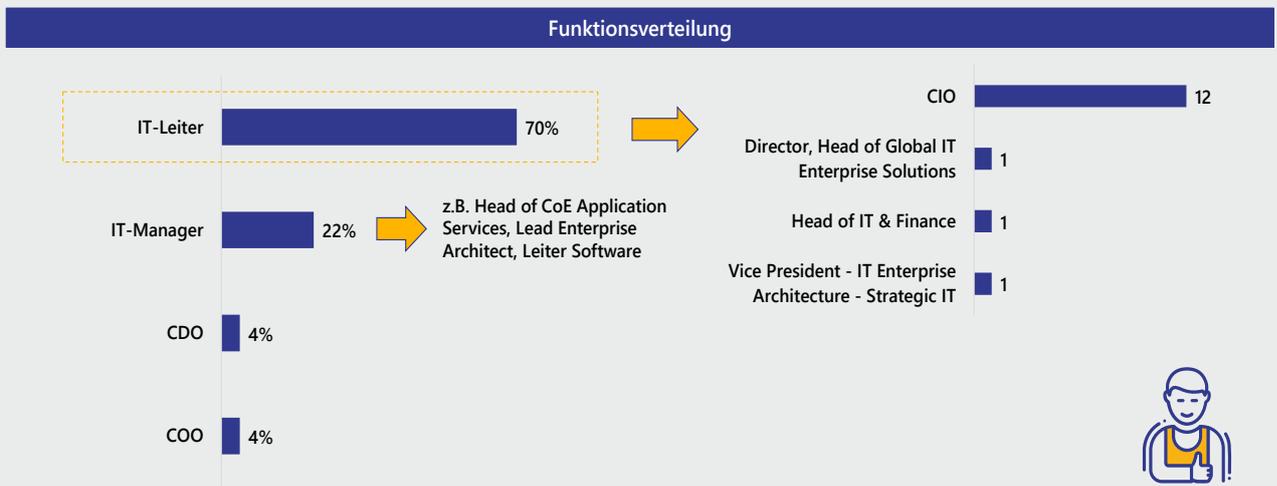


Abb. 3: Frage: Funktionsverteilung; Alle Teilnehmer; n = 23

Die neue Rolle der IT

Die Anfang 2020 ausgebrochene Corona-Pandemie hat in nahezu allen Branchen dazu geführt, dass die Digitalisierung in sehr vielen Unternehmen massiv vorangetrieben wurde. Laut [Lünendonk®-Studie 2021 „Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland“](#) ist sich eine deutliche Mehrheit (67 %) der dort befragten Führungskräfte einig, dass dieser Digitalisierungsschub im eigenen Unternehmen nachhaltig sein wird – sprich: Die digitale Transformation findet nun viel stärker entlang der gesamten Wertschöpfungskette statt. Damit zeigt sich, dass der Transformationswille hoch ist – was sich auf die Investitionen in Digitalisierung und Transformation in den kommenden Jahren auswirken wird. So ist seit einigen Jahren zu beobachten, dass immer mehr Projekte mit IT-Bezug von den Fachbereichen initiiert und gemeinsam mit der IT umgesetzt werden.

Einen Hinweis auf die steigende Relevanz der Fachbereiche bei der Initiierung von Digitalprojekten lieferte bereits die Lünendonk®-Studie 2021 "Der Markt für IT-Beratung und IT-Service in Deutschland": Demnach kamen 37,9 Prozent der Projektanfragen der führenden IT-Dienstleister aus Fachbereichen beziehungsweise interdisziplinären Teams. Dieser Wert sollte mittlerweile im Zuge des Digitalisierungs- und Transformationsdrucks auf das Business und entsprechend zunehmender Veränderungs- und Transformationsprojekte und steigender Ausgaben deutlich höher sein. Tatsächlich bestätigen 83 Prozent der für diese Studie befragten Digital- und IT-Verantwortlichen, dass die Fachbereiche die digitale Transformation seit Ausbruch der Corona-Krise stärker forcieren. Weitere 13 Prozent nehmen diese Entwicklung zumindest eingeschränkt wahr. Daraus ergeben sich neue Anforderungen an die IT – worauf an späterer Stelle in diesem Kapitel genauer eingegangen wird.

FACHBEREICHE FORCIEREN DIGITALE TRANSFORMATION

Einer der Game Changer für die bisherige IT-Funktion ist nun, dass seit Ausbruch der Corona-Krise viele Großunternehmen und Konzerne die Krise zum Anlass nehmen, längst überfällige Innovationen nachzuholen. Dahinter steckt der sich sehr klar abzeichnende Trend, dass Produkte und Dienstleistungen nun deutlich stärker über digitale Kanäle vermarktet werden als vor der Krise. Dadurch verändern sich die Anforderungen an das Design von Kundenschnittstellen sowie an die Nutzbarkeit digitaler Produkte, unter anderem im Hinblick auf Prozessdurchgängigkeit (End to End). Zudem suchen im digitalen Zeitalter mit seinen kurzen Innovationszyklen und immer neuen technologischen Disruptionen Unternehmen neue Differenzierungsvorteile, unter anderem indem sie versuchen, Produkte und Services viel stärker vom Kunden aus zu entwickeln (Customer Centricity) und schneller zur Marktreife (Time-to-Market) zu bringen. Die Gefahr, dass Wettbewerbsnachteile dadurch entstehen, dass digitale Innovationen und Transformationsprogramme nicht schnell und

67 Prozent
der Unternehmen
sehen ihren
Digitalisierungsschub
infolge von Corona als
nachhaltig an.

konsequent genug vorangetrieben werden und dadurch die Kluft zu digitalen Vorreitern und Disruptoren größer wird, sehen immerhin 43 Prozent der im Rahmen der Studie Befragten. Etwa die Hälfte sieht diese Gefahr dagegen nicht so stark – unter anderem weil sie in Branchen tätig sind, in denen digitale Technologien zwar wichtig sind, aber keine signifikant hohe Bedeutung für den Geschäftserfolg haben. Hier sind vor allem klassische B2B-Branchen wie der Maschinenbau oder die Chemiebranche zu nennen, wogegen sich Unternehmen aus dem Handel oder dem Finanzdienstleistungssektor stärker durch innovationsstarke Wettbewerber bedroht sehen.

IT WIRD STÄRKER ALS BUSINESS ENABLER WAHRGENOMMEN. ABER ERHALTEN CIOS AUCH MEHR BUDGET?

Dem Druck zur Digitalisierung folgend nimmt die IT in 72 Prozent der untersuchten Großunternehmen und Konzerne seit Ausbruch der Corona-Krise viel stärker die Rolle des Business Enablers ein. Für weitere 23 Prozent der Befragten trifft diese Wahrnehmung durch die Fachbereiche nur teilweise zu, aber nur 5 Prozent sehen diese Entwicklung gar nicht.

Aber drückt sich diese gestiegene strategische Relevanz auch ganz real in steigenden Budgets für die IT aus? Tatsächlich ist dies in einigen der untersuchten Unternehmen nicht der Fall. Während in 72 Prozent der Unternehmen die IT zwar stärker als Business Enabler wahrgenommen wird, trifft es aber nur auf knapp 60 Prozent der befragten CIOs und IT-Verantwortlichen zu, dass die IT auch mehr Budget erhält. Jene Unternehmen aus der Studie, die die digitale Transformation bereits in den letzten Jahren stark forciert und somit schon viel investiert haben, weisen nun nicht mehr so starke Budgetveränderungen auf wie die „Nachzüglergruppe“. Die Budgetveränderungsrate hängt somit unter anderem vom jeweiligen Digitalisierungsreifeegrad ab.

72 Prozent
der Unternehmen
nehmen ihre IT als
Business Enabler war.



HABEN DIE ENTWICKLUNGEN SEIT AUSBRUCH DER CORONA-KRISE DAZU GEFÜHRT, DASS IN IHREM UNTERNEHMEN ...?

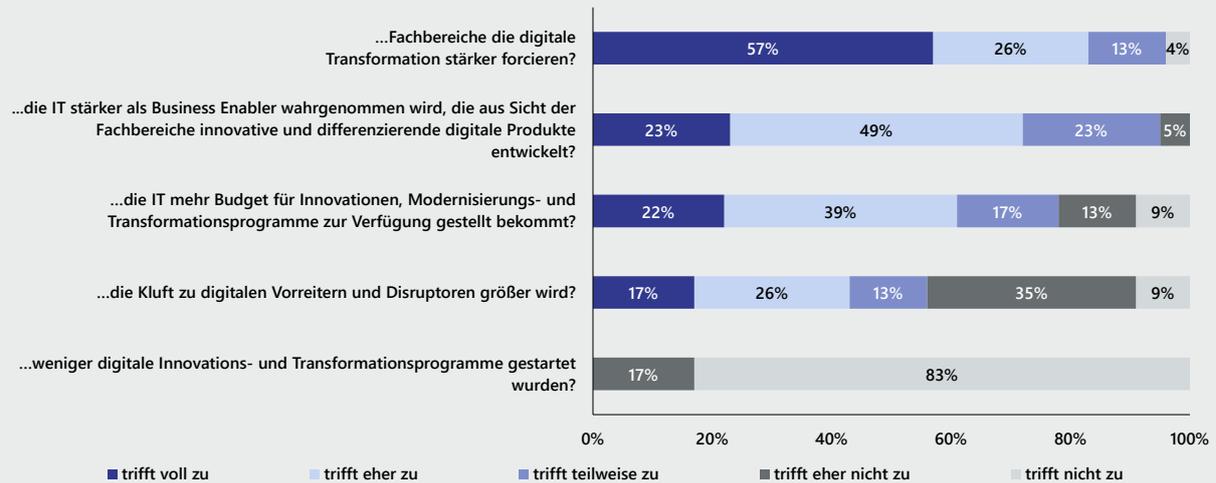


Abb. 4: Frage: Haben die Entwicklungen seit Ausbruch der Corona-Krise dazu geführt, dass in Ihrem Unternehmen?; Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; Skala von 1 = „trifft nicht zu“ bis 5 = „trifft voll zu“; n = 22

AUSGABEN IN DER IT SIND SEIT 2020 WEITER GESTIEGEN

Um zu verstehen, wie sich die IT auf dem Weg in das digitale Zeitalter nun konkret auszurichten hat, ist es relevant zu wissen, wie sich die Anforderungen des Business an die IT seit Ausbruch der Corona-Pandemie vor zwei Jahren verändert haben.

Grundsätzlich – und das bestätigen auch diverse Lünendonk®-Studien aus den letzten zwei Jahren – ist am Markt zu beobachten, dass trotz oder auch wegen der Corona-Krise quer durch alle Branchen sehr intensiv in die Digitalisierung der Kommunikations-, Marketing-, Service- und Vertriebskanäle sowie deren Vernetzung zu einem voll integrierten Gesamtsystem investiert wird (Kundenzentrierung).

Ferner, allerdings stärker branchenabhängig, investieren Unternehmen in die Entwicklung daten- und plattformbasierter Geschäftsmodelle und in die digitale, datenbasierte Steuerung von Prozessketten und deren Abbildung in der Cloud. Gestützt wird diese Beobachtung durch das Wachstum des IT-Dienstleistungsmarktes in Deutschland. So hat Lünendonk selbst im ersten Corona-Krisenjahr 2020 festgestellt, dass der Markt für IT-Dienstleistungen trotz eines Konjunkturerinbruchs um rund 5 Prozent ein durchschnittliches Umsatzwachstum von 5 Prozent erzielen konnte. Dieser Anstieg ist unseres Erachtens vor allem darauf zurückzuführen, dass Anwenderunternehmen den Ausbruch der Corona-Krise genutzt haben, um lange Jahre zurückgestellte Transformationsaufgaben nachzuholen, und daher trotz Wirtschaftskrise und Lockdown neue Digitalprojekte gestartet haben.

"Wir sehen bei vielen unserer Kunden eine große Lücke zwischen den digitalen Vorreitern und der breiten Masse. Betroffene Unternehmen sollten jetzt handeln und die Digitalisierung ganz oben auf ihre Strategie-Agenda setzen."



Michael Seiger
Wipro



Future of IT – die Rolle der IT bei der Digital Business Transformation

Für 2021 und 2022 sieht Lünendonk ebenfalls steigende Ausgaben seitens der Unternehmen in Themen rund um die digitale Transformation. So lag die Kennzahl „Anteil IT-Budget am Umsatz“ 2021 in 43 Prozent der Unternehmen bei über 5 Prozent. 2022 wollen sogar 58 Prozent der Unternehmen mehr als 5 Prozent ihrer Umsätze für die IT bereitstellen.

TRANSFORMATIONSWILLE: UNTERNEHMEN GEBEN IHREN IT-ABTEILUNGEN 2022 MEHR GELD FÜR INVESTITIONEN

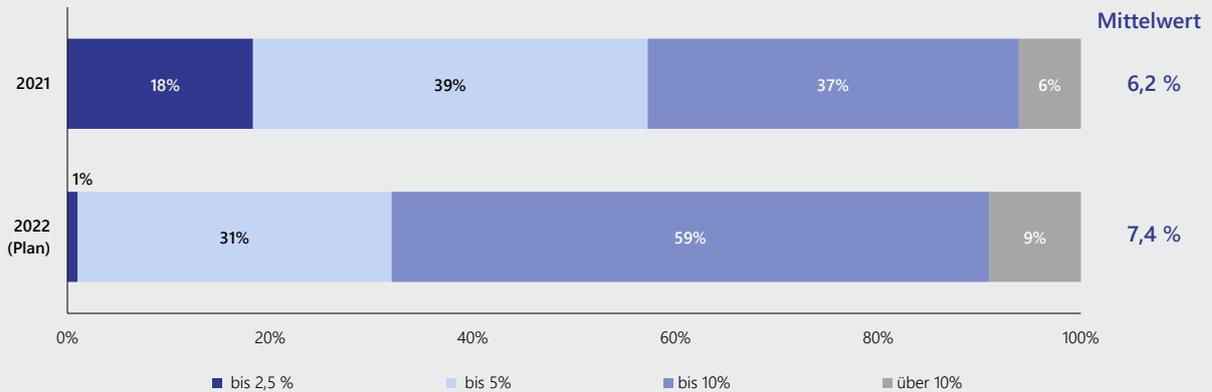


Abb. 5: Frage: Wie viel Prozent des Umsatzes Ihres Unternehmens entfällt in etwa auf das IT-Budget?; n = 131 (2021); 100 (2022)
Quelle: Lünendonk®-Studie 2021 „Der Markt für IT-Beratung und IT-Service in Deutschland“

Eine besonders hohe Nachfrage nach IT-Services hat Lünendonk – neben dem Thema Digital Workplace – gerade in Bereichen wie Softwareentwicklung, Cloud-Transformation und Security festgestellt. Aber auch der Aufbau einer Customer Experience und Data Analytics sind Top-Themen auf der CIO-Agenda.

INVESTITIONSTHEMEN GROSSER UNTERNEHMEN 2022–2023

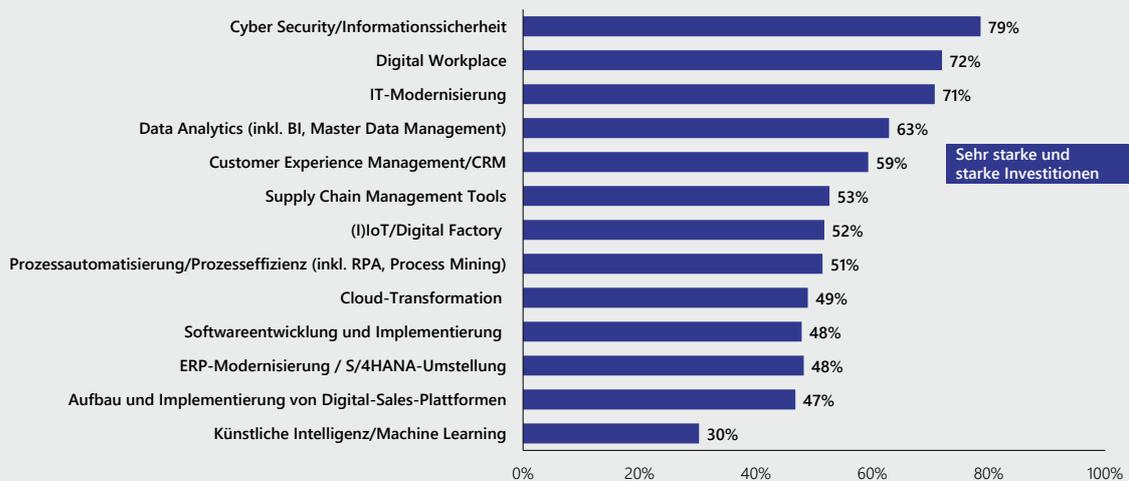


Abb. 6: Frage: In welche Themen investiert Ihr Unternehmen in den kommenden zwei Jahren?; Skala von -2 = „gar nicht“ bis +2 = „sehr stark“; Häufigkeitsverteilung; n = 139, Quelle: Lünendonk®-Studie 2021 „Der Markt für IT-Beratung und IT-Service in Deutschland“



DATEN SPIELEN BEI DER DIGITALEN TRANSFORMATION EINE ENTSCHEIDENDE ROLLE

Unabhängig davon, ob es um digitale Geschäftsmodelle, um eine bessere und individuellere Kundenansprache oder um Prozessoptimierungen geht: Entscheidungen werden immer häufiger auf der Grundlage von Daten und Vorhersagemodellen getroffen. Einen signifikanten Aufschwung haben daher in den letzten zwei Jahren neben den eben angesprochenen Themen eben auch Projekte rund um die Sammlung, Zusammenführung, Analyse und Nutzung von Daten erfahren. Gerade im Zuge der Digitalisierung der Vertriebskanäle wird es wichtiger, anhand von Daten, die an allen Kunden-Touchpoints gesammelt werden, die Kunden einerseits besser zu verstehen (Customer Insights) und andererseits eine personalisierte Kundenansprache im Sinne von Kundenzentrierung und Customer Experience zu ermöglichen.

Darüber hinaus beschäftigen sich im Kontext der aufkommenden digitalen Plattformökonomie immer mehr Unternehmen mit der Frage, wie sie eigene Plattformökosysteme aufbauen oder sich bestehenden Plattformen anschließen können, um neue Umsatzquellen zu erschließen. Gerade für Unternehmen, die eigene digitale Plattformökosysteme aufbauen und andere Marktteilnehmer dort integrieren wollen, ist die Fähigkeit, Daten zu sammeln und auch zu nutzen, eine zentrale Komponente. So müssen in der Plattformökonomie entsprechende Plattformen hinsichtlich ihrer User Experience so attraktiv und unverzichtbar sein, dass die Nutzer und Nutzerinnen bereit sind, ihre Daten zu teilen, woraus sich durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) beziehungsweise Algorithmen wiederum enorme Möglichkeiten für Prozessverbesserungen im Sinne von End-to-End-Prozessketten und individualisierte Kundenansprachen ergeben



Themenschwerpunkte der CIOs

IT-TRANSFORMATIONSPROGRAMME WERDEN HOCH PRIORISIERT

Der hohen Relevanz von Daten für die digitale Transformation folgend überrascht es nicht, dass die „Befähigung der Prozess- und IT-Landschaft für den unternehmensweiten Datenaustausch“ in 90 Prozent der befragten Unternehmen das Thema ist, bei dem die IT seit Ausbruch der Corona-Krise deutlich stärker von den Fachbereichen als Partner gefordert wird. Die Fähigkeit, die an unterschiedlichen Stellen gesammelten Daten zusammenzuführen und zu analysieren, hängt unter anderem mit einer schnittstellenoffenen IT-Landschaft und einer entsprechender Datenbankinfrastruktur zusammen.

Laut [Lünendonk®-Studie 2021 „Der Markt für IT-Beratung und IT-Service in Deutschland“](#) lässt sich die höhere Relevanz einer modernen IT-Landschaft für das Business in den entsprechenden Investitionsschwerpunkten in der IT ablesen: So gaben 71 Prozent der befragten CIOs an, 2022 bis 2023 stark oder eher stark in die IT-Modernisierung zu investieren. Wesentliche Aspekte bei der Modernisierung der IT-Landschaft sind jedoch immer seltener die reine Migration von Legacy-Anwendungen in die Cloud („Lift & Shift“), sondern vielmehr der umfassende Umbau der IT-Architekturen auf die Nutzung von Cloud-Services und die enge Ausrichtung auf die Anforderungen aus dem Business wie beispielsweise mehr Agilität, Flexibilität und Performance – beispielsweise für Datenanalysen. Dabei spielen typische Cloud-Aspekte wie Microservice-Architekturen, Open-Source-Technologien oder der Zugriff auf Server- und Speicherressourcen wie auch auf Entwicklertools der Public-Cloud-Plattformen der großen Hyperscaler AWS, Google Cloud oder Microsoft Azure eine immer wichtigere Rolle.

Aus Sicht von 67 Prozent der Studienteilnehmenden trifft es darüber hinaus voll und für 14 Prozent eher zu, dass die IT nun die Verfügbarkeit und Skalierung von IT-Ressourcen sicherstellen muss, damit das Business sehr agil und flexibel auf veränderte Kundenanforderungen reagieren kann. Hier hat die zu Beginn des Jahres 2020 eingetretene Corona-Pandemie in sehr vielen Unternehmen den Druck deutlich erhöht, die Digitalisierung und die Adaption neuer Technologien massiv zu beschleunigen. Beispielsweise wird es immer relevanter, kundenzentriert zu agieren, also die Anforderungen der Kundinnen und Kunden bei der Entwicklung von digitalen Produkten wie Online-Portalen, Apps oder in Hardwareprodukte eingebetteten Systemen (Embedded Systems) viel stärker in den Mittelpunkt zu stellen (Customer Centricity).

71 Prozent

der Unternehmen wollen 2022 bis 2023 in die IT-Modernisierung investieren.



Dabei gewinnen unter anderem die folgenden Themen an Relevanz:

- Skalierung: Abdecken von Lastspitzen durch Infrastruktur, flexible Anpassung auf Traffic/Zugriffe
- Aktualisierung: regelmäßige Updates, Patches und Releases für digitale Produkte, die in sehr kurzer Zeit entwickelt und ohne „Downtimes“ eingespielt werden
- Verfügbarkeit: 24/7-Performance, keine Downtimes, wenn nötig weltweite Verfügbarkeit

MEHR CLOUD UND MEHR DIGITALE KUNDENSCHNITTSTELLEN BEDEUTEN AUCH MEHR FOKUSSIERUNG AUF CYBER SECURITY

Mit zunehmender Digitalisierung nehmen auch die potenziellen Angriffspunkte für Hackerinnen und Hacker zu, weshalb die Absicherung der Unternehmensnetze für fast alle Unternehmen höchste Priorität hat. Vor allem die Systeme in der Operational Technology (OT) sind ein bevorzugter Angriffspunkt, weil es sich hier häufig um alte Anwendungen mit geringen Sicherheitsbarrieren handelt, die jedoch Zugang zu sensiblen und geschäftskritischen Unternehmensinformationen und weiteren Systemen ermöglichen.

Aber auch der starke Anstieg bei der Entwicklung von digitalen Produkten wie Kunden-Apps, Online-Portalen oder plattformbasierten Ökosystemen – kurzum die Digitalisierung der Customer Journey – verändert die Anforderungen an den Schutz der Unternehmensinfrastrukturen vor Cyber-Angriffen. Gerade weil immer mehr digitale Anwendungen auf der Grundlage einer Cloud-native-Architektur entwickelt werden, ergeben sich hohe Anforderungen an den Schutz der gesammelten personenbezogenen Daten. Dabei geht es sowohl um den Schutz sensibler Kundendaten als auch um die Absicherung digitaler Frontend-Schnittstellen gegen mögliche Hackerangriffe.

UNTERNEHMEN FOKUSSIEREN SICH AUF DIE VERÄNDERTEN MARKT- UND KUNDENANFORDERUNGEN

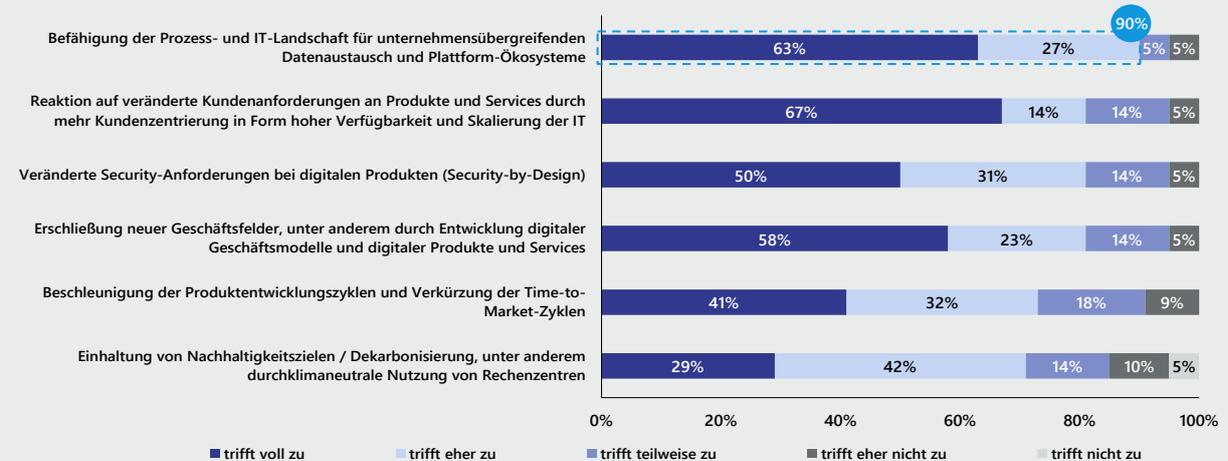


Abb. 7: Frage: Auf welche der folgenden Business-Anforderungen muss die IT in Ihrem Unternehmen in den kommenden zwei Jahren im Vergleich zu früher reagieren?; Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; Skala von 1 = „trifft nicht zu“ bis 5 = „trifft voll zu“; n = 22

Security by Design, also die Berücksichtigung von Security-Elementen bereits während der Produktentwicklung, ist folglich für 81 Prozent der Unternehmen ein weiteres Thema, das seit Ausbruch der Corona-Krise für das Business an Relevanz gewonnen hat.

MIT DER IT-TRANSFORMATION WOLLEN CIOS DIE GRUNDLAGE FÜR DIE UMSETZUNG DIGITALER GESCHÄFTSMODELLE SCHAFFEN

Der Druck, die Modernisierung der über Jahre gewachsenen IT-Landschaften und den Schutz vor Cyber-Angriffen nun mit deutlich höherer Priorisierung voranzutreiben, ist vor allem deshalb notwendig, weil 58 Prozent der befragten IT-Verantwortlichen beobachten, dass sie die Fachbereiche nun deutlich stärker bei der Erschließung neuer Geschäftsfelder, bei denen es um die Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle und digitaler Produkte geht, unterstützen müssen. Weitere 23 Prozent sehen diese Entwicklung etwas eingeschränkter.

Gleichzeitig soll die IT in drei Viertel der befragten Unternehmen (73 %) helfen, die Entwicklungszeiten bei der Produktentwicklung und damit die Time-to-Market-Zyklen zu verkürzen. Gerade bei der Entwicklung digitaler Produkte sind die Anforderungen hoch, sie in hoher Geschwindigkeit, Agilität und Flexibilität zu entwickeln und Software schneller bereitzustellen. Wenn es darum geht, aus ersten Ideen und Use Cases in kurzer Zeit Prototypen und Minimal Viable Products (MVPs) zu entwickeln und zu deployen, bieten DevOps, Automatisierungstools oder Low-Code-Anwendungen eine deutliche Beschleunigung der Time-to-Market-Zyklen. Dies wiederum kann zu Wettbewerbsvorteilen führen, wenn Unternehmen digitale Produkte aus der Experimentierphase schneller zur Marktreife bringen können.

VIELE AUFGABEN MÜSSEN NUN GLEICHZEITIG ANGEPACKT WERDEN

Nachdem sich die Digitalisierung in den letzten Jahren sehr stark auf die Optimierung der internen Prozesse und weniger auf die Transformation der Geschäftsmodelle und -prozesse bezogen hat, besteht nun seit der Corona-Krise großer Handlungsbedarf, und zwar entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Dadurch ist aber die Zahl der Projekte mit Digital- und IT-Fokus in den letzten beiden Jahren massiv angestiegen und diese vielen Projekte müssen weitestgehend gleichzeitig umgesetzt werden.

Nicht nur für die IT-Organisation, sondern für das ganze Unternehmen sind der Transformationsdruck und die höhere Geschwindigkeit eine enorme Herausforderung. Daher sind neue Ansätze bei der Projektumsetzung gefragt, unter anderem um von den Fachbereichen dringend benötigte digitale Produkte schneller zu entwickeln und zu deployen oder die Digitalisierung der Prozesse zu forcieren, um wettbewerbsfähig und für Mitarbeitende wie auch für Bewerberinnen und Bewerber attraktiv zu sein.

73 Prozent
der Unternehmen gaben an, dass ihre IT bei der Verkürzung von Entwicklungszeiten unterstützen soll.



Neuausrichtung der IT-Organisation

NEUE ANFORDERUNGEN, AUF DIE ABER DIE IT NOCH NICHT ÜBERALL AUSGERICHTET IST

Die im ersten Kapitel beschriebenen veränderten Businessanforderungen an die IT verdeutlichen eindrucksvoll, dass die IT in den meisten Unternehmen als strategisch wichtiger Wettbewerbsfaktor angesehen wird. Das war nicht immer der Fall. Besonders in Unternehmen mit klassischem B2B-Geschäft war die IT zwar auch vor Corona ein wichtiger Produktionsfaktor, aber in ihrer Rolle weitestgehend auf den stabilen Betrieb der Geschäftsprozesse beschränkt. Durch die digitale Transformation hat sich diese Wahrnehmung und Rolle nun stark gewandelt und die Services der IT beziehen sich zunehmend auf die angebotenen Produkte und Dienstleistungen. IT-Know-how ist überall im Unternehmen und in allen Wertschöpfungsfeldern notwendig. Die hohe Relevanz digitaler Absatzkanäle und neu entstehender Plattformökosysteme verändert die Sicht der Fachbereiche auf die IT und deren Relevanz für den künftigen Markterfolg.

Die strategische Relevanz der IT und ihre Verzahnung mit den neu entstehenden Wertschöpfungsnetzwerken haben seit dem Jahr 2020 in den untersuchten Großunternehmen und Konzernen enorm zugenommen. Aber ist die IT aus Sicht der befragten IT-Verantwortlichen überhaupt adäquat aufgestellt, um die neuen Businessanforderungen, die an sie herangetragen werden, auch zu erfüllen?

Das Ergebnis ist – wenn auch nicht ganz überraschend – etwas ernüchternd: Etwa die Hälfte der Befragten sehen ihre IT-Organisation zum Zeitpunkt der Interviews (Frühjahr 2022) nur eingeschränkt in der Lage, auf die veränderten Anforderungen des Business zu reagieren und damit genau diejenigen Services zu liefern, die von den Fachbereichen in einem sich durch die Digitalisierung und die entsprechend veränderten Anforderungen an Geschäftsprozesse und Kunden-Touchpoints verändernden Marktumfeld dringend benötigt werden. Aus Sicht von Lünendonk hängen diese Einschätzungen damit zusammen, dass in vielen Unternehmen beispielsweise Defizite bei der agilen Softwareentwicklung bestehen und sich DevOps-Strukturen vielerorts erst im Aufbau befinden. Ein weiterer Punkt ist der Wunsch von immer mehr Fachbereichen nach einer agilen, flexiblen und hoch skalierbaren IT-Infrastruktur sowie modernen Softwareanwendungen – ein Aspekt, warum immer mehr CIOs unter anderem die Cloud-Transformation beschleunigen.

Der Nachholbedarf in der IT ist den befragten Digital- und IT-Verantwortlichen jedoch bewusst. Mit Blick auf das Jahr 2024 wollen 96 Prozent von ihnen mit ihrer IT-Organisation so aufgestellt sein, dass sie ihren Fachbereichen genau diejenigen Services, die sie im opera-

95 Prozent

der Unternehmen wollen bis 2024 eine IT-Organisation aufbauen, die genau die Services bereitstellt, welche das operative Geschäft benötigt.

tiven Geschäft benötigen, auch in hoher Qualität und in kürzeren Zyklen bereitstellen. Um dieses Ziel zu erreichen, wird sich die IT-Funktion in den nächsten Jahren organisatorisch, prozessual, kulturell und personell stark verändern müssen, um dazu beizutragen, aus dem Einsatz digitaler Technologien einen hohen Businessnutzen zu erzielen. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei in der engeren Abstimmung mit Fachbereichen und der gemeinsamen Entwicklung von digitalen Produkten wie Online-Portalen, Apps und digitalen Kundenschnittstellen. Ein sehr wichtiger Punkt bei der Entwicklung von Softwareprodukten und digitalen Geschäftsmodellen ist die Fähigkeit einer IT-Organisation, erste Prototypen (MVPs) oder neue Releases und Patches in sehr kurzer Zeit bereitzustellen, um schnell auf veränderte Anforderungen von Kunden und Nutzenden zu reagieren.

Dazu ist eine Neuausrichtung von Softwareentwicklungseinheiten auf agile Arbeitsweisen, interdisziplinäre Teams, Cloud-native-Softwareentwicklung, DevOps und mehr Automatisierung durch Continuous Integration/Continuous Deployment (CI/CD) erforderlich, um einerseits die Taktrate neuer Releases und andererseits die Qualität und Kundenzentrierung eines Softwareprodukts deutlich zu erhöhen.

"Für CIOs gilt es in Zeiten neu entstehender Geschäftsmodelle, mehr Geschwindigkeit und Kundenzentrierung in die Softwareentwicklung zu bekommen und einen echten Businessnutzen zu erzielen."



Mario Zillmann
Lünendonk

DIE IT-ORGANISATION WIRD SICH INFOLGE DER VERÄNDERTEN BUSINESSANFORDERUNGEN IN ZUKUNFT STARK VERÄNDERN

Ist die IT-Organisation in der Lage, genau diejenigen Services, die das Business zum Ausbaus einer Marktposition und damit seiner Wettbewerbsfähigkeit benötigt, kostengünstig und punktgenau zu liefern?

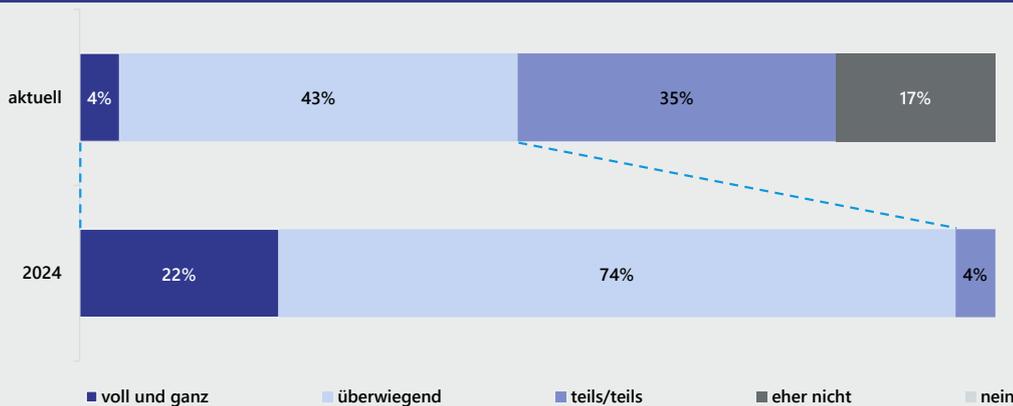


Abb. 8: Frage: Ist die IT-Organisation in der Lage, genau diejenigen Services, die das Business zum Ausbaus einer Marktposition und damit seiner Wettbewerbsfähigkeit benötigt, kostengünstig und punktgenau zu liefern?; Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; Skala von 1 = „nein“ bis 5 = „voll und ganz“; n = 23



2024 WIRD SICH DIE IT IN ALLEN BEFRAGTEN UNTERNEHMEN ZU EINER DEMAND/SUPPLY-ORGANISATION WEITERENTWICKELT HABEN

Infolge des hohen Veränderungs- und Transformationsdrucks, der in den untersuchten Branchen zu beobachten ist, kommt die klassische organisatorische Trennung von IT und Business an ihre Grenzen – und wie sich gezeigt hat, ist die IT in vielen der untersuchten Unternehmen nicht in der Lage, die an sie gestellten Anforderungen zu erfüllen.

Da die IT für die vielen Digitalisierungsprogramme eine unverzichtbare Funktion ist, werden sich in allen betrachteten Großunternehmen und Konzernen in naher Zukunft Supply- und Demand-orientierte IT-Organisationen durchgesetzt haben. In einer solchen Organisation ist die IT eine produktorientierte IT-Organisation, die gemeinsam und gleichberechtigt mit dem Business in crossfunktionalen Teams digitale Produkte entwickelt.

Reine Supply-Organisationen, bei denen die IT als Cost Center und Support-Funktion überwiegend die Anfragen aus dem Business umsetzt, gehören spätestens 2024 in den untersuchten Unternehmen der Vergangenheit an. Nur in wenigen von ihnen wird es laut den Befragten mit Blick auf das Jahr 2024 noch leichte Übergangsformen geben. Ob diese Entwicklung tatsächlich auch so eintritt und der dafür notwendige Kulturwandel gelingt, wird spannend zu beobachten sein.

"Die IT muss sich jetzt positionieren, um die Digitalisierung maßgeblich zu unterstützen und gemeinsam mit den Fachbereichen die Transformation zu gestalten."



Chris Fraune
Wipro

AUF NEUE ANFORDERUNGEN AUS DEM BUSINESS RICHTET SICH DIE IT MIT EINER INTERDISZIPLINÄREN ORGANISATIONSFORM AUS

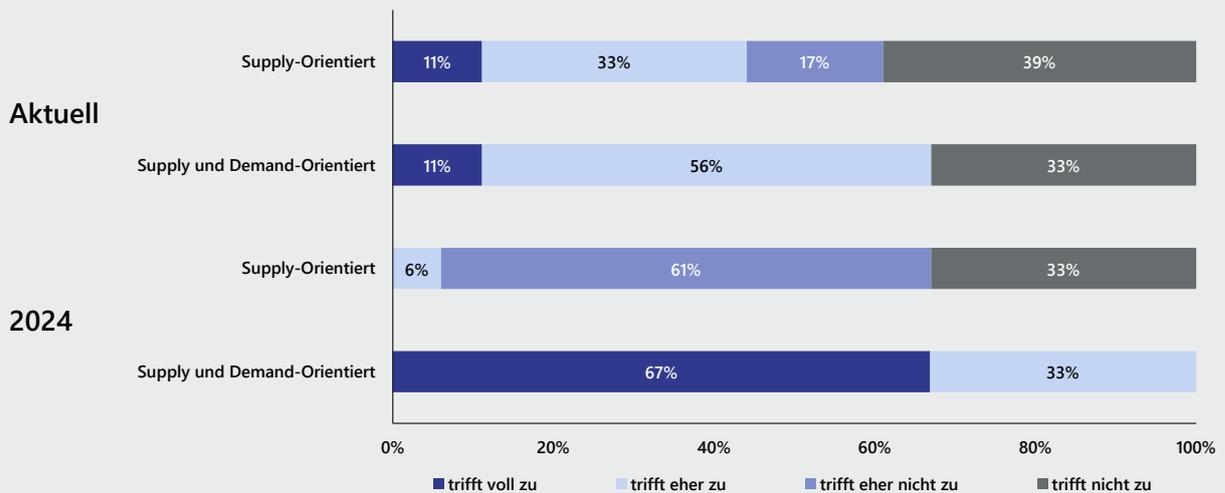


Abb. 9: Frage: Wie ist die IT in Ihrem Unternehmen aktuell aufgestellt und wie sieht das Zielbild aus?; Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; Skala von 1 = „trifft nicht zu“ bis 4 = „trifft voll zu“; n = 18



DIE EINFÜHRUNG NEUER DIGITALER TECHNOLOGIEN FÜHRT NICHT IMMER AUCH ZU EINEM NUTZEN

Es gehört also zum neuen Selbstverständnis von CIOs und der gesamten IT-Organisation, als Business Enabler den digitalen Wandel ihrer Unternehmen (pro)aktiv zu gestalten, neue Technologien auf einen Businessnutzen hin zu verproben sowie nutzenstiftende Services zu entwickeln und bereitzustellen. Mit all diesen Zielen kann eine moderne IT-Organisation in der Lage sein, ihr Unternehmen auf dem Weg zu mehr Kundennähe, Effizienz und Wettbewerbsvorteile bedeutend zu unterstützen. Dieser Weg ist umso mehr konsequent zu beschreiten, weil in einem Teil der untersuchten Großunternehmen und Konzerne die eingesetzten digitalen Technologien noch nicht vollumfänglich einen hohen Nutzen erzielen.

Laut neun von zehn befragten IT-Verantwortlichen bietet der Einsatz digitaler Technologien auf Geschäftsebene einen hohen Nutzen beziehungsweise Mehrwert für das Business. Etwa die Hälfte der Befragten kommen sogar zu dem Schluss, dass digitale Technologien sehr stark dazu beitragen, Prozesseffizienz und Kostensenkungen zu erreichen und intelligente, miteinander verzahnte Prozessketten im End-to-End-Sinne aufzubauen. An dieser Stelle spiegelt sich sehr gut die höhere Priorisierung von Digitalisierungsprogrammen in vielen Unternehmen in den letzten Jahren wider, um komplexe Prozesse durch die Abbildung in der Cloud und unter Einsatz von Automatisierungstechnologien so zu optimieren, dass Abläufe deutlich vereinfacht werden und sich ganze Prozessketten in einem höheren Maße datenbasiert und automatisiert steuern lassen. Die Ergebnisse lassen erkennen, dass das Zusammenspiel aus mehreren digitalen Technologien wie Cloud, KI oder Robotics auf Prozessebene bereits sehr gut funktioniert. Das ist aber nur durch eine reibungslose Integration und Vernetzung der einzelnen Technologien möglich – eine der Kernaufgaben der IT, die auch mit Blick auf die kommenden Aufgaben und Herausforderungen noch weiter an Bedeutung gewinnt. Allerdings zeigen viele der Gespräche mit den CIOs, dass im Hinblick auf die Digitalisierung der Geschäftsprozesse in der Zeit vor der Corona-Krise eher ein Fokus auf die Prozesseffizienz gelegt wurde und weniger Wert auf umfassende Transformationsprogramme zum Umbau der Betriebssysteme, Prozesse und Architekturen mit dem Ziel einer klaren Kundenzentrierung. Diese Situation hat sich seit der Corona-Krise geändert.

Da aufgrund der Erfahrungen während der Corona-Krise physische Kanäle immer mehr durch digitale Touchpoints ersetzt werden respektive es auf das perfekte Zusammenspiel aller Kontaktkanäle ankommt, spielen digitale Technologien an der Schnittstelle zu den Kunden oder zu Lieferanten eine entscheidende Rolle bei der Umsetzung digitaler Geschäftsmodelle. Technologisch geht es hier beispielsweise um das Zusammenspiel von E-Commerce-Systemen, Product-Information-Management-(PIM-)Systemen, CRM, Content-Management-Systemen (CMS) und Data Analytics, mit dem Ziel, Angebote oder Inhalte stärker personalisiert und automatisiert auszuspielen. Darüber hinaus gewinnen Technologien wie Augmented

"Eine wichtige Aufgabe der IT besteht in Zukunft darin, die einzelnen digitalen Technologien zu einem Gesamtwerk zu formen und vor allem zu orchestrieren."



Mario Zillmann
Lünendonk



oder Virtual Reality (AR/VR) stark an Relevanz, um an den Kundenschnittstellen durch eine völlig neue Experience und Markenwahrnehmung neue Differenzierungsfaktoren zu schaffen. Beispiele sind Remote-Wartung oder Reparaturen von Maschinen und Anlagen in der Industrie, interaktive Produktkataloge oder virtuelle Event-Formate.

Laut [Lünendonk®-Studie 2021 „Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland“](#) investieren 93 Prozent der befragten Unternehmen 2022–2023 in die Digitalisierung ihrer Marketing- und Kommunikationskanäle und erwarten, dass zukünftig der überwiegende Teil der Kundengewinnung und -kommunikation über digitale Kanäle laufen wird. Ebenso wird der digitale Vertrieb in Zukunft deutlich wichtiger werden. Von den Unternehmen mit einem auf B2B ausgerichteten Geschäftsmodell investieren 72 Prozent in die Digitalisierung ihrer kundenzentrischen Kanäle. Ähnliche Investitionsanstrengungen zeigten sich auch bereits in der entsprechenden Vorjahresstudie aus dem Jahr 2020 für die Jahre 2021 und 2022.

93 Prozent
der Unternehmen
investieren 2022–2023
in die Digitalisierung
ihrer Marketing- und
Kommunikationskanäle.

Der veränderte Fokus auf mehr Kundenzentrierung und Digital Experience in vielen Unternehmen zeigt bereits seine Wirkung: In 45 Prozent der untersuchten Unternehmen haben digitale Technologien schon dazu beigetragen, einen sehr hohen Mehrwert zu stiften. Weitere 36 Prozent der befragten IT-Verantwortlichen sehen den bisher erzielten Mehrwert dagegen etwas weniger hoch und in jedem fünften befragten Unternehmen haben digitale Technologien bisher nur zu einem mittleren bis geringen Mehrwert geführt. So kommt es etwa beim Einsatz digitaler Technologien zum Aufbau von Kundenzentrierung darauf an, diese nicht nur in einzelnen Bereichen wie Marketing, Vertrieb und Kundenservice einzusetzen, sondern diese Silos aufzulösen und zu voll integrierten Gesamtsystemen zu vernetzen. Aber gerade dieses Ziel ist mit sehr starken organisatorischen und kulturellen Veränderungen und damit mit der Notwendigkeit einer hohen Change-Bereitschaft unter den Mitarbeitenden und Führungskräften verbunden.

Einen im Vergleich geringeren, aber in vielen der untersuchten Unternehmen dennoch hohen Mehrwert bieten digitale Technologien bisher bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und in anderen Wachstumsthemen. Mit 71 Prozent berichten deutlich weniger der befragten CIOs von einem konkreten Businessnutzen nach der Einführung neuer digitaler Technologien – nur 29 Prozent sehen einen sehr hohen Mehrwert.

Ein diametrales Bild zeichnet sich dagegen hinsichtlich der Mitarbeiterzufriedenheit. So äußern 49 Prozent der Befragten, dass es in diesem Bereich bisher nur Teilerfolge gab. Das hängt laut einigen der befragten CIOs vor allem mit der langen Lernkurve bei der Adaption neuer Technologien zusammen, aber auch mit Vorbehalten gegenüber neuen Technologien und damit verbundenen Veränderungen in der Arbeitsweise.



DER EINSATZ DIGITALER TECHNOLOGIEN FÜHRT NOCH NICHT ÜBERALL ZU EINEM HOHEN NUTZEN UND BUSINESS-MEHRWERT

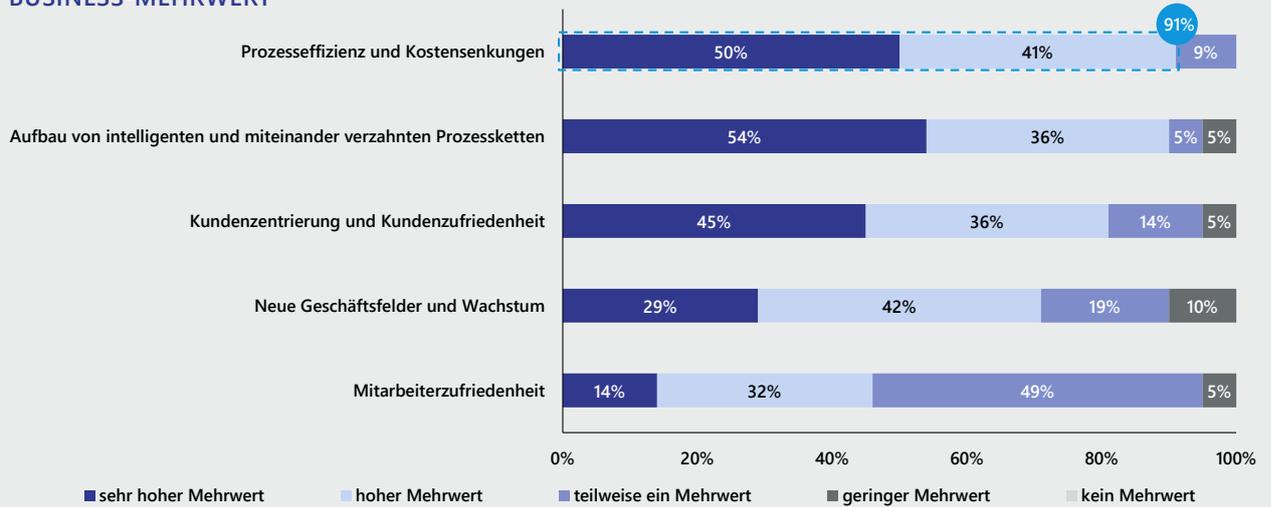


Abb. 10: Frage: Wo beobachten Sie aktuell in Ihrem Unternehmen den größten Nutzen bzw. Business-Mehrwert beim Einsatz von digitalen Technologien wie etwa Cloud, KI und IoT in Ihrem Unternehmen?; Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; Skala von 1 = „kein Mehrwert“ bis 5 = „sehr hoher Mehrwert“; n = 21



IT im Jahr 2024: Thesen zur Zukunft der IT

Die veränderten Anforderungen an die IT und das sich daraus ergebende neue Selbstbild wird die IT der Zukunft und die Art, wie Geschäftsprozesse ablaufen und Software entwickelt wird, neu definieren. Den Studienteilnehmenden wurden aus diesem Grund fünf Thesen vorgestellt, bei denen sie jeweils die Eintrittswahrscheinlichkeit einschätzen sollten.

1) **BizDevOps setzt sich durch**

Fast alle befragten CIOs und IT-Verantwortlichen (95 %) reagieren auf den hohen Transformations- und Umsetzungsdruck bei der Digitalisierung und erwarten mit Blick auf das Jahr 2024, dass Softwarelösungen überwiegend agil in BizDevOps-Strukturen und auf Cloud-native-Basis entwickelt werden.

Nach Research-Erkenntnissen von Lünendonk werden Cloud-native-Technologien derzeit vor allem dort genutzt, wo hohe Anforderungen an Skalierbarkeit und Verfügbarkeit bestehen (z. B. bei Frontend-Anwendungen im Online-Geschäft), und in Bereichen, in denen viel experimentiert wird, ein hoher Innovationsdruck herrscht und IT-Ressourcen daher schnell und auch günstig bereitstehen müssen – etwa in der Produktentwicklung, im Vertrieb und im Marketing. Ein weiterer Aspekt, warum sich die agile und die Cloud-native-Softwareentwicklung durchsetzen werden, ist der Wunsch nach schnelleren Zyklen der Softwareentwicklung und bereitstellung. Gerade wenn es darum geht, aus ersten Ideen und Use Cases in kurzer Zeit Prototypen und Minimal Viable Products (MVPs) zu entwickeln und zu deployen, bieten BizDevOps und entsprechende Continuous Integration/Continuous Deployment (CI/CD) eine deutliche Beschleunigung in der Softwareentwicklung und versetzen die IT in die Lage, die Taktrate neuer Releases oder Patches, aber auch die Qualität und Kundenzentrierung eines Softwareprodukts deutlich zu erhöhen.

2) **Low-Code- und No-Code-Plattformen sind nicht für die Breite geeignet**

Dagegen ist ein großer Teil der Befragten hinsichtlich des Trends zu Low-Code-/No-Code-Plattformen deutlich zurückhaltender und sieht deren Einsatz nicht flächendeckend, sondern eher bei ausgewählten, weniger geschäftskritischen Anwendungsfällen – beispielsweise bei der Entwicklung von Reportings oder einfacher Workflows im Kundenservice. So haben die Befragten gerade in der langfristigen Perspektive Bedenken, dass Citizen Developer mit Low-Code-/No-Code-Lösungen an ihre Grenzen stoßen und durch die im Laufe der Zeit zunehmende Komplexität zu Weiterentwicklungen der Lösungen doch auf die IT zurückgreifen müssen, wodurch der eigentliche Nutzen verloren geht. Allerdings können sich 18 Prozent der CIOs und IT-Verantwortlichen auch vorstellen, dass ein großer Teil der künftigen Businessanwendungen auf Low-Code-/No-Code-Plattformen entwickelt wird.

95 Prozent

der Unternehmen erwarten bis 2024, dass Softwarelösungen agil in BizDevOps-Strukturen und auf Cloud-native-Basis entwickelt werden.

3) Die durchgängige Digitalisierung und der Aufbau von Prozessketten sind Voraussetzung für die digitale Transformation

Große Veränderungen erwarten zwei Drittel (65 %) der befragten CIOs und IT-Verantwortlichen wiederum bei der Transformation der aktuellen Prozesswelt hin zu überwiegend digitalisierten und miteinander vernetzten Prozessen im Sinne von End-to-End-Prozessketten. Dazu sollen Geschäftsprozesse überwiegend in der Cloud abgebildet werden – ihnen soll also eine Cloud-Architektur zugrunde liegen – und unter Einsatz von KI-Methoden datenbasiert und intelligent gesteuert werden. Gerade weil sich im IT-Betrieb die Anforderungen an Skalierung, Kundenzentrierung, Verfügbarkeit und Flexibilität sehr stark verändern, ist diese Entwicklung äußerst wahrscheinlich. Dies gilt vor allem für operative Kernanwendungen in Marketing, Vertrieb, Logistik, Produktentwicklung und Operational Technology, also überall dort, wo große Mengen an Transaktionsdaten verarbeitet werden müssen und Softwareprodukte eine hohe Nutzerorientierung (UX) haben sollen. Da in dieser Studie mehrheitlich B2B-Unternehmen untersucht wurden, zeigt dies, dass diese Themen mittlerweile nicht nur für die klassischen endkundenorientierten B2C-Branchen relevant sind, sondern eben auch für traditionelle Sektoren wie Maschinenbau, Chemie und Pharma. Allerdings sehen es nur 35 Prozent der Befragten als sehr wahrscheinlich an, dass der überwiegenden Zahl der Geschäftsprozesse eine Cloud-Referenzarchitektur zugrunde liegen wird, weitere 30 Prozent stufen dies noch als eher wahrscheinlich ein.

35 Prozent
der Befragten erwarten, dass einer Großzahl der Geschäftsprozesse eine Cloud-Referenzarchitektur zugrunde liegen wird.

4) Der Core wird digital

Deutlich zuversichtlicher sind die befragten IT-Verantwortlichen dagegen hinsichtlich der These, dass künftige Produkte und Prozesse auf einem modularen und skalierbaren Digital Core basieren, um an Agilität zu gewinnen. Hierbei handelt es sich im Kern um eine Cloud-native- und Microservice-orientierte Architektur, um die historisch gewachsenen IT-Monolithen und komplexen IT-Systeme in einzelne und wiederverwendbare Services zu zerschneiden und dadurch bei Bedarf sehr flexibel nach dem „Lego-Prinzip“ neue Dienste zu- und wieder abzuschalten oder digitale Zusatzdienste von Drittanbietern als Innovation in das eigene Angebot zu integrieren oder umgekehrt die eigenen Produkte an andere Plattformen (z. B. E-Commerce-Shops, Industrie-4.0-Plattformen, Mobility-Plattformen) anzubinden.

5) Digitalisierung ist eine notwendige Zukunftsinvestition

Die These, dass sich aus Mangel an einer vertretbaren Kosten-Nutzen-Relation die digitale Transformation in ihren Unternehmen verlangsamen wird, halten 61 Prozent der Befragten für unwahrscheinlich. Wie Abbildung 9 (Seite 20) zeigt, bieten digitale Technologien in vielen Unternehmen bereits einen hohen Businessnutzen – zumindest auf Geschäftsprozessebene. Allerdings halten es 26 Prozent der Befragten durchaus für eher wahrscheinlich, dass die Kosten-Nutzen-Relation bei der weiteren Digitalisierung nicht zu dem erhofften Business-Impact führen wird.



FÜR WIE WAHRSCHEINLICH HALTEN SIE ES BEZOGEN AUF IHR UNTERNEHMEN MIT BLICK AUF DAS JAHR 2024, DASS...

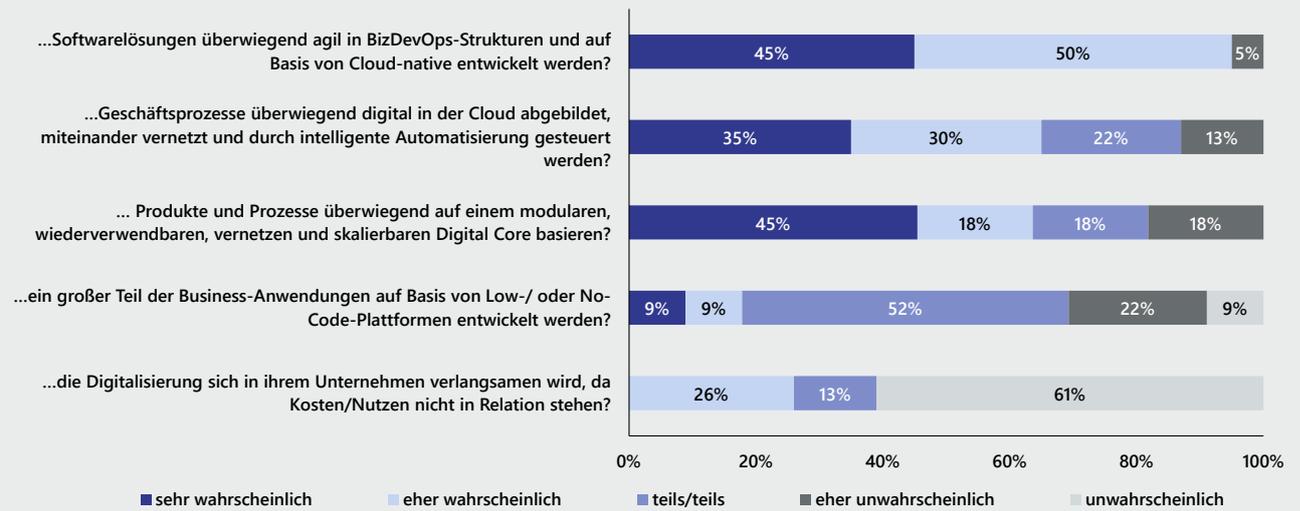


Abb. 11: Frage: Für wie wahrscheinlich halten Sie es bezogen auf Ihr Unternehmen mit Blick auf das Jahr 2024, dass...? Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; Skala von 1 = „unwahrscheinlich“ bis 5 = „sehr wahrscheinlich“; n = 22



Status von Transformationsprogrammen und Budgetplanungen

Die Zielsetzungen der untersuchten Großunternehmen und Konzerne, einerseits die Digitalisierung der Geschäftsprozesse und eine stärkere Kundenzentrierung voranzutreiben und andererseits mit einer agilen Demand-und-Supply-Organisation die Fachbereiche mit der IT-Organisation enger zu verzahnen und IT-basierte Lösungen mit hohem Business-Impact zu entwickeln, spiegelt sich in einem großen Teil der Unternehmen in ihren Transformationsprogrammen und Investitionsschwerpunkten wider.

FORTSCHRITTE BEI TRANSFORMATIONSPROGRAMMEN: VIEL LICHT, WENIGER SCHATTEN

65 Prozent der untersuchten Unternehmen sind bei ihrem Wandel hin zu einer Demand-und-Supply-Organisation bereits in einem fortgeschrittenen Stadium – 25 Prozent sind sogar bereits sehr weit fortgeschritten. Da bis zum Jahr 2024 alle untersuchten Unternehmen in einer Demand-/Supply-Aufstellung arbeiten wollen, ist es auch nur konsequent, dass hier in vielen IT-Organisationen bereits entsprechende Veränderungsprojekte angestoßen sind. Allerdings stehen 15 Prozent der befragten CIOs und IT-Verantwortlichen mit ihren IT-Organisationen hier noch am Anfang und haben in den nächsten beiden Jahren daher noch große Transformationsaufgaben vor sich.

Ebenfalls weit fortgeschritten sind Transformationsprogramme zur durchgängigen Digitalisierung der Geschäftsprozesse – in 20 Prozent der Unternehmen sehr weit fortgeschritten und in weiteren 45 Prozent immerhin noch eher weit fortgeschritten. Weitere 30 Prozent befinden sich den Angaben zufolge auf einem guten Weg (teils, teils) und nur 5 Prozent haben ihre Digitalisierungsprogramme zur Optimierung der Geschäftsprozesse erst begonnen.

Von großen Fortschritten berichten konnten auch 60 Prozent der befragten CIOs und IT-Verantwortlichen bei Transformationsprogrammen an der Kundenschnittstelle, also hin zu einer stärkeren Kundenzentrierung. Hier spiegeln sich die seit 2020 in vielen Unternehmen – vor allem aber in B2B-Sektoren – begonnenen Maßnahmen zum Aufbau digitaler Touchpoints in Marketing, Kundenservice und Vertrieb, ebenso wie die Entwicklung digitaler Geschäftsmodellinnovationen als zentrales und der Digital Experience übergeordnetes Thema für mehr Kundenzentrierung.

65 Prozent

der Unternehmen sind bei dem Wandel hin zu einer Demand- und Supply-Organisation in einen fortgeschrittenen Stadium.

IN ALLEN FELDERN DER DIGITALEN TRANSFORMATION SIND ENTSPRECHENDE PROGRAMME BEREITS GESTARTET UND TEILWEISE WEIT FORTGESCHRITTEN

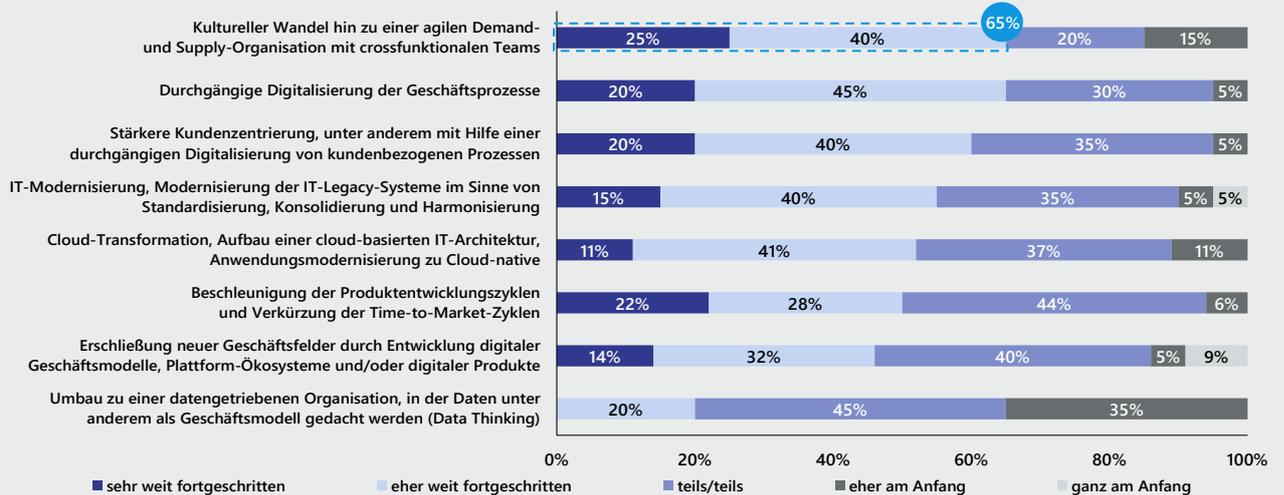


Abb. 12: Frage: Welchen Fokus haben Transformationsprogramme in Ihrem Unternehmen und wie weit fortgeschritten sind Sie mit diesen Programmen? Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; Skala von 1 = „ganz am Anfang“ bis 5 = „sehr weit fortgeschritten“; n = 21

Bei der Interpretation der Ergebnisse gilt es zu beachten, dass in den abgefragten Feldern Transformationsprogramme nie komplett abgeschlossen sind, da sich ständig neue Einflüsse und Anforderungen und somit ein Anpassungs- und Veränderungsbedarf ergibt. Ein gutes Beispiel hierfür ist die IT, die kontinuierlich auf neue Anforderungen aus dem Business zu reagieren und die IT-Landschaften entsprechend auszurichten hat, weshalb die IT-Modernisierung ein Dauerbrenner unter den Transformationsprogrammen ist. Daher überrascht es auch nicht, dass etwa die Hälfte der befragten CIOs und IT-Verantwortlichen (55 %) mit ihren notwendigen Transformationsprogrammen noch am Anfang stehen oder auch schon erste Teilerfolge erzielen konnten. Die befragten IT-Verantwortlichen verstehen die Digitalisierung somit als kontinuierlichen Prozess, der niemals komplett abgeschlossen ist – ein richtiges und wichtiges Zeichen.

"Es ist erfreulich zu sehen, dass 65 % der Befragten mit der Einführung einer agilen Demand- und Supply-Organisation bereits weit vorangeschritten sind."



Chris Fraune
Wipro

DIE CLOUD HAT EINEN HOHEN REIFEGRAD ERREICHT UND WIRD ZUM BUSINESS ENABLER

Ähnlich sieht es bei der Cloud-Transformation aus: In den Jahren vor Corona dominierte nach Erkenntnissen von Lünendonk die reine Migration von IT-Systemen und Anwendungen in die Cloud (Lift & Shift). Dabei standen vor allem Aspekte wie die Reduzierung der IT-Betriebskosten oder schnellere Reaktionszeiten im Fokus, aber eben nur selten ein tatsächlicher Business-Impact. Vor dem Hintergrund veränderter Anforderungen an die Skalierbarkeit und Flexibilität von IT-Landschaften entscheiden sich nun immer mehr Unternehmen, ihre IT-Architektur zu überdenken und zu erneuern.



Future of IT – die Rolle der IT bei der Digital Business Transformation

52 Prozent der befragten IT-Verantwortlichen sind bereits mit entsprechenden Projekten zum Aufbau einer Cloud-basierten IT-Architektur und dem Einsatz von Cloud-native-Technologien in der Anwendungsentwicklung und -modernisierung weit fortgeschritten. Ganz am Anfang ihrer Cloud Journey stehen nur 11 Prozent der befragten CIOs.

Insbesondere dort, wo ein starker Kundenfokus oder eine hohe Innovationsfähigkeit mehrerer IT-Anwendungen gefragt sind, gehen nach Erkenntnissen von Lünendonk immer mehr Unternehmen den Weg, bei der Migration von IT-Infrastruktur und Anwendungen in die Cloud und bei der Entwicklung neuer Softwarelösungen ihre IT-Architekturen so umzubauen, dass sie auf die Anforderungen an Interoperabilität, Flexibilität und Skalierbarkeit ausgerichtet sind.

Da der Wandel zu einer produktorientierten IT im Sinne von mehr Agilität und interdisziplinärer Zusammenarbeit in den meisten der untersuchten Unternehmen noch nicht abgeschlossen ist, ist es wenig verwunderlich, dass jedes zweite Unternehmen bei der Beschleunigung der Produktentwicklungszeiten (u. a. durch den Einsatz von DevOps und CI/CD) noch nicht weit fortgeschritten ist. Allerdings zeigen die Antworten auch sehr deutlich, dass ein großer Teil der Unternehmen (44 %) hier schon über die Anfangsphase hinaus ist.

Da viele der notwendigen Basisaufgaben für die Entwicklung und Umsetzung neuer digitaler Geschäftsmodelle wie IT-Modernisierung und Cloud-Transformation oder die Digitalisierung der kundenzentrischen Prozesse in den meisten Unternehmen noch nicht abgeschlossen sind, überrascht es auch nicht, dass in einem größeren Teil der Unternehmen hier noch keine größeren Fortschritte erzielt wurden. Positiv ist jedoch festzustellen, dass nur 10 Prozent der befragten CIOs und IT-Verantwortlichen angaben, dass sich ihre Unternehmen hinsichtlich der Erschließung neuer Geschäftsfelder, unter anderem durch digitale Geschäftsmodelle oder Plattformökosysteme, erst am Anfang befinden.

11 Prozent

der Unternehmen stehen noch am Anfang ihrer Cloud-Journey.



Der Impact der Cloud-Transformation

DIE CLOUD IST DER MOTOR FÜR DIGITALE GESCHÄFTSMODELLE

Die Relevanz der Transformationsprogramme wird von nahezu allen Befragten nochmals durch den konkreten Nutzen, den die Cloud für ihre Unternehmen bietet, unterstrichen. Demnach ist der zunehmende Einsatz von Cloud-Diensten aus Sicht von 55 Prozent der befragten IT-Verantwortlichen sehr wichtig, um eine schnellere Reaktionsfähigkeit auf sich verändernde Markt- und Kundenanforderungen zu ermöglichen. Für weitere 35 Prozent ist dieser Aspekt eher wichtig. Ebenfalls eine große Bedeutung hat der eingeschlagene Weg zur Cloud-Transformation ganz allgemein für die Beschleunigung der Innovation der digitalen Transformation: 50 Prozent der Befragten schätzen den Impact von Cloud-Diensten als sehr wichtig und weitere 40 Prozent als eher wichtig ein.

Etwas differenzierter blicken die befragten IT-Verantwortlichen auf den Business-Impact der Cloud auf eine stärkere Kundenzentrierung und Customer Experience. Während für 45 Prozent der eingeschlagene Weg in die Cloud-Transformation auf dem Weg zu mehr Kundenzentrierung und Customer Experience ein sehr wichtiges Element darstellt, spielt die Cloud für 35 Prozent noch eine vergleichsweise untergeordnete Rolle. Unseres Erachtens wird sich diese Sichtweise aber in den kommenden Jahren mit zunehmendem Digitalisierungsfortschritt verändern, vor allem weil in den letzten Monaten sehr viele Programme zur Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle und zur Digitalisierung von Kunden-Touchpoints angestoßen wurden, die jedoch eine gewisse Komplexität aufweisen, da sich solche Transformationsprogramme auf die gesamte Wertschöpfungskette beziehen. Vor allem die Bereiche Marketing, Vertrieb und Kundenservice entwickeln sich in der digitalen Welt immer mehr zu Kernprozessen, die im Sinne der Kundenzentrierung stärker integriert betrachtet werden müssen. Hier wird die Cloud für die digitale Abbildung dieser Prozesse und zur datenbasierten Steuerung der kundenzentrierten Bereiche in Zukunft folglich eine noch eine größere Rolle spielen.

CLOUD-NUTZUNG ERHÖHT DAS SECURITY-NIVEAU

Mit zunehmender Digitalisierungsgeschwindigkeit müssen sich CIOs nun nicht mehr nur auf die reine Absicherung der IT-Infrastruktur fokussieren, sondern – und das ist tatsächlich ein Game Changer für CIOs und CISOs – sämtliche Geschäftsprozesse und Wertschöpfungsnetzwerke betrachten und absichern. Neue potenzielle Einfallstore für Hackerangriffe ergeben sich unter anderem durch nicht immer optimal abgesicherte Homeoffice-Netzwerke oder digitale Kundenschnittstellen. Aber auch aufgrund technischer Schulden wie Schwachstellen in den Legacy-Systemen besteht die Gefahr schwerwiegender Angriffe auf die IT-Infrastruktur und die Daten. Da immer noch viele Unternehmen über

55 Prozent

der IT-Verantwortlichen wollen eine schnelle Reaktionsfähigkeit auf sich verändernde Markt- und Kundenanforderungen ermöglichen.

"In den letzten Jahren hat sich die Wahrnehmung unserer Kunden zur Cloud massiv verändert. Die Cloud ist mittlerweile als Innovationsmotor unverzichtbar."



Chris Fraune
Wipro



einen hohen Anteil historisch gewachsener IT-Legacy verfügen, ergeben sich mit zunehmender Digitalisierung an der Kundenschnittstelle neue Angriffspotenziale. Problematisch sind hier vor allem veraltete Codes und Mängel im Design und in der Konfiguration. Aus diesem Grund hat sich in den letzten Jahren ein neuer Blickwinkel auf die Cloud ergeben, was unter anderem auch mit massiven Investitionen der Cloud-Provider in die Absicherung ihrer Cloud-Rechenzentren zusammenhängt.

Eine überwältigende Mehrheit von 63 Prozent der befragten IT-Verantwortlichen sind demnach der Überzeugung, dass ihre Daten in einer stärker auf Cloud-Architekturen ausgerichteten IT-Landschaft besser geschützt sind.

DIE CLOUD-TRANSFORMATION SOLL VOR ALLEM GESCHWINDIGKEIT UND INNOVATIONEN ERMÖGLICHEN



Abb. 13: Frage: Welche Mehrwerte sind Ihrem Unternehmen bei der Cloud-Transformation wichtig?; Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; Skala von 1 = „Nicht wichtig“ bis 5 = „Sehr wichtig“; n = 19

DIE CLOUD FÜHRT NICHT UNBEDINGT ZU GERINGEREN IT-BETRIEBSKOSTEN

Die These, dass die Cloud langfristig zu geringeren IT-Betriebskosten führt, wird von den befragten IT-Verantwortlichen sehr unterschiedlich bewertet. Während die eine Hälfte (53 %) der Auffassung ist, der zunehmende Einsatz von Cloud-Diensten führt zu geringeren IT-Kosten, sind 47 Prozent eher skeptisch, was sinkende Kosten betrifft. Dahinter steckt bei vielen Befragten die Prognose, dass die IT-Betriebskosten entsprechend ansteigen werden, wenn immer mehr Prozesse und Aufgaben digitalisiert und in der Cloud abgebildet werden, aber auch die IT immer wichtiger für die Stabilität von Geschäftsprozessen und Geschäftsmodellen wird.



Auch die [Lünendonk®-Studie 2021 „Der Markt für IT-Beratung und IT-Service in Deutschland“](#) stützt diese These. Demnach erwarten 54 Prozent der befragten CIOs im Zuge der stärkeren Verlagerung von IT-Anwendungen in die Cloud und des Trends zur Entwicklung von Cloud-native-Software, aber auch durch den höheren Softwareanteil in Produkten und Dienstleistungen bereits für das laufende Jahr 2022 steigende Budgets für den IT-Betrieb. Zum Vergleich: In den letzten Jahren gaben stets nur maximal 25 Prozent der Unternehmen an, dass ihre IT-Betriebskosten steigen werden.

Ein ähnlich gemischtes Bild ergibt sich bei der Frage nach der Relevanz der Cloud-Transformation für die IT-Modernisierung. Für 40 Prozent ist die Cloud-Transformation für die IT-Modernisierung sehr wichtig, was aber der größere Teil von 60 Prozent der Befragten anders einstuft. Hierbei handelt es sich vor allem um CIOs, die mit der IT-Modernisierung bereits fortgeschritten sind, indem sie Standardisierungs- und Konsolidierungsprogramme abgeschlossen und erste Teile der IT-Landschaft bereits in die Cloud migriert haben. Für diese Gruppe an CIOs zielt die Cloud-Transformation folglich stärker auf einen Business-Impact.

DIE HYBRID CLOUD WIRD ZUR REALITÄT

In der Analyse der Frage, welche Anwendungen und Systeme die befragten Unternehmen in die Cloud migrieren wollen, zeigt sich jedoch, dass nur wenige ihren kompletten IT-Stack tatsächlich in die Cloud verlagern möchten. Dennoch werden mit Blick auf das Jahr 2024 reine On-Premise-Umgebungen für rund 60 Prozent der Unternehmen nur eine mittlere bis geringe Relevanz haben.

Die Mehrheit der Unternehmen fährt eine Sourcing-Strategie, die darauf ausgerichtet ist, einen hybriden Ansatz zu verfolgen. So werden beispielsweise häufig IT-Anwendungen, die eine hohe Anzahl Transaktionen verarbeiten müssen, hohe Auslastungsschwankungen haben oder in denen KI-Anwendungen laufen, eher in die Public Cloud überführt. Beispielsweise setzen viele Unternehmen insbesondere bei KI-Anwendungen wie Machine Learning auf die Public Cloud, da die Auswertung enormer Datenmengen, auf denen Algorithmen aufbauen, eine hohe Performance und Skalierung benötigen. Folglich hat die Public Cloud für 61 Prozent der befragten IT-Verantwortlichen zukünftig eine sehr hohe Relevanz, während die Hybrid Cloud für 54 Prozent sehr relevant und für weitere 23 Prozent eher relevant ist. Eine vergleichsweise hohe Bedeutung hat – zumindest für die befragten großen Konzerne – die Private Cloud, und während sich die Relevanz von Industrial Clouds in den nächsten Jahren nur marginal erhöhen wird, ist für 38 Prozent der befragten IT-Verantwortlichen die Community Cloud eine relevante Sourcing-Variante.

40 Prozent

der Unternehmen stufen die Cloud-Transformation für die IT-Modernisierung als sehr wichtig ein.

"Die Relevanz der Industrial Cloud nimmt zwar zu, aber nicht in dem Maße zu den Investitionen der Cloud-Anbieter in Industrial Clouds. Das hängt unter anderem damit zusammen, dass viele Lösungsansätze der Industrial Cloud zurzeit noch zu abstrakt und nicht greifbar sind."



Chris Fraune
Wipro

DIE KÜNFTIGE IT-ARCHITEKTUR IST HYBRID – GLEICHZEITIG GEWINNT DIE PUBLIC CLOUD MASSIV AN BEDEUTUNG

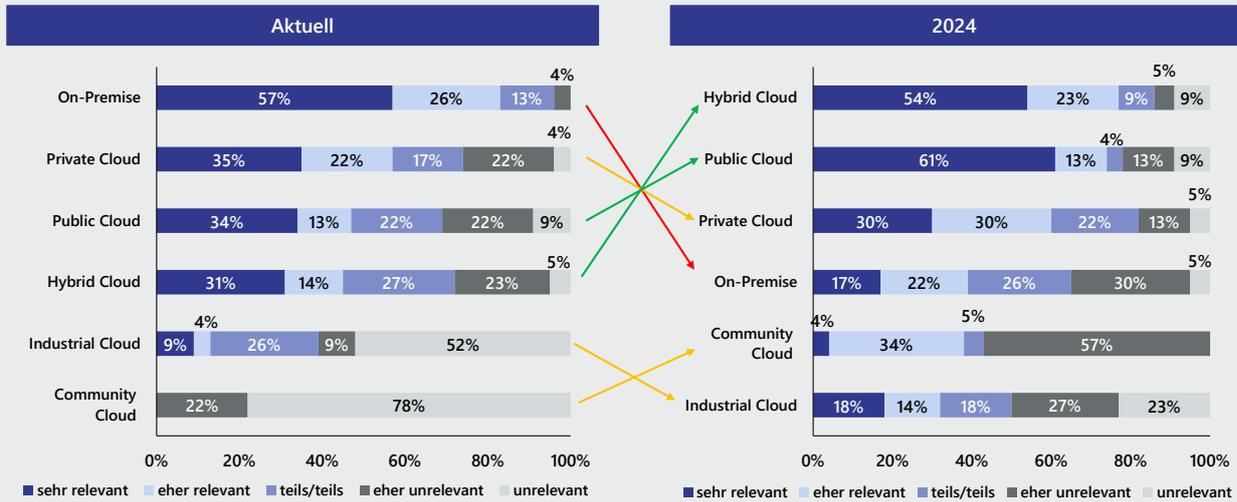


Abb. 14: Frage: Wie relevant sind die folgenden Betreiber-Modelle für Ihr Unternehmen? (Aktuell / 2024); Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; Skala von 1 = „gar nicht relevant“ bis 5 = „sehr relevant“; n = 20

GAIA-X WIRD KRITISCH GESEHEN

Darüber, ob die europäische Initiative zum Aufbau einer leistungsstarken und sicheren Dateninfrastruktur nach europäischem Recht ein Erfolg wird, sind sich die befragten IT-Verantwortlichen nicht sicher. Gerade an der Kundenschnittstelle und bei Anwendungen, in denen große Datenmengen verarbeitet werden, sind Skalierbarkeit, Interoperabilität, Verfügbarkeit und geringe Latenzzeiten wichtige Faktoren. Allerdings bestehen in einigen Branchen teilweise Vorbehalte gegenüber den Public-Cloud-Angeboten der US-amerikanischen Hyperscaler – vor allem aufgrund der fehlenden Rechtsgrundlage für den datenschutzkonformen Transfer von Daten außerhalb des europäischen Rechtsraums. Es gibt derzeit also am Markt ein gewisses Spannungsfeld zwischen der Notwendigkeit und dem Bedarf an regulierten Public-Cloud-Diensten, einem modernen, Cloud-basierten Technologie-Stack und dem Vertrauen in die heute verfügbaren Public-Cloud-Angebote. Mit dem Projekt Gaia-X sind 2019 22 deutsche und französische Organisationen angetreten, einen Hyperscaler nach europäischem Recht zu schaffen.

Dabei soll Gaia-X aber kein direktes Konkurrenzprodukt zu den bestehenden Angeboten der Hyperscaler sein, sondern die Services sollen sich gegenseitig ergänzen. Die Datenhoheit soll in Europa liegen und die Hyperscaler-Lösungen sollen durch Schnittstellen angebunden werden, um eine Innovationsplattform mit offenen Standards und Richtlinien zu schaffen. Vor allem für kritische Infrastrukturen (Energiesektor, Medizintechnik, Finanzdienstleistungen), aber auch für die Industrie sind solche Überlegungen der europäischen Datenhoheit grundsätzlich von hoher Relevanz und wurden anfangs auch entsprechend positiv aufgenommen.



Mittlerweile hat sich allerdings mehr Ernüchterung als Zuversicht eingestellt. Nur 11 Prozent der befragten IT-Verantwortlichen halten es für wahrscheinlich, dass sie in Zukunft einen großen Teil ihrer Cloud-Anwendungen auf der Basis der Gaia-X-Plattform entwickeln und betreiben lassen.

FÜR WIE WAHRSCHEINLICH HALTEN SIE ES, DASS ...

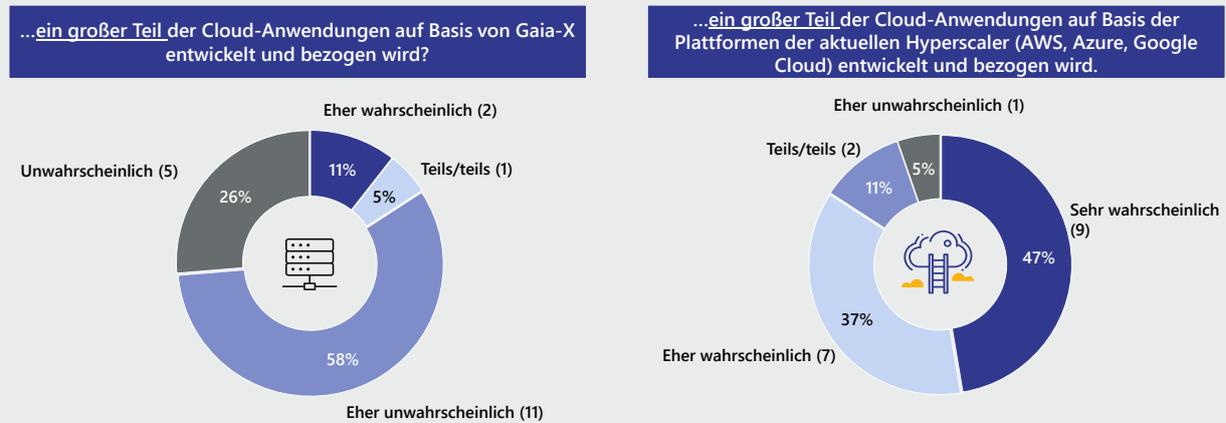


Abb. 15: Frage: Für wie wahrscheinlich halten Sie es bezogen auf Ihre Branche mit Blick auf 2024, dass?; Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; Skala von 1 = „unwahrscheinlich“ bis 5 = „sehr wahrscheinlich“; n = 19



Investitionsplanungen bis 2024

INVESTITIONSPLANUNGEN SPIEGELN ZIELE BEI DER DIGITALEN TRANSFORMATION WIDER

Ein sehr klares Signal, dass die erklärten Zielsetzungen der untersuchten Unternehmen bei der digitalen Transformation nicht nur Absichtserklärungen, sondern tatsächlich eine umfassende Transformation entlang der gesamten Wertschöpfungskette nach sich ziehen, zeigt der Blick auf die Schwerpunkte der Digital- und IT-Ausgaben bis zum Jahr 2024. Grundsätzlich zeigt sich, mit wenigen Ausnahmen, dass in allen Bereichen der Digitalisierung die Ausgaben in den kommenden Jahren steigen werden.

INVESTITIONEN STEIGEN ENTLANG DER GESAMTEN WERTSCHÖPFUNGSKETTE

	Starker Anstieg	Moderater Anstieg	Konstant	sinkend
Aufbau einer cloud-basierten und schnittstellenoffenen IT-Plattform als Digital Core für die Digitalisierungsstrategien der Fachbereiche	36%	59%	5%	0%
Aufbau einer klima- und ressourcenschonenden IT-Supply Chain (u.a. Dekarbonisierung)	28%	50%	22%	0%
Aufbau einer konsequent kundenzentriert agierenden Organisation im Sinne einer integrierten Marktbearbeitung und Fokus auf Customer Experience	30%	43%	27%	0%
Change Management für Organisations- und Kulturwandel im Rahmen der digitalen Transformation	18%	43%	39%	0%
Durchgängige Digitalisierung von Produkt, Service, Operational IT und Marketing/Vertrieb	27%	55%	18%	0%
Modernisierung der IT-Kernsysteme (Legacy)	26%	35%	30%	9%

Abb. 16: Frage: Wie werden sich bis 2024 die Budgets für die folgenden Aufgabenfelder in Ihrem Unternehmen entwickeln?; Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 19

CIOS ERHALTEN MEHR GELD FÜR CLOUD-PROJEKTE

Besonders starke Anstiege der Ausgaben finden sich beim Aufbau eines Digital Core als Grundlage für eine hohe Integrationsfähigkeit der IT-Landschaft und damit für die Umsetzung digitaler Geschäftsmodelle und Plattformansätze. An dieser Stelle bestätigt sich sehr eindrucksvoll, dass die Neuausrichtung der IT-Landschaften die Grundlage für die Umsetzung der Digitalisierungsstrategien der Fachbereiche ist und mittlerweile auch erkannt wurde, dass man nicht den zweiten Schritt vor dem ersten setzen sollte. 36 Prozent der Befragten sehen demnach einen starken Anstieg der Ausgaben, während weitere 59 Prozent von moderaten Anstiegen ausgehen. Nur 5 Prozent planen, ihre Ausgaben bis 2024 auf einem konstant hohen Niveau zu belassen. Gerade jene Unternehmen, die ihren Digitalisierungsreifeegrad als noch nicht so weit fortgeschritten einschätzen, wollen stark investieren, da sie einen gewissen Nachholbedarf haben.



So zeigte auch die [Lünendonk®-Studie 2021 „Der Markt für IT-Beratung und IT-Service in Deutschland“](#), dass 70 Prozent der dafür befragten CIOs planen, ihre Cloud-Budgets im Jahr 2022 zu erhöhen. Das gilt sowohl für die Entwicklung von Cloud-native-Softwareprodukten als auch für den IT-Betrieb, sprich den Umbau der bestehenden IT-Landschaft zu einer (zumindest in Teilen) Cloud-native-Architektur. Auch die Budgetplanungen der für diese Studie befragten IT-Verantwortlichen bestätigen mit Blick auf den Zeitraum bis zum Jahr 2024 die Fortsetzung dieser Entwicklung, indem vor allem in den Aufbau einer Cloud-basierten und schnittstellenoffenen IT-Integrationsplattform investiert wird.

AUSGABEN FÜR CLOUD-DIENSTE ZIEHEN STARK AN

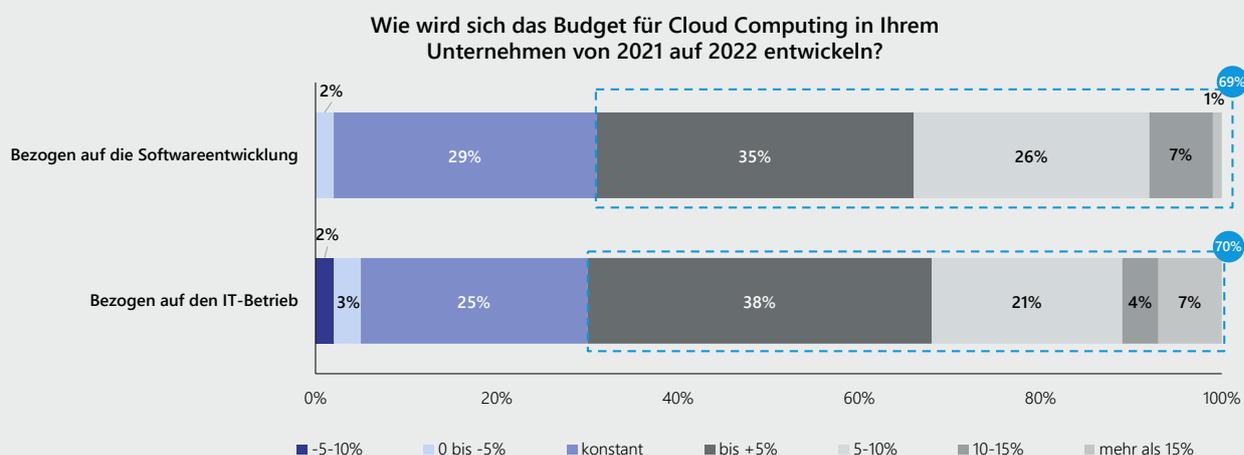


Abb. 17: Frage: Wie wird sich das Budget für Cloud Computing in Ihrem Unternehmen von 2021 auf 2022 entwickeln?; n = 129; Quelle: Lünendonk®-Studie 2021 „Der Markt für IT-Beratung und IT-Service in Deutschland“

TRANSFORMATIONSWILLE KLAR ERKENNBAR: ORGANISATIONSUMBAU UND KULTURELLER WANDEL WERDEN DURCH KONKRETE BUDGETS VORANGETRIEBEN

Parallel zu den Fortschritten bei der IT-Modernisierung und Cloud-Transformation erhöhen 77 Prozent der Unternehmen ihre Budgets für den Aufbau einer kundenzentrisch agierenden Organisation. 30 Prozent erwarten sogar einen starken Anstieg der Ausgaben in diesem Bereich. Dabei kommt es unter anderem darauf an, traditionelle und historisch gewachsene Strukturen und Abläufe in kundenorientierten Bereichen wie Marketing, Service und Vertrieb auf konsequente Kundenzentrierung auszurichten und miteinander zu verzahnen. Darüber hinaus gilt es, das Mindset der Führungskräfte und Mitarbeitenden auf die veränderten Anforderungen der Märkte und der Kundschaft hin neu auszurichten und ein einzigartiges, differenzierendes Kundenerlebnis entlang der gesamten Customer Journey zu schaffen. Folglich liegt im Change Management ein weiterer Schwerpunkt der Investitionen – 61 Prozent wollen ihre Change-Budgets sogar noch weiter erhöhen.



ESG: HOHER BEDARF AN TRANSPARENZ ZUR NACHHALTIGKEIT

Ein weiteres Thema – wenn auch etwas weniger strategisch, sondern eher regulatorisch getrieben – ist die Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen. Ein signifikanter Teil des Energieverbrauchs in Unternehmen entfällt auf den Betrieb der IT-Infrastruktur. Mit zunehmender Digitalisierung steigt folglich der Energieverbrauch ebenfalls stark an – auch in Cloud-Rechenzentren. Entsprechend hoch sind hier die Einspareffekte durch eine effizientere Nutzung von IT-Ressourcen. Aber auch in der Industrie bietet die IT beispielsweise in der Produktion einige Hebel, Effizienzen zu schaffen und so die Nachhaltigkeit zu stärken. Einige Ansatzpunkte werden in Kapitel 8 genauer beleuchtet.

Ab dem Jahr 2024 sind im Rahmen des ESG-Reportings (Environmental, Social, Governance) mittelgroße und große Unternehmen gesetzlich verpflichtet, über Transparenzberichte die Einhaltung von Nachhaltigkeitskriterien gegenüber ihren Stakeholdern zu dokumentieren. Aber auch im Rahmen von Corporate Social Responsibility (CSR) ist es immer mehr Unternehmen wichtig, sich zu Nachhaltigkeitszielen zu verpflichten – nicht zuletzt weil ihre Kundschaft, Partnerunternehmen, Lieferanten und (potenzielle) Mitarbeitende darauf immer mehr Wert legen.

Ökologische Ziele wie Dekarbonisierung sind für CIOs daher bereits heute in Vorbereitung der Verpflichtung zum ESG-Reporting im Jahr 2024 vielerorts auf der Agenda. Vor allem für die großen kapitalmarktorientierten Konzerne ist das ESG-Reporting ein zentrales Instrument für die künftige Kapitalmarktkommunikation. Daneben spielen bei der Dekarbonisierung aber auch finanzielle Aspekte eine Rolle, da beispielsweise mit zunehmender Nutzung von Cloud-Diensten (zumindest aus der eigenen Private Cloud) und digitalisierten Prozessen der Energieverbrauch und damit die IT-Betriebskosten steigen. Daher ist der Aufbau einer klima- und ressourcenschonenden IT-Lieferkette ein Bereich, in dem in den kommenden zwei Jahren von 28 Prozent der Befragten ein starker und von 50 Prozent ein moderater Anstieg der Ausgaben vorhergesehen wird.

Darüber hinaus stellt Lünendonk am Markt fest, dass immer mehr CIOs die Dekarbonisierung als einen Treiber respektive als interne Argumentationsgrundlage für die Notwendigkeit zum Umbau zu einer Cloud-native-IT-Landschaft anführen, da in die Public Cloud ausgelagerte IT-Systeme aus der eigenen Energiebilanz fallen. Die Nutzung von Cloud-Diensten ist ferner ein Mittel, IT-Ressourcen verbrauchsabhängig zu skalieren und somit ressourcenschonend(er) zu beziehen. Aber auch die Modernisierung und Konsolidierung der oft sehr komplexen und damit auch ressourcenaufwendigen IT-Landschaften kann ein Mittel sein, die eigene Energiebilanz zu verbessern. Die Themen IT-Modernisierung, Cloud-Transformation und Nachhaltigkeit überschneiden sich somit immer mehr.

28 Prozent

der Unternehmen rechnen mit einem starken Anstieg der Ausgaben für den Aufbau einer klima- und ressourcenschonenden IT-Lieferkette.

ESG: die Rolle der IT bei der Reduzierung der CO₂-Emissionen

Aufgrund der deutlich gestiegenen gesellschaftlichen Relevanz von Nachhaltigkeitsthemen im Sinne von Corporate Social Responsibility hat Lünendonk für diese Studie die CIOs und IT-Verantwortlichen explizit gefragt, ob bereits konkrete Ziele zur Dekarbonisierung in der IT bestehen und wie die IT-Organisation hilft, die Nachhaltigkeitsziele im gesamten Unternehmen und damit entlang der gesamten Wertschöpfungskette und der im Zuge der digitalen Plattformökonomie neu entstehenden unternehmensübergreifenden Wertschöpfungsnetzwerke zu erreichen.

Tatsächlich hat die IT in 56 Prozent der untersuchten Großunternehmen und Konzerne bereits konkrete Ziele zur CO₂-Reduktion definiert. Zur Erreichung dieser Ziele wird unter anderem eine stärkere Nutzung von Cloud-Ressourcen angeführt, ebenso wie die intelligentere Nutzung der bestehenden IT-Infrastrukturen und die Wiederverwendung von Hardware (Refurbishment).

In einem weiteren Drittel (33 %) der befragten Unternehmen steht die Reduktion des CO₂-Ausstoßes ebenfalls auf der Agenda und die Verabschiedung von Zielen zur Dekarbonisierung ist in Planung. Allerdings gaben auch zwei Studienteilnehmende an, dass die IT vorerst keine CO₂-Einsparziele verordnet bekommt.

"Die IT spielt beim Thema Nachhaltigkeit eine zentrale Rolle. Dabei geht es nicht nur um die Reduzierung des Energieverbrauchs in den Datacentern und der IT-Infrastruktur. Es wird die IT sein, die dafür verantwortlich ist, ein wirksames ESG Reporting einzuführen und zu betreiben."



Michael Seiger
Wipro

NICHT NUR LIPPENBEKENNTNISSE: DIE IT HAT BEREITS HÄUFIG KONKRETE NACHHALTIGKEITSZIELE



Abb. 18: Frage: Hat die IT in Ihrem Unternehmen feste Ziele zur CO₂-Reduzierung?; Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 18
Frage: Mit Hilfe welcher Maßnahmen soll das erreicht werden?; Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 10

DIE IT IST IN VIELEN UNTERNEHMEN DER ENABLER FÜR KLIMAZIELE

Auch wenn sich „nur“ 56 Prozent der untersuchten Unternehmen konkrete Ziele zur CO₂-Reduzierung in der IT-Supply-Chain verschrieben haben, hilft die IT in über 70 Prozent der Unternehmen bereits in vielfältiger Art und Weise, die CO₂-Bilanz entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu verbessern.

Konkret in der Umsetzung befinden sich in 77 Prozent der Unternehmen Projekte zur Optimierung des Ressourceneinsatzes durch Nutzung intelligenter Technologien – allen voran KI und Cloud zur effizienteren Skalierung und Beschränkung nur auf die tatsächlich benötigten IT-Ressourcen. Hierunter fallen aber auch neue, ressourcenschonende Methoden in der Softwareentwicklung wie beispielsweise effizientere Entwicklungsverfahren (z. B. Continuous Integration/Continuous Deployment) oder Sustainability by Design, also dass Softwarelösungen bereits in ihrer Architektur so gestaltet sind, dass sie energieeffizient genutzt werden können, indem sie weniger CPU-Zeit und Speicher benötigen oder nur effiziente Datenformate genutzt werden. Einen interessanten Leitfaden zu diesem Thema hat im Jahr 2021 der Bitkom veröffentlicht.

Ebenso hat die IT in 71 Prozent der Unternehmen das Mandat, durch die Digitalisierung und Vereinfachung von Geschäftsprozessen den Ressourcenaufwand zu reduzieren. Hierbei muss allerdings festgehalten werden, dass diese beiden Themen (Digitalisierung von Prozessketten und Ressourcenallokation) nicht ausschließlich durch Nachhaltigkeitsziele getriggert sind, sondern sich die entsprechenden Effekte durch die Umsetzung von Digitalstrategien ergeben.

Blickt man aber auf ein ganz konkretes Nachhaltigkeitsthema wie Refurbishment fällt auf, dass nur in 54 Prozent der untersuchten IT-Organisationen Prozesse eingeführt sind, um gebrauchte Hard- und Software wiederzuverwenden. Beispiele für Refurbishment-Maßnahmen sind die Weitergabe von gebrauchten IT-Assets an neue Mitarbeitende (z. B. im Rahmen von New-Work-Strategien) oder Spenden an Organisationen und Bildungseinrichtungen. Obwohl laut 23 Prozent der Befragten Refurbishment in Planung ist, sieht ein weiteres Viertel auch mit Blick auf die Zukunft hier keine entsprechenden Maßnahmen.

Auch bei dem ab 2024 für einen Großteil der Unternehmen verpflichtenden ESG-Reporting wird es nicht viel anders sein als bei vielen anderen regulatorischen Vorgaben in der Vergangenheit. Konkrete Maßnahmen werden erst dann forciert, wenn die Vorgaben auch tatsächlich verpflichtend sind. Vor diesem Hintergrund ist es sehr positiv zu werten, dass sich bereits mehr als jedes zweite Unternehmen mit einem so wichtigen Thema wie Refurbishment beschäftigt, um knappe Ressourcen im Kreislauf zu belassen.

56 Prozent

der Unternehmen haben sich konkreten Zielen zur CO₂-Reduzierung in der IT-Supply-Chain verschrieben.

Future of IT – die Rolle der IT bei der Digital Business Transformation

Jedes fünfte der untersuchten Unternehmen (21 %) misst bereits seinen CO₂-Verbrauch entlang der Wertschöpfungskette und die IT ist in die Entwicklung entsprechender Dashboards und in die Datensammlung und -aufbereitung eingebunden. Dass 64 Prozent der befragten CIOs und IT-Verantwortlichen angaben, entsprechende Projekte in Planung zu haben, zeigt, dass sich die Unternehmen sehr konkret mit den Transparenzberichten zur Nachhaltigkeit beschäftigen.

Das Thema „Ressourcenschonende IT“ betrifft jedoch nicht nur das eigene Unternehmen, sondern dehnt sich immer mehr auf die gesamte IT-Lieferkette aus. Bereits heute, im Jahr 2022, arbeitet jedes fünfte der untersuchten großen mittelständischen Unternehmen und Konzerne nur mit IT-Dienstleistern zusammen, die einen positiven Beitrag zu den ESG-Klimazielen mit entsprechenden Transparenzberichten oder Standards nachweisen können. Diese Entwicklung hat sich bereits 2021 abgezeichnet und viele IT-Dienstleister haben damit begonnen, einerseits ihren CO₂-Verbrauch in den Unternehmensprozessen und ihrer Leistungserbringung (Softwareentwicklung, Rechenzentren etc.) transparent zu machen und andererseits entsprechende Potenziale zu heben.

CIOs STELLEN SICH AUF VERPFLICHTUNG ZUM ESG-REPORTING EIN



Abb. 19: Frage: Wie unterstützt die IT andere Unternehmensbereiche, deren Nachhaltigkeitsziele zu erreichen? Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 13



Strategien zur Lieferfähigkeit im angespannten Fachkräftemarkt

Auf die IT rollen immer mehr Aufgaben zu. Das ist einerseits positiv, denn endlich ist sie in der Rolle des Business Enablers angekommen; andererseits fehlen seit Jahren Fachkräfte in der IT – vor allem in den Bereichen Softwareentwicklung, Cloud-Architektur, Business-architektur, Security und Daten. Da aber genau in diesen Feldern Unternehmen massiv investieren, ist der Bedarf an Digital- und IT-Expertinnen und -Experten enorm hoch. Entsprechend hoch war im Jahr 2020 trotz Einbruchs der Konjunktur die Nachfrage nach externen IT-Dienstleistungen. Um durchschnittlich 4,9 Prozent sind laut Lünendonk die führenden IT-Dienstleister in Deutschland gewachsen.

Für 2021 und 2022 zeichnet sich mit anziehender Konjunktur eine noch höhere Nachfragedynamik ab. Analysen des IT-Dienstleistungsmarktes zeigen bei einem großen Teil der Dienstleister allerdings eine Vollausslastung und ebenfalls sehr große Herausforderungen, Projektanfragen zu bedienen – zumindest in denjenigen Themenfeldern mit sehr hoher Nachfrage. Entsprechend sind IT-Dienstleister sehr bestrebt, Nearshore- und Offshore-Delivery-Center aufzubauen, um die Nachfrage-Angebots-Lücke zu schließen – vor allem weil sie eine hohe Relevanz für den Erfolg digitaler Transformationsprogramme ihrer Kunden haben: 44 Prozent der befragten IT-Verantwortlichen sehen die Rolle von IT-Dienstleistern für den Erfolg von Transformationsprogrammen als sehr wichtig und weitere 39 Prozent als eher wichtig an.

EXTERNE IT-DIENSTLEISTER SIND BEI TRANSFORMATIONSPROGRAMMEN FÜR DIE MEISTEN UNTERNEHMEN NICHT WEGZUDENKEN

Wie wichtig sind für Ihr Unternehmen externe IT-Dienstleister im Zuge von Transformationsprogrammen?

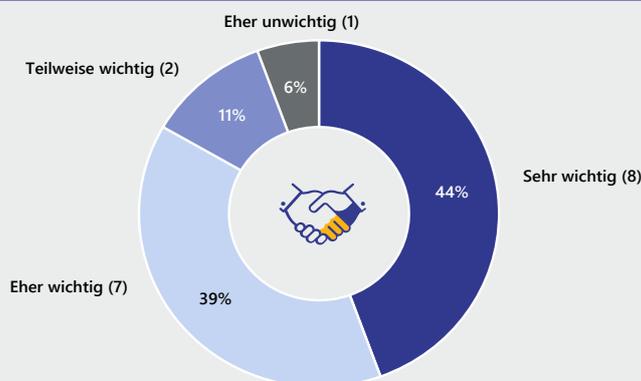


Abb. 20: Frage: Wie wichtig sind für Ihr Unternehmen externe IT-Dienstleister im Zuge von Transformationsprogrammen? Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 18

Future of IT – die Rolle der IT bei der Digital Business Transformation

Die hohe Relevanz von IT-Dienstleistern für die Umsetzung von IT-Projekten wird dadurch bestätigt, dass 85 Prozent der untersuchten Unternehmen versuchen, in Zukunft strategische Lieferanten aufzubauen und durch das Commitment zu hohen Abnahmemengen langfristig zu binden. Diese Strategie wird jedoch in einigen Unternehmen dadurch relativiert, dass jeder zweite IT-Entscheider beziehungsweise jede zweite IT-Entscheiderin es als schwierig wahrnimmt, am Markt überhaupt geeignete IT-Dienstleister zu finden, die in den ausgeschriebenen Themen kompetent respektive überhaupt noch lieferfähig sind. Allerdings nimmt die andere Hälfte der Befragten diese Situation nicht so wahr, und tatsächlich ist der Mangel an IT-Fachleuten branchenabhängig zum Teil auch sehr unterschiedlich stark ausgeprägt.

Eine Entwicklung, die sich allerdings mit hoher Wahrscheinlichkeit abzeichnet, sind steigende Honorarsätze für bestimmte Themen – beispielsweise rund um Data Analytics und KI, IT-Architekturberatung, Individualsoftwareentwicklung mit hoher Fachlichkeit oder Cyber Security.

STRATEGISCHE PARTNERSCHAFTEN GEWINNEN AN BEDEUTUNG



Abb. 21: Frage: Wie bewerten Sie die folgenden Aussagen bezogen auf Ihr Unternehmen?; Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; Skala von 1 = „Stimme nicht zu“ bis 5 = „Stimme zu“; n = 21

Wie reagieren aber nun die befragten großen und mittelständischen Unternehmen und Konzerne auf den Fachkräftemangel in der IT? Neben der Strategie, stärker mit externen IT-Dienstleistern zusammenzuarbeiten, setzen fast alle befragten CIOs und IT-Managerinnen und Manager auf das Instrument der Aus- und Weiterbildung des aktuellen Mitarbeiterstamms. Gleichzeitig setzen 60 Prozent der Unternehmen stärker auf Nearshore- und Offshore-Modelle, was durch die seit Corona gestiegene Akzeptanz von Remote Working auch für mittelständische Unternehmen eine Option darstellt.



In 60 Prozent der befragten Unternehmen führt der Mangel an IT-Fachkräften bereits dazu, dass sie sich nur noch auf die wichtigsten strategischen Digitalisierungsprogramme und Projekte fokussieren, was wiederum zu einer verlangsamten Transformation und einer geringeren Innovationsgeschwindigkeit führen wird. Da jedoch die meisten Unternehmen mit dieser Herausforderung zu kämpfen haben, besteht nur in sehr wenigen Fällen – vor allem in eher endkundenorientierten Branchen – die Befürchtung von Wettbewerbsnachteilen.

DER MANGEL AN IT-FACHKRÄFTEN UND DIGITALEN TALENTEN BESCHÄFTIGT DIE UNTERNEHMEN

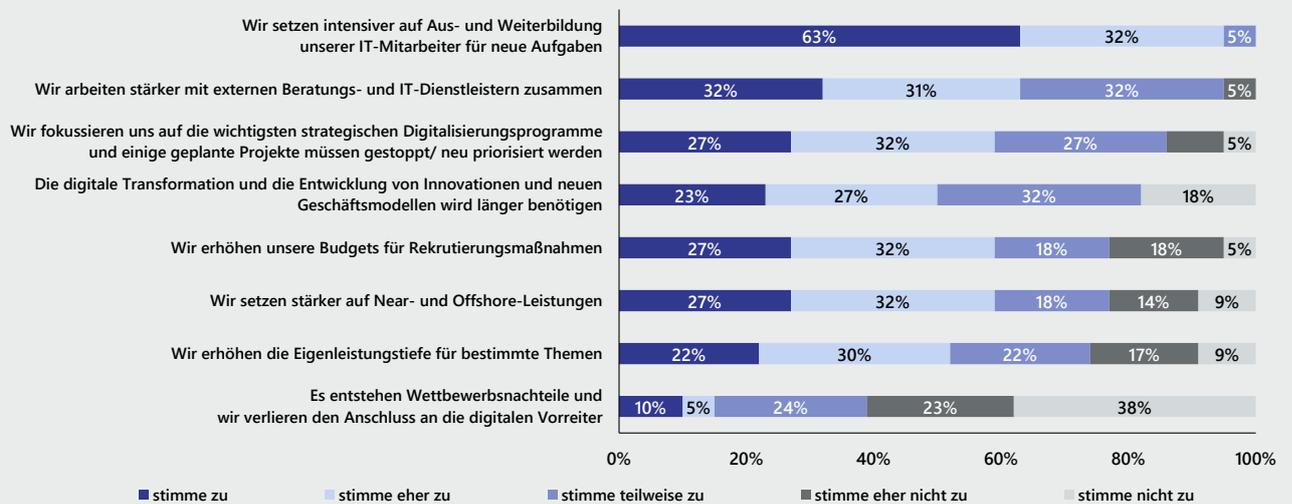


Abb. 22: Frage: Welche Auswirkungen hat der Mangel an Fachkräften für Ihre IT-Organisation?; Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; Skala von 1 = „Stimme nicht zu“ bis 5 = „Stimme zu“; n = 22



Fazit und Ausblick

Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass in den vergangenen zwei Jahren, seit Ausbruch der Corona-Pandemie, der Transformationsdruck zugenommen und sich folglich sehr viel für die IT und ihre Rolle in den Unternehmen verändert hat.

IT IST ALS BUSINESS ENABLER ENDLICH AKZEPTIERT

Da ist zum einen die deutlich stärkere Ausrichtung der IT-Funktion als Business Enabler und damit als proaktiver Begleiter der Transformation ihrer Unternehmen in das digitale Zeitalter. Zum anderen entstehen in den untersuchten Unternehmen neue Organisationsstrukturen, um die Fachseite sehr eng mit der IT-Abteilung zu verzahnen und klassische Supply-Funktionen aufzulösen. Tatsächlich besagt das Zielbild in allen untersuchten Unternehmen für 2024, dass organisatorisch und kulturell auf eine Demand-Supply-Organisation umgestellt sein wird. 65 Prozent der Unternehmen sind mit diesem Change-Prozess bereits fortgeschritten.

Dieser Veränderungsprozess ist auch notwendig und sollte weiter forciert werden. So ist die IT in den kommenden Jahren vor allem gefordert, die IT-Landschaft zu modernisieren und die Grundlage für datenbasierte Geschäftsmodelle zu schaffen. Schnittstellenoffenheit, Skalierbarkeit und Performance sind dabei zentrale Bausteine. Darüber hinaus kommt aus den Fachbereichen immer stärker die Anforderung an die IT, sie bei ihren Digitalisierungsstrategien zu begleiten – beispielsweise durch schnellere Produktentwicklungszeiten, digitale Kundenschnittstellen, auf Kundenzentrierung ausgerichtete Prozessketten oder digitale Geschäftsmodelle.

FACHBEREICHE FORCIEREN DIE DIGITALE TRANSFORMATION – IN ZUSAMMENARBEIT MIT DER IT

Mehr als 70 Prozent der befragten IT-Verantwortlichen stellten in den Gesprächen fest, dass zu all diesen Themen seit Ausbruch der Corona-Krise eine enorm hohe Nachfrage aus den Fachbereichen besteht. Grundsätzlich haben die Fachbereiche in nahezu allen untersuchten Unternehmen seit Beginn der Corona-Krise damit begonnen, die digitale Transformation zu forcieren, was sich beispielsweise in Themen wie Aufbau einer konsistenten Digital Experience entlang der gesamten Wertschöpfungskette oder Verzahnung von bisher einzelnen kundenorientierten Prozessen zu einem integrierten, kundenzentrisch ausgerichteten Gesamtsystem spiegelt. Ein weiteres Top-Thema für das Business ist die Exploration neuer Geschäftsfelder – vor allem im Bereich der Daten- und Plattformökonomie. Die IT muss aufgrund ihrer technologischen Kompetenzen bei all diesen Themen eine zentrale Rolle spielen, und tatsächlich stellten mehr als 70 Prozent der befragten IT-Verantwortlichen fest, dass die IT nun stärker als Business Enabler wahrgenommen wird.



DIE IT HAT ABER NOCH NICHT ÜBERALL DAS RÜSTZEUG FÜR DIE NEUEN AUFGABEN

Tatsächlich gab aber rund die Hälfte der Befragten an, dass die IT-Organisation in ihrer aktuellen Aufstellung derzeit nicht in der Lage ist, die Anforderungen aus dem Business vollends zu erfüllen – ein Zustand, der sich bis zum Jahr 2024 in fast allen an der Studie teilnehmenden Unternehmen geändert haben soll. Allerdings stellen nur 60 Prozent gleichzeitig fest, dass sie auch mehr Budget für entsprechende Innovations- und Transformationsprojekte erhalten, was in einigen der untersuchten Unternehmen dazu führen kann, dass die IT ihrer neuen Rolle möglicherweise nicht gerecht wird.

VIELE BAUSTELLEN MÜSSEN GLEICHZEITIG GESCHLOSSEN WERDEN: BUDGETS FLIESSEN PRIORISIERT IN IT-MODERNISIERUNG, PROZESSOPTIMIERUNG UND KUNDENZENTRIERUNG

Aus technologischer Perspektive ist die Cloud für das Zielbild eines digitalen Unternehmens die zentrale Voraussetzung – neben der Fähigkeit, aus Daten Erkenntnisse und Business Value zu ziehen und die Organisation und Unternehmenskultur auf die stattfindenden Veränderungen bei der Digitalisierung auszurichten. Folglich erhalten fast alle der befragten CIOs in den kommenden Jahren auch mehr Budget für den Aufbau einer Cloud-basierten und schnittstellenoffenen IT-Landschaft. Damit verbunden ist der konsequente Umbau der Legacy-Anwendungen hin zu Microservice-orientierten und schnittstellenoffenen Cloud-native-Architekturen – zumindest bei denjenigen Anwendungen, die sich für die Cloud-Nutzung eignen. Cloud-native-Architekturen werden sich – laut den Einschätzungen der befragten CIOs und IT-Verantwortlichen – durchsetzen: 95 Prozent halten es für wahrscheinlich, dass ein großer Teil der künftig genutzten Softwareanwendungen auf Cloud-native-Technologien aufgebaut sein wird, und 65 Prozent sind sich sicher, dass Geschäftsprozesse in naher Zukunft überwiegend digital in der Cloud abgebildet und somit besser miteinander verzahnt (Multi-Cloud) und intelligent gesteuert werden können.

MANGEL AN FACHKRÄFTEN UND DIGITALEN TALENTEN KANN TRANSFORMATIONSVORHABEN VERLANGSAMEN

Trotz einer höheren Aufmerksamkeit für die IT und steigenden Budgets für die Digitalisierung ist der Erfolg der digitalen Transformation sehr eng mit der angespannten Lage am IT-Arbeitsmarkt verknüpft. Die Folge: In jedem zweiten untersuchten Unternehmen wird sich aufgrund des Mangels an Digital- und IT-Fachleuten die digitale Transformation verzögern. Ein Grund für diese These ist, dass laut 60 Prozent der Befragten der Mangel an IT-Fachkräften dazu führt, dass sie sich nur auf die wichtigsten strategischen Digitalisierungsprogramme und Projekte fokussieren können. Da jedoch die meisten Unternehmen mit der Herausforderung des Fachkräftemangels zu kämpfen haben, besteht nur in sehr wenigen Fällen – vor allem in eher endkundenorientierten Branchen – die Befürchtung von Wettbewerbsnachteilen.



Lünendonk im Interview mit Wipro zu den Studienergebnissen



Wipro zählt laut Lünendonk-Liste zu den 15 führenden IT-Beratungs- und Systemintegrations-Unternehmen in Deutschland. Als Head of Sales Germany & Austria bei Wipro kennt Chris Fraune die Herausforderungen, welche Kundinnen und Kunden bei der digitalen Transformation haben. Im Interview werfen wir einen Blick in die Zukunft, diskutieren wie Unternehmen den Anschluss an die digitalen Vorreiter nicht verlieren, welche Rolle externe Dienstleister einnehmen und warum Change Management in einer agilen Welt so wichtig ist.



Chris Fraune
Head of Sales Germany & Austria
Integrated Digital, Engineering, and
Application Services (iDEAS)

Wipro Limited

LÜNENDONK: Chris, unsere gemeinsame Studie beleuchtet die Veränderungen, die derzeit in den IT-Abteilungen großer mittelständischer Unternehmen und Konzerne stattfinden. Haben euch einige Ergebnisse überrascht?

CHRIS FRAUNE: Insgesamt haben uns die Ergebnisse zwar nicht überrascht, aber sie haben unsere Erfahrungen aus Kundengesprächen und unsere eigenen Einschätzungen zur digitalen Transformation durchaus bestätigt.

LÜNENDONK: Kannst du einige Beispiele nennen?

CHRIS FRAUNE: Beispielsweise hat COVID-19 signifikante Veränderungen mit sich gebracht, was sich positiv auf die Rolle und Wahrnehmung der IT ausgewirkt hat. Ein Beispiel ist Remote Working: Plötzlich passierte IT nicht mehr einfach so und nahezu unbemerkt im Hintergrund. Durch die Verlagerung eines großen Teils der Arbeitsplätze ins Homeoffice war die IT der Enabler und konnte ihre Bedeutung für die Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebes unter Beweis stellen. Auch wenn sich Kernprozesse nicht über Nacht geändert haben, so war doch diese sehr sichtbare, kritische Rolle der IT entscheidend, um insgesamt die Digitalisierung mehr in den Fokus des Topmanagements zu rücken.

Ein Ergebnis hat mich jedoch verwundert: Die Hälfte der Befragten geht davon aus, dass die „Industrial Cloud“ auch 2024 noch wenig relevant sein wird. Wenn man bedenkt, wie stark Hyperscaler und andere Cloud Provider in Industrial Cloud Solutions investieren, hätte ich hier mehr Zustimmung und Gewichtung erwartet. Aber vermutlich sind die



Future of IT – die Rolle der IT bei der Digital Business Transformation

Lösungsansätze der Industrial Cloud zurzeit noch zu abstrakt und für viele nicht greifbar. Es gibt also noch viel Arbeit, um die Relevanz der Industrielösungen zu erhöhen.

LÜNENDONK: Ein aus unserer Sicht alarmierendes Ergebnis ist, dass jeder zweite Studienteilnehmende befürchtet, dass sich die Kluft zwischen seinem Unternehmen und digitalen Vorreitern weiter vergrößert. Nehmt ihr diese Sorge auch in euren Gesprächen wahr?

CHRIS FRAUNE: Ja, diese Sorge nehmen wir auch wahr, unter anderem angetrieben durch den Erfolg der zumeist amerikanischen, großen Technologieunternehmen. Wir sehen ja, wie Netflix oder Uber komplett neue Business-Modelle geschaffen haben oder wie Tesla die Automobilindustrie aufmischt. Wir sehen hier in der Tat eine große Lücke zwischen den digitalen Vorreitern und der breiten Masse. Betroffene Unternehmen sollten also zügig handeln und das Thema Digitalisierung ganz oben auf ihre strategische Agenda setzen.

LÜNENDONK: Es scheint aber sehr viel Bewegung in den Unternehmen zu geben. 83 Prozent der Studienteilnehmenden beobachten, dass die Fachbereiche seit Ausbruch der Corona-Krise die Digitalisierung deutlich stärker forcieren. Welche Auswirkungen hat das aus eurer Sicht auf die IT?

CHRIS FRAUNE: Fundamental sehen wir zwei große Trends: Da ist zum einen der Trend von Backoffice-Funktionalitäten für HR, Finanzen, Einkauf etc., bei denen der Prozess im Vordergrund steht, hin zu User-centric-Features und Insights, die Entscheidungen unterstützen. Wir sprechen hier auch von der „intelligenten Prozessautomatisierung“ mithilfe von Technologien wie Process Mining, Robotics und künstlicher Intelligenz. Dieser Trend läuft zwar schon einige Zeit, wurde aber durch die Corona-Krise enorm beschleunigt.

Der zweite Trend ist die Digitalisierung der Produktion und der Produkte in integrierte Systeme. Historisch gab es sehr wenig Integration, aber das ändert sich derzeit massiv, insbesondere bezogen auf die Endprodukte. Industrie 4.0 ist in aller Munde und hat seit Corona an Fahrt aufgenommen. Besonders in der Automobilindustrie lässt sich das gut beobachten. Früher waren Autos „mechanische Wunderwerke“, jetzt werden sie „software-defined“, das heißt die Software bestimmt in signifikantem Umfang die Funktionalität des Autos in der Zukunft. Früher musste man zum Tuning in den Shop, bald – und bei Tesla schon heute – bekommt man neue Software-Updates „over the air“ (OTA). Um solche digitalen Services aber zu ermöglichen, muss sich die IT jetzt weiterentwickeln und sich als Enabler für Innovationen und die Transformation positionieren. Für jeden CIO sollten daher ganz klar Produktentwicklung, Produktion und Verkauf die wichtigsten internen Kunden respektive Partner sein.

"Für jeden CIO sollten ganz klar Produktentwicklung, Produktion und Verkauf die wichtigsten internen Kunden respektive Partner sein."



Chris Fraune
Wipro



Future of IT – die Rolle der IT bei der Digital Business Transformation

LÜNENDONK: Die IT wird tatsächlich laut der Studie auch stärker als Business-Partner angesehen und bekommt mehr Budget. Allein diese beiden Aspekte werden aber wohl nicht ausreichen, um den digitalen Wandel voranzutreiben. Wie sollte eine moderne IT aufgestellt sein und im Unternehmen agieren?

CHRIS FRAUNE: Hier braucht die IT ganz klar eine starke Ausrichtung am Business und an den Value Streams, um dort effektiv die Wertschöpfung unterstützen zu können. Das Business möchte nicht über Patch Levels oder Regression Testing sprechen – diese „Standard-Services“ können entweder von Dienstleistungspartnern oder durch eine Shared-Services-Funktion im Unternehmen übernommen werden. Darüber hinaus stellen viele Cloud-Anbieter solche Services sowieso schon automatisiert auf ihren Cloud-Plattformen zur Verfügung. Die Aufmerksamkeit des CIOs und des Großteils der IT-Funktion muss aber direkt auf die Business-Prozesse und Kundenprodukte ausgerichtet sein. Hier ist es erfreulich zu lesen, dass 65 Prozent der Befragten mit der Einführung einer agilen Demand- und Supply-Organisation gut vorangeschritten sind.

LÜNENDONK: Tatsächlich sollen in allen untersuchten Unternehmen bis 2024 Supply- und Demand-orientierte IT-Organisationen entstehen. Allein schon im Hinblick auf organisatorische und kulturelle Aspekte ist dies kein einfacher Weg. Worauf kommt es aus eurer Sicht besonders auf dem Weg zu crossfunktionalen Teams an?

CHRIS FRAUNE: Hier sollten Unternehmen den kulturellen Aspekt und das „Changemanagement“ nicht unterschätzen. Beide Seiten, Business und IT, stehen dabei vor Herausforderungen. Ich habe in vielen Unternehmen gesehen, dass es für die Mitarbeitenden wirklich schwierig ist, eine Lösung iterativ und gemeinsam zu erarbeiten – da man es gewohnt ist, Input über Steering Committees oder andere Gremien zu geben. Auch strukturelle Aspekte wie Quartals- und Jahresbudgets müssen an die Agilität angepasst werden. Daher empfehle ich eine „Überinvestition“ in das Changemanagement.

LÜNENDONK: Seht ihr hinsichtlich der künftigen Aufstellung einer IT-Abteilung eigentlich Unterschiede zwischen Mittelstand und Großkonzern?

CHRIS FRAUNE: Ja und nein. Im Mittelstand ist das Bild oft noch sehr viel differenzierter und es gibt große Unterschiede. Zum Beispiel habe ich dieses Jahr mit einem Mittelständler gearbeitet, bei dem sich der Co-CEO aktiv mit in IT-Initiativen einschaltet und sie als Sponsor vorantreibt. Das bringt natürlich Rückenwind. Bei anderen Mittelständlern fehlt aber zum Teil das IT-Know-how in den Führungsgremien – was bei Großkonzernen tendenziell bereits anders ist. Unternehmen ohne Digitalkompetenzen

"Ich empfehle eine 'Überinvestition' in das Changemanagement."



Chris Fraune
Wipro



Future of IT – die Rolle der IT bei der Digital Business Transformation

im Vorstand laufen aber große Gefahr, bei der Digitalisierung zurückzufallen – egal ob Mittelstand oder Großkonzern.

LÜNENDONK: In letzter Zeit waren wieder größere Outsourcing-Deals mit Volumina bis in den Milliarden-Euro-Bereich zu beobachten. Dabei geht es aber nicht nur um den IT-Betrieb, sondern immer mehr Kunden ziehen ihre strategischen IT-Dienstleister tiefer in ihre Wertschöpfung. Welche Themen in der langfristigen strategischen Zusammenarbeit nehmt ihr am Markt wahr?

CHRIS FRAUNE: Die größten Trends sehen wir in zwei Bereichen: Zum einen entschließen sich Unternehmen zum Outsourcing von „Standardbereichen“ wie Netzwerk, Workplace-Services, Applikationsmanagement. Hier möchten die Kunden sowohl von den „Economies of Scale“ von Anbietern wie Wipro profitieren als auch Kosten senken, Qualität erhöhen und Managementzeit freistellen.

Der zweite Bereich ist in der Tat die Produktentwicklung, in der Software mehr und mehr ein kritischer Baustein ist. Aber leider fehlt es den Unternehmen an genügend Fachkräften und Know-how, weshalb wir eine steigende Nachfrage nach Softwareentwicklungsthemen spüren.

LÜNENDONK: Zeichnet sich aus eurer Sicht eine neue Welle im IT-Outsourcing und der Zusammenarbeit zwischen Kunde und IT-Dienstleister ab?

CHRIS FRAUNE: Ich denke ja, aber mit sehr enger Verknüpfung zwischen Kunde und IT-Dienstleister. Zum Beispiel haben wir Modelle, bei denen wir die IT „self-funded“ modernisieren. Der Kunde hat dabei konstante Kosten, also keine zusätzlichen Investitionen für die Transformation, und zieht den Business-Nutzen aus moderneren und besseren Systemen. Außerdem haben wir Modelle, bei denen wir nach Milestones oder Programmerfolg vergütet werden. Dieses Vorgehen verteilt das Risiko, aber auch den Benefit.

LÜNENDONK: Dazu passt, dass 90 Prozent der befragten Digital- und IT-Verantwortlichen in Zukunft intensiver mit strategischen Dienstleistungspartnern zusammenarbeiten möchten, um diese langfristig zu binden und damit unter anderem auch die Lieferfähigkeit sicherzustellen. Welche Anforderungen muss ein solcher strategischer IT-Dienstleister aus eurer Perspektive erfüllen?

CHRIS FRAUNE: Auf der einen Seite sind es die Hard Facts wie Skalierbarkeit, Kompetenz und auch Preis. Auf der anderen Seite sind es die Soft Facts. Hier kommt es insbesondere darauf an, dass die Unternehmen ein Vertrauensverhältnis zum Partner entwickeln. Vertrauen muss natürlich gewonnen werden, aber wenn Misstrauen vorherrscht, wird

"Unternehmen ohne Digitalkompetenzen im Vorstand laufen große Gefahr, bei der Digitalisierung zurückzufallen."



Chris Fraune
Wipro



das die Erfolgchancen negativ beeinflussen. Die Unternehmen sollten also Zeit mit ihrem Partner verbringen, um ein Vertrauensverhältnis aufzubauen.

LÜNENDONK: Zum Abschluss noch eine Frage zum wichtigen Aspekt der Nachhaltigkeit. Vor allem das Thema des Energieverbrauchs steht derzeit im Fokus. Was kann die IT hier leisten, um die ab 2024 geltenden ESG-Richtlinien zu erfüllen?

CHRIS FRAUNE: Hier gibt es tatsächlich sehr viele Bereiche, zu denen die IT einen Beitrag leisten kann. Allerdings geht es nicht nur darum, die Energiekosten für das Data Center zu reduzieren oder das richtige ESG-Reporting einzuführen und zu betreiben, damit Einsparmöglichkeiten erkannt und ESG-Richtlinien auch richtig umgesetzt werden.

Enormes Potenzial liegt auch im Produktbereich, um beispielsweise durch Sensoren (IoT 4.0) ineffiziente Maschinen in der Produktion zu identifizieren oder einen ungewöhnlich hohen Energieverbrauch im Betrieb zu erkennen. Aber auch Sustainability by Design gewinnt in der Softwareentwicklung derzeit massiv an Relevanz. Dabei geht es darum, dass Softwarelösungen bereits in ihrer Architektur so gestaltet sind, dass sie energieeffizient arbeiten, indem sie weniger CPU-Zeit und Speicher benötigen oder indem nur effiziente Datenformate genutzt werden.

"Sustainability by Design gewinnt in der Softwareentwicklung derzeit massiv an Relevanz."



Chris Fraune
Wipro



Wipro Limited



Wipro Limited

Hamburger Allee 2-4, 60486 Frankfurt am Main
Website: www.wipro.com



Chris Fraune

Head of Sales Germany & Austria
Integrated Digital, Engineering, and Application
Services (iDEAS)
E-Mail: chris.fraune@wipro.com



Michael Seiger

Country Head & Managing Director Germany
E-Mail: michael.seiger@wipro.com

WIPRO: PARTNER FÜR DIGITALE TRANSFORMATION

Der IT-Konzern Wipro Limited gehört mit 240.000 Mitarbeitenden in 66 Ländern zu den weltweit führenden Technologiedienstleistern. Auch in Deutschland ist Wipro ein starker Partner, wenn es um die digitale Transformation geht. Zu den Kunden zählen globale Konzerne und bekannte Marken, unter anderem aus Bereichen wie Automobilindustrie, Banken und Versicherungen, Handel, Maschinenbau oder Telekommunikation, aber auch viele Mittelstandsunternehmen in Deutschland.

Die Leistungen von Wipro zeichnen sich durch fundiertes Wissen und wertvolle Praxiserfahrung in IT-Services, Cloud, Applikationsentwicklung und -management, Infrastruktur und Netzwerkmanagement, Cybersecurity, Data Analytics, Robotics und KI aus. Diese Expertise wird durch Marktanalysen bestätigt: Für die Marktforscher von Lünendonk zählt Wipro zu den Top-10-Dienstleistern für Digital Experience Services in Deutschland und für Whitelane zählt Wipro zu den Top-5-Service-Providern in Deutschland, mit einem Kundenzufriedenheitsindex von 80 Prozent, verglichen mit einem Durchschnitt von 74 Prozent. Gemeinsam mit den über 1.800 Angestellten in Deutschland und Österreich sowie den weltweiten Experten ist Wipro bestens aufgestellt, die digitale Transformation der deutschen Wirtschaft zu unterstützen. Geschäftsführer für Deutschland und Österreich ist Michael Seiger.



Lünendonk & Hossenfelder GmbH

L Ü N E N D O N K ”



KONTAKT

Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Mario Zillmann

Partner

Maximilianstraße 40, 87719 Mindelheim

Telefon: +49 8261-73140-0

E-Mail: zillmann@lunenendok.de

Website: www.lunenendok.de

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 Management- und IT-Beratung, Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung, Facility Management und Instandhaltung sowie Personaldienstleistung (Zeitarbeit, Staffing).

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 Journalisten. Jährlich zeichnet Lünendonk zusammen mit einer Medienjury verdiente Unternehmen und Unternehmer mit den Lünendonk-Service-Awards aus.

Lizenz- und Studieninformation

Die hier dargestellte Studie wurde exklusiv für die Wipro Limited erstellt. Eine Zweitverwertung der Studienergebnisse ist nur unter Quellenangabe erlaubt. Eine Nutzung der Studie zu eigenen Marketing- oder Vertriebszwecken ist nicht gestattet.

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

Alle Informationen dieses Dokuments entsprechen dem Stand zum Veröffentlichungsdatum. Alle Berichte, Auskünfte und Informationen dieses Dokuments entstammen aus 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.

Um weitere Vorteile eines Dokuments im PDF Format kennenzulernen, klicken Sie bitte auf den Hilfe-Leitfaden des Acrobat Reader, den Sie im aktuellen Dokument finden.



www.lunenendok.de/agbs

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 Management- und IT-Beratung, Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung, Facility Management und Instandhaltung sowie Personaldienstleistung (Zeitarbeit, Staffing). 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 Journalisten.



Wirtschaftsprüfung &
Steuerberatung



Managementberatung



Engineering Services



Informationstechnologie



Facility Management &
Instandhaltung



Zeitarbeit &
Personaldienstleistung

IMPRESSUM

Herausgeber:
Lünendonk & Hossenfelder GmbH
Maximilianstraße 40
87719 Mindelheim

Telefon: +49 8261 73140-0
Telefax: +49 8261 73140-66
E-Mail: info@lunenendonk.de

Erfahren Sie mehr unter www.lunenendonk.de

Autoren:
Mario Zillmann, Partner

Bilderquellen:
Titel © Adobe Stock / peshkova