



Lünendonk®-Studie 2023

IT-Strategien und Cloud-Sourcing im Zuge der digitalen Transformation

Der Markt für IT-Sourcing-Beratung in Deutschland

Eine Studie der Lünendonk & Hossenfelder GmbH in Zusammenarbeit mit



Inhaltsverzeichnis

VORWORT	3
MANAGEMENT SUMMARY	5
METHODIK DER LÜNENDONK-STUDIE.....	7
PERSPEKTIVE DER ANWENDERUNTERNEHMEN	
AUSWIRKUNGEN DER CLOUD-NUTZUNG UND DIGITALEN TRANSFORMATION AUF DAS IT-SOURCING	9
CLOUD-STRATEGIEN UND IHRE AUSWIRKUNGEN AUF DAS IT-SOURCING	14
FINOPS UND STEUERUNG DER CLOUD-KOSTEN	19
MANAGEMENT HYBRIDER UND MULTIPLER CLOUD-UMGEBUNGEN.....	21
NUTZUNG VON BENCHMARK-DATEN UND FEEDBACK ZUR KUNDENZUFRIEDENHEIT...	28
RELEVANZ VON NEAR- UND OFFSHORING.....	31
ZUSAMMENARBEIT MIT IT-SOURCING-BERATUNGEN.....	35
PERSPEKTIVE DER IT-SOURCING-BERATUNGEN	
TEILNEHMERLISTE DER IT-SOURCING-BERATUNGEN	37
DER MARKT FÜR IT-SOURCING-BERATUNG IN DEUTSCHLAND	38
KUNDENSCHWERPUNKTE DER IT-SOURCING-BERATUNGEN.....	39
LEISTUNGSSCHWERPUNKTE DER IT-SOURCING-BERATER	42
AUSSCHREIBUNGSSCHWERPUNKTE VON KUNDEN	46
ENTWICKLUNG DER NACHFRAGE NACH CLOUD-SERVICES	49
TECHNOLOGIETRENDS HEUTE UND 2023/2024	54
HONORARSÄTZE DER IT-SOURCING-BERATUNGEN.....	57
MITARBEITERENTWICKLUNG UND UMGANG MIT DEM IT-FACHKRÄFTEMANGEL	58
ZUSAMMENARBEIT VON IT-SOURCING-BERATUNGEN MIT IT-DIENSTLEISTERN	63
FAZIT UND AUSBLICK.....	69
NACHWORT.....	72
LÜNENDONK IM INTERVIEW MIT DEN STUDIENPARTNERN	73
UNTERNEHMENSPROFILE	109
LIZENZ- UND STUDIENINFORMATION.....	117



Vorwort

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

die Bedeutung einiger Themen lässt sich oft gut daran erkennen, dass sie auch in konjunkturschwachen und Krisenzeiten vorangetrieben werden. Die digitale Transformation ist ein solches Thema. Mehr noch: Sie bildet für die meisten traditionellen Wirtschaftssektoren die Grundlage für das Fortbestehen der Wettbewerbsfähigkeit im Zuge der Neuordnung der globalen Wirtschaftsordnung. Sie ist aber auch eine wichtige Antwort auf den demografischen Wandel und gesellschaftliche Veränderungen. Sowohl Unternehmen als auch der öffentliche Sektor treiben die Digitalisierung und die dazugehörige Transformation daher massiv voran. Die Transformation umfasst dabei nahezu alle Wertschöpfungsbereiche angefangen von den kundenbezogenen Prozessen (Marketing, Vertrieb, Service) über die Operations (Logistik, Supply Chain, Produktion) und dem digitalen Arbeitsplatz (Employee Experience) bis hin zum Onlinezugangsgesetz.

Das bestätigt auch der Blick auf den deutschen IT-Dienstleistungsmarkt: Selbst in Zeiten eines schwachen Wirtschaftswachstums wie im Jahr 2022 stiegen die IT-Ausgaben der Unternehmen und damit die Umsätze der IT-Dienstleister deutlich an. Besonders dynamisch entwickelt sich die Nachfrage nach IT-Modernisierung und Cloud-Transformation, aber auch nach Dienstleistungen rund um die Steuerung der IT-Operations, was vor allem mit veränderten Anforderungen im Zuge der digitalen und Cloud Transformation zusammenhängt.

Eine unmittelbare Folge aus der Digitalisierung der Fachprozesse ist eine stark steigende Komplexität, die im IT-Betrieb abgebildet werden muss. Hinzu kommen mit zunehmender Etablierung produktorientierter Organisationen neue Anforderungen an den Software Lifecycle von digitalen Produkten, die sich auf die IT-Operations auswirken. Für den Betrieb des gesamten IT-Stacks – inklusive der immer häufiger auf Cloud-native-Technologien und DevOps-Methodik basierenden Softwareanwendungen – bestehen hohe Anforderungen an Security, Verfügbarkeit und Performance. Gleichzeitig erfordern die im Zuge der Cloud Transformation entstehenden Multi- und Hybrid-Cloud-Landschaften eine integrierte Steuerung von Aufgaben wie Security Monitoring, Identity & Access Management, Provisionierung oder Anwendungsentwicklung.

Da die Steuerung solcher IT-Umgebungen eine enorm hohe Komplexität aufweist und gleichzeitig in vielen IT-Abteilungen Fachkräfte fehlen, verlagern immer mehr Unternehmen ihre IT-Operations an Managed Service Provider. Das wiederum verändert jedoch auch die



Mario Zillmann

Partner

Lünendonk & Hossenfelder GmbH



Tobias Ganowski

Consultant

Lünendonk & Hossenfelder GmbH



Anforderungen an externe Dienstleister auf der einen Seite aber auch an das IT-Sourcing auf der anderen Seite. Beispielsweise haben IT-Ausschreibungen immer häufiger einen Business-Kontext, was dazu führt, dass IT-Dienstleister neben technologischer Expertise auch in der Lage sein müssen, ganze Geschäftsprozesse oder digitale Produkte wie einen E-Commerce-Shop, komplette Customer Journeys oder Produkt-Konfiguratoren fachlich und technologisch verantworten.

Allerdings fehlt es in den meisten Unternehmen und Organisationen an Erfahrungen beim IT- und Cloud-Sourcing und an entsprechenden internen Kompetenzen und Skills, um Sourcing-Strategien zu entwickeln und vor allem auch umzusetzen. Im Zuge des Mangels an digitalen Talenten wird sich diese Situation bei gleichzeitig anziehender Nachfrage nach Cloud-Services auch in den nächsten Jahren nicht entspannen. Die Relevanz von Beratungen, die sich auf die Entwicklung und Umsetzung von IT- und Cloud-Sourcing-Strategien fokussiert haben, ist daher seit dem Jahr 2020 nochmals deutlich gestiegen – gerade wenn es um die Entwicklung und Operationalisierung von Cloud-Strategien oder den Aufbau von Organisationsstrukturen und Prozessen zur Multi-Provider-Steuerung geht. Aber auch rund um Aspekte wie Vertragsgestaltung oder Unterstützung bei Ausschreibungen oder bei Themen wie Cloud-Governance und Cyber Security suchen Unternehmen verstärkt nach externer Beratungsexpertise.

Diese Lünendonk®-Studie wurde in fachlicher Zusammenarbeit mit dem IT-Dienstleister Datagroup sowie den Beratungen Aequitas Affinity, Axxcon, HDP Management Consultants, Metrics, Mita und Q_Perior erstellt.

Wir bedanken uns an dieser Stelle herzlich für den fachlichen Input sowie bei allen an der Studie Beteiligten für ihre wertvolle Zeit und ihr Interesse an der Teilnahme!

Wir wünschen Ihnen eine interessante und vor allem nützliche Lektüre.

Herzliche Grüße

Mario Zillmann
Partner

Tobias Ganowski
Consultant



Management Summary

- Durch den steigenden Einfluss der Digitalisierung und digitaler Technologien, veränderter Business-Anforderungen und den IT-Fachkräftemangel überdenken Unternehmen ihre IT-Sourcing-Strategien. Die Komplexität im IT-Sourcing steigt dadurch, sodass nur 53 Prozent der Unternehmen angeben, sich bei der Planung und Umsetzung von IT-Sourcing-Projekten gut aufgestellt fühlen. In Bezug auf Cloud-Sourcing liegt der Anteil sogar bei nur 36 Prozent.
- Die Cloud hat einen maßgeblichen Einfluss auf das IT-Sourcing und mittlerweile branchenübergreifend einen hohen Reifegrad. Eine Cloud-only-Strategie verfolgt zwar nur jedes zehnte Unternehmen, 38 Prozent der Befragten setzen aber auf Cloud-first. 48 Prozent verfolgen einen Cloud-too-Ansatz, sodass auch zukünftig ein größerer Teil noch On-premise betrieben wird – aber ergänzt durch die Cloud. Dabei steigt auch der Anteil jener Unternehmen, welche Kernanwendungen in die Cloud verlagern oder sie Cloud-nativ umbauen. Ein Hemmschuh für eine noch stärkere Cloud-Nutzung bleiben regulatorische Anforderungen, welche für 47 Prozent der Befragten eine Herausforderung darstellt.
- IT-Landschaften werden verzweigter und komplexer: 58 Prozent der Unternehmen nutzen bereits hybride oder multiple Cloud-Umgebungen, weitere 24 Prozent planen dies in Zukunft. Neben der Regulatorik sind weitere Treiber dafür eine höhere Flexibilität und Performance von Cloud-Services. Dadurch ergeben sich jedoch einige Herausforderungen: 85 Prozent der Studienteilnehmer haben Schwierigkeiten bei der Orchestrierung der hybriden/multiplen IT-Service-Prozesse, um diese ganzheitlich zu managen. Ebenfalls stellt für 82 Prozent der Unternehmen die Entwicklung und Umsetzung einer Cloud-Governance eine Hürde dar.

56 Prozent

der Unternehmen haben in ihrer IT-Sourcing-Strategie alle wesentlichen Aspekte zur Cloud-Nutzung geregelt.

41 %

beklagen eine mangelnde Transparenz zur Cloud-Nutzung in ihrem Unternehmen.

Bei 82 Prozent

der Unternehmen ist die interne IT für den Betrieb der verteilten Workloads verantwortlich.



- Nahezu alle Unternehmen überwachen zwar ihre laufenden Cloud-Kosten, jedoch fehlt es vielen Unternehmen noch an Instrumente, um diese besser zu steuern und vorausschauend zu planen. So haben erst 22 Prozent der Unternehmen Kennzahlen zur Messung der Wirtschaftlichkeit der Cloud im Einsatz. Der Bedarf an neuen Ansätzen wie FinOps, bei dem die Zusammenarbeit zwischen Finanzabteilung und IT-Entwicklungsteams intensiviert wird, ist daher hoch.
- Auch bei der Transparenz zu den Preismodellen und dem Nutzungsumfang von Cloud-Services gibt es Optimierungspotenzial. So beklagen 41 Prozent der Unternehmen eine mangelnde Transparenz zur Nutzung von Cloud-Services im Unternehmen, etwa da diese nicht zentral gesteuert werden. Eine Folge davon ist, dass 35 Prozent der Befragten eine mangelnde Kostenplanbarkeit beklagen. Ein weiterer Treiber davon sind andere Verrechnungsmetriken wie sie aus klassischen Sourcing-Modellen bekannt sind.
- Um auf diese Herausforderungen Antworten zu finden, spielen IT-Sourcing-Beratungen eine wichtige Rolle, sodass 77 Prozent der Unternehmen ihr Budget für externe Beratung zu IT-Sourcing 2024 erhöhen möchten – 16 Prozent sogar um über 10 Prozent und trotz angespannter Konjunkturlage.
- Die befragten IT-Sourcing-Beratungen bestätigen dieses Bild und erwarten insbesondere zur IT-Beschaffung, Ausschreibungen, der Entwicklung von IT- und Sourcing-Strategien sowie der Organisations- und Prozessberatung eine starke Nachfrage. In Bezug auf Ausschreibungsinhalte sind die Themen IT-Infrastruktur, Cloud (Cloud-Migration, Cloud-Transformation, Managed Cloud Services), Cyber Security Services und dem Digital Workplace am relevantesten.

61 %

der Unternehmen erstellen für jede Anwendung einen Business Case vor der Entscheidung für die Cloud.

28 Prozent

geben an, dass sich die internen Verrechnungsmöglichkeiten von Cloud-Services als schwierig gestalten.

81 %

erwarten, dass IT-Sourcing-Beratungen Kompetenzen zur Operationalisierung einer Cloud-Governance & Change-Management aufweisen.

55 Prozent

geben an, dass der Fachkräftemangel eine Herausforderung für sie und den Geschäftserfolg darstellt.



Methodik der Lünendonk-Studie

Lünendonk untersucht den deutschen IT-Dienstleistungsmarkt seit 1985 und führt jährlich eine Vielzahl von Studien und Research-Projekten durch. Beispielsweise haben sich die Lünendonk®-Listen „[Führende IT-Beratungs- und Systemintegrations-Unternehmen in Deutschland](#)“ und „[Führende IT-Service-Unternehmen in Deutschland](#)“ sowie die dazugehörige Marktstudie „[Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland](#)“ seit ihrer Erstauflage 1985 zu den mitunter wichtigsten Marktbarometern im deutschen IT-Dienstleistungsmarkt entwickelt.

Neben der allgemeinen Digitalisierung befassen sich bereits seit einigen Jahren sehr viele Unternehmen mit Cloud-Sourcing, also dem stärkeren Bezug von IT-Services und IT-Entwicklungsumgebungen aus der Cloud. Zwar ergeben sich durch die Cloud-Nutzung einige Vorteile und Business-Mehrwerte, gleichzeitig aber auch neue Herausforderungen – etwa infolge komplexerer IT-Vergabestrategien und Transition-Phasen oder veränderter Compliance- und Governance-Anforderungen an die Steuerung Cloud-basierter Geschäftsprozesse bei gleichzeitigem Mangel an Inhouse-Expertise. In diesem Spannungsfeld hat Lünendonk seit Jahren einen hohen und steigenden Bedarf an externer Unterstützung bei der Umsetzung von Cloud-Strategien beobachtet.

Vor allem IT-Sourcing-Beratungen sind auf die Beratung zur Vorbereitung, Durchführung und Transition von IT-Sourcing-Projekten spezialisiert. Allerdings fehlten für den deutschen Markt Informationen einerseits über die IT-Sourcing-Beratungen selbst und andererseits über die Entwicklungen im IT-Sourcing aus Sicht der Anwenderunternehmen.

Diese hohe und zunehmende Relevanz von IT-Sourcing und IT-Sourcing-Beratungen war 2014 für Lünendonk der Anlass, um mit einer separaten Studie den Markt für IT-Sourcing-Beratung zu untersuchen. Bis einschließlich 2019 wurde jährlich eine Marktstudie veröffentlicht, 2020 und 2021 wurde die Studie ausgesetzt. Aufgrund des hohen Bedarfs an validen und aktuellen Informationen über dieses Marktsegment wurde die Studie 2022 wieder aufgelegt, sodass sie in diesem Jahr zum achten Mal veröffentlicht wird.

STUDIE ZEIGT 360-GRAD-BLICK AUF DEN IT-SOURCING-MARKT

In der Studie betrachtet Lünendonk einerseits die Digital- und IT-Sourcing-Strategien großer Anwenderunternehmen, andererseits fließen aber auch die Blickwinkel und Erfahrungen der IT-Sourcing-Beratungen in die Studie ein und es ergibt sich somit ein spannender 360-Grad-Blick auf Entwicklungen und Trends im IT-Sourcing. Die Sichtweise der IT-Sourc-

Seit 2014

untersucht Lünendonk den IT-Sourcing-Markt mittels einer Marktstudie.



ing-Beratungen ist auch daher sehr interessant, weil diese ein umfassendes Bild der (Cloud-) Sourcing-Strategien einer Vielzahl von Kunden haben und mit ihrem umfassenden Erfahrungsschatz eine detaillierte Sicht auf Entwicklungen und Trends im Cloud-Sourcing bieten.

ÜBER DIE DIENSTLEISTERBEFRAGUNG DER IT-SOURCING-BERATUNGEN

An der Studie beteiligten sich 31 (Vorjahr: 29) auf IT-Sourcing spezialisierte Beratungshäuser respektive thematisch breiter aufgestellte Beratungen, die IT-Sourcing-Leistungen in ihrem Portfolio aufweisen. Hierzu wurden Primärdaten schriftlich erhoben und die Antworten der Unternehmen wurden von Lünendonk auf Validität geprüft und bei Bedarf telefonisch nachrecherchiert. Eine Liste der teilnehmenden Beratungshäuser findet sich zu Beginn des Dienstleisterkapitels.

ÜBER DIE ANWENDERBEFRAGUNG

121 mittelständische und große Anwenderunternehmen und Konzerne wurden im Zeitraum von März bis April 2023 telefonisch (CATI) mit einem Interviewleitfaden befragt. Die Befragten stammen aus der Finanzdienstleistungsbranche, der Industrie, dem Gesundheitsmarkt, dem Public-Sektor, dem Handel oder der Energiebranche. Die Unternehmen weisen zu je einem Drittel einen Umsatz von 100 bis 500 Millionen Euro, von 500 Millionen bis 1 Milliarde Euro oder über 1 Milliarde Euro aus. Die Interviewpartnerinnen und -partner waren überwiegend IT-Verantwortliche mit Fokus auf IT-Lieferantenmanagement bzw. IT-Einkauf, IT-Operations oder Outsourcing, IT-Service-Management oder IT-Strategie (CIOs, CTOs).

31
führende IT-Sourcing-Beratungen und 121 Anwenderunternehmen wurden für die Studie befragt.

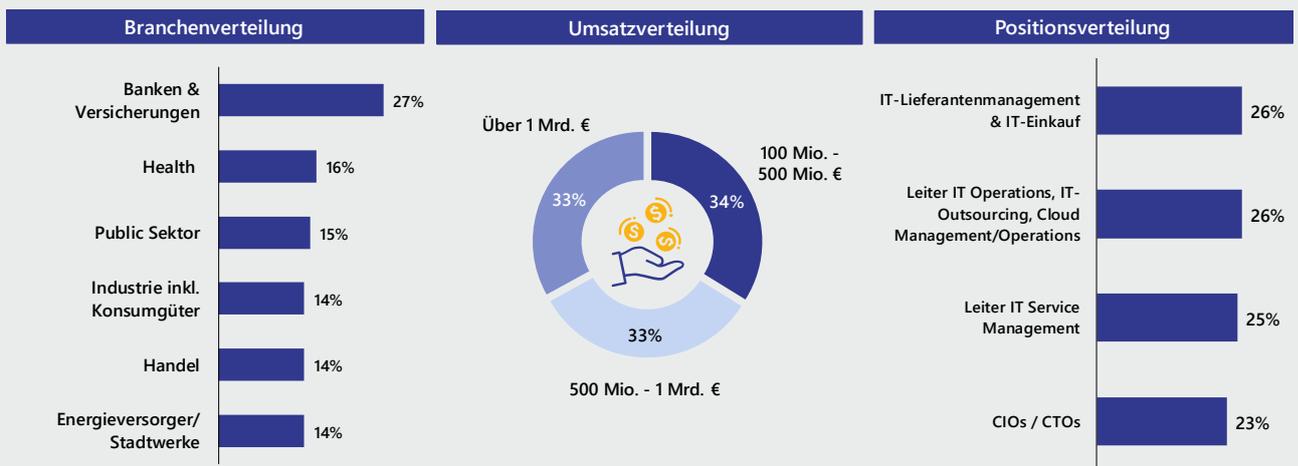


Abb. 1: Branchenverteilung; Umsatzverteilung, Positionsverteilung; Alle Teilnehmer; Mittelwerte; n = 121



Auswirkungen der Cloud-Nutzung und digitalen Transformation auf das IT-Sourcing

Viele Unternehmen sprechen heute nicht mehr nur von der Digitalisierung, sondern von der digitalen Transformation, also dem Umbau ihrer Geschäftsprozesse und Geschäftsmodelle hin zu nutzerzentrierten Plattformen. Treiber dieser Entwicklung sind veränderte Anforderungen der Kunden und Mitarbeitenden sowie die rasante Innovationsgeschwindigkeit von digitalen Technologien rund um Cloud, Künstliche Intelligenz (KI) und Internet of Things (IoT). Das bedeutet, dass Prozesse nicht nur von analogen Medien auf digitale Technologien umgestellt und stärker automatisiert werden, sondern dass Unternehmen mithilfe der digitalen Transformation komplett neue Geschäftsfelder erschließen und sich durch den Einsatz von Data & Analytics und Automatisierungstechnologien zukunftsfähig aufstellen wollen. Die Folgen dieser Entwicklung werden also sehr weitreichend und umfassend sein und bedeuten vor allem für die IT große Veränderungen.

So berichten laut der [Lünendonk®-Studie 2023 „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland“](#) 74 Prozent der Unternehmen, dass sich ihre IT 2024 als proaktiver Business Enabler positioniert, der gemeinsam mit dem Business digitale Produkte entwickelt. Mit Blick auf 2023 stimmten dem nur 51 Prozent der Befragten zu.

DIE IT WIRD KÜNFTIG DEUTLICH STÄRKER ALS BUSINESS-PARTNER AGIEREN

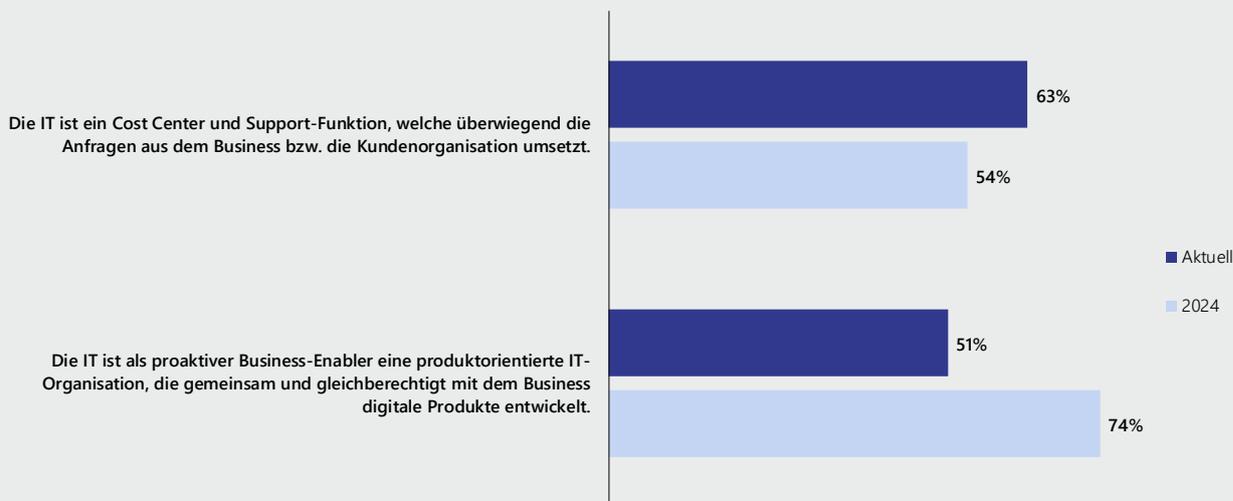


Abb. 2: Quelle: Lünendonk®-Studie 2023: Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland; Frage: Wie ist die IT in Ihrem Unternehmen positioniert und wie sieht das Zielbild aus?- aktuell und 2024; Skala von 1 = „trifft nicht zu“ bis 4 = „trifft voll zu“; Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; dargestellte Antworten beziehen sich auf „trifft eher zu“ und „trifft voll zu“; n = 114



IT-Strategien und Cloud-Sourcing im Zuge der digitalen Transformation

VERÄNDERTE BUSINESS-ANFORDERUNGEN AN DIE IT

Um dieser neuen Rolle gerecht zu werden, muss sich die IT jedoch wandeln. 85 Prozent der IT-Managerinnen und -Manager stimmen etwa der These zu, dass die IT steigende Security-Anforderungen infolge der größeren Cyber-Bedrohungslage beherrschen muss. Ebenso sehen es 83 Prozent der Befragten als wichtig an, dass die IT in Zukunft mehr Agilität, Flexibilität und Geschwindigkeit aufweist, sodass schnell auf veränderte Markt-anforderungen wie etwa politische und ökonomische Krisen reagiert werden kann. Aber auch die Verfügbarkeit von IT-Anwendungen und Skalierung der IT-Ressourcen ist für 82 Prozent eine zunehmende Anforderung aus dem Business an die IT, um etwa digitale Geschäftsmodelle auch bei einer volatilen Nachfrage mit Peaks ohne Unterbrechung betreiben zu können.



DIE IT MUSS AUF VIELE BUSINESS-ANFORDERUNGEN GLEICHZEITIG REAGIEREN



Abb. 3: Quelle: Lünendonk®-Studie 2023: Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland
 Frage: Auf welche der folgenden Business-Anforderungen muss die IT in Ihrem Unternehmen in den kommenden zwei Jahren verstärkt reagieren?
 Skala von 1 = „gar nicht“ bis 4 = „sehr stark“; Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; dargestellte Antworten beziehen sich auf „stark“ und „sehr stark“; n = 115

RELEVANZ DER CLOUD NIMMT ZU

Die Cloud ist dabei die Grundlage für viele Geschäftsmodelle, Softwarelösungen und Prozesse und stellt eine Basistechnologie, unter anderem weil Cloud-Provider (vor allem die Hyperscaler) innovative Werkzeuge für Softwareentwickler zur Verfügung stellen und Skalierung und Hochverfügbarkeit im Betrieb digitalisierter Prozesse ermöglichen. Die intensive Nutzung der Cloud ist daher ein wichtiger Schritt zur Steigerung der Innovationsfähigkeit. Infolgedessen ist die Cloud-Transformation eines der Schwerpunktthemen für Unternehmen in den nächsten Jahren: 59 Prozent der Befragten der erwähnten Lünendonk®-Studie gaben an, 2023 und 2024 stark in die Cloud-Transformation investieren zu wollen. Noch stärker im



IT-Strategien und Cloud-Sourcing im Zuge der digitalen Transformation

Fokus stehen die Themen Cyber Security, Prozesseffizienzen/-automatisierung und die IT-Modernisierung, sodass das IT-Sourcing von diesen Themen stark beeinflusst wird.

INVESTITIONSSCHWERPUNKTE 2024-2025



Abb. 4: Quelle: Lünendonk®-Studie 2023: Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland
 Frage: In welche Themen investiert Ihr Unternehmen in den kommenden zwei Jahren? Skala von 1 = „gar nicht“ bis 4 = „sehr stark“; Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; dargestellte Antworten beziehen sich auf „stark“ und „sehr stark“; n = 113

Das IT-Sourcing, also die Beschaffung von IT-Leistungen und -Services, hat sich in den vergangenen Jahren daher stark gewandelt – und wandelt sich weiterhin. So mussten Unternehmen seit jeher entscheiden, ob und welche IT-Services sie intern eigenständig erbringen oder extern an Dienstleister vergeben – also eine Make-or-Buy-Entscheidung treffen. Durch die zunehmende Digitalisierung nehmen die Anforderungen an die eigene IT jedoch zu; gleichzeitig ermöglichen neue Technologien immer mehr Use Cases und Mehrwerte wie etwa zusätzliche Umsatzströme, eine stärkere Kundenorientierung oder eine höhere Prozesseffizienz. Klassische Auslagerungsformen wie Outsourcing oder Business Process Outsourcing (BPO) wurden somit um neue Technologien und Lösungsansätze (z. B. Software as a Service, Business Process as a Service) ergänzt oder ganz ersetzt. Cloud-basierte Lösungen gewinnen dabei besonders an Bedeutung: So gehen die Marktforscher von Gartner davon aus, dass die weltweiten Cloud-Ausgaben von rund 491 Milliarden Dollar im Jahr 2022 auf fast 600 Milliarden Dollar im Jahr 2023 steigen – ein Plus von etwa 22 Prozent. Auch für 2024 wird mit einer ähnlichen Ausgabensteigerung gerechnet.



IT-Strategien und Cloud-Sourcing im Zuge der digitalen Transformation

HOHE KOMPLEXITÄT IM IT- UND IM CLOUD-SOURCING STELLT UNTERNEHMEN VOR HERAUSFORDERUNGEN

Während sich 53 Prozent der befragten Unternehmen in der Bewältigung der vielschichtigen Herausforderungen im IT-Sourcing gut aufgestellt sehen, schätzen sich 31 Prozent nur mittelmäßig ein. 16 Prozent sehen ihre Unternehmen sogar nur mit einer geringen Kompetenz ausgestattet, um IT-Sourcing-Projekte zielorientiert umzusetzen. Versicherungen und Organisationen aus dem öffentlichen Sektor schätzen sich dabei häufiger schlechter ein als andere Branchen.



Ganz konkret in Bezug auf Cloud-Sourcing-Projekte schätzen die untersuchten Unternehmen ihre Planungs- und Umsetzungskompetenz sogar noch geringer ein: Nur 36 Prozent beurteilen sie als hoch oder sehr hoch. Dies verdeutlicht, dass Unternehmen noch verhältnismäßig wenig Erfahrung mit Cloud-Projekten haben respektive diese sehr komplex sind und daher eine Herausforderung darstellen.

UMSETZUNG VON IT-SOURCING-PROJEKTEN STELLT FÜR VIELE UNTERNEHMEN EINE HERAUSFORDERUNG DAR – INSBESONDERE IM CLOUD-UMFELD

Wie schätzen Sie die Fähigkeit Ihres Unternehmens ein, IT-Sourcing bzw. Cloud-Sourcing Projekte erfolgreich zu planen und umzusetzen?

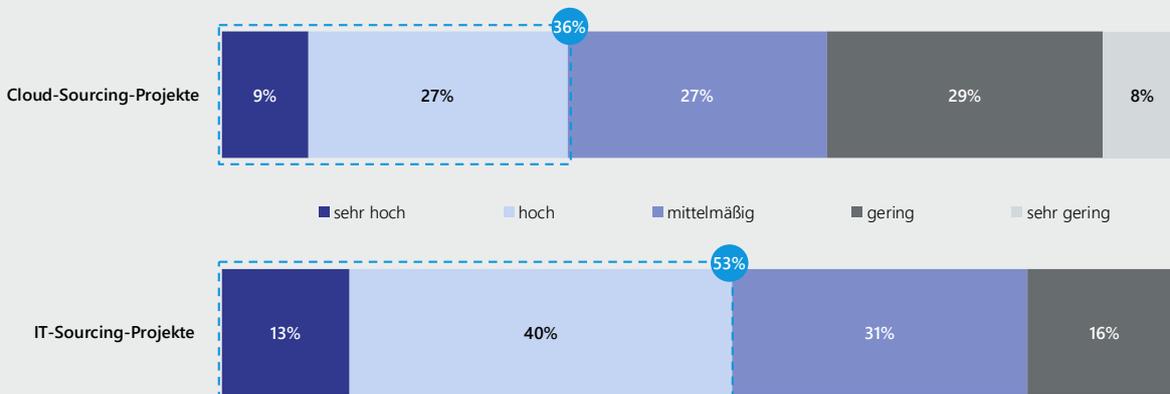


Abb. 5: Frage: Wie schätzen Sie die Fähigkeit Ihres Unternehmens ganz allgemein ein, IT-Sourcingprojekte erfolgreich zu planen und umzusetzen? Skala von 1 = „sehr gering“ bis 5 = „sehr hoch“; Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 121

BESTANDTEILE VON SOURCING-STRATEGIEN

Doch welche Aspekte sind Bestandteil einer schriftlichen Sourcing-Strategie? Laut 69 Prozent der Unternehmen beinhaltet sie die aktuelle IT-Architektur und Organisation, sodass Sourcing-Entscheidungen unter deren Berücksichtigung getroffen und dokumentiert werden. So hat etwa der Umbau hin zu einer Cloud-native-Architektur weitreichende Auswirkungen auf die IT-Architektur und die Aufbau- und Ablauforganisation, die in einer



IT-Strategien und Cloud-Sourcing im Zuge der digitalen Transformation

Strategie festgelegt werden sollten. 10 Prozent der Unternehmen planen dies zukünftig in ihre Sourcing-Strategie aufzunehmen.

Etwas über die Hälfte der Unternehmen (56 %) hat bereits heute alle wesentlichen Aspekte in ihrer Sourcing-Strategie geregelt, etwa welche Anbieter und Services in welchem Umfang von wem genutzt werden dürfen. Unter den befragten Industrieunternehmen und Banken hat bereits ein höherer Anteil relevante Cloud-Aspekte in der Sourcing-Strategie definiert. Über alle Branchen hinweg plant knapp jedes vierte (24 %) Unternehmen, dies zukünftig zu berücksichtigen.

Eine explizite Exit-Strategie zu Cloud-Anbietern ist dagegen nur selten in den Sourcing-Strategien enthalten, da nur 22 Prozent der Befragten darin festgelegt haben, wie ein geregelter Wechsel von einem SaaS-, PaaS- oder IaaS-Anbieter (Software/Platform/Infrastructure as a Service) erfolgen kann und dabei Daten unkompliziert verschoben werden können. In der Vorjahresstudie waren es allerdings noch weniger, nämlich 14 Prozent, sodass eine Entwicklung zu erkennen ist. Weitere 23 Prozent planen, in Zukunft Exit-Strategien für Cloud-Services in die Sourcing-Strategie aufzunehmen.

Exit-Strategien zu Outsourcing-Verträgen haben 38 Prozent der Befragten in ihrer IT-Sourcing-Strategie schriftlich definiert, weitere 22 Prozent möchten sie zukünftig aufnehmen.

BESTANDTEILE VON SOURCING-STRATEGIEN: IT-ARCHITEKTUR UND CLOUD-NUTZUNGSUMFANG SIND DEFINIERT, EXIT-STRATEGIEN DAHINGEGEN NUR SELTEN



Abb. 6: Frage: Hat Ihr Unternehmen eine explizite, schriftlich fixierte Sourcing-Strategie, in der ...; Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 117



Cloud-Strategien und ihre Auswirkungen auf das IT-Sourcing

STEIGENDE BUDGETS FÜR DIE CLOUD-TRANSFORMATION

Die Cloud als führendes IT-Betriebsmodell etabliert sich in immer mehr Unternehmen und wird fester Bestandteil der IT-Landschaft und auch zunehmend von Unternehmensstrategien. Dies zeigt sich auch in den Budgetentwicklungen: Laut der [Lünendonk®-Studie 2023 „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland“](#) wollen 66 Prozent der Unternehmen ihr Budget für die Cloud-Transformation von 2023 auf 2024 steigern. Knapp jedes vierte Unternehmen (24 %) möchte es sogar um über 10 Prozent anheben – wobei auch Preissteigerungen infolge der Inflation einen Einfluss auf die Budgeterhöhungen haben.

BUDGETENTWICKLUNG: MEHR GELD FÜR DIE DIGITALE TRANSFORMATION

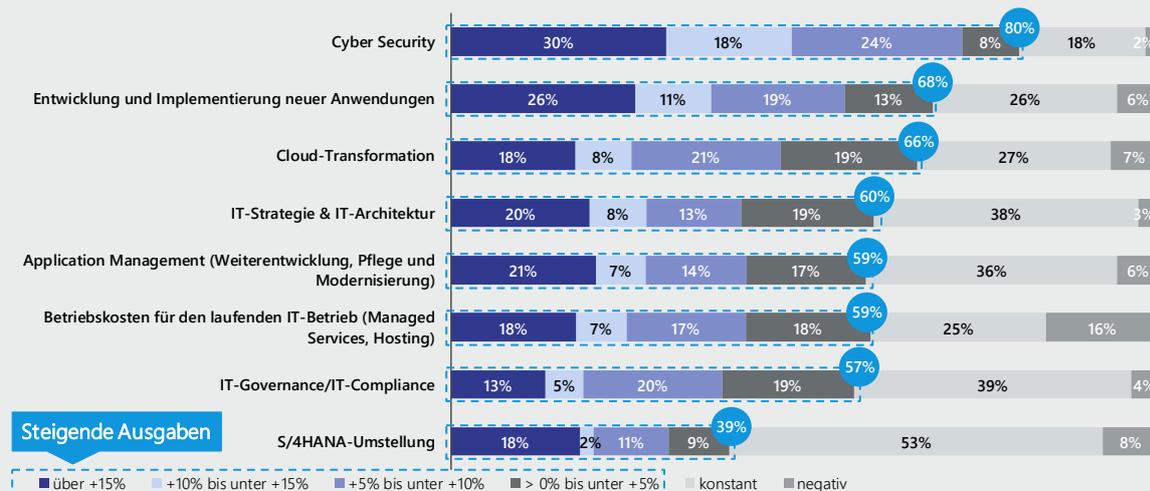


Abb. 7: Quelle: Lünendonk®-Studie 2023: Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland
Frage: Wie werden sich Ihre IT-Budgets von 2023 auf 2024 entwickeln? (Inkl. internen und externen Ausgaben); Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 111

UNTERNEHMEN PRÄFERIEREN „CLOUD TOO“ UND „CLOUD FIRST“

Auf dem Weg zu ihrer Cloud-Transformation verfolgen die meisten der befragten Unternehmen (48 %) eine Cloud-too-Strategie, bei der die Cloud vereinzelt genutzt und mit bestehenden „On premise“-Systemen kombiniert wird. So können regulatorische Anforderungen gegen eine vollständige Verlagerung in die (Public) Cloud sprechen oder diese sogar verbieten. Ein weiterer Aspekt ist, dass in sehr vielen Unternehmen historisch gewachsene Kernanwendungen betrieben werden, die nur unter enorm hohem Aufwand zu einer Cloud-Architektur umgebaut werden können.



IT-Strategien und Cloud-Sourcing im Zuge der digitalen Transformation

38 Prozent der Unternehmen verfolgen dagegen eine Cloud-first-Strategie, das heißt, sie bevorzugen zwar grundsätzlich Cloud-Lösungen, jedoch nutzen sie für bestimmte Anwendungsfälle weiterhin „On premise“-Lösungen. Vor allem neu entwickelte Anwendungen werden häufig Cloud-native entwickelt und betrieben, aber auch bestehende Applikationen schrittweise zu einer Cloud-Architektur umgebaut. Laut der [Lünendonk®-Studie 2023 zum IT-Dienstleistungsmarkt](#) setzen bereits 44 Prozent der Unternehmen bei der Entwicklung neuer Softwarelösungen vereinzelt auf Cloud-native-Technologien. Damit wollen sie auf veränderte Kundenanforderungen, auf den Innovationsdruck und kürzere Time-to-Market-Zyklen reagieren. So werden immer mehr Anwendungen – vor allem an der Kundenschnittstelle – Cloud-native, also auf der Grundlage einer Cloud-Architektur und als modularer Microservice, entwickelt.

UNTERNEHMEN VERFOLGEN UNTERSCHIEDLICHE ANSÄTZE BEI DER IMPLEMENTIERUNG VON CLOUD-NATIVE ANWENDUNGEN

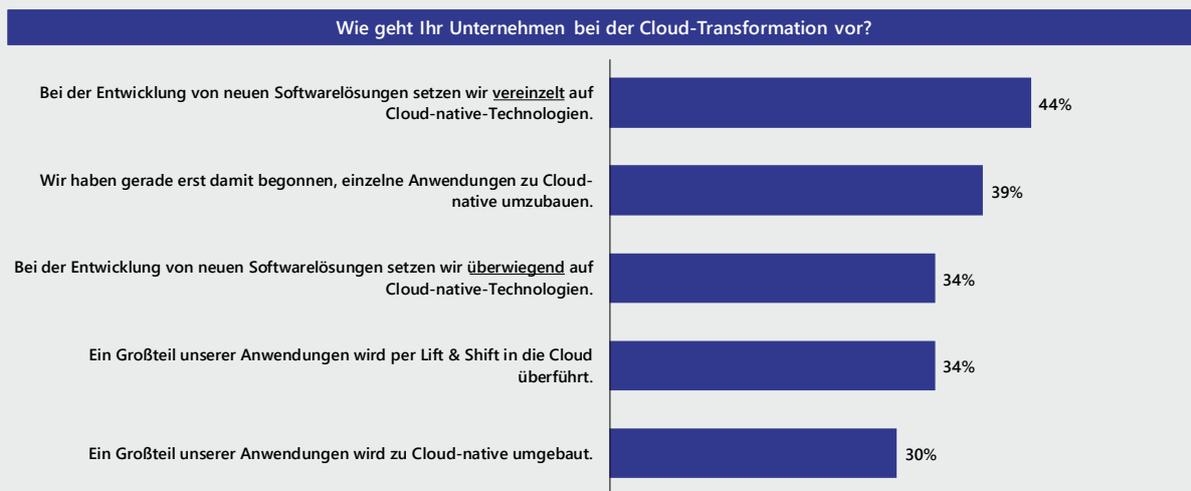


Abb. 8: Quelle: Lünendonk®-Studie 2023: Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland
Frage: Wie geht Ihr Unternehmen bei der Cloud-Transformation vor? Alle Teilnehmer; n = 116

„CLOUD ONLY“ IST DIE AUSNAHME

Eine Cloud-only-Strategie, bei der ausschließlich Cloud-Services genutzt werden, kommt nur bei 10 Prozent der befragten Unternehmen zum Einsatz. Diese Strategie wird vor allem von Neugründungen oder Start-ups bevorzugt, die keine Legacy-IT und gewachsene Strukturen aufweisen, wogegen bei etablierten Unternehmen eine vollständige Verlagerung von „on premise“ in die Cloud aufgrund der Komplexität und der Anforderungen an den IT-Betrieb während des laufenden operativen Geschäfts nur sehr schwer realisierbar ist.



DIE CLOUD IST FESTER BESTANDTEIL DER IT-STRATEGIE

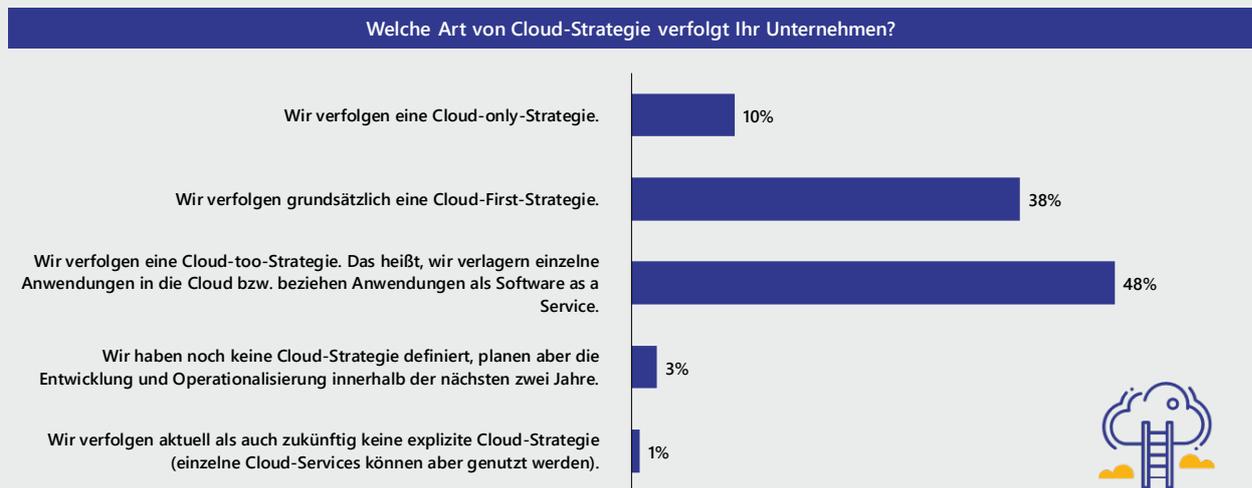


Abb. 9: Frage: Welche Art von Cloud-Strategie verfolgt Ihr Unternehmen? Alle Teilnehmer; n = 117

AUCH KERNANWENDUNGEN WERDEN ZUNEHMEND AUS DER CLOUD BEZOGEN UND DARAUFGEBAUT

Kernanwendungen, also Programme, die das Kerngeschäft abbilden, sind für die Unternehmenssteuerung besonders wichtig und kritisch und wurden aufgrund ihrer operativen Relevanz in der Vergangenheit eher selten in die Cloud ausgelagert respektive Cloud-native umgebaut. Allerdings führen die veränderten Anforderungen an den IT-Betrieb und die Unterstützung kritischer Geschäftsprozesse immer häufiger dazu, dass Unternehmen sich der Modernisierung ihrer Kernanwendungen widmen. So gibt es beispielsweise einige ERP-SaaS-Anbieter am Markt, die wichtige Geschäftsprozesse wie Finanz- oder Vertriebsprozesse in der Cloud abbilden. Auch SAP bietet zur neuesten Produktgeneration S/4HANA eine Cloud-Variante an und auch Softwarekonzerne wie Salesforce, Workday, Oracle oder Microsoft setzen mit ihren betrieblichen Anwendungen konsequent auf Cloud-Angebote. Dieser Trend spiegelt sich auch in den Planungen der befragten Unternehmen wider.

37 Prozent der Studienteilnehmer geben an, bereits Kernanwendungen in der Cloud laufen zu lassen. Weitere 27 Prozent planen dies – vor allem Unternehmen aus der Handels- und der Energiebranche. 36 Prozent gehen hingegen davon aus, dass auch in Zukunft keine Kernanwendungen aus der Cloud betrieben werden.



AUCH KERNANWENDUNGEN WERDEN FÜR DIE CLOUD UMGEBAUT UND OPTIMIERT – ABER NUR SELEKTIV

Planen Sie, auch Kernanwendungen wie zum Beispiel Ihre Finanzsysteme/Buchhaltung oder branchenspezifische Systeme, die unmittelbar Ihr Kerngeschäft betreffen, in die Cloud auszulagern bzw. Cloud-native umzubauen?

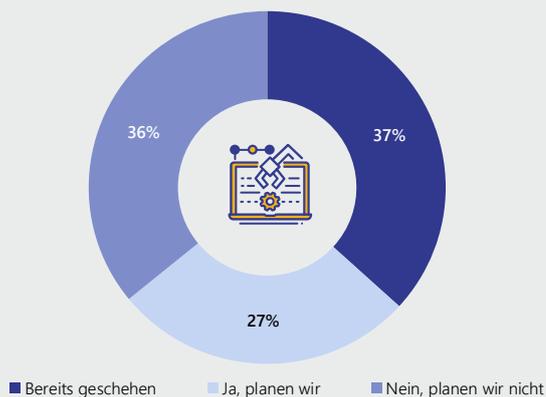


Abb. 10: Frage: Planen Sie, auch Kernanwendungen wie zum Beispiel Ihre Finanzsysteme/Buchhaltung oder branchenspezifische Systeme, die unmittelbar Ihr Kerngeschäft betreffen, in die Cloud auszulagern bzw. Cloud-native umzubauen? Alle Teilnehmer; n = 117

REGULATORIK BEEINFLUSST DEN EINSATZ DER CLOUD IN UNTERNEHMEN UND BEHÖRDEN STARK

Ein Aspekt, warum sich einige Unternehmen mit der Verlagerung von Services in die Cloud noch schwertun, sind regulatorische Anforderungen sowie Bedenken hinsichtlich der Datensicherheit. Regularien wie die BAIT/VAIT (Bank-/Versicherungsaufsichtliche Anforderungen an die IT), DORA (Digital Operational Resilience Act), NIS-2-Richtlinie (Network and Information Security Directive), MaRisk (Mindestanforderungen an das Risikomanagement) oder die Leitlinien der European Banking Authority (EBA) stellen hohe Anforderungen an regulierte Branchen wie den Finanzsektor zur Cloud-Nutzung. Aber auch die Einhaltung des Datenschutzes und die Absicherung besonders sensibler Daten in der Cloud stellen häufig eine große Hürde dar. So geben 47 Prozent der Befragten an, dass regulatorische Vorschriften den Einsatz der Cloud in ihrem Unternehmen stark behindern. Unter den befragten Finanzdienstleistern und Organisationen aus dem öffentlichen Sektor liegt der Wert – wie aufgrund der komplexen regulatorischen Vorgaben zu erwarten – etwas höher.

Dies hat zur Folge, dass bei allen Unternehmen, die von Regulatorik betroffen sind, die Umsetzung von Cloud-Strategien verlangsamt wird und gewisse Daten nicht mit der Public Cloud geteilt werden. Tatsächlich müssen personenbezogene Daten laut Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) und EU-Datenschutz-Grundverordnung (EU-DSGVO) besonders geschützt werden, andernfalls drohen Bußgelder. Gleichzeitig bestehen in der EU weiterhin Vorbehalte respektive eine unklare Rechtslage in Bezug auf die Datenspeicherung in den



IT-Strategien und Cloud-Sourcing im Zuge der digitalen Transformation

Public Clouds der Hyperscaler – vor allem weil der Zugriff US-amerikanischer Behörden auf Unternehmens- und Kundendaten möglich ist.

In der Folge besteht zunehmend der Wunsch nach einer souveränen Cloud nach europäischem Recht. So glauben laut [Capgemini Research Institute](#) mehr als 80 Prozent der von ihm befragten Unternehmen und Behörden, dass souveräne Cloud-Lösungen in den nächsten Jahren weiter an Bedeutung gewinnen werden, und 52 Prozent planen, souveräne Cloud-Plattformen im nächsten Jahr in ihren Cloud-Strategien zu berücksichtigen.

Ebenfalls geben 65 Prozent der Befragten an, dass die Compliance- und die Risk-Funktion stärker in die Planung und Umsetzung von Cloud-Strategien integriert werden müssen, sodass von Anfang an eine Beurteilung zum Cloud-Einsatz unter Governance-, Risk- und Compliance-Gesichtspunkten stattfindet.

Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) zur automatisierten Überwachung und Orchestrierung hybrider und multipler Cloud-Umgebungen stellt noch die Ausnahme dar. Nur 20 Prozent der Studienteilnehmer fördern KI zur Cloud-Compliance-Einhaltung. Diese können Personalressourcen einsparen und Entlastung schaffen, indem etwa Aufgaben automatisiert werden, bei der Bewertung zum Einsatz der Cloud Unterstützung geleistet und die Dokumentation erleichtert wird.

HERAUSFORDERUNGEN REGULATORIK UND COMPLIANCE FÜHREN ZU VERLANGSAMTER CLOUD-TRANSFORMATION

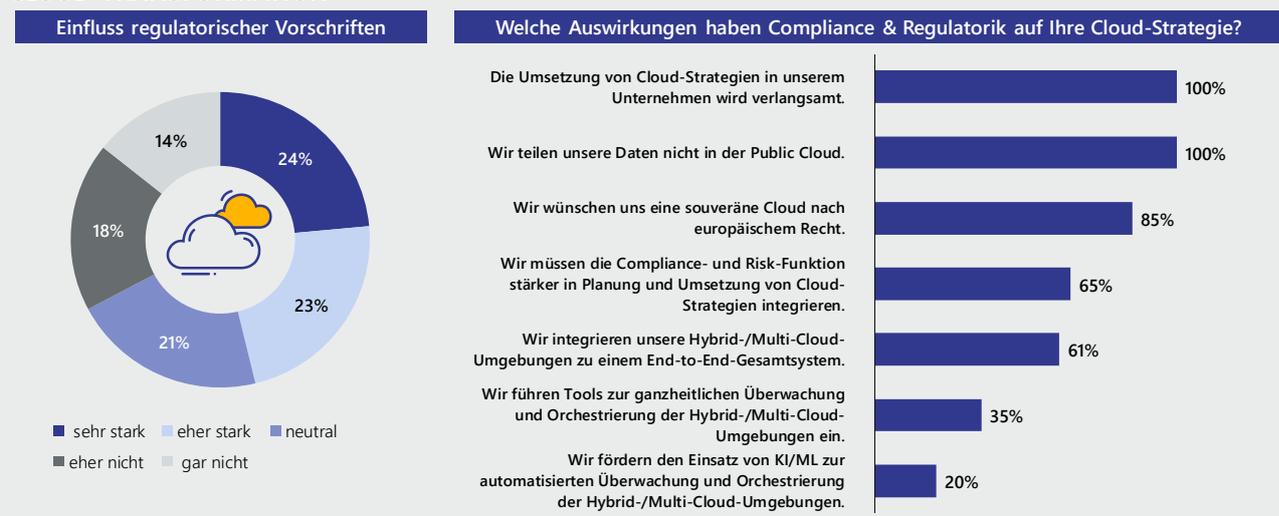


Abb. 11: Frage 1: Inwieweit behindern regulatorische Vorschriften (Compliance-Vorgaben) den Einsatz der Cloud in Ihrem Unternehmen? Skala von 1 = „gar nicht“ bis 5 „sehr stark“; Alle Teilnehmer; n = 119; Frage 2: Welche Auswirkungen haben Compliance & Regulatorik auf Ihre Cloud-Strategie? Mehrfachantwort; Alle Teilnehmer; n = 54



FinOps und Steuerung der Cloud-Kosten

CLOUD-KOSTENSTEUERUNG:

UNTERNEHMEN HABEN NOCH POTENZIAL BEI FINOPS

Zu den wichtigsten Vorteilen, die sich Unternehmen durch die Nutzung der Cloud versprechen, zählen – neben Innovationskraft und Performance – geringere und flexiblere Kosten. Eine vorausschauende Kalkulierbarkeit entpuppt sich in der Realität bei einigen Unternehmen jedoch noch als schwierig: 35 Prozent der Studienteilnehmer berichten von einer mangelhaften Kostenplanbarkeit während der Nutzung von Cloud-Services – etwa weil andere Verrechnungsmetriken wie in klassischen Sourcing-Modellen angewendet werden müssen. Ebenso empfinden 20 Prozent die Steuerungsmöglichkeiten der Verbräuche und die dadurch anfallenden Kosten als unzureichend.

Eine weitere Problematik stellt die fehlende Transparenz aller genutzten Cloud-Services im Unternehmen dar, was eng mit der mangelhaften Kostenplanbarkeit zusammenhängt. 41 Prozent der Befragten sehen dies als Herausforderung. Um Cloud-Kosten besser steuern zu können, bedarf es mehr Transparenz und einer kontinuierlichen Optimierung von Cloud-Ressourcen und Kostenmanagement. Dabei helfen entsprechende Tools und Vorgehensmodelle wie beispielsweise Financial Operations (FinOps). Hierbei handelt es sich um ein Konzept zur besseren Zusammenarbeit von der Finanzabteilung und IT-Entwicklungsteams, sodass Kostengesichtspunkte zur Cloud bei der Softwareentwicklung transparent dargelegt werden und gemanagt werden können und dadurch hohe Kosten vermieden werden. Bei FinOps werden vor allem die drei Aspekte Sichtbarkeit, Verantwortung und Optimierung berücksichtigt. Darüber hinaus fördert FinOps die unternehmensweite Verantwortung für Cloud-Kosten, indem alle relevanten Teams wie etwa Business-, Einkaufs-, Finanz- und Technologieteams in die Cloud-Steuerung integriert werden, sodass diese deutlich mehr Kontrolle über ihre Cloud-Ausgaben erlangen können. Weitere Einblicke zu FinOps und der Einführung werden im Lünendonk-Magazin „Cloud-Transformation“ dargestellt.

Für 28 Prozent der an der Studie teilnehmenden Unternehmen stellen die internen Verrechnungsmöglichkeiten der Cloud-Kosten eine weitere Herausforderung dar. So gibt es sowohl dedizierte als auch gemeinsame Cloud-Kosten für unterschiedliche User und Abteilungen. Diese aufzuschlüsseln und korrekt zuzuweisen ist ebenso ein Bestandteil des FinOps-Vorgehensmodells.

41 Prozent

berichten von einer fehlenden Transparenz bei der Kostenplanbarkeit.



CLOUD-KOSTENMANAGEMENT NOCH NICHT IN ALLEN UNTERNEHMEN ETABLIERT UND WIRD NUR TEILWEISE SYSTEMATISCH UND KONTINUIERLICH REPORTET

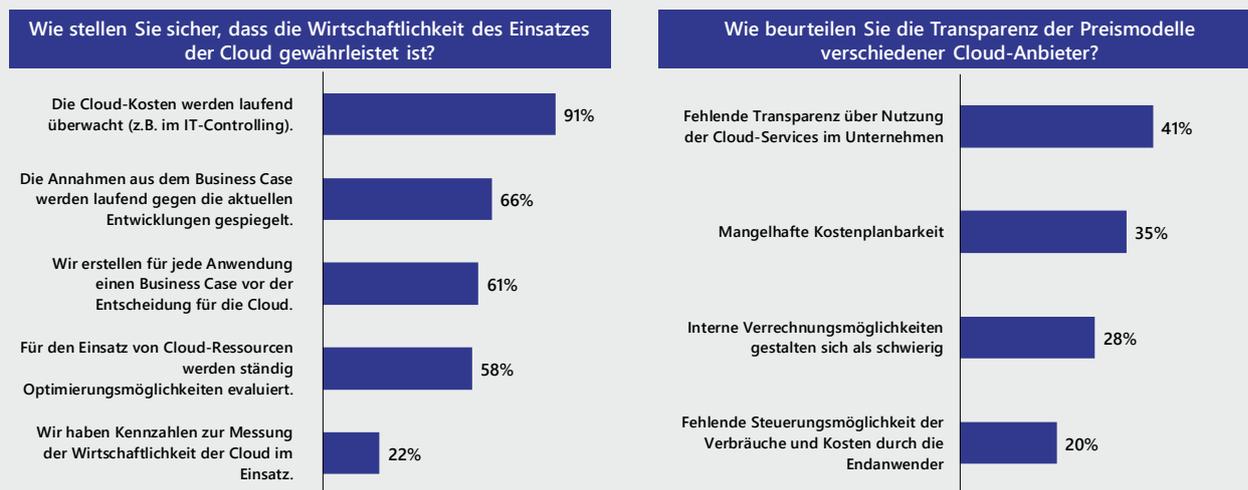


Abb. 12: Frage 1: Wie stellen Sie sicher, dass die Wirtschaftlichkeit des Einsatzes der Cloud gewährleistet ist? Mehrfachantwort; Alle Teilnehmer; n = 117; Frage 2: Wie beurteilen Sie die Transparenz der Preismodelle verschiedener Cloud-Anbieter? Skala von 1 = „trifft auf unser Unternehmen nicht zu“ bis 5 = „trifft voll und ganz zu“; Alle Teilnehmer; dargestellte Antworten beziehen sich auf „trifft eher zu“ und „trifft voll und ganz zu“; n = 116

ÜBERPRÜFUNG DER WIRTSCHAFTLICHKEIT DER CLOUD FÄLLT UNTERSCHIEDLICH AUS

Zur Überprüfung der Wirtschaftlichkeit der Cloud überwachen zwar 91 Prozent der Unternehmen fortlaufend ihre Cloud-Kosten, konkrete Kennzahlen zur Messung der Wirtschaftlichkeit der Cloud haben jedoch nur 22 Prozent entwickelt, sodass es fraglich ist, ob die Unternehmen tatsächlich in der Lage sind, einen Return on Investment von Cloud-Investitionen zu messen.



Immerhin gaben 61 Prozent der Studienteilnehmenden an, für jede einzelne Anwendung, die für die Cloud infrage kommt, einen eigenen Business Case zu erstellen. Dieser Ansatz ist zwar zeitaufwendig, verspricht aber mehr Sicherheit, ob sich die Cloud für die jeweilige Anwendung rentiert. Ein solches Vorgehen ist insofern wichtig, als Cloud-Kosten aufgrund von Nachfrageschwankungen, sich ändernden Servicepreisen und Nutzungsmustern teilweise stark variieren können, was wiederum valide Kostenprognosen erschwert. Grundsätzlich kommt es sogar häufiger vor, dass Business Cases im Rahmen der Entscheidung für oder gegen den Cloud-Einsatz erstellt werden, denn 66 Prozent der Befragten gaben an, die zu Beginn definierten Annahmen aus einem Business Case mit der tatsächlichen Entwicklung zu spiegeln.



Management hybrider und multipler Cloud-Umgebungen

In der Studie wurde deutlich, dass die Cloud immer öfter zum Einsatz kommt oder sogar das bevorzugte Modell ist. Unternehmen setzen jedoch meist auf unterschiedliche Deployment-Modelle und kombinieren unterschiedliche Cloud-Provider miteinander. 58 Prozent der Studienteilnehmenden gaben an, bereits hybride oder multiple Cloud-Umgebungen zu nutzen. Dabei handelt es sich vor allem um die Unternehmen, die eine Cloud-only- oder eine Cloud-first-Strategie verfolgen. Zudem setzen überproportional viele Unternehmen aus der Industrie sowie Banken auf verteilte Cloud-Ressourcen. Knapp jedes vierte Unternehmen (24 %) plant zudem, in Zukunft eine hybride und multiple Cloud-Umgebung zu betreiben. Unten den Unternehmen mit einer Cloud-too-Strategie liegt der Anteil bei 29 Prozent.

Gründe für die Nutzung hybrider Cloud-Umgebungen sind unter anderem eine höhere Skalierbarkeit und Flexibilität von Cloud-Services sowie eine Erhöhung der Performance und Verfügbarkeit. Internationale Unternehmen mit mehreren Standorten können so etwa je nach Region den besten Service mit der niedrigsten Latenz auswählen. Ebenfalls versprechen sich die Unternehmen mehr Datensicherheit und ein höheres Datenschutzniveau. So können unterschiedliche Workloads je nach Vorgaben für die Sicherheitsanforderungen in unterschiedlichen Umgebungen betrieben werden. Auch zur Vermeidung eines Vendor-Lock-in und für eine höhere Kosteneffizienz nutzen Unternehmen verschiedene Cloud-Lösungen.

HYBRIDE UND MULTIPLE CLOUD-UMGEBUNGEN ETABLIEREN SICH

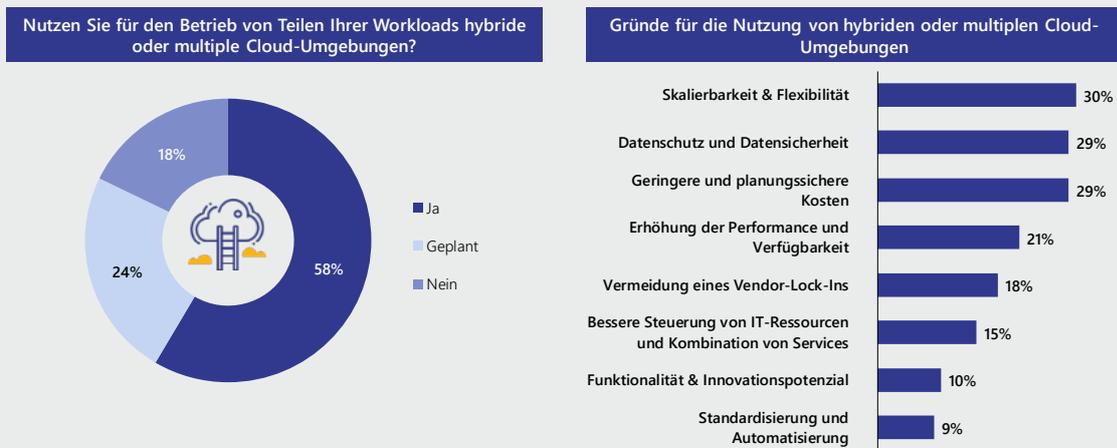


Abb. 13: Frage 1: Nutzen Sie für den Betrieb von Teilen Ihrer Workloads hybride oder multiple Cloud-Umgebungen? Alle Teilnehmer; n = 118; Frage 2: Was sind die Gründe hierfür? Offene Frage; Alle Teilnehmer; n = 96

VERANTWORTUNG FÜR VERTEILTE CLOUD-UMGEBUNGEN LIEGT MEIST INTERN BEI DER IT

Für den Betrieb der hybriden und multiplen Workloads ist bei 82 Prozent der untersuchten Unternehmen die interne IT respektive der interne IT-Dienstleister verantwortlich. 35 Prozent der Unternehmen setzen auf externe Dienstleister wie Managed-Cloud-Service-Provider, so- dass die interne IT entlastet wird. Auch kombinieren Unternehmen beide Varianten.

Cloud-Provider beziehungsweise die Hyperscaler verantworten nur bei jedem fünften Unternehmen (19 %) die Workloads.

Am häufigsten, in 64 Prozent der Fälle, werden SaaS-Anwendungen in den hybriden respektive multiplen Cloud-Umgebungen genutzt, etwa da die fertigen Softwarelösungen ohne großen Aufwand bezogen werden können. Knapp jedes zweite Unternehmen (49 %) gibt zudem an, PaaS-Lösungen in den verteilten Cloud-Landschaften laufen zu lassen. IaaS wird nur in 32 Prozent der Fälle genutzt.

BETRIEB DER WORKLOADS WIRD MEISTENS VON DER INTERNEN IT VERANTWORTET – TEILWEISE ZUSAMMEN MIT DIENSTLEISTER(N)

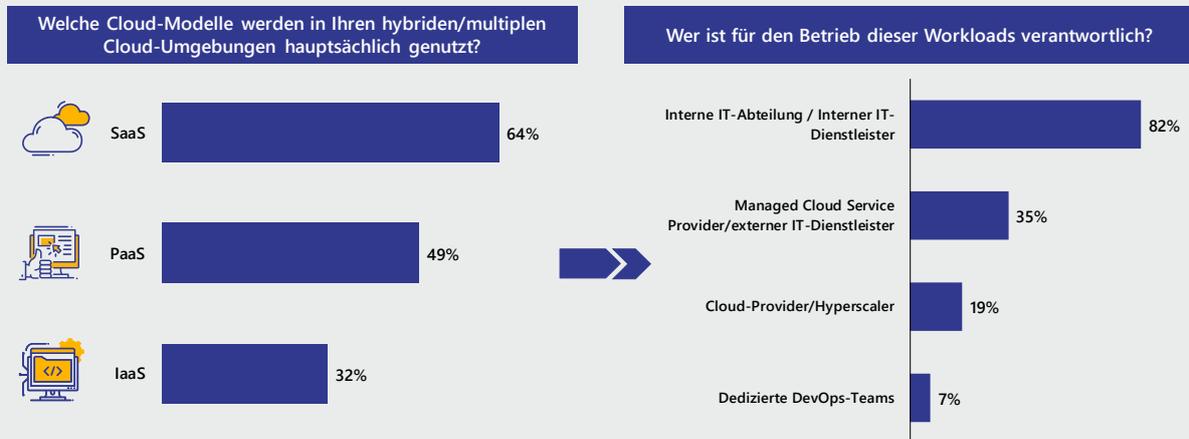


Abb. 14: Frage 1: Welche Cloud-Modelle werden in Ihren hybriden/multiplen Cloud-Umgebungen hauptsächlich genutzt? Mehrfachantwort; Alle Teilnehmer; n = 92; Frage 2: Wer ist für den Betrieb dieser Workloads verantwortlich? Skala von 1 = „nie“ bis 5 = „sehr häufig“; Alle Teilnehmer; dargestellte Antworten beziehen sich auf „häufig“ und „sehr häufig“; n = 97

HERAUSFORDERUNGEN HYBRIDER UND MULTIPLER CLOUD-UMGEBUNGEN

Die Cloud bietet Unternehmen eine Vielzahl von Vorteilen und Möglichkeiten, die IT, aber auch das Business weiterzuentwickeln. Gleichzeitig ergeben sich durch hybride und multiple Cloud-Umgebungen einige Herausforderungen für Unternehmen.



85 Prozent der im Rahmen der Studie befragten Unternehmen nehmen die Orchestrierung der verteilten IT-Service-Prozesse als Herausforderung wahr, da durch die Verteilung von Workloads auf mehrere Rechenzentren, unterschiedliche Cloud-Anbieter und Managed-Service-Provider die Komplexität im IT-Service-Management zunimmt. Aber auch die Übersichtlichkeit und Einheitlichkeit der verschiedenen IT-Service-Prozesse nimmt in hybriden und multiplen Modellen ab, was die Steuerung von Cloud-Umgebungen und das IT-Service-Management komplexer und aufwendiger macht.

Die Einführung integrierter Cloud-Management-Tools im IT-Service-Management stellt für 76 Prozent der Befragten eine weitere Herausforderung dar. Eine zentrale Anforderung ist dabei die Interoperabilität der Tools der verschiedenen Cloud-Provider, um diese in einem Ende-zu-Ende-Prozess steuern zu können. Wie die Studienergebnisse zeigen, ist dies in der Praxis häufig noch problematisch – vor allem bei den befragten Banken und Energieunternehmen.

CLOUD GOVERNANCE: RICHTLINIEN ZUM EINSATZ DER CLOUD

Bei der Nutzung von Cloud-Services gelten teilweise hohe regulatorische Anforderungen (u. a. EU-DSGVO, DORA, NIS 2.0) an die Übertragung von Daten an Cloud-Provider, die je nach Branche unterschiedlich stark ausgeprägt sind. Vor allem für Unternehmen aus KRITIS-Branchen und aus dem Finanzdienstleistungssektor sowie für die öffentliche Verwaltung gelten strenge Vorgaben für die Speicherung von Daten. Unternehmen und Behörden, die sich mit der Verlagerung ihrer IT-Landschaft und der Speicherung ihrer Daten in die Cloud beschäftigen, müssen folglich bestimmte regulatorische Vorschriften beachten und entsprechende Governance- und Compliance-Prozesse implementieren. Beispielsweise geht es darum, nachvollziehbare Regeln zur Nutzung von Cloud-Services festzulegen, etwa wer über den Einsatz der Cloud entscheiden darf, wer die Übersicht über die genutzten Cloud-Services hat, wer Zugriffe und Rechte verwalten darf oder wie und wo Daten gespeichert werden. Ebenso sollte eine Cloud Governance interne Service Level Agreements (SLAs) und solche gegenüber externen Providern regeln. 82 Prozent der Unternehmen fordert allerdings die Entwicklung und Operationalisierung einer systematischen Cloud Governance heraus.

Für 76 Prozent

der Befragten stellt die Einführung von Cloud-Management-Tools eine Herausforderung dar.



CLOUD-GOVERNANCE UND ORCHESTRIERUNG STELLEN GROSSE HERAUSFORDERUNGEN DAR

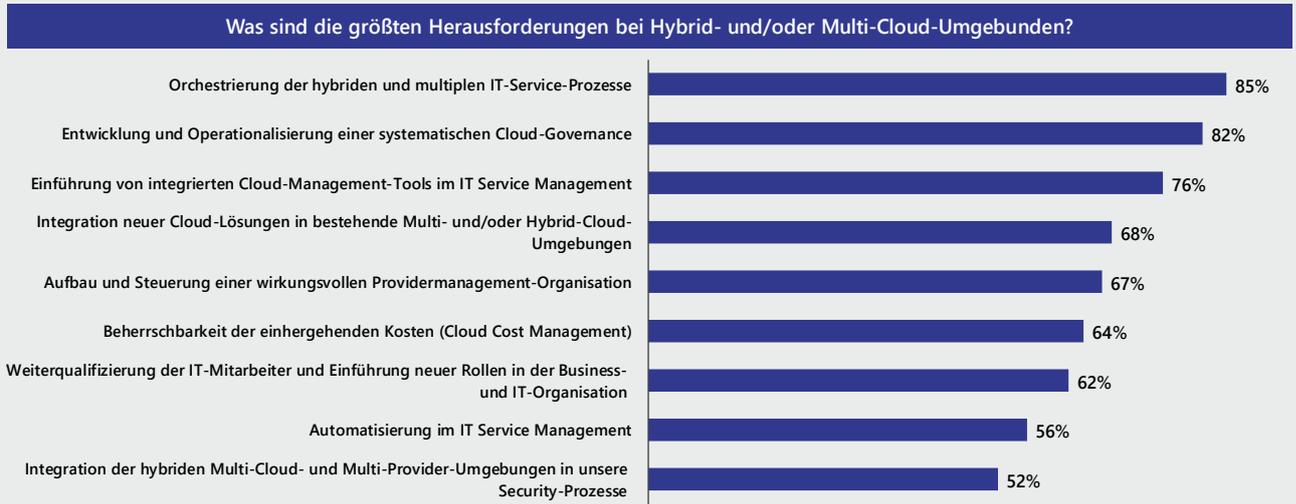


Abb. 15: Frage: Was sind die größten Herausforderungen bei Hybrid- und/oder Multi-Cloud-Umgebungen? Skala von 1=„keine Herausforderung“ bis 5 = „sehr große Herausforderung“; Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; dargestellte Antworten beziehen sich auf „große Herausforderung“ und „sehr große Herausforderung“; n = 95

STEUERUNG ALLER IT-ANBIETER IM PROVIDER-MANAGEMENT

Der Aufbau und die Steuerung einer Provider-Management-Organisation stellt für zwei Drittel (67 %) der Unternehmen eine Hürde bei der Cloud-Transformation dar. Durch die Digitalisierung im Allgemeinen und zusätzlich durch die steigende Cloud-Nutzung nimmt die Anzahl und Bedeutung von Cloud-Providern sowie von Managed-Cloud-Service-Providern zu. Zudem müssen regulatorische oder eigene Anforderungen zur Zusammenarbeit mit diesen Anbietern beachtet werden (z. B. DORA). Diese Governance- und Compliance-Anforderungen zu steuern und eine entsprechende Organisationseinheit dafür aufzubauen sehen 67 Prozent der Befragten als Herausforderung an. Als Folge der zunehmenden Abbildung von Geschäftsprozessen in der Cloud und der Verlagerung von IT-Kapazitäten zu Cloud-Providern und Managed-Cloud-Service-Providern werden die Provider aber auch zu einem gewissen Sicherheitsrisiko. Cyber-Angriffe auf Cloud-Provider und IT-Dienstleister können sich folglich unmittelbar auf ihre Kunden auswirken, was eine Reihe von professionellen Hackerangriffen auf einige IT-Dienstleister im Jahr 2023 auch gezeigt hat. Dem systematischen und professionellen Provider-Management kommt unter anderem auch aufgrund dieser gestiegenen Bedrohungslage eine höhere Aufmerksamkeit zu.



Die Verantwortung für das Provider-Management liegt bei 73 Prozent der Unternehmen bei der IT-Abteilung. Um Anforderungen aus Fachbereichen besser abzubilden, liegt die Verantwortung bei fast jedem zweiten Unternehmen (48 %) bei crossfunktionalen Teams bestehend aus den Fachbereichen und der IT. Einen zentralen, externen Managed-Service-



Provider, der wiederum andere Provider steuert, nutzen 23 Prozent der Befragten und weitere 21 Prozent planen, einen Partner hierfür zu suchen. 26 Prozent planen den Aufbau eines internen Provider-Managements, das in den meisten Fällen durch die IT-Abteilung abgedeckt werden soll.

EXTERNE IT-PROVIDER HABEN HOHE RELEVANZ UND WERDEN AM HÄUFIGSTEN VON DER IT GESTEUERT

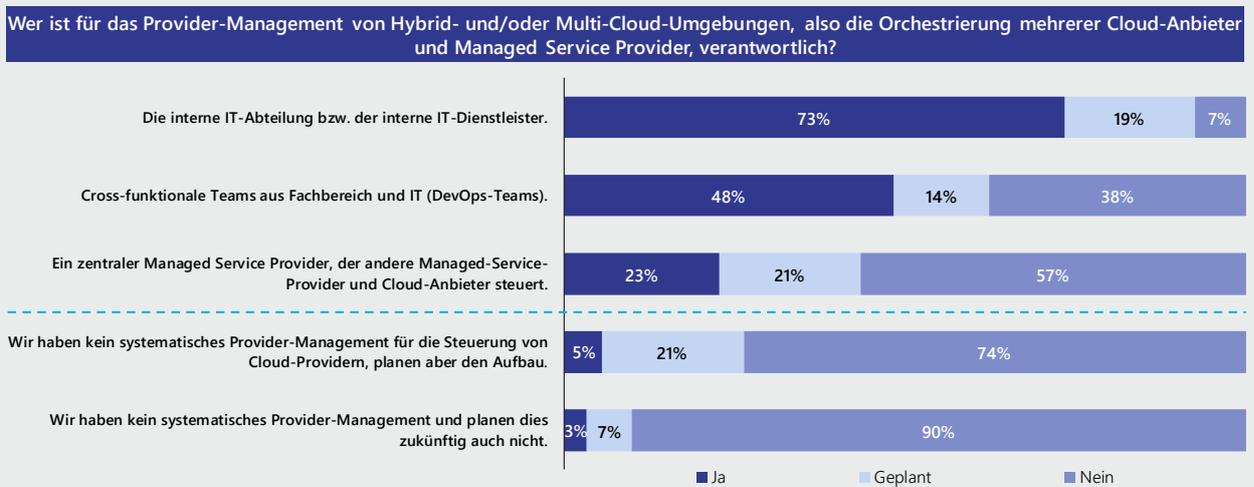


Abb. 16: Frage: Wer ist für das Provider-Management von Hybrid- und/oder Multi-cloud-Umgebungen, also die Orchestrierung mehrerer Cloud-Anbieter und Managed Service Provider, verantwortlich? Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 95

RE-SKILLING UND EINFÜHRUNG NEUER ROLLENPROFILE

Auch die Weiterqualifizierung von IT-Mitarbeitenden und die Einführung neuer Rollen sehen 62 Prozent der Befragten als herausfordernd an. Die Cloud verlangt neue Skills und ein verändertes Mindset, da herkömmliche Strukturen und Arbeitsweisen nicht immer mit der Cloud kompatibel oder effizient genug sind. Die Cloud und die Entwicklung zu hybriden IT-Landschaften sind daher nicht nur ein technologisches Thema, sondern auch ein Skill-, Kultur- und Organisationsthema. Vor allem die befragten mittelständischen Unternehmen und Versicherungen sehen dies als Herausforderung an.



INTEGRATION IN BESTEHENDE SECURITY-PROZESSE

Die Integration der verschiedenen Cloud-Module und -Provider in bestehende Security-Prozesse sehen 52 Prozent der Unternehmen als problematisch. Eine integrierte Gesamtsicht ermöglicht einen besseren Überblick und eine bessere Steuerung im Vergleich zur Nutzung mehrerer, losgelöster Security-Lösungen. Durch die steigende Anzahl und Qualität von Cyber-Angriffen ist es daher wichtig, transparente Security-Prozesse zu haben und schnell handeln zu können. Ebenso gibt es potenzielle Bedrohungen für



Cyber-Attacken nicht nur im eigenen Unternehmen, sondern auch bei vor- und nachgelagerten Parteien. So geben in der [Lünendonk®-Studie 2023 „Von Cyber Security zu Cyber Resilience“](#) 61 Prozent der Unternehmen an, dass IT-Security nicht nur bezogen auf das eigene Unternehmen gedacht wird, sondern unternehmensübergreifend, sodass auch Geschäftspartner, Kunden und Cloud-Provider berücksichtigt werden. Durch eine noch stärkere Cloud-Nutzung wird die Integration von Cloud-Providern und deren Security-Prozessen in Zukunft noch stärker an Bedeutung gewinnen.

GROSSES AUTOMATISIERUNGSPOTENZIAL IN VIELEN BEREICHEN

Ebenfalls ermittelt wurde, wie die befragten IT- und Sourcing-Managerinnen und Manager den aktuellen Automatisierungsgrad und das Automatisierungspotenzial ihrer verteilten Hybrid- und Multi-Cloud-Umgebungen einschätzen. Schließlich ist die Automatisierung von IT-Service-Management-Prozessen ein wichtiges Instrument für die IT, um Effizienzen zu schaffen und knappe Personalressourcen zielgerichtet einzusetzen.

Bereits sehr hoch ist der Grad an Service-Automatisierung im Bereich Backups und Disaster Recovery. Ohne regelmäßige und automatisierte Sicherungs- und Wiederherstellungsmöglichkeiten von Daten wäre auch die Business Continuity im Falle eines erfolgreichen Cyber-Angriffs oder des Ausfalls von Systemen gefährdet – die wiederum eine wichtige Governance-Vorgabe in fast allen Unternehmen ist.

In allen anderen abgefragten Bereichen wird der aktuelle Automatisierungsgrad deutlich niedriger eingeschätzt und gleichzeitig das Automatisierungspotenzial als hoch eingestuft, sodass es noch viele Möglichkeiten gibt, sich effizienter aufzustellen. Besonders groß ist der Gap zwischen Realisierung und Potenzial beim Deployment, also der Verteilung respektive Bereitstellung von Software, die die Installation und Konfiguration der Programme vornimmt. Cloud-native-Software und damit verbundene Methoden wie Continuous Deployment und Continuous Integration (CI/CD) versprechen einen höheren Automatisierungsgrad als herkömmliche Vorgehensweisen, sodass 83 Prozent der Befragten beim Deployment ein hohes Automatisierungspotenzial sehen. Den aktuellen Automatisierungsgrad schätzen jedoch nur 33 Prozent der Befragten als hoch ein.

Ebenso wird beim Monitoring der Cloud-Umgebungen ein hohes Automatisierungspotenzial gesehen. Es überwacht und analysiert eingesetzte Cloud-Services – idealerweise in Echtzeit – und macht die Optimierungsmöglichkeiten transparent. So kann etwa der Datenverkehr dargestellt, eine Optimierung von Speicherorten vorgenommen oder Schwachstellen und Risiken aufgezeigt werden. 47 Prozent der Unternehmen weisen hier bereits einen hohen Automatisierungsgrad auf, 84 Prozent sehen ein hohes Potenzial.



Jedes zweite Unternehmen

hat beim Cloud-Monitoring bereits einen hohen Automatisierungsgrad erreicht.



AUTOMATISIERUNGSPOTENZIAL WIRD HÄUFIG NOCH NICHT GENUTZT

Wie würden Sie den Automatisierungsgrad Ihrer Hybrid- oder Multi-Cloud-Umgebungen in den folgenden Bereichen beschreiben und wo sehen Sie das größte Automatisierungspotenzial?

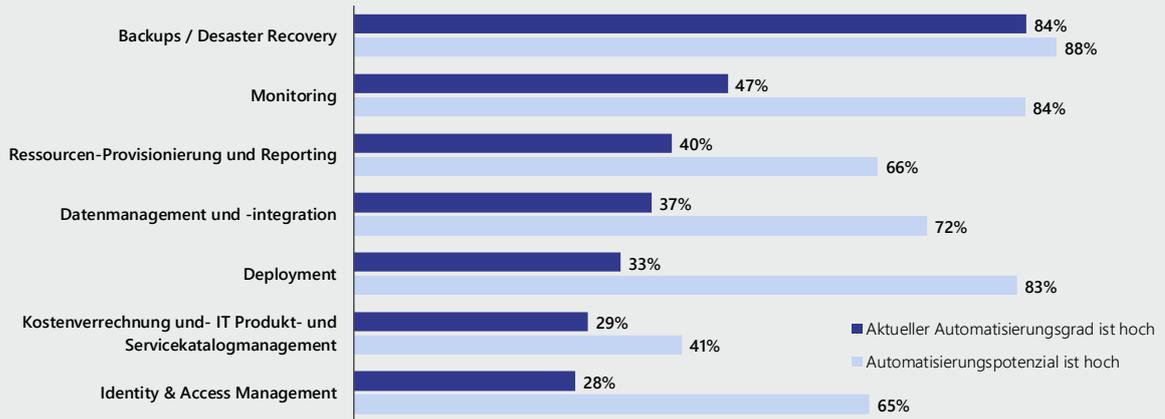


Abb. 17: Frage: Wie würden Sie den Automatisierungsgrad Ihrer Hybrid- oder Multi-Cloud-Umgebungen in folgenden Bereichen beschreiben und wo sehen Sie das größte Automatisierungspotenzial? Skala von 1 = „sehr gering“ / „kein Potenzial“ bis 5 = „sehr hoch“ / „sehr hohes Potenzial“; Alle Teilnehmer; dargestellte Antworten beziehen sich auf „hoch“ / „hohes Potenzial“ und „sehr hoch“ / „sehr hohes Potenzial“; n = 95



Nutzung von Benchmark-Daten und Feedback zur Kundenzufriedenheit

GETEILTES BILD DER RELEVANZ VON BENCHMARK-DATEN

Eine zentrale Fragestellung beim IT-Sourcing ist, welcher IT-Dienstleister für welchen Service der ideale Partner ist. Um dies zu bewerten, müssen unterschiedliche Dienstleister mit einem ähnlichen Leistungsangebot und deren Preise verglichen und bewertet werden. Jedoch bieten nur die wenigsten Dienstleister vollständige Transparenz zu ihren Preismodellen und nutzen darüber hinaus oft unterschiedliche Verrechnungsmetriken. Dies wiederum erschwert die Vergleichbarkeit der Angebote und Leistungsversprechen im Ausschreibungsverfahren. IT-Benchmarking findet sich daher im Portfolio nahezu aller IT-Sourcing-Beratungen wieder. Allerdings geben nur 47 Prozent der Anwenderunternehmen an, dass Benchmark-Daten sehr oder eher relevant für sie sind. Gründe, warum nicht mehr Unternehmen Benchmark-Daten als relevant ansehen, können sein, dass der zeitliche und finanzielle Aufwand zum Sammeln und Auswerten entsprechender Daten hoch ist, dass Benchmark-Daten nicht immer vergleichbar sind oder dass schlicht keine Notwendigkeit zum Besitz solcher Daten gesehen wird.



Die meisten Unternehmen (56 %) nutzen für die Erstellung von Benchmarks eigene Ressourcen und erheben eigene Daten. 28 Prozent schließen sich mit anderen Unternehmen zusammen, teilen ihre Daten und erheben somit Pool-Benchmark-Daten. Jedes fünfte untersuchte Unternehmen (20 %) arbeitet mit Sourcing-Beratern zusammen, um Benchmark-Daten zu erheben. Externe Datenbanken werden nur von 7 Prozent der Studienteilnehmer genutzt. Je nach Qualität der Datenbestände werden auch unterschiedliche Methoden miteinander kombiniert.



BENCHMARK-DATEN WERDEN NOCH ZU SELTEN GENUTZT – HERAUSFORDERUNG DATENGEWINNUNG?

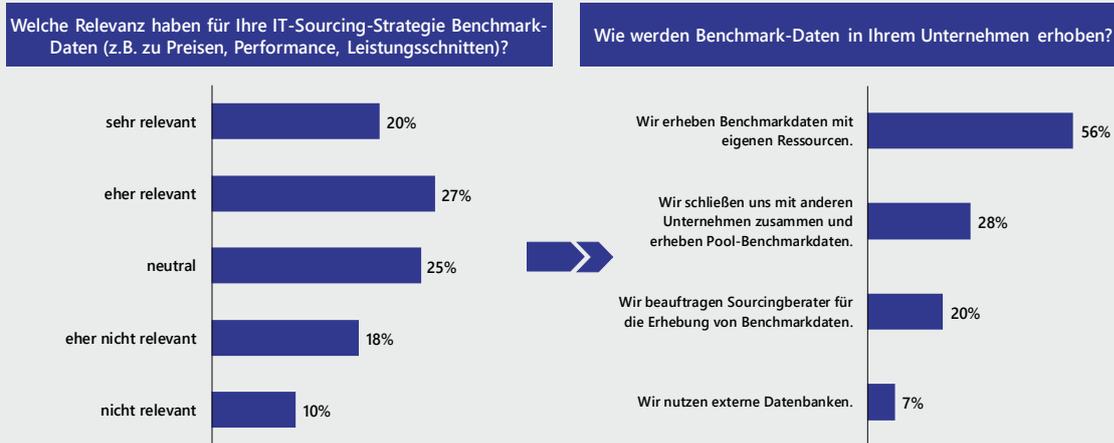


Abb. 18: Frage 1: Welche Relevanz haben für Ihre IT-Sourcing-Strategie Benchmark-Daten (z.B. zu Preisen, Performance, Leistungsschnitten)? Skala von 1 = „sehr gering“ bis 5 = „sehr hoch“; Alle Teilnehmer; n = 119; Frage 2: Wie werden Benchmark-Daten in Ihrem Unternehmen erhoben? Mehrfachantwort; Alle Teilnehmer; n = 54

FEEDBACK ZUR KUNDENZUFRIEDENHEIT VON OUTSOURCING-LEISTUNGEN WIRD OFT, ABER NICHT ÜBERALL ERHOBEN

Ebenfalls wurden die IT-, Einkaufs- und Sourcing-Managerinnen und -Manager im Rahmen der Studie befragt, ob während der Laufzeit von Outsourcing-Verträgen die Kundenzufriedenheit in Form von Feedback gemessen wird. Zwar werden mittels SLAs Leistungen definiert, an denen die Dienstleister bemessen werden, die eigentliche Messung der Kundenzufriedenheit bietet aber eine weitere Perspektive zur Bewertung von Dienstleistern, in die sowohl harte als auch weiche Faktoren einfließen.

62 Prozent der Befragten erheben intern Kennzahlen zur Kundenzufriedenheit bei den Endnutzerinnen und -nutzern. Die meisten Unternehmen (36 %) nutzen dafür eigene Ressourcen, 22 Prozent setzen auf externe Dienstleister – etwa um intern entlastet zu werden oder neutralere Daten zu erhalten. Eine Kombination beider Varianten ist ebenfalls möglich und wird gelegentlich genutzt. 29 Prozent der Unternehmen planen, in Zukunft die Kundenzufriedenheit zu erheben. 8 Prozent sehen keine Notwendigkeit zur Messung der Kundenzufriedenheit und möchten sie daher auch in Zukunft nicht erheben.



GETEILTES BILD: ERMITTLUNG VON KUNDEN-FEEDBACK IST NOCH NICHT STANDARD

Wird in Ihrem Unternehmen während der Laufzeit von Outsourcing-Verträgen die Kundenzufriedenheit anhand von Feedback gemessen?

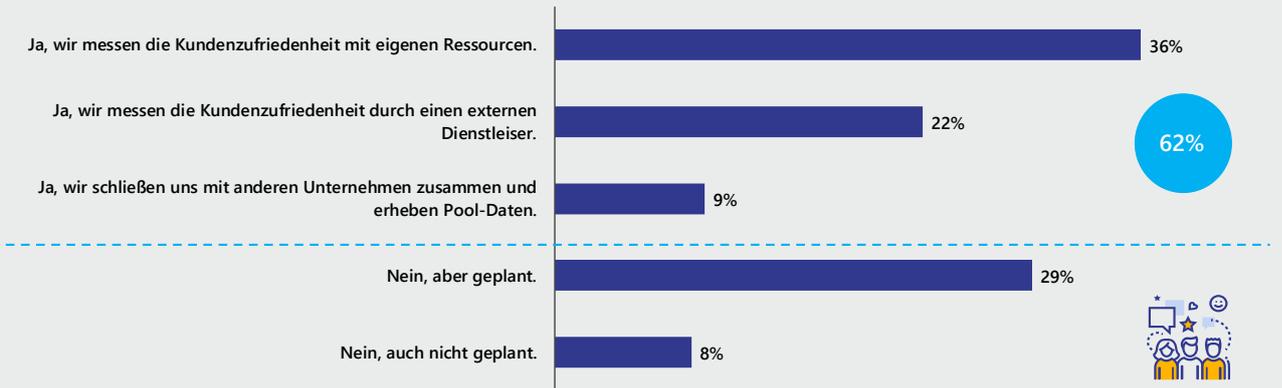


Abb. 19: Frage: Wird in Ihrem Unternehmen während der Laufzeit von Outsourcing-Verträgen die Kundenzufriedenheit anhand von Feedback gemessen?
Alle Teilnehmer; n = 121



Relevanz von Near- und Offshoring

Die Auslagerung von IT-Services oder ganzer Organisationseinheiten ist eine gängige Praxis. Dabei können die erbrachten Leistungen des externen Partners durch Personal aus demselben Land, einem nahe gelegenen Land respektive innerhalb Europas (Nearshoring) oder außerhalb Europas (Offshoring) erbracht werden. So wurden in der Vergangenheit große Personalbestände und die Verantwortung von Anwendungen und Prozessen etwa nach Indien verlagert – meistens aus Kostengründen aufgrund der deutlich niedrigeren Lohnkosten. Auch aufgrund des IT-Fachkräftemangels und fehlender interner Skills sind Auslagerungsformen ein wichtigstes Instrument in der IT. Mögliche Nachteile und Herausforderungen von Near- und Offshoring neben der räumlichen Distanz können Sprach- und Kulturunterschiede oder unterschiedliche Zeitzonen sein, die die Zusammenarbeit erschweren.



Laut dem Verband der deutschen Digitalwirtschaft Bitkom fehlten im Jahr 2022 über 130.000 IT-Fachkräfte in Deutschland, sodass Ressourcen aus dem Ausland ein wichtiger Pfeiler für die IT-Leistungserbringung sind. 38 Prozent der Studienteilnehmer sehen Near- und Offshore Delivery beim Application Management, also der Betreuung und Weiterentwicklung von Anwendungen, als wichtig an. Die Analystinnen und Analysten von Global Industry Analysts gehen davon aus, dass der Markt für Application Management Services (AMS) von rund 15 Milliarden Dollar im Jahr 2020 auf 49 Milliarden Dollar im Jahr 2027 steigen wird, was einer durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate von fast 19 Prozent entspricht und die Relevanz globalen Sourcings unterstreicht.

65 Prozent der Unternehmen können sich daher vorstellen, das Application Management infolge des Fachkräftemangels an einen Managed-Service-Provider auszulagern. Ähnlich viele Unternehmen (55 %) bestätigen dies auch für das IT-Service-Management und den IT-Support. Die Auslagerung des Betriebs der IT-Infrastruktur und der Steuerung hybrider/multipler Cloud-Umgebungen an einen zentralen Provider ist hingegen für deutlich weniger Unternehmen eine Option.

65 Prozent
der Unternehmen
wären dazu bereit
das Application
Management an einen
Managed-Service-
Provider zu vergeben.



EXTERNE IT-PROVIDER HABEN HOHE RELEVANZ UND WERDEN AM HÄUFIGSTEN VON DER IT GESTEUERT

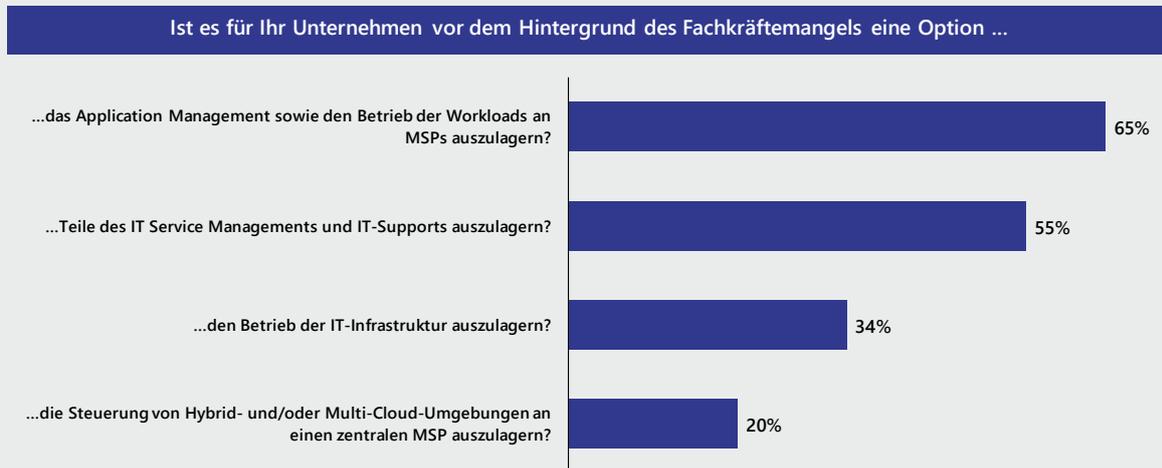


Abb. 20: Frage: Ist es für Ihr Unternehmen vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels eine Option...? Mehrfachantwort; Alle Teilnehmer; n = 83

NEAR- UND OFFSHORE WIRD WICHTIGER

Für den Betrieb der IT-Infrastruktur sehen 29 Prozent der Unternehmen Near- und Offshoring als wichtig an. Da rechtliche Anforderungen einen Betrieb aus dem Ausland nicht immer zulassen und es zudem mittels moderner Technologien Automatisierungsmöglichkeiten gibt, schätzt nur ein verhältnismäßig kleiner Teil die Relevanz von Shoring aus dem Ausland als hoch ein.

Im Bereich der Softwareentwicklung sehen 18 Prozent der Befragten Near- und Offshoring als wichtig an, wobei zu erwarten ist, dass infolge des Fachkräftemangels die Bedeutung von Near- und Offshoring zunimmt. Auch bei IT-Dienstleistern ist diese Entwicklung zu beobachten: Laut der [Lünendonk®-Studie 2023 zum IT-Dienstleistungsmarkt](#) möchten IT-Dienstleister ihre Near- und Offshore-Kapazitäten ausbauen. Lag der Near- und Offshore-Anteil gemessen an den erbrachten Services bei Kundenprojekten 2022 bei durchschnittlich 15,4 Prozent, soll er 2023 auf 18,0 Prozent steigen. Vor allem die Softwareentwicklung, das Testing und AMS stehen dabei im Fokus.

RELEVANZ VON NEAR- UND OFFSHORING

IT-Strategien und Cloud-Sourcing im Zuge der digitalen Transformation

GETEILTES BILD: NEAR- UND OFFSHORE-DELIVERY NUR TEILWEISE RELEVANT – STÄRKERE NACHFRAGE WIRD JEDOCH ERWARTET

Wie wichtig ist für Ihr Unternehmen Near- und Offshore-Delivery bei der IT-Leistungserbringung in den folgenden Bereichen?

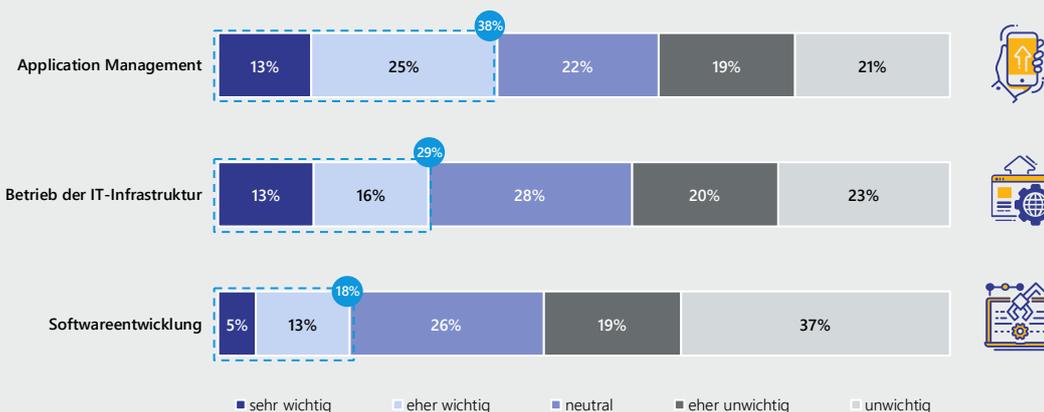


Abb. 21: Frage: Wie wichtig ist für Ihr Unternehmen Near- und Offshore-Delivery bei der IT-Leistungserbringung in den folgenden Bereichen? Skala von 1 = „sehr gering“ bis 5 = „sehr hoch“; Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 115

TOP-REGIONEN BEIM NEAR- UND OFFSHORING

Zudem wurde abgefragt, welche Regionen oder Länder im Speziellen als besonders wichtig angesehen werden. Auf dem ersten Platz rangiert Skandinavien. Zwar weisen Norwegen, Schweden, Dänemark und Finnland recht hohe Lohnkosten auf, sie verfügen aber über viele qualifizierte IT-Expertinnen und -Experten, die noch nicht komplett ausgebucht sind. Zudem gibt es nur geringe kulturelle Differenzen und Unterschiede in der Arbeitsweise. 19 Prozent der Befragten zählen osteuropäische Länder – vor allem Polen, Tschechien, Rumänien, Bulgarien und die Ukraine – zu den drei wichtigsten Shoring-Regionen. Explizit Polen haben 9 Prozent der Befragten als eine der Top-3-Destinationen angegeben. Ein eher unbekanntes Land in Osteuropa ist Moldawien, das von 6 Prozent der Befragten genannt wurde.

Weitere wichtige Nearshore-Regionen und -Länder sind Portugal, Italien, Spanien und die Benelux-Staaten.

Unter den Offshore-Regionen wird Indien als wichtigstes Land angesehen. Aufgrund seiner Kosteneffizienz, der großen Volkswirtschaft und seines großen Talent-Pools ist Indien seit vielen Jahren eines der beliebtesten Outsourcing-Länder – insbesondere für IT-Tätigkeiten. Doch auch weitere Länder in Asien wie Vietnam oder Korea sind wichtige Destinationen.

RELEVANZ VON NEAR- UND OFFSHORING

IT-Strategien und Cloud-Sourcing im Zuge der digitalen Transformation

Südamerikanische Länder werden von 12 Prozent der Befragten als eine der Top-3 Regionen genannt. US-amerikanische Unternehmen betreiben seit vielen Jahren Nearshoring in Brasilien, Argentinien, Mexiko, Chile oder Costa Rica, aber auch für deutsche Unternehmen kommen diese Länder infrage.

NORD- UND OSTEUROPA SIND DIE WICHTIGSTEN AUSLANDSLOKATIONEN

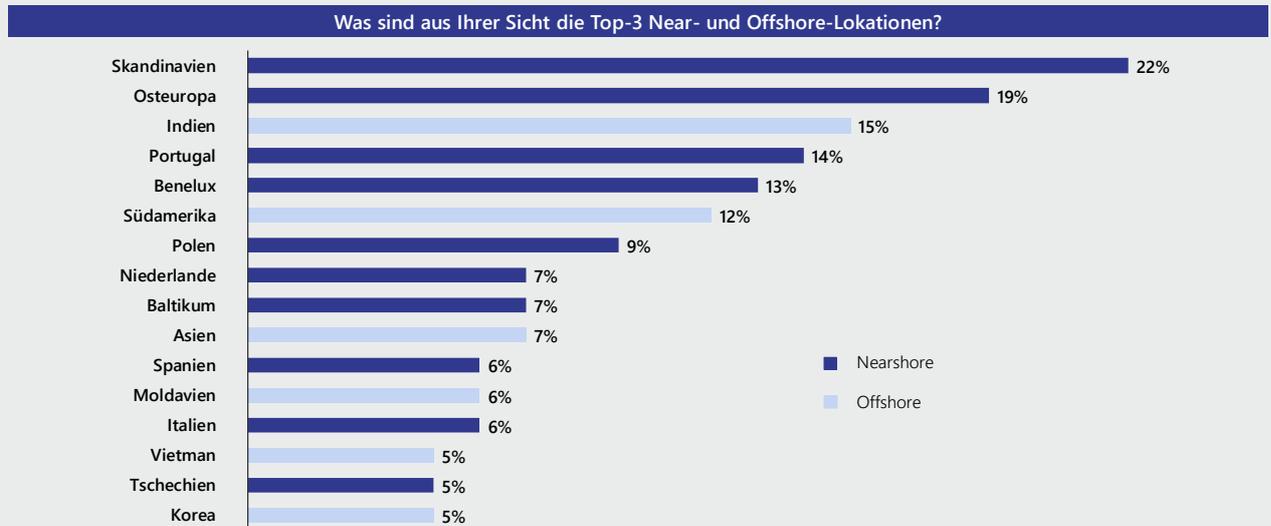


Abb. 22: Frage: Was sind aus Ihrer Sicht die TOP-3 Near- und Offshore-Lokationen? Offene Frage; Alle Teilnehmer; n = 86



Zusammenarbeit mit IT-Sourcing-Beratungen

AUSGABEN FÜR IT-SOURCING-BERATUNG SOLLEN 2024 STEIGEN

IT-Sourcing-Beratungen sind für Unternehmen und andere Organisationen wichtige Partner, um die richtige IT-Sourcing-Strategie und besten IT-Provider zu finden, Kosten und das Risikomanagement zu Outsourcing-Verträgen zu optimieren oder ihnen zu sonstigen IT- und Business-Fragestellungen mit ihrer Marktexpertise beratend zur Seite zu stehen.

Diese hohe Relevanz und Wertschätzung spiegelt sich auch in den Budgetplanungen wider: 77 Prozent der Unternehmen planen für 2024, ihre externen Ausgaben für IT-Sourcing-Projekte zu steigern. Zwar können auch Preissteigerungen infolge der Inflation eine Ursache für Preissteigerungen sein, es kann aber davon ausgegangen werden, dass diese nur einen kleinen Anteil der Ausgabensteigerungen ausmachen. So planen sogar 16 Prozent der Unternehmen, ihre Ausgaben um über 10 Prozent im Vergleich zu 2023 zu steigern.

77 Prozent
der Unternehmen planen ihre externen Ausgaben für IT-Sourcing-Projekte zu steigern.

AUSGABEN FÜR IT-SOURCING-BERATUNG SOLLEN 2024 STEIGEN

Wie werden sich die Ausgaben für externe Beratung um IT-Sourcing-Projekte von 2023 auf 2024 entwickeln?

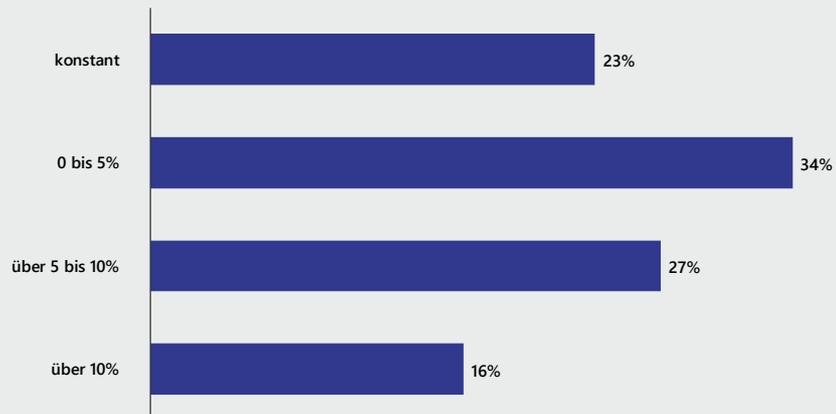


Abb. 23: Frage: Wie werden sich die Ausgaben für externe Beratung um IT-Sourcing-Projekte von 2023 auf 2024 entwickeln? Alle Teilnehmer; n = 116

ANFORDERUNGEN AN IT-SOURCING-BERATUNGEN

Bei der Zusammenarbeit mit IT-Sourcing-Beratern ist 81 Prozent der Anwenderunternehmen wichtig, dass die Berater Kompetenzen für die Operationalisierung einer Cloud Governance und für damit verbundene Aktivitäten im Change Management aufweisen.



ZUSAMMENARBEIT MIT IT-SOURCING-BERATUNGEN

IT-Strategien und Cloud-Sourcing im Zuge der digitalen Transformation

Nahezu genauso bedeutend (77 %) ist den Unternehmen Know-how zur Entwicklung einer Cloud Governance.

Ebenfalls legen 77 Prozent der Befragten einen hohen Wert darauf, dass Sourcing-Berater über Benchmark-Daten zu Marktpreisen und Services verfügen. Insbesondere größeren Unternehmen ab einem Umsatz von 500 Millionen Euro ist dies wichtig.

Eine Kompetenz zur Verhandlung mit Cloud-Providern sehen 73 Prozent als wichtig an, damit Interessen der Anwenderunternehmen stärker berücksichtigt werden. Kompetenzen zum Aufbau einer internen Organisation zur Provider-Steuerung und zur Provider-Steuerung selbst ist 62 respektive 60 Prozent der Unternehmen bei der Zusammenarbeit mit IT-Sourcing-Beratungen wichtig.

UMFANGREICHES WISSEN ZU CLOUD-MODELLEN UND IT-SERVICE-PROVIDERN SOWIE CHANGE-KOMPETENZEN WERDEN VON SOURCING-BERATERN ERWARTET

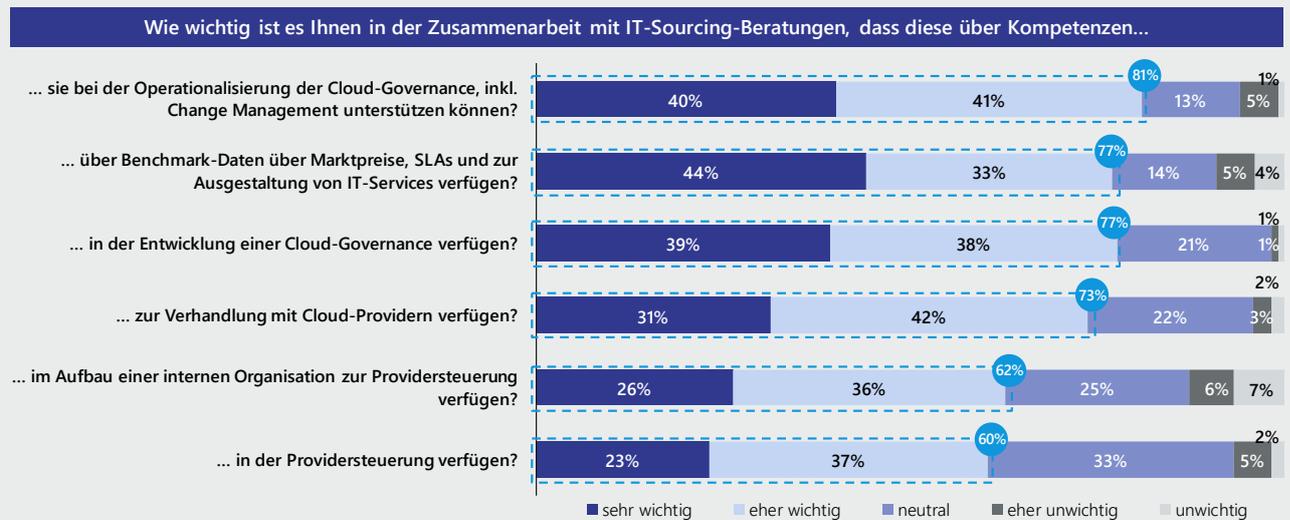


Abb. 24: Frage: Wie wichtig ist es Ihnen in der Zusammenarbeit mit IT-Sourcing-Beratungen, dass diese über Kompetenzen...? Skala von 1 = „unwichtig“ bis 5 = „sehr wichtig“; Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 115

Teilnehmerliste der IT-Sourcing-Beratungen

Unternehmen, die in die Lünendonk®-Studie 2023 einbezogen wurden, in alphabetischer Reihenfolge

4sConsult GmbH, Dortmund

Accenture GmbH, Kronberg

Acent AG, Berlin

AdEx-Beratungs GmbH & Co. KG, Hamburg

Aequitas Affinity GmbH, Hamburg

Axxcon GmbH & Co. KG, Schwalbach am Taunus

BearingPoint GmbH, Frankfurt am Main

Contano GmbH, Essen

Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, München

Dr. Fochler & Company GmbH, Wiesbaden

Gebhardt Sourcing Solutions AG, Stuttgart

HDP Management Consulting GmbH, Frankfurt am Main

Inditango AG, Hamburg

Information Services Group GmbH, Frankfurt am Main

IT-SCM.com GmbH & Co. KG, Kochheim

KPMG AG, Berlin

Mazars Advisors GmbH & Co. KG, Berlin

Metrics Germany GmbH, München

mgm technology partners GmbH, München

Microfin Unternehmensberatung GmbH, Bad Homburg

Mindeight GmbH, Berlin

Mita Consulting GmbH & Co. KG, Bielefeld

Modalis Management GmbH, Berlin

Navisco AG, Hamburg

Noventum consulting GmbH, Münster

PLS Management GmbH, Leinfelden-Echterdingen

PricewaterhouseCoopers GmbH, Frankfurt am Main

Q_Perior AG, München

Trovarit AG, Aachen

Zelos Management Consultants Bartenschlager,
Rüß und Partner Unternehmensberatung, Hamburg



Der Markt für IT-Sourcing-Beratung in Deutschland

Neben der Sichtweise der Anwenderunternehmen in Teil I dieser Studie wurde auch die Perspektive der IT-Sourcing-Beratungen untersucht, um einen 360-Grad-Blick auf den IT-Sourcing-Markt zu erhalten. 31 IT-Sourcing-Beratungen (2022: 29) haben sich an der diesjährigen Marktstudie 2023 beteiligt.

KATEGORISIERUNG DER IT-SOURCING-BERATUNGEN

Lünendonk unterteilt die Anbieterlandschaft in zwei Segmente: So gibt es zum einen Beratungshäuser, die IT-Sourcing-Beratung als eines von vielen Themen anbieten und somit ein integriertes Portfolio aus Management- und IT-Beratungsleistungen aufweisen. Unter den teilnehmenden Unternehmen stammen 77 Prozent nach eigenen Angaben aus diesem Bereich. Zum anderen gibt es auf IT-Sourcing spezialisierte Beratungsunternehmen, von denen viele den gesamten IT-Sourcing-Lifecycle sowie ausgewählte weitere Beratungsthemen anbieten. 23 Prozent der Studienteilnehmer ordnen sich diesem Segment zu.

Zudem arbeitet ein Viertel der Häuser ausschließlich für Anwenderunternehmen, während drei Viertel auch IT-Dienstleister und Cloud-Provider beraten.

MEHRHEIT DER BEFRAGTEN SOURCING-BERATUNGEN BERÄT ANBIETER ALS AUCH ANWENDER UND BIETET NEBEN SOURCING-ADVISORY WEITERE SERVICES



Abb. 25: Marktpositionierung; Alle Teilnehmer; n = 30 (1/2); n = 24 (2/2)

Kundenschwerpunkte der IT-Sourcing-Beratungen

Um ein möglichst gutes Verständnis der Tätigkeiten der IT-Sourcing-Beratungen zu erhalten, wurde von Lünendonk ermittelt, wie viel Prozent ihrer Umsätze sie mit welchen Branchen im Jahr 2022 erzielten. Industrieunternehmen – also Manufacturing-, Automotive-, Chemie- und Pharmaunternehmen – sind die größte Kundengruppe. Knapp jeder dritte Euro (33 %) wurde mit diesen Unternehmen im Durchschnitt erwirtschaftet. Auf Finanzdienstleistungsunternehmen (Banken und Versicherungen) entfällt mit durchschnittlich 17 Prozent der zweitgrößte Umsatzanteil.

Mit einem durchschnittlichen Umsatzanteil von 12 Prozent stellen der öffentliche Sektor und die Energiewirtschaft zwei weitere Schwerpunkte der IT-Sourcing-Beratungen dar. Mit Blick in die Zukunft und auf die erst beginnende digitale Transformation im Public Sector werden IT-Sourcing-Beratungen häufiger für Behörden und Verwaltungen tätig sein. So stehen – unter anderem im Zusammenhang mit der Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes (OZG) – Themen wie Dateninteroperabilität und IT-Modernisierung, Nutzung von Cloud-Services sowie Cyber Security ganz oben auf der Prioritätenliste von Bundes- und Landesministerien, Behörden, kommunalen Einrichtungen und dem öffentlichen Gesundheitssektor.



Ebenfalls stellen die Sektoren Gesundheitswesen, Handel, Logistik, Telekommunikation und Medien weitere wichtige Kundenbranchen dar.

INDUSTRIEUNTERNEHMEN UND FINANZDIENSTLEISTER SIND DIE GRÖSSTEN KUNDENGRUPPEN VON IT-SOURCING-BERATERN

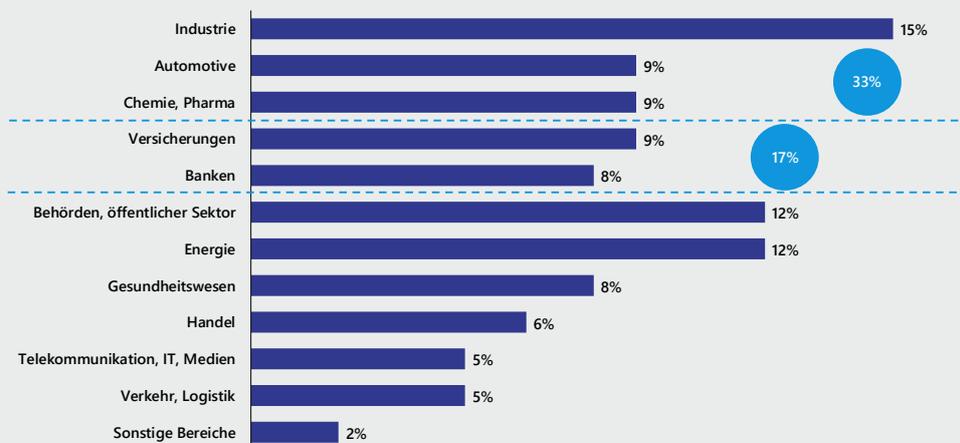


Abb. 26: Frage: In welchen Marktsektoren ist Ihr Unternehmen tätig? Alle Teilnehmer; Mittelwerte; n = 30

KUNDENSCHWERPUNKTE DER IT-SOURCING-BERATUNGEN

IT-Strategien und Cloud-Sourcing im Zuge der digitalen Transformation

FOKUS LIEGT AUF DEM GEHOBENEN MITTELSTAND UND KONZERNEN

Bei der Größenstruktur der Kundenunternehmen zeigt sich, dass 33 Prozent der Kunden der IT-Sourcing-Beratungen zum gehobenen Mittelstand (bis zu 5.000 Beschäftigte) gehören. Großunternehmen und Konzerne, die in der Regel eine höhere IT-Komplexität und infolge ihrer Größe auch einen höheren Bedarf an IT-Services haben, machen im Mittel 67 Prozent des Umsatzes der untersuchten IT-Sourcing-Beratungen aus. Mit Blick in die Zukunft besteht für IT-Sourcing-Beratungen sowohl im Mittelstand als auch in Konzernen hohes Potenzial: So beginnen die meisten mittelständische Unternehmen erst mit der notwendigen IT-Modernisierung und Cloud-Transformation, während ihnen insbesondere für das Cloud Sourcing internes Know-how fehlt. Im Gegensatz dazu ist in Konzernen zwar das Know-how vorhanden, allerdings haben sie aufgrund ihrer Größe deutlich mehr (Cloud-) Sourcing-Themen umzusetzen, weshalb sie externe Unterstützung benötigen.

DER GEHOBENE MITTELSTAND SOWIE KONZERNE SIND GEMESSEN AM UMSATZ DIE WICHTIGSTEN KUNDENGRUPPEN

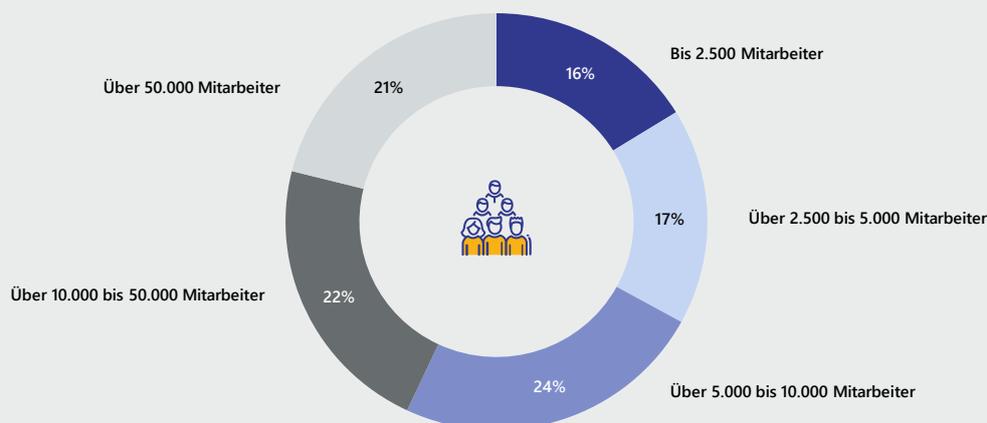


Abb. 27: Frage: Wie ist die Größenstruktur Ihrer Kundenunternehmen? Alle Teilnehmer; Anteile am Umsatz in Prozent; Mittelwerte; n = 29

DIE MEISTEN PROJEKTANFRAGEN KOMMEN AUS DER IT, DOCH AUCH DIE FACHBEREICHE HABEN IMMER MEHR BEDARF AN IT-SOURCING-BERATUNGEN

Projektanfragen erhalten die Sourcing-Beratungen primär (58 %) von den IT-Abteilungen. Jede vierte (27 %) Anfrage kam im Jahr 2022 aus den unterschiedlichen Fachbereichen oder dem Management. Dieses Ergebnis spiegelt die Entwicklung der Verlagerung von IT-Projekten aus der IT in die fachlichen Teams beziehungsweise der Verschmelzung von Business und IT gut wider. Beispielsweise bauen die Fachbereiche zunehmend IT-Kompetenz auf und durch Trends wie Low-Code- und Cloud-native-Entwicklerplattformen setzen immer mehr Fachbereiche ihre Digitalprojekte mit einem höheren Eigenanteil um.



IT-Strategien und Cloud-Sourcing im Zuge der digitalen Transformation

In diesem Zuge verantworten sie auch signifikante IT-Budgets und schreiben häufiger Sourcing-Projekte aus beziehungsweise sind stärker involviert.

Gleichzeitig ist am Markt zu beobachten, dass sich in immer mehr Unternehmen und Behörden ein Wandel zur produktorientierten Organisation vollzieht, bei der das Business und die IT im Sinne einer BizDevOps-Organisation gemeinschaftlich für die Steuerung verantwortlich sind. Dieser Trend spiegelt sich in dem leichten Anstieg des Anteils der Projektanfragen aus crossfunktionalen Teams von 9 (2021) auf 10 Prozent (2022) wider. Mit Blick in die Zukunft wird mit fortschreitender Digitalisierung die Zahl produktorientierter Teams weiter steigen – und Softwareprodukte werden vor allem im agilen Kontext entwickelt. In diesem Zusammenhang werden wiederum Managed-Cloud-Services stärker nachgefragt, um die vielschichtigen Aufgaben (Einspielen neuer Funktionen, Analytics, Informationssicherheit, Stabilität etc.) bei der Steuerung des Software-Lifecycle zu managen. Fachbereiche und crossfunktionale Teams werden daher aus Sicht von Lünendonk mindestens eine so wichtige Kundengruppe darstellen wie die IT-Abteilung.

DIE IT-ABTEILUNG BLEIBT DER HÄUFIGSTE AUFTRAGGEBER, DOCH AUCH FACHBEREICHE ODER CROSS-FUNKTIONALE TEAMS STELLEN PROJEKTANFRAGEN

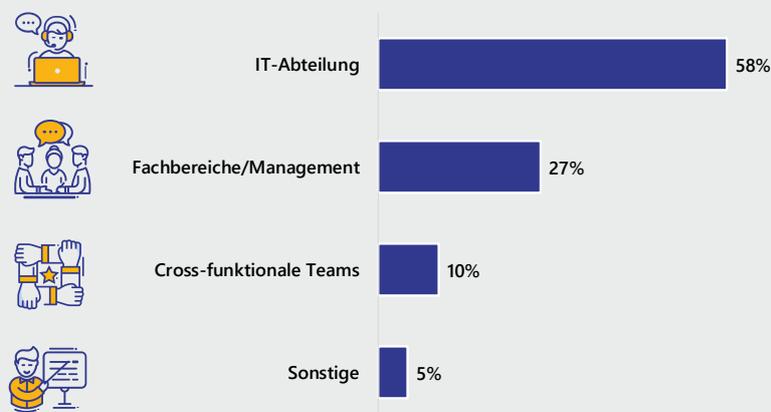


Abb. 28: Frage: Aus welchen Bereichen erhalten Sie Projektanfragen von Kunden? Alle Teilnehmer; Mittelwerte; n = 29

Leistungsschwerpunkte der IT-Sourcing-Berater

IT-Sourcing-Beratungen sind traditionell vor allem bei Fragestellungen rund um die IT-Beschaffung beratend tätig, jedoch nicht ausschließlich. Von der Entwicklung einer Sourcing-Strategie unter Make-or-Buy-Gesichtspunkten über die Ausschreibungsbegleitung, den Provider-Vergleich, die Vertragsausgestaltung und Provider-Auswahl bis hin zur Steuerung der Dienstleister und der Transition zu neuen Dienstleistern können IT-Sourcing-Berater entlang des gesamten Zyklus aktiv sein. Dazu gehören oftmals auch organisatorische und prozessuale Anpassungen wie zum Beispiel im Provider- oder im IT-Service-Management (ITSM), sodass viele Beratungen auch zu strategischen Fragestellungen Know-how aufgebaut haben und es weiter tun. So erhöhen laut [Lünendonk®-Studie 2023 „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland“](#) zwei Drittel (66 %) der Unternehmen ihre Budgets für die Cloud-Transformation, also den Umbau zu Cloud-native-Architekturen. Ebenso erhöhen sich auch die Budgets für IT-Strategie und IT-Architektur in sechs von zehn Unternehmen (60 %).



Es wurde daher von Lünendonk ermittelt, zu welchen Themen die befragten Beratungshäuser 2022 tätig waren und zu welchen 2023 eine starke Nachfrage erwartet wird.

AUSSCHREIBUNGEN UND STRATEGIE: MIT FOKUS UND VISION IN DIE ZUKUNFT

94 Prozent der befragten IT Sourcing Advisors waren im Jahr 2022 stark im Rahmen der IT-Beschaffung und Begleitung von Ausschreibungen für ihre Kunden tätig. Da sich die IT-Sourcing-Strategie in der Regel an einer übergeordneten IT- und Digitalstrategie orientiert, können beide Dimensionen immer seltener voneinander getrennt betrachtet werden. Folglich werden 80 Prozent der befragten IT-Sourcing-Beratungen von ihren Kunden auch häufig für die Entwicklung und Umsetzung der Digital- und IT-Strategien hinzugezogen, was in Zukunft sogar noch mehr an Relevanz gewinnen (Anstieg auf 87 %) wird. Diese Entwicklungen bestätigen auch die Ergebnisse der vorangegangenen Lünendonk®-Studien zum Markt für IT-Sourcing-Beratung, und der Aufbau von Management-Consulting-Expertise und eine Ausweitung des Beratungsportfolios sind eine sehr wichtige Aufgabe für Sourcing-Beratungen.

Aber auch für die Entwicklung der „reinen“ IT-Sourcing-Strategie sind 74 Prozent der Befragten tätig. Für das Jahr 2023 geben sogar 87 Prozent an, hierzu häufig angefragt zu werden und entsprechend tätig zu sein, was auf einen deutlichen Anstieg an Sourcing-Vorhaben am Markt schließen lässt.

74 Prozent
sind für die Entwicklung
der „reinen“ IT-
Sourcing-Strategie tätig.



ORGANISATIONS- UND PROZESSBERATUNG: WEITERENTWICKLUNG IN ZEITEN DER DIGITALISIERUNG

Gleichzeitig stellt für 80 Prozent der befragten Sourcing-Beratungen die Organisations- und Prozessberatung einen weiteren Schwerpunkt dar; für das Jahr 2023 sehen sogar 93 Prozent eine hohe Nachfrage. Im Zuge der weiter zunehmenden Digitalisierung sowie der laufenden Cloud-Transformation sind Unternehmen immer mehr gefordert, ihre bestehenden Organisationsstrukturen und IT-Service-Managementprozesse neu aufzustellen – was sich in den Antworten der Sourcing-Beratungen spiegelt. Beispiele hierfür sind die Notwendigkeit der intensiveren Zusammenarbeit von IT und Fachbereichen, der entsprechenden Etablierung von crossfunktionalen Teams und des Wandels der IT von einer reinen Delivery-Einheit hin zum proaktiven Business-Partner mit Gestaltungsspielraum.



TRANSITION: DIE KRITISCHE PHASE

Auch in die Transition-Phase von Sourcing-Verträgen sind die untersuchten Beratungshäuser häufig eingebunden. Dabei kann es beispielsweise um die erstmalige Auslagerung bislang intern erbrachter IT-Services an einen externen Dienstleister gehen, um einen neuen Leistungsschnitt oder den Wechsel des IT-Dienstleisters. In jedem Fall ist die Transition-Phase ein komplexes Vorhaben – schließlich müssen der IT-Betrieb und die Business-Unterstützung weiterhin sichergestellt sein. In Zeiten digitaler Geschäftsmodelle und einer insgesamt höheren Bedeutung der IT für die Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs rückt auch die Transition bei IT-Sourcing-Projekten noch stärker in den Fokus. Drei Viertel (75 %) der befragten Sourcing Advisors unterstützen ihre Kunden während der Transition häufig. Für 2023 wird mit einem leichten Anstieg auf 78 Prozent gerechnet.

Drei Viertel

der Sourcing Advisor unterstützen ihre Kunden während der Transition-Phase von Sourcing-Verträgen.

PROVIDER-MANAGEMENT: STEUERUNG VON DIENSTLEISTERN UND OUTSOURCING-PARTNERN

Infolge der Digitalisierung und der zunehmenden Etablierung der Cloud nehmen die Anzahl der Provider und die Komplexität ihrer Leistungen zu. Ebenso steigen regulatorische Auflagen, sodass Unternehmen beim Outsourcing immer mehr Vorschriften berücksichtigen und laufend überprüfen müssen – etwa die der EBA (European Banking Authority) oder der BaFin (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht). Insbesondere große Konzerne verfügen daher über ein Provider- oder Auslagerungsmanagement, das als eine Art Steuerungs- und Kontrollinstanz die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Dienstleistern organisiert. Allerdings haben auch viele der befragten IT-Verantwortlichen im ersten Teil dieser Studie davon berichtet, im Aufbau und der Steuerung einer wirkungsvollen Provider-Management-Organisation große Herausforderungen zu sehen – unter anderem aufgrund fehlenden Know-hows und der Vielzahl der zu bewältigenden Aufgaben. 60 Prozent der Sourcing-Beratungen berichten, dass sie häufig für den Aufbau oder das Management eines Provider-



Managements angefragt werden. Für das laufende Jahr 2023 erwarten sogar 71 Prozent eine hohe Nachfrage ihrer Kunden.

PORTFOLIOSCHWERPUNKTE: ORGANISATIONS- UND PROZESSBERATUNG SOWIE DIE ENTWICKLUNG VON IT-SOURCING-STRATEGIEN WERDEN 2023 WICHTIGER

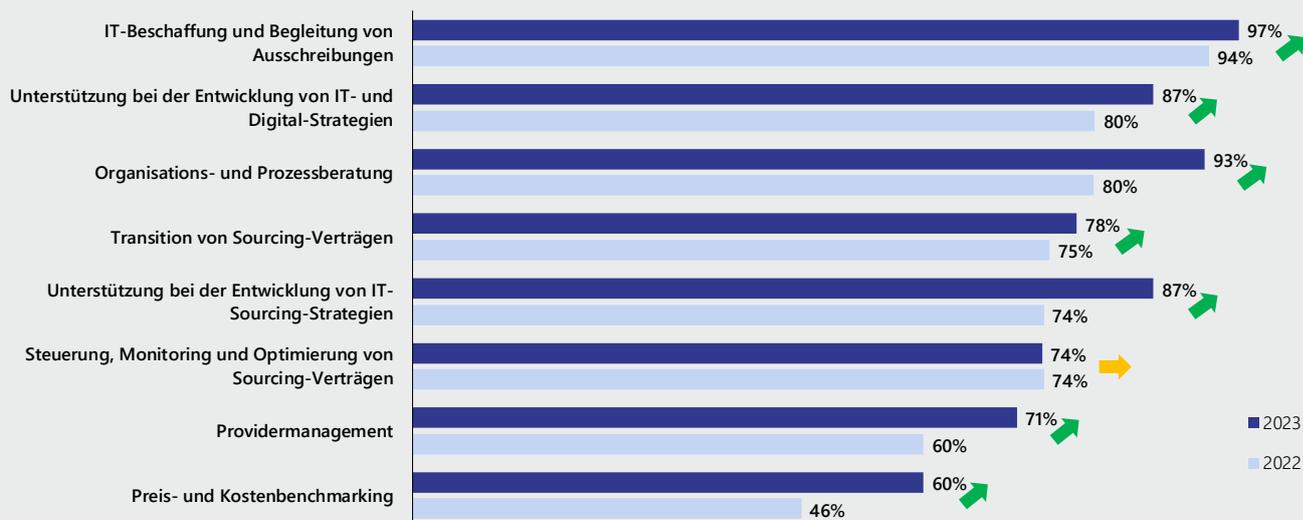


Abb. 29: Frage: In welchen der folgenden Themen ist Ihr Unternehmen tätig? - 2022 & 2023; Skala von -2 = „gar nicht“ bis +2 = „sehr stark“; Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; dargestellte Antworten beziehen sich auf „stark“ und „sehr stark“; n = 30

NACHFRAGETHEMEN: DIE CLOUD BLEIBT DAS DOMINANTE THEMA

Eine weitere Perspektive auf den Stand der digitalen Transformation liefert die Analyse der konkreten Themenstellen, für die Unternehmen IT-Sourcing-Beratungen beauftragen.

Die Migration von „On premise“-Anwendungen in die Cloud über einen „Lift & Shift“-Ansatz schätzen nahezu alle befragten Sourcing Advisors (97 %) als relevant für ihre Kunden ein. Überraschend ist jedoch, dass die reine Migration über Lift & Shift, also eine Verlagerung von IT-Services in die Cloud ohne Umbau der IT-Architektur und Prozessanpassungen, aus Sicht der IT Sourcing Advisors relevanter ist als die Cloud-Transformation durch Ansätze wie Re-Platforming oder Re-Architecturing. Derartige Ansätze werden von 83 Prozent der Sourcing-Beratungshäuser als relevant für ihre Kunden angesehen. Zwar ist Lift & Shift der vermeintlich einfachere und schnellere Weg, jedoch werden dadurch häufig gesteckte Ziele wie eine höhere Flexibilität, Skalierbarkeit, Effizienz oder eine bessere Business-Unterstützung häufig nicht erreicht.

Damit einhergehend sehen auch 93 Prozent der befragten Beratungen die Steuerung von Multi- und Hybrid-Cloud-Umgebungen als relevant bei ihren Kunden an. Um einen Vendor-



IT-Strategien und Cloud-Sourcing im Zuge der digitalen Transformation

Lock-in zu einzelnen Providern zu vermeiden, die individuellen Vorteile einzelner Provider zu kombinieren oder schlicht aufgrund regulatorischer Anforderungen nutzen Unternehmen zunehmend unterschiedliche Deployment-Modelle und Provider, sodass „on premise“, Public und Private Cloud miteinander kombiniert werden. Gleichzeitig werden IT-Landschaften dadurch komplexer und müssen gesteuert werden. Genauere Einblicke dazu werden im Kapitel „Management hybrider und multipler Cloud-Umgebungen“ aufgezeigt.

79 Prozent der befragten IT Sourcing Advisors gaben an, dass die Auswahl von Managed-Cloud-Service-Providern für ihre Kunden eine hohe Relevanz hat. Solche Dienstleister übernehmen den Betrieb der Cloud – etwa Bereitstellung, Wartung, Pflege, Security und Application Management. Durch die steigenden Anforderungen an die IT-Operations hinsichtlich Aktualität, Verfügbarkeit, Skalierung und Security und die steigende Komplexität in der Steuerung des IT-Betriebs bei zunehmender Cloud-Nutzung spielen Managed-Cloud-Service-Provider eine zunehmend wichtige Rolle. Zudem verfügen sie über hohe Kompetenzen bezüglich der verschiedenen Cloud-Provider und besitzen oftmals einen hohen Automatisierungsgrad im IT-Betrieb.



Klassisches IT-Sourcing, also ohne Cloud-Komponenten, sehen nur 62 Prozent der Sourcing-Berater als relevant bei ihren Kunden an. Für gewisse Use Cases und Anwendungen ist „on premise“ das bevorzugte Modell und kann seine Vorteile ausspielen, der Trend geht jedoch in die Cloud.

DIE CLOUD-TRANSFORMATION UND DAMIT EINHERGEHENDE HYBRIDEIT-LANDSCHAFTEN SIND TOP-THEMA UNTER IT-ENTSCHEIDERN

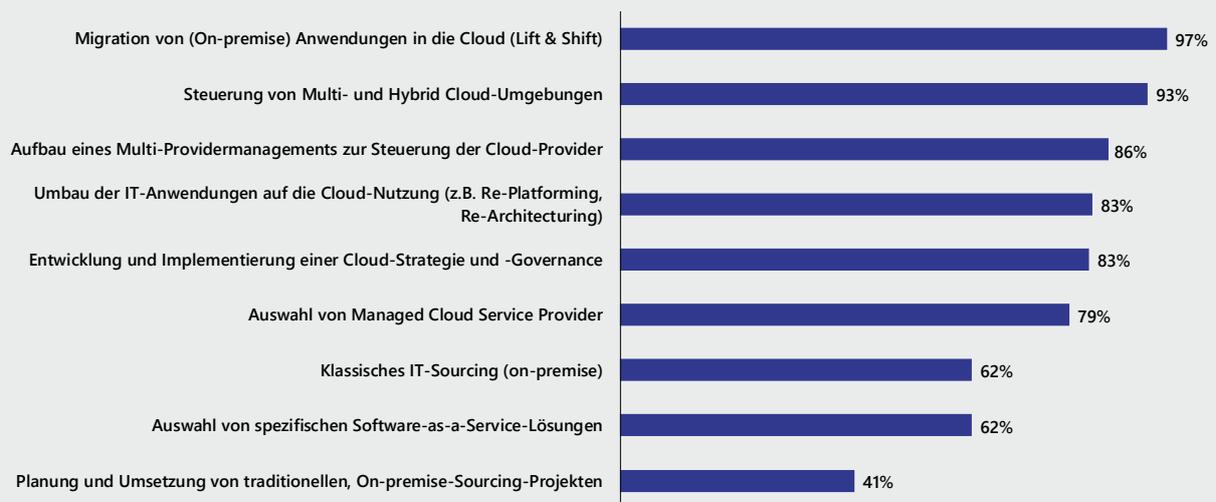


Abb. 30: Frage: Welche der nachfolgenden Themen sind für Ihre Kunden im Tagesgeschäft relevant? Skala von -2 = „nicht relevant“ bis +2 = „sehr relevant“; Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; dargestellte Antworten beziehen sich auf „eher relevant“ und „sehr relevant“; n = 29



Ausschreibungsschwerpunkte von Kunden

Neben den Portfolioschwerpunkten im vorangegangenen Kapitel wurde zudem ermittelt, zu welchen Themen die untersuchten IT-Sourcing-Beratungen bei Ausschreibungen von ihren Kunden herangezogen werden.

86 Prozent der Beratungshäuser geben an, dass sie sowohl 2022 als auch 2023 sehr oder eher häufig für IT-Infrastrukturthemen tätig waren. Am zweit- und dritthäufigsten folgen die Cloud-Migration (Lift & Shift) und Managed-Cloud-Services, für die 77 respektive 76 Prozent der Beratungen 2022 häufig beauftragt wurden. Mit Blick auf das laufende Jahr 2023 wird zu beiden Themen eine steigende Nachfrage erwartet, wobei für Managed-Cloud-Services ein stärkerer Nachfrageanstieg erwartet wird, um die wachsenden Cloud-Umgebungen zu beherrschen.

DEKARBONISIERUNG WIRD ZUNEHMEND TEIL VON UNTERNEHMENSSTRATEGIEN

Ein besonders starker Anstieg von 2022 auf 2023 wird – wie bereits im vergangenen Jahr – zur Dekarbonisierung erwartet. Infolge der ESG-Regulatorik, aber auch aufgrund des Drucks von Stakeholdern wie Kunden und Mitarbeitenden befassen sich immer mehr Unternehmen damit, wie sie nachhaltiger werden können – auch in der IT und durch die IT. Eine Sustainable Transformation hat weitreichende Folgen auf alle Unternehmensbereiche. So bieten Technologien zahlreiche Möglichkeiten, nachhaltiger zu werden – etwa in Form geringerer Emissionen. Da dabei die gesamte Lieferkette betrachtet werden muss, werden auch zunehmend IT-Dienstleister verpflichtet, Nachhaltigkeitsziele zu erfüllen, um für Ausschreibungen zugelassen werden. So berichten laut der [Lünendonk®-Studie 2023 „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland“](#), dass 45 Prozent der Unternehmen bei Ausschreibungen bei der Provider-Auswahl bereits auf Nachhaltigkeitsaspekte achten. Aber auch die Aspekte Social und Governance werden wichtiger, wie etwa das [Lünendonk®-Whitepaper „ESG & Corporate Responsibility“](#) aufzeigt.

HOCHKONJUNKTUR FÜR CYBER SECURITY AUFGRUND STEIGENDER BEDROHUNGSLAGE

Ebenfalls wird eine stark zunehmende Nachfrage nach Cyber Security Services im Jahr 2023 erwartet. So berichten 82 Prozent der IT-Sourcing-Beratungen von einer hohen Nachfrage nach Beratungsleistungen rund um Cyber Security (2022: 59%). Laut Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) hat sich 2022 die Cyber-Lage weiter zugespitzt und ist angespannt. Sowohl die Zahl als auch die Qualität von Cyber-Angriffen nehmen zu. Neben



82 Prozent
der IT-Sourcing-Beratungen berichten von einer hohen Nachfrage nach Cyber-Security Leistungen.



professionellen Cyber-Gruppen stellen auch staatlich incentivierte Cyber-Attacken eine große Gefahr dar. Auch laut der [Lünendonk®-Studie 2023 „Von Cyber Security zu Cyber Resilience“](#) hat sich die Bedrohungslage weiter zugespitzt, sodass Unternehmen stark in die Absicherung ihrer IT investieren, wobei externe Softwarelösungen und Dienstleistungen eine wichtige Rolle spielen.

**AUSSCHREIBUNGSIHALTE 2022 UND 2023:
DEKARBONISIERUNG UND CYBER SECURITY SERVICES WERDEN VERSTÄRKT NACHGEFRAGT**

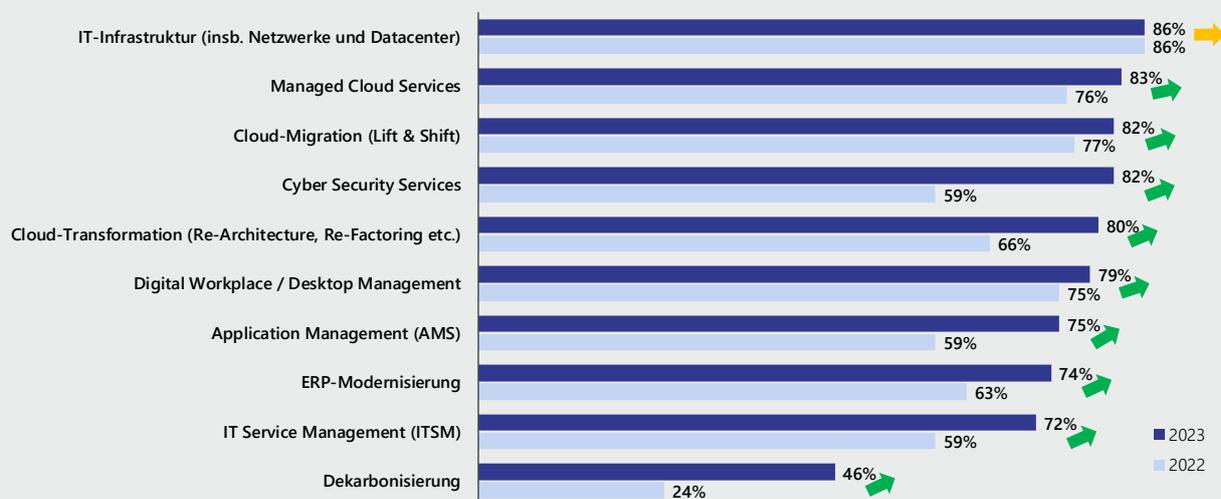


Abb. 31: Frage: In welchen der nachfolgenden Ausschreibungsinhalten war bzw. ist Ihr Unternehmen tätig? - 2022 & 2023; Skala von -2 = „nie“ bis +2 = „sehr häufig“; Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; dargestellte Antworten beziehen sich auf „häufig“ und „sehr häufig“; n = 28

OUTSOURCING-ARTEN: SELEKTIVES OUTSOURCING WIRD BEVORZUGT

Neben den Themenschwerpunkten wurde zudem ermittelt, welche Vergabestrategien laut den Sourcing-Beratungen von den Kunden bevorzugt werden. Wie bereits in den vergangenen Jahren zu beobachten war, präferieren die meisten Unternehmen (90 %) das selektive Outsourcing oder Outtasking, während Full Outsourcing an einen einzelnen Provider nur selten genutzt wird (23 %). Durch das partielle Outsourcing sollen die unterschiedlichen Ausschreibungsinhalte an den jeweils am besten dafür geeigneten Provider vergeben werden – auch wenn dadurch die Komplexität zunimmt und die Verantwortlichkeit geteilt wird. Dies hängt unter anderem damit zusammen, dass in der Vergangenheit Full Outsourcing zwar vorgenommen wurde, jedoch die Erwartungen und Ziele nicht ausreichend erreicht wurden – und daher nun ein Strategiewechsel vorgenommen wird.

Zudem haben die Bandbreite an Themen und die Komplexität zugenommen, sodass IT-Gewerke bevorzugt im Sinne eines Best-of-Breed-Ansatzes an den jeweils besten Anbieter vergeben werden.



AUSSCHREIBUNGSSCHWERPUNKTE VON KUNDEN

IT-Strategien und Cloud-Sourcing im Zuge der digitalen Transformation

SELEKTIVES OUTSOURCING UND OUTTASKING WIRD DEUTLICH HÄUFIGER BETRIEBEN ALS FULL-OUTSOURCING

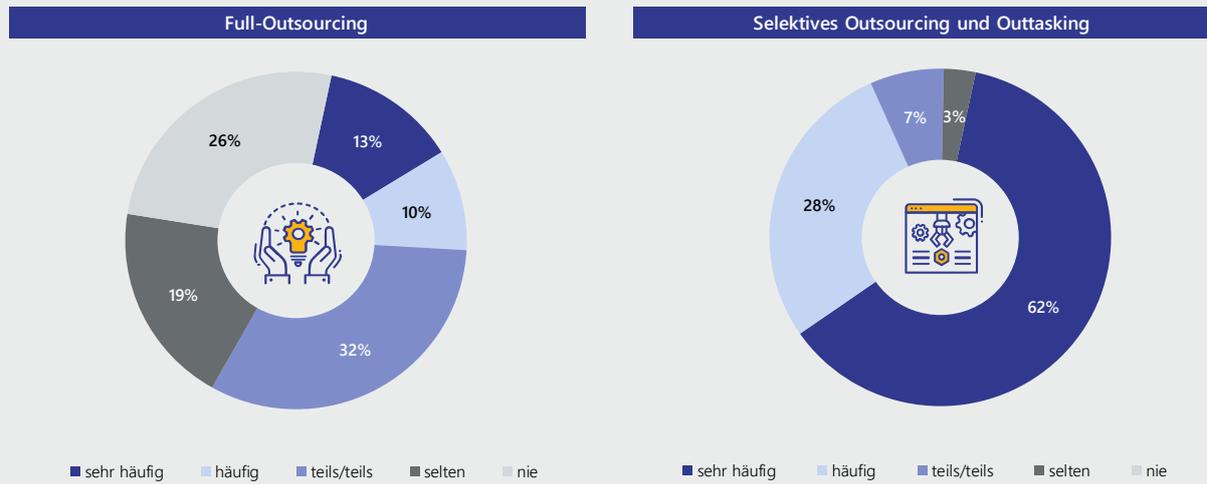


Abb. 32: Frage: Welche Art der Ausschreibung beobachten Sie aktuell bei Ihren Kunden? Skala von -2 = „nie“ bis +2 = „sehr häufig“; Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 29



Entwicklung der Nachfrage nach Cloud-Services

Die vorangegangenen Kapitel haben bereits aufgezeigt, dass die Cloud eine hohe und weiter steigende Relevanz für Unternehmen hat. In diesem Kapitel wird genauer beleuchtet, welche Cloud-Modelle und -Services im Einzelnen aus Sicht der befragten IT-Sourcing-Berater besonders gefragt sind und wie die Dominanz der US-amerikanischen Hyperscaler eingeschätzt wird.

HYBRID CLOUD STEHT IM FOKUS

Bei der Art der genutzten Betreibermodelle geht der Trend – wie bereits seit einigen Jahren – in Richtung Hybrid Cloud. „On premise“, die Public und die Private Cloud werden dabei im Verbund genutzt, um die jeweiligen Vorteile der Modelle zu nutzen. Auch die Multi-Cloud, also die Kombination unterschiedlicher Public und Private Clouds, wird stark nachgefragt und soll zukünftig noch stärker gefragt sein. Beweggründe hierfür sind die Vermeidung eines Vendor-Lock-in, die Verteilung von Anwendungen und Workloads auf den jeweils optimalen Cloud-Provider oder regulatorische Anforderungen.

PUBLIC CLOUD IM HÖHENFLUG, PRIVATE CLOUD EHER RÜCKLÄUFIG

Während die Public Cloud als einzelnes Modell von 2022 auf 2023 leicht an Bedeutung gewinnt – insbesondere als Plattform bei der Softwareentwicklung –, verliert die Private Cloud an Bedeutung. Hierbei werden Ressourcen einem einzigen Unternehmen (Single-Tenant-Architektur) zur Verfügung gestellt und nicht wie in der Public Cloud mit anderen Unternehmen geteilt. Durch den proprietären Charakter behalten Unternehmen die Kontrolle, können aber gleichzeitig in einem gewissen Rahmen ähnliche Performance- und Skalierungsvorteile wie in der Public Cloud erzielen. Da dieser Rahmen jedoch begrenzt und der Aufbau einer Private Cloud mit höheren Kosten verbunden ist, erwarten 2023 nur noch 59 Prozent der Sourcing-Berater eine hohe Nachfrage zur Private Cloud, 2022 waren es noch 69 Prozent.

Zwei Nischenthemen stellen die Local Cloud und die Branchen-Cloud dar. Die Local Cloud ist eine dedizierte Cloud-Instanz, die von einem Provider bereitgestellt, aber „on premise“ ausgeführt wird. Die physische Infrastruktur wird durch den Provider bereitgestellt. 24 Prozent der Berater erfuhren hierzu eine starke Nachfrage, während der Wert für 2023 leicht zurückgehen soll, auf 20 Prozent.



Nur 59 Prozent

erwarten eine hohe Nachfrage zur Private Cloud.



BRANCHEN-CLOUDS BLEIBEN EINE NISCHE, SIND ABER IM KOMMEN

Unter der Branchen-Cloud – auch Industry Cloud genannt – sind Best Practices verschiedener Branchen in der Cloud zu verstehen. Vordefinierte Systeme, Programme, Datenmodelle und Prozesse decken die jeweiligen Marktanforderungen und spezifische Anwendungsfälle ab, sodass Unternehmen von diesen Standards und Templates profitieren, die keine Differenzierung und keine Wettbewerbsvorteile erzeugen, sodass Funktionen nicht neu entwickelt werden müssen. Ebenfalls werden spezifische regulatorische Anforderungen abgedeckt.

Gerade für KRITIS-Branchen wie den Finanzsektor, die öffentliche Verwaltung oder den Gesundheitsmarkt ist dies eine wichtige Voraussetzung zur Nutzung der Cloud. Sowohl die Hyperscaler (AWS, Google Cloud, Microsoft Azure) als auch kleinere Anbieter und Softwarehäuser beschäftigen sich mit Branchen-Clouds und bilden Ökosysteme. Auch Sourcing-Berater berichten aus der Erfahrung bei ihren Kundenprojekten von einer Entwicklung zugunsten der Branchen-Clouds: Berichteten 2022 noch 14 Prozent von einer hohen Nachfrage, nimmt 2023 bereits jedes vierte Beratungshaus eine hohe Nachfrage wahr. Auch laut der [Lünendonk®-Studie 2023 „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland“](#) erwarten die dort befragten CIOs eine steigende Bedeutung von Industry-Cloud-Plattformen für ihr Unternehmen.

CLOUD-MODELLE: DIE ZUKUNFT GEHÖRT HYBRIDEN LANDSCHAFTEN UND DER PUBLIC CLOUD – BRANCHEN-CLOUDS SIND ERST NOCH IM KOMMEN

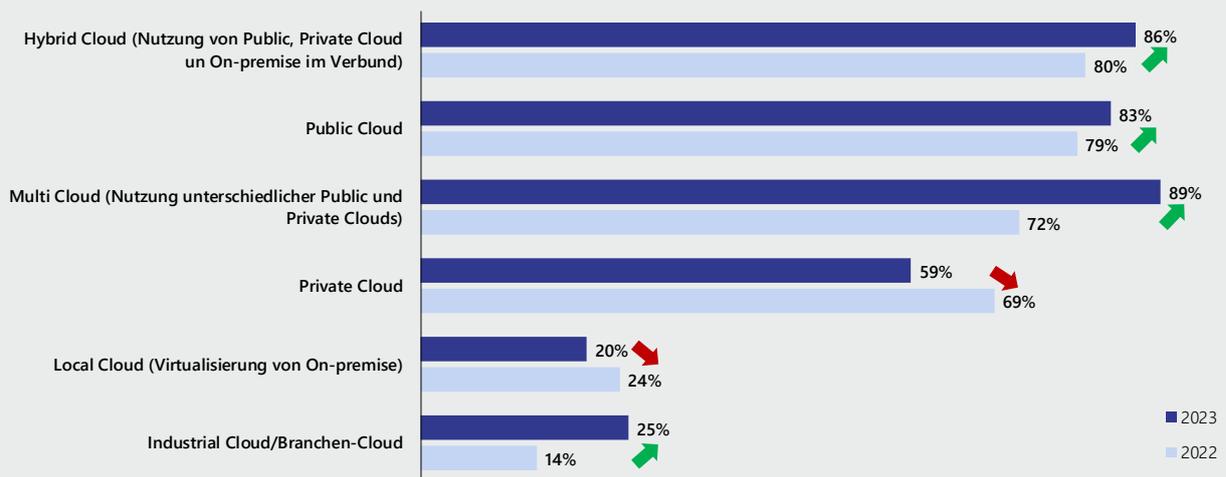


Abb. 33: Frage Welche Cloud-Betreibermodelle fragen Ihre Kunden 2022 nach und wie schätzen Sie die Nachfrage 2023 ein? - 2022 & 2023; Skala von -2 = „nie“ bis +2 = „sehr häufig“; Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; dargestellte Antworten beziehen sich auf „häufig“ und „sehr häufig“; n = 30



IAAS, PAAS, SAAS UND BPAAAS IM VERGLEICH

Auch die Relevanz verschiedener Cloud-Service-Typen wurde ermittelt. Folgende Typen wurden untersucht:

- Infrastructure as a Service (IaaS): Rechenleistung, Speicher, Server, Virtualisierung und Netzwerkkomponenten aus der Cloud
- Platform as a Service (PaaS): Entwickler-Tools und Betriebssysteme aus der Cloud
- Software as a Service (SaaS): fertige Anwendungen aus der Cloud (z. B. Microsoft Office)
- Business Process as a Service (BPaaS): Verlagerung von Geschäftsprozessen in die Cloud

BPAAAS STACK WITH IAAS, PAAS, SAAS

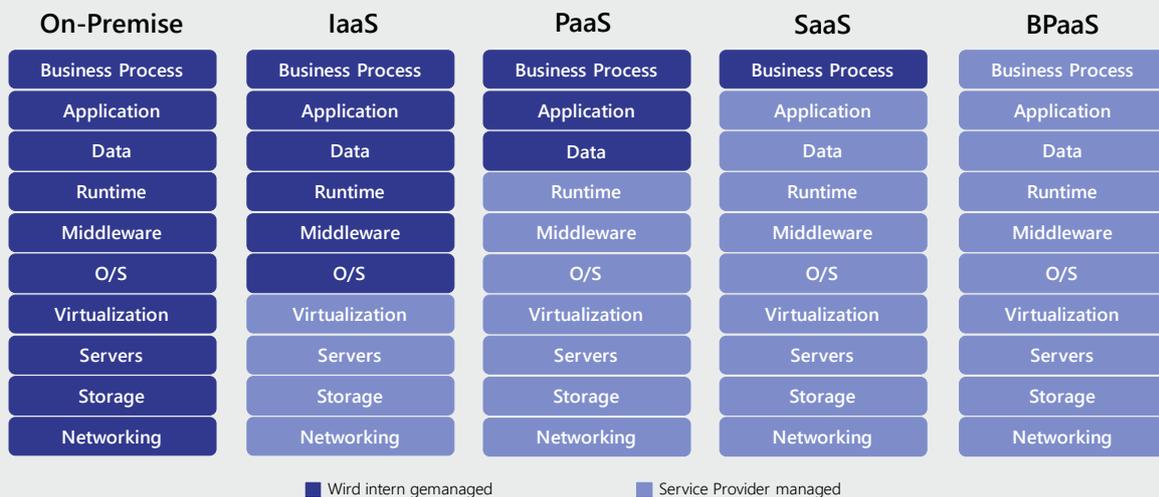


Abb. 34: Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an [TheNewTechStack](#)

Während in der Vorjahresstudie SaaS mit 90 Prozent den wichtigsten Cloud-Service-Typ darstellte, geben für 2022 nun 74 Prozent der Sourcing-Berater an, dass Kunden SaaS-Lösungen stark nachfragen. Mit Blick auf 2023 soll die Nachfrage aber deutlich steigen, sodass alle befragten Beratungen eine starke Nachfrage erwarten.

IaaS, PaaS und BPaaS weisen hingegen ähnliche Werte wie im Vorjahr auf. So stellt IaaS bezogen auf 2022 den relevantesten Cloud-Typus dar. Auch wenn Unternehmen bereits in der Vergangenheit viele IT-Infrastrukturressourcen in die Cloud verlagert haben, gehen die Sourcing-Berater davon aus, dass auch weiterhin IaaS stark nachgefragt wird – sogar noch stärker als bislang. Gleiches gilt für PaaS, sodass Entwickler-Teams für die Programmierung von Software in Zukunft noch häufiger Cloud-Entwicklungsumgebungen nutzen werden.



ENTWICKLUNG DER NACHFRAGE NACH CLOUD-SERVICES

IT-Strategien und Cloud-Sourcing im Zuge der digitalen Transformation

Weiterhin ein Nischenthema bleibt BPaaS, eine Weiterentwicklung des klassischen Business Process Outsourcing (BPO). BPaaS ermöglicht jedoch eine stärkere Kontrolle, mehr Transparenz von und Zugriffsmöglichkeiten auf Daten sowie eine bessere Performance und Automatisierung durch die Nutzung moderner Technologien wie Robotic Process Automation (RPA) oder KI. Anwendungsfälle für BPaaS finden sich etwa im Controlling oder im Personalbereich. Zwar war aus Sicht der Sourcing-Berater BPaaS 2022 nur für 21 Prozent der Kunden relevant, durch den steigenden Reifegrad von RPA, Process Mining und KI und die zunehmende Automatisierung von Backoffice-Prozessen gehen für 2023 aber 48 Prozent davon aus, dass BPaaS häufig nachgefragt wird. Laut den Marktforschern von IndustryARC wird erwartet, dass der BPaaS-Markt von 2021 bis 2026 jährlich um durchschnittlich 9,2 Prozent wachsen soll.

SAAS, PAAS UND IAAS HABEN SICH ETABLIERT, BPAAS BLEIBT BISHER NOCH EIN NISCHENTHEMA

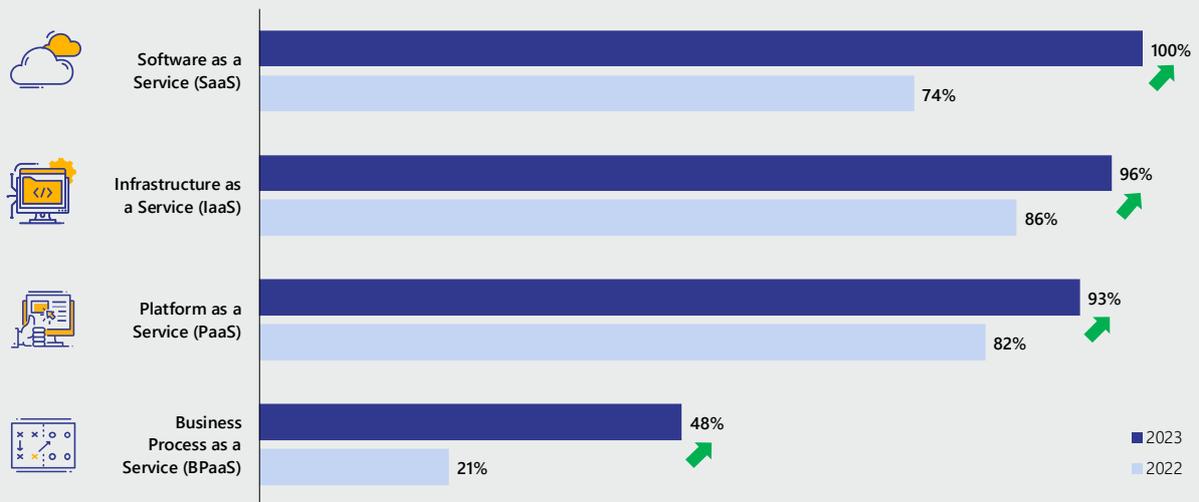


Abb. 35: Frage Welche Typen von Cloud Services fragen Ihre Kunden 2022 nach und wie schätzen Sie die Nachfrage 2023 ein? - 2023 & 2022; Skala von -2 = „nie“ bis +2 = „sehr häufig“; Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; dargestellte Antworten beziehen sich auf „sehr häufig“ und „häufig“; n = 27

HYPERSCALER DOMINIEREN DEN MARKT, LOKALE ANBIETER SIND ABER NICHT GÄNZLICH UNRELEVANT

Laut der Synergy Research Group dominieren die drei Hyperscaler AWS, Microsoft Azure und Google Cloud den Markt für Cloud-Infrastruktur-Services, der IaaS, PaaS und Hosted Private Cloud umfasst: AWS ist mit einem Marktanteil von 32 Prozent Marktführer, gefolgt von Microsoft mit 22 Prozent und Google mit 11 Prozent.

Tier-2-Anbieter wie IBM und Salesforce haben einen Marktanteil von jeweils 3 Prozent, Oracle einen solchen von 2 Prozent. Zusammengefasst weisen die sechs Unternehmen

IT-Strategien und Cloud-Sourcing im Zuge der digitalen Transformation

einen Marktanteil von rund 73 Prozent auf, sodass von einem Oligopol gesprochen werden kann. Dies spiegelt sich auch in den Antworten der IT-Sourcing-Berater auf die Frage wider, welche Cloud-Anbieter von ihren Kunden in Ausschreibungen bevorzugt werden: 91 Prozent geben an, dass die Hyperscaler und ähnliche amerikanische Pay-per-Use-Anbieter stark nachgefragt werden.

Gleichzeitig ist der Cloud-Markt inzwischen aber stärker fragmentiert und es gibt mehr Regularien zur Cloud-Nutzung. So geben 56 Prozent der Berater an, dass auch deutsche oder europäische Cloud-Anbieter relevant sind und zum Einsatz kommen. Einer der Hauptgründe dafür ist die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO). Seit 2016 müssen personenbezogene Daten innerhalb der EU besonders geschützt werden. Zwar können Unternehmen bei Hyperscalern mit Einschränkungen wählen, ob Daten in den USA oder der EU gespeichert werden, jedoch erlauben US-Gesetze wie der CLOUD Act (Clarifying Lawful Overseas Use of Data Act), dass unter besonderen Umständen auch in der EU gespeicherte Daten an US-Behörden herausgegeben werden müssen; dies steht somit weiterhin mit der DSGVO in Konflikt. Transatlantische Abkommen zum Datentransfer wie Safe Harbor oder der Privacy Shield wurden vom Europäischen Gerichtshof als unzulänglich erklärt. Seit 2022 arbeiten US-Präsident Joe Biden und EU-Präsidentin Ursula von der Leyen mit dem EU-US Data Privacy Framework – auch Privacy Shield 2.0 genannt – an einem neuen Abkommen. Zwar hat die EU-Kommission im Juli 2023 eine rechtliche Basis hierfür angenommen, jedoch steht noch nicht fest, ob diese Bestand haben wird. Der Datenschutzaktivist Max Schrems kritisiert bereits das neue geplante Abkommen und wird Klage einreichen. Trotz der Marktmacht der Hyperscaler sind lokale Cloud-Anbieter wie StackIT oder Plusserver daher zunehmend wichtige Marktakteure.

HYPERSCALER DOMINIEREN DEN CLOUD-MARKT, EUROPÄISCHE ANBIETER SIND ABER NICHT GRUNDSÄTZLICH UNRELEVANT

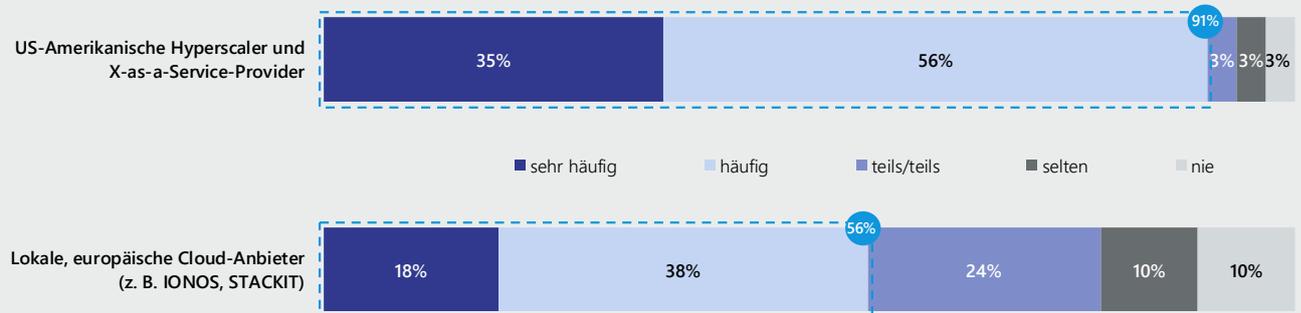


Abb. 36: Frage: Welche Kategorien von Cloud-Provider werden von Ihren Kunden in Ausschreibungen bevorzugt? Skala von -2 = „nie“ bis +2 = „sehr häufig“; Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 29



Technologietrends heute und 2023/2024

Die Cloud stellt für das IT-Sourcing die wohl größte Veränderung der vergangenen Jahre dar. Gleichzeitig haben sich jedoch viele weitere Technologien weiterentwickelt oder sind gar komplett neu am Markt aufgetreten. Welche Technologien und Technologieansätze heute und in Zukunft die größte Relevanz für Unternehmen aus Sicht der Sourcing-Berater haben, wird im Folgenden aufgezeigt.

DATA & ANALYTICS WIRD NOCH RELEVANTER

Laut IDC nahm das Volumen der jährlich generierten Datenmenge weltweit von 6,5 Zettabyte im Jahr 2012 auf 103,7 Zettabyte im Jahr 2022 zu – ein Plus von rund 1.500 Prozent respektive eine durchschnittlich jährliche Zunahme von rund 32 Prozent innerhalb von zehn Jahren. Bis 2027 könnte das Volumen sogar auf bis zu 284 Zettabyte ansteigen. Diese riesigen Datenberge möchten sich Unternehmen zunutze machen. Schließlich sind Daten die Basis für Kundenzentrierung, Prozesseffizienz und die Entwicklung neuer digitaler Geschäftsmodelle. 79 Prozent der Beratungshäuser sehen daher für 2022 Data & Analytics als wichtige Technologie für ihre Kunden an, für 2023/2024 gehen sogar 96 Prozent davon aus.

96 Prozent

der Unternehmen prognostizieren eine hohe Relevanz von Data & Analytics.

DEVOPS: ENTWICKLUNG UND BETRIEB IM EINKLANG

Auf einem hohen (89 %) und in Zukunft fast gleichbleibenden Niveau (86 %) rangiert DevOps. Während es in der Vergangenheit gewisse Konflikte und ein Silodenken zwischen den beiden Bereichen Development (Dev) und Operations (Ops) gab, zielt die Philosophie von DevOps darauf ab, über den gesamten Softwarelebenszyklus eine bessere und agilere Zusammenarbeit zu erzielen, wodurch Anwendungen schneller entwickelt und getestet werden, eine höhere Stabilität und Performance aufweisen und sich insgesamt stärker am Nutzer respektive der Nutzerin orientieren.

STARK ZUNEHMENDE NACHFRAGE IM BEREICH KI

Als in Zukunft deutlich wichtiger wird KI eingestuft. Der Hype von ChatGPT und generativer KI war für viele Unternehmen eine Art „Augenöffner“ dafür, welche Einsatzmöglichkeiten und Vorteile KI bietet. Laut Bitkom sieht die große Mehrheit der Unternehmen in Deutschland KI als Chance, sodass zukünftig deutlich mehr Unternehmen in KI investieren werden. Das Marktforschungsunternehmen MarketsandMarkets prognostiziert, dass der globale KI-Markt von rund 87 Milliarden US-Dollar im Jahr 2022 auf 407 Milliarden US-Dollar im Jahr 2027 steigen wird – ein Plus von insgesamt rund 370 Prozent respektive 36 Prozent pro Jahr. Auch Sourcing-Berater erwarten, dass KI für Unternehmen noch deutlich wichtiger wird: Mit einem



Anstieg von 32 Prozentpunkten von 54 auf 86 Prozent ist es die Technologie mit der am stärksten zunehmenden Nachfrage.

CLOUD-NATIVE ERMÖGLICHT VOLLE AUSSCHÖPFUNG DER VORTEILE DER CLOUD

Zwar um einige Prozentpunkte weniger, aber ebenfalls mit einem sehr hohen Wert folgt Cloud-native. Es stellt eine Herangehensweise zur Entwicklung und Bereitstellung von Anwendungen aus der Cloud und für die Cloud dar, sodass diese optimal laufen können und die Vorteile der Cloud maximal ausgeschöpft werden. Eng damit verbunden sind weitere Ansätze wie die Containerisierung, Microservice-Architekturen, DevOps, Automatisierung und Continuous Deployment und Continuous Integration (CD/CI). Performance, Agilität, Stabilität und Skalierbarkeit von Anwendungen können dadurch gesteigert werden. Schätzten 2022 noch 68 Prozent der Sourcing-Berater Cloud-native als relevant für ihre Kunden ein, so ist der Wert für 2023/2024 auf 89 Prozent gestiegen.

MIT LOW CODE UND NO CODE DEM FACHKRÄFTEMANGEL ENTGEGENWIRKEN

Eine deutlich stärkere Nachfrage wird auch zu Low Code und No Code erwartet. Infolge des IT-Fachkräftemangels und knapper Kapazitäten in der IT werden mehr Ressourcen und Budgets in Fachbereiche verlagert, sodass diese eigenständigen Anwendungen entwickeln können. Low-Code- und No-Code-Anwendungen, also Programme, die keine oder nur geringe Programmierkenntnisse voraussetzen und etwa Drag&Drop-Prinzipien nutzen, ermöglichen es auch Personen mit einem geringen technischen Hintergrund, neue Anwendungen zu entwickeln. Sie werden daher auch Citizen Developers genannt. Durch die Nutzung von Low/No Code möchten Fachbereiche ihre benötigten digitalen Produkte schneller entwickeln und so die Umsetzung ihrer Digitalstrategien beschleunigen. Zwar eignen sich Low Code und No Code eher nur für Anwendungsfälle mit einer begrenzten Komplexität und es besteht die Gefahr einer Schatten-IT, aufgrund des Digitalisierungsdrucks und Fachkräftemangels erwarten IT-Sourcing-Berater jedoch eine steigende Nachfrage: Für 2023/2024 erwarten 67 Prozent eine starke Nachfrage seitens ihrer Kunden.



METaverse NOCH MIT WENIGEN ANWENDUNGSFÄLLEN UND GERINGER MARKTREIFE

Mit der Umbenennung von Facebook in Meta und der Ankündigung des Meta-CEO Mark Zuckerberg, ein eigenes Metaversum aufzubauen und massiv in die Technologie zu investieren, gab es einen – wenn auch kurzen – Hype um die virtuelle Welt. Seit 2019 wurden rund 36 Milliarden Dollar in Reality Labs, die Metaverse-Einheit von Meta, gesteckt. Kritiker werten diese Investitionen als Flop, da es noch keine Aussicht auf ein Wachstum und einen Return on Investment gibt. Gleichzeitig muss festgehalten werden, dass die Entwicklung der Hard-



IT-Strategien und Cloud-Sourcing im Zuge der digitalen Transformation

und Software für das Metaverse noch einige Jahre dauern dürfte und eine Marktreife somit erst mittelfristig in Aussicht ist. Erste Anwendungsfälle gibt es bereits, etwa im E-Commerce in Form von virtuellen Showrooms, in der Gaming-Branche oder in der Industrie bei der Produktentwicklung (Digital Twin) oder der Produktionssteuerung und -wartung (Industrial Metaverse). Laut der [Lünendonk®-Studie 2022 „Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland“](#) sehen 15 Prozent der befragten Unternehmen das Metaverse daher als sehr relevant für ihr Unternehmen an. Weitere 30 Prozent geben eine hohe Relevanz an.



Die befragten Sourcing-Berater in der hier vorliegenden Studie gehen davon aus, dass das Metaverse respektive das Web 3.0 – die Weiterentwicklung des Internets hin zu mehr Interaktion und Demokratie – heute noch von geringer Relevanz (11 %) sind, sich dies aber mit zunehmender Marktreife zukünftig ändern dürfte (22 %).

TECHNOLOGIETRENDS 2022/2023: DATA & ANALYTICS, CLOUD-NATIVE UND KI SIND DIE TOP-THEMEN

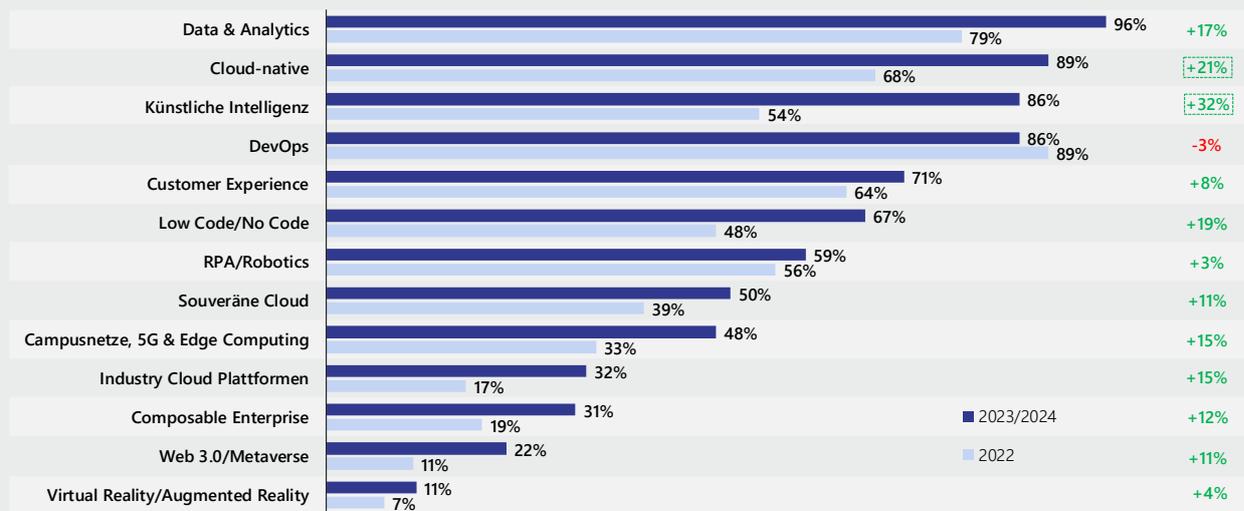


Abb. 37: Frage : Wie bewerten Sie die Relevanz der folgenden Technologien und Ansätze für Ihre Kunden? - 2023/2024; Skala von -2 = „keine Relevanz“ bis +2 = „sehr relevant“; Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; dargestellte Antworten beziehen sich auf „eher relevant“ und „sehr relevant“; n = 27



Honorarsätze der IT-Sourcing-Beratungen

Infolge der Energiekrise und der Inflation war die Entwicklung der Tages- und Honorarsätze der IT-Sourcing-Beratungen in diesem Jahr von besonders großem Interesse. Geben sie ihre gestiegenen Kosten und Mitarbeitergehälter an die Kunden weiter? Es sei jedoch darauf hingewiesen, dass es sich bei den folgenden Zahlen um Listenpreise handelt, die keine Rückschlüsse auf tatsächlich vereinbarte Tagessätze mit Kunden zulassen. Zur genaueren Einordnung wurde zwischen Leistungen aus den Bereichen Management- und IT-Beratung, Sourcing- Strategieberatung und der Umsetzung von Sourcing-Strategien unterschieden und Preispannen abgefragt, um unterschiedliche Skill-Level (Junior, Senior, Partner etc.) zu berücksichtigen.

Im Bereich Management- und IT-Beratung geht die Spanne von rund 1.200 bis 2.400 Euro. Im Vergleich zum Vorjahr sind dabei Preissteigerungen von 7 bis 16 Prozent zu sehen. Ein ähnliches Bild zeichnet sich für Sourcing-Strategieberatungsleistungen ab. Auch hier sind steigende Tagessätze zu verzeichnen, sodass die Spanne im Durchschnitt von rund 1.300 bis 2.200 Euro geht. Für die Umsetzung von Sourcing-Strategien sind die Honorarsätze am niedrigsten, sie liegen zwischen 1.100 und 2.000 Euro. Auch hier sind Preissteigerungen zu beobachten, die sowohl durch die Inflation als auch durch sonstige Effekte wie der starken Nachfrage nach IT-Sourcing-Leistungen zustande kommen.



HONORARSÄTZE 2021 UND 2022 FÜR IT-SOURCING-BERATUNGSLEISTUNGEN



Abb. 38: Frage: Wie ist die Spanne Ihrer Honorarsätze für IT-Sourcingberatung für nachfolgende Leistungen in 2022? Alle Teilnehmer; Mittelwerte; 2022: n = 25; 2021: n = 21

Mitarbeiterentwicklung und Umgang mit dem IT-Fachkräftemangel

Eines der am stärksten diskutierten und herausforderndsten Themen in der IT-Welt ist seit Jahren der Fachkräftemangel. Laut Bitkom fehlten Deutschland 2022 etwa 137.000 Fachkräfte – der höchste jemals gemessene Wert seit der ersten Untersuchung 2009. Laut Institut der deutschen Wirtschaft (IW) besteht besonders ein Mangel an Hochschulabsolventinnen und -absolventen. So fehlten allein 2022 fast 34.000 Fachkräfte mit einem Hochschulabschluss. Unternehmen haben dabei nur begrenzte Möglichkeiten, diese Umstände eigenständig zu ändern. Es liegt vor allem an der Politik, diese Situation ernst zu nehmen und entsprechende Maßnahmen einzuleiten, da auch die Wettbewerbsfähigkeit von ganz Deutschland dadurch beeinflusst wird.



Der Markt für IT-Sourcing-Beratung ist ein verhältnismäßig kleiner Markt mit nur wenigen Akteuren. Es sind kombinierte Skills aus Sourcing, IT- und Managementberatung sowie Organisationsentwicklung und Change Management erforderlich. So beläuft sich die Zahl der Personen mit einem IT-Sourcing-Beratungsfokus laut den Studienteilnehmern gerade einmal auf rund 1.200. Ohne die Berücksichtigung großer internationaler IT-Beratungshäuser wie Accenture oder BearingPoint sowie der Big Four wäre die Zahl bedeutend kleiner.

Im Durchschnitt beschäftigten die Studienteilnehmer im Jahr 2022 44 IT-Sourcing-Beraterinnen und -Berater, was eine Steigerung um 23 Prozent im Vergleich zu 2021 darstellt. Der Median, der aufgrund der weniger starken Berücksichtigung der großen Beratungshäuser in diesem Fall aussagekräftiger ist, liegt bei 14. Zudem wurde im Durchschnitt mit fünf freiberuflichen IT-Sourcing-Beraterinnen oder Beratern zusammengearbeitet, die etwa Lastspitzen abdeckten oder ein Spezialwissen mitbringen.

STEIGENDE MITARBEITERZAHLEN BEI IT-SOURCING-BERATUNGEN

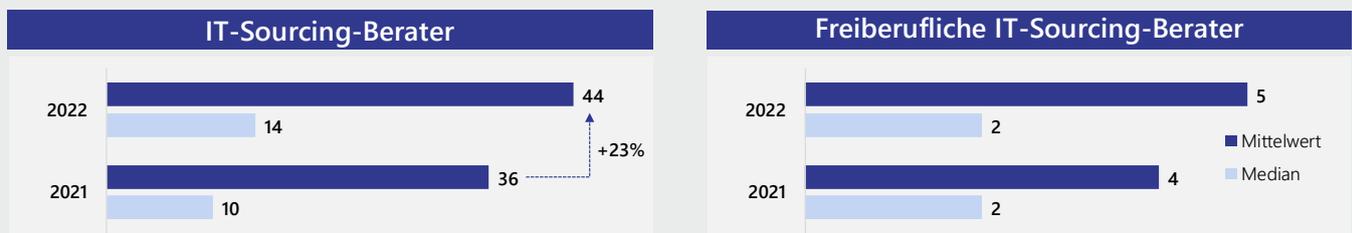


Abb. 39: Zahl der Mitarbeiter; Alle Teilnehmer; Mittelwert; Median; n = 27



REKRUTIERUNG NEUER BERATERINNEN UND BERATER BLEIBT EINE HERAUSFORDERUNG, IST ABER NICHT UNMÖGLICH

Auf die Frage, wie schwierig ist es, neue qualifizierte Beraterinnen und Berater für IT-Sourcing-Projekte zu gewinnen, geben 53 Prozent der IT-Sourcing-Häuser an, dass sie die Lage als schwierig einschätzen. Gleichzeitig geben 40 Prozent an, dass sie eher keine Herausforderungen bei der Rekrutierung haben. Einflussfaktoren hierfür sind unter anderem die Bekanntheit und das Employer Branding der Beratungshäuser. Bezogen auf das Jahr 2025 wird ein ähnlicher Arbeitsmarkt erwartet wie heute.

NEBEN DER INFLATION FÜHRT AUCH DER FACHKRÄFTEMANGEL ZU GEHALTSSTEIGERUNGEN – ABER IN EINEM MODERATEN RAHMEN

Wie schwierig ist es, qualifizierte Berater für IT-Sourcing-Projekte zu gewinnen?



Abb. 40: Frage 1: Wie schwierig ist es für Ihr Unternehmen, qualifizierte Berater für IT-Sourcing-Projekte zu gewinnen? Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 29

IT'S A PEOPLE BUSINESS: HUMANKAPITAL UND SKILLS IN AUSREICHENDER ZAHL SIND ESSENZIELL FÜR IT-SOURCING-BERATUNGEN

Wie wichtig die Gewinnung und das Halten von qualifiziertem Personal ist, zeigen die folgenden Zahlen: 52 Prozent der IT-Sourcing-Beratungen geben an, dass der Fachkräftemangel 2022 eine Herausforderung für den Geschäftserfolg des eigenen Unternehmens ist. 17 Prozent machen sich hingegen nur geringe oder gar keine Gedanken, dass ihr Geschäftserfolg aufgrund des Arbeitsmarktes gefährdet ist. Bezogen auf 2023 ist ein ähnliches Bild zu beobachten: 55 Prozent der Beratungen sehen ihr Geschäft durch den Fachkräftemangel bedroht.



**IT'S A PEOPLE BUSINESS:
HUMANKAPITAL UND SKILLS IN AUSREICHENDER ZAHL SIND ESSENZIELL FÜR IT-SOURCING-BERATUNGEN**

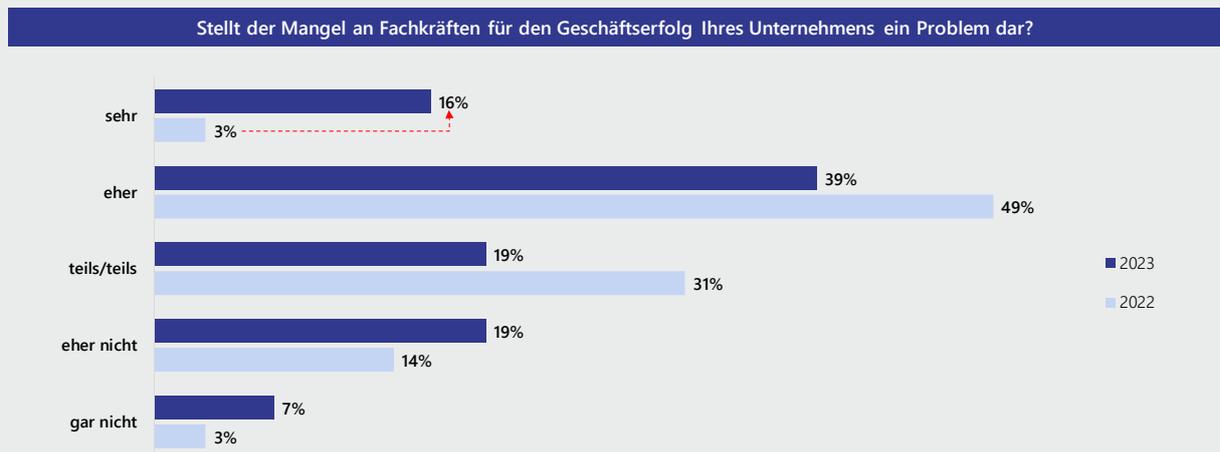


Abb. 41: Frage: Stellt der Mangel an Fachkräften für den Geschäftserfolg Ihres Unternehmens ein Problem dar? Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilungen; n = 31

STRATEGIEN GEGEN ENGPÄSSE: NEUE BERATER, HÖHERE AUSLASTUNG UND DER EINSATZ VON FREELANCERINNEN UND FREELANCERN

Um Engpässen bei der Projektbesetzung entgegenzuwirken, stellt die Rekrutierung neuer Beraterinnen und Berater für 90 Prozent der Beratungsunternehmen jedoch die wichtigste Maßnahme dar. Die Erhöhung der Auslastung, etwa durch eine Erhöhung der Arbeitszeiten oder Effizienzsteigerungen, ist für 61 Prozent eine wichtige Maßnahme. Im Vergleich zur Vorjahresstudie ist dieser Wert deutlich gestiegen (2022: 37 %). Teil der Effizienzsteigerungen können auch digitale Tools sein, die gewisse Aufgaben vereinfachen, automatisieren oder komplett übernehmen. Dieses Instrument wurde jedoch einzeln abgefragt, jede zweite Beratung gibt an, stärker auf derartige digitale Tools zu setzen.

Knapp über die Hälfte (54 %) gibt zudem an, mit Freelancerinnen und Freelancern zusammenzuarbeiten, um Lastspitzen auszugleichen. Auch die Kooperation mit Wettbewerbern, die Teilaufgaben übernehmen, können sich 43 Prozent der Befragten vorstellen.

90 Prozent
der Studienteilnehmer setzen im Kampf gegen den Fachkräftemangel auf Rekrutierung.



STRATEGIEN GEGEN ENGPÄSSE:
ZUSÄTZLICHE BERATER, ZUSAMMENARBEIT MIT FREELANCERN UND DER EINSATZ DIGITALER TOOLS

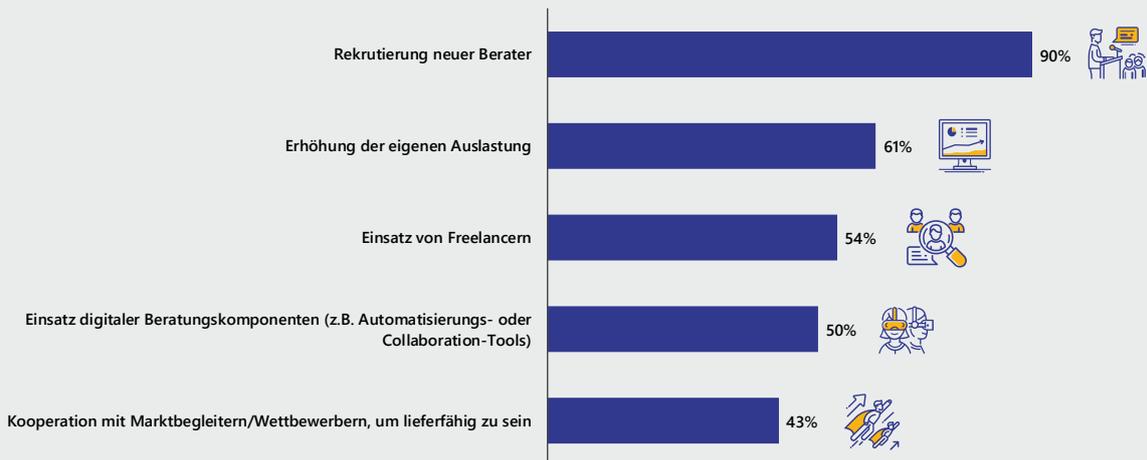


Abb. 42: Frage: Welche Strategien verfolgt Ihr Unternehmen, um auf Engpässe bei der Projektbesetzung zu reagieren? Skala von -2 = „gar nicht“ bis +2 = „sehr stark“; Alle Teilnehmer; dargestellte Antworten beziehen sich auf „eher stark“ und „sehr stark“; n = 28

ENTWICKLUNG VON GEHÄLTERN

Ein Instrument zur Mitarbeiterbindung ist die Erhöhung der Gehälter – die aber auch durch die Inflation 2022 und 2023 stark beeinflusst wurden und werden. 82 Prozent der IT-Sourcing-Beratungen haben die Gehälter 2022 um bis zu 6 Prozent erhöht, 11 Prozent haben keine Gehaltsanpassungen vorgenommen. Es handelt sich dabei jedoch um durchschnittliche Gehaltsentwicklungen über alle Consultants im Unternehmen hinweg. Einzelne Anpassungen sind daher möglich.

Für die Jahre 2023 bis 2025 planen 59 Prozent der Beratungen, die Gehälter jährlich um bis zu 6 Prozent anzuheben. Gleichzeitig plant ein größerer Teil im Vergleich zu 2022, die Gehälter um mehr als 6 Prozent zu steigern. Die tatsächliche Entwicklung dürfte stark vom weiteren Verlauf der Inflation abhängen.



NEBEN DER INFLATION FÜHRT AUCH DER FACHKRÄFTEMANGEL ZU GEHALTSSTEIGERUNGEN – ABER IN EINEM MODERATEN RAHMEN

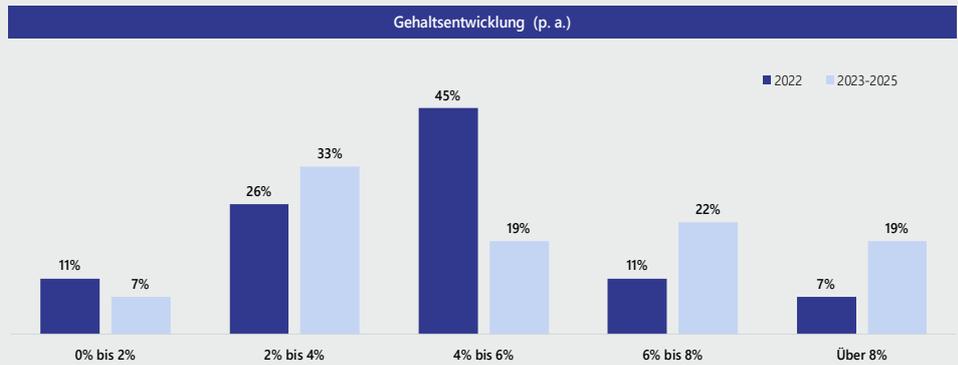


Abb. 43: Frage: Wie werden sich die Gehälter Ihrer Consultants im Schnitt pro Jahr entwickeln? Alle Teilnehmer; Mittelwert; n = 27

AUSWIRKUNGEN DER INFLATION AUF MITARBEITENDE UND KUNDEN

Welchen Einfluss die Inflation und die Energiekrise tatsächlich auf Gehälter und Mitarbeiter haben, wurde in einer weiteren Frage ermittelt. 75 Prozent der Beratungshäuser geben an, dass sie die regelmäßigen Gehälter aufgrund der Inflation erhöht haben. 68 Prozent geben zudem an, Sonderzahlungen an Mitarbeitende getätigt zu haben. 83 Prozent der analysierten Sourcing Advisors haben infolge der Inflation ebenfalls Preiserhöhungen vorgenommen. Eine geringere Kundennachfrage, da IT- und Sourcing-Projekte infolge der Inflation gestrichen wurden und Sourcing-Beratungen ebenfalls nicht relevant waren, verzeichneten nur 14 Prozent der Beratungen. Nur 4 Prozent gehen von einem geringeren EBIT aufgrund höherer Energieaufwendungen aus.

INFOLGE DER INFLATION WERDEN PREISE ALS AUCH GEHÄLTER ERHÖHT – KAUM AUSWIRKUNGEN AUF DIE PROFITABILITÄT

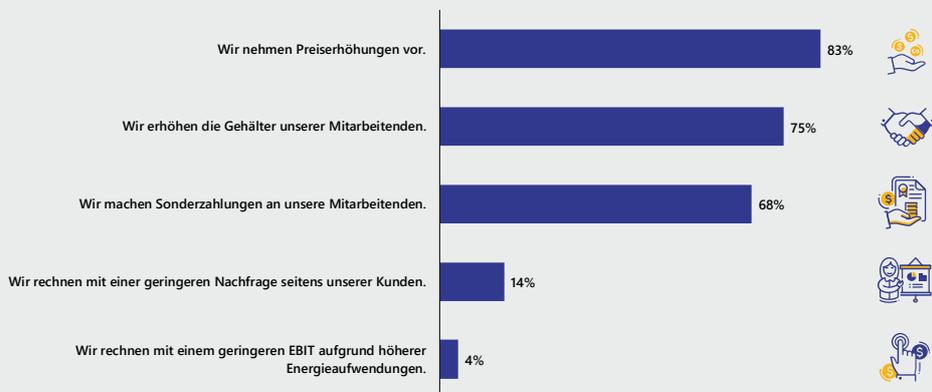


Abb. 44: Frage: Welche Auswirkungen haben die aktuelle Energiekrise und die Inflation für Ihr Unternehmen? Skala von -2 = „gar nicht“ bis +2 = „sehr stark“; Häufigkeitsverteilung; dargestellte Antworten beziehen sich auf „eher stark“ und „sehr stark“; Alle Teilnehmer; n = 27

Zusammenarbeit von IT-Sourcing-Beratungen mit IT-Dienstleistern

Kerngeschäft von IT-Sourcing-Beratungen ist die Beratung zu Sourcing-Strategien von Unternehmen und zur Auswahl passender IT-Dienstleister. Die Sourcing Advisors stellen somit das Bindeglied zwischen Anbietern (IT-Dienstleistern) und Anwendern (Kundenunternehmen) dar. Eine hohe Expertise zum IT-Dienstleistungsmarkt ist daher essenziell. So geben 86 Prozent der Sourcing-Berater an, dass es ihnen wichtig ist, regelmäßig von IT-Dienstleistern über Unternehmens- und Portfolioentwicklungen informiert zu werden. Dies erfolgt oft über einen persönlichen Austausch, aber auch spezielle Informationsveranstaltungen von IT-Dienstleistern sind für 83 Prozent der Sourcing-Beratungen eine wichtige Informationsquelle.

Für Ausschreibungen nehmen 74 Prozent der untersuchten Sourcing-Beratungen aber auch noch einen individuellen Research vor. Diese Informationen sammeln sie in Wissensdatenbanken, die 72 Prozent der befragten Unternehmen nutzen.

DER AUSTAUSCH MIT IT-DIENSTLEISTERN IST VON HOHER BEDEUTUNG

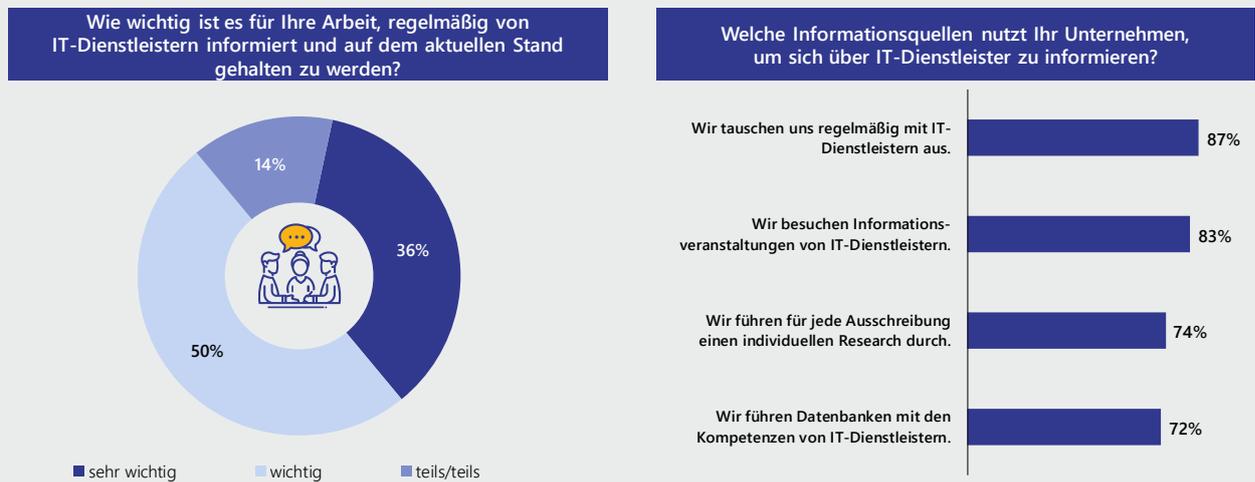


Abb. 45: Frage 1: Wie wichtig ist es für Ihre Arbeit, regelmäßig von IT-Dienstleistern informiert und auf dem aktuellen Stand gehalten zu werden? Skala von -2 = unwichtig bis +2 „sehr wichtig“; Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 28; Frage 2: Welche Informationsquellen nutzt Ihr Unternehmen, um sich über IT-Dienstleister zu informieren? Mehrfachantwort; Alle Teilnehmer; n = 30



INFORMATIONSAUSTAUSCH FÄLLT ÜBERWIEGEND GUT AUS, ABER NICHT ÜBERALL

71 Prozent der Sourcing-Berater gaben an, sich von IT-Dienstleistern gut oder sogar sehr gut zu deren Portfolio informiert zu fühlen. 11 Prozent sehen sich dagegen schlecht informiert und würden sich somit einen häufigeren oder qualitativ hochwertigeren Informationsaustausch wünschen. Hinsichtlich der Unternehmensstrategie der IT-Dienstleister sehen sich die Sourcing-Berater etwas schlechter informiert: Nur 54 Prozent fühlen sich gut oder sogar sehr gut informiert, 21 Prozent schlecht oder sogar sehr schlecht. Da es sich um Durchschnittswerte über alle IT-Dienstleister handelt, können Einschätzungen zu einzelnen Anbietern aber sehr unterschiedlich ausfallen.

SOURCING-BERATUNGEN FÜHLEN SICH MEHRHEITLICH GUT VON IT-DIENSTLEISTERN INFORMIERT

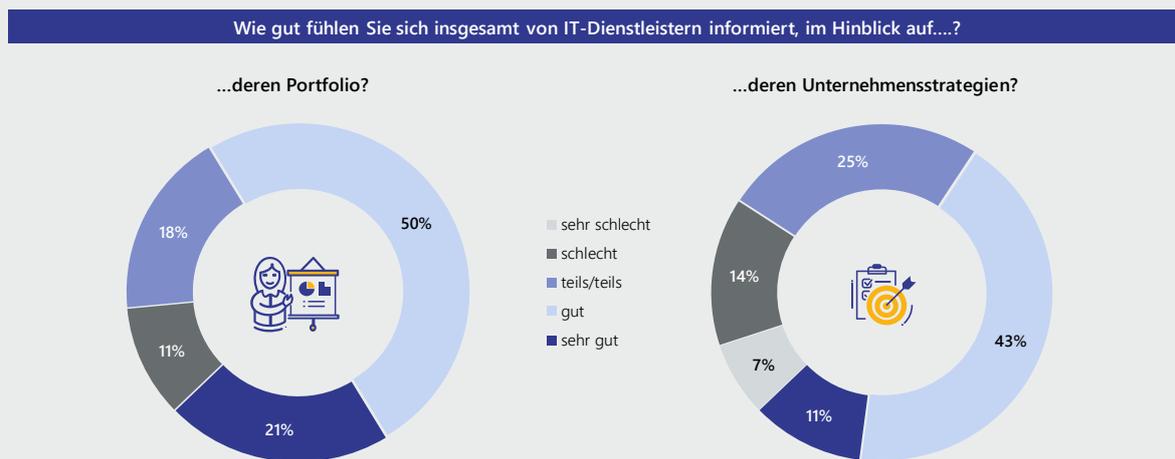


Abb. 46: Frage: Wie gut fühlen Sie sich insgesamt von IT-Dienstleistern informiert, im Hinblick auf...? Skala von -2 = „sehr schlecht“ bis +2 = „sehr gut“; Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 28

ETABLIERTE WIE AUCH NEUE DIENSTLEISTER WERDEN HERANGEZOGEN

Da der Informationsaustausch zu etablierten und bekannten IT-Dienstleistern nicht immer ideal ausfällt und es im Interesse der Sourcing-Beratungen liegt, den optimalen IT-Partner für ihre Kunden zu finden, setzen 58 Prozent der Sourcing Advisors bei Ausschreibungen auf einen Mix aus bekannten und neuen IT-Dienstleistern. 32 Prozent der Beratungen gehen noch einen Schritt weiter und suchen für jede Ausschreibung am Markt nach passenden Dienstleistern. 10 Prozent setzen hingegen überwiegend auf ihnen bekannte IT-Dienstleister.



MIX AUS BEKANNTEN UND NEUEN IT-DIENSTLEISTERN WIRD BEI AUSSCHREIBUNGEN AM HÄUFIGSTEN GEWÄHLT

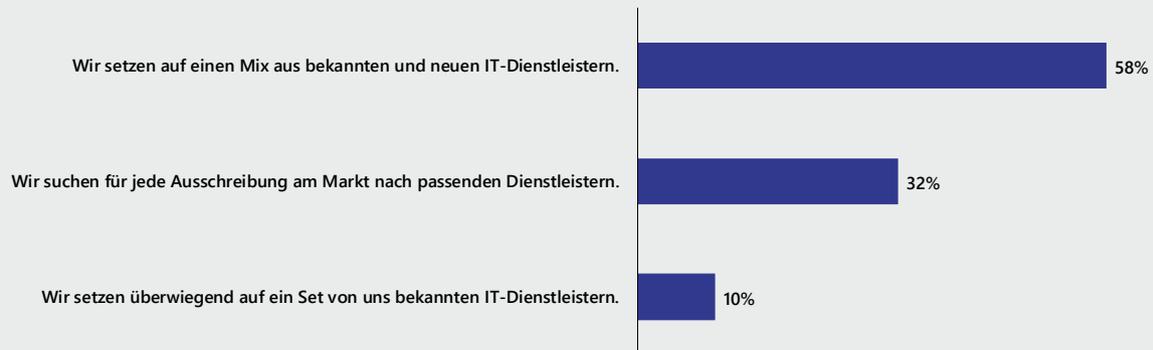


Abb. 47: Frage: Mit Hilfe welcher Strategie suchen Sie im Rahmen Ihrer Mandate nach geeigneten Dienstleistern für Ausschreibungen? Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 31

Aufgrund der hohen Expertise von Sourcing-Beratern zum IT-Markt fällt es zwei Dritteln (66 %) der Sourcing-Beratungen nicht schwer, passende IT-Dienstleister für die Ausschreibungen ihrer Kunden zu finden. 31 Prozent haben gelegentlich Schwierigkeiten – etwa bei speziellen und besonders komplexen Themen oder aufgrund von Kapazitätsengpässen seitens der IT-Dienstleister. Weitere Gründe, weshalb die Dienstleistersuche problematisch sein kann, sind unattraktive Ausschreibungsinhalte, zu hohe oder unklare Ausschreibungsanforderungen oder eine geringe Attraktivität der ausschreibenden Unternehmen für IT-Dienstleister.

DIENSTLEISTERSUCHE STELLT NUR SELTEN EINE HERAUSFORDERUNG DAR

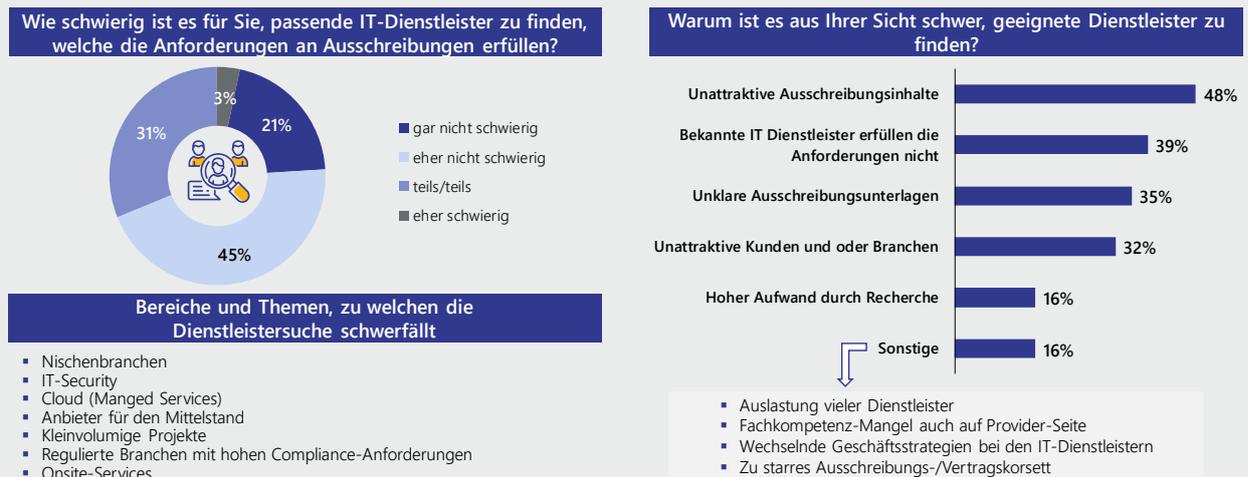


Abb. 48: Frage 1: Wie schwierig ist es für Sie, passende IT-Dienstleister zu finden, welche die Anforderungen an Ausschreibungen erfüllen? Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 29; Frage 2: Warum ist es aus Ihrer Sicht schwer, geeignete Dienstleister zu finden? Mehrfachantwort; Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 31; Frage 3: In welchen Themen haben Sie besonders große Probleme, Dienstleister am Markt zu finden, welche die Anforderungen an Ausschreibungen erfüllen? Alle Teilnehmer; n = 15

AUSWAHLKRITERIEN FÜR IT-DIENSTLEISTER: BELEGBARE ERFAHRUNGEN, CLOUD-EXPERTISE UND ZUSAMMENARBEIT AUF AUGENHÖHE SIND MUST-HAVES

Bei der Auswahl eines oder mehrerer IT-Dienstleister bei Ausschreibungen nutzen die meisten IT-Sourcing-Beratungen ein Set an Kriterien, die erfüllt sein müssen. Besonders wichtig sind ihnen Referenzen und Erfahrungen aus anderen Sourcing-Projekten, sodass die Arbeit der IT-Dienstleister besser eingeschätzt werden kann. 90 Prozent der Sourcing Advisors ist auch ein Culture Fit wichtig, sodass die Zusammenarbeit zwischen Sourcing-Berater, IT-Dienstleister und Kunde auf Augenhöhe stattfindet und man ähnliche Art und Weise des Arbeitens hat.

Durch die steigende Relevanz der Cloud ist 90 Prozent der Sourcing-Häuser ebenfalls wichtig, dass Provider eine hohe Cloud-Integrations-, Cloud-Transformations- und Cloud-Management-Kompetenz aufweisen. Zertifizierungen, eine hohe Branchenkompetenz sowie ein angemessenes Preisniveau zählen ebenfalls zu den wichtigsten Auswahlkriterien.

Sustainability, also die Einhaltung von Nachhaltigkeitszielen im ESG-Kontext, sehen derzeit „nur“ 37 Prozent der Sourcing-Berater als wichtig an. Infolge neuer Regularien wie der CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) zur Stärkung der Nachhaltigkeits-transparenz von Unternehmen, politischer Ziele und des Drucks von Kundenseite zur stärkeren Ausrichtung von Unternehmen auf Nachhaltigkeitsaspekte dürfte Sustainability in IT-Ausschreibungen zukünftig an Bedeutung gewinnen. Laut der [Lünendonk®-Studie 2023 „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland“](#) geben bereits 69 Prozent der IT-Dienstleister an, dass ökologische Nachhaltigkeitsziele für ihr Unternehmen eine wichtige Bedeutung zur Erfüllung von Ausschreibungsanforderungen haben, da sie andernfalls nicht als potenzieller Partner herangezogen werden. Zukünftig gehen sogar 82 Prozent davon aus, dass Nachhaltigkeit für Ausschreibungen eine wichtige Rolle spielt.



DIENSTLEISTERSUCHE STELLT NUR SELTEN EINE HERAUSFORDERUNG DAR

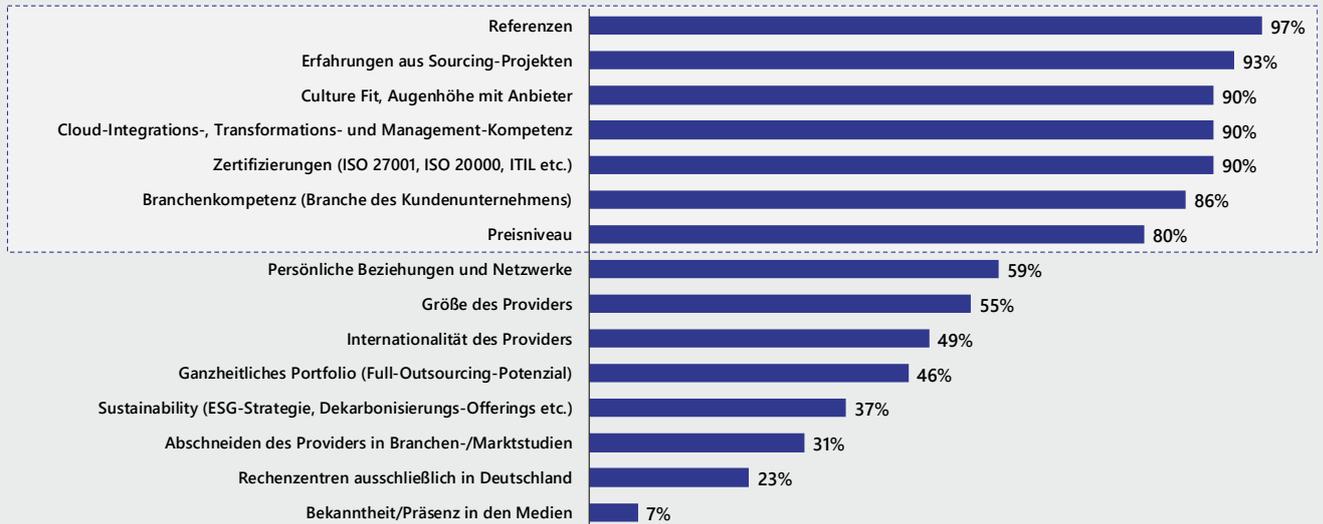


Abb. 49: Frage: Nach welchen Kriterien wählen Sie im Rahmen Ihrer Mandate geeignete IT-Service-Provider aus? Skala von -2 = „unwichtig“ bis +2 = „sehr wichtig“; Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; dargestellte Antworten beziehen sich auf „eher wichtig“ und „sehr wichtig“; n = 26

ANFORDERUNGEN AN CLOUD-TRANSFORMATIONEN

In Bezug auf Ausschreibungen rund um die Cloud-Transformation wurde zudem ermittelt, welche speziellen Anforderungen besonders relevant sind. Nahezu alle (93 %) Sourcing-Berater sehen eine hohe Expertise zu IT-Architektur, Cloud Governance, Compliance und Security als wichtig an. Know-how zur Integration neuer Anwendungen und Systeme in die bestehende IT-Landschaft und dazu, wie diese abgesichert werden können, ist eine wichtige Voraussetzung bei der Dienstleisterauswahl. Zudem ist ein hohes Branchen- und Fachwissen essenziell, unter anderem zur Berücksichtigung regulatorischer Anforderungen.

Ebenso stellen Kompetenzen zur Steuerung von Cloud-Providern im Sinne eines Multi-Provider-Managements für 86 Prozent der Sourcing-Beratungen eine wichtige Anforderung dar, da hybride und multiple IT-Landschaften bestehend aus mehreren Public und Private Clouds und „on premise“ die dominierende Variante sein werden.

Das Hosting von Daten innerhalb von Deutschland ist nicht zwingend erforderlich, innerhalb der EU reicht aus, sodass die DSGVO eingehalten wird, Unternehmen aber gleichzeitig von Standort- und Kostenvorteilen profitieren können.



HOHE EXPERTISE IM BEREICH IT-ARCHITEKTUR, CLOUD GOVERNANCE, SECURITY UND FACH-KNOWHOW SIND DIE GRÖSSTEN ANFORDERUNGEN AN IT-DIENSTLEISTER



Abb. 50: Frage: Welche Anforderungen an externe IT-Dienstleister stellen Ihre Kunden bei Ausschreibungen rund um die Cloud-Transformation? Skala von -2 = „unwichtig“ bis +2 = „sehr wichtig“; Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; dargestellte Antworten beziehen sich auf „eher wichtig“ und „sehr wichtig“; n = 28



Fazit und Ausblick

Die Neuauflage der Lünendonk-Studie zum Markt für IT-Sourcing bestätigt den Trend zur Cloud-Transformation. Aufgrund veränderter Business-Anforderungen, dem Fachkräftemangel und neuer technologischer Möglichkeiten haben 96 Prozent der befragten Anwenderunternehmen bereits eine dedizierte Cloud-Strategie entwickelt. Die meisten Unternehmen (48 Prozent) setzen dabei weiterhin auf eine hybride Strategie, indem sie ihren traditionellen IT-Stack punktuell um Cloud-Services ergänzen (Cloud-too-Strategie), während 38 Prozent eine Cloud-First-Strategie verfolgen. In diesem Zusammenhang haben 37 Prozent der untersuchten Unternehmen auch bereits einige ihrer Kernanwendungen in die Cloud verlagert respektive Cloud-nativ umgebaut, was ein klares Indiz für die Cloud als dominierende IT-Architektur ist. Weitere 27 Prozent der Unternehmen planen die Verlagerung von Kernanwendungen in die Cloud.

ALLE WOLLEN IN DIE CLOUD, ABER ES FEHLT NOCH AN KNOW-HOW UND METHODEN

Hinsichtlich der Umsetzung der Cloud-Strategien offenbaren sich jedoch noch einige Herausforderungen. Zunächst sehen nur 36 Prozent der Studienteilnehmenden ihre Unternehmen gut aufgestellt, Cloud-Sourcing-Projekte erfolgreich zu planen und umzusetzen. Hier wird es in den nächsten Jahren darauf ankommen, auf der einen Seite qualifizierte Fachkräfte zu rekrutieren und auf der anderen Seite IT-Dienstleister zu qualifizieren, die große Teile der hybriden Cloud-Landschaften managen. Ebenso wird der Einsatz von intelligenter Automatisierung im IT-Service-Management stark an Relevanz zunehmen – unter anderem auch, um den demografischen Wandel und damit einem sich verschärfenden Mangel an Fachkräften abzufedern.

Gleichzeitig behindert auch die Fülle an Regulatorik in jedem zweiten Unternehmen die Einführung von Cloud-Diensten. Für knapp zwei Drittel der Unternehmen führen steigende regulatorische Anforderungen dazu, ihre Compliance- und Risk-Funktionen stärker in das Cloud-Sourcing zu integrieren sowie eine End-to-End-Gesamtsicht auf die Hybrid- und Multi-Cloud-Landschaften zu schaffen und diese mit einem möglichst hohen Grad an intelligenter Automatisierung zu steuern. Letzteres wird vor allem für IT-Dienstleister an Bedeutung gewinnen, da immer mehr Unternehmen die Verantwortung für die IT-Operations an Managed Cloud Service Provider auslagern. Souveräne Cloud-Lösungen nach europäischen Recht sind ebenfalls ein Lösungsansatz und werden mit großem Interesse von den Unternehmen verfolgt, um den regulatorischen Anforderungen gerecht zu werden.



IT-Strategien und Cloud-Sourcing im Zuge der digitalen Transformation

Auch wenn der Trend klar in die Cloud geht, ist sie nicht automatisch das richtige respektive beste Deployment-Modell sondern muss technisch als auch wirtschaftlich sinnvoll sein – abhängig vom jeweiligen Workload. So gibt es auch Fälle, bei denen man von der Cloud zurück auf On-premise wechselt, da dort die Unternehmensanforderungen besser abgebildet werden. Auch das Versprechen um geringere und besser planbare Kosten wird nicht automatisch erzielt, sondern bedarf entsprechende Instrumente, Tools und Prozesse, sodass die Cloud-Transformation nicht nur ein reines technologisches Thema darstellt und daher nicht unterschätzt werden sollte. Wie die Studie zeigt haben erst die wenigsten Unternehmen Kennzahlen zur Messung der Wirtschaftlichkeit von Cloud-Services eingeführt. Ansätze wie FinOps zur besseren Kostenplanbarkeit dürften daher in Zukunft an Relevanz gewinnen.

IT-SOURCING-BERATUNG GEWINNT WEITER AN RELEVANZ, ABER DIE ANFORDERUNGEN STEIGEN

Im Zuge von mehr Ausschreibungen im Cloud-Kontext, komplexerer Sourcing-Prozesse und wegen begrenzten Kapazitäten der internen Fachkräfte werden 77 Prozent der befragten Unternehmen in Zukunft deutlich stärker mit Sourcing-Beratern zusammenarbeiten. Für 43 Prozent ist die Zusammenarbeit mit IT-Sourcing-Beratungen auch wichtig, weil sie sich dadurch eine bessere Verhandlungsposition mit Cloud-Anbietern versprechen und ihre Interessen so besser abgebildet werden.

Folglich werden die Ausgaben für externe IT-Sourcing-Beratung in den nächsten Jahren weiter steigen und die befragten IT-Verantwortlichen bevorzugen die Zusammenarbeit mit Beratungen, die das gesamte Spektrum an Cloud-Sourcing-Themen abdecken. Gleichzeitig verändern sich die Anforderungen an IT-Sourcing-Beratungen und ihre Einsatzbereiche. Insbesondere bei der sauberen Einführung von Cloud-Services sowie der Entwicklung und Umsetzung einer Cloud-Governance erwarten Unternehmen ausgeprägte Kompetenzen, aber auch Kompetenzen zum Aufbau einer internen Providermanagement-Organisation sollen IT-Sourcing-Beratungen mitbringen.

Ein neues Themengebiet für IT-Sourcing-Beratungen wird zukünftig die Beratung zu Dekarbonisierung, nachhaltigen IT-Lieferketten darstellen. Im Zuge zunehmender regulatorische Anforderungen wie der CSRD müssen Unternehmen sich die Frage stellen, wie sie in der IT und durch die IT nachhaltiger agieren können. Dabei muss die gesamte Supply Chain betrachtet werden, sodass auch externe IT-Dienstleister bewertet werden und stärker grüne Offerings entwickeln müssen. Zwar stellte Dekarbonisierung bezogen auf das Jahr 2022 noch ein Nischenthema für IT-Sourcing-Beratungen dar, welches nur selten nachgefragt wurde, mit Blick in die Zukunft erwarten die Beratungshäuser jedoch eine stark zunehmende Nachfrage.



IT-Strategien und Cloud-Sourcing im Zuge der digitalen Transformation

Eine weitere Veränderung im IT-Sourcing ist, dass immer mehr IT-Sourcing-Projekte von Fachbereichen oder dedizierten Produktteams verantwortet werden. So erwarten 56 Prozent der Studienteilnehmenden, dass IT-Sourcing-Projekte überwiegend durch funktionsübergreifende Teams bestehend aus IT und Fachbereichen umgesetzt werden, sodass Anforderungen aus dem Business besser und schneller realisiert werden. Gleichzeitig sind organisatorische Anpassungen und die Schaffung eines gemeinsamen Fachverständnisses beider Seiten hierfür notwendig. Das bedeutet für IT-Sourcing-Beratungen, dass sie neben Kompetenzen im IT-Sourcing und in IT-Technologien auch Fach- und Branchen-Know-how weiter aufbauen müssen.

IT-SOURCING-BERATUNG WIRD IN ZUKUNFT AN BEDEUTUNG GEWINNEN

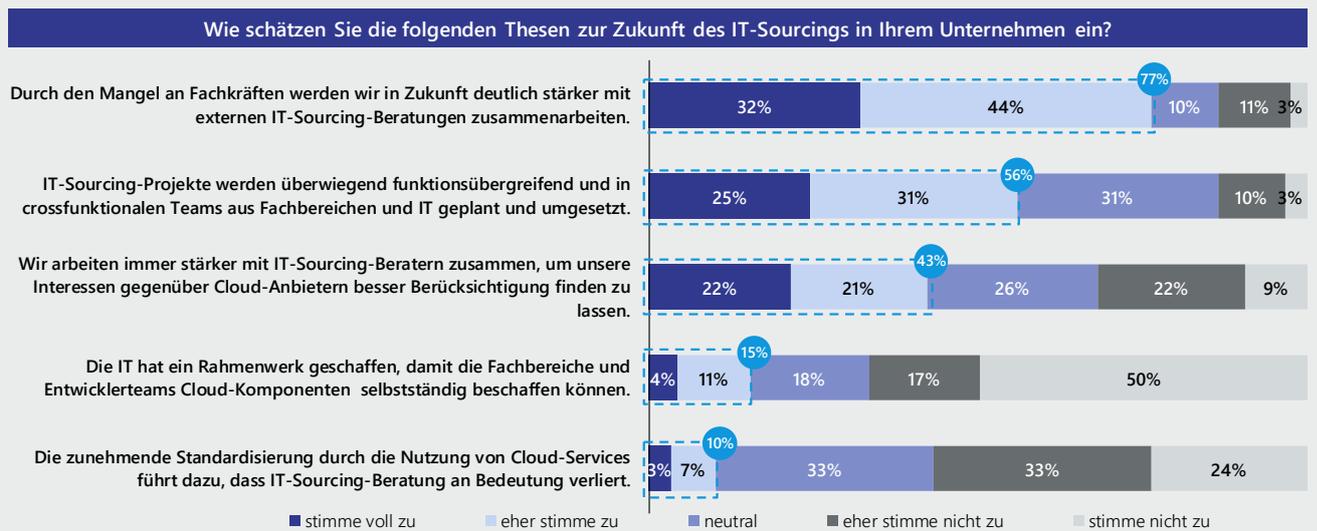


Abb. 51: Frage: Wie schätzen Sie die folgenden Thesen zur Zukunft des IT-Sourcings in Ihrem Unternehmen ein? Skala von 1 = „stimme nicht zu“ bis 5 = „stimme voll zu“; Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 116



Nachwort

Diese umfassende Erhebung zur Struktur des Marktes für IT-Sourcing-Beratung ist ohne externe Unterstützung nicht möglich. Aus diesem Grund danken wir den folgenden Beratungen und IT-Dienstleistern für ihre kompetente Unterstützung auch in diesem Jahr:

- AFFINITY
- AXXCON
- DATAGROUP
- HDP
- Metrics
- MITA
- Q_PERIOR

Diese sieben Unternehmen haben im Vorfeld der Studie ihre Unterstützung zugesagt und uns mit ihrer inhaltlichen Expertise bei der Aktualisierung der Themenstellungen für diese Studie unterstützt.

Diese Möglichkeit steht allen IT-Sourcingberatungen offen, wobei die Zahl der Studienpartner limitiert ist. An dieser Stelle gilt ein besonderer Dank allen Studienbeteiligten für die Zeit, die sie uns zur Verfügung gestellt haben, und dem Auswertungsteam der Lünendonk & Hossenfelder GmbH.

Lünendonk ist auch nach 40 Jahren intensiver Analyse des IT-Dienstleistungsmarktes und des ständigen Dialogs mit Expertinnen und Experten aus Wissenschaft, Unternehmen und Verbänden sicher, solide Ergebnisse und Interpretationen zu liefern. Gleichwohl glauben wir, dass sich laufend neue Aspekte, Ideen und Verbesserungsvorschläge ergeben. Für derartige Hinweise sind wir stets dankbar und rufen hiermit auch unsere Leserinnen und Leser dieser Studie dazu auf. Besten Dank im Voraus!

Herzliche Grüße

Mario Zillmann
Partner



Lünendonk im Interview mit den Studienpartnern

AEQUITAS AFFINITY	75
Nils Conradi, Managing Partner	
AXXCON	79
Roland Behr, Associate Partner Torsten Beyer, Managing Partner	
DATAGROUP	84
Andreas Baresel, Vorstandsvorsitzender	
HDP	88
Heiko Feuerbacher, Managing Partner	
METRICS	93
Dr. Thomas Barnekow, Chief Technology Officer	
MITA	97
Christian Bleeker, Managing Director Marc Herb, Managing Partner	
Q_PERIOR	105
Sebastian Scheube, Partner	



Lünendonk im Interview mit AFFINITY



Als IT Management Beratung begleitet AFFINITY Unternehmen bei den zentralen strategischen sowie operativen Herausforderungen. Dazu zählen die Entwicklung von IT-Strategien ebenso wie das Management von Transformationsprozessen und die Optimierung von Technologien und deren Management. Nils Conradi von AFFINITY berichtet im Interview über die aktuelle Nutzung von Cloud-Lösungen und die damit verbundenen Handlungsoptionen und Gestaltungsmöglichkeiten



Nils Conradi
Managing Partner
Aequitas AFFINITY GmbH

LÜNENDONK: Herr Conradi, wenn man auf die besonders relevanten Themen im IT-Sourcing blickt, bleibt ein altbekanntes Thema laut den befragten IT-Sourcing-Beratungen Spitzenreiter: 97 Prozent sehen „Lift & Shift“, also letztlich die „klassische“ Cloud-Migration, für ihre Kunden als wichtig an. Warum ist das aus Ihrer Sicht weiterhin so ein großes Thema?

NILS CONRADI: Weil es einfacher klingt, als es ist. Zunächst einmal ist „Lift & Shift“ natürlich ein tolles Bild, aber es verspricht meiner Meinung nach etwas zu viel: Bei einer Migration geht es selten nur darum, beispielsweise Anwendungen von A nach B zu verlagern. Daran hängt ein Bündel weiterer Fragestellungen, von der Anpassung der Prozesse über die Frage des künftigen Supports bis hin zu Governance-Themen. Wem „gehört“ denn beispielsweise künftig die Anwendung? Ist das weiterhin ein Thema für die eigene IT? Oder muss nicht das Business stärker selbst in die Pflicht gehen und als Product Owner im direkten Austausch mit dem Provider stehen? Das sind nur ein paar Aspekte, aber sie machen deutlich, wie viel Impact in „Lift & Shift“ steckt.

LÜNENDONK: Ist das auch der Grund dafür, dass Kunden Organisations- und Prozessberatung noch stärker nachfragen?

NILS CONRADI: Tatsächlich deckt sich dieser deutliche Anstieg im Vergleich zum Vorjahr auch mit unserer Erfahrung. Inzwischen ist fast jede Sourcing-Beratung auch in diesem Segment tätig. Das unterstreicht auch noch einmal, wie hoch die Nachfrage ist. Sourcing ist in der Vergangenheit manchmal zu stark als technologischer Akt ver-

„Bei einer Migration geht es selten nur darum, Anwendungen von A nach B zu verlagern.“



Nils Conradi
Aequitas AFFINITY GmbH

standen worden, auch wenn es natürlich immer strukturelle Begleitaspekte gegeben hat. Im Mittelpunkt stand: Man trennt sich von den eigenen Serverfarmen, wird flexibler und dynamischer. Aber wie manage ich das künftig im eigenen Unternehmen? Wie binde ich die hybriden Anwendungslandschaften und IT-Systeme an? Vielfach läuft es hier nicht rund, weil eine Migration bereits mit schlecht dokumentierten Prozessen und unklaren Verantwortlichkeiten gestartet worden ist. Und wie lautet der alte Spruch? „Wenn du einen bescheuerten Prozess digitalisierst, hast du am Ende einen bescheuerten digitalen Prozess.“ Ich würde das aber sofort ins Positive drehen und sagen, dass jede Migration, jedes Outsourcing noch mal die Chance bietet, Dinge glatt zu ziehen. Im SaaS- oder PaaS-Bereich bringen die meisten Provider beispielsweise bereits klare Strukturen und Prozesse mit und liefern damit auch eine Basis für die eigene Dokumentation.

LÜNENDONK: Dann gilt vermutlich dieselbe Einschätzung für die verstärkte Nachfrage nach Unterstützung bei der Entwicklung von IT- und Digitalstrategien?

NILS CONRADI: Grundsätzlich ja. Unsere Erfahrung zeigt aber auch, dass die Ausgangslage – der individuelle Startpunkt – hier doch sehr unterschiedlich ist. Es gibt Unternehmen, die quasi schleichend mit der Auslagerung von Services und Anwendungen begonnen haben, ohne das strategisch zu fundieren oder einmal Kriterien zu formulieren, was outgesourct werden soll und warum. Andere haben eine recht klar formulierte IT-Strategie, erkennen aber jetzt, dass sie viel zu statisch angelegt worden ist – an der damaligen Bedarfslage ausgerichtet – und nun mit den dynamischen Anforderungen des Business nicht Schritt hält. Die „Digitalstrategie“ schließlich ist schon begrifflich ein wenig schwammig. Viele Unternehmen setzen sie mit der IT-Strategie gleich. Für andere besteht sie eher aus einer Art „Mission Statement“ zur Erweiterung des Geschäftsmodells. Unser Ansatz ist es, den Strategiethematen zunächst einmal ihre Wucht zu nehmen. Es geht nicht mehr um 200-Seiten-Kompendien, entscheidend ist, dass ich Strategie eher als einen fortlaufenden Prozess begreife und operativ flexibel bleibe.

LÜNENDONK: Rund zwei Drittel der befragten Unternehmen planen, auch Kernanwendungen wie zum Beispiel die Finanzsysteme oder branchenspezifische Systeme, die unmittelbar ihr Kerngeschäft betreffen, in die Cloud auszulagern, oder haben dies bereits getan.

NILS CONRADI: Das ist eine Art „Reifezeugnis“ für die Cloud-Provider. Die Commodity-Services sind alle outgesourct, jetzt geht es an die geschäftskritischen Anwendungen. Und das, obwohl es noch vor ein paar Jahren in den meisten Cloud-Ratgebern hieß, dass man die Kernanwendungen immer in der eigenen IT behalten müsse. In unserer Wahrnehmung vollzieht sich hier ein kleiner Paradigmenwechsel. Der Serviceschnitt zwischen Dienstleister und Eigenleistung ist nicht mehr einfach der Schnitt zwischen „run the business“ und

„Der Serviceschnitt zwischen Dienstleister und Eigenleistung ist nicht mehr einfach der Schnitt zwischen run the business und change the business.“



Nils Conradi
Aequitas AFFINITY GmbH



„change the business.“ Jetzt geht es zum Beispiel stärker darum, diejenigen IT-Leistungen zu identifizieren, die zur Wertschöpfung und Marktdifferenzierung beitragen, und hier den Service und die Produkte weiter in der eigenen Hand zu belassen.

Was manage ich selbst? Was gebe ich raus? Wo liegen künftig die Verantwortlichkeiten? Das kommt in vielen Unternehmen gerade noch mal massiv auf den Prüfstand und dann offenbart sich auch, wie belastbar die jeweilige Datenlage ist, auf der das entschieden werden kann. Ist die Serviceerbringung klar definiert? Sind die Wertschöpfungsketten sinnvoll ermittelt und lassen sich auf dieser Basis Kostentreiber identifizieren? Wenn 85 Prozent der befragten Unternehmen angeben, dass sie in der Orchestrierung der IT-Service-Prozesse die größte Herausforderung durch Hybrid- oder Public-Cloud-Umgebungen sehen, dann belegt das recht eindeutig, wie sehr an diesen Schnittstellen gerade gearbeitet wird.

LÜNENDONK: Das ist also eine Beobachtung, die Sie auch in den eigenen Projekten machen?

NILS CONRADI: Definitiv. Wir hatten kürzlich die Gelegenheit, uns in einer recht spannenden Runde mit Entscheiderinnen und Entscheidern auf Kundenseite – sowohl aus der IT als auch aus dem Business – auszutauschen. Dabei waren sich sehr schnell alle Gäste einig, dass „run the business“ quasi als Aufgabe erledigt ist. Die ursprünglichen Kernaufgaben der IT sind allesamt ausgelagert, alle operativen Themen, der 1st und der 2nd Level Support, Incident und Change Management werden von externen Providern übernommen und gewährleistet. Das bringt zunächst einmal Luft für andere Themen, fordert aber beispielsweise auch die IT, sich künftig noch stärker unmittelbar am Business zu orientieren. Es gibt bereits die Hypothese, dass die klassische IT-Organisation mittelfristig komplett im Business aufgehen wird. Mit solchen kategorischen Aussagen bin ich allerdings eher vorsichtig.

LÜNENDONK: Bei den Technologietrends gibt es ebenfalls einige klare Aufsteigerthemen, allen voran der Komplex Data & Analytics, der nun von fast allen Befragten (97 %) als wichtig erachtet wird. Auch weitere Studien aus unserem Haus bestätigen, dass Data & Analytics für Unternehmen enorm an Bedeutung gewonnen hat.

NILS CONRADI: Auch hier können wir einen Reifeprozess erkennen. Das Thema ist längst raus aus der reinen Hype-Sphäre und es gibt kein Unternehmen, das nicht davon überzeugt ist, dass im Bereich des Datenmanagements mehr zu tun ist. Wie schon bei den Strategiethemen stellen wir hier ebenfalls fest, dass der jeweilige Startpunkt recht unterschiedlich ist. Viele Unternehmen kämpfen noch damit, verlässliche und einheitliche Datenstrukturen zu schaffen. Da geht es dann zum Beispiel darum, Stammdaten nur in einem einzigen System zu pflegen, um Redundanzen und Inkonsistenzen zu vermeiden.

„Viele Unternehmen kämpfen noch damit, verlässliche und einheitliche Datenstrukturen zu schaffen.“



Nils Conradi
Aequitas AFFINITY GmbH



Andere Kunden von uns haben diese Phase längst erfolgreich abgeschlossen und konzentrieren sich jetzt darauf, datenbasierte Business Cases zu gestalten. Parallel dazu läuft dann auch die Suche nach dem passenden Dienstleister. In manchen Fällen geht es um eine reine Datenmigration in die Cloud, in anderen werden Dienstleister gesucht, die den Business Case schon mitdenken und komplexe Analytics-Tools bereitstellen.

LÜNENDONK: Auch das Thema „Low Code/No Code“ kommt aus seinem Nischen-dasein heraus. Zwei Drittel der Sourcing-Beratungen halten diese Dev-Variante für ihre Kunden für einen relevanten Trend.

NILS CONRADI: Ich muss gestehen, dass ich zu Trendaussagen ein etwas gespaltenes Verhältnis habe. Ich denke immer, wir haben schon im Hier und Jetzt so viele spannende Herausforderungen und Weichenstellungen vor uns, da brauche ich gar keine Kristallkugel. Bei diesem konkreten Thema beobachten wir allerdings tatsächlich eine Entwicklung hin zu konkreten Use Cases. Das hat unter anderem schlicht mit dem Ressourcenmangel im Bereich der Softwareentwicklung zu tun. Gerade in der Business Intelligence und bei einfachen Prozessautomatisierungen werden Low-Code- und No-Code-Alternativen genutzt. Wir sammeln übrigens bei AFFINITY seit einiger Zeit selbst Erfahrungen auf diesem Gebiet, weil wir festgestellt haben, dass einige Backoffice-Tools auf dem Markt nicht leisten, was wir gerne hätten. Die Lösung war dann auch für uns an einer gewissen Stelle: Dann machen wir das jetzt selbst.

LÜNENDONK: Sie haben sich bereits als Trendskeptiker „geoutet“. Aber wenn wir Sie nun trotzdem bitten, selbst einen Trend zu formulieren – welcher wäre das?

NILS CONRADI: Dann würde ich wieder im Hier und Jetzt bleiben und vielleicht etwas zugespitzt sagen: „Service Management is sexy again.“ Tatsächlich stellen wir fest, dass IT-Servicemanagement im Zuge der hybriden IT noch mal eklatant an Bedeutung zunimmt und deswegen die Unternehmen im Vorteil sind, die jetzt ihre Hausaufgaben machen, sich sauber dokumentiert aufstellen und ihr Serviceportfolio definieren. So trägt die IT auch langfristig verlässlich zum Geschäftserfolg bei und unterstützt das Business flexibel und Demand-orientiert.



Lünendonk im Interview mit AXXCON



AXXCON ist eine auf Transformation spezialisierte Managementberatung, welche Unternehmen bei der Gestaltung und Steuerung von Veränderungsprozessen unterstützt. Lünendonk spricht im Interview mit Roland Behr und Torsten Beyer über die Integration von Cloud-Sourcing in die Unternehmensorganisation, sowie die Herausforderungen beim Cloud-Kostenmanagement.



Roland Behr
Associate Partner
AXXCON GmbH & Co. KG



Torsten Beyer
Managing Partner
AXXCON GmbH & Co. KG

LÜNENDONK: Neben der Modernisierung des eigenen IT-Stacks, einer besseren Skalierungsfähigkeit und innovativen Entwicklungsumgebungen zählen Kostenvorteile zu den Gründen, aus denen sich Unternehmen für die Cloud entscheiden. Werden die Erwartungen Ihrer Kunden hinsichtlich geringerer Kosten erfüllt?

TORSTEN BEYER: Die Kurzversion der Antwort lautet: Nein, das werden sie nicht. Wir sind im Gegenteil mit einer Reihe von Kunden konfrontiert, die gerade an diesem Punkt vor großen Herausforderungen stehen. Sie kämpfen mit der Tatsache, dass es alles andere als trivial ist, die Kosten in der Cloud vernünftig zu erfassen und zu planen. Häufig sind ihre Kosten auch gar nicht niedriger, sondern sogar höher – was zum Beispiel auch daran liegen kann, dass der gewählte Hyperscaler seine Preise kurz nach der Migration deutlich erhöht. Unser dringender Rat lautet daher: Auch wenn Cloud-Anbieter oft mit Kostenvorteilen werben, sollte ein Unternehmen niemals allein aufgrund solcher Versprechungen in die Cloud wechseln. Ausschlaggebend sollten vielmehr die Qualitätsvorteile sein. Denn – so gilt es sich bewusst zu machen – zählt man die IT-Expertinnen und -Experten aller DAX-Konzerne zusammen, kommt man wahrscheinlich nicht einmal auf die Hälfte derjenigen, die bei Amazon oder Google oder Microsoft mit dem Thema befasst sind. In dieser geballten Kompetenz liegen die wirklichen Vorteile. Der Nutzen überwiegt und nicht die Kostenersparnis.

"Auch wenn Cloud-Anbieter oft mit Kostenvorteilen werben, sollte ein Unternehmen niemals allein aufgrund solcher Versprechungen in die Cloud wechseln."



Torsten Beyer
AXXCON GmbH & Co. KG

LÜNENDONK: Ist eine Kostenersparnis grundsätzlich unrealistisch?



ROLAND BEHR: So pauschal kann man das wiederum auch nicht sagen. Auf jeden Fall aber können sich Kostenvorteile erst dann ergeben, wenn man sich intensiv mit den wahren Kostentreibern bei den Hyperscalern auseinandergesetzt hat, wenn man etwa die Skalierungsmöglichkeiten sehr bedacht einsetzt und auch keine Überkapazitäten bucht. Dann ist es möglich, Kostenvorteile zu erzielen. Auf keinen Fall aber darf man ein komplettes Komfortprogramm buchen und sich dann wundern, dass die Kostenersparnis ausbleibt.

LÜNENDONK: Wir stellen häufig fest, dass Unternehmen eine Cloud-Migration via Lift & Shift vornehmen und ihre Technologieplattformen nicht im Sinne einer Cloud-native-Architektur verändern. Ist dieses Vorgehen zu kurzfristig gedacht, sodass sich – wenn überhaupt – nur sehr begrenzt Kostenvorteile ergeben?

TORSTEN BEYER: Die IT-Infrastruktur eins zu eins in die Cloud zu portieren ist häufig der erste Schritt und kann als solcher auch durchaus sinnvoll sein. So fallen zum Beispiel in regelmäßigen Abständen Kosten an, um die eigene IT technisch auf dem neuesten Stand zu halten. Diese Kosten können Unternehmen zumindest teilweise vermeiden, wenn sie in die Cloud gehen. Lift & Shift nutzt aber die Features und Möglichkeiten der Cloud-Anbieter bei weitem nicht aus. Und auch erhebliche Kostenvorteile können erst entstehen, wenn man sich mit einer Cloud-native-Architektur vollständig auf die Angebote der Hyperscaler einlässt und ihre wirklichen Vorteile ebenso wie ihre Kostenstrukturen berücksichtigt – auch zu dem Preis, dass man sich bei dieser Vorgehensweise in gewisser Weise auf einen Provider und dessen Cloud-Features hin optimieren wird und folglich ein Wechsel zu einem anderen Provider signifikante Anpassungsaufwände auch in Bezug auf die Feature-Nutzung nach sich ziehen würde.

LÜNENDONK: Aus der Studie geht hervor, dass 66 Prozent der Unternehmen für ihre Anwendungen einen Business Case dafür erstellen, ob sich der Wechsel in die Cloud rechnet. Haben Unternehmen überhaupt die notwendige Erfahrung, wie sich die Wirtschaftlichkeit berechnen lässt und welche Parameter herangezogen werden sollten?

TORSTEN BEYER: Grundsätzlich gilt: Die Preismodelle insbesondere der Hyperscaler sind sehr komplex. Es erfordert viel Erfahrung und Zeit, die Kostenstrukturen und Kostentreiber zu erfassen und daraus die richtigen Schlüsse für die eigene IT zu ziehen. Bei der Frage „Welche Infrastruktur und welche Anwendungen sollten in der Public Cloud betrieben werden und was ist als eigenbetriebene IT-Lösung oder in der Private Cloud kosteneffizienter?“ kommt es zum Beispiel darauf an, wie volatil die Datenmengen sind, die bei einer Anwendung anfallen, oder darauf, ob die unbedingt 24/7 zur Verfügung stehen müssen oder wie häufig Backups erstellt werden sollen. Zudem sollten sich Firmen vor dem Gang in die Cloud fragen: Passt das Abrechnungsmodell zu den geplanten Workloads

„Die Preismodelle insbesondere der Hyperscaler sind sehr komplex.“



Torsten Beyer
AXXCON GmbH & Co. KG



und zur Architektur? Insbesondere für mittelständische und kleine Unternehmen kann es durchaus sinnvoll sein, bei wichtigen IT-Entscheidungen die entsprechende Erfahrung und Kompetenz einzukaufen. Andernfalls muss die Kompetenz im eigenen Unternehmen aufgebaut werden.

LÜNENDONK: 35 Prozent der Unternehmen geben an, dass die mangelnde Kostenplanbarkeit eine Herausforderung sei. Pay as you go, also eine verbrauchsabhängige Abrechnung, ist dabei doch eigentlich einer der Gründe, aus denen sich Unternehmen für die Cloud entscheiden und mit denen Cloud-Provider werben. Weshalb haben trotzdem so viele Unternehmen Probleme mit der Kostenplanbarkeit?

ROLAND BEHR: Auf der monatlichen Abrechnung sehen Unternehmen ihren Verbrauch und ihre Kosten. Das ist zwar durchaus sehr transparent für die Firmen, jedoch oftmals mit bösen Überraschungen verbunden. So haben die Cloud-Anbieter – wie bereits erwähnt – komplexe Abrechnungsmodelle und einige der Kostentreiber in der Cloud existieren in der bisherigen IT-Welt gar nicht. Zwar steigen die Kosten auch hier in der Regel mit wachsendem Storage-Bedarf oder Traffic, hinzu kommen jedoch Größen, auf die selbst IT-Expertinnen und Experten nicht kommen, zum Beispiel die Datenmengen, die bestimmte Anwendungen ins Internet senden. Hier rechnet man also zunächst mit unbekanntem Größen.

TORSTEN BEYER: Zudem lassen sich gerade bei den Hyperscalern in Sekundenschnelle zahlreiche Services zubuchen. Dies kann schnell unbedacht geschehen. Häufig wird bei höheren Lasten aber auch automatisch mehr Serverleistung oder mehr Bandbreite zugebucht. In diesem Fall hatte niemand im Unternehmen mehr die Chance, die Sinnhaftigkeit dieser Erweiterung zu prüfen. Oftmals sind auch den Nutzenden einer Cloud-Anwendung die Abrechnungsmodalitäten nicht klar. Sie denken zum Beispiel, sie zahlen für einen bestimmten Zeitraum, abgerechnet wird jedoch per Nutzung. Auf diese Weise können – je nach Umfang der Leistung – unerwartet Beiträge in fünf- oder sechsstelliger Höhe anfallen.

LÜNENDONK: Im laufenden Betrieb überwachen laut den Studienergebnissen 91 Prozent der Unternehmen zwar ihre Cloud-Kosten, jedoch haben nur 22 Prozent Kennzahlen zur Messung der Wirtschaftlichkeit der Cloud etabliert. Dieser Gap zeigt, dass die Kosten zwar bekannt sind, jedoch nicht in einen Kontext gesetzt werden und interpretierbar sind. Woran liegt das?

ROLAND BEHR: Die Cloud-Kosten zu erfassen ist nicht zuletzt aufgrund der monatlichen Abrechnungen sehr einfach und sollte selbstverständlich sein. Deutlich anspruchsvoller ist es aufgrund der vielfältigen Herausforderungen beim Cloud-Kostenmanagement zum Beispiel, Budgets für Cloud-Ausgaben festzulegen oder nachzuhalten, welche gebuchten

"Oftmals sind auch den Nutzenden einer Cloud-Anwendung die Abrechnungsmodalitäten nicht klar."



Torsten Beyer
AXXCON GmbH & Co. KG



Ressourcen auch tatsächlich ausgelastet sind – auch vor dem Hintergrund, dass sich das Verbraucherverhalten im Unternehmen kurzfristig ändern kann. Um die Wirtschaftlichkeit zu berechnen, müssen zudem auch diejenigen Kosten gegenübergestellt werden, die an anderer Stelle wegfallen bzw. nicht anfallen.

LÜNENDONK: Was bedeutet das für die Unternehmen? Wie muss Cloud-Sourcing in die Organisation eingebunden werden?

TORSTEN BEYER: Um die tatsächlich anfallenden Cloud-Kosten zu kalkulieren und vorauszuplanen, braucht es eine zentrale IT- und Cloud-Planung, bei der IT-, Controlling- und Businessexpertinnen und -experten eng zusammenarbeiten und ein systematisches Kosten- und Benefits-Management betreiben. Ein bewährter Ansatz ist FinOps, das von der Linux Foundation vorangetrieben wird. FinOps umfasst verschiedene Praktiken, Prozesse und Werkzeuge, um Unternehmen zu helfen, ihre Cloud-Ausgaben besser zu verstehen, zu überwachen und zu kontrollieren. Unerlässlich dafür ist das Bilden interdisziplinärer Teams.

LÜNENDONK: Wir sehen, dass dieser Wandel zu mehr fachübergreifenden Teams eine neue Kultur und eine neue Art der Zusammenarbeit erfordert. Auf welche Herausforderungen treffen Sie bei Ihren Kunden und wie lassen sich diese lösen?

TORSTEN BEYER: Eine Herausforderung, auf die wir bei unseren Kunden treffen, ist häufig ein nach wie vor bestehendes Silodenken. Für FinOps braucht es aber eben diese agile Zusammenarbeit über Abteilungsgrenzen hinweg. Formulare und Anträge, die von einer Abteilung zur Genehmigung in die andere getragen werden, sind nicht mehr zeitgemäß – schon allein weil das viel zu lange dauert. Die effektive Planung und Verwaltung von IT-Kosten in der Cloud erfordert eine kontinuierliche Überwachung, Anpassung und Zusammenarbeit zwischen IT-Teams, Finanzteams und Businessvertreterinnen und -vertretern, um sicherzustellen, dass die Cloud-Ressourcen optimal genutzt werden und gleichzeitig die Kosten unter Kontrolle bleiben.

LÜNENDONK: Brauchen die beteiligten Expertinnen und Experten zusätzliche Kompetenzen?

ROLAND BEHR: Wir sehen häufig, dass bei den beteiligten Expertinnen und Experten aus der IT, den Geschäftsbereichen und dem Controlling ein Skill Enrichment und ein verändertes Mindset erforderlich sind. Ein IT-Controller darf zum Beispiel nicht länger nur Kostenstellen und Kostenarten betrachten, sie muss auch den Markt beobachten und Preismodelle verstehen. Nur dann kann sie zum Beispiel sagen: Überdenkt doch noch einmal die Backup-Anforderungen, die sind möglicherweise überzogen. Der Einkäufer

"Bei den beteiligten Expertinnen und Experten ist ein Skill Enrichment und ein verändertes Mindset erforderlich."



Roland Behr
AXXCON GmbH & Co. KG



wiederum darf nicht nur auf Rabatte schauen, sondern muss auch das Nutzerverhalten im Unternehmen verstehen. Jede und jeder muss ein bisschen mehr über das hinaus leisten, was sie oder er traditionell in der Vergangenheit gemacht hat. Hier sind meist auch Schulungen nötig, um ein besseres Verständnis für die Auswirkungen der Cloud-Nutzung auf die Kosten zu entwickeln und die Zusammenarbeit zwischen Finanz-Teams, IT-Teams und dem Business zu fördern.



Lünendonk im Interview mit DATAGROUP



DATAGROUP ist eines der führenden deutschen IT-Service-Unternehmen und betreut mittelständische und große Unternehmen sowie öffentliche Auftraggeber. Auf der aktuellen Lünendonk-Liste belegt DATAGROUP Rang 6. Im Interview spricht Andreas Baresel, Vorstandsvorsitzender von DATAGROUP, über aktuelle Nachfragethemen sowie die Relevanz von Nachhaltigkeitsaspekten und den Herausforderungen im Bezug auf Cyber Security.



Andreas Baresel
Vorstandsvorsitzender
DATAGROUP SE

LÜNENDONK: Herr Baresel, infolge der stärkeren Digitalisierung und des IT-Fachkräftemangels überdenken viele Unternehmen ihr bisheriges IT-Betriebsmodell und überlegen, ob eine stärkere Nutzung externer IT-Services infrage kommt. Zu welchen Themen erfährt DATAGROUP gerade eine besonders starke Nachfrage?

ANDREAS BARESEL: Wir erfahren eine sehr hohe Nachfrage über alle IT-Services hinweg. Unternehmen haben in ganz unterschiedlichen Bereichen Bedarf, etwa bei der Betreuung von IT-Arbeitsplätzen, bei Fragen rund um Cyber Security oder wenn es um Cloud-Services geht. Die Nachfrage ist auch sehr breit gestreut zwischen Unternehmen, die einzelne Services anfragen, und solchen, die eher nach Full-Outsourcing-Lösungen suchen. Mit unserem modularen Serviceportfolio CORBOX sind wir hier sehr gut aufgestellt, um die große Vielfalt an Bedürfnissen abzudecken und unseren Kunden immer den passenden Service für ihre spezifischen Anforderungen zu bieten.

Kunden verfolgen auch immer mehr einen hybriden Ansatz, was ihr Cloud-Sourcing betrifft, insbesondere um die Datensicherheit und -souveränität zu gewährleisten. Hier sind wir mit unserer CORBOX-Cloud, die aus Deutschland heraus betrieben wird, sehr gut aufgestellt, um diesen hohen Anforderungen gerecht zu werden und die Orchestrierung mit den Hyperscaler-Services zu meistern.

"Kunden verfolgen auch immer mehr einen hybriden Ansatz, was ihr Cloud-Sourcing betrifft, insbesondere um die Datensicherheit und -souveränität zu gewährleisten."



Andreas Baresel
DATAGROUP SE



LÜNENDONK: Laut den Studienergebnissen dominieren in Zukunft hybride IT-Landschaften aus einem Mix aus „On premise“- und Cloud-Services. Zu welchen Veränderungen in den IT-Operations führt das?

ANDREAS BARESEL: Hybride Modelle bieten Unternehmen viele Vorteile – wenn sie richtig umgesetzt werden. Es gilt noch mehr als zuvor, in die Rolle des Beraters zu schlüpfen: Was sind die Anforderungen, etwa wenn es um Datensicherheit geht? Was passt gut zu einem Hyperscaler-Service, was sollte eher in einer souveränen „deutschen“ Cloud verbleiben und was „on premise“?

In hybriden Szenarien wird auch die Orchestrierung immer wichtiger, etwa für den reibungslosen Austausch zwischen Hyperscaler-Services, CORBOX-Cloud-Services und „on premise“ oder um die optimalen Security-Einstellungen über die gesamte hybride IT-Landschaft sicherzustellen.

LÜNENDONK: Wie richtet sich DATAGROUP als IT-Service-Unternehmen auf diese veränderten Kundenanforderungen aus?

ANDREAS BARESEL: Wir sehen drei große Zukunftsthemen, in die wir gezielt investieren: Security, KI und Cloud. Mit unserer CORBOX-Cloud bieten wir Kunden eine souveräne Cloud-Plattform auf Enterprise Level aus Deutschland heraus an. Gleichzeitig bringen wir umfassende Erfahrung mit den Hyperscalern und den klassischen „On premise“-Herausforderungen mit. Wir sind daher als IT-Dienstleister in der optimalen Position, um unseren Kunden auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene Lösungen anzubieten und eine kompetente und reibungslose Orchestrierung zwischen den unterschiedlichen Modellen sicherzustellen. Security ist ein weiteres Themenfeld, in dem wir unsere Kompetenz kontinuierlich weiter ausbauen. Alle unsere Services haben Security von Anfang an mitgedacht, gerade auch in komplexen hybriden Modellen. Bei diesen muss man nicht nur die einzelnen Systeme, sondern das Gesamtkonstrukt gut und vor allem aufeinander abgestimmt aufstellen, um Einfallstore von Anfang an möglichst klein zu halten.

LÜNENDONK: Sie haben die Orchestrierung unterschiedlicher Security-Prozesse angesprochen. Auf welchen Status und welche Herausforderungen treffen Sie hierzu bei Ihren Kunden?

ANDREAS BARESEL: Alle Kunden haben ein hohes Bewusstsein für die Risiken, die aus Cyber-Attacken resultieren. Dabei ist es aber so, dass das Feld der Cyber Security sehr dynamisch ist. Laufend werden neue Schwachstellen in häufig genutzten Programmen bekannt und auch die Phishing-Attacken werden immer raffinierter. Gleichzeitig herrscht besonders

"Wir sehen drei große Zukunftsthemen, in die wir gezielt investieren: Security, KI und Cloud."



Andreas Baresel
DATAGROUP SE

in diesem Bereich ein großer Mangel an erfahrenen Security-Expertinnen und -Experten. Daher setzen viele Unternehmen auf IT-Dienstleister wie DATAGROUP.

Die Technik ist dabei nur ein Aspekt, den wir betrachten. Wichtig ist, ganzheitlich an das Thema Cyber Security heranzugehen und auch die Organisation und den Menschen mit einzubeziehen. Das bedeutet: Cyber Security ist mehr als nur IT-Systeme zu prüfen und Sicherheitslücken rasch zu schließen. Security muss auch entsprechend in der Organisation verankert sein, die Prozesse müssen passen und reibungslos funktionieren, um im Fall eines Angriffs optimal reagieren zu können. Und nicht zuletzt ist es wichtig, die Menschen im Unternehmen kontinuierlich zu sensibilisieren, etwa über Schulungen, damit sie auf Angriffe, zum Beispiel Phishing, bestmöglich vorbereitet sind.

Wir haben unser CORBOX-Security-Portfolio in den vergangenen Jahren erweitert und investieren auch sehr viel, um hier für unsere Kunden sehr gut aufgestellt zu sein, etwa durch unser SIEM oder Vulnerability Management Services.

LÜNENDONK: Immer mehr Unternehmen erkennen, dass die Cloud ein wesentlicher Treiber für die digitale Transformation ist. Wie entwickelt sich der Cloud-Markt aus Ihrer Sicht gerade?

ANDREAS BARESEL: Wir sehen in unserer täglichen Arbeit, dass Unternehmen verstärkt auf die Cloud setzen. Allerdings spielen gerade in Deutschland die Themen Datensicherheit, aber auch Datensouveränität eine immer wichtigere Rolle. Die Anforderungen in der Europäischen Union, etwa an den Datenschutz, sind andere als in den USA. Unternehmen beschäftigen sich viel mit der Frage, wie sie die Vorteile der Cloud nutzen und gleichzeitig diesen hohen Anforderungen gerecht werden können. Der Wunsch nach souveränen „europäischen“ oder „deutschen“ Lösungen steigt und unsere CORBOX-Cloud wird sehr gut von Kunden angenommen.

LÜNENDONK: DATAGROUP ist auch für Unternehmen regulierter Branchen wie Banken und den öffentlichen Sektor tätig. Auch für diese Branchen ist die Cloud enorm wichtig, aber aufgrund strenger regulatorischer Vorschriften nicht ganz einfach zu nutzen. Welche Möglichkeit bietet DATAGROUP für diese Branchen?

ANDREAS BARESEL: Mit der CORBOX-Cloud haben wir eine souveräne Lösung entwickelt, die auch den hohen Anforderungen regulierter Branchen gerecht wird. Unternehmen können sie in einer Public-Variante oder auch als dedizierte Infrastruktur nutzen. So können sie die Vorteile, die die verschiedenen Cloud-Ansätze bieten, nutzen, ohne Abstriche etwa beim Datenschutz machen zu müssen, und behalten die Souveränität über ihre Daten.

"Cyber Security ist mehr als nur IT-Systeme zu prüfen."



Andreas Baresel
DATAGROUP SE

LÜNENDONK: Nachhaltigkeit gewinnt in Ausschreibungen an Bedeutung – schließlich tragen auch IT-Service-Provider zu Scope-3-Emissionen ihrer Kunden bei. Wie reagiert DATAGROUP auf diese Entwicklung?

ANDREAS BARESEL: Nachhaltigkeit hat für uns natürlich eine große Bedeutung. Als Unternehmen setzen wir uns seit Jahren in diesem Bereich ein. Neu seit einiger Zeit ist, dass ESG-Ziele stärker kodifiziert werden. Für diverse Stakeholder, vor allem unsere Kunden und Investoren, steigt die Bedeutung unserer ESG-Aktivitäten. Wir arbeiten hier daran, dieser Bedeutung Rechnung zu tragen. So haben wir dieses Jahr unseren zweiten Nachhaltigkeitsbericht vorgelegt, in dem wir ausführlich zu unseren Aktivitäten berichten.

Unsere Aktivitäten bauen wir kontinuierlich weiter aus und kodifizieren nach und nach unser schon vorhandenes Commitment, etwa zu den Prinzipien des UN Global Compact. Wir arbeiten daran, eine Sustainability-Governance-Struktur im Unternehmen zu verankern, die alle Führungsebenen und das oberste Kontrollorgan in die Weiterentwicklung ökonomischer, ökologischer und sozialer Themen mit einbindet. Wir möchten unser CO₂-Monitoring ausbauen. Einzelne Gesellschaften von DATAGROUP haben bereits Zertifizierungen wie die Zero-Waste-Zertifizierung und arbeiten aktiv an der CO₂-Neutralitätszertifizierung. Unsere CORBOX-Leistungen erbringen wir bereits jetzt aus Rechenzentren mit grünem Strom.

LÜNENDONK: Unsere Studie zeigt, dass IT Sourcing Advisors bei der Cloud-Transformation im Ausschreibungsprozess und der Vertragsgestaltung eine sehr wichtige Rolle spielen. Wie sieht die Zusammenarbeit zwischen DATAGROUP und IT-Sourcing-Beratungen typischerweise aus?

ANDREAS BARESEL: DATAGROUP arbeitet schon seit vielen Jahren sehr eng und gut mit IT-Sourcing-Beratungen zusammen. Diese Zusammenarbeit ist für uns in vielerlei Hinsicht sehr wertvoll. Über eine enge Abstimmung zwischen IT-Sourcing-Beratungen und dem IT-Dienstleister kann viel Vorarbeit geleistet werden, sodass die Anforderungen des Kunden klar und praxiserprobt feststehen und wir die optimalen Services für ihn bereitstellen können.

"Über eine enge Abstimmung zwischen IT-Sourcing-Beratungen und dem IT-Dienstleister kann viel Vorarbeit geleistet werden."



Andreas Baresel
DATAGROUP SE

Lünendonk im Interview mit HDP



HDP treibt als Managementberatung die Digitalisierung in Konzernen sowie mittelständischen Unternehmen voran. Die HDP-Consultants unterstützen ihre Kunden in den Bereichen digitale Transformation, Valued Based IT, Sourcing Advisory und Intelligente Prozessautomatisierung. Lünendonk spricht mit Heiko Feuerbacher, Managing Partner bei HDP, darüber, welche Themen und Herausforderungen die Kunden beschäftigten und wie sich IT-Organisationen weiterentwickeln.



Heiko Feuerbacher
Managing Partner

HDP Management Consulting GmbH

LÜNENDONK: Herr Feuerbacher, die Studienergebnisse zeigen, dass sich nur 53 Prozent der befragten Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen in der Lage sehen, IT-Sourcing-Projekte erfolgreich umzusetzen. Und sogar nur 36 Prozent bestätigen dies bezogen auf Cloud-Sourcing-Projekte. Die Planung und Umsetzung von IT-Sourcing-Projekten stellt für viele Unternehmen somit eine Herausforderung dar. Was sind aus Ihrer Sicht die größten Pain Points?

HEIKO FEUERBACHER: Viele Unternehmen setzen auf IT-Sourcing, ohne eine klare langfristige Strategie zu haben. Sie entscheiden sich möglicherweise für bestimmte Outsourcing- oder Cloud-Lösungen, ohne ihre spezifischen Geschäftsanforderungen und -ziele ausreichend zu berücksichtigen. Das Sourcing von Cloud-Services erfordert die Umstellung und Migration bestehender IT-Systeme. Die Komplexität der Cloud-Landschaft, einschließlich verschiedener Anbieter, Dienste und Modelle, erfordert umfangreiches Know-how im Service-Design, in der Integration und Steuerung.

Viele Unternehmen haben immer noch Bedenken hinsichtlich der Datensicherheit und des Datenschutzes in der Cloud. Die Auswahl vertrauenswürdiger Anbieter und die Implementierung geeigneter Sicherheitsstrategien sind entscheidend. Zudem gibt es weitere Herausforderungen, beispielsweise bei der Kostenkontrolle, einem Vendor Lock-in, Rechts- und Compliance-Fragen wie auch mangelnde eigene Ressourcen und Expertise.

"Das Sourcing von Cloud-Services erfordert die Umstellung und Migration bestehender IT-Systeme."



Heiko Feuerbacher
HDP Management
Consulting GmbH

LÜNENDONK: Durch die voranschreitende Digitalisierung nehmen auch die Anforderungen an die IT zu beziehungsweise verändern sich. Ein Thema ist der Wandel zu produktorientierten Teams. Worauf müssen IT-Organisation besonders achten?

HEIKO FEUERBACHER: Den Übergang zu produktorientierten Teams sehen wir in vielen IT-Organisationen unserer Kunden. Diese Entwicklung ermöglicht eine schnellere, agilere und kundenorientierte Herangehensweise beispielsweise an die Softwareentwicklung und generell an die Bereitstellung von IT-Services. Wenn IT-Organisationen diesen Wandel vollziehen, sind verschiedene Aspekte zu beachten, um erfolgreich zu sein.

Die IT sollte nicht nur bestehende Prozesse optimieren oder automatisieren, sondern Innovationen vorantreiben. Eine Kultur, die Offenheit für neue Ideen fördert, kann Wettbewerbsvorteile bieten. Dabei muss die IT-Organisation eng mit den Geschäftsbereichen zusammenarbeiten, um Technologien zu liefern, die die Geschäftsziele unterstützen. Dies zeigt sich auch an Technologielösungen, die auf die Bedürfnisse und Erfahrungen der Benutzerinnen und Benutzer ausgerichtet werden. Die Schaffung ansprechender Benutzeroberflächen und die kontinuierliche Sammlung von Benutzerfeedback sind wichtige Bestandteile. Weitere Aspekte sind Nachhaltigkeit, Agilität und Flexibilität, digitale Sicherheit, Datenmanagement und Analytik, Compliance und Regulierung sowie ganz generell das Veränderungsmanagement.

LÜNENDONK: Nicht nur die Zusammenarbeit zwischen Fachbereichen und der IT verändert sich. Auch die Steuerung der Provider wird sich in produktorientierten Teams verändern, oder?

HEIKO FEUERBACHER: Ja, die Umstellung auf produktorientierte Teams hat Auswirkungen auf die Steuerung und Zusammenarbeit mit IT-Providern. Die Etablierung produktorientierter Teams sollte genutzt werden, um die Beziehungen zu IT-Providern zu optimieren und die Zusammenarbeit mit ihnen auf eine neue Ebene zu heben.

Da interne und externe IT-Provider integraler Bestandteil der Teams sind, besteht eine gemeinsame Verantwortung für den Erfolg. Klassische SLAs und KPIs zur Steuerung und Leistungsbewertung der IT-Provider erfüllen nur noch bedingt ihren Zweck, wenn die Leistungserbringung nicht mehr ganzheitlich in deren Verantwortung liegt. Die Zusammenarbeit mit den IT-Providern und deren Steuerung werden mehr an agilen und iterativen Methoden, an der gemeinsamen Planung und an der Priorisierung der Aktivitäten und Ziele ausgerichtet.

"Die IT sollte nicht nur bestehende Prozesse optimieren oder automatisieren, sondern Innovationen vorantreiben."



Heiko Feuerbacher
HDP Management
Consulting GmbH

Eine enge Kommunikation in den Teams und somit mit den IT-Providern mit regelmäßigem Feedback ergänzen die bekannten Governance-Gremien und führen im Idealfall zur schnelleren Lieferung von Funktionen, besserer Qualität in der Leistungserbringung und im Ergebnis zu einer verbesserten Benutzererfahrung.

LÜNENDONK: Die Mehrheit der Unternehmen entwickelt ihre IT zu einer hybriden IT-Landschaft aus On-Premise-Anwendungen und Cloud-Services. Die Steuerung der IT-Prozesse und des IT-Servicemanagements wird dadurch komplexer und bei der Cloud-Nutzung müssen regulatorische Anforderungen sichergestellt werden. Welche Aufgaben kommen auf die IT-Operations dabei zu?

HEIKO FEUERBACHER: Wenn es um die Aufgaben der IT-Operations in dieser neuen Umgebung geht, gibt es mehrere zentrale Aspekte, die berücksichtigt werden müssen. Die IT-Operations müssen sicherstellen, dass On-Premise- und Cloud-Systeme nahtlos miteinander interagieren können. Die Integration von Daten, Anwendungen und Prozessen ist entscheidend, um einen reibungslosen Betrieb zu gewährleisten. Des Weiteren muss die IT gewährleisten, dass die Performance und die Verfügbarkeit auf einem konstant hohen Niveau bleiben. Dies erfordert aktives Monitoring, Kapazitätsplanung und schnelle Reaktion auf auftretende Probleme. Zudem ist die Sicherheit von höchster Bedeutung. IT-Operations müssen die richtigen Sicherheitsmaßnahmen implementieren, um sensible Daten zu schützen. Regulatorische Anforderungen, sei es in Bezug auf Datenschutz oder Branchenstandards, müssen ebenfalls erfüllt werden.

Zusammengefasst müssen IT-Operations in einer hybriden IT-Landschaft agiler und flexibler sein. Sie müssen in der Lage sein, die Komplexität zu bewältigen, die diese Mischung aus traditionellen und Cloud-Services mit sich bringt. Durch eine effektive Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen, den Einsatz von Automatisierung und die Verwendung geeigneter Tools können Unternehmen sicherstellen, dass sie die Vorteile dieser hybriden Umgebung optimal nutzen und gleichzeitig die Herausforderungen erfolgreich meistern.

LÜNENDONK: Aufgrund der angespannten Konjunkturlage stehen Effizienz- und Kostensparthemen bei vielen Unternehmen oben auf der Agenda. Welche Möglichkeiten sehen Sie, wie digitale Technologien hier unterstützen können?

HEIKO FEUERBACHER: In diesem Kontext sehen wir großes Potenzial für intelligente, KI-basierte Prozessautomatisierung. Zunächst einmal ermöglicht die KI-basierte Prozessautomatisierung eine deutliche Reduzierung manueller Aufgaben. Viele Geschäftsprozesse erfordern repetitive und zeitaufwendige Schritte, die durch Automatisierung effizienter gestaltet werden können. KI-Modelle können lernen, wie solche Aufgaben ausgeführt

"IT-Operations müssen in einer hybriden IT-Landschaft agiler und flexibler sein."



Heiko Feuerbacher
HDP Management
Consulting GmbH

werden, und sie dann eigenständig und fehlerminimiert durchführen. Dies reduziert die Prozesskosten und zusätzlich können Mitarbeitende von routinemäßigen Aufgaben entlastet werden, sodass sie sich auf strategischere Aufgaben und solche mit mehr Wertschöpfung konzentrieren können – in Zeiten des Fachkräftemangels ein wertvoller Zusatznutzen.

Die Anwendungsbereiche hierfür sind vielfältig und betreffen alle Branchen und Geschäftsbereiche eines Unternehmens. Immer noch ein Klassiker unter den Use Cases ist die Automatisierung der Rechnungsbearbeitung. Aber auch die Automatisierung der Retourenlogistik bei Retail-Unternehmen führt zu massiven Effizienzsteigerungen und Kostensenkungen. Die Liste der Use Cases, wie sich mit digitalen Technologien positive Effekte erzielen lassen, ist beliebig lang.

LÜNENDONK: Durch den Hype um Generative AI befassen sich viele Unternehmen wieder deutlich stärker mit Künstlicher Intelligenz und ganz speziell der intelligenten Automatisierung. Welche Herausforderungen und Fragestellungen haben Ihre Kunden hierzu?

HEIKO FEUERBACHER: Generative-AI-Modelle benötigen qualitativ hochwertige und ausreichend große Datenmengen, um effektiv zu funktionieren. Eine der zentralen Herausforderungen für unsere Kunden besteht darin sicherzustellen, dass sie über saubere, gut strukturierte und relevante Daten verfügen, die für die Automatisierung ihrer Prozesse erforderlich sind. Somit sind Lösungen, die unstrukturierte und oft papierbasierte Daten in strukturierte Daten überführen und über passende Schnittstellen z. B. in SAP verfügen, von großem Interesse.

Wir sehen auch, dass viele unserer Kunden Erfahrungen mit RPA gesammelt haben, aber damit an deutliche Grenzen stoßen, was die erreichbaren Automatisierungsquoten betrifft. Daher steht die Frage nach intelligenter und KI-basierter Prozessautomatisierung bei unseren Kunden auf der Agenda – und damit die Frage nach Lösungen, die sich einfach in bestehende Systemarchitekturen integrieren lassen, ohne bereits getätigte Investitionen zu gefährden, und die im Idealfall über Low-Code-/No-Code-Funktionalität verfügen.

Weitere Herausforderungen betreffen die interne Akzeptanz solcher Lösungen und damit die aktive Gestaltung des Veränderungsmanagements. Aber auch ethische Aspekte und Fragen der Verantwortung für die durch Generative AI erstellten Inhalte stehen immer mehr im Fokus.

LÜNENDONK: Welche Auswirkungen haben KI-Tools auf das Beratungsgeschäft von HDP? Sehen Sie sie als Unterstützung oder als potenzielle Bedrohung an?

"Generative-AI-Modelle benötigen qualitativ hochwertige und ausreichend große Datenmengen, um effektiv zu funktionieren."



Heiko Feuerbacher
HDP Management
Consulting GmbH

HEIKO FEUERBACHER: Wer KI-basierte Tools als Bedrohung wahrnimmt, verliert die Gestaltungshoheit. Deshalb haben wir als HDP bereits vor einigen Jahren einen neuen Beratungsbereich aufgebaut, der sich mit der intelligenten und KI-basierten Prozessautomatisierung beschäftigt.

Zudem ermöglichen KI-Tools eine effiziente Datenanalyse, was in der Beratung immer hilfreich ist. Dabei ist es aus unserer Sicht wichtig, dass die menschliche Expertise und die zwischenmenschliche Interaktion nicht vernachlässigt werden. Beratung ist immer noch ein ausgeprägtes People-Business.

LÜNENDONK: Wie wird sich HDP als IT-Sourcing-Beratung infolgedessen in den nächsten Jahren weiterentwickeln?

HEIKO FEUERBACHER: In unseren Beratungsbereichen Sourcing Advisory und Value-Based IT sehen wir weiterhin deutliches Potenzial am Markt, weshalb wir hier unsere Beratungsmethoden und -schwerpunkte permanent weiterentwickeln.

Mit unseren Bereichen Digitale Transformation und intelligente, KI-basierte Prozessautomatisierung besetzen wir Felder, die sowohl in der IT als auch in allen anderen Unternehmensbereichen von hoher Relevanz sind. Hier sehen wir sehr großes Wachstum für die HDP.

Wir haben einen permanenten Innovationsmanagementprozess etabliert, um wie bisher und auch in Zukunft unseren Kunden einen echten Mehrwert zu bieten.

"Wer KI-basierte Tools als Bedrohung wahrnimmt, verliert die Gestaltungshoheit."



Heiko Feuerbacher
HDP Management
Consulting GmbH



Lünendonk im Interview mit Metrics



Die Beratungsgesellschaft Metrics unterstützt Kunden im Bereich IT-Sourcing mit aktuellen Kennzahlen zu Marktpreisen, Volumina und Qualitäten von IT-Services. Ziel ist, dass Organisationen bessere Entscheidungen in allen Phasen des Sourcing Lifecycle treffen – Data-driven Decisions. Zudem ist Metrics (ehemals Maturity) eine der wenigen vertraglich akzeptierten, unabhängigen Beratungen in Europa, die Drei-Parteien-Marktpreis-Benchmarks durchführen. Lünendonk hat mit Dr. Thomas Barnekow, Partner im Bereich Sourcing Advisory und CTO von Metrics, über die Digitalisierung und Automatisierung der IT-Sourcing-Beratung gesprochen.



Dr. Thomas Barnekow
Chief Technology Officer
Metrics Germany GmbH

LÜNENDONK: Herr Dr. Barnekow, Sie sind seit über 20 Jahren und in verschiedenen Rollen im Bereich IT-Sourcing aktiv. Wie hat sich der Markt für Unternehmen verändert, die IT-Leistungen auslagern?

DR. THOMAS BARNEKOW: Auf einer hohen Abstraktionsebene hat sich das Bild nicht dramatisch gewandelt. Entscheidend ist weiterhin, in der Sourcing-Strategie genau zu definieren, welche Services ich als IT-Funktion meinen internen Kunden anbieten will, welche davon ich selbst liefern kann oder will und welche davon ich an Partner auslagere, die das besser oder billiger können als ich selbst. Grundlegende Services, die man in jedem Service-Portfolio findet, haben sich auf einer „Überschriftenebene“ auch nicht wirklich verändert. Andererseits haben sich die konkreten Ausprägungen dieser Services, Technologien, Tools, Prozesse, Liefermodelle, Anbieter, Rahmenbedingungen und die Ressourcensituation sehr deutlich gewandelt. Und die Geschwindigkeit der Veränderung auf dieser konkreten technologischen und operativen Ebene nimmt stetig zu. In dem Zusammenhang müssen Kunden schneller darauf reagieren können.

LÜNENDONK: Was bedeutet das für die IT-Sourcing-Beratung?

DR. THOMAS BARNEKOW: IT-Sourcing muss in kürzerer Zeit und mit weniger Aufwand Partnerschaften zwischen Unternehmen und den zu ihnen passenden, qualifizierten IT-Anbietern formen. Diese Partnerschaften müssen für beide Seiten fair und gewinnbringend sein, weil einseitige Deals am Ende nicht funktionieren. Das wiederum bringt verschiedene

"IT-Sourcing muss in kürzerer Zeit und mit weniger Aufwand Partnerschaften zwischen Unternehmen und den zu ihnen passenden, qualifizierten IT-Anbietern formen."



Dr. Thomas Barnekow
Metrics Germany GmbH

Anforderungen mit sich: Man braucht gute Marktkenntnisse und -daten, um eine adäquate Anzahl qualifizierter Anbieter in einen möglichst effizienten und konstruktiven Sourcing-Prozess zu involvieren, in dem die Anbieter die Möglichkeit erhalten, ihre Fähigkeiten und Innovationen einzubringen. Consultants müssen beim immer schnelleren Wandel auf der konkreten technologischen und operativen Ebene am Ball bleiben, um Unternehmen bei der Auswahl der für sie besten Lösungen und Anbieter unterstützen zu können.

LÜNENDONK: Wie kann das gelingen?

DR. THOMAS BARNEKOW: Berater und ihre Kunden brauchen beispielsweise aktuelle Vergleichsdaten, um die Fairness und Marktgängigkeit der angebotenen Preise, Service Levels und weiterer relevanter Bedingungen einschätzen und bewerten zu können. Dies gilt für alle Phasen im Sourcing Lifecycle – von der Strategie bis zum Laufzeitende. Hier kann man von den Entscheidungen anderer Organisationen lernen und zugleich die eigenen Kompetenzen, Strukturen sowie IT-Services mit dem aktuellen Marktniveau vergleichen.

LÜNENDONK: Wie ist Ihrer Einschätzung nach die Sourcing-Beratung selbst digital aufgestellt?

DR. THOMAS BARNEKOW: In den vergangenen Jahren hat sich in der IT sehr viel getan – man denke nur an die Auswirkungen von Cloud Computing. In der Sourcing Advisory wie auch in anderen Beratungsfeldern ist die Digitalisierung jedoch nur stellenweise geglückt. Gerade in den kunden- und providerseitigen Prozessen der Beratungshäuser finden sich heute noch viele Abläufe, die sich individuell entwickelt haben und die weiterhin manuell vorangetrieben werden. Das ist für alle Beteiligten eine unbefriedigende Situation, weil daraus hohe Aufwände und vor allem zeitliche Verzögerungen resultieren. Dabei müssen IT-Einkäufer und Sourcing-Verantwortliche heute schnell auf Veränderungen im Business und in der IT-Strategie reagieren.

LÜNENDONK: Können Sie ein Beispiel für einen traditionellen Prozess geben?

DR. THOMAS BARNEKOW: Bei Ausschreibungen, Vertragsgestaltungen oder Transaktionen sind verschiedene Parteien involviert, etwa die Berater, das Kundenteam, Anwälte und auch Service Provider. Sie alle arbeiten an Dokumenten zur Service-Beschreibung, den Service Levels, dem Pricing oder der Governance. Allein der Vertrag kann sehr schnell 30 oder auch mal 70 und mehr einzelne Dokumente enthalten. Hinzu kommen noch operative Schriftstücke zu Prozessen, Organisation, Technologie und Vorgehensweisen. Schließlich werden in der Sourcing Advisory die verschiedenen Stadien einer Partnerschaft schriftlich geprägt. Wenn Sie diese Dokumente im Wesentlichen manuell verarbeiten, erzeugt das

"Berater und ihre Kunden brauchen aktuelle Vergleichsdaten, um die Fairness und Marktgängigkeit der angebotenen Preise, Service Levels und weiterer relevanter Bedingungen einschätzen und bewerten zu können."



Dr. Thomas Barnekow
Metrics Germany GmbH



einen immensen Aufwand. Müssen Sie beispielsweise in allen Dokumenten auch nur eine Kleinigkeit wie das Datum auf der Titelseite ändern, fallen Beraterstunden an, und die Fehlerquote steigt erfahrungsgemäß.

LÜNENDONK: Wie lässt sich hier mit der Automatisierung gegensteuern?

DR. THOMAS BARNEKOW: Wir verwenden beispielsweise das Tool DokuMate, das ich in den vergangenen Jahren entwickelt habe. Es ist ein Werkzeug für das Management von Dokumentensätzen, etwa Ausschreibungen, Response- oder Vertragsdokumente. Damit kann man auf Knopfdruck Änderungen in Dateien automatisch umsetzen. Der Aufwand sinkt von Tagen auf Stunden oder von Stunden auf Sekunden. So können Sie als Advisor den Kunden dabei unterstützen, die gewünschten Timelines möglich zu machen und Meilensteine pünktlich zu erreichen. Hinzu kommt: Wenn Sie schon zu Beginn alles digitalisiert und automatisiert haben, können Sie später in der Management-Phase darauf aufbauen. Zudem vermeiden Sie Medienbrüche und Tool-Wechsel durch definierte Standards im Projekt – das reduziert die Reibungsverluste.

LÜNENDONK: Abseits der Dokumente – welche Bereiche der Sourcing Advisory lassen sich noch automatisieren?

DR. THOMAS BARNEKOW: Ich orientiere mich immer an einer zentralen Sourcing-Plattform, an die drei Bereiche der Sourcing Advisory „angeflanscht“ werden: Prozessautomatisierung, Data und Analytics sowie die schon erwähnte Dokumentenautomatisierung. Bei der Prozessautomatisierung geht es nicht um die Abbildung starrer Abläufe, sondern um Aktivitäten, die in jedem Projekt anfallen. Dazu zählen das Projektmanagement und ein Q&A-Prozess für Kunden und Provider etwa bei Ausschreibungen. Dies kann man mit Tools viel eleganter und effizienter lösen als mit Excel-Dateien per E-Mail. Und die Projektleiter auf Beraterseite profitieren von einer umfassenden Lösung für Projektplanung und Tracking, wenn sie viele interne Ressourcen sowie deren Workstreams steuern und kontrollieren müssen.

LÜNENDONK: Und im Bereich Data & Analytics?

DR. THOMAS BARNEKOW: Hier geht es um digitale Lösungen etwa für Pricing und Performance-Benchmarking oder die Partnerwahl: Welcher Dienstleister bietet Field Support unter Berücksichtigung industriespezifischer Regulatorik in welchen Regionen? Statt den RFP breit zu streuen, lassen sich die potenziellen Service Provider durch eine schnelle Abfrage der Datenbank identifizieren. Noch heute sind dafür Excel-Workbooks im Einsatz – das geht aber auch pfiffiger. Und in der Vertragsanalyse kann ich mir direkt die optimale Klausel für eine spezielle Anforderung anzeigen lassen.

"Bei der Prozessautomatisierung geht es nicht um die Abbildung starrer Abläufe, sondern um Aktivitäten, die in jedem Projekt anfallen."



Dr. Thomas Barnekow
Metrics Germany GmbH

LÜNENDONK: Wie verändern sich die grundsätzlichen Anforderungen an Sourcing Advisor?

DR. THOMAS BARNEKOW: Als Berater muss ich mich damit auseinandersetzen, dass Kunden heute andere Services von unterschiedlichen Partnern einkaufen. Durch die Public Cloud haben Unternehmen wieder Geschmack daran gefunden, mehr Dinge selbst zu machen. Und das erfordert wiederum ein größeres operatives Verständnis vom Sourcing Advisor. Früher musste man nicht wissen, welches Tool der Service Provider für die Provisionierung einer virtuellen Maschine nutzt. Da spielte sich das Consulting im Sourcing eher auf der Ebene des Einkaufs ab. Wenn der Kunde aber selbst in der Cloud mitmischen will, muss der Berater andere Fragen beantworten und die relevanten Technologien bewerten können.

LÜNENDONK: Welche Folgen hat das konkret für die Beratung?

DR. THOMAS BARNEKOW: Das Business verändert sich schnell, weil man mit Technologien zu tun hat, die man als traditioneller Advisor nicht nativ beherrscht. Manche Sourcing Advisor sind sehr gut im Management der Prozesse. Sie nehmen alle Parteien mit auf eine Reise und haben ein High-Level-Verständnis von Technologie. Andere können tief-technische Diskussionen führen, sind jedoch in den Vertragsthemen nicht wirklich sattelfest. Hier kommt es als Advisor darauf an, ganzheitliche Teams zusammenzustellen, die alle Aspekte einer Sourcing-Beratung – toolunterstützt – abbilden können.

"Das Business verändert sich schnell, weil man mit Technologien zu tun hat, die man als traditioneller Advisor nicht nativ beherrscht."



Dr. Thomas Barnekow
Metrics Germany GmbH

Lünendonk im Interview mit MITA



MITA unterstützt Unternehmen in sämtliche Phasen von IT-Sourcing-Projekten - von der ersten strategischen Planung, über maßgeschneiderte Ausschreibungen bis hin zu effizientem Transition-Management und reibungsloser Inbetriebnahme. Im Interview mit Lünendonk sprechen Christian Bleeker und Marc Herb über die Gründung von MITA Strategy und die Herausforderungen, die sowohl der öffentliche als auch der gesundheitliche Sektor hinsichtlich regulatorischer Anforderungen mit sich bringen.



Christian Bleeker
Managing Director
MITA Consulting GmbH & Co. KG



Marc Herb
Managing Partner
MITA Strategy GmbH & Co. KG

LÜNENDONK: Herr Bleeker, MITA Consulting berät seit 2017 Kunden zu IT-Sourcing-Fragestellungen. Wie hat sich das Unternehmen im Laufe der Zeit entwickelt?

CHRISTIAN BLEEKER: Als ich 2017 die MITA Consulting gründete, waren wir ein kleines Beratungsunternehmen in Ostwestfalen, das eine breite Palette von Dienstleistungen anbot. Es war nicht immer ein einfacher Weg. Wie in jedem Unternehmen gab es auch bei uns Höhen und Tiefen. Wir haben Fehler gemacht, insbesondere indem wir versuchten, zu viele Themen auf einmal zu behandeln. Aber wir haben aus diesen Fehlern gelernt und uns weiterentwickelt.

Wir verstanden bald, dass unsere wahre Stärke in der Spezialisierung liegt. Im Laufe der Jahre haben wir uns von einem „Gemischtwarenladen“ zu einem spezialisierten Beratungsunternehmen entwickelt, das sich auf IT-Sourcing konzentriert. Unser Wachstum verläuft stetig, doch der Fokus liegt immer auf Qualität und Fachkompetenz. Wir haben uns zu Experten in unserem Fachbereich entwickelt und können nun individuell auf die spezifischen Anforderungen unserer Kunden eingehen.

Aber um es ganz klar zu sagen: Wachstum war und ist nicht unser einziges Ziel. Es geht auch um die Aufrechterhaltung unserer grundlegenden Werte: Unabhängigkeit und Spezialisierung für Endkundinnen und -kunden. Wir haben uns bemüht, diese Werte auch während unserer Expansion zu bewahren, und ich bin stolz darauf, dass wir dies erreicht haben.



Ein weiterer wichtiger Faktor unseres Erfolgs ist, auch wenn es ein wenig abgedroschen klingen mag, unser Team. Wir haben stets darauf geachtet, die richtigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen, die unsere Werte teilen und die gleiche Vision verfolgen. Wir sind gemeinsam mit unseren Kunden und ihren Projekten gewachsen und haben so unsere Kompetenz weiter aufgebaut.

Letztlich würde ich sagen, dass die Gründung und Entwicklung der MITA Consulting die Aufgabe meines Lebens ist. Und obwohl es Zeiten gab, in denen ich am liebsten aufgegeben hätte, bin ich stolz auf das, was wir erreicht haben. Unser Erfolg ist kein linearer Pfad, sondern das Ergebnis einer konstanten Entwicklung und Spezialisierung. Die Konzentration auf das, was wir am besten können, und die Bereitschaft, uns auf unsere Werte zu besinnen und uns von allem zu distanzieren, was diesen Werten widerspricht, war und ist der Schlüssel zu unserem Erfolg.

LÜNENDONK: Inzwischen beschäftigen Sie knapp 25 Mitarbeitende und haben 2023 die MITA Strategy GmbH & Co. KG gegründet. Was waren die Beweggründe hierfür?

CHRISTIAN BLEEKER: Unsere Hauptaufgabe bei MITA Consulting war immer die operative Durchführung von IT-Sourcing – insbesondere Ausschreibungen. Aber wir haben festgestellt, dass es ein starkes Bedürfnis gab, schon in einer früheren, strategischen Phase involviert zu sein. Es geht darum, die richtigen Akzente für den Kunden zu setzen und mit einer soliden Strategie die passenden Grundlagen für erfolgreiche Projekte zu schaffen. Oftmals wurden wir eingebunden, wenn Projekte bereits in Gang gesetzt waren; dann sollten wir im Nachhinein eine Strategie entwickeln.

Wir haben immer wieder festgestellt, dass bei der Durchführung von Projekten oft wichtige strategische Leitlinien fehlten. Es wurde situativ gestartet, jedoch war der strategische Unterbau nicht immer vollständig oder konsistent. Für uns ist klar: Gute Ausschreibungen und Projekte basieren auf einer soliden Strategie. Mit der Erfahrung und dem Wissen, das wir aus unseren Projekten gewonnen haben, können wir dazu beitragen, diese Grundlage zu schaffen. Es ist großartig, wenn wir frühzeitig die richtigen Akzente für den Kunden setzen können.

Die Gründung der MITA Strategy GmbH & Co. KG ist aber auch das Ergebnis einer erfolgreichen Zusammenarbeit mit meinem Kollegen Marc Herb, der die MITA Strategy als Geschäftsführer übernommen hat. Ich kenne Marc von der Kundenseite und wir haben eine sehr vertrauensvolle Zusammenarbeit aufgebaut. Mir ist dabei klar geworden, wie wichtig die Verbindung von Sourcing-Strategie und der anschließenden Umsetzung von Projekten ist. Mit einer sauberen strategischen Grundlage kann man viel für den Kunden positiv verändern.

"Gute Ausschreibungen und Projekte basieren auf einer soliden Strategie."



Christian Bleeker
MITA Consulting
GmbH & Co. KG

Ohne eine klare Strategie weiß man im schlimmsten Fall nicht, worauf man hinarbeitet. Aus meiner persönlichen Zusammenarbeit mit Marc habe ich gesehen, wie viel Positives man erreichen kann, wenn Sourcing-Strategie und die anschließende Umsetzung Hand in Hand gehen. Es geht darum, mit den durchgeführten Projekten auf konkrete strategische Ziele hinzuarbeiten und dabei die Ziele und Abhängigkeiten klar definieren und bewerten zu können.

Aus diesen Gesprächen und dem Vertrauensverhältnis mit Marc hat sich die Idee für die MITA Strategy herausgebildet. Ich bin froh, dass wir diese Idee nun gemeinsam verwirklichen können.

LÜNENDONK: Herr Herb, Sie sind seit April 2023 Geschäftsführer der MITA Strategy. Was hat Sie dazu bewegt, bei MITA einzusteigen?

MARC HERB: Die Entscheidung, mich MITA Strategy anzuschließen, war stark von meiner Leidenschaft für die Schaffung und Gestaltung neuer Konzepte und Strukturen geprägt. Schon bei MHP und Trumpf konnte ich meine Fähigkeiten im Aufbau von Sourcing und Partnerschaften unter Beweis stellen, immer mit dem Ziel vor Augen, effektive und innovative Strategien zu entwickeln.

Besonders faszinierend ist für mich die Möglichkeit, in unterschiedlichsten Kundensituationen zu agieren. Jede Situation ist einzigartig und bietet neue Herausforderungen. Das erlaubt es mir, ständig neue Methoden zu erlernen, anzupassen und anzuwenden, wodurch meine Arbeit stets abwechslungsreich bleibt.

Die Zusammenarbeit mit MITA birgt eine weitere Besonderheit: Wir erstellen Strategien auf einer sehr praxishen Ebene. Wir entwerfen keine unrealistischen Pläne, sondern konzentrieren uns auf Strategien, die bewiesen haben, dass sie funktionieren und umsetzbar sind.

Der Wechsel von einer Position in einem Konzern zu einer Beratungsrolle war für mich eine logische Entwicklung. In der Beratung kann ich flexibler auf sich ändernde Rahmenbedingungen reagieren und unterschiedliche Strategien für unterschiedliche Kunden entwickeln. Das bietet mir nicht nur ein breites Aufgabenspektrum, sondern auch eine reiche Vielfalt an Erfahrungen.

Ein ausschlaggebender Faktor für meinen Wechsel zu MITA war jedoch die erfolgreiche Zusammenarbeit mit Christian Bleeker. In den Jahren unserer Zusammenarbeit haben wir eine starke Partnerschaft und gegenseitiges Vertrauen aufgebaut. Die Basis stimmt einfach. Ich habe mit Christian den richtigen Partner und Mensch gefunden. Wir respektieren uns und vertrauen einander und haben unsere Stärken auf ganz unterschiedlichen Feldern,

"Jede Kundensituation ist einzigartig und bietet neue Herausforderungen."



Marc Herb
MITA Consulting
GmbH & Co. KG

so ergänzen wir uns sehr gut. Die Idee die Strategie ganzheitlich gemeinsam mit der Ausschreibungsbegleitung bis hin zur Transition anzubieten, klingt vielleicht nicht so innovativ ist aber aus Sicht des Kunden leider nicht üblich. Das habe ich jahrelang auf Kundenseite erlebt. Diese Möglichkeit dem Kunden pragmatische Strategien anzubieten aus der Sicht der Umsetzung war für mich so reizvoll, dass ich es einfach ausprobieren wollte. Mittlerweile konnten wir bereits beweisen dass genau darin ein echter Mehrwert steckt. Zudem haben wir ein anderes Beratungsverständnis entwickelt. Wir bringen Standards und Muster mit, auf denen die Kundensituation schnell angepasst wird, und erarbeiten nicht von null alle Grundlagen mit dem Kunden neu. So sparen wir Beratungsaufwand, also Zeit und Geld.

LÜNENDONK: Welche Themen werden von Ihren Kunden bei MITA gerade besonders nachgefragt?

CHRISTIAN BLEEKER: Momentan sehen wir ein großes Interesse unserer Kunden an umfangreichen Sourcing-Programmen. Der Schwerpunkt liegt auf IT-Konsolidierung und Effizienzsteigerung, die stark mit der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung verbunden sind. Unternehmen spüren einen zunehmenden Bedarf, ihre IT zu straffen, ihre Effizienz zu verbessern und damit ihre Leistungsfähigkeit zu steigern.

Zudem besteht nach wie vor ein starkes Interesse an „Best of Breed“-Sourcing-Initiativen, bei denen es darum geht, spezifische Services zu erforschen. Besonders Public Cloud und spontane Projekte stehen weiterhin im Fokus der Unternehmen und wir erwarten nicht, dass sich das in naher Zukunft ändern wird.

Ein weiterer Bereich, der an Bedeutung gewinnt, sind IT-Sicherheitsservices. Aufgrund der zunehmenden Bedrohungslagen rücken diese immer mehr in den Fokus unserer Kunden, einschließlich mittelständischer Unternehmen.

Was das Thema Fachkräftemangel und das daraus resultierende Outsourcing betrifft, so bleibt das Outsourcing von Commodity Services über alle Kundensegmente hinweg ein aktuelles Thema. Das ist nichts Neues und wird durch den Fachkräftemangel weiter verstärkt.

MARC HERB: Ich möchte hier auch das Thema Nachhaltigkeit hervorheben. Wir haben erkannt, dass die Integration von Nachhaltigkeitszielen in unsere Projekte ein innovatives Thema ist. Es geht dabei nicht nur um Lippenbekenntnisse, sondern wir betrachten Nachhaltigkeit ähnlich wie fachliche oder kommerzielle Aspekte und machen sie zu einem festen Bestandteil unserer Projekte. Unsere Kunden verlangen dies zunehmend und wir glauben, dass dies besonders wichtig für die IT ist, da die Anforderungen in Bezug auf Nachhaltigkeit aufgrund der Gesetzeslage zunehmen.

"Unternehmen spüren einen zunehmenden Bedarf, ihre IT zu straffen, ihre Effizienz zu verbessern und damit ihre Leistungsfähigkeit zu steigern."



Christian Bleeker
MITA Consulting
GmbH & Co. KG

LÜNENDONK: Neben den Industriekunden, die Sie bedienen, sind der öffentliche Sektor und die Gesundheitsbranche zwei weitere „Fokusbranchen“ von MITA. Beide haben sehr strenge regulatorische Anforderungen, die wiederum Auswirkungen auf die IT-Sourcing-Strategie haben. Welche Sourcing-Ziele stehen in diesen Branchen derzeit im Fokus?

CHRISTIAN BLEEKER: In der Tat gleichen die Herausforderungen und Anforderungen, denen sich der öffentliche Sektor und die Gesundheitsbranche in Bezug auf das IT-Sourcing gegenübersehen, weitgehend denen großer Industrieunternehmen. Sie alle haben den Wunsch, effizienter zu arbeiten, Kosten zu senken, Kapazitäten zu erweitern und ihre IT-Infrastruktur zu optimieren. Jedoch gibt es einen entscheidenden Unterschied, der insbesondere in diesen beiden Branchen zu beachten ist: Sie weisen oft einen signifikanten technisch-fachlichen Nachholbedarf auf.

Die Gründe für diesen Nachholbedarf sind vielfältig. Oft sind es starre Strukturen, die die Einführung neuer Technologien oder das Umschalten auf modernere IT-Systeme verhindern. Darüber hinaus ist der Reifegrad der IT-Systeme in diesen Branchen häufig noch nicht so weit fortgeschritten wie in anderen Sektoren. Dies zwingt die öffentlichen und gesundheitlichen Institutionen dazu, in kürzerer Zeit schnellere Fortschritte zu erzielen, um mit den sich ständig weiterentwickelnden Technologien und IT-Lösungen Schritt halten zu können.

Ein weiteres Element, das bei der Arbeit mit diesen Branchen zu berücksichtigen ist, sind die hohen rechtlichen Anforderungen bei Ausschreibungen und Vergaben. Um diese Herausforderungen zu bewältigen, haben wir eine eigene standardisierte Methodik für öffentliche Ausschreibungen und Vergaben entwickelt. Diese Methodik, die in Zusammenarbeit mit relevanten Partnern und Kanzleien entstanden ist, ermöglicht es uns, Rechtssicherheit bei der Vergabe zu gewährleisten und dennoch den gleichen Schwerpunkt auf die fachliche Beratung und Beratungsqualität zu legen.

Mit dieser erprobten Methode haben wir die Möglichkeit, unsere besonderen Stärken in der technisch-fachlichen Beratung auch bei diesen Kunden einzusetzen, und können so effektiv auf deren spezifischen Nachholbedarf eingehen. Der Schlüssel zu unserem Erfolg in diesem Bereich ist ein spezielles, erfahrenes Team, das diese einzigartigen Anforderungen versteht und die nötige Expertise hat, um Lösungen zu liefern, die den besonderen Herausforderungen dieser Branchen gerecht werden.

LÜNENDONK: MITA ist unabhängig und arbeitet nur auf Servicekundenseite. Wie bewährt sich das in der Praxis?

"Öffentliche und gesundheitliche Institutionen müssen in kürzerer Zeit schnellere Fortschritte erzielen, um mit den sich ständig weiterentwickelnden Technologien und IT-Lösungen Schritt halten zu können."



Christian Bleeker
MITA Consulting
GmbH & Co. KG

CHRISTIAN BLEEKER: Unsere Unabhängigkeit ist nicht nur ein zentraler Wert, sondern das Herzstück unserer Unternehmenskultur. Es ist diese Unabhängigkeit, die das Vertrauen unserer Kunden und Anbieter in uns stärkt, da sie wissen, dass wir ausschließlich in ihrem Interesse handeln und für einen fairen und offenen Markt sorgen.

Diese Herangehensweise ist jedoch nicht nur ein Vorteil, sondern auch eine Herausforderung und eine Verantwortung. Sie erfordert ständige Wachsamkeit und sorgfältige Abwägungen. Wir müssen das Versprechen der Unabhängigkeit immer wieder neu einlösen und ständig unter Beweis stellen. Manchmal ist es ein Balanceakt, aber der Nutzen, den dieses Vorgehen in der Praxis bringt, ist unvergleichlich.

Unsere Unabhängigkeit gewährleistet eine faire und ausgewogene Behandlung aller Anbieter in unseren Ausschreibungsprozessen. Jeder Anbieter kann sicher sein, dass er gleichermaßen berücksichtigt wird, da wir keine Absprachen mit anderen treffen, die unsere Unabhängigkeit beeinträchtigen könnten. Diese Gewissheit ermöglicht es uns, offen und partnerschaftlich mit unseren Kunden und Anbietern zu arbeiten.

Allerdings hat Unabhängigkeit auch ihren Preis. Sie bedeutet Verzicht – den Verzicht auf 50 Prozent des Marktpotenzials, den Verzicht auf Geschäfte mit Anbietern. Es erfordert Erklärungen und ständige Kommunikation, um die Vorteile unserer Unabhängigkeit auch den Anbietern klarzumachen. Sie müssen wissen, dass wir sie fair behandeln, auch wenn sie nicht in einer Kunden-Lieferanten-Beziehung zu uns stehen.

LÜNENDONK: Für große Industriekunden bieten Sie große, ganzheitliche Sourcing-Pakete. Warum sind genau solche Programme die spannendsten Aufgaben für MITA?

CHRISTIAN BLEEKER: Die ganzheitlichen Sourcing-Pakete, die wir für große Industriekunden anbieten, repräsentieren den Kern unserer Fähigkeiten und unserer Leidenschaft. Sie erlauben uns, die volle Bandbreite unserer Expertise einzusetzen, und bieten gleichzeitig die größte Herausforderung.

Ein solches Programm erfordert den Einsatz all unserer Fachbereiche, von der Strategieentwicklung über die Ausschreibungsgestaltung bis hin zur Begleitung der Transition-Projekte. Diese Projekte erfordern eine tiefe Integration und Zusammenarbeit unserer Teams und bringen uns in den vollen Prozess, von der initialen Strategieentwicklung bis zur erfolgreichen Umsetzung. Die Herausforderung, die Verantwortung für den gesamten Prozess zu übernehmen, ist es, was diese Pakete so spannend macht. Wir lassen unsere Kunden nicht allein, nachdem die Strategie festgelegt wurde, sondern begleiten sie auf ihrer gesamten



Reise. Wir stehen nicht nur für die Erstellung von Konzepten zur Verfügung, sondern übernehmen auch die Verantwortung für ihre praktische Umsetzung.

Es geht nicht darum, lediglich Ratschläge zu geben und unsere Kunden dann mit der Umsetzung allein zu lassen. Wir engagieren uns, um sicherzustellen, dass die von uns vorgeschlagenen Lösungen auch tatsächlich in der Praxis funktionieren. Wir stehen für die Ergebnisse unserer Arbeit ein und sind bereit, die Verantwortung für das zu übernehmen, was wir in den frühen Phasen des Prozesses vorschlagen.

Diese tiefe Beteiligung und Verantwortung für den Erfolg unserer Kunden ist es, was diese Projekte so besonders macht und uns die größte Freude bereitet.

LÜNENDONK: Zum Abschluss noch ein Blick in die Zukunft: Wie wird sich der IT-Sourcing-Markt aus Ihrer Sicht entwickeln?

MARC HERB: Nachhaltigkeit wird in der Zukunft eine entscheidende Rolle im IT-Sourcing-Markt spielen. Ich bin der Meinung, dass dies noch nicht vollständig bei den Sourcing-Entwicklern angekommen ist. Bisher waren die vorherrschenden Themen Kostensenkung und Kapazitätserweiterung, weshalb sich viele Unternehmen auf Spezialisten verlassen haben, um zu skalieren.

In der Vergangenheit lag der Fokus darauf, Kosten zu senken und sich auf IT-Produkte zu konzentrieren, die echten Mehrwert bieten, während die Commodity-Services ausgelagert wurden. Aber in Zukunft werden Nachhaltigkeitskriterien im Zentrum der Entscheidungsfindung stehen. Schon jetzt erkennen Unternehmen den Bedarf und integrieren Nachhaltigkeitsziele in ihre strategischen Pläne.

CEOs sind entweder aus eigenem Antrieb oder durch das Management dazu gezwungen, diese Ziele nachweisbar zu verfolgen und umzusetzen. Und wie kann man besser nachhaltig sein, als wenn man die Sourcing-Strategie von Anfang an auf Nachhaltigkeit ausrichtet?

Wenn Unternehmen nur kurzfristig denken und lediglich Kosten reduzieren wollen, dann behalten sie vielleicht ihr eigenes Rechenzentrum, weil das zunächst günstiger erscheint. Aber Nachhaltigkeit ist eine langfristige Angelegenheit. Wenn man langfristig denkt, trifft man Entscheidungen vielleicht auf einer anderen Basis, z. B. aus Nachhaltigkeitsgründen. Und dann entscheidet man sich vielleicht eher für ein Rechenzentrum oder verschiedene andere Services, weil sie nachweislich nachhaltiger sind.

"In Zukunft werden Nachhaltigkeitskriterien im Zentrum der Entscheidungsfindung stehen."



Marc Herb
MITA Consulting
GmbH & Co. KG

Was bedeutet das für uns als Berater? Wir müssen unser Know-how weiterentwickeln. Wir müssen die Daten und das Wissen über die verschiedenen Anbieter haben. Wie grün sind sie bereits? Es gibt viel Greenwashing im Markt, daher müssen wir in der Lage sein, zwischen echter Nachhaltigkeit und Greenwashing zu unterscheiden.

Wir müssen wissen, ob Anbieter A besser als Anbieter B ist und warum. Wie viel Greenwashing betreiben sie? Wie stark ist ihre tatsächliche Nachhaltigkeit? Sie müssen ihre Zahlen bekannt geben und wir können diese Zahlen analysieren und sehen, welche Kriterien wirklich nachhaltig sind und wie stark die Nachhaltigkeit bei ihnen ist.

Je nachdem, wie hoch oder niedrig ihr CO₂-Ausstoß ist und wie er sich in Zukunft entwickeln wird, hat das Auswirkungen auf uns als Kunden. Wenn wir uns für den richtigen Anbieter entscheiden, verbessert das unsere eigene CO₂-Bilanz. Und dieses Know-how haben die Kunden normalerweise nicht selbst.



Lünendonk im Interview mit Q_PERIOR



Q_PERIOR verfügt über ein branchenübergreifendes Beratungsspektrum in den Bereichen Digitale Transformation, Business Intelligence & Analytics, Agile Transformation, Programm- & Projektmanagement, Strategisches IT-Management und Cloud Solutions. Sebastian Scheube berichtet im Interview mit Lünendonk von den aktuellen Marktentwicklungen und der Bedeutung von Near- und Offshore-Delivery mit Blick auf den anhaltenden Fachkräftemangel.



Sebastian Scheube
Partner
Q_PERIOR AG

LÜNENDONK: Herr Scheube, Sie begleiten eine Vielzahl von Kundenprojekten zur strategischen Weiterentwicklung der IT. Welche Entwicklungen nehmen Sie derzeit wahr?

SEBASTIAN SCHEUBE: Es ist eine Entwicklung zu beobachten, dass sich der Fokus von einem Delivery Center hin zu strategischen Business-Partnern entwickelt. Dadurch entwickelt sich die Rolle der IT von einer reinen Dienstleistungserbringung zu einer strategischen Partnerschaft, die proaktiv zur Geschäftsstrategie und -entwicklung beiträgt. Diese Entwicklung spiegelt die zunehmende Anerkennung der IT als treibende Kraft für unternehmerischen Erfolg wider. Die Erwartungen der Kunden zeigen ebenfalls eine deutliche Verschiebung: Schnelligkeit und Flexibilität sind inzwischen entscheidende Faktoren, die in der IT abgebildet werden müssen. Darüber hinaus stellen wir fest, dass die IT immer resilienter wird. Eine resiliente IT ist entscheidend, um auf unerwartete Störungen oder Krisen zielgerichtet reagieren zu können und dadurch das gesamte Unternehmen resilienter gegenüber Herausforderungen zu machen. Ein bedeutender Enabler all dieser Entwicklungen ist die Cloud-Technologie. Die Cloud ermöglicht nicht nur die erforderliche Agilität und Skalierbarkeit, sondern unterstützt auch die Umsetzung von Resilienzstrategien. Daher wird die Cloud zunehmend als treibende Kraft für Innovation und Transformation angesehen.

LÜNENDONK: Q_Perior ist für viele Unternehmen regulierter Branchen wie dem Finanzdienstleistungssektor oder der Energiewirtschaft tätig. Laut den Studienergebnissen behindern regulatorische Vorschriften für 47 Prozent der Unternehmen den Einsatz der Cloud. Welche Konsequenzen ergeben sich daraus?

"Die Rolle der IT entwickelt sich von einer reinen Dienstleistungserbringung zu einer strategischen Partnerschaft, die proaktiv zur Geschäftsstrategie und -entwicklung beiträgt."



Sebastian Scheube
Q_PERIOR AG



SEBASTIAN SCHEUBE: Die regulatorischen Vorschriften schaffen einen Rahmen, in dem sich Unternehmen bewegen müssen. Innerhalb dieses regulatorischen Rahmens besteht wiederum Gestaltungsspielraum. Diesen Gestaltungsspielraum gilt es nun bestmöglich zu nutzen und ihn den regulierten Unternehmen darzulegen. Der Einsatz von Cloud-Lösungen in regulierten Unternehmen verdeutlicht, dass die Grenzen zwischen Regulatorik und IT verschwimmen. Die Themen Regulatorik und strategisches IT-Management sollten daher nicht mehr getrennt voneinander betrachtet werden.

LÜNENDONK: 85 Prozent der Befragten wünschen sich eine souveräne Cloud nach europäischem Recht. Die Hyperscaler haben jedoch eine enorme Marktmacht und ausgereifte Services. Was erwarten Sie, wie sich der Cloud-Markt weiterentwickeln wird?

SEBASTIAN SCHEUBE: Es ist davon auszugehen, dass die Bedeutung der souveränen Cloud insbesondere im Kontext der Regulatorik zunehmen wird. In Bezug zur Marktmacht der Hyperscaler erwarten wir dennoch keine signifikante Veränderung. Der Cloud-Markt wird neben der Künstlichen Intelligenz eine maßgebliche Rolle für die Zukunft von Unternehmen spielen. Neben den Möglichkeiten, die der Cloud-Markt im Allgemeinen bietet, stehen die Hyperscaler vor der Herausforderung, ihren „grünen Fußabdruck“ und somit ihre ESG-Konformität sicherzustellen.

LÜNENDONK: Um einen Vendor Lock-in zu umgehen, entscheiden sich viele Unternehmen für mehrere Cloud-Anbieter. Gleichzeitig zeigen die Studienergebnisse, dass nur 22 Prozent der Unternehmen eine schriftlich fixierte Exit-Strategie haben, wie im Zweifel ein Anbieterwechsel vonstattengeht und Daten transferiert werden. Weitere 23 Prozent planen erst noch, eine Exit-Strategie zu definieren. Überrascht Sie dieses Ergebnis?

SEBASTIAN SCHEUBE: Nein, dieses Ergebnis ist nicht überraschend. Die Unternehmen haben bereits mit der Auswahl des neuen Providers und der dazugehörigen Transition viel Arbeit. Aus diesem Grund wird die Exit-Strategie meist vernachlässigt. Dabei ist eine gut definierte und überlegte Exit-Strategie das maßgebliche Fundament für einen Anbieterwechsel. Bei Betrachtung des Sourcing Lifecycle wird deutlich, dass nach einer Outsourcing-Aktivität die nächste bevorsteht. Unternehmen sollten frühzeitig ihre Verträge prüfen und darüber nachdenken, welche Chancen sich ergeben könnten.

LÜNENDONK: Während in der Vergangenheit eher unkritische Anwendungen in die Cloud verlagert wurden, geben nun 37 Prozent der Unternehmen an, dass sie Kernanwendungen bereits in die Cloud verlagert haben oder sogar Cloud-native umbauen. Weitere 27 Prozent planen dies. Was sind hier aus Ihrer Sicht die wichtigsten Treiber und nehmen Sie mit Blick auf Ihre Kunden dabei Branchenunterschiede wahr?

"Der Einsatz von Cloud-Lösungen in regulierten Unternehmen verdeutlicht, dass die Grenzen zwischen Regulatorik und IT verschwimmen."



Sebastian Scheube
Q_PERIOR AG

SEBASTIAN SCHEUBE: Einer der Haupttreiber ist die Aussicht auf Kosteneinsparungen, da Unternehmen nur für die tatsächlich genutzten IT-Ressourcen zahlen müssen. Ein weiterer wichtiger Treiber ist die gesteigerte Mobilität, die besonders in Branchen wie der Logistik schon länger sichtbar ist. Hier setzt sich der Trend zu On-Demand-Applikationen fort, um die Kundschaft schnellstmöglich mit Informationen zu versorgen. Die Cloud bietet außerdem Vorteile wie erhöhte Verfügbarkeit, bessere Wartbarkeit und die Möglichkeit zur Standardisierung, da Kernanwendungen in einer standardisierten Umgebung laufen können. Dies trägt zur Resilienz der Systeme bei und ermöglicht effizientes Patch-Management.

LÜNENDONK: Cloud-Anbieter nutzen andere Metriken als klassische Outsourcing-Partner. Infolgedessen können unerwartet hohe Kosten zu bösen Überraschungen führen. Laut der Studie sehen nur 47 Prozent der Befragten Benchmark-Daten zu vergleichbaren Services als relevant an. Was sind aus Ihrer Sicht die Gründe dafür, dass Benchmark-Daten noch nicht standardmäßig genutzt werden?

SEBASTIAN SCHEUBE: Die Erhebung von Benchmark-Daten stellt Unternehmen vor eine anspruchsvolle Aufgabe, da es erheblicher Anstrengungen bedarf, um an wirklich hochwertige qualitative Daten zu gelangen. Sofern Benchmark-Daten erhoben und in Bezug auf ihre Qualität bestätigt werden, ist eine kontinuierliche Aktualisierung unabdingbar. Eine zusätzliche Herausforderung ergibt sich aus der Möglichkeit, dass Benchmark-Daten kontextuelle Unterschiede aufweisen können. Obwohl nur ein geringer Anteil der Befragten Benchmark-Daten als relevant erachtet, können sie dennoch wertvolle Einblicke und Vergleichsmöglichkeiten bieten.

LÜNENDONK: Kommen wir noch zu einem weiteren Thema. Infolge des Fachkräftemangels gewinnt Near- und Offshore Delivery an Bedeutung, um die Lieferfähigkeit sicherzustellen. Gibt es spezielle Themen und Bereiche, für die Shoring-Modelle besonders nachgefragt werden?

SEBASTIAN SCHEUBE: In den letzten Jahren wurden viele Shared Service Centers in Nearshore- und Offshore-Regionen aufgebaut. Im IT-Bereich gibt es mittlerweile vermehrte Bestrebungen hin zu einem DevOps/SecDevOps-Modell, das die Komponenten Entwicklung und Betrieb miteinander verbindet. Insbesondere in Nearshore-Regionen strebt man danach, solche Teams weitgehend autark aufzubauen. Dies dient dazu, die regionale Nähe zu wahren und eventuelle Zeitunterschiede gering zu halten. Ein weiterer Bereich, in dem Shoring-Modelle verstärkt nachgefragt werden, ist die Softwareentwicklung und Application Management Services (AMS). Hier bieten Near- und Offshore Delivery nicht nur eine Möglichkeit, den Fachkräftemangel zu kompensieren, sondern auch die Kostenstruktur zu optimieren und gleichzeitig qualitativ hochwertige Ergebnisse zu erzielen.

"In den letzten Jahren wurden viele Shared Service Centers in Nearshore- und Offshore-Regionen aufgebaut."



Sebastian Scheube
Q_PERIOR AG



Insgesamt zeigt sich also, dass die Nachfrage nach Shoring-Modellen, insbesondere in Nearshore- und Offshore-Regionen, in den Bereichen IT-Entwicklung und -Betrieb sowie Softwareentwicklung und AMS besonders stark ist. Die strategische Nutzung dieser Modelle ermöglicht es Unternehmen, flexibel auf die Herausforderungen des Fachkräftemangels zu reagieren und gleichzeitig effiziente und qualitativ hochwertige Lösungen zu gewährleisten.

LÜNENDONK: Die Integration von Delivery-Standorten im Ausland in die deutsche Organisation ist kein Selbstläufer und kann sich schwierig gestalten. Worauf gilt es dabei zu achten?

SEBASTIAN SCHEUBE: Dies ist in der Tat kein Selbstläufer. Vielmehr erfordert es besondere Aufmerksamkeit und sorgfältige Planung. Es ist essenziell, dabei auf mehrere Aspekte zu achten, um eine reibungslose Integration sicherzustellen. Zunächst ist eine offene und klare Kommunikation von großer Bedeutung. Der Informationsaustausch zwischen den beteiligten Standorten muss aktiv gefördert werden, um Missverständnisse und Unklarheiten zu vermeiden. Darüber hinaus ist es wichtig, sich der kulturellen Unterschiede bewusst zu sein. Diese Unterschiede können möglicherweise zu Barrieren zwischen den Teams oder Mitarbeitenden führen. Um dem entgegenzuwirken, können interkulturelle Trainings sowohl in der deutschen Organisation als auch am ausländischen Delivery-Standort das gegenseitige Verständnis und die Zusammenarbeit verbessern. Ein Ansatz besteht darin, über einen gewissen Zeitraum gemeinschaftlich an einem Standort „on site“ zusammenzuarbeiten. Dies fördert nicht nur den persönlichen Austausch, sondern trägt auch dazu bei, die Teamdynamik und Zusammenarbeit zu stärken. Es schafft eine Gelegenheit, Teamreife aufzubauen und die gemeinsame Basis zu festigen. Ein weiterer kritischer Faktor ist die kontinuierliche Anbindung und Betreuung der Standorte. Regelmäßige Nachverfolgung und Überprüfung gewährleisten, dass alle beteiligten Personen und Teams effektiv in den Integrationsprozess eingebunden sind. Dies trägt dazu bei, mögliche Probleme frühzeitig zu erkennen und anzugehen.

LÜNENDONK: Sehen Sie gewisse Länder oder Regionen als besonders aufstrebend an?

SEBASTIAN SCHEUBE: Es gibt einige Länder und Regionen, die im Kontext von Near- und Offshore-Delivery besonders hervorstechen. Es gilt zu beachten, dass die Wahl des Standorts von verschiedenen Faktoren abhängt. Afrika, insbesondere Länder wie Marokko und Tunesien, zeigen vielversprechendes Potenzial. Diese Regionen entwickeln sich aufgrund ihrer aufstrebenden IT-Infrastruktur und ihrer wachsenden Fachkompetenz zunehmend zu attraktiven Zielen für Offshore Delivery. Auch eine Verlagerung nach Südeuropa ist es wert hervorzuheben, vor allem in Länder wie Spanien und Portugal. Diese Länder bieten nicht nur eine gute geografische Nähe zu vielen europäischen Märkten, sondern

"Ein Ansatz bei der Integration von Delivery-Standorten im Ausland besteht darin, über einen gewissen Zeitraum gemeinschaftlich an einem Standort „on site“ zusammenzuarbeiten."



Sebastian Scheube
Q_PERIOR AG



haben in den letzten Jahren auch bedeutende Fortschritte in der Entwicklung ihrer Technologie- und Dienstleistungssektoren erzielt.

Ein weiterer interessanter Trend ist die Idee der „Workation“, bei der Fachkräfte in wärmere Länder ziehen und von dort aus arbeiten. Dieses Modell gewinnt an Popularität, da es die Möglichkeit bietet, Arbeits- und Lebensqualität zu kombinieren. Länder mit angenehmem Klima und guter Lebensqualität könnten daher als aufstrebende Regionen für solche Arbeitsmodelle betrachtet werden.



UNTERNEHMENSPROFIL

Aequitas AFFINITY GmbH



KONTAKT

Aequitas AFFINITY GmbH

Nils Conradi

Managing Partner

Christoph-Probst-Weg 29, 20251 Hamburg

E-Mail: nils.conradi@aequitas-affinity.de

Website: www.aequitas-affinity.de

Die Rolle der Unternehmens-IT hat sich in den vergangenen Jahren fundamental gewandelt. Das bisherige Kerngeschäft aus Support und Operations ist weitgehend ausgelagert worden. Dafür übernimmt die IT immer mehr direkte Verantwortung für Anwendungen und Services, die unmittelbar auf den Unternehmenserfolg einzahlen. Dabei geht es nicht nur darum, neue Technologien einzuführen. Es geht um einen vollständigen Umbau von IT-Organisationen und um das Implementieren von zukunftsfähigen IT-Plattformen zur Unterstützung der Businessanforderungen.

In der hybriden IT sind daher Verantwortliche gefragt, die stets den strategischen Überblick behalten und gleichzeitig flexibel und business-orientiert agieren, sowohl über das eigene Team als auch über eine Vielzahl von Providern.

AFFINITY begleitet Unternehmen bei diesen Herausforderungen des IT-Managements. Unsere Beraterinnen und Berater verfügen über langjährige Erfahrung sowohl im Bereich von IT-Strategie und Transformation als auch in allen Aufgabenstellungen der IT-Delivery und des Projektmanagements.

Immer wichtiger wird für viele Unternehmen, den passenden Mix aus Eigenleistung und ausgelagerten IT-Services zu finden. AFFINITY steuert diesen Prozess und macht hybride IT beherrschbar. Ob es um komplexe IT Sourcing-Projekte, XaaS-Modelle oder grundsätzliche strategische Fragestellungen in der Ausrichtung der IT und der Supplier geht – AFFINITY baut gemeinsam mit den Kunden eine zukunftssichere und flexible IT-Landschaft.

"Mehr bewirken" ist dabei weit mehr als ein Slogan – es ist der Inbegriff des Selbstverständnisses und des Anspruchs von AFFINITY an jede Zusammenarbeit: Rasch zu erfassen, worum es geht und wie am effektivsten anzupacken ist. Und im Dialog mit dem Kunden immer die eine Strecke weiterzudenken, um mehr zu bewirken.



UNTERNEHMENSPROFIL

AXXCON GmbH & Co. KG



Torsten Beyer
Managing Partner
E-Mail: torsten.beyer@axxcon.com



Roland Behr
Associate Partner
E-Mail: roland.behr@axxcon.com

KONTAKT

AXXCON GmbH & Co. KG
Katharina-Paulus-Straße 8, 65824 Schwalbach
Website: www.axxcon.com

AXXCON ist eine auf Transformationen spezialisierte Management Beratung mit Fokus auf die Energiebranche. Unser Anspruch ist es, schnellen Erfolg und nachhaltige Lösungen durch umsetzungsstarke Gestaltung und Steuerung von Veränderungsprozessen zu gewährleisten. Auf Basis unserer Haltung, Exzellenz und Expertise setzen wir, durch funktionale Strategien und Prozesse, Maßstäbe in der nachhaltigen Kundenzufriedenheit.

AXXCON wurde 2008 von Harald Freitag und Robert Trögele gegründet. Weil Projekte oft an der fehlenden Umsetzung und Akzeptanz in Unternehmen scheitern, fokussierten sie sich mit ihrer Managementberatung auf Transformationsprozesse. Heute ist AXXCON mit seinen 40 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Team erfahrener Beraterinnen und Berater. 2019 feierte das Unternehmen sein zehnjähriges Jubiläum und konnte sich bereits zum neunten Mal in Folge über die Auszeichnung als "Beste Berater" (zuletzt in 2023) von brand Eins und Statista freuen.

Wir begleiten große und mittelständische Unternehmen insbesondere in der Energiewirtschaft, bei der erfolgreichen Umsetzung ihrer Transformationsprojekte. Dabei unterstützen wir unsere Kunden von der Strategie bis zur Umsetzung in den Feldern Digitale, IT und Organisatorische Transformation.

Unsere Stärke liegt in der Umsetzung und Operationalisierung von Strategien in Unternehmen. Was uns wertvoll macht, sind die Menschen hinter AXXCON. Unsere Beraterinnen und Berater übernehmen tagtäglich Verantwortung beim Kunden und stehen für unsere Werte ein. Wir arbeiten auf Augenhöhe mit unseren Kunden und legen großen Wert auf eine partnerschaftliche Zusammenarbeit. Dazu unterstützen wir unsere Kunden mit fundiertem Beratungswissen und erprobten Managementmethoden. Verlässlichkeit und Teamarbeit zeichnen uns aus. Wir haben den Anspruch, unseren Kunden einen Mehrwert zu bieten, indem wir mit Mut, Souveränität und Durchhaltevermögen messbare Ergebnisse schaffen.



UNTERNEHMENSPROFIL

DATAGROUP SE



KONTAKT

DATAGROUP SE

Sarah Berger-Niemann

Leiterin Unternehmenskommunikation

Wilhelm-Schickard-Straße 7, 72124 Pliezhausen

E-Mail: sarah.berger-niemann@datagroup.de

Website: www.datagroup.de

DATAGROUP ist eines der führenden deutschen IT-Service-Unternehmen. Rund 3.500 Mitarbeiter*innen an Standorten in ganz Deutschland konzipieren, implementieren und betreiben IT-Infrastrukturen und Business-Applikationen. DATAGROUP betreut als Full-Service-Provider für mittelständische und große Unternehmen sowie öffentliche Auftraggeber deren IT-Arbeitsplätze weltweit.

Mit ihrem Kernprodukt CORBOX hat DATAGROUP die Unternehmens-IT komplett neu gedacht: als zuverlässiges und leistungsfähiges Produktionsmittel für den Geschäftserfolg ihrer Kunden. Die modularen und kombinierbaren CORBOX-Services decken das gesamte Spektrum der IT-Services ab. Kunden wählen diejenigen Services, die ihr Business optimal unterstützen – von einzelnen Modulen bis hin zum Full-IT-Outsourcing. Die Mission von DATAGROUP und zugleich das Versprechen an die Kunden lautet: IT's that simple. DATAGROUP stärkt und entlastet Unternehmen durch einen sorgenfreien IT-Betrieb. So können sich die Kunden auf ihr Kerngeschäft konzentrieren, während DATAGROUP für eine funktionierende IT sorgt.

Alle DATAGROUP IT-Dienstleistungen sind zertifiziert nach ISO 20000, dem höchstmöglichen ISO-Zertifikat für professionelles IT-Service-Management. So erbringt DATAGROUP IT-Dienstleistungen nach industriellen Standards. Dabei denken und gehen die DATAGROUP-Expert*innen über den Standard hinaus, um am Ende die besseren Lösungen zu finden. DATAGROUP wächst organisch und durch Zukäufe. Die Akquisitionsstrategie zeichnet sich vor allem durch eine optimale Eingliederung der neuen Unternehmen aus.

UNTERNEHMENSPROFIL

HDP Management Consulting GmbH



KONTAKT

HDP Management Consulting GmbH

Heiko Feuerbacher

Managing Partner

Voltastraße 1, 60486 Frankfurt am Main

E-Mail: heiko.feuerbacher@hdp-management.com

Website: www.hdp-management.com

Als Managementberatung treibt die HDP seit fast 25 Jahren die Digitalisierung voran. Als zuverlässiger und vertrauensvoller Partner unterstützen wir Konzerne sowie Unternehmen aus dem Mittelstand und der öffentlichen Hand, neue Wachstumspotenziale zu erschließen und Chancen für den eigenen Unternehmenserfolg zu ergreifen.

Digitale Transformation

Die HDP unterstützt ihre Kunden bei der Entwicklung einer unternehmensübergreifenden Digitalisierungsstrategie, der Analyse des digitalen Reifegrades und bei der Identifizierung sinnvoller Digitalisierungsmaßnahmen. Wir begleiten auf dem gesamten Weg der digitalen Transformation.

Value Based IT

Die Basis der digitalen Transformation ist eine perfekt funktionierende IT-Organisation. Wir schaffen diese mithilfe optimaler Strukturen und Prozesse. Die Definition der IT-Strategie gehört ebenso dazu wie die Festlegung des IT-Serviceportfolios, der IT-Servicemanagementprozesse und effizienter IT-Governance-Strukturen.

Sourcing Advisory

Wir begleiten unsere Kunden über den gesamten Sourcing-Lifecycle: von der Sourcing-Strategie, über die Definition der Leistungsschnitte und der Suche nach passenden IT-Dienstleistern bis hin zur Begleitung der Überführung in den Regelbetrieb, dessen Optimierung und beim Benchmarking.

Intelligente KI-basierte Prozessautomatisierung

Über intelligente Automatisierung mit innovativer KI-Technologie ermöglichen wir unseren Kunden völlig neue Dimensionen der Produktivität und Effizienz. Wir definieren die Automatisierungsstrategie, identifizieren Use-Cases und implementieren die Automatisierungslösung und bieten Branchen-spezifische Automatisierungsservices an – informieren Sie sich dazu gerne auf unserer Website.

Zahlreiche Kunden vertrauen auf unseren Beratungsansatz mit dem 360° Blick und auf die langjährige Erfahrung unserer Beraterinnen und Berater.



UNTERNEHMENSPROFIL

Metrics Germany GmbH



Metrics (gegründet 2001 unter dem Namen Maturity) ist eine IT-Beratungsgesellschaft mit Büros in London, München, St. Gallen und Wien. Den Kern unseres Portfolios bilden die Bereiche Sourcing Advisory für externe Beschaffung sowie Operational Excellence und IT-Benchmarking zur Bewertung und Optimierung aller Aspekte einer IT. Dabei profitieren Metrics-Kunden von Kennzahlen und detaillierten Vergleichen mit anderen Organisationen, um den Standort und strategische IT-Ziele zu bestimmen. Die dafür notwendigen Daten stammen alleamt aus unseren eigenen Projekten bei nationalen und internationalen Unternehmen; sie werden von uns validiert sowie im Metrics Data Lake kuratiert.



Auf dieser Datenbasis können Metrics-Kunden aller Branchen von den Entscheidungen der Besten lernen – oder aus Fehlern anderer Organisationen. Inhaltlich geht es in unseren Beratungsprojekten um individuelle Fragestellungen zur Effizienz, Effektivität und Agilität der IT. Unsere Berater analysieren interne sowie externe IT-Services in Bezug auf Finanzen, Komplexität, Volumen und Qualität. Gemeinsam mit dem Kunden erarbeitet Metrics so die faktenbasierte Grundlage strategischer Entscheidungen: Data Driven Decisions.

KONTAKT

Metrics Germany GmbH

René Funke

Leiter Vertrieb und Marketing

Innere Wiener Straße 5c, 81669 München

E-Mail: rene.funke@metrics.biz

Website: www.metrics.biz



UNTERNEHMENSPROFIL

MITA Consulting GmbH & Co. KG



KONTAKT

MITA Consulting GmbH & Co. KG

Christian Bleeker

Managing Director Consulting

Lortzingstr. 1, 33604 Bielefeld

E-Mail: christian.bleeker@mita-consulting.de

Website: www.mita-consulting.de

Mit Hauptsitz im Herzen von Bielefeld hat sich MITA seit der Gründung im Jahr 2017 als eine der führenden IT-Sourcing-Unternehmensberatungen in Deutschland etabliert.

Finanziell steht MITA auf solidem Grund: Im ablaufenden Geschäftsjahr wurde ein Umsatz von rund 4,2 Millionen Euro generiert. Das entspricht einem beeindruckenden Wachstum von 75 Prozent im Vergleich zum Vorjahr (2,4 Mio. EUR) und spiegelt die hohe Qualität und die steigende Nachfrage nach den Dienstleistungen von MITA wider.

Ein Alleinstellungsmerkmal von MITA ist die strikte Unabhängigkeit des Unternehmens. Kund:innen profitieren von einem ganzheitlichen und unvoreingenommenen Blick auf den IT-Markt. Einflussnahmen durch externe Provider sind ausgeschlossen, was eine durchgängige Beratung im Interesse der Kund:innen gewährleistet. Das erfahrene Team, das im Durchschnitt an rund 35 parallelen Sourcing-Projekten arbeitet, bestätigt die hohe Kapazität und Fachkompetenz. Die Qualität von MITA wird zudem durch die erfolgreiche ISO 9001 Zertifizierung aus dem Jahr 2023 untermauert.

Im Jahr 2023 wurde die MITA Strategy GmbH & Co. KG in Stuttgart gegründet. Diese strategische Erweiterung verbessert nicht nur die Betreuung von Kund:innen im süddeutschen Raum, sondern ermöglicht es MITA, einen ganzheitlichen Service im gesamten IT-Sourcing-Lifecycle anzubieten. Das Beratungsteam unterstützt die Kund:innen in allen Fragen der IT-Sourcing-Strategie, führt Markterkundungen durch, begleitet Ausschreibungsprozesse, verhandelt optimale Konditionen und managt schließlich die Transition.

Im Zentrum der Unternehmensphilosophie stehen die Vision von MITA, einen fairen und unabhängigen IT-Markt zu schaffen, sowie die Mission, bestehende Strukturen wo möglich zu verbessern. Durch einen engen und partnerschaftlichen Dialog mit den Kund:innen entwickelt MITA maßgeschneiderte und pragmatische Lösungen.



UNTERNEHMENSPROFIL

Q_PERIOR AG



KONTAKT

Q_PERIOR AG

Sebastian Scheube

Partner

Leopoldstr. 28a, 80802 München

E-Mail: sebastian.scheube@q-perior.com

Website: www.q-perior.com

Q_PERIOR ist eine inhabergeführte Business- und IT-Beratung mit Standorten in Deutschland, Schweiz, Österreich, England, USA, Kanada, Rumänien, Bosnien-Herzegowina, Polen, Italien und Spanien. Q_PERIOR unterstützt Großunternehmen und große Mittelstandsunternehmen mit integrierter Fach- und IT-Kompetenz.

Neben der Spezialisierung auf die Branchen Versicherungen, Banken, Travel, Transport & Logistics, Automotive, Energie, Industrie und öffentlicher Sektor bietet Q_PERIOR ein branchenübergreifendes Beratungsspektrum in den Bereichen Digitale Transformation, Strategie-, Prozess- & Organisationsberatung, Business Intelligence & Analytics, Agile Transformation, Programm- & Projektmanagement, Strategisches IT-Management, Cloud Solutions, SAP-, S/4HANA-Beratung, IT-Architekturen, Technologie & Innovation, Compliance & Regulatorik. Über alle Bereiche hinweg setzt Q_PERIOR erfolgreich Projekte um, die Unternehmen in Zeiten der Digitalen Transformation wettbewerbsfähiger machen.

Auch Ihr Erfolg lässt sich steigern - mit Q_PERIOR. Davon sind wir überzeugt. Unsere Kundenreferenzen sprechen hier eine deutliche Sprache: ABB, ALSTOM, Audi, BMW, Commerzbank, Deutsche Bahn, DZ Bank, EnBW, ERGO, Generali, Helvetia, Kanton Aargau, Hannover Re, MAN, Max-Planck-Gesellschaft, Merkur Versicherung, Munich Re, Provinzial NordWest, Schweizerische Bundesbahnen (SBB), Siemens, Schweizerische Post, Swisscom, Swiss Re, twinformatics, Verbund, Versicherungskammer Bayern, Vienna Insurance Group, Volkswagen, Wiener Stadtwerke, WienIT und Wüstenrot & Württembergische.

UNTERNEHMENSPROFIL

Lünendonk & Hossenfelder GmbH



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.



Mario Zillmann
Partner
E-Mail: zillmann@lunenendonk.de



Tobias Ganowski
Consultant
E-Mail: ganowski@lunenendonk.de

KONTAKT

Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Maximilianstraße 40, 87719 Mindelheim

Telefon: 08261 731400

Website: www.lunenendonk.de



Lizenz- und Studieninformation

Die hier dargestellte Studie wurde exklusiv in Zusammenarbeit mit den IT-Dienstleistern Aequitas AFFINITY GmbH, AXXCON GmbH & Co. KG, DATAGROUP SE, HDP Management Consulting GmbH, Metrics Germany GmbH, MITA Consulting GmbH & Co. KG und Q_PERIOR AG erstellt. Eine Zweitverwertung der Studienergebnisse ist nur unter Quellenangabe erlaubt. Eine Nutzung der Studie außerhalb der Studienpartnerschaft zu eigenen Marketing- oder Vertriebszwecken ist nicht gestattet.



www.luenendok.de/agbs

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

Alle Informationen dieses Dokuments entsprechen dem Stand zum Veröffentlichungsdatum. Alle Berichte, Auskünfte und Informationen dieses Dokuments entstammen aus Quellen, die aus Sicht der Lünenendok & 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.

ÜBER LÜNENDONK & HOSSENFELDER

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

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

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



Digital & IT



Managementberatung



Wirtschaftsprüfung



Real Estate Services



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
Tobias Ganowski, Consultant

Layout:
Gina Hahn, Junior Research Manager

Bilderquellen:
Titel © Adobe Stock / Oleh