

Lünendonk®-Studie 2024

# Business Transformation – komplexe Herausforderungen erfordern neue Zusammenarbeitsmodelle

Das Zusammenwachsen von Business und IT führt zur Etablierung  
einer neuen Dienstleisterkategorie

# Inhaltsverzeichnis

- VORWORT ..... 3
- MANAGEMENT SUMMARY ..... 6
- EINLEITUNG..... 7
  
- WELCHE TRANSFORMATIONSTHEMEN BESCHÄFTIGEN DIE UNTERNEHMEN? ..... 13
- WIE SEHEN SICH DIE UNTERNEHMEN MIT BLICK AUF IHRE TRANSFORMATIONSZIELE  
AUFGESTELLT?..... 16
- ROLLE DER BERATUNGS- & IT-DIENSTLEISTER BEIM UMSETZEN VON  
TRANSFORMATIONSVORHABEN..... 21
- WAS ERWARTEN UNTERNEHMEN VON IHREN DIENSTLEISTUNGSPARTNERN? ..... 24
- RELEVANZ DER DIENSTLEISTERTYPOLOGIE „BUSINESS TRANSFORMATION PARTNER“ .. 30
- FÜHRENDE BUSINESS TRANSFORMATION PARTNER IN DEUTSCHLAND ..... 35
  
- FAZIT & AUSBLICK ..... 43
- METHODIK..... 46
  
- NACHWORT..... 48
- UNTERNEHMENSPROFIL ..... 49
- LIZENZ- UND STUDIENINFORMATION..... 50



# Vorwort

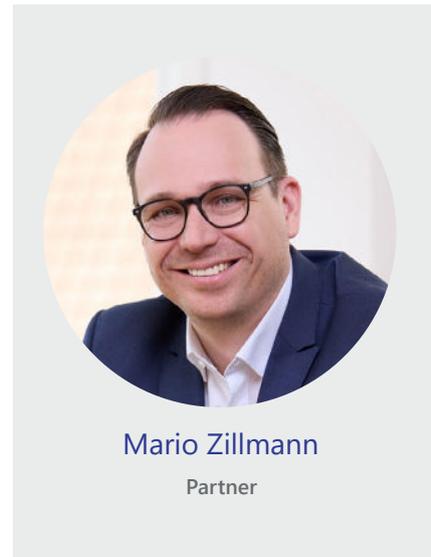
Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Unternehmen und Organisationen sind in der modernen Welt ständigen Veränderungen unterworfen, welche in der jüngeren Vergangenheit noch stärker zu beobachten sind als zuvor. Die wesentliche Herausforderung ist sowohl die massiv zunehmende Geschwindigkeit der technologischen Innovationszyklen als auch die Gleichzeitigkeit, mit der digitale Disruptionen wie künstliche Intelligenz sowie globale politische, ökologische und ökonomische Krisen auf Gesellschaften und Unternehmen treffen.

Folglich sehen sie sich derzeit mit einer Vielzahl drängender Herausforderungen und Transformationsfelder konfrontiert, die alle gleichhoch priorisiert und gleichzeitig mit Hochdruck angegangen werden müssen. Konkret treiben multiple externe Einflüsse, vor allem unterschiedliche globale Krisen, ökologische Veränderungen, regulatorische Anforderungen, veränderte demografische Faktoren, vor allem aber die immer schnelleren technologischen Veränderungen, wie wir es aktuell mit künstlicher Intelligenz erleben, den Transformationsdruck.

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

Hinzukommt, dass in vielen Unternehmen und Organisationen die eingesetzten digitalen Technologien noch nicht vollumfänglich den erhofften Nutzen erzielen. So führten Programme zur digitalen Transformation in der Vergangenheit zwar schon häufig zu signifikanten Verbesserungen auf Geschäftsprozessebene, jedoch deutlich seltener zu erfolgreichen digitalen Geschäftsmodellen, nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen und zu einer insgesamt signifikanten Verbesserung der Arbeitsumgebungen für die Mitarbeitenden. Die nächste Welle der digitalen Transformation betrifft die intelligente Automatisierung ganzer Prozessketten sowie die Digitalisierung von Produkten und Geschäftsmodellen – also die vollständige Durchdringung der gesamten Wertschöpfungskette durch digitale Technologien.



### Business Transformation – komplexe Herausforderungen erfordern neue Zusammenarbeitsmodelle

#### DIENSTLEISTER WERDEN ZU STRATEGISCHEN PARTNERN

Der Transformationsdruck ist folglich enorm hoch, ebenso wie die Gleichzeitigkeit der Transformationsthemen, welche Unternehmen und Organisationen vor erhebliche Herausforderungen in der Umsetzung stellt – und zwar sowohl im Hinblick auf verfügbare personelle Kapazitäten und die für die Umsetzung benötigte Zeit als auch das notwendige Expertenwissen und Innovationsstärke. Der Bedarf an externer Unterstützung durch Beratungs- und IT-Dienstleister ist folglich so groß wie nie zuvor. Selbst in Zeiten konjunktureller Schwäche, wie wir sie 2023 erlebt haben und 2024 erleben, war die Nachfrage nach Consulting- und IT-Dienstleistungen laut Lünendonk hoch, was sich auch mit Blick auf das Jahr 2025 nicht ändern wird. Allerdings haben sich die Anforderungen an Beratungs- und IT-Dienstleister im Zuge des Transformationsdrucks enorm verändert. Immer mehr Unternehmen und Organisationen benötigen Dienstleistungspartner, mit denen sie ihre Transformationsprogramme umsetzen können und welche dazu in der Lage sind, komplette Programme in der Umsetzung zu steuern. Daher ist neben einer gewissen Größe ein interdisziplinäres Portfolio aus Consulting, Softwareentwicklung und IT-Umsetzungsleistungen ebenso erforderlich wie die Fähigkeit, komplexe Programme und mehrere interne und externe Teams zu steuern.

Grund genug für Lünendonk, sich mit der Frage zu beschäftigen, wie Unternehmen und Organisationen sich für die anstehenden Transformationen aufgestellt sehen und wie sie diese angehen wollen, insbesondere vor dem Hintergrund der enormen Herausforderungen, vor denen sie in den kommenden Jahren stehen werden. Dabei spielen Managementberatungen und IT-Dienstleister eine große Rolle für die Umsetzung ihrer Transformationsprogramme. Allerdings ist die Zahl der Dienstleister, die alle Anforderungen an einen Business Transformation Partner erfüllen, überschaubar. Das hängt unter anderem damit zusammen, dass es für Dienstleister eine hohe Finanzstärke erfordert, alle Kundenanforderungen in ihrem Portfolio mit entsprechenden Dienstleistungen und Shoring-Modellen abzubilden. Daher bilden die meisten Beratungs- und IT-Dienstleister nur Teile der von ihren Kunden geforderten Services ab. Diejenigen Dienstleister, die jedoch vom Portfolio her in der Lage sind, Transformationsprogramme von der Konzeption bis zur Umsetzung zu begleiten, sind selten am Markt.

Auch das war ein Grund für Lünendonk, sich den Markt der Business Transformation Partner genauer anzusehen und diejenigen Dienstleister zu evaluieren und transparent in dieser Studie darzustellen, die sowohl über signifikante Managementberatungs- als auch IT- und Transformationsexpertise verfügen.



## VORWORT

### Business Transformation – komplexe Herausforderungen erfordern neue Zusammenarbeitsmodelle

Die vorliegende Studie kann von Lünendonk kostenfrei zur Verfügung gestellt werden, da sie durch fünf Dienstleister unterstützt wurde: Accenture, Capgemini, KPMG, PwC und Valantic.

Wir wünschen Ihnen eine interessante und aufschlussreiche Lektüre!

Herzliche Grüße

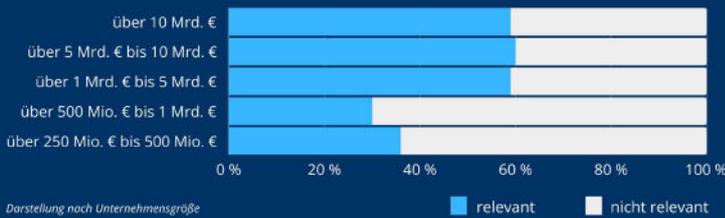
Mario Zillmann



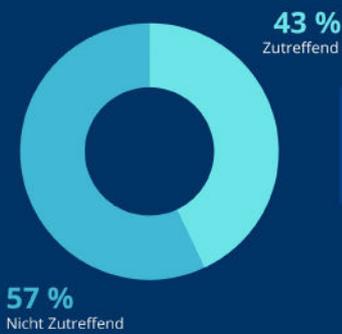
Business Transformation –  
komplexe Herausforderungen erfordern neue Zusammenarbeitsmodelle

## Management Summary

### Relevanz des Konzepts „Business Transformation Partner“



Für **50 %** der Unternehmen ist das Dienstleistungskonzept sehr relevant.



Vier von zehn Unternehmen haben Schwierigkeiten, einen geeigneten Partner für ihre Transformationsvorhaben zu finden.



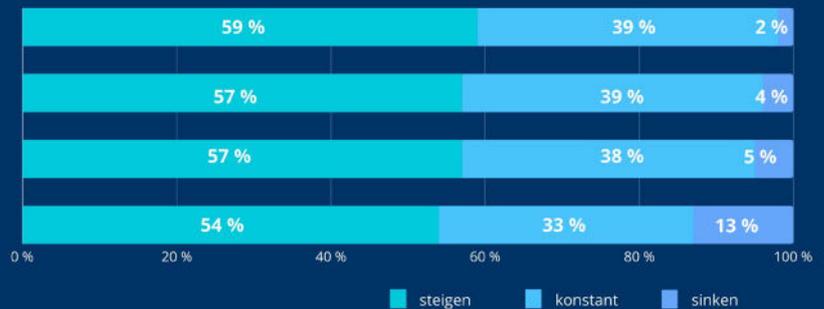
Wie werden sich die Anforderungen an externe Beratungs- und IT-Dienstleister in den kommenden Jahren verändern?



70 Prozent wünschen sich, dass Dienstleister von der Konzeption über die Entwicklung von Software bis zur Umsetzung und Orchestrierung alles aus einer Hand und End-to-End anbieten und diese auch betreiben sollen.

### Dienstleister müssen ...

- ... Kompetenzen im Digital Engineering vorweisen.
- ... über zertifizierte Partnerschaften zu allen relevanten Technologieanbietern verfügen.
- ... in der Lage sein, Plattformen/ Ökosysteme aufzubauen und zu entwickeln.
- ... für Ihre Kunden selbstständig Innovationen entwickeln und vorantreiben.



**37 %**

der Studienteilnehmenden vergeben Transformationsprojekte häufig als Gesamtprojekt an einen Dienstleistungspartner und beziehen dann von diesem Dienstleister alle Leistungen aus einer Hand (End-to-End).

**24 %**

der Befragten zerlegen Transformationsprojekte in einzelne Phasen und vergeben die Teile an einen (den gleichen) Dienstleistungspartner, um Schnittstellenbrüche zu vermeiden.

Vergabestrategie:  
Die Mehrheit der befragten Unternehmen bevorzugt die Zusammenarbeit mit einem Dienstleistungspartner

# Einleitung

Seit vielen Jahren beobachtet Lünendonk in immer mehr Unternehmen und Organisationen am Markt eine zunehmende Komplexität bei der Planung und Umsetzung von Transformationsprojekten – gleichzeitig aber auch den steigenden Geschwindigkeits- und Erfolgsdruck. In diesem Zusammenhang sowie vor dem Hintergrund des Mangels an Digitalexperten nimmt der Bedarf an externen und strategischen Dienstleistungspartnern signifikant zu, während sich gleichzeitig sowohl die Ausschreibungsinhalte als auch die an die Zusammenarbeit mit Dienstleistungspartnern gestellten Anforderungen verändern.

Neu ist diese Entwicklung nicht. Bereits im Jahr 2016, also lange vor dem durch die Corona-Pandemie bedingten Digitalisierungsboom und Transformationsdruck, haben sich gemäß der Lünendonk-Research die Kundenanforderungen an externe Beratungs- und IT-Dienstleister begonnen zu verändern. Beispielsweise standen damals bereits die Themen „Data & Analytics“ und „Customer Experience“ stark im Fokus von Digitalisierungsstrategien und dem immer stärkeren Fokus auf Kundenzentrierung. Des Weiteren strebten Kunden die Nutzung moderner, cloud-basierter Plattformen wie Salesforce, Adobe oder (mit einer gewissen zeitlichen Verzögerung) S/4HANA an, um ihre Prozesse und Arbeitsweisen zu modernisieren. Die Grenzen zwischen Fachbereichs- und IT-Themen haben sich in den 2010er-Jahren immer mehr überlappt, was einerseits zu ganz neuen Projektinhalten und andererseits zu neuen Anforderungen an die Zusammenarbeit mit Beratungs- und IT-Dienstleistern führte. Letztere spielen seit Jahrzehnten eine wesentliche Rolle bei der Entwicklung und Umsetzung von fachlichen und technologischen Strategien. Tatsächlich stammt laut Lünendonk-Studien mittlerweile jede zehnte Projektanfrage an IT-Beratungen aus den Fachbereichen, während Managementberatungen im Durchschnitt 12,8 Prozent ihrer Umsätze mit IT-Beratung erzielen.

#### SEIT 2002 UNTERSUCHT LÜNENDONK DEN MARKT DER GESAMTDIENSTLEISTER

Bereits im Jahr 2002 hat Lünendonk die veränderten Kundenanforderungen beim Einkauf von Managementberatungs- und IT-Dienstleistungen erkannt und entwickelte das Konzept des Gesamtdienstleisters, den **Business Innovation & Transformation Partner** (BITP).

So hat sich bereits 2002 gezeigt, dass ein breites und interdisziplinäres Portfolio eine zunehmend bedeutsame Anforderung an Beratungs- und IT-Dienstleister darstellt.



Business Transformation –  
komplexe Herausforderungen erfordern neue Zusammenarbeitsmodelle

2016: DRUCK DURCH DISRUPTION UND DIGITALE TRANSFORMATION VERSCHIEBT DIE PRIORITÄTEN  
BEI DEN KRITERIEN FÜR DIE DIENSTLEISTERAUSWAHL

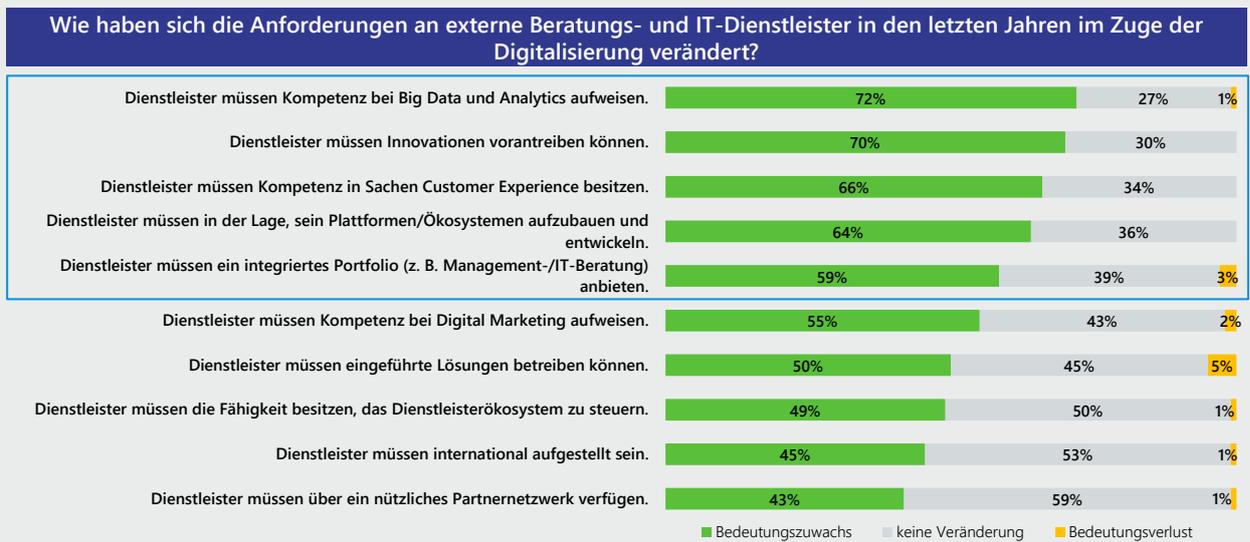


Abb. 1: Frage: Wie haben sich die Anforderungen an externe Beratungs- und IT-Dienstleister in den letzten Jahren im Zuge der Digitalisierung verändert?; alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 119  
Quelle: Lünendonk®-Studie 2017: Business Innovation & Transformation – Wo stehen Unternehmen heute?

Unternehmen wie Accenture, Capgemini oder IBM gelten als Blueprint dieses Dienstleistungskonzepts, welches 2002 von Lünendonk identifiziert wurde, um die Konvergenz zwischen Managementberatungs- und IT-Umsetzungsleistungen sowie weiteren angrenzenden Dienstleistungsmärkten darzustellen.

In der Zeit um die Jahrtausendwende war der Markt daher noch in erster Linie durch IT-Dienstleister geprägt. Diese dominierten vor allem aufgrund der zunehmenden Nachfrage nach IT-Transformationsprojekten, IT-Outsourcing und Business Process Outsourcing (BPO). Unternehmen wie Accenture, Capgemini und IBM reagierten zu dieser Zeit sowohl auf den Outsourcingtrend als auch auf die bereits beginnende Prozessdigitalisierung und bauten in diesem Kontext ihre Consultingkompetenz signifikant aus. Im Gegensatz dazu begannen Managementberatungen erst später damit, ihre Technologieexpertise wieder zu stärken, verfolgten diesen Weg jedoch mit großer Entschlossenheit und hoher Geschwindigkeit. Vor allem die Beratungseinheiten der internationalen Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften Deloitte, EY, KPMG und PwC (Big 4) sind seit Jahren sehr erfolgreich darin, Managementberatungs-, IT- und Technologieexpertise aufzubauen.



### Business Transformation – komplexe Herausforderungen erfordern neue Zusammenarbeitsmodelle

#### DER GESAMTDIENSTLEISTERANSATZ HAT SICH DURCHGESETZT

Das Dienstleistungskonzept „Business Innovation & Transformation Partner (BITP)“ hat sich in den Jahren seit 2002 kontinuierlich weiterentwickelt und an Akzeptanz bei den Kunden gewonnen. In der bisher letzten Analyse zum BITP-Ansatz (2017) hat Lünendonk festgestellt, dass bereits 66 Prozent der untersuchten Großunternehmen und Konzerne es bei bestimmten Themenstellungen rund um die digitale Transformation bevorzugen, mit möglichst einem Dienstleistungspartner alle Projektphasen abzudecken und Projekte Ende-zu-Ende mit möglichst wenigen Schnittkanten umzusetzen sowie Business-Prozesse ebenfalls Ende-zu-Ende aufzusetzen und ganzheitlich zu steuern.

Das BITP-Konzept wurde insbesondere von Großunternehmen und Konzernen adaptiert, wobei der Fokus auf der Innovationskraft, Umsetzungsstärke und Lieferfähigkeit externer Dienstleister lag. Aber auch deren Anzahl an Talenten und IT-Expertinnen und Experten, internationalen Delivery-Standorten und umfassende Erfahrungswerte bei verschiedenen Digitalthemen waren und sind sehr wichtige Kriterien für die Zusammenarbeit mit Gesamtdienstleistern.

#### CONSULTING UND IT SERVICES: SEGMENTE WACHSEN ZUSAMMEN

Der Markt für Business Transformation Partner ist in den letzten Jahren stetig gewachsen. So beobachtet Lünendonk, dass immer mehr Managementberatungen signifikante Umsätze mit IT-Beratung sowie Softwareentwicklung und -einführungen erzielen, während IT-Beratungen immer stärker von ihren Kunden für klassische Consultingthemen beauftragt werden.

In der Konsequenz wird es für Auftraggeber immer diffiziler, Dienstleister adäquat in eine Kategorie – Managementberatung oder IT-Beratung und Systemintegration – zuzuordnen respektive passende Dienstleister mit einem integrierten Consulting- und Transformations-Portfolio zu identifizieren und auszuwählen.



Business Transformation –  
komplexe Herausforderungen erfordern neue Zusammenarbeitsmodelle

STEIGENDER UMSATZANTEIL VON MANAGEMENTBERATUNGEN MIT IT-BERATUNG

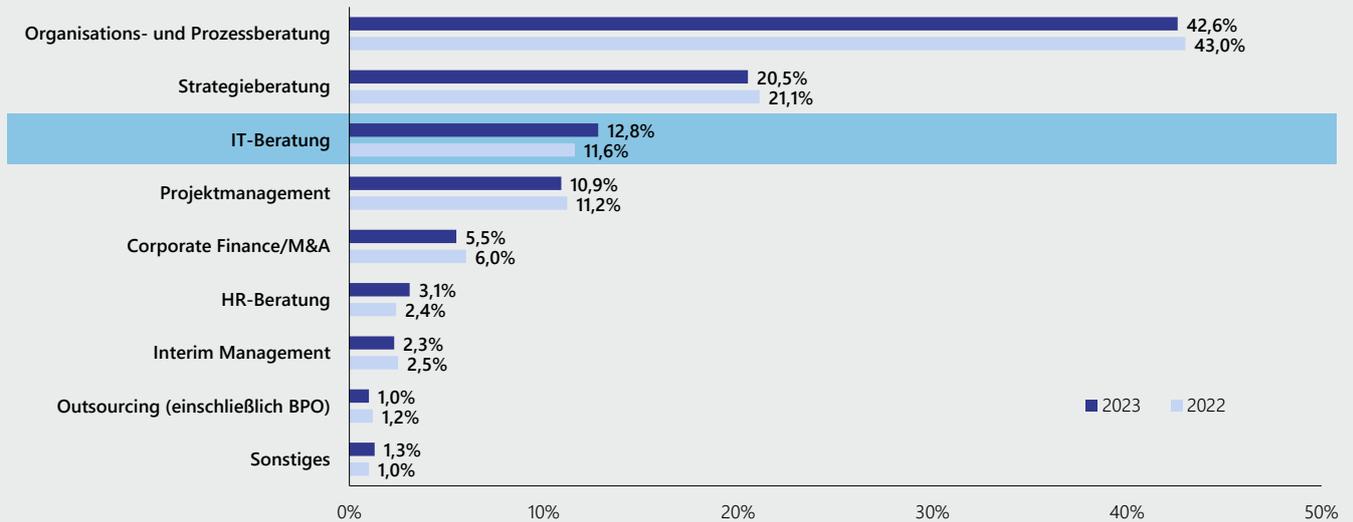


Abb. 2: Frage: Wie viel Prozent Ihres Umsatzes erwirtschaften Sie mit folgenden Leistungen?; alle Teilnehmer; Mittelwerte; bereinigt um Ausreißer; n = 46  
Quelle: Lünendonk®-Studie 2024: Managementberatung in Deutschland

HOHER UMSATZANTEIL VON IT-BERATUNGEN MIT CONSULTING

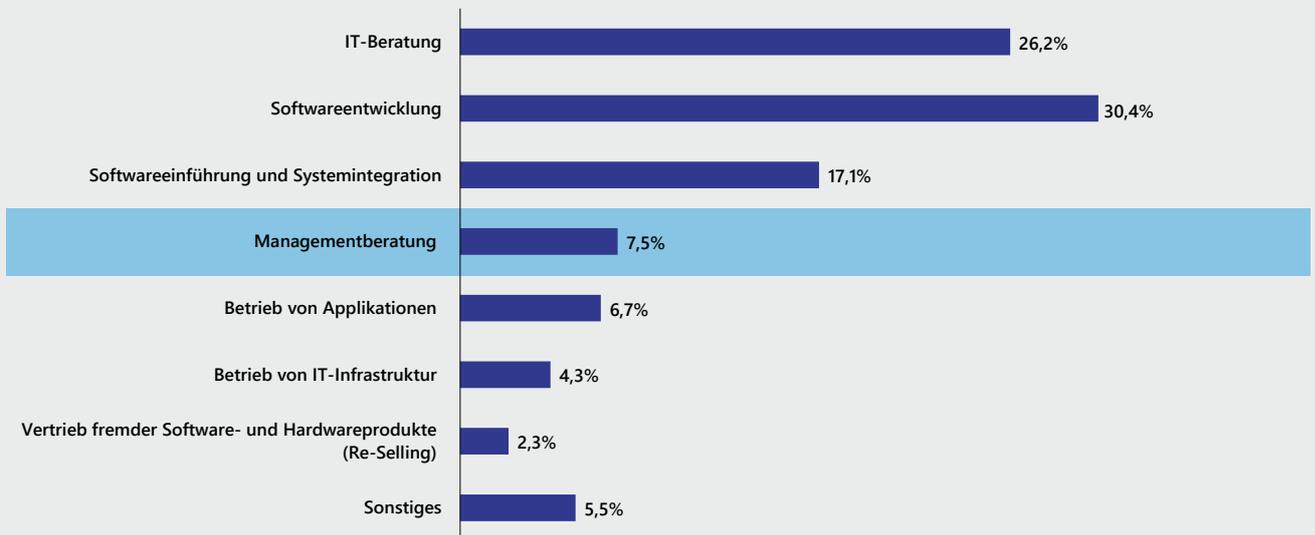


Abb. 3: Frage: Wie ist das Leistungsspektrum Ihres Unternehmens?; alle IT-Beratungen; Mittelwerte; n = 62  
Quelle: Lünendonk®-Studie 2024: Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland



### Business Transformation – komplexe Herausforderungen erfordern neue Zusammenarbeitsmodelle

#### LÜNENDONK: DIE MÄRKTE FÜR CONSULTING UND IT-SERVICES WANDELN SICH IM ZUGE DER DIGITALEN TRANSFORMATION UND DES TRANSFORMATIONSDRUCKS

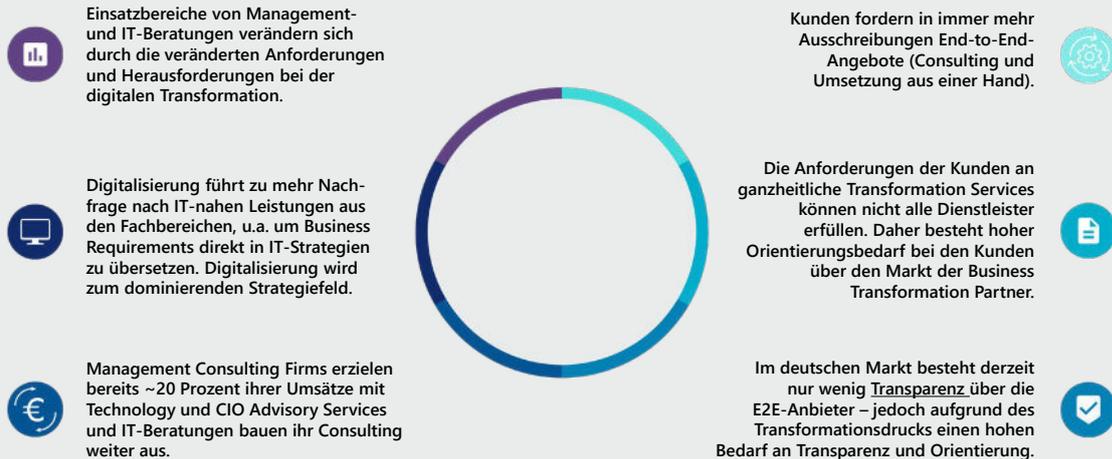


Abb. 4: Quelle: Interne Analyse

#### 2024: ANFORDERUNGEN AN BERATUNGS- UND IT-DIENSTLEISTER VERÄNDERN SICH UND KUNDEN WOLLEN ZUNEHMEND MIT INTEGRIERTEN BERATUNGS- UND DIGITAL-DIENSTLEISTERN ZUSAMMENARBEITEN

Die Einteilung von Beratungs- und IT-Dienstleistern in klassische Kategorien wie IT-Dienstleistungen und Managementberatung wird im Zuge der massiv beschleunigten digitalen Transformation sowie der komplexen Herausforderungen wie Nachhaltigkeit, digitale Geschäftsmodelle, künstliche Intelligenz, Energiewende, Entkopplung der globalen Lieferketten sowie immer mehr Regulatorik zunehmend erschwert.

Laut Lünendonk-Analysen der vergangenen Jahre stehen Unternehmen und Organisationen bei der Vielzahl ihrer Aufgaben rund um die digitale Transformation sowohl vor hohem Umsetzungsdruck als auch aufgrund des gleichzeitigen Mangels an Ressourcen, Erfahrungswerten und Fachkräften vor immensen Herausforderungen.

Um dennoch nicht an Transformationsgeschwindigkeit zu verlieren, setzen immer mehr Unternehmen auf die Zusammenarbeit mit Dienstleistungspartnern, welche sämtliche relevante Konzeptions-, Entwicklungs- und Umsetzungsleistungen aus einer Hand anbieten und vor allem in der Lage sind, umfangreiche Leistungspakete in einem End-to-End-Ansatz zu verantworten. Lünendonk bezeichnet diese Gruppe von Dienstleistern als „Business Transformation Partner“.



## EINLEITUNG

### Business Transformation – komplexe Herausforderungen erfordern neue Zusammenarbeitsmodelle

Lünendonk erwartet eine Fortsetzung dieses Trends in den kommenden Jahren. Unternehmen sowie der öffentliche Sektor sehen sich folglich in den kommenden Jahren mit einer Vielzahl an Transformationsaufgaben konfrontiert, die es gleichzeitig zu bewältigen gilt. Aus eigener Kraft werden die unterschiedlichen Themenfelder für Unternehmen und Organisationen nicht zu bewältigen sein – allein schon aufgrund der Vielzahl an neuen Themen, bei denen nur begrenzt Erfahrungswissen und Kompetenzen zur Umsetzung vorhanden sind.

Die folgende Grafik illustriert die gegenwärtigen und künftigen Transformationsfelder, denen Unternehmen und Organisationen gegenüberstehen. Die gesamte Wertschöpfungskette unterliegt dem Einfluss unterschiedlicher Transformationstreiber. Gegenwärtig ist eine wesentliche Neuerung, dass die meisten Transformationstreiber wie Sustainability, Customer Centricity oder künstliche Intelligenz sich nicht länger auf einzelne Unternehmensbereiche oder Funktionen (Silos) beschränken lassen, sondern das gesamte Unternehmen betreffen. Dadurch nimmt die Komplexität deutlich zu, was sich auf die Umsetzungsgeschwindigkeit auswirkt.

Der Bedarf an leistungsstarken Dienstleistungspartnern ist folglich enorm hoch – wie die Studie jedoch aber auch zeigt, das Feld der Dienstleister, die als Business Transformation Partner wahrgenommen werden, derzeit noch klein ist.

#### BUSINESS TRANSFORMATION: VIELSCHICHTIGE TRANSFORMATIONSTHEMEN DER UNTERNEHMEN

 Transformationsfelder	Corporate Strategy	Engineering, Produktentwicklung	Organisation & Prozesse	IT & Technologie	Marketing & Sales	Operations & Backoffice	
 Transformationstreiber	Sustainability	Resilienz	Regulatorik	Customer Centricity	Software-defined Products	Demografischer Wandel	Data-driven-Enterprise & AI
 Transformation Services	Management Consulting	Digital & Technology Consulting	Business Integration	Software Development	Digital Engineering	Implementierung & Operations	

Abb. 5: Quelle: Lünendonk

Vor welchen Herausforderungen die befragten Großunternehmen und Konzerne in den kommenden Jahren stehen und wie sich die Rolle von Beratungs- und IT-Dienstleistern verändern, wird in den folgenden Kapiteln gezeigt.



Business Transformation –  
komplexe Herausforderungen erfordern neue Zusammenarbeitsmodelle

# Welche Transformationsthemen beschäftigen die Unternehmen?

Die kommenden zwei Jahre (2025 und 2026) stehen für die befragten Großunternehmen und Konzerne im Zeichen weitreichender technologischer und strategischer Transformationen. Die Analyse ihrer Business-Anforderungen verdeutlicht, dass die nächste Welle der Transformation insbesondere durch technologischen Fortschritt, die Anpassung an neue Marktanforderungen sowie regulatorische Anforderungen geprägt sein wird.

85 Prozent der Unternehmen planen ihre IT und Technologie-Stacks neu auszurichten, um den Herausforderungen der digitalen Transformation gerecht zu werden. Besonders durch den zunehmenden Einsatz von Cloud-Technologien sowie die verstärkte Automatisierung von Geschäftsprozessen mit Hilfe von künstlicher Intelligenz wird dieser Trend beschleunigt. Viele Unternehmen haben in den letzten Jahren massiv in die Modernisierung ihrer digitalen Infrastruktur investiert, um ihre historisch gewachsenen IT-Landschaften auf die veränderten Anforderungen der Digitalisierung auszurichten. Dazu gehört vor allem die Fähigkeit, sämtliche für die Steuerung von Prozessen relevante Daten über Systemgrenzen hinweg auszutauschen und Prozesse dadurch Ende-zu-Ende steuern zu können.

Die Verbesserung der Prozessqualität durch den Aufbau von End-to-End-Prozessen und die Automatisierung stellt demnach ein weiteres zentrales Transformationsthema dar, welches in 82 Prozent der Nennungen Erwähnung findet. Die Realisierung dieser Ziele ist jedoch häufig von einer modernen und schnittstellenoffenen IT-Landschaft abhängig. Beispielsweise setzen immer mehr Unternehmen verstärkt KI-gestützte Systeme ein, um ihre Lieferketten zu optimieren und sowohl Kosten zu senken als auch die Kundenzufriedenheit zu erhöhen.

Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der Umstellung der Unternehmen hin zu mehr Nachhaltigkeit, welche von 81 Prozent der befragten Führungskräfte als dringlich erachtet wird. Die Transformation zu einer nachhaltigen Unternehmensführung ist eines der zentralen gesellschaftlichen Megathemen für die kommenden Jahre. Ein besonderes Augenmerk gilt gegenwärtig der Dekarbonisierung und der Einhaltung der Pariser Klimaziele zur Begrenzung der Erderwärmung. Hierbei geht es etwa um die Reduzierung von Treibhausgasemissionen oder die Verringerung des Strom-, Wasser- oder Materialverbrauchs. Im Rahmen der ESG-Regulatorik, welche durch die Corporate Social Responsibility Directive (CSRD) vorgegeben wird, müssen Unternehmen und Organisationen nicht nur die Emissionen im eigenen Unternehmen betrachten, sondern auch in ihrer gesamten Wertschöpfungskette – also auch entlang der gesamten Lieferkette.



## WELCHE TRANSFORMATIONSTHEMEN BESCHÄFTIGEN DIE UNTERNEHMEN?

Business Transformation –  
komplexe Herausforderungen erfordern neue Zusammenarbeitsmodelle

### Lünendonk im Interview mit John-Patrick Höll, Head of Customer Datamanagement and Customer Relationship Management, BMW Group

**Lieber Herr Höll, die Automobilindustrie befindet sich in einer komplexen Transformation auf unterschiedlichen Ebenen. Unsere Studie zeigt, dass 70 Prozent der befragten Unternehmen in der Verbesserung von Kundenzentrierung und Digital Experience eines der wichtigsten Transformationsfelder sehen. Können Sie das aus BMW Sicht bestätigen?**

Ja, und zwar vor allem, weil die Kundenerwartungen immer weiter steigen und sich rasant verändern. Um auch zukünftig wettbewerbsfähig zu bleiben, sind nahtlose und vor allem personalisierte digitalisierte Erlebnisse im Kauf- und Serviceprozess mittlerweile genauso wichtig wie eine professionelle persönliche Betreuung im Handel und After Sales.

Dazu müssen unsere Prozesse, Produkte, der Dienstleistungskatalog und die IT-Systeme an die digitalen Anforderungen kundenorientiert angepasst werden, und zwar stets verbunden mit dem Ziel, die Kundenzufriedenheit und damit die Loyalität sowie final den Geschäftserfolg zu optimieren. Durch die damit verbundene Harmonisierung der Abläufe, der Notwendigkeit, relevante Daten zu sammeln, erhöhen wir Effizienz und Produktivität und ermöglichen dadurch, datengesteuerte Entscheidungen

**Die Kundenbegeisterung beginnt aber nicht erst mit der Fahrzeugnutzung, sondern fängt bereits viel früher an. Wie sieht eine typische Customer Journey eines BMW Kunden heute aus?**

Unsere Customer Experience beginnt beim Erstkontakt mit Marke und Produkt und bleibt über den Kauf hinaus ein entscheidender Erfolgsfaktor. Die Kundeninteraktionspunkte folgen einem strategischen Rahmen, der Customer Experience Map, einer Art Landkarte für alle erdenklichen Interaktionen. Wie der Kunde durch diese Interaktionspunkte navigiert, ist völlig individuell und anlassbezogen. Es gibt also nicht die eine, typische Customer Journey.

Grob kann sie jedoch in vier Hauptphasen eingeteilt werden:

- Marken- und Produktwahrnehmung
- Orientierungsphase, um das passende Produkt beziehungsweise den passenden Service zu finden
- Die klassische Kaufphase
- Die Nutzungsphase

An den einzelnen Interaktionspunkten verfolgen wir die beiden Ziele, „überzeugende Kundenerlebnisse zu gestalten“ und „einen reibungslosen Übergang zwischen den Kontaktpunkten sicherzustellen“.

**Das bedeutet dann in der Konsequenz aber auch, dass klassische Fachbereich-Silos der Vergangenheit angehören und wir häufiger von digitalen Produkten sprechen, die Ende-zu-Ende und über alle Kundenkanäle hinweg gesteuert werden müssen, oder?**

Exakt. Und genau hier liegt die große Herausforderung, sämtliche Übergänge professionell zu steuern und dabei auch zu dokumentieren.

Lünendonk® -Studie 2024

**Neben der Ende-zu-Ende-Betrachtung der Customer Journey sind Kundendaten der zentrale Baustein für digitale Geschäftsmodelle, also Informationen darüber, welche Kanäle die Kunden nutzen, was sie von einem Produkt erwarten und wie sie Kaufentscheidungen treffen. Welche Customer Insights sind für BMW relevant und wie werden sie erhoben?**

Wir unterscheiden zwischen internen und externen Quellen, wobei die internen deutlich überwiegen. Diese sind beispielsweise unsere Handelspartner, Webseiten oder die BMW App, Marktforschung und die Kundenkontaktzentren. Und Daten aus dem Fahrzeug gewinnen immer größere Bedeutung durch die Vernetzung. Last, but not least, natürlich der Kunde selbst durch sein Verhalten in seiner Customer Journey – also vor, während und nach dem Kauf. Relevant für uns sind vor allem die Nutzungsdaten und Vertragsdaten, um strategische Ableitungen und Maßnahmen zielgerichtet abzuleiten. Um all diese Daten adäquat zu verarbeiten und vor allem den Schutz der Daten unserer Kunden zu gewährleisten, kümmert sich das Team Customer Data Governance unter anderem um diese bedeutende Rolle in einem weltweit agierenden Netzwerk.

**Das klingt danach, dass sehr viel Fach- und Technologieexpertise notwendig ist. Welche Rolle spielen externe Dienstleister für BMW bei den Themen Customer Insights und Steuerung der gesamten Customer Journey?**

Wir haben traditionell eine sehr enge und professionelle Zusammenarbeit mit unseren Partnern und profitieren durch ihre Expertise. Sie bringen oft das nötige Spezialwissen und die erforderlichen Kompetenzen mit, die innerhalb von BMW nicht in diesem Umfang an allen Stellen vorhanden sind. Externe Partner können eine unabhängige objektive Sichtweise und die notwendige technologische Kompetenz, vor allem in Bereichen wie Datenanalyse, KI und Automatisierung, mitbringen, die intern nicht so schnell aufgebaut werden können. Und gerade in großen Transformationsprojekten ist die externe Unterstützung unabdingbar, um in angemessener Zeit und Qualität skalieren zu können.

**Unsere Studie zeigt, dass bereits 70 Prozent der befragten Unternehmen von ihren Dienstleistern erwarten, dass sie in der Lage sein müssen, ihre Kunden dabei zu unterstützen, Ende-zu-Ende-Prozesse zu steuern und die einzelnen Services zu orchestrieren. Mit Blick in die Zukunft sehen 44 Prozent sogar, dass diese Fähigkeit an Bedeutung gewinnt. Gehen Sie hier mit, und wenn ja, warum?**

Das ist meiner Ansicht nach sehr abhängig von der Aufgabenstellung und der Struktur, wie Unternehmen und Teams aufgebaut sind. Aber grundsätzlich kann ich den Trend absolut bestätigen.



## WELCHE TRANSFORMATIONSTHEMEN BESCHÄFTIGEN DIE UNTERNEHMEN?

### Business Transformation – komplexe Herausforderungen erfordern neue Zusammenarbeitsmodelle

Kostensenkungen und Produktivitätssteigerungen sind ebenfalls zentrale Themen, die von 81 Prozent der Unternehmen adressiert werden. Interessanterweise zeigt die Studie aber auch, dass 70 Prozent der Unternehmen den Ausbau ihrer Kundenzentrierung und digitalen Erlebniswelt in den Vordergrund stellen. Dies ist beispielsweise in der Finanzbranche gut sichtbar, wo Banken verstärkt auf personalisierte digitale Services setzen, um den sich wandelnden Kundenanforderungen gerecht zu werden. Des Weiteren streben 69 Prozent der Unternehmen eine Intensivierung ihrer Innovationskraft an, um durch kontinuierliche Investitionen in Forschung und Entwicklung ihre Position als Innovationsführer zu konsolidieren oder auf disruptive Technologien zu reagieren.

Die Entwicklung neuer digitaler Geschäftsmodelle wird immerhin noch von jedem zweiten Unternehmen (53 %) als wichtiges Ziel erachtet, wobei hier insbesondere im Handel Plattformunternehmen wie Amazon, Zalando, Otto oder Adidas als Vorreiter agieren. Diese Unternehmen demonstrierten, dass der Aufbau von Digital-Commerce-Excellence die Erschließung neuer Wertschöpfungsketten und Märkte ermöglicht. In diesem Zusammenhang identifizieren 47 Prozent der Unternehmen die Entwicklung digitaler und datenbasierter Produkte und Services als eine ihrer wichtigsten Transformationsthemen für die Jahre 2025 und 2026. Die Umsetzung der Digitalisierung sowie digitaler Geschäftsmodelle und die intelligente Automatisierung werden maßgeblich durch die Nutzung von Daten und künstlicher Intelligenz geprägt. Dies bestätigen 48 Prozent der Unternehmen und streben den Aufbau von Expertise in der Analyse und Nutzung von Daten an.

### UNTERNEHMEN MÜSSEN VIELE KOMPLEXE TRANSFORMATIONSVORHABEN GLEICHZEITIG UMSETZEN



Abb. 6: Frage: Mit welchen der folgenden strategischen Themen beschäftigt sich Ihr Unternehmen in den kommenden zwei Jahren?; Skala von 1 = „gar nicht“ bis 4 = „sehr stark“; alle Teilnehmer; dargestellte Antworten beziehen sich auf „eher stark“ und „sehr stark“; n = 139

Business Transformation –  
komplexe Herausforderungen erfordern neue Zusammenarbeitsmodelle

## Wie sehen sich die Unternehmen mit Blick auf ihre Transformationsziele aufgestellt?

### UNTERNEHMEN SIND ZWAR MEHRHEITLICH INHALTLICH GUT AUF DIE KOMMENDEN TRANSFORMATIONSTHEMEN VORBEREITET ...

Es mag in Zeiten der konjunkturellen Schwäche überraschend erscheinen, aber drei von vier Unternehmen (74 %) verfügen laut den Angaben der Interviewpartner sowohl über die Bereitschaft als auch die finanziellen Mittel, um ihre Transformationsthemen umzusetzen – zumindest die wichtigsten. Gleiches gilt auch für die notwendige fachliche Expertise, die in sieben von zehn der befragten Unternehmen sowohl vorhanden als auch hoch ist.

Die Investitionen der letzten Jahre in die IT-Modernisierung scheinen ebenfalls einen positiven Effekt zu haben. So gehört die IT-Modernisierung seit Jahren zu den Top-3 Investitionsthemen der CIOs. Treiber waren und sind nach wie vor laut Lünendonk-Analysen die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit sowie eine bessere Ausrichtung der IT an Business-Anforderungen. Darüber hinaus sind steigende Security- und Regulatorik-Anforderungen ein weiterer Treiber für die Anwendungs- und IT-Modernisierung.

Infolge der signifikanten Investitionen der vergangenen Jahre beurteilen 67 Prozent der Befragten ihre Position hinsichtlich des IT- und Technologie-Stacks als vielversprechend, wobei ein Drittel einen gewissen Nachholbedarf erkennt. Tatsächlich erfüllt laut der Lünendonk®-Studie „Anwendungsmodernisierung und Cloud-Transformation“ der aktuelle IT-Technologie-Stack nur in 13 Prozent der befragten Unternehmen die Anforderungen aus dem Business, während aus Sicht von zehn Prozent die aktuelle IT-Landschaft überhaupt nicht auf die Business-Anforderungen ausgerichtet ist. Entsprechend hat die Anwendungsmodernisierung in 43 Prozent der Unternehmen eine sehr hohe oder hohe Priorität, was sich in dieser Studie entsprechend widerspiegelt.

### ... SEHEN SICH JEDOCH HÄUFIG BEI DER UMSETZUNG NICHT OPTIMAL AUFGESTELLT

Viele Voraussetzungen sind also gegeben. Mit Blick auf die Umsetzung der Transformationsziele zeigen die Befragungsergebnisse jedoch, dass viele Unternehmen noch nicht adäquat aufgestellt sind, was sich negativ auf die Transformationsfortschritte auswirken wird. Dies ist zunächst auf das erforderliche Mindset für Veränderungen zurückzuführen. Vier von zehn Studienteilnehmende (39 %) sehen ihre Unternehmen in Hinblick auf das notwendige Mindset und Change-Bereitschaft noch nicht gut aufgestellt.



### Business Transformation – komplexe Herausforderungen erfordern neue Zusammenarbeitsmodelle

#### Lünendonk im Interview mit Hubert Walterer, Fachliche Programmleitung S/4HANA Transformation, EnBW

**Die EnBW hat sich in den letzten Monaten sehr intensiv mit der S/4HANA-Transformation und der entsprechenden Prozessneugestaltung beschäftigt. Dabei handelt es sich um ein komplexes Transformationsprojekt, bei dem mehr als 300 Gesellschaften mit mehr als 10.000 Anwenderinnen und Anwendern im Fokus standen. Können Sie uns etwas über die Herausforderungen bei diesem Projekt erzählen?**

Das Projekt war eine der größten Digitalisierungs- und IT-Initiativen im Konzern. Die Prozessveränderungen wurden in Teams mit viel Eigenverantwortung neu designt. Eine wesentliche Herausforderung war die integrative Zusammenarbeit, die sich in allen Aufgabenstellungen zeigte. Zur Bewältigung wurde ein Integrationsmanagement etabliert, um stream-übergreifende Abhängigkeiten zu koordinieren. Auch das Change-Management war entscheidend, um die Bedürfnisse der Gesellschaften zu berücksichtigen und offen zu kommunizieren. Wichtig war zudem die Festlegung des Entwicklungsstop-Termins, um sich auf Training, Migration, Cutover, Testen und Fehlerbehebungen in einer stabilen Umgebung zu konzentrieren.

**Unsere Studie zeigt, dass die Unternehmen eine ganze Reihe an strategischen Themen umzusetzen haben. Dabei mangelt es ihnen weniger an Fachexpertise, sondern in der Umsetzungsgeschwindigkeit sehen sich 70 Prozent der befragten Unternehmen nicht gut aufgestellt. Stimmen Sie diesem Ergebnis zu und welche Rolle spielen breit aufgestellte externe Dienstleistungspartner für die Umsetzung von Transformationsprojekten wie eine S/4HANA-Transformation?**

Dies können wir bestätigen. Transformationsprojekte wie die zu S/4HANA erfordern eine sorgfältige Planung und Koordination. Externe Dienstleistungspartner sind entscheidend, da sie das Tempo bestimmen und schnell auf Kapazitätsschwankungen reagieren können. Sie bringen technische Expertise, bewährte Methoden und Best Practices mit, die die Umsetzungsgeschwindigkeit steigern. Zudem bieten sie wertvolle Einblicke und innovative Lösungen. Ihre Flexibilität und zusätzlichen Ressourcen sind besonders in kritischen Phasen wichtig, um Zeitpläne einzuhalten und Qualität sicherzustellen.

**Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Anforderungen an externe Dienstleister, die Ihr Unternehmen bei komplexen Transformationsprojekten unterstützen?**

Von einem Dienstleister erwarten wir umfangreiche Erfahrung mit Transformationsprojekten, um Risiken zu vermeiden und Verantwortung zu übernehmen. Eine offene und ehrliche Zusammenarbeit mit transparenter Kommunikation ist unerlässlich. Der Dienstleister muss über Spezial-Know-how, Branchenwissen und Better Practices verfügen. Technische und methodische Kenntnisse sowie ausreichende Kapazitäten sind ebenfalls wichtig, um flexibel auf Kapazitätsschwankungen zu reagieren und den Projektfortschritt sicherzustellen.

**Welche Anforderungen sind aus Ihrer Sicht in den letzten Jahren besonders wichtig geworden beziehungsweise werden in Zukunft relevanter?**

Die Digitalisierung erfordert einen Strategiewandel bei Unternehmen, um schnell auf Anforderungen zu reagieren, neue Technologien zu adaptieren und Prozesszeiten zu reduzieren. Für S/4HANA-Projekte sind umfangreiches Wissen der SAP-Produkte und -Roadmap sowie eine ganzheitliche E2E-Betrachtung der Unternehmensprozesse erforderlich. Eine innovative, flexible IT-Architektur ist notwendig, um aktuelle und zukünftige Technologien ohne umfangreiche Anpassungen nutzen zu können. Diese Anforderungen sind wesentliche Erfolgsfaktoren für Greenfield-Projekte.

**Jedes zweite befragte Unternehmen bevorzugt die Zusammenarbeit mit so genannten „Business Transformation Partner“, also Dienstleister, die Services wie Management- und IT-Beratung, Prozessberatung, Softwareentwicklung und Implementierungsleistungen aus einer Hand anbieten und in der Lage sind, als Business Integrator komplexe Transformationsprogramme zu steuern. Wie blicken Sie auf diese Art von Dienstleistertypologie?**

Ein Business Transformation Partner bietet entscheidende Vorteile für komplexe Transformationsprogramme: Dienstleistungen aus einer Hand sorgen für abgestimmte und konsistente Umsetzung, was die Projektsteuerung und alle Phasen des Projekts verbessert. Eine enge Zusammenarbeit zwischen den Dienstleistungsbereichen verkürzt die Implementierungszeit und steigert die Effizienz durch Synergien und Vermeidung von Doppelarbeit. Ein ganzheitlicher Ansatz ermöglicht besseres Risikomanagement, da potenzielle Probleme frühzeitig erkannt und adressiert werden können. Für spezifische Detailherausforderungen können jedoch spezialisierte Beratungen oder Subunternehmer erforderlich sein

**83 Prozent der Studienteilnehmer stimmten der These zu, dass sich Transformationsprogramme nur mit einer engen Verknüpfung der fachlichen und IT-Anforderungen sowie mit der anschließenden integrierten Umsetzung erfolgreich realisieren. Gehen Sie hier mit?**

Das können wir bestätigen beziehungsweise unser Projekt hat das hervorragend gezeigt. Eine enge Verknüpfung der fachlichen und IT-Anforderungen stellt sicher, dass technologische Lösungen genau auf Geschäftsbedürfnisse abgestimmt sind, was zu effizienteren Prozessen und optimalen Ergebnissen führt. Ohne diese Abstimmung können ineffiziente IT-Lösungen entstehen. Eine integrierte Umsetzung aller Transformationsaspekte – von Planung bis Betrieb – fördert eine nahtlose Zusammenarbeit und minimiert Risiken. Cross-funktionale Teams und Tandem-Besetzungen (fachlich und IT) waren wesentliche Erfolgsfaktoren und werden auch in zukünftigen Projekten Anwendung finden.



### Business Transformation – komplexe Herausforderungen erfordern neue Zusammenarbeitsmodelle

Infolge des signifikanten Veränderungs- und Transformationsdrucks, der in den untersuchten Branchen beobachtet werden kann, gerät die klassische organisatorische Trennung von IT und Business an ihre Grenzen. Jeder zweite Interviewpartner (50 %) beklagt **starre und silo-orientierte Organisationsstrukturen**, welche zahlreichen Transformationsthemen entgegenstehen. Tatsächlich sind immer mehr Transformationsthemen fachbereichsübergreifend (z. B. S/4HANA-Einführung, Digital Commerce) und erfordern aufgrund der hohen Bedeutung von digitalen Technologien sowie der IT-Anbindung an die Datenbanken eine unmittelbare Vernetzung mit der IT von Anfang an. Daher ist für eine wachsende Anzahl von Transformationsvorhaben die Voraussetzung, dass sie nicht mehr wie traditionell in einzelnen Funktionssilos geplant und umgesetzt werden, sondern funktionsübergreifend. Das führt dazu, dass in Zukunft immer häufiger Fachbereiche wie beispielsweise Marketing, Vertrieb, Logistik oder Kundenservice nicht mehr nur für ihren Teil einer Kundenbeziehung, eines einzelnen Vertriebs- oder Kommunikationskanals oder eines digitalen Produkts (z. B. Webshop) die Verantwortung tragen, sondern dass diese auf ein dediziertes Produktteam übertragen wird, welches ein digitales Produkt über den gesamten Life Cycle und Ende-zu-Ende steuert und die einzelnen Services orchestriert.

Die organisatorischen Veränderungen sind eine notwendige Konsequenz der digitalen Transformation, durch die sich die Rollen des Business und der IT in grundlegender Weise gewandelt haben. Obgleich IT-Know-how in sämtlichen Unternehmensbereichen und Wertschöpfungsfeldern vorhanden ist, ist eine vollständige Integration der Bereiche noch nicht überall realisiert. Der hohe Transformationsdruck, der aus der Digitalisierung resultiert, bedingt, dass diejenigen digitalen Services, die im operativen Geschäft benötigt werden, auch in hoher Qualität und in kürzeren Zyklen bereitgestellt werden. Dazu ist unter anderem eine Neuausrichtung von Softwareentwicklungseinheiten auf agile Arbeitsweisen, interdisziplinäre Teams, Cloud-native-Softwareentwicklung, DevOps und mehr Automatisierung durch Continuous Integration/Continuous Deployment (CI/CD) erforderlich, um einerseits die Taktrate neuer Releases und andererseits die Qualität und Kundenzentrierung eines Softwareprodukts deutlich zu erhöhen.

Mit Blick auf den hohen Transformationsdruck bei Themen wie Effizienzsteigerungen, Sustainability, KI-gestützten Anwendungen oder der intelligenten Prozesssteuerung ist die Geschwindigkeit der Umsetzung der entscheidende Faktor, wie schnell Wettbewerbsvorteile aufgebaut beziehungsweise auf Marktanforderungen reagiert werden kann. Allerdings sehen sich sieben von zehn der befragten Unternehmen schlecht aufgestellt, wenn es um die Umsetzungsgeschwindigkeit geht.



Business Transformation –  
komplexe Herausforderungen erfordern neue Zusammenarbeitsmodelle

ORGANISATIONSSTRUKTUREN UND DIE UMSETZUNGSGESCHWINDIGKEIT NEUER ANFORDERUNGEN  
HEMMEN TRANSFORMATIONSPROJEKTE



Abb. 7: Frage: Was würden Sie sagen, wie gut ist Ihr Unternehmen aufgestellt, um die Business-Anforderungen umzusetzen, in Hinblick auf ...?; Skala von 1 = „schlecht“ bis 4 = „sehr gut“; alle Teilnehmer; vereinfachte Darstellung: „schlecht aufgestellt“ entspricht den Werten 1 und 2, „gut aufgestellt“ entspricht den Werten 3 und 4; n = 138

PROBLEME BEI DER UMSETZUNG DER TRANSFORMATIONSZIELE WIRD DURCH  
STEIGENDE KOMPLEXITÄT UND FEHLENDE TRANSFORMATIONSEXPERTISE  
WEITER VERSTÄRKT

Business- und IT-Transformationen stellen seit jeher komplexe Programme dar und erfordern oft enorme Anstrengungen in der Umsetzung. Nicht selten scheitern sie mit Blick auf die ursprünglichen Zielsetzungen und werden mit einem neuem Scope neu aufgesetzt. Beispiele sind große ERP-Einführungen, Anwendungsmodernisierungen, Post-Merger-Integrationen oder Prozessdigitalisierungsprojekte. Das ist nicht neu. Neu in der aktuellen Zeit ist jedoch, dass Unternehmen in einer komplexen Welt mit vielen komplexen Herausforderungen konfrontiert sind: Klimawandel, Wandel zu erneuerbaren Energien, Neuausrichtung der globalen Machtblöcke, Neuordnung der Weltwirtschaftsordnung, Digitalisierung, künstliche Intelligenz, demografischer Wandel und eine massive Beschleunigung der Technologiezyklen. Auf all diese Themen müssen Unternehmen reagieren, und zwar gleichzeitig.

Daher ist es wenig überraschend, dass 87 Prozent der Studienteilnehmenden feststellen, dass die Komplexität bei der Entwicklung von Transformationsstrategien enorm zugenommen hat. Erschwerend kommt hinzu: Die Komplexität wird in Zukunft weiter ansteigen. Auf diese neue Realität müssen Unternehmen sich einstellen und aufstellen – Anpassungen der Unternehmensstrukturen, der Organisationsform, der Zusammenarbeitsmodelle sowie der Skills und Kompetenzen sind erforderlich.



**Business Transformation –  
komplexe Herausforderungen erfordern neue Zusammenarbeitsmodelle**

Die Erkenntnis für entsprechende organisatorische Veränderungen ist in den meisten der untersuchten Unternehmen jedoch vorhanden: Acht von zehn der befragten Führungskräfte (81%) beobachten, dass ihre Transformationsprojekte immer häufiger fachbereichs- und funktionsübergreifend aufgesetzt werden. Dies zieht entsprechende Veränderungen bei den Organisationsstrukturen und Zusammenarbeitsmodellen nach sich. So erachten 83 Prozent die enge Verzahnung von Business und IT als wesentlichen Erfolgsfaktor für Transformationsprojekte. Allerdings gaben auch 41 Prozent an, diese Formen der fachbereichs- und funktionsübergreifenden Zusammenarbeit derzeit noch nicht implementiert zu haben.

Ebenfalls interessant: Obwohl die Studienteilnehmenden mehrheitlich angaben, grundsätzlich über ausreichend Fachexpertise zu verfügen, mangelt es zwei Dritteln der befragten Unternehmen (66 %) jedoch an Erfahrungswerten. Dies wird beispielsweise anhand der digitalen Transformation im Fahrzeug deutlich: In der Automobilindustrie besteht ein Mangel an Softwareentwicklern sowie an Know-how im Bereich des Digital Engineering – also ganz konkret in der Umsetzung des Software-defined Cars. Gleiches kann auch in anderen Industriebranchen beobachtet werden, in denen die Software immer mehr Einzug in die Produkte sowie die Produktentwicklung und Produktion hält.

**TRANSFORMATIONEN WERDEN KOMPLEXER – ENGE ZUSAMMENARBEIT VON BUSINESS UND IT GEWINNT AN RELEVANZ**

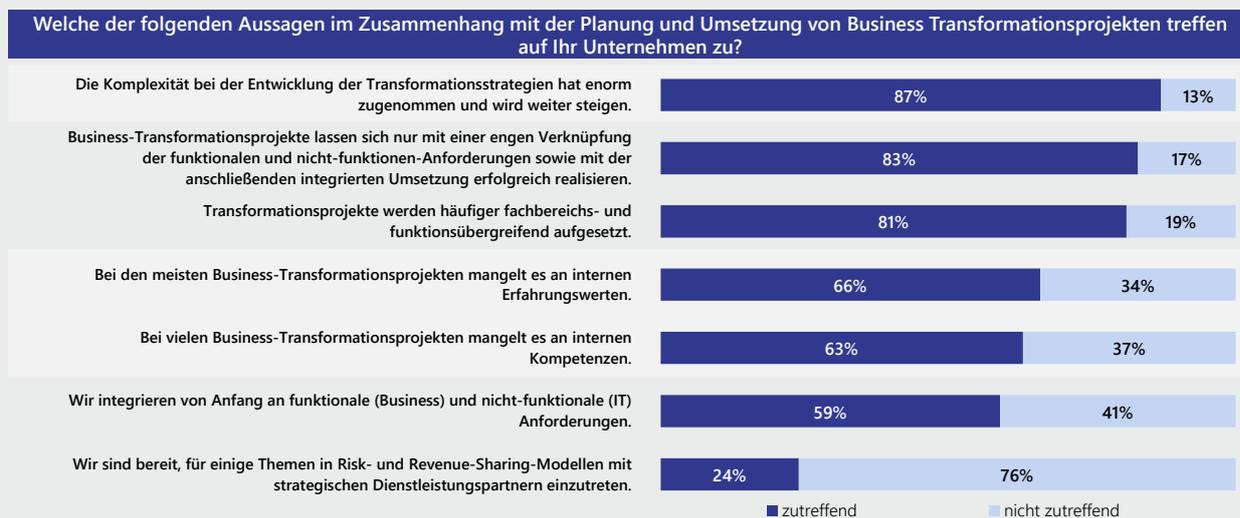


Abb. 8: Frage: Welche der folgenden Aussagen im Zusammenhang mit der Planung und Umsetzung von Business Transformationsprojekten treffen auf Ihr Unternehmen zu?; Skala von 1 = „trifft gar nicht zu“ bis 4 = „trifft voll zu“; alle Teilnehmer; vereinfachte Darstellung: „nicht zutreffend“ entspricht den Werten 1 und 2, „zutreffend“ entspricht den Werten 3 und 4“; n = 135



Business Transformation –  
komplexe Herausforderungen erfordern neue Zusammenarbeitsmodelle

## Rolle der Beratungs- & IT-Dienstleister beim Umsetzen von Transformationsvorhaben

Eine Mehrheit der befragten Unternehmen sieht sich mit einem steigenden Transformations- und Umsetzungsdruck sowie begrenzten oder nicht vorhandenen Skills und Kapazitäten in der Umsetzung von Transformationsprojekten konfrontiert. Dadurch steigt die ohnehin schon hohe Komplexität bei Transformationsthemen wie dem Wandel zu softwarebasierten Produkten und Geschäftsmodellen, Sustainability oder Customer Centricity weiter an.

### JEDES VIERTE UNTERNEHMEN HAT SCHWIERIGKEITEN, DIENSTLEISTER ZUR UMSETZUNG IHRER TRANSFORMATIONSPROGRAMME ZU FINDEN

Bei der Realisierung von Konzepten, der Umsetzung von Strategien sowie der Entwicklung und dem Rollout von Software vertrauen Unternehmen traditionell auf die Zusammenarbeit mit Beratungs- und IT-Dienstleistern. Ein großer Teil der befragten Unternehmen hat jedoch Schwierigkeiten, für spezifische Transformationsprogramme geeignete Beratungs- und IT-Dienstleister am Markt zu finden, die einerseits überhaupt die benötigten Kompetenzen und Erfahrungswerte mitbringen (40 %) und andererseits in Hinblick auf ihre Delivery-Stärke lieferfähig sind.

### VIER VON ZEHN UNTERNEHMEN HABEN SCHWIERIGKEITEN, EINEN GEEIGNETEN PARTNER FÜR IHRE TRANSFORMATIONSVORHABEN ZU FINDEN

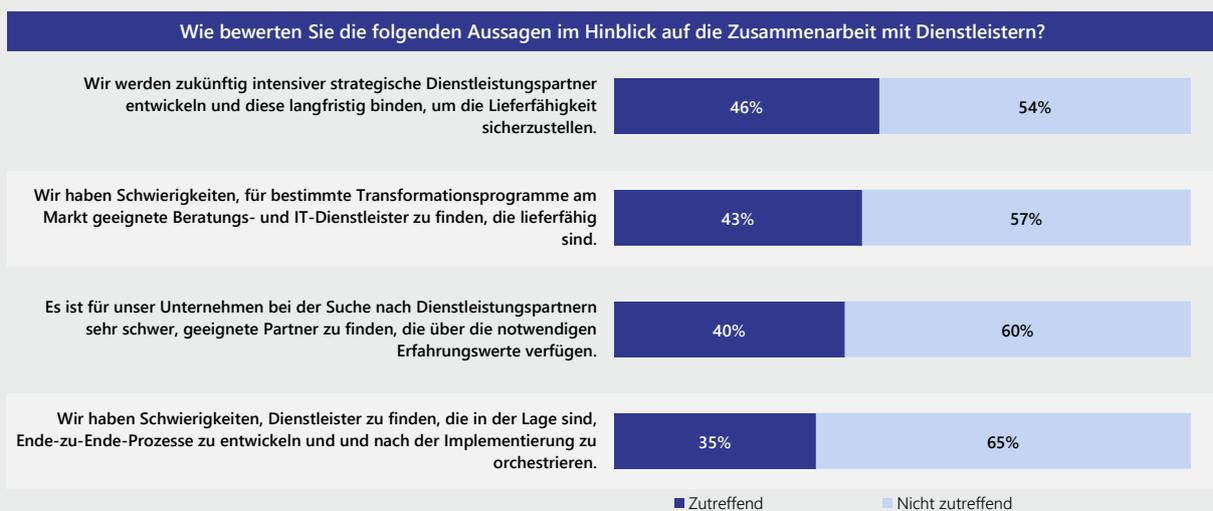


Abb. 9: Frage: Wie bewerten Sie die folgenden Aussagen im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit Dienstleistern?; Skala von 1 = „stimme gar nicht zu“ bis 4 = „stimme voll zu“; alle Teilnehmer; vereinfachte Darstellung: „Nicht zutreffend“ entspricht den Werten 1 und 2, „Zutreffend“ entspricht den Werten 3 und 4; n = 137

**Business Transformation –  
komplexe Herausforderungen erfordern neue Zusammenarbeitsmodelle**

Bestätigt werden diese Aussagen durch die aktuelle Lünendonk®-Studie „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland“. 63 Prozent (2023: 53 %) der befragten CIOs und IT-Leiter berichten von großen Schwierigkeiten, bei bestimmten Ausschreibungen überhaupt lieferfähige Beratungs- und IT-Dienstleister zu finden. Vor allem bei Themen rund um Data & AI, IT-Operations, IT-Architektur sowie Cloud und Cyber Security fehlen Experten am Markt. Erschwerend kommt hinzu: Der demografische Wandel und das damit verbundene schleichende Ausscheiden von IT-Mitarbeitenden wird in den kommenden Jahren zu einer Verschärfung des Mangels an Digitalexperten führen – zumindest in Deutschland. Diese Entwicklung führt dazu, dass 46 Prozent der befragten Unternehmen künftig ihre Dienstleister noch stärker an sich binden möchten, um sich auf diese Weise langfristig die Lieferfähigkeit zu sichern.

**IN ZUKUNFT FEHLEN BEI ENTSCHEIDENDEN TECHNOLOGIEN FACHKRÄFTE**

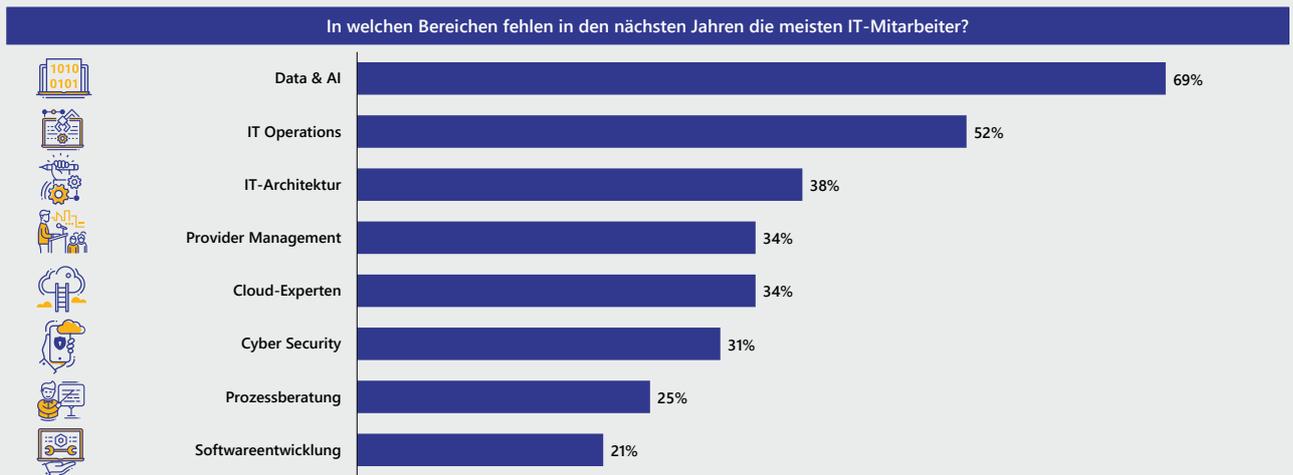


Abb. 10: Frage: In welchen Bereichen fehlen in den nächsten Jahren die meisten IT-Mitarbeiter?; Mehrfachnennungen; alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 146  
Quelle: Lünendonk®-Studie 2024: Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland

**EXTERNE KOMPETENZ IST ERFOLGSKRITISCH: FÜR JEDES ZWEITE UNTERNEHMEN HABEN MANAGEMENT- UND IT-BERATUNGEN EINE HOHE RELEVANZ BEI DER UMSETZUNG IHRER BUSINESS TRANSFORMATION**

Der hohe Transformationsdruck sowie die damit verbundenen Herausforderungen führen dazu, dass Unternehmen ihre Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern intensivieren – zumindest für komplexe und technologiegetriebene Transformationsprogramme ist diese Entwicklung am Markt zu beobachten. Darüber hinaus beobachtet Lünendonk, dass immer mehr Kunden vor allem in Management- und IT-Beratungen wichtige Innovations- und Transformationstreiber sehen, von denen zunehmend der Transfer von Technologie in das Business erwartet wird.



Business Transformation –  
komplexe Herausforderungen erfordern neue Zusammenarbeitsmodelle

58 Prozent der befragten Einkaufsverantwortlichen für Consulting- und IT-Services bestätigen die hohe Relevanz von Management- und IT-Beratungen bei der Umsetzung von Transformationsprojekten. Interessanterweise spielen Management- und IT-Beratungen vor allem aus Sicht der befragten CIOs (60 %) und der Consulting- und IT-Einkäufer (90 %) eine besonders große Rolle als Umsetzungspartner.

CONSULTING- UND IT-DIENSTLEISTER SPIELEN FÜR TRANSFORMATIONEN EINE WICHTIGE ROLLE



Abb. 11: Frage: Welche Rolle spielen Dienstleister wie Management- und IT-Beratungen in Ihrem Unternehmen für die erfolgreiche und nachhaltige Umsetzung und Implementierung von Transformationsprogrammen?; Skala von 1 = „sehr geringe Rolle“ bis 4 = „sehr große Rolle“; alle Teilnehmer; vereinfachte Darstellung; „geringe Rolle“ entspricht den Werten 1 und 2, „große Rolle“ entspricht den Werten 3 und 4; n = 141 (über 250 Mio. € bis 500 Mio. €: n = 25; über 500 Mio. € bis 1 Mrd. €: n = 23; über 1 Mrd. € bis 5 Mrd. €: n = 29; über 5 Mrd. € bis 10 Mrd. €: n = 25; über 10 Mrd. €: n = 39)



## Was erwarten Unternehmen von ihren Dienstleistungspartnern?

Die fortschreitende Komplexität von Transformationsprogrammen, insbesondere der digitalen Transformation, sowie der hohe Umsetzungsdruck gepaart mit einem Mangel an Digital- und Transformationsexpertise haben die Anforderungen an externe Dienstleister in den letzten Jahren stark verändert.

Gleiches gilt auch für die Inhalte von immer mehr Ausschreibungen. So beobachtet Lünendonk, dass häufiger integrierte Consulting- und IT-Umsetzungsservices ausgeschrieben, Transformationsprogramme zentralisiert, Aufgaben gebündelt und die Anzahl der Dienstleistungspartner auf ein Minimum reduziert werden, um die Programmsteuerung zu vereinfachen.

### VERGABESTRATEGIEN: MEHRHEIT DER UNTERNEHMEN BEVORZUGT DIE ZUSAMMENARBEIT MIT EINEM DIENSTLEISTUNGSPARTNER

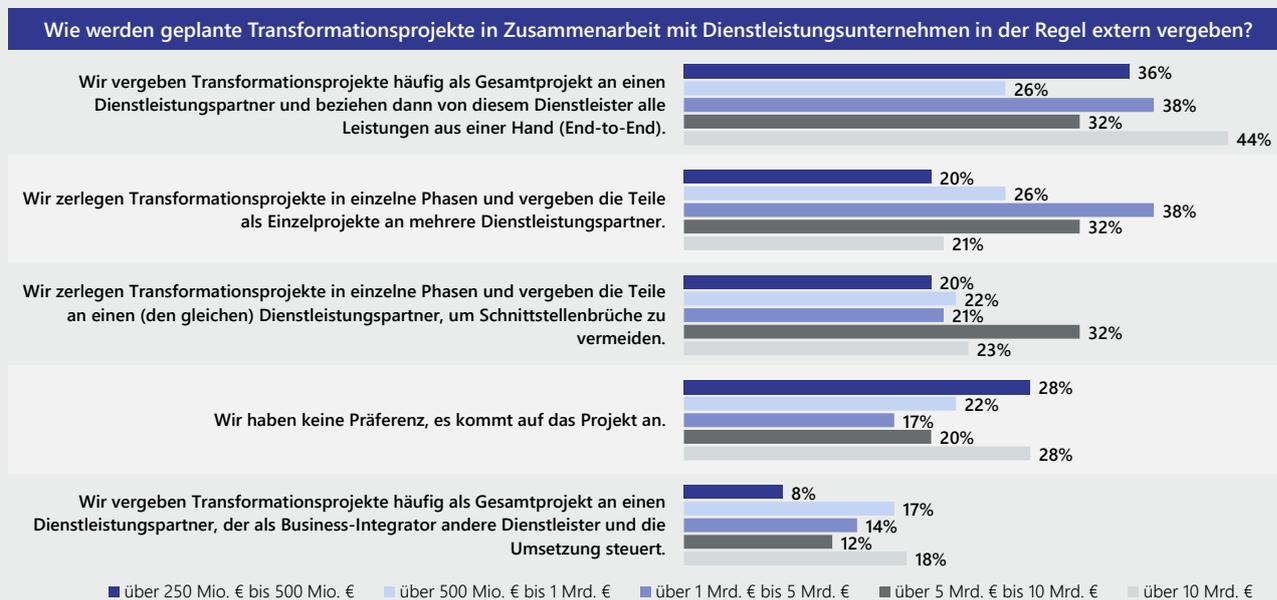


Abb. 12: Frage: Wie werden in Ihrem Unternehmen geplante Transformationsprojekte in Zusammenarbeit mit Dienstleistungsunternehmen in der Regel extern vergeben?; Mehrfachantwort; alle Teilnehmer; n = 138 (über 250 Mio. € bis 500 Mio. €: n = 25; über 500 Mio. € bis 1 Mrd. €: n = 23; über 1 Mrd. € bis 5 Mrd. €: n = 29; über 5 Mrd. € bis 10 Mrd. €: n = 25; über 10 Mrd. €: n = 39)



### Business Transformation – komplexe Herausforderungen erfordern neue Zusammenarbeitsmodelle

#### KOMPLEXITÄTSREDUZIERUNG UND UMSETZUNGSGESCHWINDIGKEIT: VOR ALLEM GROSSE UNTERNEHMEN BEVORZUGEN DIE ZUSAMMENARBEIT MIT EINEM ZENTRALEN DIENSTLEISTUNGSPARTNER

Die Auswertung der im Rahmen dieser Lünendonk-Studie durchgeführten Interviews verdeutlicht, dass eine Mehrheit der befragten Unternehmen bei der Umsetzung ihrer Transformationsprogramme die Zusammenarbeit mit einem Dienstleistungspartner präferiert. Dies trifft insbesondere auf die befragten Unternehmen mit einem Umsatz von über einer Milliarde Euro zu. So vergeben 44 Prozent der Unternehmen mit mehr als 10 Milliarden Euro Umsatz bestimmte Transformationsprojekte als Gesamtprojekt an einen zentralen Dienstleister. 32 Prozent beziehungsweise 23 Prozent der Unternehmen mit mehr als 5 Milliarden beziehungsweise 10 Milliarden Euro Umsatz splitten bestimmte Transformationsprogramme zwar in mehrere Phasen, arbeiten in den einzelnen Projektteilen jedoch bevorzugt mit dem gleichen Dienstleister zusammen, um Schnittstellenbrüche zwischen den einzelnen Phasen zu vermeiden und dadurch Komplexität zu reduzieren. Neben dem Ansatz "Alles aus einer Hand" zeigt sich in der Auswertung der Interviews, dass die befragten Unternehmen in einigen Fällen auch eine Zusammenarbeit mit mehreren Dienstleistern präferieren.

#### ANFORDERUNGEN AN DIENSTLEISTUNGSPARTNER: BREITES PORTFOLIO UND DEDIZIERTE SKILLS

Dienstleister, die an Ausschreibungen teilnehmen möchten, bei denen die Übernahme einer Gesamtverantwortung für die Umsetzung von Projekten im Mittelpunkt steht, müssen neben einer ausgeprägten Delivery-Stärke über ein breites und interdisziplinäres Portfolio sowie über Kompetenzen in der Projekt- und Programmsteuerung, im Change Management sowie eine hohe technologische Expertise verfügen.

### Lünendonk im Interview mit Kirsten Rottmann, IT-Strategie & IT-Performancemanagement, EWE

**Viele Unternehmen stehen einer Reihe strategischer Herausforderungen gegenüber – von der Sustainable Transformation, dem Wandel zum datengetriebenen Unternehmen bis zur IT-Modernisierung. Welche Rolle spielen in diesem Kontext externe Beratungen und IT-Dienstleister für Sie?**

Bei der Umsetzung unserer beiden strategischen Stoßrichtungen „klimaneutral“ und „digital“ sind externe Beratungen und IT-Dienstleister für uns insbesondere bei neuen Themen relevant, wenn es beispielsweise um die Strategieentwicklung und die Nutzung von Best Practices beim Einsatz neuer Technologien geht. Gleichzeitig sind wir stets bestrebt, besonders geschäftskritische Themen aus eigener Kraft zu bedienen und bauen spätestens in der Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern die notwendigen eigenen Kompetenzen auf.

**Was verändert sich aus Ihrer Sicht in der Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern?**

Wir binden externe Dienstleister zunehmend über einen längeren Zeitraum als strategische Partner an uns oder setzen Dienstleister mit speziellen Kompetenzen gezielt und selektiv für ausgewählte Herausforderungen ein. Die Zusammenarbeit zeichnet sich durch eine stärkere Remote-Arbeit der Dienstleister aus und ist insgesamt partnerschaftlicher geworden. Zunehmend wird auch auf Nachhaltigkeit Wert gelegt, im Sinne der Umsetzung nachhaltiger Praktiken durch die Dienstleister.

**Welche Anforderungen an Beratungen und IT-Dienstleister werden in Zukunft aus Ihrer Sicht besonders stark zunehmen?**

Zukünftig wird die Rolle des Service Integrators noch bedeutender. Insbesondere das Denken in und der Aufbau von Ökosystemen und Plattformen sowie das dafür geeignete Partnernetzwerk werden eine größere Rolle spielen.

## WAS ERWARTEN UNTERNEHMEN VON IHREN DIENSTLEISTUNGSPARTNERN?

### Business Transformation – komplexe Herausforderungen erfordern neue Zusammenarbeitsmodelle

70 Prozent der befragten Unternehmen erwarten ein integriertes Portfolio bestehend aus Consulting, Softwareentwicklung, Implementierung und Service-Orchestration aus einer Hand (Full-Service). 73 Prozent legen in Ausschreibungen darüber hinaus darauf Wert, dass ihre Transformationspartnern in der Lage sind, Ende-zu-Ende-Prozesse zu steuern und mehrere digitale Services zu orchestrieren (z. B. eine gesamte Customer Journey von Marketing- und Sales-Kanäle bis zum Kundenservice).

Wie hoch in manchen Fällen der Innovations- und Transformationsdruck bei gleichzeitig fehlender interner Expertise ist, wird daran ersichtlich, dass 55 Prozent der befragten Konzerne sich von ihren Dienstleistern wünschen, dass diese die Entwicklung kompletter Softwarepakete selbstständig übernehmen (58 %) und diese auch als Managed Service betreiben (56 %). Vor allem Managed Services gewinnen stark an Relevanz, vor allem, weil für den Betrieb von cloud-basierten Softwareanwendungen immer höhere Anforderungen an IT-Security, Regulatorik, Verfügbarkeit und Performance bestehen und Unternehmen zunehmend Schwierigkeiten haben, die Anforderungen an die IT-Operations ebenso regelkonform zu erfüllen wie die sich kontinuierlich verändernden Anforderungen aus dem Business an Softwarelösungen. In vielen IT-Abteilungen besteht bereits ein signifikanter Fachkräftemangel, was ebenfalls zu einer steigenden Nachfrage nach Managed Services führt. Die Befragungsergebnisse bestätigen aus Sicht der Mehrheit der Studienteilnehmenden die Relevanz der Dienstleistertypologie des „**Business Transformation Partners**“.

### INTEGRIERTES CONSULTING- UND IT-UMSETZUNGSPORTFOLIO HAT IN AUSSCHREIBUNGEN EINE HOHE RELEVANZ, EBENSO WIE BUSINESS INTEGRATION



Abb. 13: Frage: Was muss ein Dienstleister an Kompetenzen mitbringen, damit Sie ein Projekt mit ihm umsetzen?; Skala von 1 = „nie“ bis 4 = „immer“; alle Teilnehmer; dargestellte Antworten beziehen sich auf „manchmal“ und „immer“; n = 137

## WAS ERWARTEN UNTERNEHMEN VON IHREN DIENSTLEISTUNGSPARTNERN?

Business Transformation –  
komplexe Herausforderungen erfordern neue Zusammenarbeitsmodelle

### DIGITALE TRANSFORMATION RÜCKT IN DIE GESCHÄFTSMODELLE UND KUNDEN ERWARTEN VON IHREN DIENSTLEISTUNGSPARTNERN DIGITAL ENGINEERING UND SERVICE-ORCHESTRIERUNG

Mit Blick in die Zukunft werden sich die Anforderungen der Unternehmen noch weiter verändern.

#### DIGITAL ENGINEERING

59 Prozent der befragten Führungskräfte sind der Meinung, dass Beratungs- und IT-Dienstleister in Zukunft Kompetenzen im Digital Engineering vorweisen müssen – zumindest in der Industrie und in entsprechenden Produktentwicklungsprojekten. Dies steht in engem Zusammenhang mit der fortschreitenden digitalen Transformation von Geschäftsmodellen und Industrieprodukten. Tatsächlich steckt IT in immer mehr Produkten und Dienstleistungen und entwickelt sich folglich zu einem wesentlichen Treiber der Wertschöpfung. Fahrzeuge, Elektronikbauteile, Medizintechnik, Anlagen zur Energieerzeugung, Haushaltgeräte oder Maschinen und Anlagen bestehen zu einem immer größeren Teil aus Software und sind mit Sensoren vernetzt, um während der Nutzung Daten zu sammeln, mit denen wiederum digitale und datenbasierte Geschäftsmodelle ermöglicht oder Reparaturen oder Updates – beispielsweise via Over-the-Air-Updates oder Augmented Reality – besser und schneller durchgeführt werden sollen. Immer stärker verschwimmen daher die Grenzen zwischen klassischem Engineering (Produktentwicklung), Softwareentwicklung und Systemintegration zum Digital Engineering, unter anderem weil die Produktentwicklung durch Technologien wie CAD-Software, digitalem Zwilling und künstlicher Intelligenz inzwischen deutlich stärker digital und vor allem datenbasiert erfolgt.

#### Lünendonk im Interview mit Thomas Flesch, Global Commodity Manager, Siemens Energy

**Transformationsprojekte sind seit jeher komplex und herausfordernd. Durch die digitale Transformation haben sich einige neue Themen ergeben, welche ein verändertes Denken und Handeln erfordern. Wie haben sich die Anforderungen an Transformationsprojekte in den letzten Jahren verändert?**

Die Notwendigkeit der Digitalisierung und Reduzierung der Prozesskomplexität wird erkannt, die Umsetzung erfolgt aber nur langsam. Veränderungen im Welthandel, agile Praktiken und neue Anforderungen in der Softwareentwicklung sorgen für einen unaufhaltsamen Fortschrittsschub. Die Vielfalt an Softwarelösungen für unterschiedliche Anwendungsfelder und Einsatzmöglichkeiten erfordert zudem Vereinheitlichungen – vor allem in Bezug auf Schnittstellen und Funktionalitäten –, so dass hier das Know-how von Beratungshäusern gefragt ist.

**Wie verändern sich infolgedessen Anforderungen an Beratungen und IT-Dienstleister?**

Spezialberatungen werden zunehmend durch Generalisten mit breitem Fachwissen ersetzt. Dabei werden branchenorientierte, modulspezifische Beratungsfelder weniger und übergreifende, agile Entwicklungsthemen zur Digitalisierung stärker nachgefragt.

**Welche Entwicklungen nehmen Sie am Beratungs- und IT-Dienstleistungsmarkt wahr? Verändern sich das Leistungsportfolio und die Positionierung einiger Dienstleister?**

Die klassischen Beratungshäuser sind nach wie vor eine feste Größe, wenn es um spezifische Transaktionen geht. Einige erweitern ihre Kompetenzen. Weniger bekannte Anbieter gewinnen dafür bei neuen Themen an Relevanz.

**Laut der Studie gibt jedes zweite Unternehmen an, dass es immer wichtiger wird, dass Dienstleister ihre Kunden bei der Entwicklung kompetenzbasierter Talentstrategien und beim Onboarding neuer Mitarbeiter unterstützen. Wie bewerten Sie dieses Ergebnis?**

Dieses Ergebnis kann ich bestätigen. Fehlende Budgets und eine mangelnde Änderungsbereitschaft von Mitarbeitern verzögern den notwendigen Erneuerungsprozess. Schließlich liegt es in der Natur der Menschen, an etablierten Prozessen und Strukturen festzuhalten. Gleichzeitig erfordern schnellere Zyklen in der Softwareentwicklung, die Globalisierung und regulatorische Veränderungen eine Reaktion auf diese Entwicklungen. Ein probates Mittel ist der Einsatz externer Dienstleister, um die Veränderungsmaßnahmen zu legitimieren und zu beschleunigen.

### Business Transformation – komplexe Herausforderungen erfordern neue Zusammenarbeitsmodelle

#### SERVICE-ORCHESTRATION

In den vergangenen Jahren lässt sich neben dem Trend zu softwaredefinierten Produkten eine Zunahme funktionsübergreifender Umsetzung von Digitalisierungsprojekten beobachten. Das hängt sehr stark mit den hohen Anforderungen an die Customer Experience zusammen, die erst durch eine hohe Prozessqualität und reibungslos ineinanderlaufende Kundenprozesse gewährleistet werden können. Einzelne Prozess-Silos werden daher sukzessive aufgelöst, wodurch stattdessen Funktionen wie Marketing, Vertrieb, Operations und Kundenservice verstärkt in Produktteams zusammenarbeiten und gemeinsam die Verantwortung für ein bestimmtes digitales Produkt (z. B. Digital Channel, Service-App) sowie für die Steuerung der gesamten Customer Journey mit allen relevanten Kanälen und Touchpoints übernehmen.

Diese Entwicklung ist vor allem in Bezug auf den Aufbau digitaler Plattformen zur Umsetzung kundenzentrierter Strategien (Digital Commerce, E-Commerce, Content, Digital Marketing) am Markt zu beobachten. Bei diesen Themen ist häufig eine fachbereichs- und funktionsübergreifende Planung und Steuerung notwendig, insbesondere da die Customer Journey über alle relevanten Kanäle und Touchpoints hinweg in einem Ende-zu-Ende-Ansatz gesteuert werden muss. Hierfür werden entsprechend breit aufgestellte Dienstleistungspartner benötigt, die einen integrierten Ansatz verfolgen und in der Lage sind, unterschiedliche Services zu orchestrieren. Da die Unternehmen immer mehr Wert auf eine End-to-End-Betrachtung der gesamten Customer Journey legen, erwarten sie dies auch von ihren Dienstleistern.

44 Prozent der Interviewpartner prognostizieren daher, dass die Fähigkeit, als Service-Integrator eigenverantwortlich Ende-zu-Ende-Prozesse entlang des gesamten Life Cycles zu steuern, in Zukunft an Relevanz gewinnen wird. Dies wird durch die [Lünendonk®-Studie „Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland“](#) bestätigt, laut der die Fähigkeit, als Service-Integrator mehrere Prozesse in einem Ende-zu-Ende-Ansatz zu orchestrieren, für 82 Prozent der Unternehmen bereits heute bei Digital-Experience-Projekten von hoher Relevanz ist.



## WAS ERWARTEN UNTERNEHMEN VON IHREN DIENSTLEISTUNGSPARTNERN?

Business Transformation –  
komplexe Herausforderungen erfordern neue Zusammenarbeitsmodelle

### ZUNEHMENDE RELEVANZ VON DIGITAL ENGINEERING SKILLS, ZERTIFIZIERTEN PARTNERSCHAFTEN UND INNOVATIONSFÖRDERUNG BEI DIENSTLEISTERN

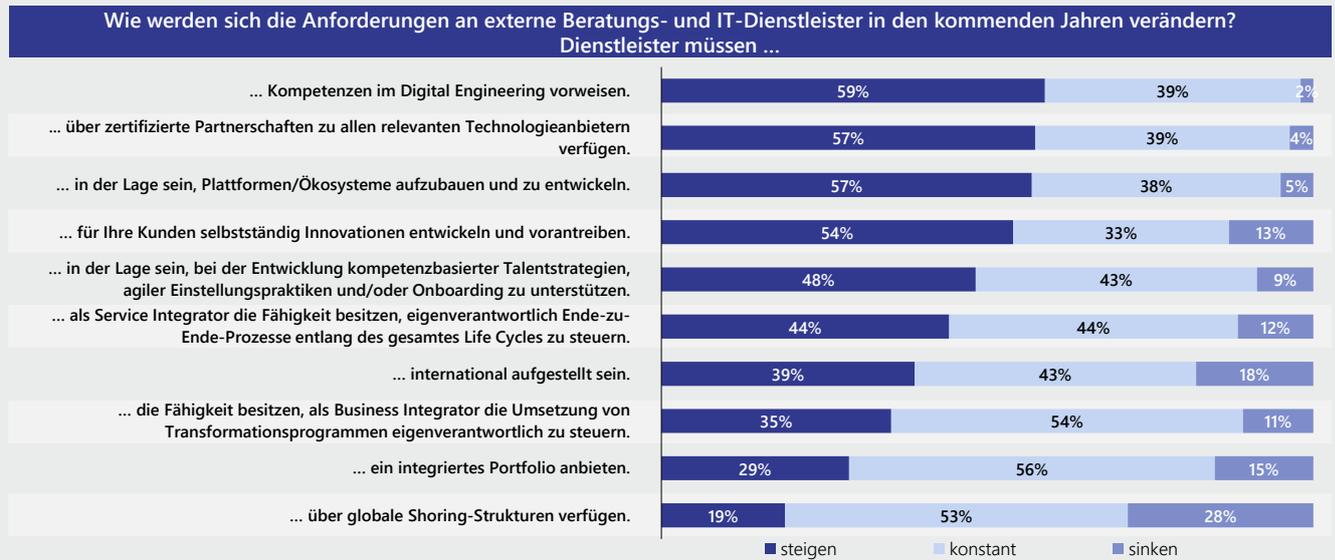


Abb. 14: Frage: Wie werden sich in Ihrem Unternehmen die Anforderungen an externe Beratungs- und IT-Dienstleister in den kommenden Jahren verändern?; alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 137; n = 51 (Digital Engineering)



Business Transformation –  
komplexe Herausforderungen erfordern neue Zusammenarbeitsmodelle

## Relevanz der Dienstleistertypologie „Business Transformation Partner“

Die These, dass "immer mehr Unternehmen auf die Zusammenarbeit mit Dienstleistungspartnern setzen, die alle relevanten Konzeptions-, Entwicklungs- und Umsetzungsleistungen aus einer Hand anbieten und in der Lage sind, immer größere Leistungspakete in einem End-to-End-Ansatz zu verantworten", wurde anhand der Lünendonk-Definition eines Business Transformation Partners überprüft (vgl. Abbildung 15). Die Interviewpartner wurden gebeten, die Relevanz dieses Dienstleisterkonzeptes für ihr Unternehmen zu bewerten.

In jedem zweiten befragten Unternehmen wird diesem Full-Service- und Ende-zu-Ende-Ansatz eine hohe Relevanz beigemessen. In den befragten Konzernen mit mehr als einer Milliarde Euro Umsatz liegt die Zustimmung zu diesem Konzept sogar bei rund 60 Prozent. Ebenfalls überdurchschnittlich hoch ist die Relevanz für diesen Ansatz in den Consulting- und IT-Einkaufsabteilungen, die immer stärker an einer Bündelung von Services und der Vergabe an einen oder wenige strategische Dienstleistungspartner interessiert sind.

### DIGITALE TRANSFORMATION, STEIGENDE KOMPLEXITÄT & UMSETZUNGSDRUCK – VERÄNDERTE ANFORDERUNGEN AN ZUSAMMENARBEIT MIT BERATUNGS- UND IT-DIENSTLEISTERN

#### Definition „Business Transformation Partner“

Immer mehr Unternehmen bevorzugen die Zusammenarbeit mit Dienstleistungspartnern, die alle relevanten Konzeptions-, Entwicklungs- und Umsetzungsleistungen aus einer Hand anbieten und in der Lage sind, immer größere Leistungspakete in einem End-to-End-Ansatz zu verantworten. Lünendonk bezeichnet diese Gruppe der Dienstleister als „**Business Transformation Partner**“.

Unter einem **Business Transformation Partner** versteht Lünendonk eine Typologie von Dienstleistern, die signifikante Umsätze mit Management- und IT-Beratung, Prozessberatung, Entwicklung von digitalen Produkten, Softwareentwicklung, Implementierung und IT-Operations erzielen. Darüber hinaus verantworten Business Transformation Partner als externe Dienstleistung die Integration, Orchestrierung und Steuerung von funktionsübergreifenden Prozessen, digitalen Produkte und User/Customer Journeys entlang des gesamten Life Cycles.

Für **50 Prozent**  
der Studienteilnehmenden hat das Konzept  
„Business Transformation Partner“ eine hohe  
Relevanz.



Abb. 15: Frage: Wie bewerten Sie die Relevanz dieses Konzepts „Business Transformation Partner“ in Bezug auf Ihr Unternehmen?; Skala von 1 = „nicht relevant“ bis 4 = „sehr relevant“; alle Teilnehmer; dargestellte Antworten beziehen sich auf „eher relevant“ und „sehr relevant“; n = 141

Business Transformation –  
komplexe Herausforderungen erfordern neue Zusammenarbeitsmodelle

RELEVANZ VON BUSINESS TRANSFORMATION PARTNER IST HOCH, HAT ABER NOCH POTENZIAL

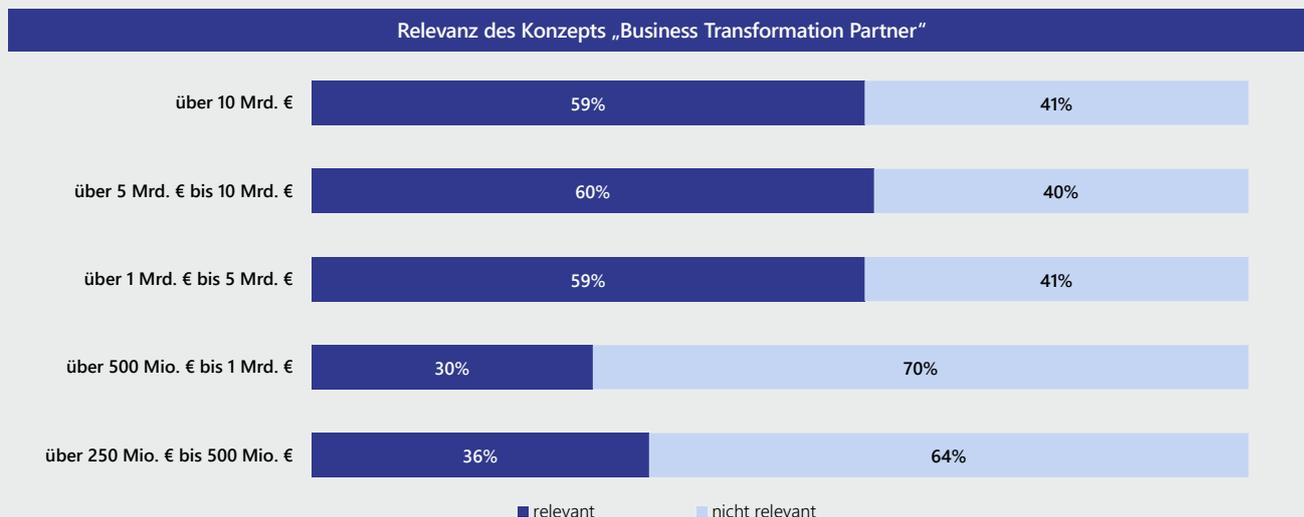


Abb. 16: Frage: Wie bewerten Sie die Relevanz dieses Konzepts „Business Transformation Partner“ in Bezug auf Ihr Unternehmen?; Skala von 1 = „nicht relevant“ bis 4 = „sehr relevant“; alle Teilnehmer; vereinfachte Darstellung: „nicht relevant“ entspricht den Werten 1 und 2, „relevant“ entspricht den Werten 3 und 4; n = 141 (über 250 Mio. € bis 500 Mio. €: n = 25; über 500 Mio. € bis 1 Mrd. €: n = 23; über 1 Mrd. € bis 5 Mrd. €: n = 29; über 5 Mrd. € bis 10 Mrd. €: n = 25; über 10 Mrd. €: n = 39)

KUNDEN ERWARTEN VON BUSINESS TRANSFORMATION PARTNERN EIN TIEFES  
VERSTÄNDNIS IHRES GESCHÄFTSMODELLS UND OPERATING MODELS

In einer offenen Frage (ungestützt) wurden die Befragten zudem gebeten, diejenigen Consulting- und IT-Services zu nennen, die sie am stärksten von einem Business Transformation Partner erwarten. Die offenen Antworten wurden von Lünendonk mithilfe einer inhaltlichen Clusterung zu Kategorien zusammengefasst.

Die meisten Nennungen entfielen auf die Kategorien „Prozesse“, „Strategie“ und „Fach- und Branchenexpertise“, also alles Themenfelder, die einen strategischen oder operativen Bezug haben und eine Voraussetzung für die Einführung von digitalen Technologien darstellen. Das ist insofern schlüssig, da der reine Einsatz von digitalen Technologien noch keinen Business-Benefit erzeugt, sondern dieser erst durch die entsprechenden Rahmenbedingungen (Organisation, Mindset, Strategie) geschaffen werden muss.



Business Transformation –  
komplexe Herausforderungen erfordern neue Zusammenarbeitsmodelle

RELEVANTE SERVICES UND SKILLS AUS KUNDENPERSPEKTIVE EINES BUSINESS TRANSFORMATION PARTNER –  
UNGESTÜTZTE ANTWORTEN

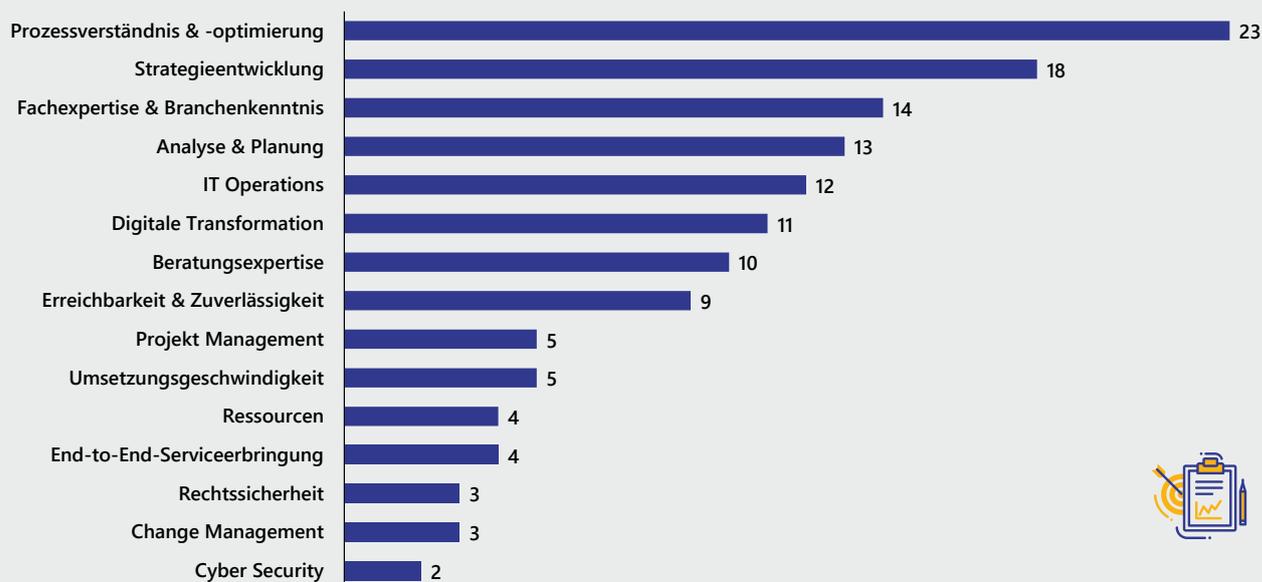


Abb. 17: Frage: Welche Services gehören aus Ihrer Sicht zu einem Business Transformation Partner?; Mehrfachantwort; offene Frage; mindestens zwei Nennungen; alle Teilnehmer; n = 135

FÜR KUNDEN KÖNNEN SICH BERATUNGS- UND IT-DIENSTLEISTER AM BESTEN  
DURCH EINE BREITE CONSULTING-EXPERTISE ALS BUSINESS TRANSFORMATION  
PARTNER POSITIONIEREN

Die zuvor beschriebene Marktbeobachtung, dass eine entsprechende konzeptionelle Vorleistung auf Ebene der Organisation, der Prozesse und der Unternehmenskultur die Grundlage für eine erfolgreiche Einführung und Skalierung von digitalen Technologien und Softwarelösungen ist und daher Consulting-Services für Projekte rund um die digitale Transformation an Relevanz gewinnen, wird durch die Studienteilnehmenden bestätigt.

So sehen neun von zehn Studienteilnehmenden die IT-Beratung (93 %) und die Organisations- und Prozessberatung (88 %) als wichtige Leistungsfelder für Dienstleister an, die sich als Business Transformation Partner positionieren wollen. In Konsequenz dessen unterliegen auch die Inhalte der Ausschreibungen einer Veränderung. Neben IT-Umsetzungsleistungen werden zunehmend auch Consulting-Leistungen nachgefragt.



### Business Transformation – komplexe Herausforderungen erfordern neue Zusammenarbeitsmodelle

Im Kontext der zunehmenden Cloud-Nutzung – sowohl im IT-Betrieb als auch im Rahmen der Entwicklung von cloud-nativen Softwarelösungen – rücken Governance, Risk und Compliance (GRC) immer mehr in den Fokus und stellen einen kritischen Faktor bei der Umsetzung von Digitalisierungsprojekten dar. Vor allem in regulierten Branchen wie Banken, Versicherungen, Energieversorgern, Krankenkassen und dem öffentlichen Sektor schreibt die Regulatorik strenge Auflagen vor, die beim Einkauf von Cloud-Diensten zu berücksichtigen sind. Entsprechende Beratungsleistungen im Zusammenhang mit der Entwicklung und Umsetzung von Cloud-Strategien bewerten 72 Prozent der Befragten als ein wichtiges Leistungselement, welches Beratungs- und IT-Dienstleister im Portfolio haben sollten, wenn sie sich als Umsetzungspartner für digitale Transformationsprojekte positionieren wollen.

Aus der Perspektive von 64 Prozent der Befragten umfasst das Leistungsspektrum eines Business Transformation Partners neben der fachlichen und konzeptionellen Expertise auch Implementierungsleistungen. Das hängt vor allem damit zusammen, weil Roll-outs in der Regel internationale und personalintensive Projekte sind, bei denen eine gewisse Größe und hohe Technologieexpertise ebenso notwendig sind wie eine hohe Kompetenz in der Steuerung von komplexen Roll-out-Projekten. Softwareentwicklung ist dagegen für die Mehrheit der befragten Entscheider eine Service-Kategorie, die nicht zwingend in das Leistungsspektrum eines Business Transformation Partners gehört – wobei 54 Prozent der befragten Entscheider aus Konzernen mit mehr als 10 Milliarden Euro Umsatz die Softwareentwicklung durchaus als eine sehr wichtige Service-Kategorie ansehen. Unter den befragten Einkaufsverantwortlichen für Consulting- und IT-Services, die in ihren Warengruppenstrategien zunehmend die Bündelung von Auftragspaketen in den Fokus rücken, sind es sogar 67 Prozent, die der Softwareentwicklung ein wichtiges Portfolioelement beimessen.

#### Lünendonk im Interview mit Volker Muhr, Leiter Beschaffung IT-Dienstleistungen, Deutsche Bahn

**Unsere Studie zeigt, dass die Unternehmen eine ganze Reihe an strategischen Themen umzusetzen haben. Dabei mangelt es ihnen weniger an Fachexpertise, sondern in der Umsetzungsgeschwindigkeit sehen sich viele Unternehmen nicht gut aufgestellt. Welche Rolle spielen externe Dienstleistungspartner für Ihre digitale Transformation?**

Die Aussagen können wir bestätigen. Fachexpertise ist intern vorhanden. Im Wesentlichen bereitet die Übersetzungsleistung vom Fachlichen ins Technische Schwierigkeiten. Hier nehmen Dienstleister eine wichtige Rolle ein.

**Wie haben sich in Ihrem Unternehmen die Anforderungen an Dienstleister verändert?**

Uns als Deutsche Bahn Konzern beschäftigt neben vielen anderen Themen vor allem die Konvergenz zwischen IT und OT. Die Verbindung beider Welten ist für uns die Grundlage für eine digitale Zukunft.

**Jedes zweite befragte Unternehmen bevorzugt die Zusammenarbeit mit Dienstleistungspartnern, die Services wie Management- und IT-Beratung, Prozessberatung, Softwareentwicklung und Implementierungsleistungen aus einer Hand anbieten und in der Lage sind, als Business Integrator komplexe Transformationsprogramme zu steuern.**

Lünendonk®-Studie 2024

**Lünendonk bezeichnet diese Gruppe der Dienstleister als „Business Transformation Partner“. Wie blicken Sie auf diese Art von Dienstleister?**

Unter Vergaberechtsaspekten wählen wir „Best of Class“ bei vergleichbaren Leistungen aus. Hier bevorzugen wir aber für einige Themenfelder durchaus thematisch breit aufgestellte Dienstleister, die mehrere Kompetenzfelder abdecken. Das ist vor allem überall dort relevant, wo Integrationsleistungen im Fokus stehen.

**Wie wird sich aus Ihrer Sicht der Beratungs- und IT-Dienstleistungsmarkt verändern? Werden Consulting- und IT-Themen beispielsweise weiter zusammenwachsen und wird die Marktkonsolidierung sich fortsetzen?**

Die Marktkonsolidierung nimmt auch aus meiner Sicht weiter zu. Durch neue Technologien wie etwa KI oder gesellschaftliche Entwicklungen – beispielsweise der stärkere Fokus auf Nachhaltigkeit – entstehen aber auch neue Nischen. Das Zusammenwirken von fachlichem und technischem Verständnis wird bei der digitalen Transformation und der zunehmenden technologischen Geschwindigkeit daher wichtiger, zum Beispiel in Form von Digital Twins bei Brücken oder Zügen.

Business Transformation –  
komplexe Herausforderungen erfordern neue Zusammenarbeitsmodelle

LEISTUNGSFELDER EINES BUSINESS TRANSFORMATION PARTNERS – GESTÜTZTE ANTWORTEN



Abb. 18: Frage: Wir subsumieren folgende Leistungsfelder unter einem Business Transformation Partner. Bitte geben Sie jeweils an, ob Sie diese Leistungsfelder ebenfalls als relevant erachten.; Mehrfachantwort; alle Teilnehmer; n = 141

LEISTUNGSFELDER EINES BUSINESS TRANSFORMATION PARTNERS NACH UNTERNEHMENSGRÖSSEN

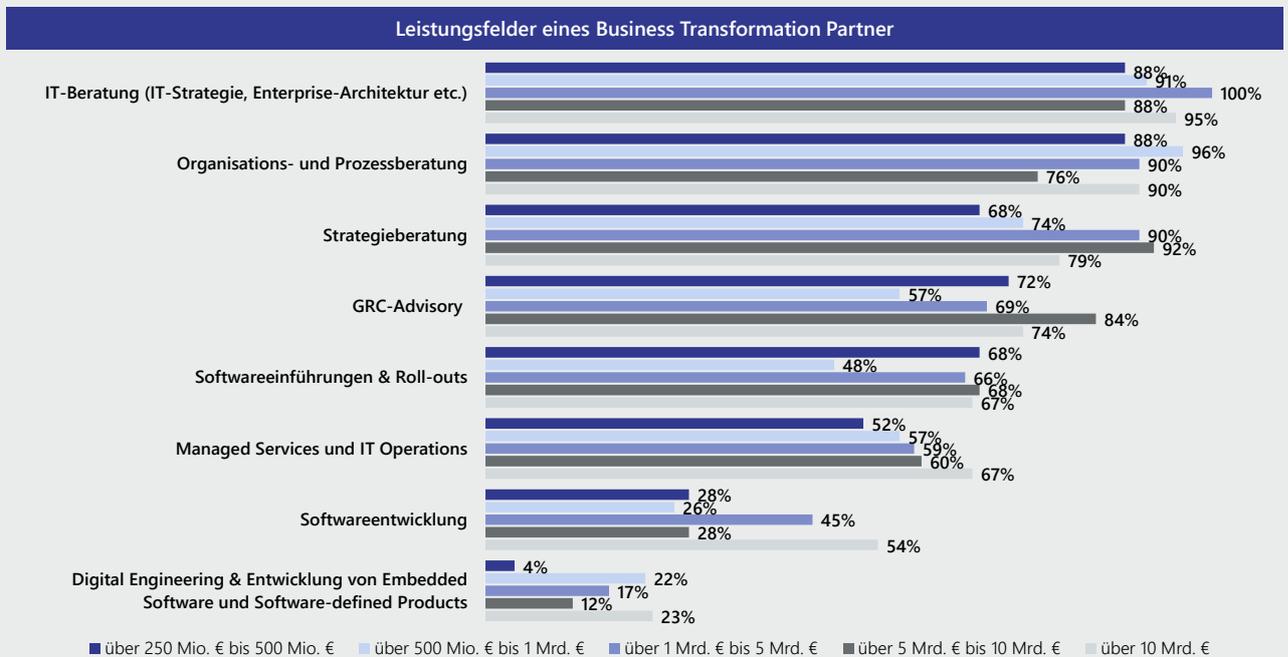


Abb. 19: Frage: Wir subsumieren folgende Leistungsfelder unter einem Business Transformation Partner. Bitte geben Sie jeweils an, ob Sie diese Leistungsfelder ebenfalls als relevant erachten.; Mehrfachantwort; alle Teilnehmer; n = 141 (über 250 Mio. € bis 500 Mio. €: n = 25; über 500 Mio. € bis 1 Mrd. €: n = 23; über 1 Mrd. € bis 5 Mrd. €: n = 29; über 5 Mrd. € bis 10 Mrd. €: n = 25; über 10 Mrd. €: n = 39)

# Führende Business Transformation Partner in Deutschland

Aus Sicht der befragten CxOs, Business- und IT-Verantwortlichen sowie Einkaufsleiter für Consulting- und IT-Services gibt es nur eine geringe Zahl an Beratungs- und IT-Dienstleistern auf dem deutschen Markt, welche die im vorangegangenen Kapitel beschriebenen Anforderungen an einen Gesamtdienstleister erfüllen. Je nach Unternehmensgröße werden unterschiedliche Dienstleister als Business Transformation Partner wahrgenommen.

Insgesamt zeigt sich zwar, dass der Markt für Business Transformation Partner in Deutschland das beträchtliche Volumen eines Multi-Milliardenmarkt aufweist, jedoch die Zahl der Dienstleister, die alle relevanten Leistungsfelder in einem integrierten Full-Service-Portfolio anbieten und die Ausschreibungsanforderungen erfüllen, limitiert ist.

Bei der Frage, welche drei Beratungs- und IT-Dienstleister auf Basis der zuvor definierten Kriterien (siehe Abbildung 20) als Business Transformation Partner im deutschen Markt wahrgenommen werden, wurden von den Interviewpartnern am häufigsten der Marktführer im deutschen Beratungs- und IT-Markt, Accenture, genannt. Die zweithäufigsten Nennungen entfielen auf IBM, gefolgt von KPMG, Deloitte, EY und PwC.

Da das Konzept des Business Transformation Partners vor allem bei Großunternehmen und Konzernen mit mehr als einer Milliarde Euro Umsatz eine hohe Relevanz erfährt, ist der Blick auf die Wahrnehmung der Dienstleister nach Größenklassen interessant. So zeigt sich, dass bei den Studienteilnehmern aus Unternehmen mit mehr als 10 Milliarden Euro Umsatz Capgemini deutlich mehr Nennungen erhalten hat (26 %) als beispielsweise EY, PwC oder Deloitte. Das hängt vor allem damit zusammen, dass Capgemini schwerpunktmäßig Kunden in dieser Größenklasse bedient, während die anderen Beratungen auch ein relevantes Business in den anderen Größenklassen betreiben.



### Business Transformation – komplexe Herausforderungen erfordern neue Zusammenarbeitsmodelle

#### TOP-3 BERATUNGS- UND IT-DIENSTLEISTER, DIE AUS SICHT DER KUNDEN ALS BUSINESS TRANSFORMATION PARTNER AGIEREN

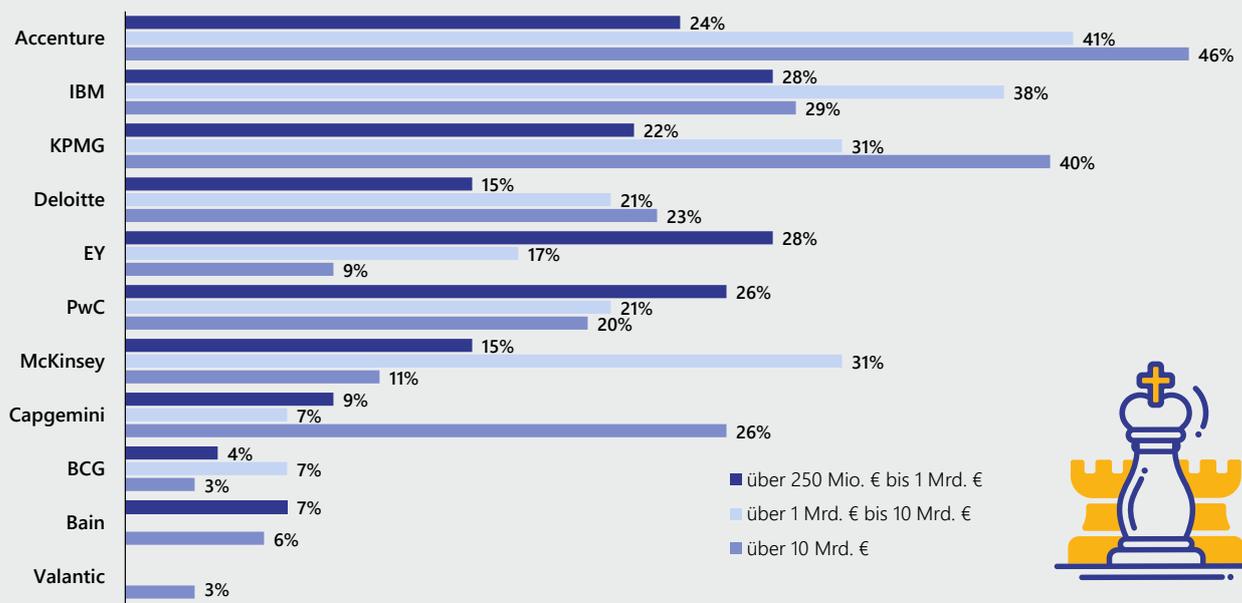


Abb. 20: Frage: Welche 3 Beratungs- und IT-Dienstleister nehmen Sie auf Basis dieser Definition als Business Transformation Partner im deutschen Markt wahr?; Mehrfachantwort; mindestens drei Nennungen; alle Teilnehmer; n = 135 (über 250 Mio. € bis 1 Mrd. €: n = 46; über 1 Mrd. € bis 5 Mrd. €: n = 29; über 5 Mrd. €: n = 60)

#### WELCHE SERVICES GEHÖREN ZU EINEM BUSINESS TRANSFORMATION PARTNER?

Lünendonk definiert die folgenden Service-Kategorien als Bestandteil des Konzepts „Business Transformation Partner“. Dabei liegt der Fokus sowohl auf der integrierten Portfolioaufstellung als auch auf der Sicherstellung einer starken Expertise und Lieferfähigkeit in sämtlichen dieser Service-Kategorien.

Daher muss ein Business Transformation Partner gemäß der vorliegenden Definition **in allen** der in Abbildung 21 dargestellten Service-Kategorien signifikante Umsätze generieren. Da digitale Technologien und Softwarelösungen ihre volle Wirkung erst dann entfalten, wenn diese mit Organisations- und Prozessanpassungen einhergehen sowie durch ein systematisches Change Management in ihrer Einführung begleitet werden, legen immer mehr Kunden bei Transformationsprojekten nicht auf die IT-Umsetzung einen ein Fokus, sondern auch auf die zur Adaption und insbesondere Skalierung von digitalen Technologien und Softwareanwendungen notwendige Organisations- und Prozessausrichtung. Folglich werden Consultingleistungen bei digitalgetriebenen Transformationsprogrammen auch immer häufiger als essenzieller Bestandteil von Ausschreibungen identifiziert.



### Business Transformation – komplexe Herausforderungen erfordern neue Zusammenarbeitsmodelle

Für Lünendonk liegt daher ein besonderer Fokus auf den Kategorien „Management Consulting“, „Digital-/Technology Consulting“ sowie „Software Development“, in denen Beratungs- und IT-Dienstleister ein integriertes Portfolio aufweisen und in der Lage sind, diese Services in Kundenprojekten in Kombination zu liefern.

#### SERVICE-KATEGORIEN EINES BUSINESS TRANSFORMATION PARTNERS

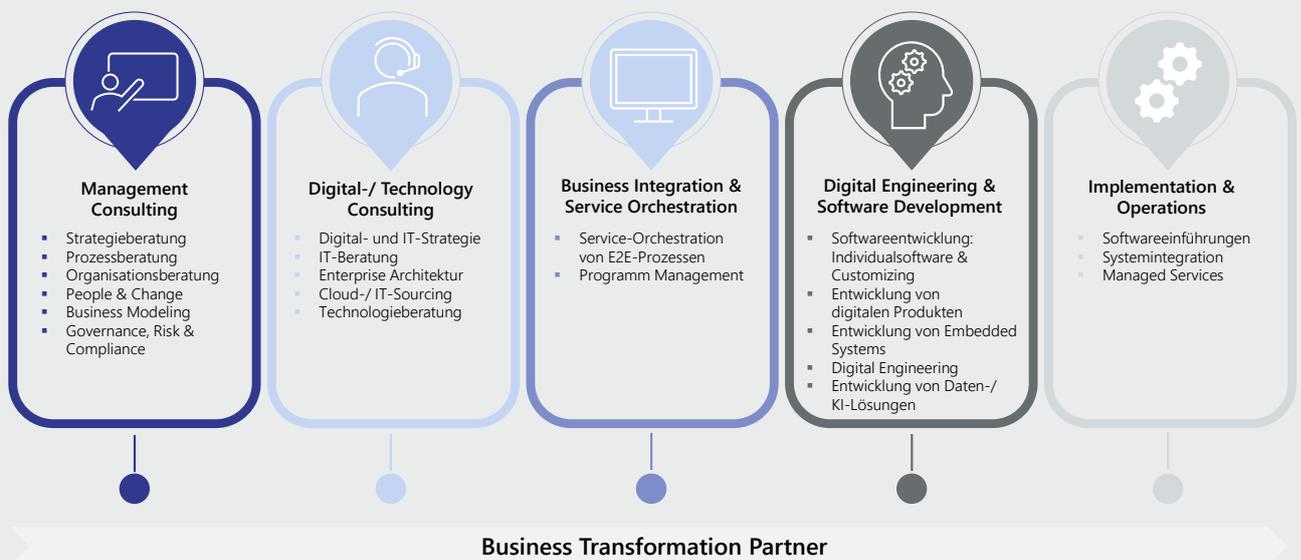


Abb. 21: Quelle: Lünendonk

#### LÜNENDONK-PORTFOLIO ZEIGT DIE POSITIONIERUNG DER BUSINESS TRANSFORMATION PARTNER

Die Wahrnehmung aus der Kundenperspektive durch die Interviewpartner bestätigt die Marktsicht von Lünendonk: Bereits im Vorfeld dieser Marktstudie hat Lünendonk auf Basis der Lünendonk-Listen „Managementberatung“ und „IT-Beratung und Systemintegration“ die auf dem deutschen Consulting- und IT-Dienstleistungsmarkt tätigen führenden Dienstleister dahingehend gescreent, welche Dienstleister sowohl signifikante Consulting- als auch IT-Umsetzungsleistungen in einem integrierten Ansatz anbieten.

Zur Erstellung der Marktübersicht wurden in einer ersten Stufe neun Dienstleister von Lünendonk identifiziert, die grundsätzlich ein integriertes Full-Service-Portfolio gemäß Abbildung 21 anbieten. In einer zweiten Stufe erfolgte die Kontaktaufnahme mit den Unternehmen mittels eines schriftlichen Fragebogens, mit der Bitte um Beantwortung. Die Befragung erstreckte sich über den Zeitraum von Mai bis September.



### Business Transformation – komplexe Herausforderungen erfordern neue Zusammenarbeitsmodelle

In der dritten Stufe hat Lünendonk die Angaben der teilnehmenden Dienstleister geprüft. In die Studie wurden diejenigen Dienstleister aufgenommen, die den Fragebogen einreichten, an einem Hintergrundgespräch teilnahmen und auf dieser Grundlage die Kriterien für die Aufnahme in die Studie erfüllten. Diese von Lünendonk als Business Transformation Partner identifizierten Dienstleister wurden in den Interviews mit den Kundenunternehmen den Interviewpartnern zur Bewertung vorgelegt.

Von den neun kontaktierten Dienstleistern haben sieben einen Fragebogen ausgefüllt beziehungsweise sich in ausführlichen Hintergrundgesprächen mit Lünendonk ausgetauscht. Diese sieben Unternehmen hat Lünendonk auch in die Studie aufgenommen.

#### METHODIK DES LÜNENDONK®-PORTFOLIOS

Das Lünendonk®-Portfolio setzt die untersuchten Dienstleister mit ihren jeweiligen Portfolioschwerpunkten, ihren Marktanteilen und ihrer Wahrnehmung am Markt ins Verhältnis. Die beiden Achsen „Marktstärke“ und „Ende-zu-Ende-Transformationsexpertise“ werden dabei durch mehrere Komponenten beeinflusst.

Die nachfolgende Abbildung 22 gibt Aufschluss über die Kriterien, welche Lünendonk zur Einordnung der Dienstleister herangezogen hat. Den Bewertungen liegt eine ganze Reihe von unterschiedlichen Kriterien zugrunde – unter anderem die Umsätze mit Consulting- und IT-Dienstleistungen sowie ihrem Anteil an Full-Service-Projekten, die sich daraus ergebenden Marktanteile, die Unternehmensentwicklung, die Branchen- und Fachexpertise (vertikale und horizontale Tiefe) sowie die Breite des Consulting- und IT-Portfolios.

Des Weiteren wurden die befragten Dienstleister und Kundenunternehmen ersucht, die von Lünendonk im Vorfeld definierten Dienstleister hinsichtlich ihrer Consulting- und IT-Umsetzungsstärke zu bewerten.

Zur Einordnung der Platzierungen muss festgehalten werden, dass alle der im Lünendonk®-Portfolio aufgeführten Dienstleister über ein breites Angebot an Transformation Services verfügen und am Markt die führenden Dienstleister in diesem Segment sind. Folglich sind sie alle grundsätzlich in der Lage, Ende-zu-Ende-Services zu erbringen.

Jedoch zeigen sich Unterschiede in der thematischen Tiefe und der Abdeckung von Consulting- und IT-Umsetzungsservices sowie in der Fähigkeit zur End-to-End-Umsetzung von Projekten. So decken einige Dienstleister die komplette Wertschöpfungskette mit einer breiten Range an Services ab, während andere in einzelnen Feldern oder Branchen unterschiedlich stark präsent sind.



## FÜHRENDE BUSINESS TRANSFORMATION PARTNER IN DEUTSCHLAND

Business Transformation –  
komplexe Herausforderungen erfordern neue Zusammenarbeitsmodelle

### METHODIK DES LÜNENDONK®-PORTFOLIOS



Abb. 22: Kriterien zur Erstellung des Lünendonk®-Portfolios

### LÜNENDONK®-PORTFOLIO 2024: FÜHRENDE BUSINESS TRANSFORMATION PARTNER IN DEUTSCHLAND

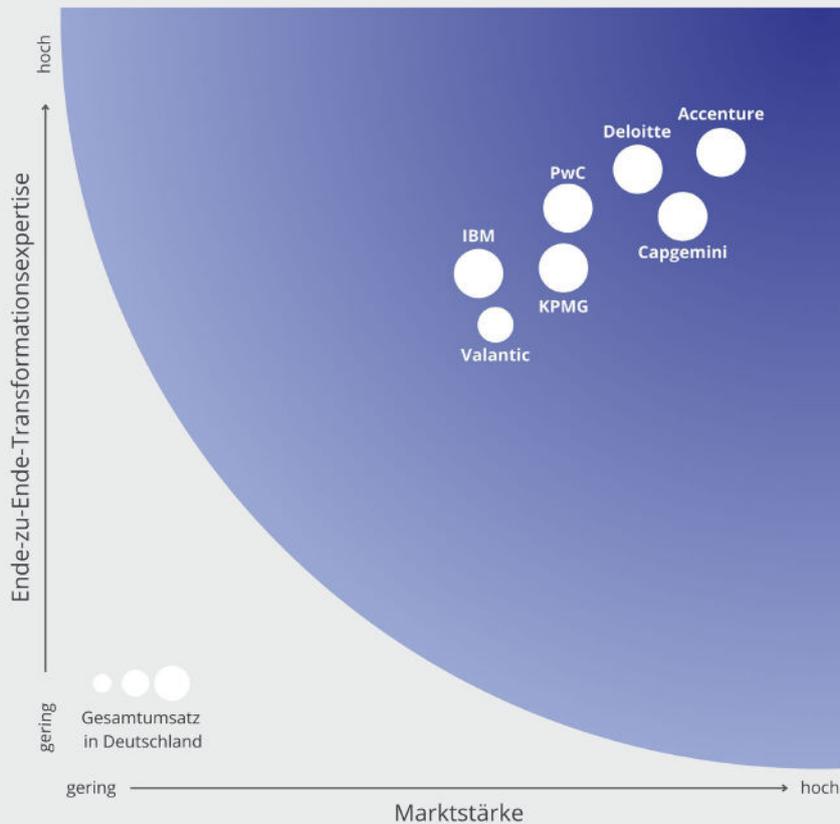


Abb. 23: Lünendonk®-Portfolio 2024 „Führende Business Transformation Partner in Deutschland“

### Business Transformation – komplexe Herausforderungen erfordern neue Zusammenarbeitsmodelle

#### FÜHRENDE BUSINESS TRANSFORMATION PARTNER

Wie das vorangegangene Kapitel gezeigt hat, wird **ACCENTURE** von den befragten Kundenunternehmen als Dienstleister wahrgenommen, der sich als Business Transformation Partner positioniert. Mit einem weltweiten Umsatz von rund 65 Milliarden US-Dollar ist Accenture der größte Consulting- und Technologiedienstleister. Laut der [Lünendonk®-Liste „Führende Managementberatungs-Unternehmen in Deutschland“](#) erwirtschaftete Accenture im Jahr 2023 einen weltweiten Consulting-Umsatz (ohne Outsourcing) von 31,1 Milliarden Euro. Mit einem von Lünendonk geschätzten Deutschlandumsatz von 3,3 Milliarden Euro ist Accenture seit Jahren Marktführer im deutschen Markt für IT-Beratung und Systemintegration. In diesem Umsatz sind auch signifikante Umsätze mit Strategie- und Managementberatung enthalten und auch in diesem Segment gehört Accenture zu den größten deutschen Managementberatungen. Tatsächlich nennen laut der [Lünendonk®-Studie „Managementberatung in Deutschland“](#) 32 Prozent der in Deutschland tätigen Managementberatungen Accenture als einen ihrer vier wichtigsten Wettbewerber, was die führende Position sowohl im Consulting- als auch im IT-Markt unterstreicht.

Darüber hinaus ist Accenture mit der Marke Song eine der größten Digitalagenturen der Welt und kombiniert Kreativ-, Design-, Commerce- und Technology-Services und mit Industry X einer der führenden Dienstleister für die Entwicklung von Software-defined Products und im Digital Engineering.

Mit einem von Lünendonk geschätzten Umsatz von 2,25 Milliarden Euro in Deutschland ist **CAPGEMINI** nach Accenture der zweitgrößte Business Transformation Partner in Deutschland. Mit einem weltweiten Umsatz von 22,5 Milliarden Euro gehört Capgemini auch weltweit zu den führenden Consulting- und Transformationsdienstleistern und erzielt mit der Managementberatung Capgemini Invent nach Lünendonk-Schätzungen einen weltweiten Umsatz von 2,2 Milliarden Euro. Unter Capgemini Invent bietet Capgemini seit 2018 unter anderem Services zu digitalen Innovationen, Digital Experience oder Operational Excellence an und gehört mit der Marke Capgemini Engineering neben Accenture zu den weltweit führenden Dienstleistern für die Entwicklung von Software-defined Products und Digital Engineering. Neben einer breiten Branchen- und Funktionsexpertise, unter anderem in den Bereichen Automotive, Retail, Industrie und Energie, ist Capgemini auch einer der größten Dienstleister für die Entwicklung digitaler Bürgerdienste im öffentlichen Sektor. Die Stärken von Capgemini liegen vor allem in der ausgeprägten und integrierten Beratungs- und Technologiekompetenz, der Transformationsstärke, der Anwendungsentwicklung sowie der Fähigkeit, komplexe Transformationsprogramme zu steuern.



### Business Transformation – komplexe Herausforderungen erfordern neue Zusammenarbeitsmodelle

**DELOITTE** ist mit einem weltweiten Consulting- und Advisory-Umsatz von 32,1 Milliarden Euro der weltweit größte Beratungskonzern. Auch auf dem deutschen Markt gehört Deloitte zu den führenden Beratungs- und IT-Dienstleistern. Laut der [Lünendonk®-Studie „Managementberatung in Deutschland“](#) erzielte Deloitte im Geschäftsjahr 2023 einen Advisory-Umsatz von 1,4 Milliarden Euro, wovon 282 Millionen Euro auf Financial Advisory und 1,14 Milliarden Euro auf Consulting (Strategie-, Management- und IT-Beratung) entfielen. Entsprechend häufig wird Deloitte von den in Deutschland tätigen Managementberatungen auch laut der Lünendonk-Studie „Managementberatung in Deutschland“ als einer der vier wichtigsten Wettbewerber genannt (34 % der Nennungen) und laut der [Lünendonk®-Studie „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland“](#) von 15 Prozent der in Deutschland tätigen IT-Beratungen. Auch aus Sicht der für diese Studie befragten Dienstleister ist Deloitte der am häufigsten genannte wichtige Wettbewerber als Business Transformation Partner.

**IBM** ist bekannt für seine Expertise in den Bereichen künstliche Intelligenz, Cloud Computing, IT-Beratung und Datenanalyse. Die Kernkompetenzen von IBM Deutschland liegen in innovativen IT-Lösungen, die die digitale Transformation unterstützen. Dazu gehören cloudbasierte Infrastrukturen über die IBM Cloud, die unternehmenseigene künstliche Intelligenz IBM Watson sowie Beratungsleistungen zur Optimierung und Digitalisierung von Geschäftsprozessen. In den vergangenen Jahren hat IBM eine Reihe von Übernahmen getätigt, um seine Marktposition in den Bereichen Cloud und KI weiter auszubauen. Insbesondere die Übernahme von Red Hat im Jahr 2019 stärkte IBM's Hybrid-Cloud-Strategie und legte den Grundstein für die offene Cloud-Plattform der IBM Cloud.

**KPMG** ist eine der weltweit führenden Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und gehört zu den "Big Four", zu denen auch Deloitte, PwC und EY gehören. Der Advisory-Anteil der Wirtschaftsprüfung in Deutschland wird von Lünendonk auf 1 Milliarde Euro geschätzt. Weltweit beläuft sich dieser Anteil nach Lünendonk-Schätzung auf 14,7 Milliarden Euro. KPMG bietet Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung und Unternehmensberatung an und betreut sowohl multinationale Konzerne als auch mittelständische Unternehmen. Neben der klassischen Wirtschaftsprüfung liegt ein besonderer Fokus von KPMG auf der digitalen Transformation, Compliance, Risikomanagement und Nachhaltigkeitsberatung. KPMG wurde von den Interviewpartnern aus den befragten Anwenderunternehmen am häufigsten aus der Gruppe der "Big Four" als Business Transformation Partner genannt. Laut [Lünendonk®-Studie „Managementberatung in Deutschland“](#) nehmen die in Deutschland tätigen Managementberatungen KPMG immer häufiger als einer ihrer wichtigsten Wettbewerber wahr.



### Business Transformation – komplexe Herausforderungen erfordern neue Zusammenarbeitsmodelle

**PWC** erzielt einen Advisory-Umsatz von 1,2 Milliarden Euro in Deutschland und 20,9 Milliarden Euro mit Advisory-Services weltweit. 2013 hat PwC mit Booz & Company eine der weltweit führenden Strategieberatungen übernommen, die ab 2014 als Strategy& am Markt auftritt und zusammen mit den Consulting- und IT-Services von PwC einen ganzheitlichen Strategy-to-Execution-to-Operations-Ansatz bildet. Vor allem den Bereich Operations hat PwC jüngst stark ausgebaut und in den Aufbau von Managed Services investiert. So ist die deutsche PwC-Organisation ein Joint Venture mit PwC Osteuropa eingegangen und hat damit in eine etablierte Managed-Service-Organisation mit einem ersten Standort in Danzig mit rund 1.400 Professionals investiert. PwC nimmt in Bereichen wie Customer Experience, Cloud, AI und Data & Analytics eine weltweit führende Rolle ein und ist laut den [Lünendonk®-Studien „Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland“](#) und [„Der Markt für Data & Analytics Services in Deutschland“](#) einer der führenden Dienstleister von integrierten Consulting- und IT-Transformationsservices. Zusätzlich zu den Consulting- und Technology-Kompetenzen hat PwC als Big Four auch Expertise aus Bereichen wie Risk & Regulation (z. B. Governance, Risk, Compliance) oder Tax & Legal im Portfolio, die für ganzheitliche Transformationsprogramme erforderlich sind.

**VALANTIC** wurde im Jahr 2012 gegründet und operiert seit 2017 unter der Marke Valantic. Seitdem hat sich Valantic zu einem der führenden Beratungs- und IT-Dienstleister in Deutschland entwickelt und erwirtschaftete im Jahr 2023 einen Gesamtumsatz von 540 Millionen Euro, davon 330 Millionen Euro auf dem deutschen Markt. Valantic bietet ein breites Spektrum an IT-Dienstleistungen und -Lösungen, darunter Digital Strategy, Customer Experience (CX), Supply Chain und Logistik, Finance und Controlling sowie SAP-Beratung und Data Science. Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf SAP-Dienstleistungen und der Implementierung von SAP S/4HANA. Auch im Markt für Digital Experience Services gehört Valantic mittlerweile zu den führenden Dienstleistern. In den vergangenen Jahren hat Valantic seine Marktposition und sein Portfolio durch mehrere strategische Akquisitionen ausgebaut.



## Fazit & Ausblick

Unternehmen stehen vor einer noch nie dagewesenen Vielfalt an Transformationsaufgaben, die sowohl an Komplexität als auch an Dringlichkeit stetig zunehmen. Technologische Fortschritte wie KI und Automatisierung treffen auf globale Krisen, zunehmenden Protektionismus, mehr Regulatorik sowie den gesellschaftlichen Wandel zu mehr Nachhaltigkeit. Trotz umfangreicher Investitionen in die Digitalisierung in den letzten Jahren erzielen viele Unternehmen jedoch noch nicht den vollen Nutzen aus den eingesetzten Technologien. Das hängt vor allem damit zusammen, dass in sehr vielen Unternehmen grundlegende Voraussetzungen für die adäquate Nutzung digitaler Technologien fehlen – sei es in Hinblick auf Organisationsstrukturen, funktionsübergreifende Zusammenarbeit, Datenstrukturen oder beim Einsatz von Dienstleistungspartnern.

### **GROSSE ZIELE, ABER ES MANGELT AN UMSETZUNGSSTÄRKE UND PASSENDEN DIENSTLEISTUNGSPARTNERN**

85 Prozent der befragten Unternehmen planen daher eine umfassende Neuausrichtung ihrer IT und Technologie, um die digitale Transformation umfassend zu ermöglichen. Die Optimierung der Prozessqualität durch End-to-End-Ansätze und Automatisierung, die für 82 Prozent der Unternehmen hohe Priorität hat, unterstreicht die Notwendigkeit einer flexiblen und gleichzeitig leistungsfähigen Infrastruktur. Die Umsetzungsgeschwindigkeit bei diesen Transformationsvorhaben bewerten jedoch lediglich drei von zehn Unternehmen als positiv. Zudem hat jedes vierte Unternehmen Schwierigkeiten, Dienstleister für die Umsetzung ihrer Transformationsprogramme zu finden. Zusätzlich ist der fachbereichsübergreifende Charakter vieler Transformationsvorhaben nicht kompatibel mit den vorherrschenden silo-orientierten Organisationsstrukturen und der mangelnden Change-Bereitschaft.

### **EXTERNE DIENSTLEISTER GEWINNEN MASSIV AN RELEVANZ FÜR UMSETZUNG VON TRANSFORMATIONSPROGRAMMEN UND DIE ANFORDERUNGEN STEIGEN**

Dementsprechend verändern sich aufgrund der steigenden Komplexität und der häufig fehlenden Expertise bei Digitalisierungsvorhaben die Anforderungen an externe Beratungs- und IT-Dienstleister, die diesen Wandel unterstützen. Für 58 Prozent der befragten Unternehmen spielen Managementberatungen und IT-Dienstleister eine wichtige Rolle bei der Umsetzung ihrer Transformationsprogramme. Dabei legt jedes zweite Unternehmen großen Wert darauf, dass seine Dienstleistungspartner alle relevanten Konzeptions-, Entwicklungs- und Umsetzungsleistungen aus einer Hand anbieten und in der Lage sind, immer größere Leistungspakete in einem End-to-End-Ansatz zu verantworten. Lünendonk bezeichnet diese Gruppe von Dienstleistern als „Business Transformation Partner“.



### Business Transformation – komplexe Herausforderungen erfordern neue Zusammenarbeitsmodelle

Allerdings haben 40 Prozent der befragten Unternehmen Schwierigkeiten, geeignete Partner zu finden, die über die notwendigen Erfahrungswerte verfügen. Dies ist insofern nachvollziehbar, weil Business Transformation Partner ein sehr breites Set an Services und Skills anbieten müssen – angefangen von der Fach- und Managementberatung über die IT- und Technologieberatung bis hin zur Entwicklung und Einführung von Softwarelösungen und – bei Bedarf – auch die Verantwortung für den Betrieb von Softwarelösungen als Managed Service.

Eine weitere Erkenntnis der Studie ist der wachsende Bedarf an Service-Orchestrierung und Digital Engineering, da die digitale Transformation zunehmend die Geschäftsmodelle beziehungsweise die Produkte (software-defined-products) durchdringt. Die Anforderungen verschieben sich somit deutlich in Richtung eines Dienstleisters, der umfassende Entwicklungs- und Beratungsleistungen sowie IT-Umsetzungsstärke vereint und gleichzeitig in der Lage ist, als Service-Integrator ganze Prozessketten zu steuern.

#### **MEHR GESCHWINDIGKEIT, WENIGER KOMPLEXITÄT: EINE MEHRHEIT DER UNTERNEHMEN BEVORZUGT DIE ZUSAMMENARBEIT MIT EINEM DIENSTLEISTUNGSPARTNER**

Business Transformation Partner übernehmen zunehmend strategische Aufgaben und unterstützen Unternehmen, die eine Integration von Beratungs- und Implementierungsdienstleistungen bevorzugen. Bei der Vergabe von Transformationsprojekten zeichnet sich ein klarer Trend bei der Präferenz für integrierte Dienstleister ab, die Beratung und Umsetzung aus einer Hand anbieten. Insbesondere ein umfassender End-to-End-Ansatz wird aufgrund der zunehmenden Komplexität als besonders wertvoll erachtet. Dementsprechend fällt bei 73 Prozent der Unternehmen die Wahl auf einen Transformationspartner, welcher in der Lage ist, Ende-zu-Ende-Prozesse zu steuern und mehrere digitale Services zu orchestrieren.

Allerdings ist die Zahl der Dienstleister, die alle Anforderungen an einen Business Transformation Partner erfüllen, überschaubar. Das hängt unter anderem damit zusammen, dass es für Dienstleister eine hohe Finanzstärke erfordert, alle Kundenanforderungen in ihrem Portfolio mit entsprechenden Dienstleistungen und Shoring-Modellen abzubilden. Daher bilden die meisten Beratungs- und IT-Dienstleister nur Teile der von ihren Kunden geforderten Services ab. Diejenigen Dienstleister, die jedoch vom Portfolio her in der Lage sind, Transformationsprogramme von der Konzeption bis zur Umsetzung zu begleiten, sind dagegen selten am Markt vertreten.



## FAZIT & AUSBLICK

### Business Transformation – komplexe Herausforderungen erfordern neue Zusammenarbeitsmodelle

Die kommende Entwicklung im Markt wird zeigen, inwieweit neue Akteure diese Lücken füllen können oder ob bestehende Partner ihre Dienstleistungen weiter ausbauen, um den Anforderungen einer zunehmend digitalisierten Welt gerecht zu werden. Fakt ist, dass Business Transformation Partner auch in Zukunft wesentliche Treiber der Transformation sein werden, indem sie die notwendige Infrastruktur und Expertise bieten, um Unternehmen bei den Herausforderungen der digitalen Ära umfassend zu unterstützen.



# Methodik

Lünendonk untersucht als Marktforschungs- und Marktanalyseunternehmen seit vier Jahrzehnten unterschiedliche B2B-Servicemärkte. Während der IT-Dienstleistungsmarkt seit 1983 untersucht wird, wurden im Laufe der Jahre auch weitere Märkte wie der Managementberatungs-, der Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungs-, der Zeitarbeits-, der Facility-Service- und der Weiterbildungsmarkt analysiert. Die wichtigsten Marktentwicklungen und Dienstleister der jeweiligen Märkte werden in den Lünendonk®-Studien und -Listen dargestellt.

Die vorliegende Studie stellt eine Neuauflage der zuletzt im Jahr 2017 veröffentlichten Studie zum BITP-Ansatz dar. Untersucht wird das Marktsegment Business Transformation Partner. Ein Lünendonk®-Portfolio, welches die führenden Dienstleister hinsichtlich ihrer Marktstärke und ihrer Transformationsexpertise visualisiert, ist ebenfalls Bestandteil dieser Studie.

An der Studie haben sich insgesamt sieben IT-Dienstleistungsunternehmen und Managementberatungen beteiligt, welche im Zeitraum von Mai bis September 2024 befragt wurden. Die mittels Fragebögen gewonnenen Daten wurden von Lünendonk einer ausführlichen Validitätsprüfung unterzogen; gegebenenfalls wurden Angaben nachrecherchiert und Hintergrundgespräche mit den Studienteilnehmern geführt. Abschließend wurde das Lünendonk®-Portfolio auf Basis der eingereichten Fragebögen und unter Erfüllung der Aufnahmekriterien erstellt.

Ergänzend zur Dienstleistersicht wird in der Studie die Kundenperspektive der Business Transformation Partner näher beleuchtet. Im Zeitraum von April bis Juli 2024 wurden im Zuge dessen 141 Anwenderunternehmen befragt. Die Befragung wurde telefonisch in der DACH-Region durchgeführt. Die befragten Unternehmen stammen aus unterschiedlichen Branchen, darunter Industrie, Energie, Finanzwesen, Handel, Life Science und Healthcare sowie Travel und Transportation und öffentlicher Sektor.

Bei der Auswahl der befragten Unternehmen wurde darauf geachtet, dass eine ausgewogene Umsatzverteilung gewährleistet ist. Hinsichtlich der Geschäftsmodellausrichtung zeigt sich, dass 38 Prozent der befragten Unternehmen ein B2B-Geschäftsmodell verfolgen, während 27 Prozent im B2C-Bereich tätig sind. Die übrigen Unternehmen sind in beiden Segmenten aktiv.

## METHODIK

Business Transformation –  
komplexe Herausforderungen erfordern neue Zusammenarbeitsmodelle

### STUDIENSAMPLE

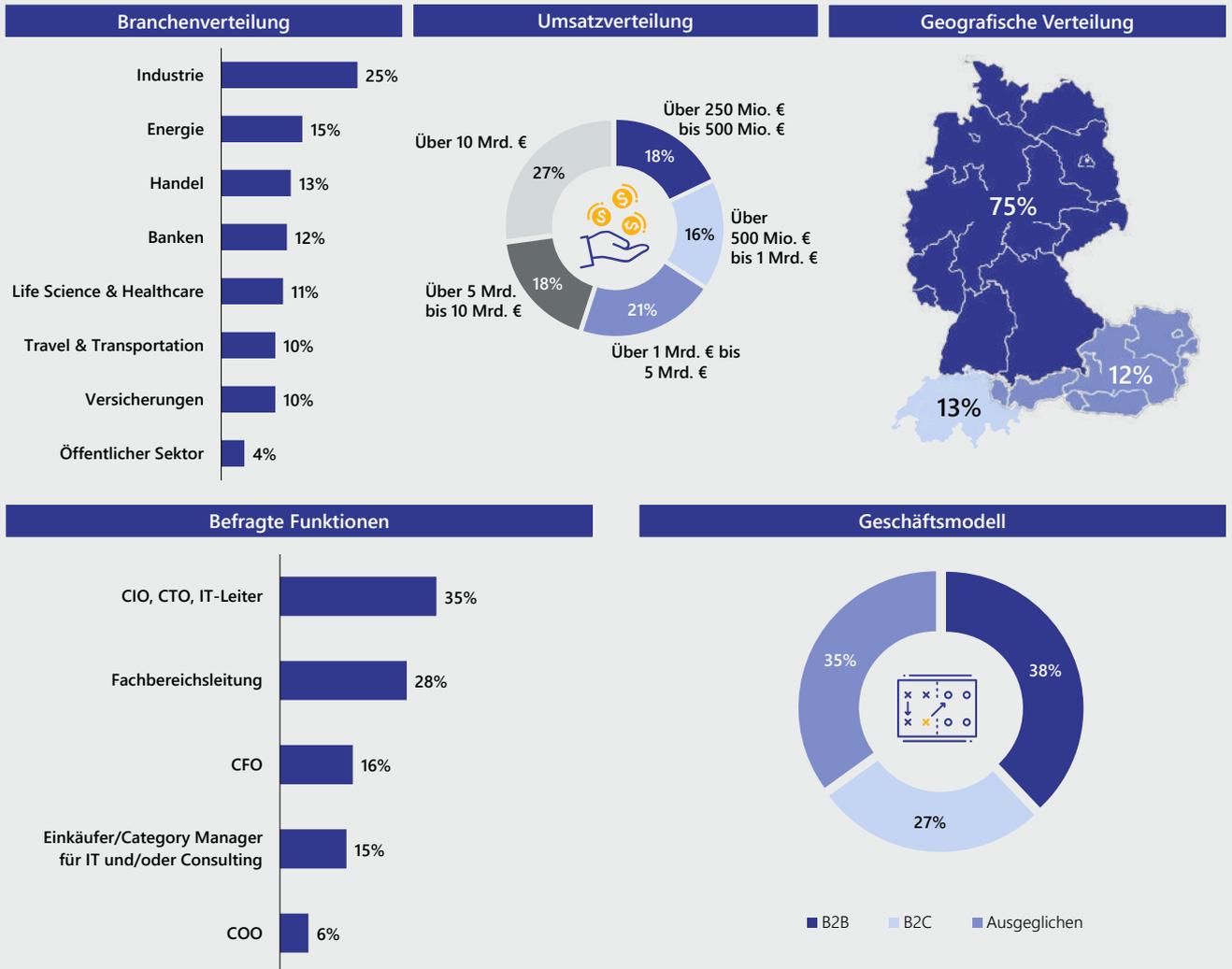


Abb. 24: Branchenverteilung; Umsatzverteilung; Geografische Verteilung; Funktionsverteilung; Geschäftsmodell; alle Teilnehmer; Mittelwerte; n = 141

# Nachwort

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

- Accenture
- Capgemini
- KPMG
- PwC
- Valantic

An dieser Stelle gilt unser besonderer Dank auch allen teilnehmenden Unternehmen sowie dem Auswertungsteam der Lünendonk & Hossenfelder GmbH. Vielen Dank für die umfassende Unterstützung bei der Erarbeitung dieser Lünendonk®-Studie.

Die Lünendonk & Hossenfelder GmbH ist auch nach nunmehr fast 40 Jahren intensiver Marktanalysen und einem ständigen Dialog mit Expertinnen und Experten aus Wissenschaft, Unternehmen und Verbänden bestrebt und sicher, solide Ergebnisse und Interpretationen zu liefern.

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

Herzlichen Dank im Voraus!

Mario Zillmann



## UNTERNEHMENSPROFIL

Business Transformation –  
komplexe Herausforderungen erfordern neue Zusammenarbeitsmodelle

## UNTERNEHMENSPROFIL

# Lünendonk & Hossenfelder GmbH

L Ü N E N D O N K „

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, Personaldienstleistung (Zeitarbeit, IT-Workforce) und Weiterbildung.

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



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

### KONTAKT

Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Mario Zillmann

Partner

Maximilianstraße 40, 87719 Mindelheim

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

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

# Lizenz- und Studieninformation

Die hier dargestellte Studie wurde exklusiv in Zusammenarbeit mit den Unternehmen Accenture, Capgemini, KPMG, PwC und Valantic (Studienpartner) 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.luenendonk.de/agbs](http://www.luenendonk.de/agbs)

Diese Studie ist nach deutschem und internationalem Veröffentlichungsrecht und entsprechenden Abkommen geschützt. Wenn im Verkaufsvertrag nicht anders geregelt, ist das Produkt urheberrechtlich durch die Lünenendok & Hossenfelder GmbH geschützt. Dieses Dokument darf ohne Einwilligung des Autors und Herausgebers außerhalb des Kundenunternehmens weder dupliziert, in anderen Datenbanksystemen oder privaten Rechnersystemen gespeichert noch an weitere Personen weitergeleitet werden.

Die folgenden Handlungen sind nicht erlaubt:

- Vervielfältigung zum weiteren Verkauf
- Weiterversenden und Verbreiten außerhalb des Kundenunternehmens, das die Studienlizenz erworben hat
- Verbreitung der Studieninhalte in öffentlich zugänglichen KI-Tools, wie beispielsweise ChatGPT

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 ([info@luenendonk.de](mailto:info@luenendonk.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.



## 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, Personaldienstleistung (Zeitarbeit, IT-Workforce) und Weiterbildung.

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

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



Digital & IT



Managementberatung



Wirtschaftsprüfung



Real Estate Services



Personaldienstleistung



Weiterbildung

### IMPRESSUM

Herausgeber:  
Lünendonk & Hossenfelder GmbH  
Maximilianstraße 40  
87719 Mindelheim

Telefon: +49 8261 73140-0  
Telefax: +49 8261 73140-66  
E-Mail: [info@lunenendonk.de](mailto:info@lunenendonk.de)

Erfahren Sie mehr unter [www.lunenendonk.de](http://www.lunenendonk.de)

Autor:  
Mario Zillmann, Partner

Layout:  
Gina Hahn, Junior Analyst

Bilderquellen:  
Titel © Adobe Stock / growth.ai