

Lünendonk®-Studie 2024

Der Markt für IT-Sourcing-Beratung in Deutschland

Cloud-Transformation, KI und Hybrid IT: wie IT-Trends das Sourcing beeinflussen

Eine Studie der Lünendonk & Hossenfelder GmbH in Zusammenarbeit mit



Inhaltsverzeichnis

VORWORT	3
MANAGEMENT SUMMARY	4
METHODIK DER LÜNENDONK-STUDIE.....	6
ENTWICKLUNGEN UND TRENDS IM IT-SOURCING AUS ANWENDERSICHT	
IT-SOURCING-STRATEGIEN IM WANDEL	11
CLOUD-STRATEGIEN: ENTWICKLUNG HYBRIDER IT-LANDSCHAFTEN	19
KI IM IT-SERVICE-MANAGEMENT: DIE NÄCHSTE REVOLUTION?.....	28
ZUSAMMENARBEIT MIT IT-SOURCING-BERATUNGEN.....	31
ENTWICKLUNGEN UND TRENDS IM IT-SOURCING AUS SICHT VON IT-SOURCING-BERATERN	
TEILNEHMERLISTE DER IT-SOURCING-BERATUNGEN	36
KUNDENSTRUKTUR DER IT-SOURCING-BERATUNGEN	37
LEISTUNGSSCHWERPUNKTE DER IT-SOURCING-BERATER	39
TECHNOLOGIETRENDS UND AUSWIRKUNGEN VON KI AUF IT-SOURCING-BERATUNGEN ..	43
AUSSCHREIBUNGSSCHWERPUNKTE VON KUNDEN	47
STATUS DER CLOUD-TRANSFORMATION & ENTWICKLUNG DER NACHFRAGE NACH CLOUD-SERVICES.....	50
ZUSAMMENARBEIT VON IT-SOURCING-BERATUNGEN MIT IT-DIENSTLEISTERN.....	53
FAZIT UND AUSBLICK	59
NACHWORT.....	61
BEITRÄGE DER STUDIENPARTNER.....	62
UNTERNEHMENSPROFILE	84
LIZENZ- UND STUDIENINFORMATION.....	89



Vorwort

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

die Digitalisierung und speziell die digitale Transformation zählen seit vielen Jahren zu den wichtigsten Themen von Unternehmen und Organisationen. Moderne Technologien bieten neue Möglichkeiten, wie Unternehmen und Organisationen agieren – sei es zur stärkeren Automatisierung, zur effizienteren Bedienung von Software oder zur Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle. Treiber hierfür sind veränderte Anforderungen von Kunden und Mitarbeitenden an die Nutzung von Produkten, Prozessen und Softwarelösungen. Die IT und digitale Technologien sind daher heute elementarer Bestandteil der Geschäftsstrategie der meisten Unternehmen und haben einen signifikanten Einfluss auf den Geschäftserfolg.

Dabei stellen sich Unternehmen die Frage, wie digitale Lösungen entwickelt, betrieben und weiterentwickelt werden. Erbringe ich diese Leistungen intern und hat mein Unternehmen – heute wie auch in Zukunft – dafür ausreichend Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den richtigen Skills? Ist es eine Option, Services an externe Partner zu vergeben und wenn ja, welche? Welche Auswirkungen hat dies auf meine Kostenstruktur und Organisation? Wie finde ich die richtigen IT-Partner? Mit diesen und weiteren Fragestellungen befassen sich IT-Sourcing-Beratungen. Sie sind ein wichtiges Bindeglied zwischen Anwenderunternehmen und IT-Dienstleistern und agieren als Sparringspartner mit Know-how zu Technologien, Einkaufsstrategien und -prozessen, Organisationsstrukturen und der Steuerung von Dienstleistern.

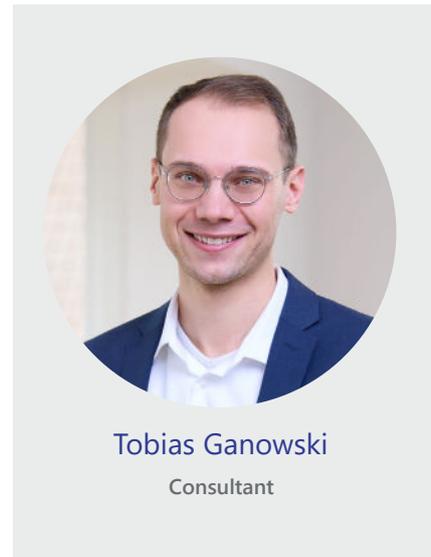
Durch eine 360-Grad-Befragung von führenden IT-Sourcing-Beratungen wie auch Kundenunternehmen soll Ihnen die Studie einen umfassenden Einblick in Entwicklungen und Trends im IT-Sourcing-Markt geben.

Diese Lünendonk®-Studie wurde in fachlicher Zusammenarbeit mit dem IT-Dienstleister Datagroup sowie den Beratungen HDP Management Consulting, ISG und Metrics erstellt. Wir bedanken uns an dieser Stelle herzlich für den fachlichen Input sowie bei allen an der Studie Beteiligten für ihre wertvolle Zeit und ihr Interesse an der Teilnahme!

Wir wünschen Ihnen eine interessante und vor allem nützliche Lektüre.

Herzliche Grüße

Tobias Ganowski



Tobias Ganowski
Consultant

Management Summary

- IT-Sourcing-Strategien werden stark von modernen Technologien, sich ändernden Geschäfts- und Kundenanforderungen und dem Mangel an IT-Fachkräften beeinflusst. Auch die Geopolitik und damit verbundene Fragen nach dem Standort der Datenspeicherung sowie die Förderung der Nachhaltigkeit respektive die Einhaltung von ESG-Vorschriften führen dazu, dass Unternehmen ihre IT-Sourcing-Strategie überdenken. Nur 47 Prozent sehen sich daher in der Lage, IT-Sourcing-Projekte erfolgreich zu planen und umzusetzen.
- Insbesondere die Cloud stellt einen großen Einflussfaktor dar und fordert die Unternehmen besonders heraus: Nur 27 Prozent der Unternehmen sehen sich gut aufgestellt, um Cloud-Sourcing-Projekte zu stemmen. Gleichzeitig erkennen die Unternehmen die Mehrwerte der Cloud und setzen darauf: Jedes vierte Unternehmen verfolgt eine Cloud-only-Strategie, 34 Prozent setzen auf Cloud-first. Fast ebenso viele Unternehmen (35 Prozent) setzen auf Cloud-too, so dass Cloud Services nicht grundsätzlich bevorzugt werden. Die IT-Landschaften werden also vielfältiger und gleichzeitig komplexer.
- Während die Relevanz der Private Cloud in den kommenden Jahren stagnieren soll, gewinnt die Public Cloud an Bedeutung. Auch werden unterschiedliche Public und/oder Private Clouds miteinander kombiniert (Multi/Hybrid Cloud). Großes Interesse zeigen Unternehmen auch an Branchen-Clouds, die speziell auf die Anforderungen und Bedürfnisse bestimmter Branchen zugeschnitten sind. Auch souveräne Cloud-Angebote sollen in den nächsten Jahren verstärkt eingesetzt werden, auch wenn sich der Markt derzeit noch in der Entwicklung befindet.
- 57 Prozent der Unternehmen geben an, dass regulatorische Vorschriften den Einsatz der Cloud in ihrem Unternehmen behindern. Zudem beklagen 49 Prozent eine mangelnde Kostenplanbarkeit der Cloud Services. Der Wunsch nach kalkulierbaren Cloud-Kosten ist somit in vielen Unternehmen noch nicht erfüllt. Neue Praktiken wie FinOps gewinnen daher an Relevanz.

Nur 47 %

der Unternehmen geben an, gut aufgestellt zu sein, um IT-Sourcing-Projekte eigenständig planen und umsetzen zu können.

Bei 57 Prozent

der Unternehmen behindern regulatorische Vorschriften die Cloud-Nutzung.

49 Prozent

der Studienteilnehmenden sehen eine Herausforderung in der mangelnden Kostenplanbarkeit.

Der Markt für IT-Sourcing-Beratung in Deutschland

- Der Hype um (generative) KI beeinflusst auch das IT Service Management: 52 Prozent der Unternehmen sehen ein großes oder sehr großes Potenzial. Im 1-Level-Support nutzt jedes vierte Unternehmen KI bereits, im 2- und 3-Level-Support sind es weniger als 20 Prozent. Etwas mehr wie jedes dritte Unternehmen plant in Zukunft aber, KI im Service Desk einzuführen.
- 63 Prozent der Unternehmen wollen in Zukunft verstärkt mit IT-Sourcing-Beratungen zusammenarbeiten und 74 Prozent wollen 2025 ihr Budget für IT-Sourcing-Advisory erhöhen. Der Umfang der Zusammenarbeit variiert dabei, am häufigsten werden Sourcing-Berater für Ausschreibungen und Transitionen hinzugezogen, aber auch bei strategischen Fragen und Transformationen wird mit ihnen zusammengearbeitet.
- Die befragten IT-Sourcing-Beratungen geben daher einen optimistischen Ausblick. Die Entwicklung von Cloud-Strategien, Cloud-Migrationen und die Implementierung von Cloud-Governance werden stark nachgefragt – ebenso wie die Begleitung von Ausschreibungen, die Organisations- und Prozessberatung sowie das Providermanagement.
- Auch IT-Sourcing-Berater befassen sich mit (generativer) KI und passen ihr Geschäft darauf an. 71 Prozent gehen davon aus, dass durch den Einsatz von KI die Qualität der Kundenprojekte gesteigert werden kann und 82 Prozent erwarten Effizienzsteigerungen.
- Um Anwenderunternehmen bei Ausschreibungen bestmöglich zu beraten, setzen 48 Prozent der Sourcing-Berater regelmäßig auf einen Mix aus bekannten und neuen IT-Dienstleistern; 41 Prozent suchen für jede Ausschreibung am Markt nach geeigneten Dienstleistern. 79 Prozent der Sourcing-Berater halten daher den regelmäßigen Kontakt zu IT-Dienstleistern für wichtig. Allerdings fühlen sich nur 56 Prozent der Berater von den IT-Dienstleistern gut über deren Portfolio und sogar nur 39 Prozent über deren Unternehmensstrategie informiert.

74 Prozent

der Unternehmen wollen 2025 ihr Budget für IT-Sourcing-Advisory erhöhen.

52 Prozent

der Unternehmen sehen ein großes Potenzial von KI im IT Service Management.

Jeder zweite

Sourcing-Berater setzt auf einen Mix aus bekannten und neuen IT-Dienstleistern.



Methodik der Lünendonk-Studie

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

Neben den Analysen zum IT-Dienstleistungsmarkt veröffentlicht Lünendonk seit 2014 eine regelmäßige Studie über den deutschen IT-Sourcing-Markt. Bis einschließlich 2019 wurde jährlich eine Marktstudie veröffentlicht, bis sie in den Jahren 2020 und 2021 ausgesetzt wurde. Aufgrund der hohen Nachfrage nach validen und aktuellen Informationen über dieses Marktsegment – unter anderem infolge der Cloud-Transformation – wurde die Studie 2022, 2023 und nun auch 2024 wiederaufgelegt, sodass sie in diesem Jahr zum neunten Mal veröffentlicht wird.

IT-Sourcing-Beratungen nehmen einen wichtigen Platz ein, wenn es um die Entwicklung, Einkaufsentscheidungen und die Zusammenarbeit von Anwenderunternehmen mit Dienstleistern geht. Sie agieren als Bindeglied zwischen beiden Parteien und verfügen über ein umfassendes Markt- wie auch Technologieverständnis. Nicht nur für Anwenderunternehmen, sondern auch für IT-Dienstleister sind IT-Sourcing-Beratungen wichtige Partner. Insbesondere wenn es um Outsourcing- oder Managed-Service-Verträge geht, die in der Regel über mehrere Jahre laufen, ein hohes Investitionsvolumen aufweisen und signifikante Auswirkungen auf IT-Prozesse des Anwenderunternehmens haben, sind Sourcing Advisors ein wichtiges Puzzlestück im Sourcing-Prozess. So geben laut der [Lünendonk®-Studie 2024 „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland“](#) 63 Prozent der 25 führenden IT-Service-Unternehmen in Deutschland an, dass Sourcing-Berater für sie wichtig sind und sie über diese Projektanfragen erhalten und zu Ausschreibungen eingeladen werden.

Seit 2014 untersucht
Lünendonk den
IT-Sourcing-Markt.



IT-SERVICE-UNTERNEHMEN ERHALTEN HÄUFIG PROJEKTANFRAGEN ÜBER IT-SOURCING-BERATER



Abb. 1: Frage: Über welche der folgenden Kanäle erhält Ihr Unternehmen Projektanfragen?; Skala von -2 = „nie“ bis +2 = „sehr häufig“; alle Teilnehmer; dargestellte Antworten beziehen sich auf „häufig“ und „sehr häufig“; Top-25 IT-Service-Unternehmen
Quelle: Lünendonk®-Studie 2024: Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland

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

In der Studie betrachtet Lünendonk einerseits die Digital- und IT-Sourcing-Strategien großer Anwenderunternehmen, andererseits fließen aber auch die Blickwinkel und Erfahrungen der IT-Sourcing-Beratungen in die Studie ein und es ergibt sich somit ein spannender 360-Grad-Blick auf Entwicklungen und Trends im IT-Sourcing. Die Sichtweise der IT-Sourcing-Beratung- en ist auch daher sehr interessant, weil diese ein umfassendes Bild der (Cloud-)Sourcing- Strategien einer Vielzahl von Kunden haben und mit ihrem umfassenden Erfahrungsschatz eine detaillierte Sicht auf Entwicklungen und Trends im Cloud Sourcing bieten.



ÜBER DIE BEFRAGUNG DER IT-SOURCING-BERATUNGEN

An der Studie beteiligten sich 28 auf IT-Sourcing spezialisierte Beratungshäuser respektive thematisch breiter aufgestellte Beratungen, die IT-Sourcing-Leistungen in ihrem Portfolio aufweisen. Hierzu wurden Primärdaten schriftlich erhoben und die Antworten der Unter- nehmen von Lünendonk auf Validität geprüft und bei Bedarf telefonisch nachrecherchiert. Eine Liste der teilnehmenden Beratungshäuser findet sich zu Beginn des Dienstleisterkapitels.

Da es sich um einen bedeutenden, aber sehr stark fragmentierten Markt handelt, gibt es sehr viele kleine Beratungen und Einzelunternehmen. Lünendonk versucht daher, den Fokus auf die führenden IT-Sourcing-Beratungen zu legen, die über eine relevante Größe verfügen.

28 führende IT- Sourcing-Beratungen und 122 Anwender- unternehmen wurden für die Studie befragt.



Der Markt für IT-Sourcing-Beratung in Deutschland

Eine einheitliche Positionierung von IT-Sourcing-Beratungen gibt es nicht. Zwar bietet die Mehrheit (77 %) der befragten Häuser neben Sourcing Advisory weitere Leistungen an – etwa in der Softwareentwicklung oder im Interimsmanagement –, knapp jedes vierte Unternehmen (23 %) ist aber auf IT-Sourcing-Beratung spezialisiert. Insbesondere kleinere Häuser ordnen sich diesem Segment zu.

Zudem unterscheidet sich die Positionierung der Häuser dahin gehend, ob sie ausschließlich für Anwenderunternehmen arbeiten oder auch IT-Dienstleister oder Cloud-Anbieter beraten. 75 Prozent arbeiten im Rahmen von Kundenprojekten mit beiden Parteien zusammen, 25 Prozent nur für Anwenderunternehmen.

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



Abb. 2: Frage: Wie ist Ihr Unternehmen am Markt positioniert?; alle Teilnehmer; n = 27 (links); n = 22 (rechts)

ÜBER DIE ANWENDERBEFRAGUNG

Darüber hinaus wurden 122 mittelständische und große Anwenderunternehmen und Konzerne im Zeitraum von März bis April 2024 telefonisch (CATI) mit einem Interviewleitfaden zu ihren IT-Sourcing-Strategien befragt. Die IT-Modernisierung im Allgemeinen und die Cloud-Transformation im Speziellen war dabei ein wichtiger Teil der Befragung.

Die Befragten stammen aus der Finanzdienstleistungsbranche, der Industrie, dem Public-Sektor, dem Handel, der Energiebranche sowie der Reise- und Transportbranche. Die Unternehmen weisen zu je etwa einem Drittel einen Umsatz von 100 bis 500 Millionen Euro, von 500 Millionen bis 1 Milliarde Euro oder über 1 Milliarde Euro aus.



Befragt wurden IT-Verantwortliche mit Fokus IT Operations, IT-Service-Management (ITSM), IT-Sourcing respektive Lieferantenmanagement oder IT-Strategie (CIOs, CTOs).

PROFIL DER 122 BEFRAGTEN ANWENDERUNTERNEHMEN

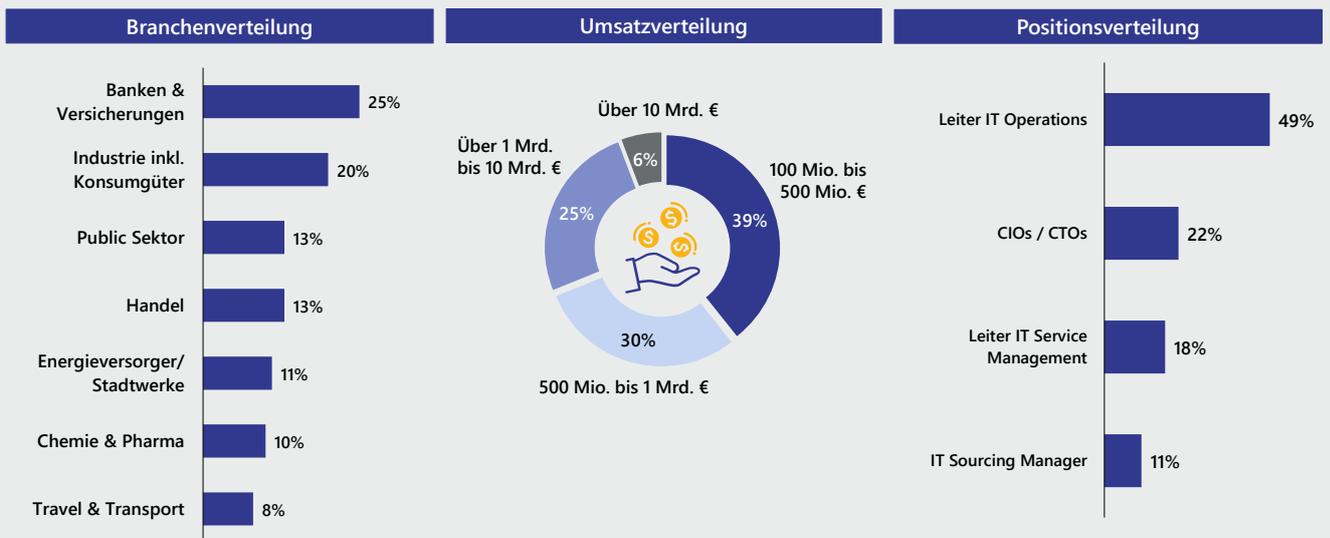


Abb. 3: Frage: Branchenverteilung; Umsatzverteilung; Positionsverteilung; alle Teilnehmer; Mittelwerte; n = 122





Entwicklungen und Trends im IT-Sourcing aus Anwendersicht

IT-Sourcing-Strategien im Wandel

CIO-INVESTITIONSTHEMEN

Die Digitalisierung und die digitale Transformation haben tiefgreifende Auswirkungen auf Unternehmen und deren Geschäftsmodelle. In einer zunehmend vernetzten Welt, in der digitale Technologien allgegenwärtig sind, haben Unternehmen erkannt, dass sie ihre Prozesse und Strategien anpassen müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Ein zentraler Aspekt dieser Transformation ist die Fähigkeit, große Mengen an Daten zu erfassen, zu analysieren und zu nutzen. Diese Daten ermöglichen es Unternehmen, Einblicke in ihre Geschäftsprozesse zu gewinnen, Kundenverhalten besser zu verstehen und fundierte Entscheidungen zu treffen. Ein weiterer Aspekt ist die Fähigkeit zur Einführung von Technologien in Bereichen wie Künstlicher Intelligenz (KI), Internet of Things (IoT) oder Cloud Computing für eine wertstiftende Nutzung. Wie die [Lünendonk®-Studie „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland“](#) zeigt, investieren CIOs 2024 und 2025 vor allem in Data & Analytics und Cloud-Transformation. 83 Prozent legen einen Schwerpunkt auf den Wandel zum datengetriebenen Unternehmen. Dies hängt unter anderem mit dem Durchbruch von ChatGPT und der generativen KI im Allgemeinen zusammen. Aber auch um das Kundenverhalten besser zu verstehen, die Customer Journey zu optimieren und neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, werden Daten wichtiger.

72 Prozent der Unternehmen legen 2024/2025 einen Investitionsschwerpunkt auf die Cloud-Transformation.

CIO-INVESTITIONSTHEMEN 2024/2025: INVESTITIONSSCHWERPUNKTE DER IT SPIEGELN DIE ANFORDERUNGEN AUS DEM BUSINESS WIDER



Abb. 4: Frage: In welche Themen investiert Ihr Unternehmen in den kommenden zwei Jahren?; Skala von 1 = „gar nicht“ bis 4 = „sehr stark“; alle Teilnehmer; dargestellte Antworten beziehen sich auf „stark“ und „sehr stark“; n = 142
Quelle: Lünendonk®-Studie 2024: Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland

Ebenso forcieren Unternehmen die Cloud-Transformation, um Software schneller zu entwickeln, flexibler Infrastrukturkapazitäten hoch- und runterfahren zu können und dadurch marktorientierter zu handeln. Somit geht es dabei nicht nur eine reine Verlagerung (Lift & Shift) in die Cloud, ohne Architektur- und Prozessanpassungen, sondern es geht darum, diese von Grund auf neu zu denken, für einen optimierten Cloud-Einsatz im Sinne einer Cloud-native-Architektur. Auch im Kontext der Anwendungsmodernisierung, um etwa jahrzehntealte Legacy-Software an die heutigen Anforderungen anzupassen, ist die Cloud ein probates Mittel, wie etwa die [Lünendonk®-Studie „Anwendungsmodernisierung & Cloud-Transformation“](#) zeigt.



Die Cloud-Transformation hat das IT-Sourcing auch dahin gehend stark verändert, dass etablierte Auslagerungsformen wie Outsourcing, Managed Services oder Business Process Outsourcing (BPO) durch neue Ansätze wie Software as a Service (SaaS) oder Business Process as a Service (BPaaS) zu Teilen ersetzt wurden und werden. Darüber hinaus werden Prozesse häufiger als miteinander verknüpfte Prozessketten betrachtet, um die Transparenz zu erhöhen und Automatisierungspotenziale zu heben. Infolgedessen sind Dienstleister häufiger für End-to-End-Prozessketten verantwortlich, wodurch sich die Art und Weise der Zusammenarbeit von Anwenderunternehmen mit externen Dienstleistern verändert.

MAKE OR BUY? ACHT VON ZEHN UNTERNEHMEN HALTEN AN IHREM SOURCING-MIX FEST

Wesentliche Veränderungen des Make-or-Buy-Verhältnisses sind in den kommenden drei Jahren (2025 bis 2028) aber nicht geplant: 82 Prozent der befragten Unternehmen planen es auf einem ähnlichen Niveau zu halten wie heute. 16 Prozent wollen zukünftig stärker auf externe IT-Services setzen. Dies betrifft insbesondere die Cyber Security, Cloud-Lösungen, Data Analytics, Datenschutz, IT-Modernisierung und IT Operations, aber auch weitere Bereiche sind möglich. Die stärkere Verlagerung nach außen bei diesen Themen hängt damit zusammen, dass hier die Nachfrage nach qualifiziertem Personal besonders stark ist und die Unternehmen nicht ausreichend Personal haben respektive finden. Ein weiterer Grund kann sein, dass insbesondere der IT-Betrieb oft keine Kernkompetenz der Unternehmen ist und er sich gleichzeitig gut als standardisierter Service ausschreiben lässt, sodass Kosteneinsparungen erzielt werden können.

Eine stärkere Fokussierung auf Insourcing fokussieren hingegen nur zwei Prozent der Unternehmen – darunter besonders häufig große Unternehmen mit mehr als 10 Milliarden Euro Umsatz – wengleich der IT-Fachkräftemangel hierbei eine enorme Herausforderung darstellt.

„IT-Sourcing“ bezeichnet den Prozess, durch den Unternehmen IT-Services durch interne oder externe Ressourcen beziehen. Es beeinflusst damit die Make-or-Buy-Strategie von Unternehmen.“

UNTERNEHMEN ARBEITEN MIT MEHR IT-VENDOREN ZUSAMMEN

Veränderungen gibt es bei der Anzahl der eingesetzten IT-Service-Lieferanten. Während die eine Hälfte der von Lünendonk befragten Unternehmen eine Zunahme erwartet, geht die andere Hälfte von einer konstanten Anzahl aus. Für viele derjenigen Unternehmen, die die Zahl ihrer IT-Dienstleister erhöhen, werden sich höhere Anforderungen an das Lieferantenmanagement ergeben, insbesondere in Bezug auf die Koordination, Qualitätssicherung und Integration der Dienstleistungen, sodass sie ihre Fähigkeiten hierzu gegebenenfalls ausbauen müssen.

Eine Ausnahme bilden die befragten Konzerne mit mehr als 10 Milliarden Euro Umsatz, die gelegentlich eine abnehmende Anzahl IT-Lieferanten erwarten und somit zunehmend auf Generalunternehmer mit einem End-to-End-Portfolio setzen. So verfolgen einige namhafte Konzerne eine Lieferantenkonsolidierung und setzen häufiger auf breit aufgestellte Dienstleister.

DAS MAKE-OR-BUY-VERHÄLTNISS BLEIBT IN ETWA GLEICH, JEDES ZWEITE UNTERNEHMEN GEHT ABER VON EINER STEIGENDEN ANZAHL AN IT PROVIDERN AUS

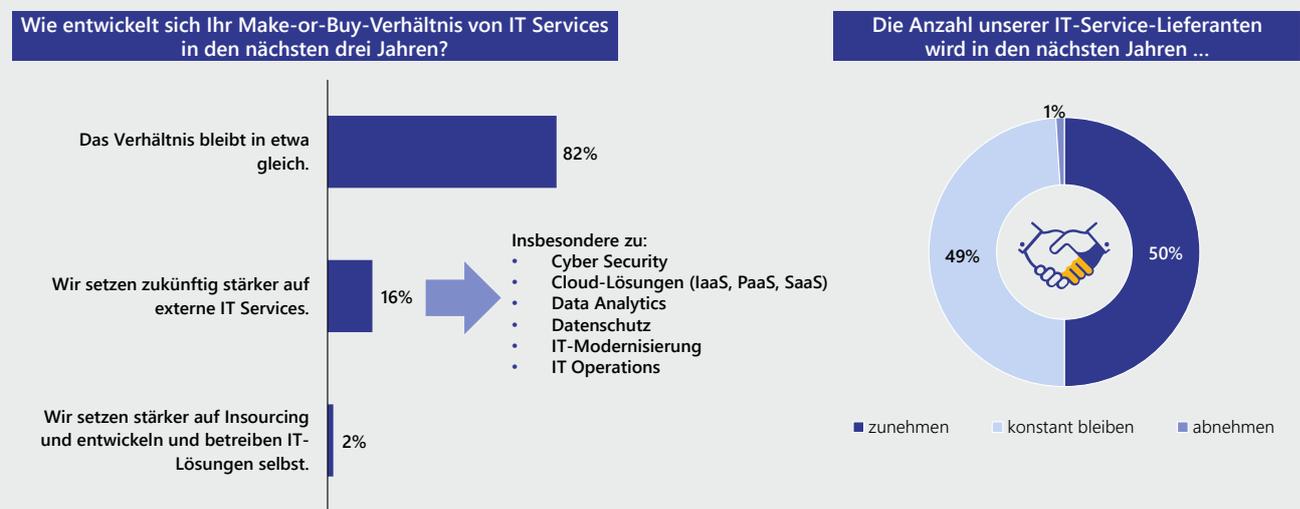


Abb. 5: Frage 1: Wie entwickelt sich Ihr Make-or-Buy-Verhältnis von IT Services in den nächsten drei Jahren?; alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 122
 Frage 2: Wie wird sich die Anzahl Ihrer IT-Service-Lieferanten entwickeln?; alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 121
 Frage 3: Für welche Leistungen/Themen setzt Ihr Unternehmen stärker auf externe IT Services?; offene Frage; alle Teilnehmer; Mehrfachnennungen; n = 19

Der Markt für IT-Sourcing-Beratung in Deutschland

Eine zunehmende Anzahl IT-Lieferanten erfordert auch eine intensivere Steuerung der Dienstleister. So gibt es in einigen Unternehmen die Funktion des Provider- respektive Vendor Managements, die für die Provider-Steuerung verantwortlich sind. 59 Prozent der Unternehmen sehen die Steuerung und Orchestrierung der einzelnen Provider aber als herausfordernd an. Dies unterstreicht die Notwendigkeit effektiver Strategien und Tools, um die Zusammenarbeit und das Management verschiedener IT-Dienstleister effizient zu gestalten. Bereits in den Vorgängerstudien wurde deutlich, dass der Aufbau respektive die Weiterentwicklung einer Provider-Management-Organisation Unternehmen herausfordert, sodass auch neue Akteure wie Cloud-Anbieter dort berücksichtigt werden.

FOLGE DER ZUNEHMENDEN ANZAHL AN IT-LIEFERANTEN: DIE PROVIDER-STEUERUNG WIRD ZUR HERAUSFORDERUNG

Wie herausfordernd ist für Ihr Unternehmen die Steuerung und Orchestrierung der verschiedenen Provider?

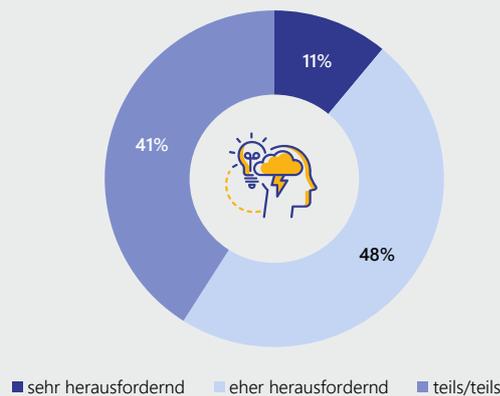


Abb. 6: Frage: Wie herausfordernd ist für Ihr Unternehmen die Steuerung und Orchestrierung der verschiedenen Provider?; Skala von 1 = „nicht herausfordernd“ bis 5 = „sehr herausfordernd“; alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 122

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

Darüber hinaus stellt sich die grundsätzliche Frage, wie gut Unternehmen darauf vorbereitet sind, eine IT-Sourcing-Strategie zu entwickeln und umzusetzen. Die Studienergebnisse zeigen, dass 47 Prozent der befragten Unternehmen sich gut aufgestellt sehen. Im Umkehrschluss bestehen hier bei 53 Prozent jedoch einige Herausforderungen. Unter den Unternehmen mit bis zu 500 Millionen Euro Umsatz liegt der Anteil bei sogar 69 Prozent, was daran liegen mag, dass mittelständische Unternehmen nicht im gleichen Ausmaß wie Großunternehmen in der Vergangenheit bereits Erfahrungen mit der Auslagerung von IT-Services gemacht haben, sie mit ihren aktuellen Modellen jedoch an Grenzen stoßen.

Speziell mit Blick auf Cloud-Sourcing-Projekte sehen sich sogar nur 27 Prozent der befragten Unternehmen kompetent aufgestellt. Bereits die Vorjahresstudie kam zu ähnlichen Ergebnissen. Cloud Sourcing bleibt somit trotz steigender Popularität für die meisten Unternehmen eine große Herausforderung – aus diversen Gründen, wie die nächsten Kapitel aufzeigen werden. Bei den Unternehmen mit bis zu 500 Millionen Euro Umsatz betrifft dies nur 17 Prozent, bei den Unternehmen mit über 1 Milliarde Euro Umsatz sind es 43 Prozent.

INHOUSE-KOMPETEZEN FÜR IT-SOURCING- UND CLOUD-SOURCING-PROJEKTE WERDEN EHER GERING EINGESCHÄTZT

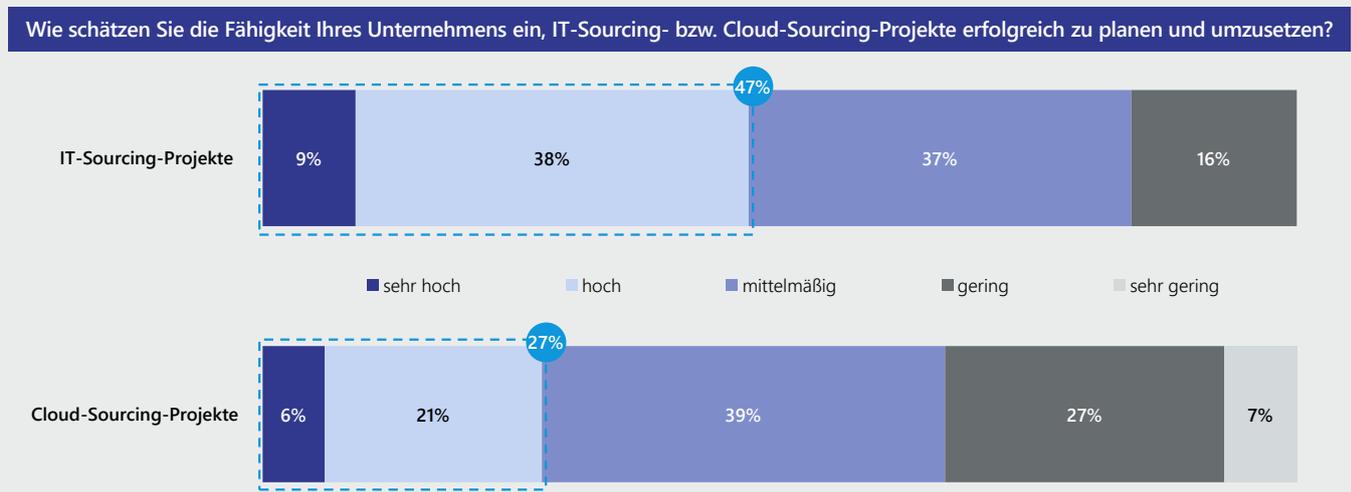


Abb. 7: Frage: Wie schätzen Sie die Fähigkeit Ihres Unternehmens ganz allgemein ein, IT-Sourcingprojekte erfolgreich zu planen und umzusetzen?; Skala von 1 = „sehr gering“ bis 5 = „sehr hoch“; alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 122

SOURCING-STRATEGIEN BEINHALTEN UNTERSCHIEDLICHE ASPEKTE

Sourcing-Strategien definieren die Art und Weise, wie IT-Services in Unternehmen und Organisationen erbracht werden. Dazu gehören unter anderen der Make-or-Buy-Mix, Leistungsschnitte, die Provider-Auswahl oder die Wahl der passenden Preis- und Vertragsmodelle. Welche Aspekte eine Sourcing-Strategie konkret beinhaltet, fällt je nach Unternehmensstrategie und Branche, aber auch je nach Sourcing Scope sehr unterschiedlich aus.



74 Prozent der von Lünendonk befragten Unternehmen haben eine schriftlich fixierte Sourcing-Strategie, die auf die aktuelle IT-Architektur und Organisation ausgerichtet ist und in welcher Sourcing-Entscheidungen dokumentiert werden. Durch diese strukturierte und dokumentierte Herangehensweise werden Entscheidungen nachvollziehbar und die Umsetzung der Strategieziele wird sichergestellt. Interessant ist hier, dass eine solche



Der Markt für IT-Sourcing-Beratung in Deutschland

Sourcing-Strategie idealerweise alle größeren Unternehmen haben sollten, jedoch 26 Prozent der Befragten angeben, dass dies bei ihnen noch nicht der Fall ist. Immerhin plant jedes zehnte Unternehmen, in Zukunft die erwähnten Aspekte in die Sourcing-Strategie aufzunehmen. Sogar noch seltener, in 64 Prozent der Fälle, werden alle wesentlichen Aspekte zur Nutzung von Cloud-Services in einer Sourcing-Strategie geregelt. Dies können etwa Regelungen zu Sicherheitsstandards, zum Datenmanagement, zu Compliance-Anforderungen oder zum Einkauf von Cloud-Services sein.

Ein anderes Bild zeigt sich bei Exit-Strategien im Rahmen von Outsourcing-Verträgen oder Cloud-Vorhaben. Nur knapp jedes dritte Unternehmen (31 %) hat schriftlich definiert, wie die Beendigung einer Outsourcing-Partnerschaft vorstattengehen kann. Somit kommt es in der Praxis noch häufig vor, dass sich Unternehmen erst im Falle von Schwierigkeiten damit befassen, ob respektive wie ein Wechsel zu einem neuen Dienstleister erfolgen kann, wodurch wiederum neue Herausforderungen und ein starker Zeitdruck entstehen können. Gleiches gilt auch im Cloud-Kontext für den Wechsel von SaaS-Anbietern oder der Hyperscaler verbunden mit der Anforderung, Daten zu transferieren. 21 Prozent der Unternehmen haben definiert, wie dieser Prozess vollzogen wird, genauso viele möchten dies zukünftig schriftlich festhalten. 58 Prozent planen dies aber auch in Zukunft nicht, wodurch sie Gefahr laufen, unvorbereitet auf einen potenziellen Exit zuzulaufen.

SCHRIFTLICHE SOURCING-STRATEGIEN ZU WESENTLICHEN THEMEN EXISTIEREN MEISTENS, JEDOCH SELTEN ZU EXIT-STRATEGIEN



Abb. 8: Frage: Hat Ihr Unternehmen eine explizite, schriftlich fixierte Sourcing-Strategie, in der ...?; alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 120

NEUE PREISMODELLE: DIE NOTWENDIGKEIT WIRD ERKANNT, DIE UMSETZUNG GESTALTET SICH ABER SCHWIERIG

Wie bereits aufgezeigt stehen Unternehmen vor der Herausforderung, ihre IT an veränderte Markt- und Kundenanforderungen anzupassen, um schneller, flexibler und kundenorientierter handeln zu können. Dies hat auch Auswirkungen auf die Art und Weise der Zusammenarbeit von Anwenderunternehmen mit IT-Dienstleistern und darauf, wie Services erbracht und vertraglich fixiert werden.

An externe Dienstleister vergebene IT-Projekte werden typischerweise als Dienstvertrag nach den erbrachten Stunden/Tagen (Time & Material) oder als Werkvertrag, bei dem ein zu erbringendes Ergebnis zu einem Festpreis vorab definiert wird, verrechnet. Im Kontext agiler Projekte, bei denen nur ein grobes Endergebnis zu Beginn definiert wird und bei denen sich Anforderungen im Laufe der Zeit ändern, stoßen beide Modelle jedoch an ihre Grenzen respektive haben gewisse Nachteile. So haben sich bereits vor einigen Jahren neue Preismodelle wie der agile Festpreis entwickelt, die jedoch erst langsam an Popularität gewinnen. Hierbei wird versucht, die Flexibilität der agilen Methodik mit der Kostensicherheit eines Festpreisvertrags zu verbinden. Dabei wird zwar zu Beginn ein Budgetrahmen festgelegt, Anforderungen und Features sind jedoch vage und entwickeln sich erst im Laufe der Zeit. Die Auslieferung der Features erfolgt inkrementell – etwa in Form von Sprints. Dieser Ansatz erfordert unter anderem ein hohes Vertrauen und eine detaillierte Planung, 93 Prozent der Befragten gehen aber davon aus, in Zukunft häufiger auf agile Festpreise zu setzen.

61 Prozent der Unternehmen haben bei der Einführung neuer Preismodelle Schwierigkeiten.

UNTERNEHMEN STREBEN DIE EINFÜHRUNG NEUER PREISMODELLE AN, HABEN BEI DER IMPLEMENTIERUNG ABER HÄUFIG SCHWIERIGKEITEN

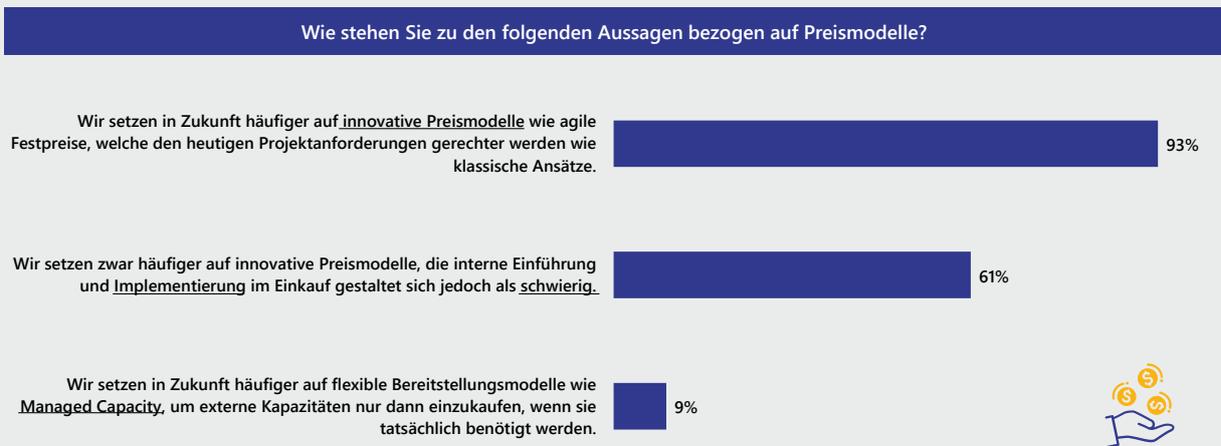


Abb. 9: Frage: Wie stehen Sie zu den folgenden Aussagen bezogen auf Preismodelle?; Mehrfachantwort; alle Teilnehmer; n = 122

So ausgeprägt der Wunsch nach neuen Preismodellen auch ist, so schwierig gestaltet sich deren Umsetzung. 61 Prozent der Unternehmen haben Schwierigkeiten, solche Modelle einzuführen und Prozesse dafür zu verankern. So gestalten sich die Vertragsgestaltung im Einkauf oder auch die Budgetierung im Finanzbereich oft noch schwierig. Die [Lünendonk®-Studie 2024 „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland“](#) bestätigt diese Annahme und zeigt, dass innovative Preismodelle momentan noch die Ausnahme sind.



MANAGED CAPACITY IST NOCH WEITESTGEHEND UNBEKANNT

Auf die Frage, als wie relevant flexible Bereitstellungsmodelle wie Managed Capacity erachtet werden, bestätigen nur neun Prozent eine hohe Relevanz. Bei derartigen Servicemodellen verantwortet ein Dienstleister die Bereitstellung von IT-Ressourcen und garantiert Kapazitäten, die Kunden flexibel abrufen können. Über einen Servicekatalog wird etwa festgelegt, welche Aufgaben die beauftragten IT-Experten erbringen sollen. Wie diese Aufgaben umgesetzt werden, liegt aber in der Verantwortung des Managed Capacity Providers. Kunden erhalten dadurch mehr Flexibilität und können je nach Auslastung die Ressourcen hoch- oder runterfahren. Da die allermeisten Unternehmen jedoch noch mit anderen, etablierten Servicemodellen arbeiten und neue Modelle wie Managed Capacity noch recht unbekannt sind, geben nur neun Prozent der Unternehmen an, in Zukunft stärker darauf zu setzen. Eine Ausnahme stellen die befragten Banken dar, von denen 33 Prozent angeben, solche Modelle häufiger zu nutzen. Im Zuge des IT-Fachkräftemangels und des demografischen Wandels ist jedoch zu erwarten, dass Managed Capacity in den nächsten Jahren an Relevanz gewinnen wird.



Cloud-Strategien: Entwicklung hybrider IT-Landschaften

Die Cloud-Transformation ist bereits seit Jahren eines der Top-Themen auf der CIO-Agenda. Dies spiegelt sich auch in den Budgets wider: Laut der [Lünendonk®-Studie 2024 „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland“](#) werden 60 Prozent der IT-Verantwortlichen 2025 das Budget für die Cloud-Transformation erhöhen, 32 Prozent steigern es sogar um über fünf Prozent. Laut dem Marktanalysten von Gartner sollen die weltweiten Ausgaben für die Public Cloud 2024 um 20 Prozent auf 675 Milliarden US-Dollar steigen, 2025 um 22 Prozent.

IT-BUDGETS STEIGEN BEI NAHEZU ALLEN THEMEN – IM BESONDEREN BEI DER CYBER SECURITY

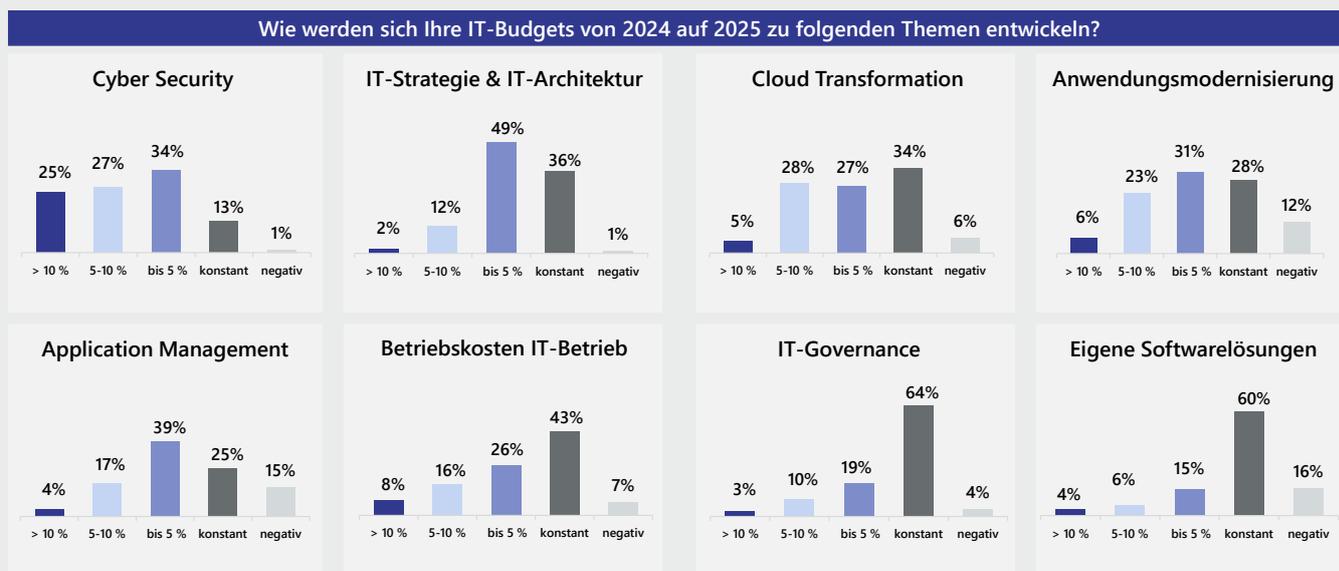


Abb. 10: Frage: Wie werden sich Ihre IT-Budgets von 2024 auf 2025 zu folgenden Themen entwickeln?; alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 139
 Quelle: Lünendonk®-Studie 2024: Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland

CLLOUD-FIRST UND CLOUD-TOO SIND DER NEUE STANDARD

Die Cloud ist mittlerweile ein fester Bestandteil der Sourcing-Strategien und wird so gut wie von allen mittelständischen und großen Unternehmen in irgendeiner Form genutzt. Auch der öffentliche Sektor öffnet sich infolge der Entwicklung neuer, souveräner Cloud-Angebote zunehmend der Cloud. Der Grad der Intensität der Cloud-Nutzung und der eingesetzten Cloud-Dienste unterscheidet sich aber oft deutlich.



Der Markt für IT-Sourcing-Beratung in Deutschland

Jedes vierte Unternehmen verfolgt eine Cloud-only-Strategie, sodass ausschließlich Cloud-Services genutzt werden. Unter den befragten Unternehmen mit über 1 Milliarde Euro Umsatz liegt der Anteil mit 32 Prozent leicht über dem Durchschnitt, bei kleineren Unternehmen etwas niedriger. Auch wenn im Vorjahr nicht die gleichen Unternehmen wie in diesem Jahr befragt wurden und daher eine direkte Vergleichbarkeit der Ergebnisse mit Vorsicht zu genießen ist, ist es dennoch erwähnenswert, dass in der Vorjahresstudie nur zehn Prozent der Unternehmen diese Strategie verfolgten und Cloud-only somit nun stärker in den Vordergrund tritt.

34 Prozent der Unternehmen setzen auf Cloud-first und bevorzugen grundsätzlich Cloud-Lösungen, schließen aber On-Premise-Lösungen nicht aus. Insbesondere für Neuentwicklungen wird häufig auf der Basis von Cloud-Technologien programmiert. Unter den befragten Banken sowie Transport- und Logistikunternehmen liegt der Anteil mit 53 Prozent respektive 56 Prozent am höchsten. Fast ebenso häufig (35 %) setzen Unternehmen auf eine Cloud-too-Strategie, bei der sowohl On-Premise- als auch Cloud-Dienste genutzt werden – etwa um die jeweiligen Vorteile der Deployment-Modelle in Bezug auf Datensicherheit, Ausfallsicherheit, Skalierbarkeit, Latenzzeiten und Kosten optimal zu kombinieren.



Sechs Prozent der Unternehmen setzen nur selten auf die Cloud und haben auch keine Cloud-Strategie definiert. Jedoch planen diese Unternehmen, in den kommenden Jahren eine solche zu entwickeln und umzusetzen. Insbesondere die Studienteilnehmer aus dem öffentlichen Sektor ordnen sich dieser Kategorie zu, da die Cloud auf Bundes- und Landesebene wie auch im kommunalen Bereich im Vergleich zur Privatwirtschaft noch eine geringere Ausbreitung aufweist.

DIE CLOUD IST FESTER BESTANDTEIL DER IT-STRATEGIE



Abb. 11: Frage: Welche Art von Cloud-Strategie verfolgt Ihr Unternehmen?; alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 121



Der Markt für IT-Sourcing-Beratung in Deutschland

DIE HYBRID CLOUD WIRD REALITÄT

Lünendonk hat auch ermittelt, welche Cloud-Typen die befragten Unternehmen einsetzen. Zunächst lässt sich festhalten, dass alle originären Cloud-Formen an Relevanz gewinnen, wodurch On-Premise-Lösungen zurückgehen. Gleiches gilt für Cloud-On-Premise-Lösungen wie AWS Outposts, Azure Stack und Google Anthos. Hierbei wird die Cloud auf der Basis eines einheitlichen Managements einheitlicher Schnittstellen (APIs) sowie eines zentralisierten Monitorings zur Orchestrierung der Workloads in das Kundenrechenzentrum integriert. Hierdurch sollen die Vorteile der Cloud-Infrastruktur genutzt werden, während Unternehmen gleichzeitig die Kontrolle und Sicherheit ihrer lokalen Umgebung beibehalten. Da jedoch nicht die gleichen technologischen Möglichkeiten wie bei einer „vollständigen“ Cloud-Nutzung möglich sind, gehen die Unternehmen von einer rückläufigen Relevanz aus.

STEIGENDE NACHFRAGE NACH DER BRANCHEN- UND PUBLIC CLOUD

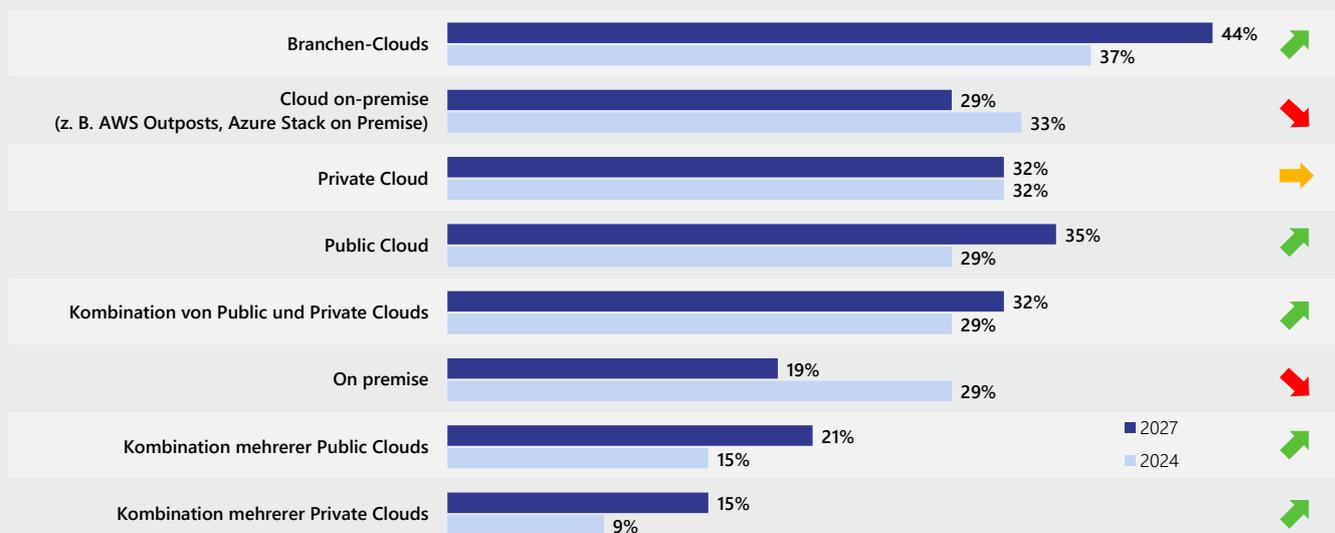


Abb. 12: Frage: Auf welche der folgenden Deployment-Modelle setzt ihr Unternehmen? – heute & 2027; Skala von 1 = „gar nicht“ bis 5 = „sehr stark“; alle Teilnehmer; dargestellte Antworten beziehen sich auf „eher stark“ und „sehr stark“; n = 120

Die klassischen Cloud-Varianten gewinnen hingegen weiter an Bedeutung. Lediglich bei der Private Cloud wird mit Blick auf das Jahr 2027 ein konstantes Niveau erwartet. Die Public Cloud, also vornehmlich Services von AWS, Microsoft Azure und Google Cloud, nimmt hingegen weiter an Relevanz zu. Derzeit setzen 29 Prozent der Befragten eher oder sehr stark auf sie, 2027 werden es gemäß der Befragung 35 Prozent sein. Aufgrund ihrer umfassenden Entwicklungsmöglichkeiten für Programmiererinnen und Programmierer, Innovationsstärke, Flexibilität und Skalierbarkeit gehen immer mehr Unternehmen in



Der Markt für IT-Sourcing-Beratung in Deutschland

die Public Cloud. Hierbei zeigt sich eine Konsistenz zu den vorangegangenen Studienergebnissen, dass es vornehmlich die großen Unternehmen sind, die in Zukunft stärker auf die Public Cloud setzen.

Auch hybride respektive kombinierte Cloud-Varianten gewinnen an Bedeutung. Die Verknüpfung von Public und Private Cloud wird dabei als wichtigste Form erachtet, sodass die jeweiligen Vorteile in Einklang gebracht werden. Jedes zweite Unternehmen gibt an, mehrere Public und/oder Private Clouds einzusetzen und diese zu orchestrieren – vor allem die befragten Banken, Versicherungen und Logistikunternehmen. Jedes vierte Unternehmen will in Zukunft auf hybride Cloud-Lösungen setzen.

MULTI/HYBRID CLOUD-LÖSUNGEN SIND BEREITS HÄUFIG IM EINSATZ UND WERDEN IN ZUKUNFT NOCH INTENSIVER GENUTZT

Nutzt Ihr Unternehmen mehrere Public und/oder Private Cloud Lösungen und orchestrieren diese?

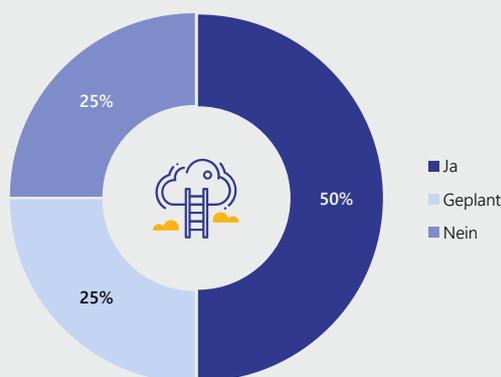


Abb. 13: Frage: Nutzt Ihr Unternehmen mehrere Public und/oder Private Cloud Lösungen und orchestrieren diese (Multi/Hybrid Cloud)?; alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 118

DURCHBRUCH VON BRANCHEN-CLOUDS?

Überraschend sind hingegen die Ergebnisse zu Branchen-Clouds respektive Industry Cloud Platforms. Hierbei handelt es sich um spezialisierte Cloud-Lösungen, die speziell auf die Anforderungen und Bedürfnisse bestimmter Branchen zugeschnitten sind – eine Art vorgefertigte Cloud-Branchenlösung. Diese maßgeschneiderten Cloud-Angebote berücksichtigen regulatorische, sicherheitstechnische und operative Anforderungen der jeweiligen Branche. Beispielsweise kann eine Gesundheits-Cloud spezielle Funktionen für die Verwaltung elektronischer Gesundheitsakten unter Einhaltung des Datenschutzes und weiterer Sicherheitsanforderungen sicherstellen. So gibt es bereits erste derartige Lösungen am Markt, aber noch nicht in der Breite und noch mit teils überschaubarem Reifegrad. Die

Branchen-Clouds gewinnen an Relevanz.

Der Markt für IT-Sourcing-Beratung in Deutschland

Analysten von [Gartner](#) gehen davon aus, dass bis 2027 über 70 Prozent der Unternehmen weltweit branchenspezifische Clouds nutzen werden, 2023 waren es weniger als 15 Prozent.

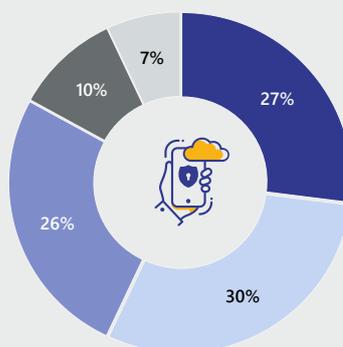
REGULATORIK BEHINDERT DIE CLOUD-TRANSFORMATION

Diese These wird auch dadurch gestützt, dass 57 Prozent der befragten Unternehmen angeben, dass die Regulatorik den Cloud-Einsatz in ihrem Unternehmen behindert. Insbesondere in stark regulierten Branchen wie dem Banken- und Versicherungssektor, die unter anderem mit der BAIT/VAIT und den MaRisk Regularien unterliegen, gilt es, die richtige Balance zwischen Cloud-Innovationspotenzial und Compliance/Sicherheit zu finden. Aber auch weniger regulierte Branchen sind durch Richtlinien wie NIS2 oder die DSGVO betroffen.



MEHR ALS JEDES ZWEITE UNTERNEHMEN EMPFINDET REGULATORISCHE VORSCHRIFTEN ALS EINE BEHINDERUNG FÜR DEN CLOUD-EINSATZ

Einfluss regulatorischer Vorschriften



■ sehr stark ■ eher stark ■ neutral ■ eher nicht ■ gar nicht

Abb. 14: Frage: Inwieweit behindern regulatorische Vorschriften (Compliance-Vorgaben) den Einsatz der Cloud in Ihrem Unternehmen?; Skala von 1 = „gar nicht“ bis 5 = „sehr stark“; alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 122

ORCHESTRIERUNG, WEITERBILDUNG UND PROVIDER-MANAGEMENT-STEUERUNG SIND IM ZUGE DER HYBRID CLOUD HERAUSFORDERUNGEN

Wenngleich hybride Cloud-Umgebungen Unternehmen einige Vorteile bieten, ergibt sich durch sie eine Reihe von Herausforderungen. 79 Prozent der befragten IT-Verantwortlichen haben mit der Orchestrierung der hybriden IT-Service-Prozesse Schwierigkeiten. Die Verteilung von Workloads auf verschiedene Rechenzentren und Cloud-Anbieter führt zu einer fragmentierten Infrastruktur, die sorgfältig überwacht und orchestriert werden muss und eine nahtlose Integration erfordert. Dieser Gesamtblick ist wiederum erforderlich, um komplette Geschäftsprozesse über verschiedene Deployments abzuwickeln.



Der Markt für IT-Sourcing-Beratung in Deutschland

74 Prozent der Befragten fühlen sich durch die Weiterqualifizierung von IT-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeitern und die Einführung neuer Rollen herausgefordert. Durch die Weiterentwicklung der IT-Landschaft und die steigende Komplexität ändert sich auch das Tätigkeitsfeld von Mitarbeitenden, sodass neue Jobrollen und Verantwortlichkeiten festgelegt werden. Cloud-Architekten, FinOps-Manager und Provider Manager werden daher wichtiger. Der Wandel der Skills und der Organisationsstruktur ist für viele Unternehmen aber kein leichtes Unterfangen. Vor allem die befragten Unternehmen mit mehr als 1 Milliarde Euro Umsatz haben hiermit Schwierigkeiten.

HYBRID-CLOUD-HERAUSFORDERUNGEN: ORCHESTRIERUNG DER IT-PROZESSE UND WEITERQUALIFIZIERUNG DER MITARBEITENDEN

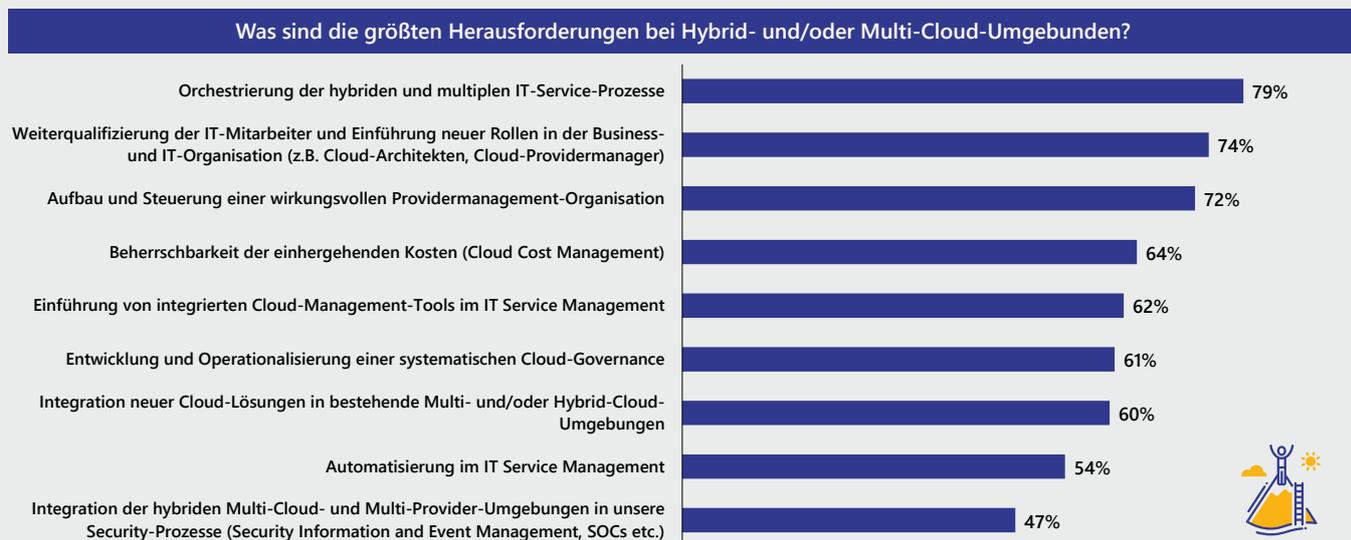


Abb. 15: Frage: Was sind die größten Herausforderungen bei Hybrid- und/oder Multi-Cloud-Umgebungen?; Skala von 1 = „keine Herausforderung“ bis 5 = „sehr große Herausforderung“; alle Teilnehmer; dargestellte Antworten beziehen sich auf „große Herausforderung“ und „sehr große Herausforderung“; n = 111

Ähnlich viele Unternehmen (72 %) bewerten zudem den Aufbau und die Steuerung einer Provider-Management-Organisation als Herausforderung. Bereits im vorherigen Kapitel wurde aufgezeigt, dass die Anzahl der IT-Service-Lieferanten in Zukunft eher zunehmen wird. Gleiches ist auch im Cloud-Umfeld zu erwarten respektive der in der Cloud befindliche Workload wird zunehmen. Ebenfalls haben neue Regularien wie DORA einen Einfluss auf den Bezug externer Services und die Provider-Steuerung. So soll etwa durch DORA das IT-Sicherheitsniveau erhöht werden. Mitunter werden Leitlinien zum Umgang mit IKT-Drittdienstleistern angepasst und es muss ein Risikomanagement zur Nutzung von Drittparteien erfolgen. Laut der [Lünendonk®-Studie 2024 „Spannungsfeld Cloud & GRC“](#) sehen 76 Prozent der Finanzdienstleister die Umsetzung dieser Richtlinien als



Der Markt für IT-Sourcing-Beratung in Deutschland

Herausforderung an – wodurch sich der ähnliche Wert bei der Steuerung der Provider-Management-Organisation teilweise erklären lässt.

Die Entwicklung und Operationalisierung einer systematischen Cloud Governance wird von 61 Prozent der Unternehmen als Herausforderung erachtet. Hierbei geht es sowohl um die Einhaltung externer Richtlinien wie DORA oder NIS-2 als auch um die Berücksichtigung interner Compliance-Vorgaben. Darüber hinaus zielt eine Cloud Governance darauf ab, Nutzerinnen und Nutzern Richtlinien für eine kosteneffiziente und sichere Nutzung der Cloud bereitzustellen, Rechte und Pflichten zu definieren und Kontrollmechanismen zu etablieren.

Ähnlich viele Unternehmen nennen das Cloud-Kostenmanagement, die Integration von Cloud-Management-Tools im IT-Service-Management und die Integration neuer Cloud-Lösungen in die bestehende IT-Umgebung als Herausforderung.

CLOUD ECONOMICS: STANDARDS FÜR EIN EFFIZIENTES KOSTENMANAGEMENT SCHAFFEN

Ein häufig genannter Grund, warum Unternehmen in die Cloud gehen, ist – neben den technologischen Möglichkeiten – die Planbarkeit der Kosten bzw. ein niedrigeres Kosten-niveau im Vergleich zum eigenen Rechenzentrumsbetrieb. Die Praxis zeigt jedoch, dass dieses Bild nicht ganz der Realität entspricht – und zu einer teuren Illusion führen kann.

Zunächst lässt sich festhalten, dass 80 Prozent der Unternehmen ihre Cloud-Kosten kontinuierlich überwachen und ein Controlling der Cloud-Ausgaben installiert haben. Deutlich seltener (55 %) werden Kennzahlen zur Messung der Wirtschaftlichkeit der Cloud eingesetzt, um den Return on Investment (ROI) zu messen. Dies mag damit zusammenhängen, dass die Messung komplex ist, keine standardisierten Methoden bekannt sind oder es an weiteren Daten für eine Wirtschaftlichkeitsberechnung mangelt.

Jedes zweite Unternehmen (49 %) erstellt für jede genutzte Cloud-Anwendung einen Business Case, um eine Entscheidung für oder gegen die Cloud zu treffen. Eine systematische Entscheidungsfindung mittels eines Business Case ermöglicht einerseits ein hohes Maß an Sorgfalt und eine rationale Entscheidung, andererseits kann die Erstellung detaillierter Business Cases zeit- und ressourcenintensiv sein. Unternehmen wägen daher ab, ob respektive wann ein Case erstellt wird. Zudem überprüft jedes zweite Unternehmen (50 %) im Laufe der Zeit, ob die ursprünglichen Annahmen aus dem Business Case den aktuellen Entwicklungen noch gerecht werden oder Anpassungen notwendig sind.



Der Markt für IT-Sourcing-Beratung in Deutschland

Etwas seltener, bei 41 Prozent der Unternehmen, werden kontinuierlich Optimierungsmaßnahmen für die Cloud-Nutzung durchgeführt. Für viele Unternehmen scheint ein solch feinmaschiges Controlling noch zu anspruchsvoll oder schlicht nicht notwendig zu sein.

DAS CLOUD-KOSTENMANAGEMENT IST WEITERHIN EINE HERAUSFORDERUNG, AUCH WENN VORAB KOSTEN UND DIE WIRTSCHAFTLICHKEIT GEPRÜFT WERDEN

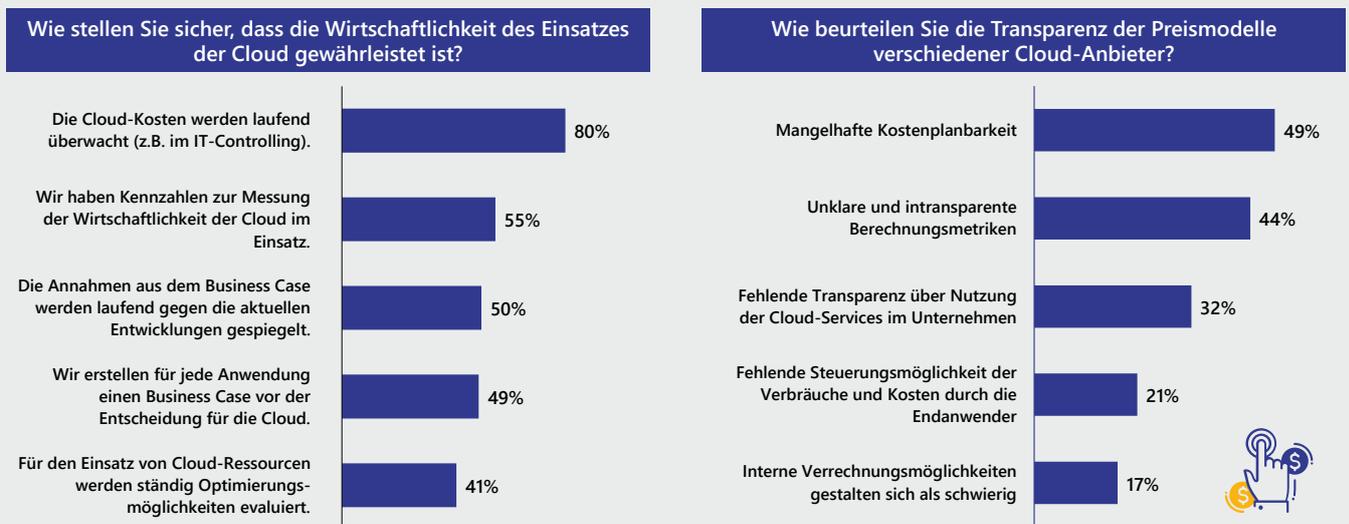


Abb. 16: Frage 1: Wie stellen Sie sicher, dass die Wirtschaftlichkeit des Einsatzes der Cloud gewährleistet ist?; Mehrfachantwort; alle Teilnehmer; n = 119
 Frage 2: Wie beurteilen Sie die Transparenz der Preismodelle verschiedener Public-Cloud-Anbieter?; Skala von 1 = „trifft auf unser Unternehmen nicht zu“ bis 5 = „trifft voll und ganz zu“; alle Teilnehmer; dargestellte Antworten beziehen sich auf „trifft eher zu“ und „trifft voll und ganz zu“; n = 118

UNBEKANNTE BERECHNUNGSMETRIKEN FÜHREN ZU MANGELNDER KOSTENPLANBARKEIT

Ebenfalls spannend ist der Blick darauf, wie Unternehmen die Preismodelle und Verrechnungsmöglichkeiten der Cloud-Anbieter wahrnehmen. 49 Prozent der Unternehmen berichten von einer mangelhaften Kostenplanbarkeit ihrer Cloud-Ausgaben. Oft ist den Fachanwendern nicht klar, wie ihre Nutzung der Cloud-Dienste die Gesamtkosten beeinflusst. Dies kann zu Ineffizienzen und überhöhten, aber vermeidbaren Ausgaben führen. Darüber hinaus sind die Abrechnungsmethoden der Cloud-Anbieter oft komplex und schwer verständlich, was es schwierig macht, genaue Kostenprognosen zu erstellen und Budgets einzuhalten. 44 Prozent sehen daher unklare und intransparente Berechnungsmetriken als große Herausforderung an.

49 Prozent der Unternehmen haben Schwierigkeiten bei der Kostenplanung ihrer Cloud-Ausgaben.



Der Markt für IT-Sourcing-Beratung in Deutschland

32 Prozent der Befragten fehlt es darüber hinaus an Transparenz bezüglich der im Unternehmen eingesetzten Cloud-Services. Da der Bezug von Cloud-Services durch Fachanwender relativ einfach ist und es durch den dezentralen Einkauf zu Maverick Buying – also einem unkontrollierten Einkauf – und damit zu einer Schatten-IT kommen kann, sollten Unternehmen Prozesse und Tools einführen, um darüber Transparenz zu erlangen. 17 Prozent der IT-Verantwortlichen haben auch mit den internen Verrechnungsmöglichkeiten Schwierigkeiten, um die Kosten der richtigen Kostenstelle zuzuordnen.



Etwa jedes fünfte Unternehmen (21 %) bemängelt fehlende Steuerungsmöglichkeiten der Verbräuche, wodurch unerwartet hohe Kosten entstehen. Dieser Aspekt steht in Zusammenhang mit einer mangelnden Transparenz, fehlenden Tools und einem unzureichenden Know-how im Bereich Cloud-Metriken.

Unter Berücksichtigung all dieser Faktoren ist der Trend zu beobachten, dass Cloud-Kostenoptimierungsmöglichkeiten etwa mittels FinOps (Financial Operations) stark nachgefragt werden. Laut einer Studie von [CIO, CSO und der Computerwoche](#) haben 27 Prozent der Unternehmen erste Erfahrungen mit FinOps gesammelt, weitere 21 Prozent setzen es aktiv und regelmäßig ein. FinOps fördert eine Kultur der Verantwortung und Transparenz für Cloud-Ausgaben, indem regelmäßige Überprüfungen und Anpassungen der Cloud-Nutzung vorgenommen werden. Die Zusammenarbeit zwischen Entwicklerteams, IT Operations und der Finanzabteilung soll dabei gefördert werden. Darüber hinaus hilft FinOps, eine Balance zwischen Kosteneffizienz und der notwendigen Flexibilität und Innovationskraft der Cloud zu finden.



KI im IT-Service-Management: die nächste Revolution?

UNTERNEHMEN STEHEN ERST AM ANFANG, ERKENNEN ABER DAS POTENZIAL

Künstliche Intelligenz und im Speziellen generative KI sind die dominierenden Technologietrends der vergangenen Monate. Seit dem Launch von ChatGPT im Herbst 2022 befassen sich sowohl IT- als auch Business-Verantwortliche mit der Frage, wie sie die Technologie adaptieren können. Das potenzielle Feld möglicher Anwendungsfälle ist sehr breit – von der Texterstellung über Codegenerierung, Chatbots der nächsten Generation und Knowledge Management bis hin zur Interpretation großer Datenbestände. Laut der [Lünendonk®-Studie 2024 „Generative AI – von der Innovation bis zur Marktreife“](#) befindet sich die Hälfte der Unternehmen noch in einem Anfangsstadium, in dem erste Use Cases identifiziert wurden, jedoch noch keine oder nur wenige Anwendungen bereits im Produktivbetrieb sind. Die Technologie befindet sich zum Zeitpunkt der Veröffentlichung (Sommer 2024) somit an einem Punkt, an dem die erste Euphorie verfliegen ist und sich nun zeigen muss, ob die Entwicklung von GenAI-Lösungen auch wirtschaftlich rentabel ist.

TROTZ DES HYPES UM GEN AI BEFINDET SICH DIE MEHRHEIT DER UNTERNEHMEN NOCH AM ANFANG

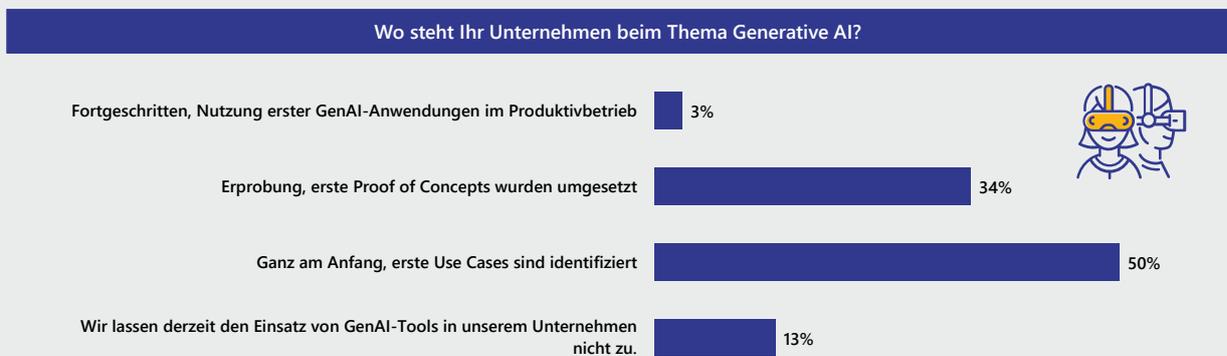


Abb. 17: Frage: Wo steht Ihr Unternehmen beim Thema Generative AI?; alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 150
Quelle: Lünendonk®-Studie 2024: Generative AI – Von der Innovation bis zur Marktreife

KI IM ITSM: KNAPP VIER VON ZEHN UNTERNEHMEN PLANEN KI EINZUSETZEN

In Bezug auf das IT-Service-Management sehen 52 Prozent der IT-Verantwortlichen ein großes oder sehr großes Potenzial von KI. So besteht die Hoffnung, dass KI die Effizienz im ITSM erhöht und Mitarbeitende entlastet, indem die zugrunde liegenden Daten analysiert, Zusammenhänge ermittelt und Lösungen aufgezeigt werden. Zudem können KI-Systeme Vorhersagen treffen und so etwa für die Prävention in der Wartung von IT-Systemen eingesetzt werden



Der Markt für IT-Sourcing-Beratung in Deutschland

Jedes vierte Unternehmen nutzt bereits KI im Service Desk für den First-Level-Support. So können KI-gesteuerte Chatbots häufig gestellte Fragen beantworten, Benutzeranfragen klassifizieren oder Anfragen an das richtige Team adressieren. Ebenso passen sich die Systeme den Nutzenden an und ermöglichen damit eine stärkere Personalisierung. 13 Prozent der Befragten nutzen dies bereits, weitere neun Prozent planen die Einführung derartiger Lösungen.

KI STEHT IM IT SERVICE MANAGEMENT UND VERTRAGSMANAGEMENT NOCH AM ANFANG: POTENZIALE WERDEN ERKANNT, DIE UMSETZUNG ERFOLGT ABER ERST NOCH

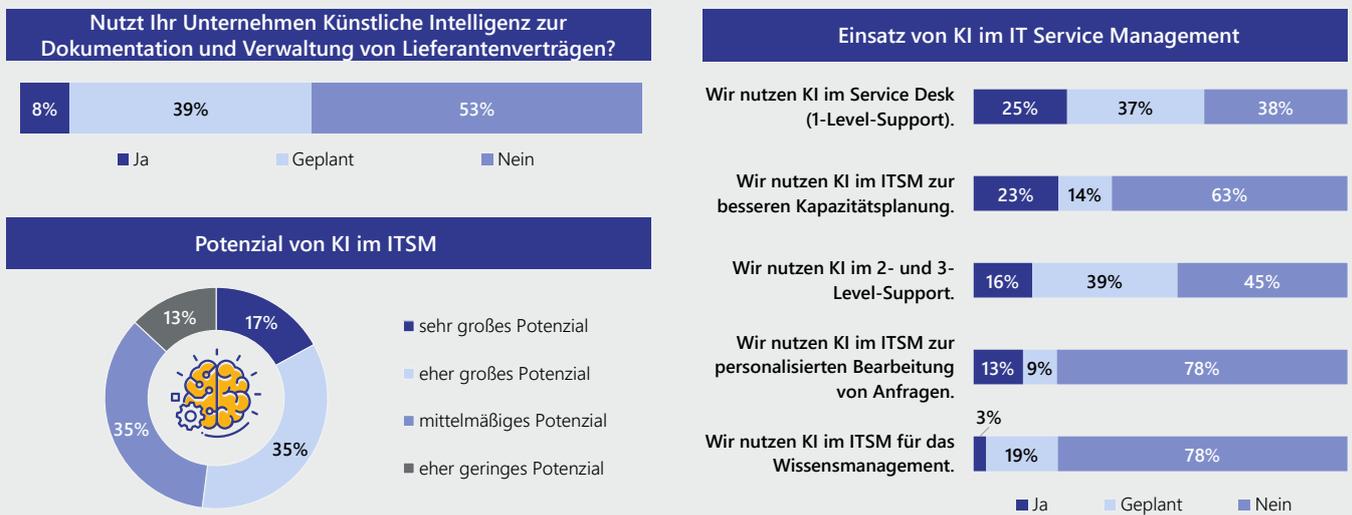


Abb. 18: Frage 1: Nutzt Ihr Unternehmen Künstliche Intelligenz zur Dokumentation und Verwaltung von Lieferantenverträgen?; alle Teilnehmer; n = 122
 Frage 2: Wie schätzen Sie das Potenzial von Künstliche Intelligenz im ITSM ein?; Skala von 1 = „kein Potenzial“ bis 5 = „sehr großes Potenzial“; alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 117
 Frage 3: Wie nutzt Ihr Unternehmen KI im IT Service Management?; alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 119

Seltener wird KI im Second- und Third-Level-Support eingesetzt, da es sich hierbei um komplexere Aufgaben handelt und die KI erst unterstützen kann, wenn sie mit ausreichenden und hochwertigen Daten trainiert wurde. Dennoch planen 39 Prozent, KI auch hier einzusetzen, und sehen somit ein Potenzial.

23 Prozent nutzen KI im ITSM bereits zur Kapazitätsplanung, um so Effizienzen zu schaffen, indem etwa eine Priorisierung von Aufgaben vorgenommen wird, und die Aufgaben an die richtigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den entsprechenden Skills weiterzuleiten.



Der Markt für IT-Sourcing-Beratung in Deutschland

Im Wissensmanagement ist KI ebenfalls noch kein Standard. KI-Assistenten könnten interne historische Daten analysieren und Mitarbeitende bei der Informationsrecherche unterstützen. Insbesondere Retrieval Augmented Generation (RAG) erweist sich hier als vielversprechend: Hierbei werden interne Dokumente in ein Large Language Model (LLM) integriert, sodass ein intelligenter Chatbot entwickelt wird, den Mitarbeitende Fragen stellen können. Nur drei Prozent der Unternehmen nutzen bereits KI im Wissensmanagement, 19 Prozent planen dies. Diese geringen Werte hängen damit zusammen, dass die Technologie noch recht neu ist und noch keine oder erst wenige Erfahrungswerte vorliegen, wie die Technologie eingesetzt werden kann und welche Voraussetzungen dafür notwendig sind.

Bei allen Themen nehmen vorrangig die befragten großen Konzerne mit mehr als 1 Milliarde Euro Umsatz eine Vorreiterrolle ein. Mit Blick auf den Fachkräftemangel ist generative KI eine sehr spannende Technologie mit enormem Potenzial. Bis GenAI in Unternehmen umfassend eingesetzt wird, mag es zwar noch einige Jahre dauern, jedoch gehen KI-Expertinnen und Experten davon aus, dass es nicht wie bei anderen technischen Revolutionen mehrere Jahrzehnte dauert, sodass Unternehmen bereits heute diese Entwicklung antizipieren sollten.

OPTIMIERTER LIEFERANTENVERTRAGSLEBENSZYKLUS MITTELS KI

Zudem wurde abgefragt, ob KI im Vertragsmanagement eingesetzt wird. Verträge mit Lieferanten sind oftmals umfangreich und komplex, sodass die Recherche von Informationen zeitaufwendig sein kann. Zudem gestalten unterschiedliche Lieferanten unterschiedliche Verträge, sodass keine feste Systematik in Vertragsdokumenten vorausgesetzt werden darf. Hier kann KI Abhilfe verschaffen, indem es die Vertragswerke liest, versteht und die User ihr im Anschluss gezielte Fragen stellen können und Antworten erhalten. Auch entlang des gesamten Vertragslebenszyklus ermöglichen es KI-Systeme, die Vertragsverfolgung, verlängerung und -beendigung zu automatisieren. Zwar nutzen erst acht Prozent der befragten Unternehmen diese Möglichkeit, planen tun es aber 39 Prozent.

37 Prozent der Unternehmen planen KI im Service Desk einzusetzen.



Zusammenarbeit mit IT-Sourcing-Beratungen

IT-Sourcing-Beratungen sind ein wichtiges Bindeglied zwischen IT- respektive Cloud-Provider und Anwenderunternehmen, indem sie dabei unterstützen, die optimale IT-Sourcing-Strategie zu entwickeln und die besten IT-Anbieter auszuwählen. Sie helfen, Kosten zu senken, Verträge und Services zu optimieren und die IT in Unternehmen strategisch weiterzuentwickeln. Mit ihrer umfassenden Kenntnis der aktuellen Markttrends und -entwicklungen bieten sie zudem wertvolle Beratung zu IT- und Geschäftsfragen.

STEIGENDE BUDGETS AUFGRUND EINER STARKEN NOTWENDIGKEIT ZUR ZUSAMMENARBEIT MIT IT-SOURCING-BERATUNGEN

Die hohe Relevanz zeigt sich auch anhand der Budgetplanungen für externe IT-Sourcing-Beratung. 74 Prozent der Unternehmen möchten das Budget im Jahr 2025 erhöhen. Bereits in der Vorjahresstudie wurde in Bezug auf 2024 ein fast identischer Wert erreicht. Hierbei ist zu beachten, dass das Budget nicht ausschließlich infolge einer steigenden Nachfrage erhöht wird, sondern auch die Inflation und damit einhergehende Preissteigerungen einen Effekt haben. Tendenziell soll das Budget für 2025 aber stärker angehoben werden als 2024: Während in der Studie 2023 43 Prozent der Unternehmen das Budget um mindestens fünf Prozent erhöhen wollten, sind es nun 49 Prozent. Dies wird durch Ergebnisse der [Lünendonk®-Studie „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland“](#) gestützt: Demnach wollen 79 Prozent der IT-Verantwortlichen das IT-Budget erhöhen. Zudem planen 50 Prozent für 2025 eine Erhöhung des Budgets für den laufenden IT-Betrieb und 60 Prozent für die Cloud-Transformation. Infolgedessen rechnen die 25 führenden IT-Service-Unternehmen 2024 wie auch 2025 mit einem Umsatzplus von rund zwölf Prozent.

74 Prozent der Unternehmen wollen 2025 ihr Budget für IT-Sourcing-Beratung erhöhen.

AUSGABEN FÜR IT-SOURCING-PROJEKTE SOLLEN 2025 STEIGEN

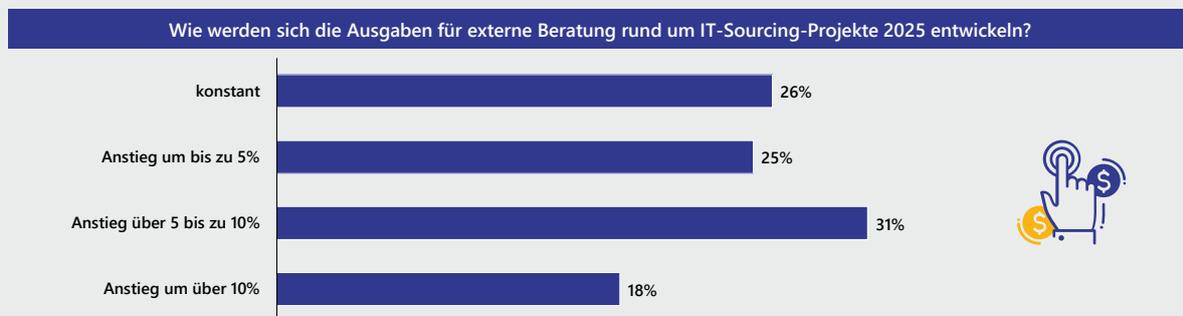


Abb. 19: Frage: Wie werden sich die Ausgaben für externe Beratung um IT-Sourcing-Projekte 2025 entwickeln?; alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 118

ZUSAMMENARBEIT ERFOLGT AM HÄUFIGSTEN IM ZUGE VON AUSSCHREIBUNGEN

Für welche Phase respektive Tätigkeit IT-Sourcing-Beratungen herangezogen werden, fällt unterschiedlich aus. Drei Viertel der Unternehmen arbeiten oft im Zuge von Ausschreibungen mit Sourcing Advisors zusammen – etwa bei der Bedarfsermittlung, der Erstellung von Ausschreibungsunterlagen, der Markteinschätzung, der Anbieterauswahl und der Vertragsverhandlung. Etwas mehr als jedes zweite Unternehmen (53 %) setzt auf Angebote von IT-Sourcing-Beratungen für die Transition. Dabei geht es um den Wechsel zu einem neuen IT-Provider. Für diesen Übergang ist eine gute Planung erforderlich, um den IT- und Geschäftsbetrieb aufrechtzuerhalten. Neben der technischen Planung sind eine umfangreiche Kommunikation und eine schnelle Einarbeitung in die neuen Prozesse erforderlich.



Auch für strategische Themen wie digitale Transformationen (40 %) und die Entwicklung einer Sourcing-Strategie (37 %) werden Sourcing Advisors herangezogen, wenn auch seltener. Dies hängt zum einen damit zusammen, dass auch andere Anbieter wie IT- und Managementberatungen in diesem Feld tätig sind, zum anderen werden diese Themen intern entwickelt und externe Dienstleister nur bei Bedarf eingesetzt. Gleichzeitig können sich für Unternehmen wichtige Synergieeffekte ergeben, wenn Sourcing Advisors von Beginn an in die Entwicklung von IT- und Sourcing-Strategien einbezogen werden, da diese mittlerweile fast immer einen Cloud-Bezug haben und sich Auswirkungen auf das Sourcing, die IT-Governance und das Risk Management ergeben. Gerade rund um Cloud Sourcing empfiehlt sich aufgrund deren Expertise die Zusammenarbeit mit IT Sourcing Advisors.

SOURCING-BERATER WERDEN AM HÄUFIGSTEN FÜR AUSSCHREIBUNGEN ANGEFRAGT

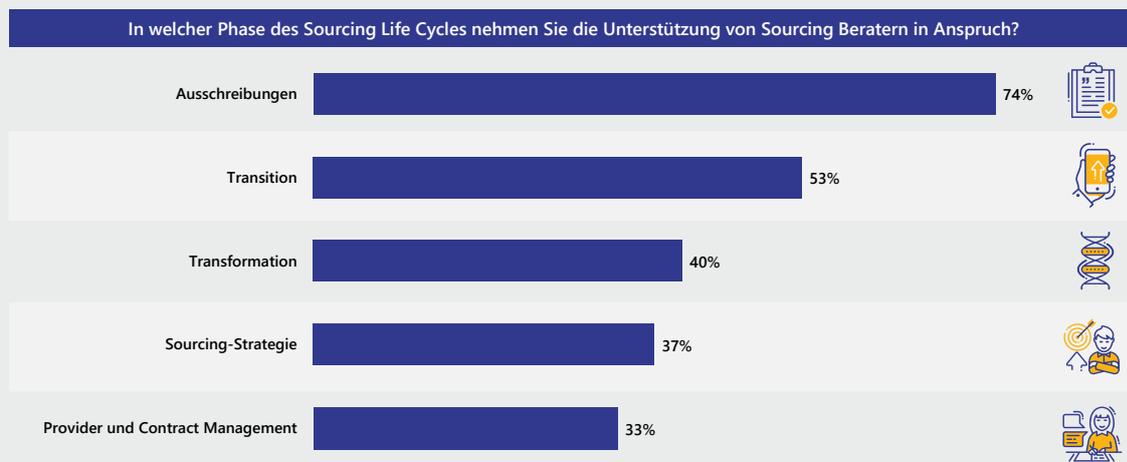


Abb. 20: Frage: In welcher Phase des Sourcing Life Cycles nehmen Sie die Unterstützung von Sourcing Beratern in Anspruch?; Skala von 1 = „nie“ bis 5 = „oft“; alle Teilnehmer; dargestellte Antworten beziehen sich auf „oft“ und „immer“; n = 116



Der Markt für IT-Sourcing-Beratung in Deutschland

33 Prozent der Befragten setzen auf Sourcing Advisory im Zuge des Provider- und Vertragsmanagements – also wie die Zusammenarbeit mit IT-Providern vom On- bis zum Offboarding erfolgt, Verträge erstellt und überwacht und Änderungen umgesetzt werden.

UMFANGREICHE ANFORDERUNGEN AN DIE ZUSAMMENARBEIT MIT SOURCING ADVISORS

Ebenfalls ermittelt wurde, welche Skills und Eigenschaften IT-Sourcing-Beratungen mitbringen sollten respektive welche Anwenderunternehmen als wichtig erachten. Drei von vier Unternehmen erachten Verhandlungskompetenzen mit den Cloud-Providern als wichtig, damit die Sourcing Advisors die Interessen der Anwenderunternehmen möglichst gut umsetzen – wenngleich gerade die Hyperscaler eine große Marktmacht haben. 65 Prozent erwarten Know-how bei der Entwicklung einer Cloud Governance und 70 Prozent bei deren Operationalisierung und dem damit verbundenen Change Management.



66 Prozent der Befragten legen großen Wert darauf, dass Sourcing-Berater über Benchmark-Daten zu Marktpreisen und Services verfügen. 37 Prozent legen hierauf sogar einen sehr starken Fokus – keine andere Eigenschaft wird als wichtiger erachtet. In Anlehnung an die Phasen, wann Unternehmen mit Sourcing-Beratungen zusammenarbeiten, sehen einige, wenn auch nicht alle Unternehmen (60 %) Kompetenzen zur Entwicklung einer IT-Strategie als wichtig an.

IT-SOURCING-BERATUNGEN MÜSSEN EIN BREITES SKILL-PORTFOLIO AUFWEISEN



Abb. 21: Frage: Wie wichtig ist es Ihnen in der Zusammenarbeit mit IT-Sourcing-Beratungen, dass diese über Kompetenzen... ?; Skala von 1 = „unwichtig“ bis 5 = „sehr wichtig“; alle Teilnehmer; Werte beziehen sich auf „eher wichtig“ und „sehr wichtig“; n = 115

Der Markt für IT-Sourcing-Beratung in Deutschland

IT-SOURCING-BERATUNG BLEIBT AUCH IN ZUKUNFT GEFRAGT

Insgesamt ist die Zukunft des IT-Sourcing-Marktes positiv geprägt. 63 Prozent der Unternehmen stimmen der Aussage zu, dass sie in Zukunft deutlich stärker mit IT-Sourcing-Beratungen zusammenarbeiten werden – und somit ein hoher Bedarf an externem Support besteht. Unter denjenigen Unternehmen, die ihre internen Fähigkeiten, IT-Sourcing- und Cloud-Sourcing-Projekte umzusetzen, als eher gering einschätzen, liegt der Wert – erwartungsgemäß – noch etwas höher. 55 Prozent der Unternehmen stimmen zudem der Aussage zu, dass sie zukünftig stärker mit Sourcing-Beratungen zusammenarbeiten wollen, um ihre Interessen gegenüber den Cloud-Anbietern besser vertreten zu lassen; dieser Wert passt zu den vorangegangenen Studienergebnissen, dass Sourcing-Beratungen über Verhandlungskompetenzen verfügen sollten.

Zudem erwarten 53 Prozent der Anwenderunternehmen, dass sich IT-Sourcing-Beratungen mit KI befassen und KI intern einsetzen, wodurch gemeinsame Projekte eine bessere Qualität erhalten oder effizienter umgesetzt werden. Wie sich im zweiten Teil der Studie, bei der Interpretation der Ergebnisse der IT-Sourcing-Beratungen, zeigen wird, arbeiten die IT-Sourcing-Beratungen auch tatsächlich bereits daran, KI-Use-Cases zu entwickeln oder haben KI sogar bereits produktiv im Einsatz. Zwölf Prozent der Unternehmen gehen davon aus, dass durch den stärkeren Einsatz von Cloud-Services eine Standardisierung erfolgt, wodurch Sourcing Advisors obsolet werden. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass die Cloud das Geschäft der IT-Sourcing-Berater nicht kaputt macht, sondern im Gegenteil anfeuert.

63 Prozent der Unternehmen planen in Zukunft stärker mit IT-Sourcing-Beratungen zusammenzuarbeiten.



IT-SOURCING-BERATUNG WIRD IN ZUKUNFT AN BEDEUTUNG GEWINNEN

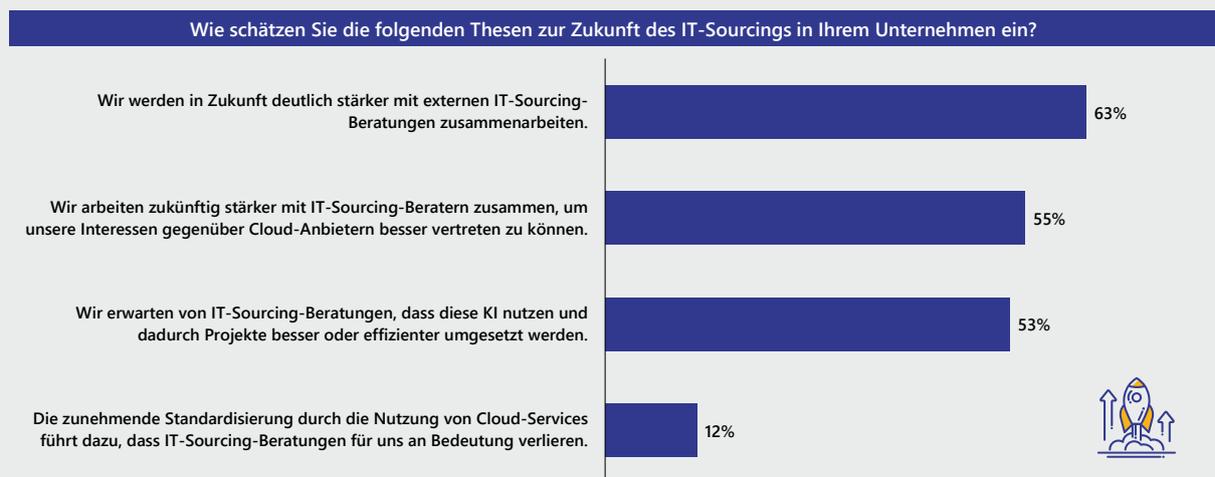


Abb. 22: Frage: Wie schätzen Sie die folgenden Thesen zur Zukunft des IT-Sourcings in Ihrem Unternehmen ein?; Skala von 1 = „stimme nicht zu“ bis 5 = „stimme voll zu“; alle Teilnehmer; dargestellte Antworten beziehen sich auf „stimme eher zu“ und „stimme voll zu“; n = 115



Entwicklungen und Trends im IT-Sourcing aus Sicht von IT-Sourcing-Beratern

Teilnehmerliste der IT-Sourcing-Beratungen

Unternehmen, die in die Lünendonk®-Studie 2024 einbezogen wurden, in alphabetischer Reihenfolge

Accenture GmbH, Kronberg

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

Acent AG, Berlin

Kobaltblau Management Consultants GmbH, München

AdEx Beratungs GmbH, Hamburg

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Berlin

Aequitas Affinity GmbH, Hamburg

Metrics Germany GmbH, München

Axxcon GmbH & Co. KG, Schwalbach am Taunus

Microfin Unternehmensberatung GmbH, Homburg

BearingPoint GmbH, Frankfurt am Main

Mita Consulting GmbH & Co. KG, Bielefeld

Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, München

Modalis Management GmbH, Berlin

Dr. Fochler & Company GmbH, Wiesbaden

Navisco AG, Hamburg

Eraneos Germany GmbH, Hamburg

Noventum Consulting GmbH, Münster

Gebhard Sourcing Solutions AG, Stuttgart

Petermann Management Consulting, München

HDP Management Consulting GmbH, Frankfurt am Main

Plenum AG Management Consulting, Frankfurt am Main

Horváth & Partner GmbH, Stuttgart

PLS Management GmbH, Leinfelden-Echterdingen

Information Services Group Germany GmbH, Frankfurt am Main

Wavestone Germany AG, München

Intero Consulting GmbH, München

Zelos Management Consultants Bartenschlager, Rüß und Partner Unternehmensberatung, Hamburg



Kundenstruktur der IT-Sourcing-Beratungen

Wie das Methodikkapitel zu Beginn der Studie aufzeigt, ist der deutsche IT-Sourcing-Markt fragmentiert und wird sowohl durch große Beratungskonzerne wie auch spezialisierte Sourcing-Boutiquen bedient. So gibt es Beratungshäuser, welche branchenagnostisch agieren wie auch auf einzelne Branchen und Zielgruppen fokussierte Sourcing-Beratungen.

Die wichtigste Kundengruppe stellen Industrieunternehmen dar. Etwas über ein Viertel wird im Durchschnitt mit Unternehmen aus der Industrie erwirtschaftet, wobei Unternehmen aus dem klassischen Manufacturing und dem Automotive-Sektor den größten Anteil ausmachen. Durchschnittlich ein Viertel des Geschäfts wird mit dem Finanzdienstleistungssektor erwirtschaftet. Die größte Einzelbranche ist die Energiebranche, auch der öffentliche Sektor zählt mit einem Anteil von 11,6 Prozent zu den wichtigsten Kundenbranchen.



Seltener wird mit Unternehmen aus dem Gesundheitswesen (7,5 %), der Telko- und Medienbranche sowie der Logistik- und Handelsbranche zusammengearbeitet. Da es sich hierbei jedoch um Durchschnittswerte handelt, gilt es zu beachten, dass es dennoch IT-Sourcing-Beratungen gibt, die einen Schwerpunkt in diesen Sektoren haben – ebenso wie Anbieter mit einem branchenübergreifenden Ansatz.

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

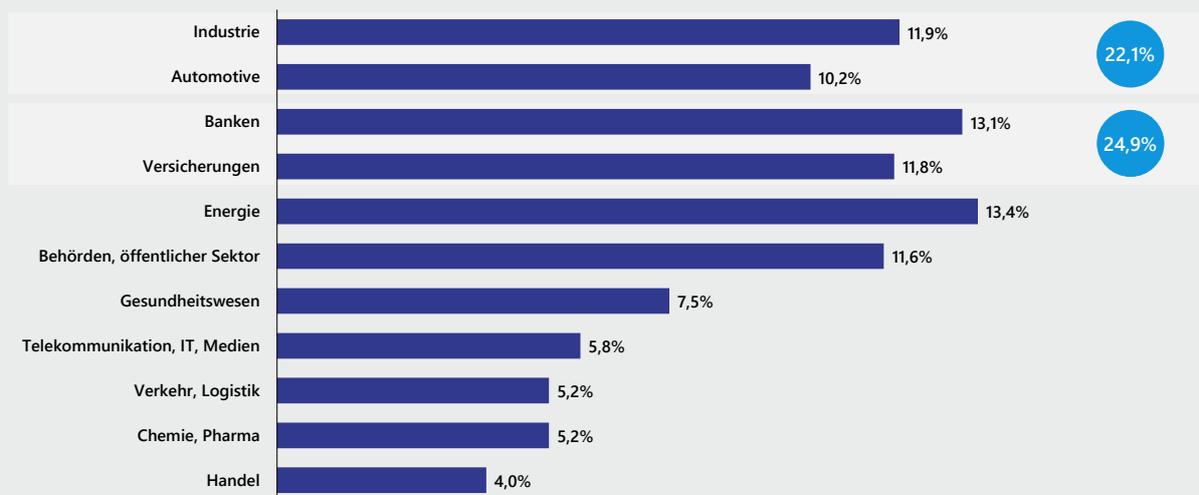


Abb. 23: Frage: In welchen Marktsektoren ist Ihr Unternehmen tätig?; alle Teilnehmer; Mittelwerte; n = 25



Der Markt für IT-Sourcing-Beratung in Deutschland

ZIELGRUPPE: DIE IT WIE AUCH DAS BUSINESS ARBEITEN MIT IT-SOURCING-BERATUNGEN ZUSAMMEN

Zu den Kunden der untersuchten IT-Sourcing-Beratungen zählen sowohl Unternehmen aus dem gehobenen Mittelstand als auch große Konzerne. Im Durchschnitt werden 40 Prozent des Umsatzes mit Kundenunternehmen mit bis zu 5.000 Beschäftigten erzielt, 60 Prozent entfallen auf Kunden mit über 5.000 Beschäftigten.

Projektanfragen haben in den meisten Fällen (60 %) in der IT-Abteilung ihren Ursprung, 27 Prozent der Anfragen stammen aus den Fachbereichen oder dem Management. Während in der Vergangenheit das Paradigma, dass die IT eine Support-Funktion innehat, herrschte, hat die Digitalisierung nun einen deutlich höheren Stellenwert und ist daher näher an das Business gerückt, sodass Fachbereiche ebenfalls IT-Entscheidungen mit beeinflussen und Projektanfragen häufiger als noch in der Vergangenheit von ihnen stammen.



Auch crossfunktionale Teams bestehend aus der IT und Fachbereichen werden zunehmend in Unternehmen eingesetzt, sodass knapp jede zehnte (9 %) Anfrage von BizDevOps-Teams stammt. Diese Entwicklung bestätigen auch die in der [Lünendonk®-Studie 2024 „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland“](#) befragten IT-Dienstleister.

KUNDENSTRUKTUR: BREITES FELD IN DER ZUSAMMENARBEIT MIT MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMEN UND KONZERNEN - MIT FOKUS AUF DIE IT

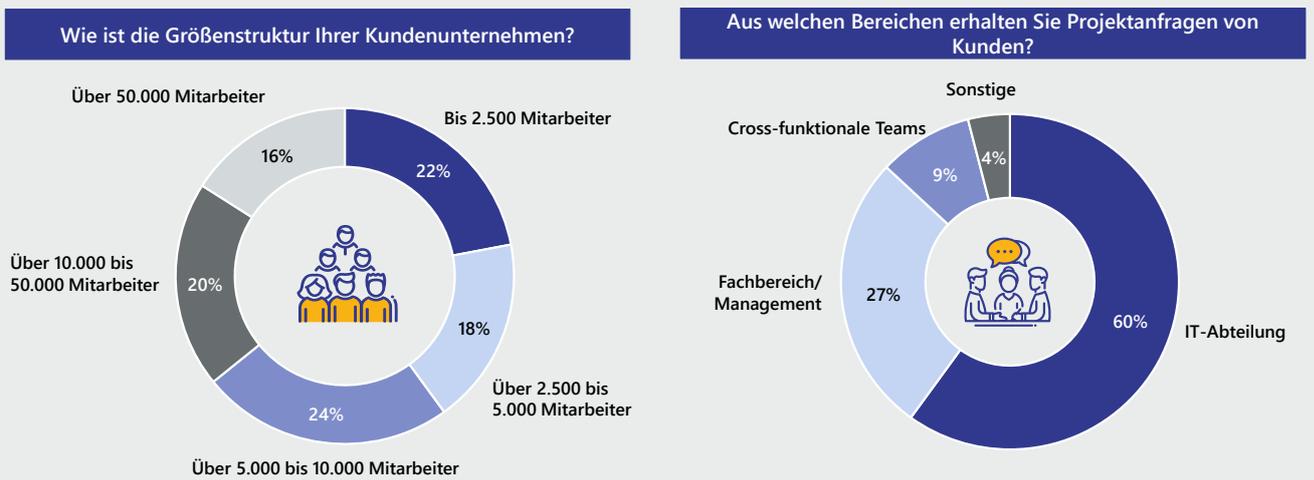


Abb. 24: Frage 1: Wie ist die Größenstruktur Ihrer Kundenunternehmen?; alle Teilnehmer; Anteile am Umsatz in Prozent; Mittelwerte; n = 26
 Frage 2: Aus welchen Bereichen erhalten Sie Projektanfragen von Kunden?; alle Teilnehmer; Mittelwerte; n = 21



Leistungsschwerpunkte der IT-Sourcing-Berater

LEISTUNGSPORTFOLIO: VON AUSSCHREIBUNGEN ÜBER STRATEGIEBERATUNG BIS HIN ZUM PROVIDER-MANAGEMENT

Während sich einige der untersuchten IT Sourcing Advisors ausschließlich mit IT-Sourcing-Themen beschäftigen, verfolgen andere einen breiten Ansatz.

Nahezu alle befragten Sourcing-Beratungen waren 2023 in klassischen Sourcing-Aufgaben wie der IT-Beschaffung im Rahmen nichtöffentlicher Ausschreibungen (92 %) und der Transition von Sourcing-Verträgen (85 %) – also dem Übergang von einem alten zu einem neuen IT-Provider mit einer entsprechenden Anpassung der Services – tätig. Ebenso haben 96 Prozent ihre Kunden bei der Entwicklung einer IT-Sourcing-Strategie und Make-or-Buy-Entscheidungen unterstützt. Da sich die IT-Sourcing-Strategie in der Regel an einer übergeordneten IT- und Digitalstrategie orientiert, waren 86 Prozent ebenfalls für die Entwicklung einer IT- und Digitalstrategie im Einsatz. Laut der [Lünendonk®-Studie 2024 „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland“](#) planen 63 Prozent der Anwenderunternehmen, ihr Budget für die IT-Strategie und Aspekte der IT-Architektur 2025 zu erhöhen – ein lukratives Feld, in dem IT Sourcing Advisors ebenfalls aktiv sein wollen und dies auch bereits tun. In Bezug auf das Jahr 2024 geben dies sogar 96 Prozent an.

Darüber hinaus entwickeln sich IT-Sourcing-Berater bei der Organisations- und Prozessberatung weiter und bieten hier verstärkt Consulting Services an. In vielen Fällen werden Mehrwerte nicht durch rein technische Maßnahmen erzielt, sondern erst dann, wenn die internen Prozesse und die Organisationsstruktur ebenso angepasst werden – etwa durch die Einführung agiler Praktiken wie LeSS oder SAFe sowie prozessualen Anpassungen im IT-Service-Management oder eine Ausrichtung von IT-Governance, Compliance und Risk Management auf die sich durch Cloud Sourcing ergebenden regulatorischen Anforderungen. 81 Prozent der Studienteilnehmer waren 2023 häufig in der Organisations- und Prozessberatung tätig, 2024 soll der Anteil auf 88 Prozent ansteigen.

Ein leichter Anstieg der Relevanz wird im Provider-Management angenommen. Marginal rückläufig entwickelt sich hingegen das Geschäft zur Steuerung von Sourcing-Verträgen und dem IT-Benchmarking, wenngleich kein langfristiger Trend zu erkennen ist.



81 Prozent der befragten Sourcing-Beratungen waren 2023 in der Organisations- und Prozessberatung tätig.

Der Markt für IT-Sourcing-Beratung in Deutschland

Nahezu alle untersuchten IT-Sourcing-Beratungen waren für nichtöffentliche Ausschreibungen tätig, „nur“ 71 Prozent begleiten auch Unternehmen und öffentliche Einrichtungen im Rahmen von öffentlichen Ausschreibungen. Bei öffentlichen Vergabeverfahren können prinzipiell alle interessierten Unternehmen teilnehmen und ein Angebot abgeben, sodass ein möglichst fairer Wettbewerb entsteht und die Neutralität der vergebenden Organisation sichergestellt wird. Der Zuschlag wird auf das wirtschaftlichste Angebot erteilt.

PORTFOLIOSCHWERPUNKTE: FOKUS AUF ORGANISATIONS- & PROZESSBERATUNG, PROVIDERMANAGEMENT SOWIE STRATEGIEENTWICKLUNG

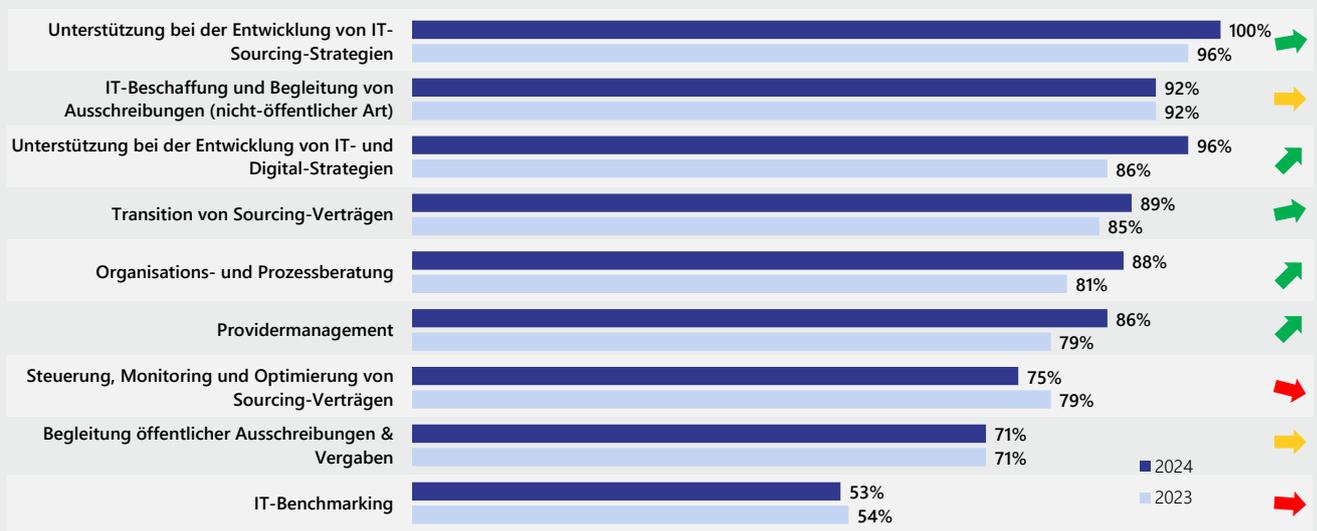


Abb. 25: Frage: In welchen der folgenden Themen ist Ihr Unternehmen tätig? – 2023 & 2024; Skala von -2 = „gar nicht“ bis +2 = „sehr stark“; alle Teilnehmer; dargestellte Antworten beziehen sich auf „stark“ und „sehr stark“; n = 28

CLOUD-THEMEN DOMINIEREN DIE NACHFRAGE

Eine weitere Perspektive zum Tätigkeitsprofil der IT-Sourcing-Beratung ergibt sich durch die Frage, welche Themen aus Sicht der IT-Sourcing-Beratungen für ihre Kunden im Tagesgeschäft relevant sind.

Nahezu alle Beratungshäuser (96 %) sehen die Migration von Anwendungen von On-Premise in die Cloud mittels Lift & Shift als relevant für ihre Kunden an. Wie im ersten Studienteil bei den Ergebnissen der befragten Anwenderunternehmen ersichtlich wurde, setzen Unternehmen immer häufiger auf die Cloud und bauen eigene Rechenzentrumskapazitäten ab. Ein schneller Weg hierfür ist Lift & Shift, also die reine Verlagerung ohne Umbau der IT-Architektur und Prozessanpassungen. In manchen Fällen kann diese Migrationsstrategie sinnvoll sein, beispielsweise wenn kurzfristig Kosten reduziert werden sollen.



Der Markt für IT-Sourcing-Beratung in Deutschland

Wenn jedoch die Geschäftsmodelle und Geschäftsprozesse digitalisiert und umgebaut werden sollen, sind umfassendere Anpassungen in der IT notwendig, sodass Anwendungen mittels Re-Platforming oder Re-Architecturing umgebaut und Cloud-native-Prinzipien eingeführt werden (82 %). Die [Lünendonk®-Studie „Cloud, Data & Software“](#) jedoch zeigt, dass die Cloud-Transformation zwar langsam, aber stetig voranschreitet. Insbesondere bei Neuentwicklungen wird zunehmend von Anfang an auf Cloud-native-Anwendungen gesetzt und Programmierumgebungen der Hyperscaler in Anspruch genommen.

96 Prozent der Sourcing-Beratungen sehen die Cloud-Migration als relevant für Kunden an.

DIE CLOUD-TRANSFORMATION UND DER DAMIT EINHERGEHENDE UMBAU DER IT-ANWENDUNGEN SIND TOP-THEMEN UNTER DEN IT-ENTSCHEIDERN

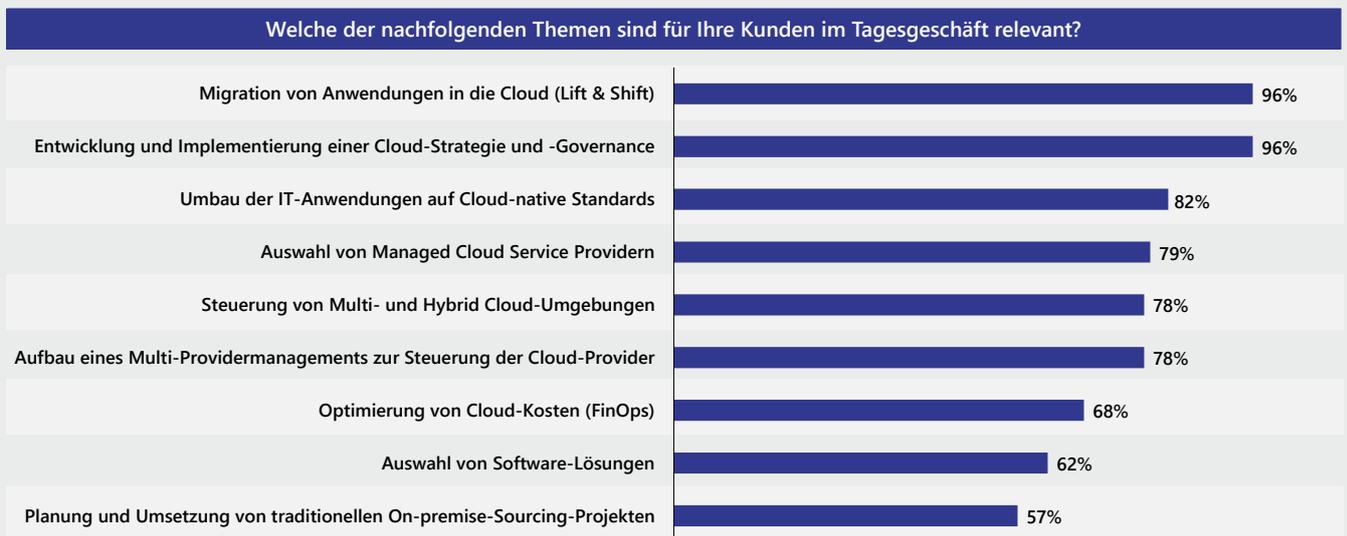


Abb. 26: Frage: Welche der nachfolgenden Themen sind für Ihre Kunden im Tagesgeschäft relevant?; Skala von -2 = „nicht relevant“ bis +2 = „sehr relevant“; alle Teilnehmer; dargestellte Antworten beziehen sich auf „eher relevant“ und „sehr relevant“; n = 27

79 Prozent der befragten IT Sourcing Advisors geben darüber hinaus an, dass die Auswahl von Managed-Cloud-Service-Providern für ihre Kunden eine hohe Relevanz hat. Aufgrund des Fachkräftemangels und der gleichzeitig steigenden Anforderungen – durch Fachbereiche, Kunden, Wettbewerbsunternehmen und regulatorische Rahmenbedingungen – entscheiden sich viele Unternehmen für die Auslagerung ihrer Cloud-Prozesse und die Orchestrierung an externe Dienstleister. Diese verantworten dann Themen wie Bereitstellung, Wartung, Security und Application Management. Die starke Nachfrage spiegelt sich auch in den Umsätzen der IT-Dienstleister wider: Laut der [Lünendonk®-Studie „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland“](#) erzielten IT-Dienstleister 2023 bereits durchschnittlich 10,1 Prozent ihres Umsatzes mit Managed Cloud Services, 2024 soll er um 9,8 Prozent steigen.



Der Markt für IT-Sourcing-Beratung in Deutschland

Erstmalig wurde in diesem Jahr die Relevanz der Optimierung von Cloud-Kosten abgefragt. Wie im ersten Studienteil, den Anwenderergebnissen, deutlich wurde, sind viele Unternehmen mit ihrem Cloud-Kostenmanagement und den Steuerungsinstrumenten zur Cloud-Nutzung noch nicht zufrieden respektive haben hierin wenig Erfahrung. Neue Ansätze wie FinOps gewinnen daher an Bedeutung und Beliebtheit. Durch die konjunkturrell angespannte Lage analysieren Unternehmen ihre Kosten besonders genau, doch auch unabhängig davon ist zu erwarten, dass Prinzipien zur Steuerung der Cloud-Nutzung verstärkt Einzug in Unternehmen finden.

Klassische On-Premise-Projekte haben mit 57 Prozent aus Sicht der IT-Sourcing-Beratungen zwar die geringste Relevanz, doch bedeutet dies nicht, dass dies gänzlich irrelevant ist – schließlich hat es für mehr als jedes zweite Beratungshaus Bedeutung.



Technologietrends und Auswirkungen von KI auf IT-Sourcing-Beratungen

Die digitale Transformation ist seit vielen Jahren eines der zentralen Themen, die die Weiterentwicklung von Unternehmen beeinflussen. Im Zuge dessen erobern immer mehr neue Technologietrends und Innovationen den IT-Markt. Im Folgenden bewerten die Sourcing-Berater, welche Technologietrends sie derzeit und künftig für Kunden für relevant halten. Insgesamt kann bei allen abgefragten Themen und Trends eine zunehmende Relevanz wahrgenommen werden.

TECHNOLOGIETRENDS 2023 & 2024/25: KI, DATA & ANALYTICS UND ZERO TRUST SECURITY SIND DIE TOP-THEMEN

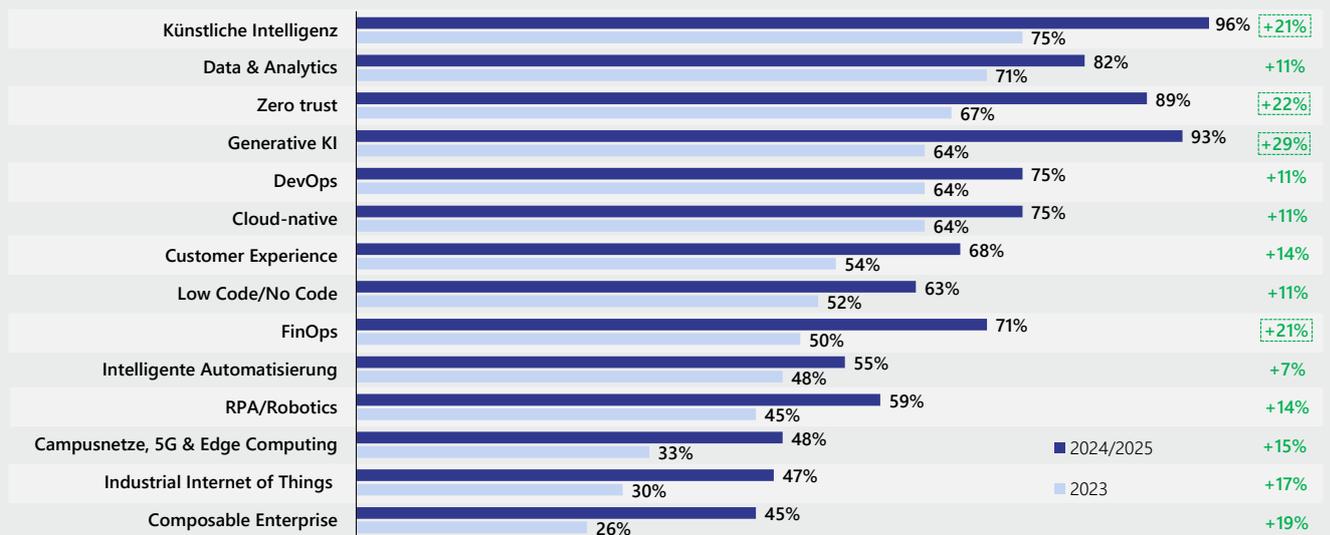


Abb. 27: Frage : Wie bewerten Sie die Relevanz der folgenden Technologien und Ansätze für Ihre Kunden? – 2023 & 2024/2025; Skala von -2 = „keine Relevanz“ bis +2 = „sehr relevant“; alle Teilnehmer; dargestellte Antworten beziehen sich auf „eher relevant“ und „sehr relevant“; n = 27

GENERATIVE KI ALS GAMECHANGER

KI und generative KI sind ohne Zweifel die am stärksten diskutierten Technologietrends der vergangenen Monate. Seit dem Launch von ChatGPT evaluieren Unternehmen unterschiedliche Möglichkeiten zur Adaption von GenAI – sei es durch interne Assistenzsysteme, die interne Daten auslesen, intelligente Chatbots im Kundenservice oder die Einführung von Standard-Tools wie Microsoft Copilot. Das Potenzial ist enorm: McKinsey erwartet, dass der Einsatz generativer KI der Wirtschaft weltweit einen Produktivitätszuwachs von 2,6 bis 4,4 Billionen US-Dollar ermöglicht. Künstliche Intelligenz ist somit ein wichtiger Treiber der digitalen Transformation. Demensprechend erachten 2023 drei von vier Sourcing-



Der Markt für IT-Sourcing-Beratung in Deutschland

Beratungen KI als relevant für ihre Kunden. 2024 kommt laut ihnen keiner mehr an der Technologie vorbei (96 %). In Zukunft wird die generative KI noch stärker an Relevanz gewinnen. 2023 nahmen 64 Prozent der Sourcing-Beratungen eine hohe Relevanz für ihre Kunden wahr, 2024 beziehungsweise 2025 sind es bereits 93 Prozent. Wie die [Lünendonk®-Studie 2024 „Generative AI – von der Innovation bis zur Marktreife“](#) aufzeigt, stehen die meisten Unternehmen jedoch erst am Anfang ihrer GenAI-Reise und sammeln erste Erfahrung, ohne jedoch skalierende Systeme im Einsatz zu haben.

HOHE RELEVANZ VON DATA & ANALYTICS FÜR KI UND DIGITALE GESCHÄFTS-MODELLE

In diesem Zusammenhang gewinnen auch Data & Analytics weiter an Relevanz. Nicht nur zum Training von Large Language Models (LLMs) und Machine Learning sind Daten von zentraler Bedeutung, sie sind auch immer häufiger Bestandteil digitaler Geschäftsmodelle. Laut der [Lünendonk®-Studie 2023 „Der Markt für Data & Analytics Services in Deutschland“](#) setzen Unternehmen häufiger auf datenorientierte Teams und verstehen Daten als Produkt (Data Mesh). Investitionen fließen daher nicht nur in Technologien, sondern auch Themen wie Data Governance und die Qualifizierung von Mitarbeitenden.

Auch die IT-Sourcing-Beratungen nehmen diese Entwicklung wahr, sodass sieben von zehn Beratungshäusern (71 %) Data & Analytics für das Jahr 2023 als relevant erachten. Mit Blick auf 2024 und 2025 bestätigen bereits 82 Prozent diese Aussage.

ZERO TRUST ALS REAKTION AUF STEIGENDE CYBER-GEFAHRENLAGEN

Während KI für Unternehmen zahlreiche Vorteile generiert, ziehen auch Hacker und kriminelle Organisationen Nutzen aus diesem Technologietrend und professionalisieren ihre Angriffe weiter. Laut der [Lünendonk®-Studie 2024 „Von Cyber Security zu Cyber Resilience“](#) haben 22 Prozent der Unternehmen von 2023 auf 2024 einen starken und 60 Prozent einen leichten Anstieg an Cyber-Angriffsaktivitäten auf ihr Unternehmen verspürt. Um das eigene Unternehmen dagegen abzusichern, erachten 2023 bereits zwei Drittel der Sourcing-Beratungen (67 %) den Zero-Trust-Ansatz für ihre Kunden als relevant; in den beiden darauffolgenden Jahren soll der Wert auf 89 Prozent steigen. Zero Trust bezeichnet eine Sicherheitsstrategie, die auf minimalen Nutzerrechtevergaben und strengen User-Authentifizierungen basiert – keine Entität wird pauschal als vertrauenswürdig eingestuft.



89 Prozent der Sourcing Advisors sehen 2024/2025 Zero Trust für Kunden als wichtig an.



Der Markt für IT-Sourcing-Beratung in Deutschland

DEVOPS: STÄRKUNG DER ZUSAMMENARBEIT FÜR BESSERE SOFTWARE

Ein überwiegend organisationaler und kultureller Ansatz ist DevOps. Während Unternehmensstrukturen lange Zeit von Silodenken und internen Konflikten zwischen Abteilungen geprägt waren, wird nun die unternehmensweite Zusammenarbeit zwischen den Bereichen Development (Dev) und Operations (Ops) forciert. Bereits 64 Prozent der Beratungshäuser halten dieses Konzept für wichtig – dieser Anteil wird in den kommenden Jahren noch zunehmen (75 %). Mittels DevOps soll Software schneller entwickelt, kontinuierlich optimiert und stärker automatisiert werden. Laut der [Lünendonk®-Studie 2023 „Cloud, Data & Software – der Kern der digitalen Transformation“](#) sind drei von vier Unternehmen bereits dabei, ihre internen Organisationsgrenzen aufzubrechen, um die Zusammenarbeit in der Softwareentwicklung zu stärken.



STEIGENDE NACHFRAGE NACH CLOUD-NATIVE-LÖSUNGEN

Durch die zunehmende Nutzung von Cloud-Services verändert sich auch die Art und Weise, wie Software entwickelt wird. So werden immer mehr Anwendungen – vor allem an der Kundenschnittstelle – Cloud-native, also auf Basis einer Cloud-Architektur und als modulare Microservices, entwickelt. Cloud-native-Anwendungen ermöglichen ein höheres Maß an Skalierbarkeit und Flexibilität und können sowohl in der Public Cloud als auch in Private und Hybrid Clouds betrieben werden. Bereits 64 Prozent der Beratungen nehmen hier eine hohe Nachfrage seitens der Kunden wahr, für die Zukunft teilen drei Viertel der Beratungshäuser (75 %) diese Meinung.

FINOPS: EFFIZIENTE KOSTENKONTROLLE IN DER CLOUD

Aufgrund der zunehmenden Komplexität der Cloud-Nutzung und der Verbreitung von Cloud-Diensten stehen Unternehmen vor der Herausforderung, ihre Cloud-Kosten zu verwalten. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen die Kosten laufend überwacht und ungenutzte Ressourcen identifiziert werden, um langfristige Kosteneinsparungen zu erzielen. Dies soll mittels Financial Operations (FinOps) durch Forcierung der Zusammenarbeit zwischen Finanzwesen, Betrieb und IT gelingen. Dieses Konzept wird 2023 von jedem zweiten Beratungshaus als relevant für Kunden eingestuft. Für 2024/2025 wird eine stark steigende Relevanz erwartet, sodass 71 Prozent der Beratungen FinOps als wichtig erachten.



SOURCING-BERATUNGEN ERWARTEN DURCH DEN EINSATZ VON KI EFFIZIENZSTEIGERUNGEN UND EINE HÖHERE QUALITÄT BEI KUNDENPROJEKTEN

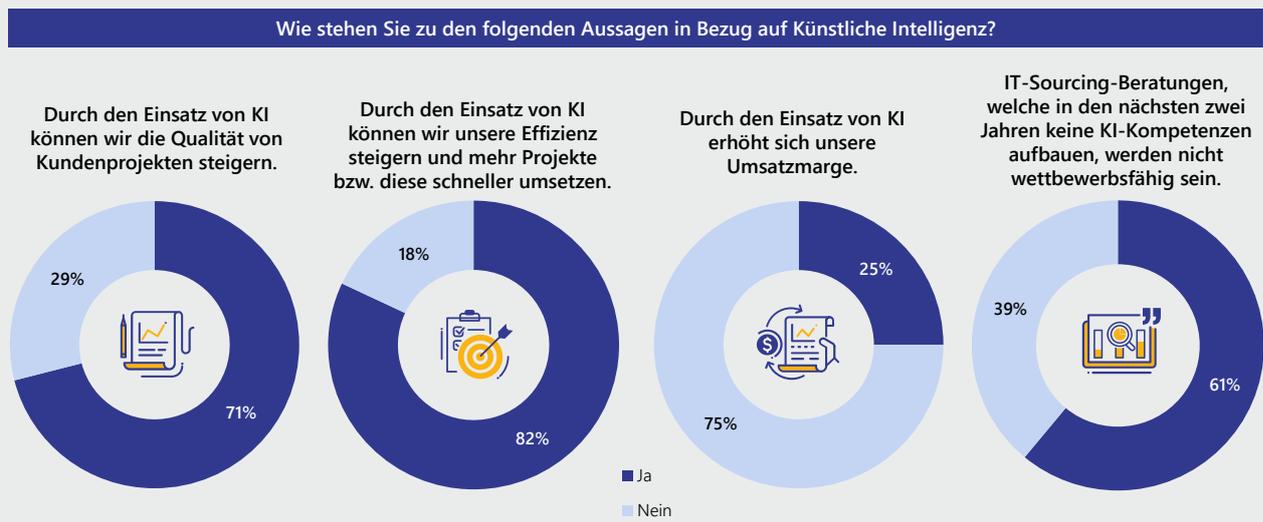


Abb. 28: Frage: Wie stehen Sie zu den folgenden Aussagen in Bezug auf Künstliche Intelligenz?; alle Teilnehmer; n = 28

KI IM SOURCING: ERHÖHUNG DER EFFIZIENZ UND QUALITÄT

Künstliche Intelligenz sticht derzeit unter den Technologietrends am stärksten hervor. Doch welche konkreten Benefits erhoffen sich die Sourcing-Beratungen vom Einsatz (generativer) KI und wie verändert sich dadurch deren Geschäft?

Fakt ist, dass sich eine Vielzahl von Unternehmen nachhaltige Effizienzsteigerungen und beschleunigte Prozessdurchläufe erhofft. Diese Meinung wird auch durch die Beratungshäuser bestätigt. Acht von zehn Anbietern (82 %) erwarten sich durch KI Effizienzsteigerungen und eine schnellere Durchführung von Kundenprojekten. Im Zuge dessen rechnen sieben von zehn Beratungen (71 %) mit Qualitätssteigerungen bei Kundenprojekten durch KI. 61 Prozent der befragten Anbieterunternehmen gehen davon aus, dass jene IT-Sourcing-Beratungen, die in naher Zukunft keine KI-Kompetenzen aufbauen, an Wettbewerbsfähigkeit einbüßen. Einen Wertbeitrag zur Steigerung der Umsatzmarge erwartet ein Viertel der Sourcing-Häuser (25 %), sodass KI ein wichtiger Aspekt der Zukunftsfähigkeit der Sourcing-Berater sein kann.



Ausschreibungsschwerpunkte von Kunden

Ergänzend zu den Technologietrends wurden die Sourcing-Beratungen dazu befragt, zu welchen Ausschreibungsinhalten sie herangezogen wurden.

Wie bereits in der Vergangenheit sind nahezu alle Anbieter (93 %) im Rahmen von IT-Infrastrukturprojekten tätig. Dieser Anteil wird sich auch in naher Zukunft nicht signifikant verändern. Am zweithäufigsten wurden Sourcing Advisors für Managed Cloud Services nachgefragt – 2023 wurden 82 Prozent in diesem Rahmen häufig beauftragt, im aktuellen Jahr 2024 sind es bereits 89 Prozent. Durch die intensivere Nutzung von Cloud-Services und den erhöhten Bedarf zur Orchestrierung der verschiedenen Cloud-Lösungen – unter Berücksichtigung regulatorischer Anforderungen – ergibt sich eine starke Nachfrage zu Managed Cloud Services. So erwarten IT-Dienstleister laut der [Lünendonk®-Studie 2024 „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland“](#) für 2024 ein durchschnittliches Wachstum von 9,8 Prozent mit Managed Cloud Services.

ANGESPANNTHE SICHERHEITSLAGE HÄLT DIE UNTERNEHMEN IN ATEM

Darüber hinaus rechnen die Beratungshäuser mit einem Anstieg im Bereich Cyber Security. Wie im vorangegangenen Kapitel bereits deutlich wurde, berichten Unternehmen hier nach wie vor von einer angespannten Lage. Laut der [Lünendonk®-Studie „Von Cyber Security zu Cyber Resilience“](#) nehmen 82 Prozent der Unternehmen im Vergleich zu Anfang 2023 eine Zunahme der Bedrohungslage wahr. Sourcing-Beratungen berichten daher für 2023 von einer hohen Nachfrage (64 %) für Cyber Security Services und erwarten für 2024 einen deutlichen Anstieg um 14 Prozentpunkte auf 78 Prozent. Laut Lünendonk legen CIOs aufgrund der Bedrohungslage einen besonderen Investitionsschwerpunkt auf Business Continuity und Disaster Recovery sowie Identity & Access Management und Cloud Security.



AUSSCHREIBUNGSIHALTE 2023 UND 2024: NACHFRAGE NACH KÜNSTLICHER INTELLIGENZ NIMMT MASSIV ZU

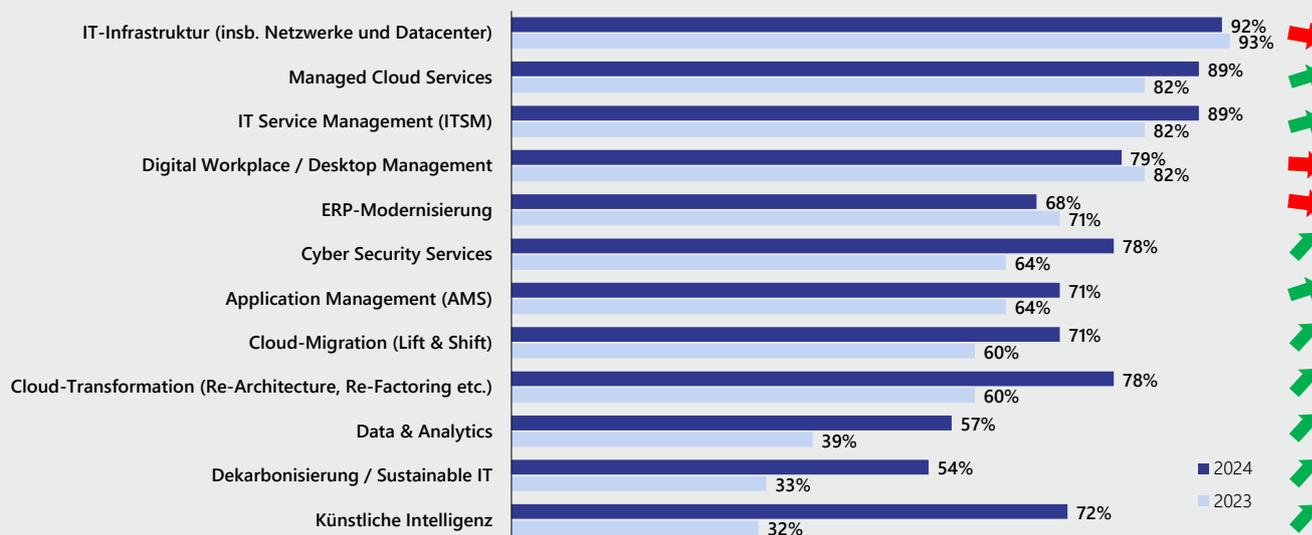


Abb. 29: Frage: In welchen der nachfolgenden Ausschreibungsinhalten war bzw. ist Ihr Unternehmen tätig? – 2023 & 2024; Skala von -2 = „nie“ bis +2 = „sehr häufig“; alle Teilnehmer; dargestellte Antworten beziehen sich auf „sehr häufig“ und „häufig“; n = 28

STARKE NACHFRAGE ZUR CLOUD-TRANSFORMATION

Einen besonders starken Nachfrageanstieg für 2024 nehmen die Beratungshäuser bei ihren Kunden im Rahmen der Cloud-Transformation wahr. Insbesondere im Zusammenhang mit dem verstärkten Trend von Cloud-native-Anwendungen rückt auch die Cloud-Transformation zunehmend in den Vordergrund. Unternehmen befassen sich verstärkt damit, vorhandene IT-Infrastrukturen von On-Premise in die Cloud zu überführen. Aufgrund zahlreicher Herausforderungen wie Anpassungen in der IT-Architektur, mangelndem Know-how sowie Maßnahmen zum Change Management setzen viele Unternehmen auf externe Unterstützung. Im Zuge dessen gehen die Sourcing-Beratungshäuser für 2024 von einem Nachfrageplus um 18 Prozentpunkte auf insgesamt 78 Prozent aus.

NACHHALTIGKEIT: ZUNEHMENDE NACHFRAGE, ABER NOCH KEIN TOP-THEMA

Ebenfalls ein starker Anstieg der Nachfrage zeigt sich bei der Dekarbonisierung und der Sustainable IT. Die Transformation zu einem stärker auf Nachhaltigkeit achtenden Unternehmen ist für viele Unternehmen eine Herkulesaufgabe, die noch viele Jahre andauern wird. Die IT spielt dabei in doppelter Hinsicht eine Rolle: Die Digitalisierung bietet ein enormes Potenzial, nachhaltiger zu werden, indem etwa digitale Anwendungen zur Ermittlung, Analyse und Optimierung von Nachhaltigkeitsaspekten entwickelt werden. Zudem ist die IT ein Verursacher von Emissionen, unter anderem weil die Kühlung von Rechenzentren energieintensiv ist, auch hier gibt es Optimierungspotenziale. Die ESG-



AUSSCHREIBUNGSSCHWERPUNKTE VON KUNDEN

Der Markt für IT-Sourcing-Beratung in Deutschland

Regulatorik zur Berichterstattung nichtfinanzieller Kennzahlen im Zuge der Corporate Sustainable Responsibility Directive (CSRD) führt ebenfalls dazu, dass Unternehmen Nachhaltigkeitsmaßnahmen vorantreiben. Dies spiegelt sich auch bei den IT-Sourcing-Beratungen wider: Zwar wurden sie 2023 nur von 33 Prozent der befragten Unternehmen häufig für Sustainable-IT-Themen herangezogen, 2024 soll der Wert aber auf 54 Prozent steigen.

UNTERNEHMEN BEVORZUGEN SELEKTIVES OUTSOURCING

Neben den Ausschreibungsinhalten lohnt es sich auch, einen Blick auf die Vergabestrategie der Kunden zu werfen. Nach wie vor lässt sich aus Sicht der Sourcing-Beratungen ein klarer Trend in Richtung selektives Outsourcing und Outtasking wahrnehmen. Diese Vergabestrategie bevorzugen neun von zehn Unternehmen.



Full Outsourcing wird lediglich von 37 Prozent der befragten IT-Sourcing-Beratungen als Strategie beobachtet. Diese Verteilung lässt sich vor allem durch die mittels selektiven Outsourcings generierten Vorteile wie beispielsweise Risikominimierung erklären.

AUSSCHREIBUNGEN WERDEN KLEINTEILIGER

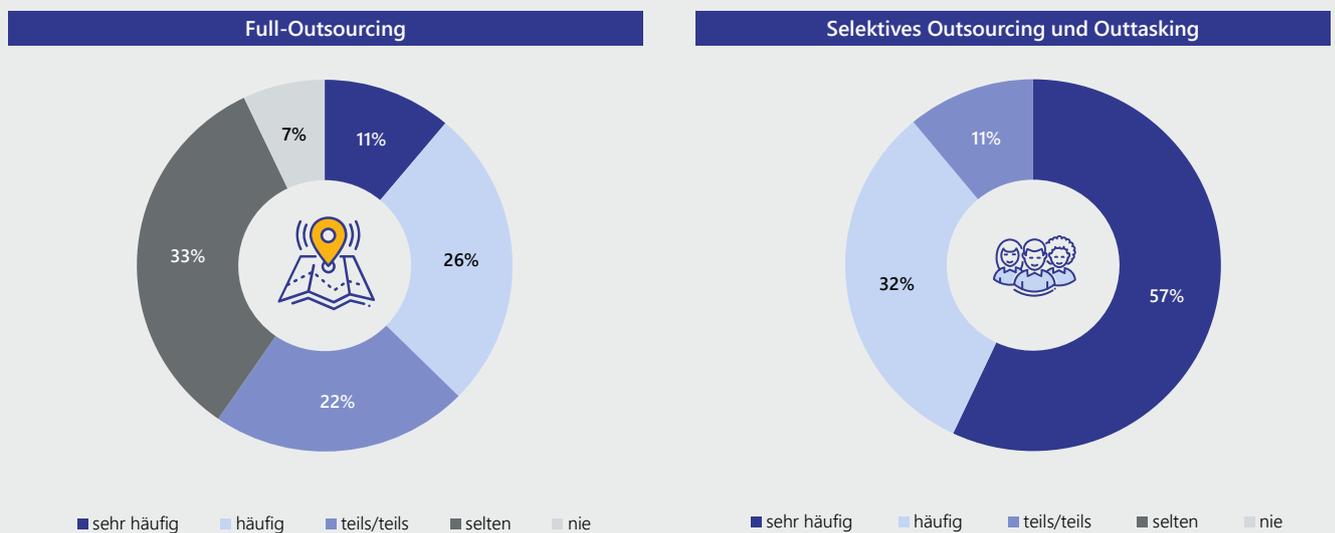


Abb. 30: Frage: Welche Art der Ausschreibung beobachten Sie aktuell bei Ihren Kunden?; Skala von -2 = „nie“ bis +2 = „sehr häufig“; alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 27



Status der Cloud-Transformation & Entwicklung der Nachfrage nach Cloud-Services

Sowohl bei der Betrachtung der Technologietrends als auch bei der Analyse der Kundenausschreibungen hat sich gezeigt, hat die Cloud bei Unternehmen nach wie vor einen hohen Stellenwert besitzt und die Cloud-Transformation vorangetrieben wird. Die Benefits der Cloud-Nutzung sind vielseitig – doch ist die Wahl des geeigneten Cloud-Modells ausschlaggebend. Die IT-Sourcing-Beratungen wurden daher gefragt, welche Cloud-Modelle aus ihrer Sicht wie stark genutzt werden.

TREND ZUR HYBRID CLOUD UND MULTI CLOUD BLEIBT BESTEHEN

Der Trend zur Hybrid Cloud hält an (82 %) und wird dies auch in den kommenden Jahren tun (89 %). Bei diesem Betreibermodell werden unterschiedliche Cloud-Formen in Kombination eingesetzt, um die Vorteile der Public Cloud in Form einer hohen Flexibilität und Skalierbarkeit mit denjenigen der Private Cloud durch eine hohe Kontrolle wie auch denjenigen von On-Premise-Instanzen, um etwa Sicherheitsbedenken auszuschließen und eine minimale Latenz zu haben, zu verbinden. Die Multi Cloud erfährt eine ähnlich starke Nachfrage (82 %) und soll künftig sogar den Markt dominieren (92 %). Hierbei greifen die Anwender bei der Nutzung auf eine Vielzahl unterschiedlicher Public und Private Clouds zurück, um unter anderem einen Vendor-Lock-in zu vermeiden oder um spezifische regulatorische Vorgaben einzuhalten.



CLOUD-MODELLE: DIE ZUKUNFT GEHÖRT HYBRIDEN LANDSCHAFTEN UND DER PUBLIC CLOUD – PRIVATE CLOUD MIT LEICHT RÜCKLÄUFIGER RELEVANZ

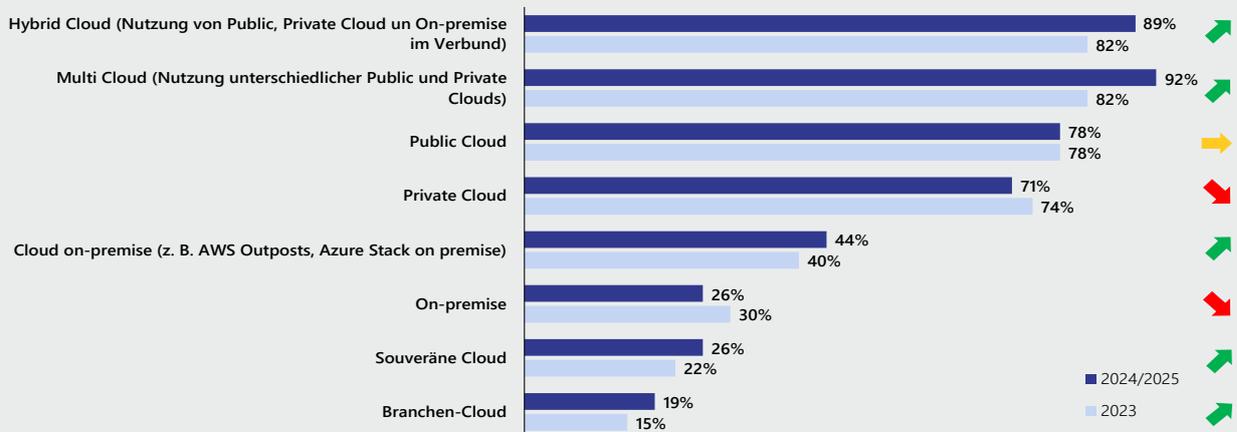


Abb. 31: Frage Welche Cloud-Betreibermodelle fragen Ihre Kunden 2023 nach und wie schätzen Sie die Nachfrage 2024/2025 ein?; Skala von -2 = „nie“ bis +2 = „sehr häufig“; alle Teilnehmer; dargestellte Antworten beziehen sich auf „häufig“ und „sehr häufig“; n = 27

Der Markt für IT-Sourcing-Beratung in Deutschland

STABILE NACHFRAGE NACH DER PUBLIC CLOUD, LEICHTER RÜCKGANG DER PRIVATE CLOUD

Die Nachfrage nach der Public Cloud wird seitens der Sourcing-Beratungen als noch unverändert wahrgenommen (78 %), die Private Cloud verzeichnet einen leichten Rückgang von 74 auf 71 Prozent. Zwar bietet die Private Cloud typische Vorteile der Cloud-Nutzung, jedoch ist sie in Aufbau und Betrieb deutlich kostenintensiver, da sie nur von einem Unternehmen genutzt wird.

Darüber hinaus nehmen vier von zehn Beratungshäusern eine starke Kundennachfrage nach Managed Cloud Services wahr, bei denen Cloud-Lösungen der Hyperscaler wie beispielsweise AWS Outposts und Azure Stack on Premise genutzt werden.

WERDEN SICH DIE SOUVERÄNE CLOUD UND BRANCHEN-CLOUD LANGFRISTIG ETABLIEREN?

Bisher lediglich eine geringe Nachfrage erfahren die beiden spezifischen Cloud-Lösungen souveräne Cloud (22 %) und Branchen-Cloud (15 %). Bei beiden Betreibermodellen wird jedoch künftig von einer zunehmenden Nachfrage seitens der Kunden ausgegangen. Souveräne Clouds sind vor allem für KRITIS-Branchen interessant, da sie höhere Standards für Datenschutz und -sicherheit gewährleisten, indem die Daten innerhalb der EU-Grenzen gespeichert werden. Branchen-Clouds überzeugen wiederum durch vordefinierte branchenspezifische Templates für Systeme, Prozesse und Datenmodelle. Anwender können dadurch von geringeren Betriebskosten profitieren. Nicht nur die IT-Sourcing-Beratungen, sondern auch die Anwenderunternehmen setzen Hoffnungen auf beide Cloud-Modelle, wie im ersten Studienteil ersichtlich wurde.



WANDEL IM AUSSCHREIBUNGSVERHALTEN: HYPERSCALER VS. SOUVERÄNE CLOUD-LÖSUNGEN

Nach wie vor dominieren die US-amerikanischen Hyperscaler den Cloud-Markt. AWS liegt mit einem Marktanteil von rund 31 Prozent weiterhin an der Spitze, gefolgt von Microsoft Azure mit 26 Prozent und Google Cloud mit zehn Prozent. So geben zwei Drittel der IT-Sourcing-Beratungen (64 %) an, dass ihre Kunden bei Ausschreibungen häufig Hyperscaler anfragen. Jedoch ist dieser Anteil im Vergleich zum Vorjahr (91 %) deutlich gesunken. Ein Grund hierfür dürfte der sich langsam wandelnde Markt sein. Die Diskussion um souveräne Cloud-Angebote nimmt Fahrt auf und sowohl die Hyperscaler als auch kleine und nationale Anbieter positionieren sich hierzu. So hat AWS bekannt gegeben, 7,8 Milliarden Euro für eine AWS European Sovereign Cloud in Brandenburg investieren zu wollen, und will bis Ende 2025 mit einer ersten Region starten. Wenngleich es sich um einen gewissen Blick in die Glaskugel handelt, geben 60 Prozent der IT-Sourcing-Beratungen an, dass derartige souveräne Cloud-Angebote der Hyperscaler für ihre Kunden von Relevanz sind.



Der Markt für IT-Sourcing-Beratung in Deutschland

Europäische Cloud-Anbieter wie IONOS, Delos, Open Telekom Cloud und STACKIT, die von Grund auf souveräne Prinzipien verfolgen, werden von 44 Prozent der Sourcing-Beratungen als wichtig für die Kunden erachtet. Wenngleich der souveräne Grundsatz eine Differenzierung aufweist und Mehrwerte liefert, fehlt es diesen Anbietern an den Kapazitäten und Funktionalitäten, wie sie die Hyperscaler aufweisen. Ein 1-zu-1-Vergleich ist daher nicht sinnvoll, vielmehr geht es darum, beide Cloud-Anbietertypen optimal miteinander zu verzahnen.

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

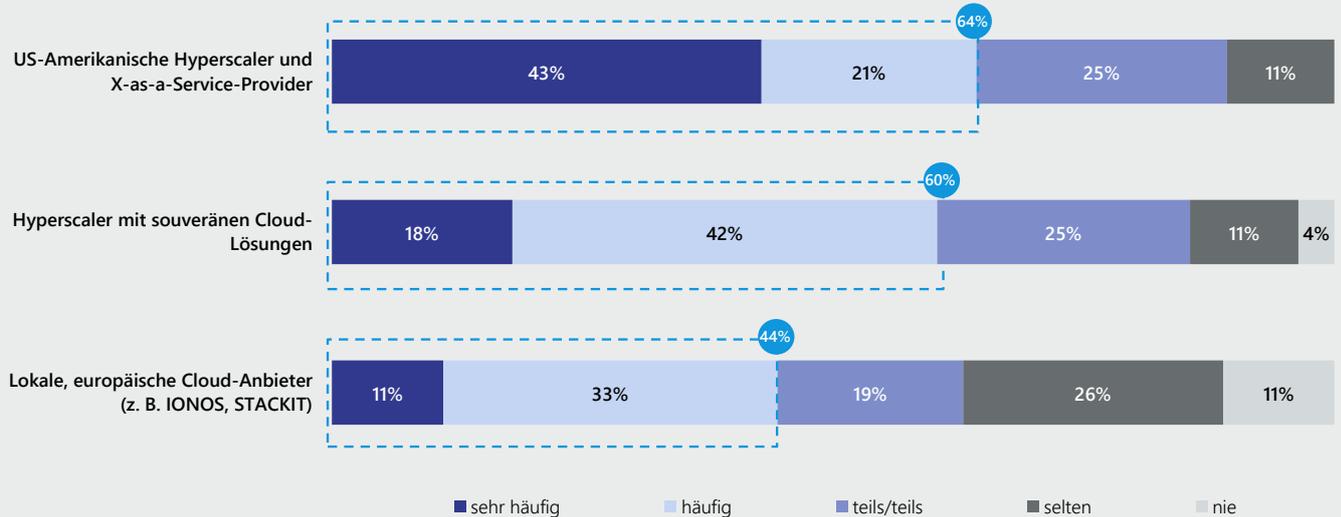


Abb. 32: Frage: Welche Kategorien von Cloud-Provider werden von Ihren Kunden in Ausschreibungen bevorzugt?; Skala von -2 = „nie“ bis +2 = „sehr häufig“; alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 27



Zusammenarbeit von IT-Sourcing-Beratungen mit IT-Dienstleistern

IT-Sourcing-Beratungen werden von Kunden unter anderem im Zuge der Entwicklung einer geeigneten Sourcing-Strategie sowie bei der Auswahl geeigneter IT-Dienstleister zur Strategieumsetzung herangezogen. Dementsprechend müssen Sourcing-Beratungen umfassende Kenntnisse über die am Markt agierenden IT-Dienstleister und deren Portfolio haben. 79 Prozent der Sourcing-Beratungen geben daher an, dass ein regelmäßiger Austausch mit IT-Dienstleistern wichtig ist, um über aktuelle Entwicklungen im Bilde zu sein.

ERFOLGSFAKTOREN VON SOURCING-BERATUNGEN: NETWORKING UND RECHERCHE

Jedoch verlassen sich die IT-Sourcing-Beratungen nicht ausschließlich darauf, durch die IT-Dienstleister informiert zu werden, sondern ziehen auch eigene Informationsquellen zu Recherchezwecken heran. Neben dem regelmäßigen Austausch mit IT-Dienstleistern (89 %) und dem Besuch ihrer Informationsveranstaltungen (78 %) führen acht von zehn Sourcing-Beratungen (78 %) Datenbanken zu den Kompetenzen der IT-Dienstleister. 71 Prozent führen für jede Ausschreibung ein individuelles Research durch, um das bestehende Wissen durch eventuelle neue Informationen zu ergänzen.

IT-SOURCING-BERATERN IST DER AUSTAUSCH MIT IT-DIENSTLEISTERN WICHTIG

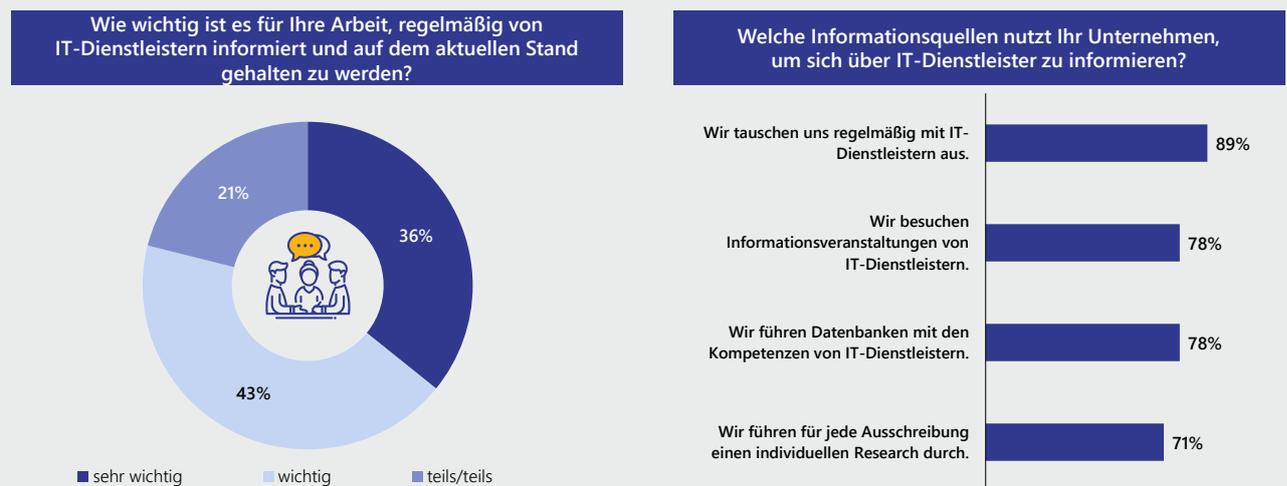


Abb. 33: Frage 1: Wie wichtig ist es für Ihre Arbeit, regelmäßig von IT-Dienstleistern informiert und auf dem aktuellen Stand gehalten zu werden?; Skala von -2 = „unwichtig“ bis +2 = „sehr wichtig“; alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 28
Frage 2: Welche Informationsquellen nutzt Ihr Unternehmen, um sich über IT-Dienstleister zu informieren?; alle Teilnehmer; n = 27

Der Markt für IT-Sourcing-Beratung in Deutschland

POTENZIALE BEI DER KOMMUNIKATION UND INFORMATIONSGUALITÄT SEITENS DER IT-PROVIDER

IT-Sourcing-Beratungen sind jedoch nicht durchgehend zufrieden mit der Informationsintensität und -qualität von IT-Dienstleistern. Nur 56 Prozent sehen sich in Bezug auf das Portfolio der IT-Dienstleister gut informiert. Da es sich hierbei um Mittelwerte handelt, gibt es sowohl positive als auch negative Ausreißer.

Hinsichtlich der Unternehmensstrategie empfinden die Beratungshäuser ihren Informationsstand über die IT-Dienstleister als deutlich schlechter ausgereift. So erachten sich 29 Prozent als schlecht informiert und lediglich vier von zehn Unternehmen (39 %) sind zufrieden mit den ihnen zur Verfügung stehenden Informationen und der Art der Kommunikation. Diese geringe Ausprägung kann daran liegen, dass IT-Dienstleister Informationen zur Strategie bewusst nicht nach außen tragen.

SOURCING-BERATUNGEN FÜHLEN SICH ZUM PORTFOLIO VON IT-DIENSTLEISTERN ÜBERWIEGEND GUT INFORMIERT, ZUR STRATEGIE JEDOCH WENIGER GUT

Wie gut fühlen Sie sich insgesamt von IT-Dienstleistern informiert, im Hinblick auf....?

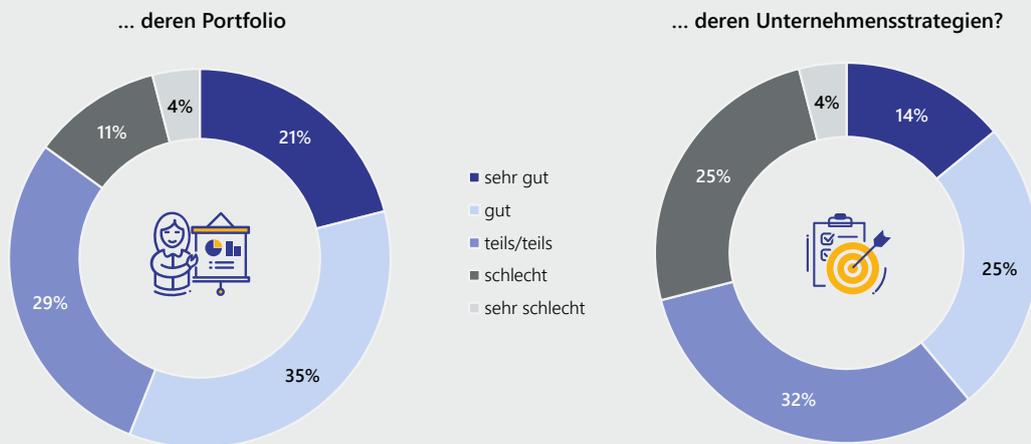


Abb. 34: Frage: Wie gut fühlen Sie sich insgesamt von IT-Dienstleistern informiert, im Hinblick auf....?; Skala von -2 = „sehr schlecht“ bis +2 = „sehr gut“; alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 28

STRATEGIEN BEI DER DIENSTLEISTERAUSWAHL

Doch welche Strategie verfolgen die Sourcing-Beratungen, um im Rahmen von Ausschreibungsverfahren ihre Kunden dabei zu unterstützen, den geeigneten Dienstleister zu finden? Jeder zweite Sourcing-Berater (48 %) setzt auf einen ausgeglichenen Mix aus bekannten und neuen IT-Dienstleistern, um so ein optimales Ergebnis für den Kunden zu erzielen.



Der Markt für IT-Sourcing-Beratung in Deutschland

Dem gegenüber stehen vier von zehn Beratern (41 %), die bei jeder Ausschreibung nach passenden Dienstleistern suchen und diese Suche von Grund auf starten. Lediglich elf Prozent der Sourcing-Beratungen geben an, überwiegend auf die ihnen bekannten IT-Dienstleister zu vertrauen und diese für Ausschreibungen heranzuziehen.

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

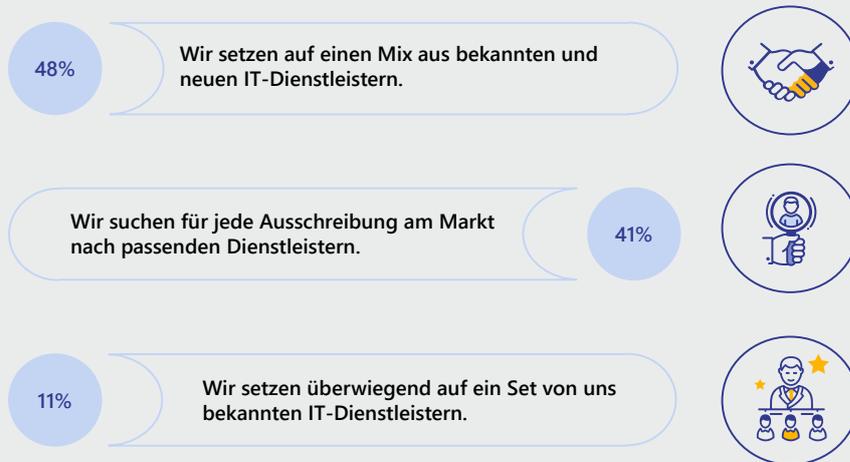


Abb. 35: Frage: Mit Hilfe welcher Strategie suchen Sie im Rahmen Ihrer Mandate nach geeigneten Dienstleistern für Ausschreibungen?; alle Teilnehmer; Einfachauswahl; n = 28

HÜRDEN BEI DER SUCHE PASSENDER IT-DIENSTLEISTER

Vor diesem Hintergrund geben auch sechs von zehn der befragten Sourcing Advisors an, dass die Identifizierung passender IT-Dienstleister für ihre Kunden keine Schwierigkeit darstellt. Dem gegenüber stehen elf Prozent der Sourcing-Berater, die von Schwierigkeiten bei der Suche nach einem passenden IT-Partner berichten. So gibt es einige wenige Themen – etwa Cyber Security, KI und Nachhaltigkeit –, bei denen es Sourcing-Beratungen in manchen Fällen schwerfällt, passende Dienstleister zu finden.

Die Suche nach passenden Dienstleistern gestaltet sich aus unterschiedlichen Gründen herausfordernd: 36 Prozent der Sourcing-Beratungshäuser geben an, dass IT-Dienstleister Anforderungen aus Ausschreibungen nicht erfüllen. Ein ebenso großer Anteil sieht die erfolglose Vermittlung in den unattraktiven Ausschreibungsinhalten begründet, sodass die Ursache nicht bei den Anbietern liegt. Ebenfalls 36 Prozent benennen die hohe Auslastung der IT-Dienstleister als ausschlaggebend. Unklare Ausschreibungsinhalte halten nur zwei von zehn Sourcing-Beratungen (21 %) für ein Hindernis bei der Vermittlung. Ein geringer Anteil vertritt die Auffassung, dass sich die Suche aufgrund eines hohen Rechercheaufwands (11 %) und unattraktiver Kunden und Branchen (7 %) als schwierig gestaltet.

Der Markt für IT-Sourcing-Beratung in Deutschland

Weitere Faktoren, die seitens der Sourcing-Berater die Vermittlung zu Auftraggebern beeinflussen, sind der kulturelle Fit, die Performance der Dienstleister in puncto Qualität und Zuverlässigkeit sowie ein starres Ausschreibungs- und Vertragskorsett, wodurch sich die Auswahl passender IT-Dienstleister schwierig gestaltet.

DIENSTLEISTERSUCHE STELLT FÜR IT-SOURCING-BERATUNGEN GELEGENTLICH EINE HERAUSFORDERUNG DAR

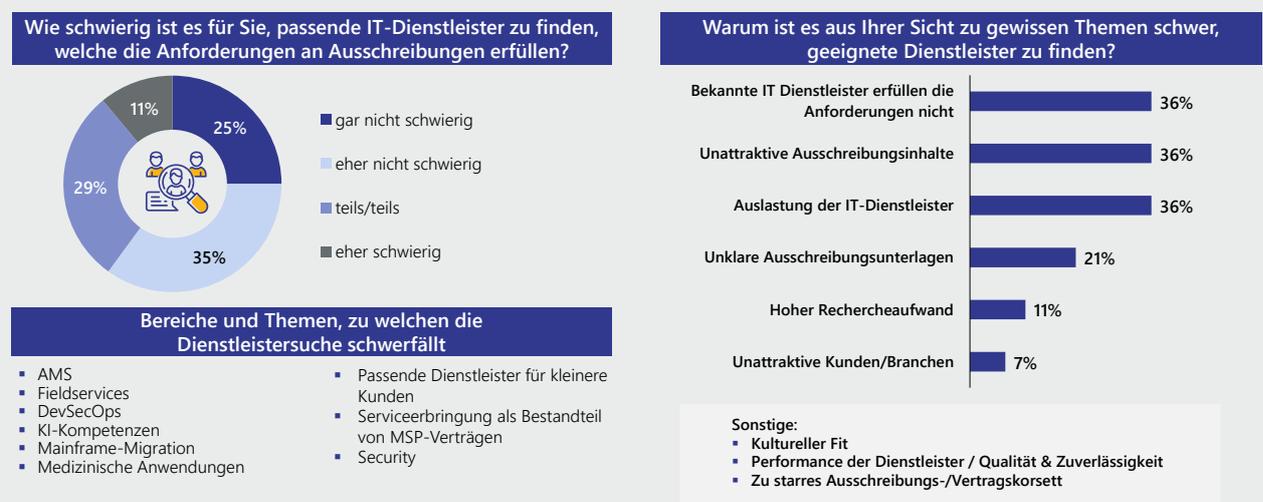


Abb. 36: Frage 1: Wie schwierig ist es für Sie, passende IT-Dienstleister zu finden, welche die Anforderungen an Ausschreibungen erfüllen?; alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 28
 Frage 2: Warum ist es aus Ihrer Sicht schwer, geeignete Dienstleister zu finden?; Mehrfachantwort; alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 28
 Frage 3: In welchen Themen haben Sie besonders große Probleme, Dienstleister am Markt zu finden, welche die Anforderungen an Ausschreibungen erfüllen?; Offene Frage; Mehrfachnennungen; alle Teilnehmer; n = 28

KRITERIEN BEI DER AUSWAHL VON IT-DIENSTLEISTERN

Um sicherzustellen, dass die IT-Dienstleister alle in der Ausschreibung festgelegten Anforderungen erfüllen, greifen die Sourcing-Beratungen auf eine Reihe vordefinierter Kriterien zurück, die sie für die Bewertung der Dienstleister heranziehen. Diese erstrecken sich von Referenzen über Kompetenzen und Erfahrungen, Kosten und Sourcing-Strategien bis hin zum Culture Fit. Im Folgenden wird ein detaillierter Blick auf den Stellenwert der einzelnen Kriterien geworfen.

Für besonders wichtig erachten 96 Prozent der Sourcing-Beratungen den Culture Fit – darunter fällt die reibungslose und auf Augenhöhe stattfindende Zusammenarbeit von IT-Dienstleister, Sourcing-Berater und Kunden. Ein ebenso großer Anteil legt Wert auf nachgewiesene Kompetenzen in der Cloud-Integration, Transformationsthemen und Management. Jeweils neun von zehn Beratungshäusern (89 %) achten bei der Auswahl auf die Referenzen von IT-Dienstleistern und den Nachweis über erbrachte Leistungen in an-



Der Markt für IT-Sourcing-Beratung in Deutschland

deren Projekten. Auch der Betrieb von DSGVO-konformen Rechenzentren hat einen hohen Stellenwert (86 %).

Drei weitere sehr relevante Kriterien sind Zertifizierungen (79 %), das Preisniveau von Dienstleistern (79 %) und Branchenkompetenzen (79 %). Eher als „nice to have“ nehmen die Beratungshäuser das Ranking des Dienstleisters innerhalb von Branchen- und Marktstudien (40 %) sowie das Thema Sustainability (39 %) wahr.

AUSWAHLKRITERIEN AN IT PROVIDER: REFERENZEN, CLOUD- UND BRANCHENKOMPETENZ SOWIE EIN CULTURE FIT SIND ESSENZIELL

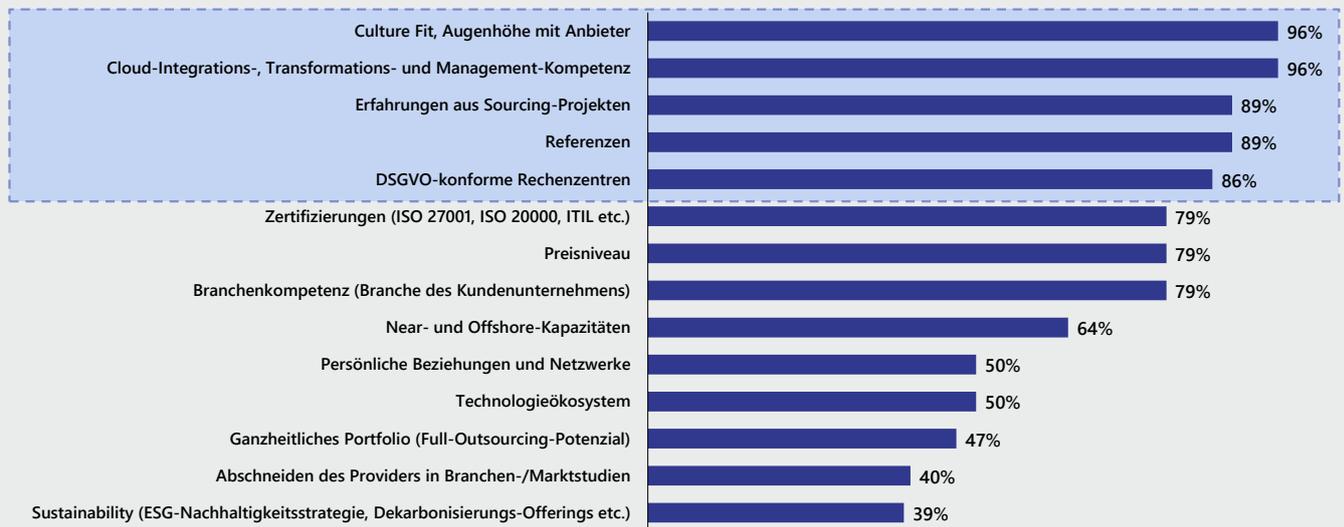


Abb. 37: Frage: Nach welchen Kriterien wählen Sie im Rahmen Ihrer Mandate geeignete IT-Service-Provider aus?; Skala von -2 = „unwichtig“ bis +2 = „sehr wichtig“; alle Teilnehmer; dargestellte Antworten beziehen sich auf „eher wichtig“ und „sehr wichtig“; n = 28

ANFORDERUNGEN AN IT-DIENSTLEISTER BEI CLOUD-AUSSCHREIBUNGEN

Im Rahmen von Ausschreibungen im Kontext der Cloud-Transformation müssen IT-Dienstleister spezifische Kriterien erfüllen, die über die Standardanforderungen hinausgehen. Für ausnahmslos alle Sourcing-Beratungen sind fundiertes Fachwissen und Erfahrungen zu IT-Architektur, Cloud Governance und Compliance zentrale Anforderungen an IT-Dienstleister. Jeweils 82 Prozent erachten Kompetenzen zur Steuerung von Cloud-Providern sowie das Hosting der Daten innerhalb der EU bei Ausschreibungen zur Cloud-Transformation für sehr relevant.



Der Markt für IT-Sourcing-Beratung in Deutschland

Darüber hinaus sollten IT-Dienstleister über ein hohes Branchen- und Fachwissen (75 %) und eine hohe Kompetenz zu regulatorischen Anforderungen verfügen (70 %). Aufgrund der derzeit sehr hohen Nachfrage nach der Multi Cloud können Dienstleister im Ausschreibungsverfahren zusätzlich mit der Kompetenz zur Orchestrierung von Multi-Cloud-Prozessen herausstechen (67 %).

Zwei Kriterien, die jeweils nur von einem Viertel der Beratungshäuser als relevant erachtet werden, stehen in engem Zusammenhang mit dem Thema Nachhaltigkeit: ESG-Zertifizierung und Kompetenz zur Dekarbonisierung der IT-Lieferkette. Wenngleich Unternehmen im Zuge ihrer Nachhaltigkeits-Roadmap die komplette Lieferkette und bei Emissionen die Scopes 1, 2 und 3 betrachten sollten, ist Nachhaltigkeit zumindest momentan branchenübergreifend noch kein ausschlaggebendes Kriterium bei der IT-Dienstleisterauswahl, auch wenn hierüber eine Differenzierung möglich ist.

HOHE EXPERTISE IM BEREICH IT-ARCHITEKTUR, CLOUD GOVERNANCE UND DER PROVIDER-STEUERUNG SIND WICHTIGE ANFORDERUNGEN AN IT PROVIDER BEI CLOUD-TRANSFORMATIONEN

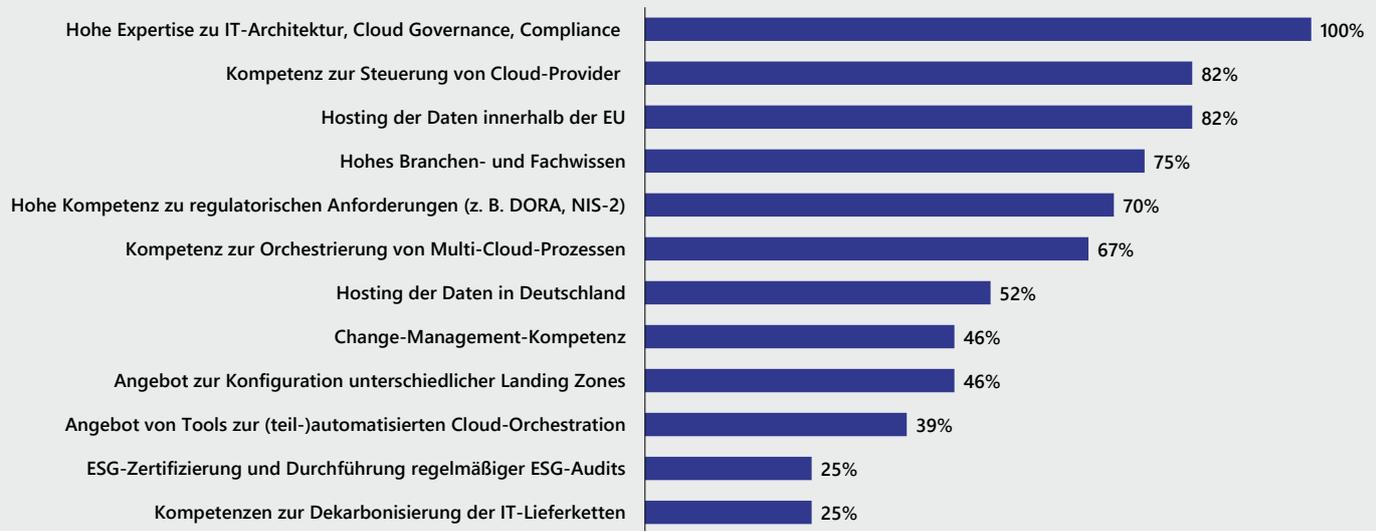


Abb. 38: Frage: Welche Anforderungen an externe IT-Dienstleister stellen Ihre Kunden bei Ausschreibungen rund um die Cloud-Transformation?; Skala von -2 = „unwichtig“ +2 = „sehr wichtig“; alle Teilnehmer; dargestellte Antworten beziehen sich aus „eher wichtig“ und „sehr wichtig“; n = 27



Fazit und Ausblick

Die digitale Transformation stellt Unternehmen vor die Herausforderung, ihre IT- und Sourcing-Strategien grundlegend zu überdenken. Der Wandel wird maßgeblich durch die zunehmende Nutzung digitaler Technologien wie Künstliche Intelligenz, Cloud Computing und Data Analytics vorangetrieben. Sie haben tiefgreifende Auswirkungen auf die Art und Weise, wie Unternehmen agieren, und beeinflussen Geschäftsprozesse, Organisationsstrukturen, erforderliche Kompetenzen, Teamstrukturen und Kultur.

CLOUD-TRANSFORMATION SCHREITET VORAN, BIRGT ABER EINIGE HERAUSFORDERUNGEN

Die stärkere Nutzung der Cloud hat mitunter den größten Einfluss auf das IT-Sourcing – schließlich dient sie auch als Basis für weitere Technologien. So ist seit Jahren zu beobachten, dass die Cloud-Nutzung in Unternehmen zunimmt: Jedes vierte Unternehmen verfolgt eine Cloud-only-Strategie, 34 Prozent setzen auf Cloud-first. Eine vollständige Cloudifizierung ist die Ausnahme – und meist auch nicht sinnvoll. Vielmehr werden die IT-Landschaften hybrider, was aber auch die Komplexität des Managements erhöht. Darüber hinaus vollzieht sich ein Paradigmenwechsel, so dass die Cloud zunehmend als elementarer Bestandteil von Unternehmensstrategien und nicht nur als Mittel zum Zweck verstanden wird.

Im Zuge der Cloud-Transformation – aber nicht ausschließlich dadurch – verändern sich auch die IT-Sourcing-Strategien der Unternehmen. Traditionelle Ansätze wie Outsourcing werden durch Modelle wie SaaS und IaaS abgelöst oder miteinander kombiniert. Bei der Umsetzung von Cloud Sourcing-Projekten tun sich die Unternehmen allerdings noch schwer: Nur 27 Prozent sehen sich gut aufgestellt, um solche Projekte eigenständig umzusetzen. Fachkräftemangel, mangelnde Erfahrung mit Cloud-Themen und neue Anforderungen an IT-Architektur, Sicherheit, hybride IT-Landschaften und Kosten stellen Hindernisse auf der Cloud Journey dar.

IT-SOURCING-BERATER: BRÜCKENBAUER ZWISCHEN ANGEBOT UND NACHFRAGE

Hier setzen IT-Sourcing-Beratungen an. Als Bindeglied zwischen Anwenderunternehmen und IT-Dienstleistern respektive Cloud-Anbietern beraten sie eine oder beide Seiten und bringen umfangreiches Wissen über Markt, Anforderungen, Technologien, Geschäftsprozesse, Preismodelle und Ausschreibungen mit. Insbesondere die Zusammenarbeit mit Anwenderunternehmen wurde in der Studie beleuchtet. So planen 63 Prozent der be-



Der Markt für IT-Sourcing-Beratung in Deutschland

fragten Unternehmen, in Zukunft deutlich stärker mit IT-Sourcing-Beratungen zusammenzuarbeiten. So wollen 74 Prozent der Unternehmen ihr Budget für die Zusammenarbeit mit IT-Sourcing-Beratungen erhöhen – wobei hier auch Preissteigerungen enthalten sind. Immerhin 18 Prozent der Befragten wollen ihr Budget um mehr als zehn Prozent erhöhen und so von der Expertise der Berater profitieren.

Die befragten IT-Sourcing-Beratungen sind überwiegend in der Entwicklung von IT-Sourcing-Strategien, der Ausschreibungsbegleitung und Providerauswahl, dem Transition Management sowie der Organisations- und Prozessberatung tätig. Zukünftig erwarten sie jedoch, auch stärker in die Entwicklung von IT- und Digitalstrategien eingebunden zu werden und damit einen noch größeren Wertschöpfungsbeitrag zu leisten.

KI: BEREITS HEUTE ERSTE SCHRITTE FÜR DIE ZUKUNFT MACHEN

Wie auf der Kundenseite wird auch das Beratungsgeschäft durch (generative) künstliche Intelligenz beeinflusst und bietet neue Einsatzmöglichkeiten. 71 Prozent der Beratungsunternehmen geben an, dass durch KI die Qualität der Kundenprojekte gesteigert werden kann und 82 Prozent erwarten Effizienzsteigerungen. Es ist daher zu erwarten, dass die Sourcing-Beratungen interne KI-Anwendungsfälle entwickeln beziehungsweise vorantreiben werden – unter Berücksichtigung von Aufwand und Wirtschaftlichkeit. Die Aussage, dass 61 Prozent der Berater davon ausgehen, dass IT-Sourcing-Beratungen, die keine KI-Kompetenzen aufbauen, langfristig nicht wettbewerbsfähig sein werden, unterstreicht die Bedeutung von KI.

Auch auf Anwenderseite wird geprüft, ob und wie KI Einzug halten kann. So sehen 52 Prozent der befragten IT-Verantwortlichen ein großes oder sehr großes Potenzial von KI im IT-Service-Management. Rund ein Drittel der Unternehmen plant in naher Zukunft den Einsatz von KI im 1-, 2- oder 3-Level-Support. Auch für die Analyse von Lieferantenverträgen planen rund 40 Prozent den Einsatz von KI. Neben der technischen Perspektive (Datenmanagement, Schnittstellen etc.) gilt es, die kulturellen und fachlichen Voraussetzungen zu schaffen und die Mitarbeitenden zu befähigen sowie motivieren, Erfahrungen mit der Technologie zu sammeln.

Zusammenfassend bleibt der IT-Sourcing-Markt ein dynamisches Marktsegment mit Wachstumspotenzial für Berater. Die Adaption moderner Technologien bietet Unternehmen große Potenziale, ihr Business weiterzuentwickeln, erfordert aber auch große Anstrengungen und Anpassungen in den Unternehmen. Mit dem richtigen Partnernetzwerk gelingt diese Reise.



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:

- Datagroup
- HDP Management Consulting
- ISG
- Metrics

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!

Tobias Ganowski





Beiträge der Studienpartner

DATAGROUP	63
Alexandra Mülders, Bereichsvorständin Vertrieb	
HDP	68
Heiko Feuerbacher, Managing Partner	
ISG	73
Dr. Daniel Gerster, Sourcing Lead EMEA	
METRICS	79
Stephan Kulka, Head of Sourcing Advisory	



Lünendonk im Interview mit Datagroup



DATAGROUP ist eines der führenden deutschen IT-Service-Unternehmen und betreut mittelständische und große Unternehmen sowie öffentliche Auftraggeber. Auf der aktuellen Lünendonk-Liste belegt DATAGROUP Rang 7. Im Interview spricht Lünendonk mit Alexandra Mülders über die steigende Nachfrage nach KI, Cloud Services und Cyber Security, die in Zeiten der digitalen Transformation für die Wettbewerbsfähigkeit unerlässlich sind. Besonders gefragt sind flexible Preismodelle, hybride Cloud-Lösungen und moderne Sicherheitsmaßnahmen, wobei die zunehmende Regulatorik wie NIS-2 die IT-Modernisierung vorantreibt.



Alexandra Mülders
Bereichsvorständin Vertrieb
Datagroup SE

LÜNENDONK: Die Studie zeigt, dass viele Unternehmen im Zuge der digitalen Transformation ihre IT-Strategie und damit auch ihren Sourcing-Mix überdenken. IT-Dienstleister werden daher stark nachgefragt. Zu welchen Themen und Services sehen Sie aktuell eine besonders starke Nachfrage?

ALEXANDER MÜLDERS: Wir beobachten eine besonders starke Nachfrage in den Bereichen Künstliche Intelligenz, Cloud Services und Cyber Security. Diese Technologien sind essenziell, um Geschäftsprozesse effizienter und sicherer zu gestalten und bieten unseren Kunden entscheidende Wettbewerbsvorteile. Aus diesem Grund sind die drei Themen auch zentrale Bestandteile unserer Unternehmensstrategie, in die wir gezielt investieren, um innovative und maßgeschneiderte Lösungen zu entwickeln.

Auch für die Optimierung von SAP-Systemen nehmen wir ein verstärktes Interesse wahr. Unternehmen setzen immer häufiger auf maßgeschneiderte SAP-Lösungen, um ihre Geschäftsprozesse flexibel und skalierbar zu gestalten. Dabei wird zunehmend darauf geachtet, dass diese Lösungen sich nahtlos in bestehende IT-Infrastrukturen integrieren lassen, um einen reibungslosen Betrieb sicherzustellen.

Vor allem aber im Bereich Workplace Management inklusive Themen wie Service Desk, Vor-Ort-Service und dem Client-Umfeld sehen wir eine deutliche steigende Nachfrage. In einer digitalen Arbeitswelt werden diese Services immer wichtiger, um die Produktivität und Zufriedenheit der Mitarbeitenden sicherzustellen. Trotz aller Digitalisierungsbestrebungen

"Trotz aller Digitalisierungsbestrebungen bleibt dabei aber die persönliche Ansprache und Betreuung nicht außen vor."



Alexandra Mülders
Datagroup

Der Markt für IT-Sourcing-Beratung in Deutschland

bleibt dabei aber die persönliche Ansprache und Betreuung nicht außenvor. Im Gegenteil: Gerade in Zeiten, in denen digitale Lösungen dominieren, schätzen unsere Kunden den direkten Kontakt, um Vertrauen aufzubauen und individuelle Bedürfnisse besser zu verstehen.

LÜNENDONK: 93 Prozent der Unternehmen wollen in Zukunft verstärkt innovative Preismodelle wie agile Festpreise einsetzen, da diese den heutigen Anforderungen besser entsprechen. Gleichzeitig haben 61 Prozent Schwierigkeiten bei der Umsetzung. Wie beurteilen Sie diese Entwicklung?

ALEXANDER MÜLDERS: Die Nachfrage nach agilen Festpreismodellen spiegelt den Wunsch vieler Unternehmen nach Budgetsicherheit und Risikoreduzierung wider, insbesondere bei Transitionen und Transformationsprojekten. Diese Preismodelle sind jedoch komplex in der Umsetzung. Wir kombinieren daher agile Methoden mit klassischen Vorgehensweisen wie PRINCE2, um sowohl Flexibilität als auch Struktur zu gewährleisten.

Die Einhaltung eines Festpreises erfordert eine detaillierte Kenntnis der Kundenanforderungen und ein gemeinsames Zielbild. DATAGROUP hat dies bereits in zahlreichen Projekten erfolgreich umgesetzt. Dabei legen wir großen Wert auf Transparenz: Alle Anpassungen oder Erweiterungen, die über den vereinbarten Projektumfang hinausgehen, werden offen mit dem Kunden besprochen und der daraus resultierende Mehraufwand abgestimmt.

LÜNENDONK: Die Cloud Transformation steht im Fokus vieler Unternehmen. IT-Landschaften werden dadurch hybrider und komplexer. 79 Prozent der Unternehmen sehen daher die Orchestrierung der hybriden IT-Service-Prozesse als Herausforderung. Welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht?

ALEXANDER MÜLDERS: Die Entwicklung hin zu einer Hybridisierung der IT-Landschaften bringt viele Vorteile mit sich, stellt Unternehmen aber auch vor neue Herausforderungen. Unsere Erfahrung zeigt, dass es für Unternehmen entscheidend ist, das Beste aus beiden Welten zu kombinieren – die Flexibilität und Skalierbarkeit von Hyperscalern mit der Kontrolle und Sicherheit, die eine Private oder souveräne Cloud bieten kann.

Ein hybrider Ansatz, der diese verschiedenen Cloud-Modelle kombiniert, bietet die Möglichkeit, IT-Ressourcen optimal und bedarfsgerecht zu nutzen und gleichzeitig die Kontrolle über sensible Daten zu behalten. Bei der Orchestrierung dieser hybriden IT-Serviceprozesse kommt es darauf an, die verschiedenen Plattformen und Services effizient zu integrieren und zu managen, um eine nahtlose und sichere IT-Umgebung zu gewährleisten. Die Wahl der richtigen Cloud-Strategie hängt stark von den individuellen Anforderungen und Zielen des Unternehmens ab. Eine Multi-Cloud-Lösung ermöglicht es,

"Bei der Orchestrierung hybrider IT-Serviceprozesse kommt es darauf an, die verschiedenen Plattformen und Services effizient zu integrieren und zu managen, um eine nahtlose und sichere IT-Umgebung zu gewährleisten."



Alexandra Mülders
Datagroup

verschiedene Cloud-Modelle – sei es Cloud der Hyperscaler, die Sovereign Cloud oder die Private Cloud – zu kombinieren und so eine maßgeschneiderte IT-Landschaft zu schaffen, die höchsten Anforderungen an Sicherheit, Datenschutz und Agilität gerecht wird.

Auch der Fachkräftemangel spielt eine Rolle. Die Verwaltung und Integration mehrerer Cloud-Umgebungen erfordert hochqualifiziertes Personal mit umfassenden Kenntnissen in den Bereichen Cloud-Management, Sicherheit und Compliance. Da viele Unternehmen Schwierigkeiten haben, solche Fachkräfte zu finden, sehen wir eine steigende Nachfrage.

LÜNENDONK: 49 Prozent der Unternehmen sehen in der Planung von Cloud-Budgets und dem tatsächlichen Kostenmanagement bei der Nutzung von Cloud-Diensten eine Herausforderung. Wie schätzen Sie diese Situation ein?

ALEXANDER MÜLDERS: Bedenken hinsichtlich der Planbarkeit von Cloud-Budgets sind nachvollziehbar, doch es gibt mittlerweile zahlreiche Möglichkeiten, diese Herausforderungen zu bewältigen. Moderne Hyperscaler bieten etwa die Möglichkeit, Cloud-Kosten nach dem Verursacherprinzip genau zuzuordnen. Unternehmen können dabei ihre eigene Kostenstellenstruktur nutzen, um Ausgaben präzise nach Services oder Abteilungen aufzuschlüsseln. Dies schafft Transparenz und erleichtert das interne Kostenmanagement erheblich. Zudem ermöglichen Pay-as-you-go-Modelle eine flexible Abrechnung ohne langfristige Bindung an Cloud-Ressourcen oder den Hyperscaler. Unternehmen zahlen also nur für die Ressourcen, die sie tatsächlich nutzen, was zu einer besseren Kostenkontrolle führt.

Darüber hinaus gibt es inzwischen web-basierte Kostenrechner, die es ermöglichen, die Kosten für Cloud-Ressourcen bereits vor der Implementierung genau zu analysieren. So können Unternehmen die finanziellen Auswirkungen ihrer Cloud-Projekte besser planen und Überraschungen vermeiden.

Ein weiteres wichtiges Element ist die strategische Planung von Cloud-Projekten im Zusammenhang mit der Beendigung bestehender Rechenzentrumsverträge. So lassen sich Belastungen durch den Wechsel in die Cloud minimieren und Ressourcen effizienter nutzen. Cloud-Projekte können zudem oft als Proof of Concept (PoC) mit geringem Budget gestartet werden, ohne dass Mindestabnahmemengen in der Public Cloud erforderlich sind. Dies ermöglicht es Unternehmen, erste Erfahrungen zu sammeln und die Cloud-Nutzung schrittweise zu skalieren.



LÜNENDONK: IT-Security ist eines der Top-Themen, wenn man auf die CIO-Agenda blickt. Oftmals sind veraltete IT-Landschaften ein Einfallstor für Hacker. Nun kommt mit NIS-2 eine schärfere Regulatorik auf die Unternehmen zu. Wird dies aus Ihrer Sicht die IT-Modernisierung stärker vorantreiben?

ALEXANDER MÜLDERS: Ja, die Einführung von NIS-2 wird die IT-Modernisierung entscheidend vorantreiben. Diese neue, strengere Regulatorik erfordert von Unternehmen, ihre bestehenden IT-Sicherheitsmaßnahmen kritisch zu überprüfen und an die neuen, deutlich höheren Anforderungen anzupassen. Besonders in Bereichen, die als Kritische Infrastrukturen (KRITIS) gelten, wird die Notwendigkeit zur Modernisierung der IT-Landschaften immer dringlicher.

Veraltete IT-Infrastrukturen sind oft ein Einfallstor für Cyber-Angriffe und stellen ein erhebliches Sicherheitsrisiko dar. Mit NIS-2 wird der Druck auf Unternehmen, diese Schwachstellen zu beheben, deutlich zunehmen. Die neuen Regelungen verlangen nicht nur eine höhere Resilienz gegenüber Bedrohungen, sondern auch eine umfassende Dokumentation und Nachweisführung der ergriffenen Sicherheitsmaßnahmen. Unternehmen werden daher gezwungen sein, ihre IT-Architektur zu modernisieren, um den Anforderungen gerecht zu werden und gleichzeitig ihre Betriebsprozesse sicher und compliant zu halten.

NIS-2 führt dazu, dass IT-Sicherheit nicht mehr nur ein Aspekt der Unternehmensstrategie ist, sondern zu einem zentralen Treiber der gesamten IT-Modernisierung wird.

LÜNENDONK: Künstliche Intelligenz ist seit fast zwei Jahren das Hype-Thema. 52 Prozent der Unternehmen sehen ein großes Potenzial von KI im IT Service Management. DATAGROUP ist hier sehr aktiv. Wie ist Ihr Blick darauf, wie KI den IT-Service-Markt verändern wird?

ALEXANDER MÜLDERS: Künstliche Intelligenz bietet im IT Service Management vielfältige Möglichkeiten, die weit über den aktuellen Hype um generative KI hinausgehen. Die Technologie kann tiefgreifende Veränderungen in der Art und Weise bewirken, wie IT-Services bereitgestellt, optimiert und automatisiert werden. Dabei geht es nicht nur um die Effizienzsteigerung, sondern auch um die Verbesserung der Servicequalität und die schnellere Reaktion auf komplexe Anforderungen.

Wir investieren verstärkt in diesen Bereich, unter anderem durch die Übernahme der KI-Plattform HIRO. HIRO ist ein gutes Beispiel für das Potenzial, das in KI steckt. Die intelligente Plattform wird mit menschlicher Expertise darauf trainiert, zahlreiche Aufgaben und Prozessschritte, die heute noch manuell bearbeitet werden, zukünftig automatisiert auszu-

"Künstliche Intelligenz bietet im IT Service Management vielfältige Möglichkeiten, die weit über den aktuellen Hype um generative KI hinausgehen. Die Technologie kann tiefgreifende Veränderungen in der Art und Weise bewirken, wie IT-Services bereitgestellt, optimiert und automatisiert werden."



Alexandra Mülders
Datagroup

führen. Mithilfe von intelligenter Entscheidungsfindung können so Mitarbeitende erheblich entlastet und Arbeitsabläufe optimiert werden. Beispielsweise kann im Service Desk die Annahme, Kategorisierung und erste Analyse von Tickets nahezu in Echtzeit erfolgen, was die Reaktionszeiten deutlich verkürzt.

Durch den Einsatz von KI werden Unternehmen in der Lage sein, ihre IT-Services schneller, flexibler und gleichzeitig zuverlässiger anzubieten. Deshalb wird KI eine wichtige Rolle bei der Weiterentwicklung und Optimierung von IT-Services spielen.

LÜNENDONK: Welche Rolle spielen für DATAGROUP IT-Sourcing-Beratungen und wie wird die Zusammenarbeit gelebt?

ALEXANDER MÜLDERS: IT-Outsourcing-Beratungen spielen für DATAGROUP eine elementare Rolle in der Zusammenarbeit mit unseren Kunden. Wir stehen kontinuierlich im Austausch mit diesen Expertinnen und Experten, um sicherzustellen, dass unsere Leistungen den aktuellen Marktanforderungen entsprechen und stets auf dem neuesten Stand sind.

Um diese enge Zusammenarbeit zu fördern, organisieren wir regelmäßig Veranstaltungen, bei denen wir den Beraterinnen und Beratern einen Einblick in unsere aktuellen Entwicklungen und Strategien geben. Kürzlich hatten wir beispielsweise eine Veranstaltung zum Thema Cyber Security, um zu zeigen, wo wir in diesem bedeutenden Bereich stehen und welche Maßnahmen wir ergreifen, um den Herausforderungen unserer Kunden zu begegnen.

Aufgrund ihrer Marktnähe schätzen wir den Input und die Eindrücke, die sie uns vermitteln, da sie eine wichtige Kundenperspektive einbringen. Gleichzeitig ist es auch für die Berater entscheidend, engen Kontakt zu uns zu halten, um unsere Leistungsfähigkeit richtig einzuschätzen und sicherzustellen, dass sie uns als zuverlässigen Partner empfehlen können, wenn es um die Einreichung von Angeboten bei Kunden geht. Diese Zusammenarbeit basiert deshalb auf Gegenseitigkeit.



Lünendonk im Interview mit HDP



HDP treibt als Managementberatung die Digitalisierung in Konzernen sowie mittelständischen Unternehmen voran. Die HDP-Consultants unterstützen ihre Kunden in den Bereichen digitale Transformation, IT Management, Sourcing Advisory und Intelligente Prozessautomatisierung. Lünendonk spricht mit Heiko Feuerbacher über die aktuellen Herausforderungen, denen sich Unternehmen derzeit stellen müssen, wie fehlende Ressourcen und Expertise in den Bereichen Compliance und Risikomanagement. Besonders herausfordernd ist die Integration von Cloud-Lösungen und die Einhaltung regulatorischer Vorschriften, wobei hybride Strategien und Künstliche Intelligenz als Lösungsansätze diskutiert werden. In den nächsten Monaten erwarten Unternehmen eine verstärkte Nachfrage nach Cloud-Optimierung, Automatisierung und Cybersicherheit sowie Beratungsbedarf im Bereich ESG-Reporting und Nachhaltigkeit.



Heiko Feuerbacher
Managing Partner
HDP Management Consulting
GmbH

LÜNENDONK: Herr Feuerbacher, laut den Studienergebnissen schätzen 47 Prozent der Unternehmen ihre Fähigkeiten, IT-Sourcing-Projekte erfolgreich zu planen und umzusetzen, als hoch ein. Im Umkehrschluss sind diese bei 53 Prozent nur mittelmäßig oder gering. Woran liegt das?

HEIKO FEUERBACHER: Das lässt sich auf mehrere Faktoren zurückführen. Ich möchte nur zwei wichtige davon erläutern.

Wir erleben eine rasante technologische Entwicklung, die es schwierig macht, immer auf dem neuesten Stand zu bleiben. Besonders in mittelständischen Unternehmen fehlen oft die spezialisierten Ressourcen.

Auch sind IT-Sourcing-Projekte häufig sehr komplex und erfordern tiefgehende Kenntnisse in Bereichen wie Vertragswesen, Compliance und Risikomanagement. Diese Expertise ist in vielen Unternehmen nicht in ausreichendem Maße vorhanden, weshalb die Unterstützung durch erfahrene Sourcing-Berater einen deutlichen Mehrwert liefern kann.

LÜNENDONK: Für Cloud-Sourcing-Projekte sehen sich gar nur 27 Prozent gut aufgestellt. Was sind aus Ihrer Sicht die größten Herausforderungen?

"Wir erleben eine rasante technologische Entwicklung, die es schwierig macht, immer auf dem neuesten Stand zu bleiben. Besonders in mittelständischen Unternehmen fehlen oft die spezialisierten Ressourcen."



Heiko Feuerbacher
HDP



Der Markt für IT-Sourcing-Beratung in Deutschland

HEIKO FEUERBACHER: Erstens ist die Wahl des richtigen Cloud-Anbieters entscheidend, da sie langfristige strategische und technische Auswirkungen hat. Unternehmen stehen hier oft vor der Schwierigkeit, die vielfältigen Angebote zu vergleichen und die optimale Lösung für ihre spezifischen Bedürfnisse zu finden.

Zweitens ist die Integration von Cloud-Lösungen in bestehende IT-Landschaften ein komplexes Unterfangen. Legacy-Systeme und Cloud-Umgebungen müssen nahtlos zusammenarbeiten, was nicht nur technisches Know-how, sondern auch ein tiefes Verständnis der Geschäftsprozesse erfordert.

Drittens spielt das Thema Sicherheit eine zentrale Rolle. Die Migration in die Cloud erfordert ein Umdenken in der IT-Security, um den Schutz sensibler Daten zu gewährleisten. Viele Unternehmen sind hier noch nicht ausreichend vorbereitet.

Abschließend ist der kulturelle Wandel innerhalb der Organisation ein entscheidender Faktor: Cloud Sourcing erfordert ein höheres Maß an Agilität und Flexibilität, was oft einen grundlegenden Wandel in der Arbeitsweise mit sich bringt.

LÜNENDONK: Immer mehr Workloads und Daten werden in die Cloud verlagert. Mit der Idee der souveränen Cloud und Branchen-Cloud-Lösungen entwickeln sich neue Angebote am Markt. Wie blicken Sie auf diese Entwicklungen?

HEIKO FEUERBACHER: Die Verlagerung von Workloads und Daten in die Cloud hat sich in den letzten Jahren massiv beschleunigt. Dies liegt vor allem an den Vorteilen, die Cloud-Lösungen bieten: Skalierbarkeit, Flexibilität und die Möglichkeit, innovative Technologien wie KI und Big Data effizient zu nutzen. Die Entstehung souveräner Clouds und Branchen-Cloud-Lösungen ist eine Antwort auf spezifische Anforderungen und Bedenken, die mit der Cloud-Nutzung einhergehen, insbesondere in Bezug auf Datensouveränität und branchenspezifische Compliance-Vorgaben.

Souveräne Clouds ermöglichen es Unternehmen, die Kontrolle über ihre Daten zu behalten und sicherzustellen, dass diese nach nationalen und europäischen Standards verarbeitet werden. Dies ist besonders für Unternehmen in stark regulierten Branchen wie dem Gesundheitswesen, der Finanzbranche und dem öffentlichen Sektor von Bedeutung. Branchen-Clouds hingegen bieten maßgeschneiderte Lösungen, die auf die spezifischen Bedürfnisse und Anforderungen einer Branche zugeschnitten sind. Diese spezialisierten Cloud-Angebote ermöglichen es Unternehmen, branchenspezifische Anwendungen und Services effizienter zu nutzen, ohne dabei auf die Flexibilität und Skalierbarkeit der Cloud verzichten zu müssen.

"Die Entstehung souveräner Clouds und Branchen-Cloud-Lösungen ist eine Antwort auf spezifische Anforderungen und Bedenken, die mit der Cloud-Nutzung einhergehen, insbesondere in Bezug auf Datensouveränität und branchenspezifische Compliance-Vorgaben."



Heiko Feuerbacher
HDP

Der Markt für IT-Sourcing-Beratung in Deutschland

Insgesamt blicken wir auf diese Entwicklungen positiv, auch wenn die aktuellen Angebote in unserer Beratungspraxis noch kaum eine Rolle spielen. Die bekannten Hyperscaler sind noch voraus, was die Anzahl und Vollständigkeit von Cloud-Angeboten und -Funktionalitäten angeht.

LÜNENDONK: 57 Prozent der befragten Unternehmen erachten regulatorische Vorschriften als Herausforderung für den Einsatz der Cloud in ihrem Unternehmen. In stark regulierten Branchen ist der Wert noch höher. Was raten Sie Unternehmen, um die Vorteile der Cloud mit der Erfüllung der regulatorischen Vorschriften in Einklang zu bringen?

HEIKO FEUERBACHER: Zunächst ist es entscheidend, eine sorgfältige Auswahl des Cloud-Anbieters zu treffen. Unternehmen sollten Anbieter bevorzugen, die nachweislich hohe Standards in Bezug auf Datenschutz, Sicherheit und Compliance erfüllen. Zertifizierungen wie ISO 27001, GDPR-Compliance und branchenspezifische Zertifikate bieten hier eine wichtige Orientierungshilfe.

Zudem empfiehlt es sich, eine hybride Cloud-Strategie in Betracht zu ziehen, bei der besonders sensible Daten und Anwendungen in einer privaten Cloud oder On-Premises verbleiben, während weniger kritische Workloads in die öffentliche Cloud verlagert werden. Dies ermöglicht es, die Flexibilität und Skalierbarkeit der Cloud zu nutzen, ohne Kompromisse bei der Sicherheit einzugehen.

Eine enge Zusammenarbeit zwischen IT, Compliance und Rechtsabteilung ist ebenfalls unerlässlich. Diese Teams sollten gemeinsam sicherstellen, dass alle regulatorischen Anforderungen bereits in der Planungsphase berücksichtigt und regelmäßig überprüft werden.

Schließlich ist es wichtig, dass Unternehmen kontinuierlich in Schulungen und Weiterbildungen investieren, um das Bewusstsein und das Wissen ihrer Mitarbeiter in Bezug auf die Einhaltung von Vorschriften und die sichere Nutzung der Cloud zu stärken.

LÜNENDONK: Mit der Cloud steigt der Orchestrierungsbedarf in den IT-Service-Prozessen stark an. Gleichzeitig nehmen wir am Markt einen Fachkräftemangel bei gleichzeitigem Effizienzdruck wahr. Welche Rolle spielen aus Ihrer Sicht Künstliche Intelligenz und Automatisierung in den IT-Operations?

HEIKO FEUERBACHER: Die Themen Künstliche Intelligenz und Automatisierung entwickeln sich mehr und mehr zu unverzichtbaren Werkzeugen und Verfahren, unter anderem auch für die IT-Operations.

"Es empfiehlt sich, eine hybride Cloud-Strategie in Betracht zu ziehen, bei der besonders sensible Daten und Anwendungen in einer privaten Cloud oder On-Premises verbleiben, während weniger kritische Workloads in die öffentliche Cloud verlagert werden."



Heiko Feuerbacher
HDP



Automatisierung hilft dabei, wiederkehrende, manuelle Aufgaben zu reduzieren, was nicht nur Fehler minimiert, sondern auch die Reaktionszeit auf Vorfälle deutlich verkürzt. Beispiele hierfür sind automatisierte Monitoring-Systeme, die potenzielle Probleme erkennen und beheben, bevor sie den Betrieb beeinträchtigen.

KI geht einen Schritt weiter, indem sie nicht nur Routineaufgaben automatisiert, sondern auch komplexe Entscheidungen in Echtzeit unterstützt. KI kann beispielsweise eingesetzt werden, um potenzielle Systemausfälle vorherzusagen, Anomalien zu identifizieren oder die Ressourcenverteilung dynamisch anzupassen. Dadurch wird es möglich, proaktiv auf Herausforderungen zu reagieren, anstatt nur auf Probleme zu reagieren.

LÜNENDONK: Acht Prozent der Unternehmen nutzen KI bereits zur Dokumentation und Verwaltung von Lieferantenverträgen. Weitere 39 Prozent planen die Einführung. Wie kann KI hierbei unterstützen?

HEIKO FEUERBACHER: Grundsätzlich ermöglicht der Einsatz von KI eine deutliche Steigerung der Effizienz, Transparenz und Sicherheit, was den Unternehmen einen klaren Wettbewerbsvorteil verschaffen kann.

KI kann Verträge automatisch analysieren und wichtige Klauseln, Fristen und Bedingungen extrahieren. Dies reduziert den manuellen Aufwand und minimiert das Risiko, wichtige Details zu übersehen. Unternehmen können so sicherstellen, dass alle vertraglichen Verpflichtungen eingehalten werden und dass sie jederzeit den Überblick über ihre Vertragslandschaft behalten. Diesen Ansatz des Intelligent Document Processing (IDP) haben wir bei einem global agierenden Kunden im Facility Management eingeführt, der damit erstmalig in der Lage ist, mehrere zehntausend Verträge auf Optimierungspotenziale hin zu bewerten und diese zu heben. Innerhalb kürzester Zeit konnte ein siebenstelliges Einsparpotenzial identifiziert und bilanzwirksam umgesetzt werden.

Zudem ermöglicht KI eine proaktive Vertragsverwaltung. Durch den Einsatz von Machine Learning können KI-Systeme Muster erkennen und vor potenziellen Risiken warnen, wie etwa auslaufende Verträge, bevorstehende Fristen oder Abweichungen von Standardklauseln. Dies hilft Unternehmen, rechtzeitig Maßnahmen zu ergreifen und Vertragsverlängerungen oder Nachverhandlungen effizient zu steuern.

Ein weiterer Vorteil ist die Möglichkeit, den gesamten Vertragslebenszyklus mit Hilfe von KI transparent und nachvollziehbar zu dokumentieren. Dies ist insbesondere in regulierten Branchen von Bedeutung, in denen Compliance-Anforderungen eine lückenlose

"Der Einsatz von KI ermöglicht eine deutliche Steigerung der Effizienz, Transparenz und Sicherheit, was den Unternehmen einen klaren Wettbewerbsvorteil verschaffen kann."



Heiko Feuerbacher
HDP

Dokumentation erfordern. KI kann hier helfen, alle Vertragsänderungen, Genehmigungen und Kommunikationsverläufe zu protokollieren und so die Compliance sicherzustellen.

LÜNENDONK: Zum Abschluss noch ein Blick in die Glaskugel: Zu welchen Themen erwarten Sie in den kommenden zwölf Monaten eine starke Nachfrage seitens Ihrer Kunden?

HEIKO FEUERBACHER: Wir erwarten eine starke Nachfrage in mehreren Schlüsselbereichen. Zunächst wird das Thema Cloud Sourcing und -Optimierung weiterhin im Fokus stehen, insbesondere im Hinblick auf Kostenmanagement und die effiziente Nutzung hybrider Cloud-Architekturen.

Zudem rechnen wir mit einem erhöhten Interesse an KI-gestützter Automatisierung, um Prozesse effizienter zu gestalten und dem Fachkräftemangel zu begegnen. Cybersicherheit wird ebenfalls ein zentrales Thema bleiben, da Unternehmen verstärkt in den Schutz ihrer digitalen Assets investieren müssen.

Schließlich erwarten wir eine steigende Nachfrage nach Beratungsleistungen im Bereich ESG-Reporting, da Unternehmen zunehmend Wert auf Nachhaltigkeit und regulatorische Compliance legen. Diese Themen spiegeln die aktuellen Herausforderungen und Chancen unsere Kunden wider.



Lünendonk im Interview mit ISG



ISG ist ein führendes globales Technologie- und Beratungsunternehmen, das Organisationen dabei unterstützt, operative Exzellenz zu erreichen und schneller zu wachsen. Dr. Daniel Gerster ist Sourcing Lead bei ISG und unterstützt CIOs und IT-Führungskräfte dabei, die digitale Transformation erfolgreich zu meistern und Kernkompetenzen wie organisatorische Agilität oder Widerstandsfähigkeit zu steigern. Im Interview mit Lünendonk spricht er über die aktuellen Nachfragetrends sowie die komplexere Entscheidungsfindung. Kunden bevorzugen zunehmend flexible Sourcing-Modelle und suchen strategische Partnerschaften mit Dienstleistern. Dabei gewinnen ergebnisorientierte Verträge an Bedeutung, während neue Technologien wie GenAI den Sourcing-Prozess effizienter gestalten, jedoch auch Herausforderungen bei Datenqualität und Sicherheit mit sich bringen.



Dr. Daniel Gerster
Sourcing Lead EMEA
ISG Information Services Group

LÜNENDONK: Herr Dr. Gerster, wie hat sich das Geschäft mit IT-Sourcing bei ISG im Jahr 2024 bisher entwickelt?

DR. DANIEL GERSTER: Die Nachfrage nach Beratungsleistungen im Bereich IT-Sourcing bleibt unverändert stark. Unsere Marktanalysen zeigen, dass der Markt für Managed Services, also IT-Outsourcing und Business Process Outsourcing, im Jahr 2024 im Vergleich zu 2023 um 4,25 % wachsen wird. Wesentliche Wachstumstreiber sind die Weiterentwicklung der IT-Strategie, Innovationen wie AI/GenAI, die Migration in die Cloud, ein zunehmender Kosten- und Konsolidierungsdruck sowie eine weiterhin angespannte Ressourcensituation – insbesondere bei Trendthemen wie Cybersicherheit und AI.

Wir beobachten, dass sich die Entscheidungsprozesse unserer Kunden verlängern. Dies betrifft nicht nur die Dauer bis zum Vertragsabschluss, sondern auch die Komplexität der Entscheidungsprozesse, was häufig zu Verzögerungen bei der Umsetzung von Sourcing-Projekten führt. Transaktionen werden insgesamt kleinteiliger, das heißt, sie haben kürzere Laufzeiten und/oder ein geringeres durchschnittliches Volumen. Zudem sehen wir, dass bestehende Verträge häufig nur um wenige Monate verlängert werden, um Zeit für komplexere Entscheidungsprozesse zu gewinnen.

LÜNENDONK: Welche übergreifenden Trends sehen Sie beim IT-Sourcing und wie reagiert ISG darauf?



DR. DANIEL GERSTER: Aktuell identifizieren wir drei übergreifende Markttrends im IT- und Business Process Outsourcing:

1. Stagnation bei Managed Services – insbesondere aufgrund der anhaltenden Schwäche im Finanzdienstleistungsbereich.
2. Wachstum bei Cloud-Diensten (+11 % im Vergleich zu 2023) – unter anderem getrieben durch den zusätzlichen Bedarf an Rechenkapazität für AI/GenAI.
3. Starkes Wachstum bei AI-Projekten (+60 % in einer rollierenden 12-Monats-Vorhersage im Vergleich zu 2023) – fast jedes Unternehmen hat mittlerweile konkrete Use Cases und Pilotprojekte im Einsatz.

Im IT-Sourcing ist ein Trend zu modularen und flexiblen Sourcing-Modellen zu beobachten. Die Kunden suchen nicht mehr eine End-to-End-Unterstützung über den gesamten Sourcing-Lebenszyklus, sondern nach punktuellen Unterstützungsleistungen, beispielsweise bei der Provider-Qualifizierung, der Vertragsgestaltung oder der Verhandlungsunterstützung.

Des Weiteren beobachten wir eine zunehmende kundenspezifische Anpassung des Sourcing-Prozesses. Während früher Sourcingprojekte kunden- und branchenübergreifend vergleichsweise standardisiert hinsichtlich Methodik und Zeitrahmen verliefen, sehen wir aktuell eine wesentlich stärkere Anpassung des Sourcing-Prozesses an individuelle Anforderungen und zeitliche Restriktionen.

LÜNENDONK: Sehen Sie auch eine Veränderung im Kundenverhalten bezüglich den Treibern von Sourcing-Projekten?

DR. DANIEL GERSTER: Ja, definitiv. Früher war Outsourcing der wesentliche Treiber für IT-Sourcing-Projekte. Heute sind die Auslöser vielfältiger: Strategische Veränderungen wie M&A-Themen, IT-Benchmarking, IT Vendor Consolidation oder die Notwendigkeit zur Kostenreduktion können ebenfalls Anlass für ein Sourcing-Projekt sein.

Ein guter Sourcing-Berater unterstützt seinen Kunden ganzheitlich, beginnend mit der Strategie und dem Business Case. Mit umfassender Expertise kann er zu einem realistischen Erwartungsmanagement bezüglich der Effizienzpotenziale beitragen.

LÜNENDONK: Lassen Sie uns nun auf den Sourcing-Prozess selbst kommen. Nur vier Prozent der von Lünendonk befragten Sourcing-Beratungen gaben an, dass sie über eine digitale Ausschreibungsplattform verfügen und nur sieben Prozent gaben an, dass sie die Einführung einer solchen Plattform planen. 39 Prozent gaben an, dass sie über selbstentwi-

"Früher war Outsourcing der wesentliche Treiber für IT-Sourcing-Projekte. Heute sind die Auslöser vielfältiger: Strategische Veränderungen wie M&A-Themen, IT-Benchmarking, IT Vendor Consolidation oder die Notwendigkeit zur Kostenreduktion können ebenfalls Anlass für ein Sourcing-Projekt sein."



Dr. Daniel Gerster
ISG



Der Markt für IT-Sourcing-Beratung in Deutschland

ckelte Tools oder Softwarelösungen verfügen. Was bietet ISG seinen Kunden bereits heute an Tools & Templates an und was ist geplant?

DR. DANIEL GERSTER: Als global führende IT-Sourcing-Beratung verfügt ISG seit langem über einen bewährten flexiblen modularen Vertragsbaukasten namens RFXOne, der bei mehreren hundert Kunden in Ausschreibungen mit einem Marktwert von mehreren Milliarden Euro erfolgreich eingesetzt wurde. Mit RFXOne können Ausschreibungsunterlagen innerhalb kürzester Zeit vertragskonform und rechtssicher erstellt werden und ziel führend mit Providern ohne zeitraubendes „Redlining“ in Vertragsdokumenten verhandelt werden.

Zur weiteren Verbesserung und Effizienzsteigerung im Sourcingprozess hat ISG im Jahr 2024 „ISG Tango™“ vorgestellt – eine GenAI-gestützte Sourcing-Plattform der neuen Generation. GenAI unterstützt beispielsweise bei der Festlegung des Ausschreibungssscopes und stellt sicher, dass dieser konsistent und vollständig ist. Basierend auf dem projekt- und kundenspezifischen Scope erfolgt die Providerqualifizierung unter Zuhilfenahme von ISG's umfassender Providerkenntnis sowie Daten aus bisherigen Transaktionen. Außerdem wird GenAI in einem geschützten, nicht-öffentlichen Bereich eingesetzt, um beispielsweise Providerantworten oder Angebote strukturiert auszuwerten und kriterienspezifisch aufzubereiten. Ein gesicherter Datenraum ermöglicht eine effiziente Zusammenarbeit zwischen Kunden, Providern und Beratern in Echtzeit. Weitere Merkmale umfassen die Generierung kunden- und scopespezifischer Vertragsdokumente per Knopfdruck sowie deren Übersetzung in andere Sprachen.

Wir arbeiten fortlaufend an der Weiterentwicklung von ISG Tango™. Unser Ziel ist es, dass ISG Tango™ perspektivisch auch von Kunden bei weniger beratungsintensiven Ausschreibungen im Self-Service als Ausschreibungsplattform selbst genutzt werden kann.

LÜNENDONK: Welche Rolle spielt GenAI bereits heute im IT-Sourcing und welche Herausforderungen sehen Sie aktuell?

DR. DANIEL GERSTER: Bereits heute wird GenAI im Rahmen von Ausschreibungen umfassend und von nahezu allen Beteiligten im Sourcing-Prozess genutzt: Provider verwenden GenAI bei der Beantwortung von Ausschreibungen, Kunden nutzen GenAI, um geeignete Provider zu identifizieren, Vertragstemplates zu finden oder um Providerangebote auszuwerten und zu vergleichen.

"Ein gesicherter Datenraum ermöglicht eine effiziente Zusammenarbeit zwischen Kunden, Providern und Beratern in Echtzeit."



Dr. Daniel Gerster
ISG

Wir sehen aktuell drei große Herausforderungen beim Einsatz von GenAI im IT-Sourcing, insbesondere bei der Verwendung öffentlicher GenAI-Lösungen wie beispielsweise Bing Copilot:

- 1. Ungenügende bzw. unklare Datenbasis:** Es ist oft unklar, wie umfangreich und wie rechtlich belastbar die zugängliche Datengrundlage ist. Dies ist insbesondere bei Vertragstemplates kritisch, wenn unklar ist, ob die von GenAI bereitgestellten Ergebnisse rechtlich belastbar sind und in welchem Rechtsrahmen sie anwendbar sind.
- 2. Vermeidung von Halluzinationen:** Oft bleibt unklar, ob die von GenAI bereitgestellten Ergebnisse auf „Fakten“ beruhen oder ob sie „kreativ“ erfunden wurden und sich beispielsweise rechtlichen Grundlagen entbehren.
- 3. Vertraulichkeit und Sicherheit verarbeiteter Vertragsdaten bzw. Vertragsdokumente:** Bei der Verwendung öffentlicher GenAI-Tools besteht das Risiko, dass vertrauliche Vertragsdaten oder -texte in die Public Cloud gelangen, wodurch die Vertraulichkeit in der Regel nicht gewährleistet werden kann.

Vor diesem Hintergrund sollten keine öffentlichen GenAI-Lösungen für die Verarbeitung von Vertragsdaten bzw. Vertragsdokumenten verwendet werden. IT-Sourcing-Beratungen sollten daher interne, geschlossene GenAI-Lösungen einsetzen, bei denen die Vertraulichkeit der Daten und Texte gewährleistet ist.

LÜNENDONK: Kommen wir zu einem anderen Thema. Nehmen Sie eine Veränderung der Art der Zusammenarbeit von Unternehmen mit IT-Dienstleistern wahr?

DR. DANIEL GERSTER: Ein klares Ja! Wir sehen einen Trend hin zu mehr Collaboration und Co-Creation im IT-Sourcing, also eine verstärkte Zusammenarbeit zwischen Kunde und Provider(n) bereits vor Vertragsabschluss. Kunden wollen den Provider umfassend kennenlernen und herausfinden, wie sich eine inhaltliche Zusammenarbeit „anfühlt“. Kunden wünschen sich zunehmend nicht mehr Provider, die zu allem „ja“ sagen, sondern Provider, welche sie in strategisch relevanten Themen inhaltlich weiterbringen, die sie mit neuen Erkenntnissen überraschen und die ihnen inhaltlich auch „contra“ geben können. Also weg vom traditionellen Dienstleister-Kunde-Rollenverständnis hin zu einer strategischen Partnerschaft auf Augenhöhe.

Diesen Trend sehen wir auch bereits im Ausschreibungsprozess, wo Kunden verstärkt auf den Fit zum Provider achten. So legen Kunden zunehmend Wert darauf, das zukünftige Delivery-Team bereits während der Sales-Phase kennenzulernen und testen schon vor Vertragsabschluss die Zusammenarbeit. Dieses Vorgehen bietet sich insbesondere in so-

„Kunden wünschen sich zunehmend nicht mehr Provider, die zu allem „ja“ sagen, sondern Provider, welche sie in strategisch relevanten Themen inhaltlich weiterbringen, die sie mit neuen Erkenntnissen überraschen und die ihnen inhaltlich auch „contra“ geben können.“



Dr. Daniel Gerster
ISG

genannter Co-Creation während der Ausschreibungsphase an, wenn beispielsweise Scope oder Vertragsunterlagen gemeinsam erstellt oder weiterentwickelt werden.

Kunden werden zunehmend wählerischer bei der Providerauswahl. Entgegen einem immer noch weitverbreiteten Irrtum erhält das günstigste Angebot nur in etwa einem Drittel aller Fälle den Zuschlag. ISG hat Transaktionen mit einem Marktwert von 2 Milliarden USD im Jahr 2023 untersucht. Nur in 36 Prozent aller Fälle erhielt das günstigste Angebot den Zuschlag, welches im Schnitt 20 Prozent günstiger als das Angebot war, das letztendlich den Zuschlag erhielt. Haupttreiber dieser Entwicklung ist, dass Kunden zunehmend andere Faktoren wie kulturellen Fit, Innovationspotenzial oder Zusammenarbeit zum entscheidenden Kriterium der Providerauswahl machen.

LÜNENDONK: Gibt es auch Veränderungen bei den Vertragsformen?

DR. DANIEL GERSTER: Ja, die gibt es. Während früher einfache, input-orientierte Vertragskonstrukte wie beispielsweise Festpreis oder Time & Material üblich waren, fragen unsere Kunden zunehmend nach innovativeren Vertragsformen wie beispielsweise Gainshare oder ergebnisorientierten (sogenannte Output-/Outcome-) Modellen nach.

Unternehmen beabsichtigen damit, dass der Provider gleichermaßen in der Ergebnisverantwortung steht und die Vergütung an messbare Ergebnisse gekoppelt ist. Die Herausforderungen bei ergebnisorientierten Vertragsformen sind vielfältig. So muss das Ergebnis zweifelsfrei und zeitnah messbar sein. Damit einher geht die Notwendigkeit, dass der Kunde sich aus der Art und Weise der Leistungserstellung weitestgehend heraushält. Kunden, die die Kontrolle über die Leistungserstellung behalten möchten, tun sich mit diesem Ansatz schwer. Außerdem müssen Service Level Agreements ergebnisorientiert definiert werden, also beispielsweise die Dauer der Unterbrechung eines Geschäftsprozesses end-to-end und nicht eines Prozessschritts, welcher die Performance vor dem Kunden nur mittelbar beeinflusst.

LÜNENDONK: Welche weiteren Trends beobachten sie im globalen Markt für IT Sourcing?

DR. DANIEL GERSTER: ISG beobachtet intensiv die aktuellen Entwicklungen rund um Global Capability Centers (GCC), auch bekannt als Offshore-Captives für IT-Services. Dabei zeichnen sich zwei fundamental gegensätzliche Trends ab: Einerseits erwägen Unternehmen, die bereits vor 10-15 Jahren ein GCC gegründet haben, derzeit dessen Verkauf. Andererseits überlegen Unternehmen, die bisher noch keinen GCC eingerichtet haben, dies nun zu tun.

"Während früher einfache, input-orientierte Vertragskonstrukte wie beispielsweise Festpreis oder Time & Material üblich waren, fragen Kunden zunehmend nach innovativeren Vertragsformen."



Dr. Daniel Gerster
ISG

Diese scheinbar widersprüchliche Entwicklung lässt sich folgendermaßen erklären: Unternehmen, die seit vielen Jahren über einen GCC verfügen, haben oft festgestellt, dass ihre Erwartungen nicht erfüllt wurden – insbesondere im Hinblick auf den Zugang zu spezialisiertem Know-how oder flexibel skalierbaren Ressourcen. In der Realität zahlen viele GCCs in Offshore-Märkten einen deutlichen Gehaltsaufschlag – teilweise bis zu 40 Prozent mehr als namhafte globale IT-Dienstleister – und können trotz intensiver Rekrutierungsbemühungen häufig nur die Fluktuation ausgleichen, ohne zu wachsen.

Auf der anderen Seite haben Unternehmen ohne eigene GCCs oft hohe Erwartungen an diese Einrichtungen, konnten diese jedoch bislang nicht mit der Realität abgleichen.

Wir empfehlen daher unseren Kunden, im Rahmen einer umfassenden IT-Sourcing- und Shoring-Strategie, die Chancen und Risiken gründlich zu überprüfen, um die jeweils vielversprechendste Option auszuwählen.



Lünendonk im Interview mit Metrics



Die Beratungsgesellschaft Metrics unterstützt Kunden im Bereich IT-Sourcing in allen Abschnitten des Sourcing-Lifecycle, von Strategiefindung über die eigentliche Beschaffungstransaktion bis zur Transition und Transformation durch den neuen Dienstleister. Mit aktuellen Kennzahlen zu Marktpreisen, Volumina und Qualitäten von IT-Services werden Ansätze plausibilisiert und Entscheidungen unterstützt. Ziel ist, dass Organisationen bessere Entscheidungen in allen Phasen des Sourcing-Lifecycles treffen – Data Driven Decisions. Zudem ist Metrics (ehemals Maturity) eine der wenigen vertraglich akzeptierten, unabhängigen Beratungen in Europa, die Drei-Parteien-Marktpreis-Benchmarks durchführen. Lünendonk hat mit Stephan Kulka, Head of Sourcing Advisory von Metrics, über aktuelle Trends in der Sourcing-Beratung gesprochen.



Stephan Kulka
Head of Sourcing Advisory
Metrics Germany GmbH

LÜNENDONK: Herr Kulka, der Markt für IT-Sourcing-Beratung entwickelt sich weiter positiv. Zu welchen Themen haben Sie in den vergangenen Monaten eine starke Nachfrage wahrgenommen?

STEPHAN KULKA: Security, insbesondere Cyber Security und Vulnerability Management, waren traditionell in der hauseigenen IT verankerte Themen. Nicht zuletzt durch die fortschreitende Regulatorik und Gesetzgebung sind diese Themen längst auch in den Fachbereichen der Unternehmen angekommen. Zwei Parameter dieses Aufgabengebietes sorgen jetzt für eine erhöhte Nachfrage in der Sourcing-Beratung und in den Ausschreibungen: Einerseits sind die inhaltlichen Anforderungen hoch, so dass der Markt um Security-Fachleute entsprechend eng und teuer ist. Andererseits ist das Aufgabenspektrum aber branchenübergreifend sehr ähnlich, so dass Anbieter entsprechender Security-Operations-Center-Lösungen leicht Synergien aus verschiedenen Kundensituationen realisieren können. Damit gehören SOC-Leistungen zu den neueren Elementen der Sourcing-Strategien und Zielbilder.

LÜNENDONK: Und was ist mit dem Hype-Thema Künstliche Intelligenz?

STEPHAN KULKA: KI und vor allem Generative KI ist derzeit zweifellos ein viel beachtetes Thema, aber nach unserer Beobachtung sammeln sowohl die IT- als auch die Fachbereiche noch belastbare und praxisrelevante Anwendungsfälle für einen akzeptierten Einsatz von KI. Im Gegensatz dazu sind Unternehmen nach unserer Einschätzung beim



Der Markt für IT-Sourcing-Beratung in Deutschland

Einsatz von Machine Learning schon deutlich weiter. Hier geht es nicht darum, menschliche Intelligenz zu imitieren, sondern eine Maschine darauf zu trainieren, bestimmte Aufgaben präzise auszuführen und beispielsweise in großen Datenmengen Muster zu erkennen und daraus Handlungen abzuleiten.

LÜNENDONK: Im Zuge der zunehmenden Digitalisierung bei gleichzeitigem IT-Fachkräftemangel und schnellen Technologiezyklen wird das IT-Sourcing immer anspruchsvoller. Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für Unternehmen?

STEPHAN KULKA: Die Herausforderung besteht darin, dass es den Auftraggebern nicht mehr hilft, ein statisches Leistungsbild an einen Dienstleister auszuschreiben. Vielmehr gehen Unternehmen dazu über, Sourcing-Modelle zu implementieren, die sowohl kurzfristige Anforderungen erfüllen als auch langfristige, strategische Ziele bedienen und den gesamten IT-Sourcing-Lebenszyklus betrachten. Wir sehen häufiger Initiativen zur Entwicklung einer Sourcing-Strategie unabhängig von der Unternehmensgröße und raten auch klar zu diesem Vorgehen. Es geht nicht mehr um isolierte Verträge und Leistungsumfänge oder das Management verschiedener Dienstleister, sondern darum, Strategie und Sourcing als Kreislauf zu behandeln.

Unternehmen, die ihr Sourcing professionalisieren möchten, prüfen „make or buy“ nach immer weiter differenzierteren Kriterien über Kosten oder Kompetenz hinaus. Sie prüfen den langfristigen Beitrag zur Unternehmensstrategie und greifen immer selbstverständlicher auf externe Ressourcen zurück. Die internen Prozesse werden heute auch stärker an die marktüblichen Leistungen der Dienstleister angepasst, als dies noch vor einigen Jahren der Fall war. Die Unternehmen sichern sich so zukünftige Flexibilität im Vertrauen darauf, dass sich die jeweils besten Lösungen am Markt durchsetzen werden. Dementsprechend werden IT-Service-Verträge zunehmend interaktiv und iterativ mit den Dienstleistern erarbeitet und seltener schrittweise ausgeschrieben. Auf diese Weise stellen sich die Stärken und Differenzierungsmerkmale eines Dienstleisters auch schneller heraus als bei einer Angebotslegung in einem traditionellen Vergabeverfahren.

LÜNENDONK: Strategische Entscheidungen im IT-Sourcing durchlaufen verschiedene Phasen und beinhalten unterschiedliche Facetten. Um die bestmögliche Entscheidung zu treffen, wie und durch wen IT-Services erbracht werden, sollte der gesamte Lebenszyklus betrachtet werden. Was bedeutet das konkret?

"Unternehmen gehen dazu über, Sourcing-Modelle zu implementieren, die sowohl kurzfristige Anforderungen erfüllen als auch langfristige, strategische Ziele bedienen und den gesamten IT-Sourcing-Lebenszyklus betrachten."



Stephan Kulka
Metrics



STEPHAN KULKA: Unternehmen betrachten nicht nur den aktuellen Bedarf und die unmittelbaren Kosten eines Sourcing-Vorhabens, sondern haben auch die langfristigen Auswirkungen und Potenziale ihrer Entscheidungen im Blick. Der Lifecycle umfasst Strategiefindung, Make-or-Buy-Entscheidungen, Analyse und Planung, Implementierung, Betrieb und Transformation und schließlich die Optimierung sowie den möglichen Rückbau oder die Neuvergabe der IT-Services – möglichst „easy to exit“. Innerhalb dieses Kreislaufs wird punktuell durch IT-Excellence-Übungen und Benchmarks sichergestellt, dass die Möglichkeiten der Verträge später durch die richtige Organisation und Governance auch realisiert und die Leistungen zu marktgerechten Preisen erbracht werden. Nur wenn alle Phasen Berücksichtigung finden, können Verantwortliche sicherstellen, dass ihre Entscheidungen nachhaltig sind, versteckte Kosten aufgedeckt werden und die Services kontinuierlich an den sich ändernden Geschäftsanforderungen ausgerichtet bleiben. Auch erreichen Unternehmen schon in den Phasen der eigentlichen Sourcing-Transaktion vielschichtige Informationen über die Handlungsweise ihres künftigen Wunschpartners zur Leistungserbringung.

LÜNENDONK: Eine derartig umfassende Analyse und langfristige Betrachtung erscheint zeitaufwändig und komplex. Wie gehen Sie mit Ihren Kunden dabei vor?

STEPHAN KULKA: Metrics bietet in zwei grundsätzlichen Methodensets schlüssige und vor allem widerspruchsfreie Vorgehensweisen an. Die Unterschiede liegen im Wesentlichen in der Ablaufplanung – klassisch und traditionell mit hoch standardisierten Ergebnisräumen oder agil, iterativ und gemeinsam mit allen Parteien am Tisch, um individuelle Ergebnisse zu erzielen. Letzterer Ansatz ist besonders geeignet, die Stärken der anbietenden Dienstleister passgenau auf eine bestimmte Kundensituation herauszuarbeiten und letztlich vertraglich abzubilden. Der erste Ansatz liefert demgegenüber bestmöglich vergleichbare Angebote verschiedener Dienstleister. Daher ist die Angemessenheit der jeweiligen Methode unser erster Kontrollpunkt in der individuellen Kundensituation – es gibt keine grundsätzliche Methodenpräferenz außer dem Ziel des Kunden.

Die Basis beider Methoden bilden einerseits unser umfassendes Contracting-Framework und andererseits die Service-Library von Metrics, die wiederum auf der klaren Taxonomie des Technology Business Management des TBM-Council basieren und nicht die Technologie selbst, sondern den Geschäftsnutzen in den Vordergrund stellen. So können wir gemeinsam mit dem Kunden eine langfristige IT-Sourcing-Strategie entwickeln, die alle Phasen des Lebenszyklus berücksichtigt. Die Frameworks und Tools unterstützen den Prozess und sorgen dafür, ihn nachvollziehbar zu gestalten. Diese Transparenz ist besonders in langfristigen Sourcing-Vorhaben geboten, da viele maßgebliche Stakeholder

"Transparenz ist besonders in langfristigen Sourcing-Vorhaben geboten, da viele maßgebliche Stakeholder wie beispielsweise Einkauf, Revision und Compliance naturgemäß erst später im IT-Sourcing-Prozess auf den Plan treten."



Stephan Kulka
Metrics



wie beispielsweise Einkauf, Revision und Compliance naturgemäß erst später im IT-Sourcing-Prozess auf den Plan treten.

LÜNENDONK: Welche Mehrwerte können typischerweise dadurch erzielt werden?

STEPHAN KULKA: Unser Ziel ist es, dass unser Kunde seinen „Future Mode of Operation“ sicher erreicht und die Vorteile der neuen Servicebeziehung partnerschaftlich mit seinem Dienstleister über die Laufzeit realisiert. Ein konsistentes, standardisiertes Vertragswerk ist Grundlage für die Austauschbarkeit und Ersetzbarkeit der Services, erleichtert künftige Ausschreibungen oder Innovationen, vermeidet proprietäre Schnittstellen im Service und spart damit Zeit und Kosten. Dadurch werden auch Opportunitätskosten vermieden, die dadurch entstehen können, dass Neuverträge erst verzögert anlaufen oder zuvor weitere Übergangsjahre notwendig werden.

Hinzu kommt in der Regel eine deutliche bessere Qualität in der Dokumentation, von der auch viele querschnittliche Funktionen im Unternehmen profitieren, zum Beispiel die eingangs bereits benannte Compliance oder ein ebenfalls extern beschafftes Security Operations Center. Auch Projekte, die quasi im Flug von dem bisherigen auf den neuen Dienstleister übergehen, werden mit klarer Vorgehensweise sicherer abgebildet. Schließlich können so erst alle Hebel im Vertrag mit dem neuen Dienstleister genutzt und das Preis-Leistungs-Verhältnis über die gesamte Laufzeit optimiert werden.

LÜNENDONK: Welche typischen Kostentreiber werden durch die Betrachtung des gesamten Lebenszyklus identifiziert und reduziert?

STEPHAN KULKA: Komplexitätskosten sind hier sicherlich an erster Stelle zu nennen. Wenn unterschiedliche Leistungen nicht über ihren Lebenszyklus betrachtet werden und insofern kein homogenes Zielbild existiert, sind gegenläufige Entwicklungen einzelner Serviceelemente kaum vermeidbar, die jeweils die Komplexität erhöhen und Kostensteigerungen verursachen. Auch führen Einbahnstraßen in gewählten Betriebsmodellen zu einer hohen organisatorischen Komplexität mit entsprechender Kostenbelastung.

Ein zweiter großer Kostenaspekt sind „Technologieschulden“, die durch ausbleibende Betrachtung der notwendigen und wahrscheinlichen Innovationszyklen entstehen. Dieser Aspekt umfasst jedoch viel mehr als eine rein finanzielle Betrachtung von Leasingstrukturen und „technology refresh“ zu Abschreibungen. Er umfasst unter anderem exponentiell steigende Migrationskosten, wenn die implementierte Technologie einmal zu alt ist. Dabei hilft eine angemessene Dimensionierung der IT, die von Anfang bis Ende durchdacht

„Wenn unterschiedliche Leistungen nicht über ihren Lebenszyklus betrachtet werden und insofern kein homogenes Zielbild existiert, sind gegenläufige Entwicklungen einzelner Serviceelemente kaum vermeidbar, die jeweils die Komplexität erhöhen und Kostensteigerungen verursachen.“



Stephan Kulka
Metrics

ist, mit vertraglich definierten Zeitpunkten für eine Anpassung, um Kosten durch eine Überdimensionierung zu vermeiden.

LÜNENDONK: Können Sie uns zum Abschluss noch ein Beispiel nennen, wie Sie durch die Lifecycle-Betrachtung bei einem Kunden Mehrwerte erzielen konnten?

STEPHAN KULKA: Stark vereinfacht ist die Lifecycle-Betrachtung bereits der erste Mehrwert. Das Konzept hilft bereits in einem frühen Stadium des Beschaffungsvorhabens, Fragen, die erst viel später aufkommen, richtig zu beantworten, und zwar sowohl für die Dienstleister als auch für die Auftraggeber. Auch der Aufbau einer geeigneten Governance zwischen den beiden Partnern wird nur dann gelingen, wenn im Prozess klar wird, wie man gemeinsam an den zukünftigen Zielen des Kunden und nicht nur an der Erfüllung der aktuellen Aufgaben arbeiten wird. Ein Beispiel wäre die Einrichtung regelmäßiger Innovationsforen. In gewisser Weise ist aber schon bereits die Vereinbarung einer Inflationsklausel ein erstes Indiz für eine Lebenszyklusbetrachtung. Erst recht gehören aber die Vereinbarung einer guten IT-Benchmarking-Klausel für die späteren Vertragsjahre oder Regelungen zu Exit-Plänen, Dokumentationspflichten über die regulatorischen Anforderungen hinaus oder die Vermeidung von "Vendor-Lock-ins" zu einer Lebenszyklusbetrachtung. Insbesondere letzteres sehen wir vor dem Hintergrund weiterer Konsolidierungen innerhalb der Herstellerlandschaft als einen wesentlichen Betrachtungsgegenstand an.



UNTERNEHMENSPROFIL

DATAGROUP SE



DATAGROUP ist eines der führenden deutschen IT-Service-Unternehmen. Rund 3.500 Mitarbeiter*innen an Standorten in ganz Deutschland konzipieren, implementieren und betreiben IT-Infrastrukturen und Business-Applikationen.

Mit ihrem Produkt CORBOX ist DATAGROUP ein Full-Service-Provider und betreut für mittelständische und große Unternehmen sowie öffentliche Auftraggeber deren IT-Arbeitsplätze weltweit. DATAGROUP wächst organisch und durch Zukäufe. Die Akquisitionsstrategie zeichnet sich vor allem durch eine optimale Eingliederung der neuen Unternehmen aus. Durch ihre „buy and turn around“- bzw. „buy and build“-Strategie nimmt DATAGROUP aktiv am Konsolidierungsprozess teil.

KONTAKT

DATAGROUP SE

Sarah Berger-Niemann

Leiterin Unternehmenskommunikation

Wilhelm-Schickard-Straße 7

72124 Pliezhausen

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

Website: www.datagroup.de



UNTERNEHMENSPROFIL

HDP Management Consulting GmbH



KONTAKT

HDP Management Consulting GmbH

Heiko Feuerbacher
Managing Partner

Rahmannstraße 3
65760 Eschborn

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

Website: www.hdp-management.com

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

Unser Beratungsportfolio im Überblick:

- **Digitale Transformation**
Die HDP unterstützt ihre Kunden bei der Entwicklung einer unternehmensübergreifenden Digitalisierungsstrategie, der Analyse des digitalen Reifegrades und bei der Identifizierung sinnvoller Digitalisierungsmaßnahmen. Wir begleiten auf dem gesamten Weg der digitalen Transformation.
- **IT Management**
Die Basis der digitalen Transformation ist eine perfekt funktionierende IT Organisation. Wir schaffen diese mithilfe optimaler Strukturen und Prozesse. Die Definition der IT Strategie gehört ebenso dazu wie die Festlegung des IT Serviceportfolios, der IT Service Management Prozesse und effizienter IT Governance Strukturen.
- **Sourcing Advisory**
Wir begleiten unsere Kunden über den gesamten Sourcing-Lifecycle: von der Sourcing-Strategie, über die Definition der Leistungsschnitte und der Suche nach passenden IT Dienstleistern bis hin zur Begleitung der Überführung in den Regelbetrieb, dessen Optimierung und beim Benchmarking.
- **Intelligente KI-basierte Prozessautomatisierung**
Über intelligente Automatisierung mit innovativer KI-Technologie ermöglichen wir unseren Kunden völlig neue Dimensionen der Produktivität und Effizienz. Wir definieren die Automatisierungsstrategie, identifizieren Use-Cases und implementieren die Automatisierungslösung und bieten Branchenspezifische Automatisierungsservices an – informieren Sie sich dazu gerne auf unserer Website.

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



UNTERNEHMENSPROFIL

ISG Information Services Group



ISG (Information Services Group) (Nasdaq: III) ist ein führendes globales Technologie- und Beratungsunternehmen, das Organisationen dabei unterstützt, operative Exzellenz zu erreichen und schneller zu wachsen. Als langjähriger Marktführer in der Beschaffung von Technologiedienstleistungen und Geschäftslösungen treibt ISG die digitale Transformation seiner Kunden durch den Einsatz generativer KI voran. Unser tiefgehendes Verständnis des gesamten Providerökosystems, kombiniert mit unseren proprietären Daten, ermöglicht es uns, unsere Kunden umfassend durch den gesamten Beschaffungsprozess zu begleiten – von der Forschung und dem Benchmarking bis hin zur Beratung und Governance.

Mit einem Team von 1.600 Fachleuten in über 20 Ländern betreut ISG 900 Kunden, darunter 75 der weltweit größten Unternehmen, und setzt Maßstäbe in der Branche. Das globale Team von ISG ist bekannt für sein innovatives Denken, seine geschätzte Stimme im Markt, tiefgehende Branchen- und Technologie-Expertise sowie weltweit führende Marktforschungs- und Analyse-Ressourcen, die auf den umfangreichsten Marktdaten der Branche basieren. Weitere Informationen finden Sie unter www.isg-one.com.



KONTAKT

ISG Information Services Group

Dr. Daniel Gerster

Sourcing Lead EMEA

Global Tower

Neue Mainzer Str. 32-36

60311 Frankfurt

E-Mail: Daniel.Gerster@isg-one.com

Website: www.isg-one.com

UNTERNEHMENSPROFIL

Metrics Germany GmbH



Die Beratungsgesellschaft Metrics unterstützt Kunden im Bereich IT-Sourcing in allen Abschnitten des Sourcing-Lifecycle, von Strategiefindung über die eigentliche Beschaffungstransaktion bis zur Transition und Transformation durch den neuen Dienstleister. Mit aktuellen Kennzahlen zu Marktpreisen, Volumina und Qualitäten von IT-Services werden Ansätze plausibilisiert und Entscheidungen unterstützt. Ziel ist, dass Organisationen bessere Entscheidungen in allen Phasen des Sourcing-Lifecycles treffen – Data Driven Decisions. Zudem ist Metrics (ehemals Maturity) eine der wenigen vertraglich akzeptierten, unabhängigen Beratungen in Europa, die Drei-Parteien-Marktpreis-Benchmarks durchführen. Lünendonk hat mit Stephan Kulka, Practice Lead IT-Sourcing Advisory von Metrics, über aktuelle Trends in der Sourcing-Beratung gesprochen.



KONTAKT

Metrics Germany GmbH

Stephan Kulka

Head of Sourcing Advisory

Innere Wiener Straße 5c

81667 München

E-Mail: stephan.kulka@metrics.biz

Website: www.metrics.biz/de/



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

Tobias Ganowski

Consultant

Maximilianstraße 40, 87719 Mindelheim

E-Mail: ganowski@lunendonk.de

Website: www.lunendonk.de

Lizenz- und Studieninformation

Die hier dargestellte Studie wurde exklusiv in Zusammenarbeit mit den Unternehmen Datagroup, HDP Management Consulting, ISG und Metrics (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

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@luendonk.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

Erfahren Sie mehr unter www.lunenendonk.de

Autor:
Tobias Ganowski, Consultant

Layout:
Gina Hahn, Junior Analyst

Bilderquellen:
Titel © Adobe Stock / Varunee