

L Ü N E N D O N K „

Lünendonk®-Studie

IT-Modernisierung zwischen Legacy, Cloud und KI

Strategien zur Weiterentwicklung der IT-Landschaften

Eine Studie von Lünendonk & Hossenfelder in Zusammenarbeit mit



Inhaltsverzeichnis

VORWORT	3
MANAGEMENT SUMMARY	5
METHODIK.....	6
STATUS QUO: ANWENDUNGSLANDSCHAFTEN UND IHRE GRENZEN	8
TREIBER DER IT-MODERNISIERUNG	17
KI IN DER IT-MODERNISIERUNG: NEUE POTENZIALE ODER ÜBERZOGENER HYPE?	20
BUDGET UND VERANTWORTLICHKEITEN BEI DER IT-MODERNISIERUNG	23
MODERNISIERUNGSSTRATEGIEN & ZIELARCHITEKTUREN	27
CLOUD-TRANSFORMATION ZWISCHEN KONTROLLE UND SKALIERUNG	34
ORGANISATORISCHE UND KULTURELLE VERÄNDERUNGEN MEISTERN	40
FAZIT.....	43
NACHWORT.....	46
BEITRÄGE DER STUDIENPARTNER	
CLOUD, KI UND DIE ZUKUNFT DER ENERGIE	48
VERGESSEN SIE ALLES, WAS SIE ÜBER ERP ZU WISSEN GLAUBTEN	52
MEHR ALS NUR REHOSTING: WARUM IT-MODERNISIERUNG HEUTE BUSINESS- TRANSFORMATION BEDEUTET.....	56
HERAUSFORDERUNG IT-MODERNISIERUNG: WIE UNTERNEHMEN IHRE DIGITALE ZUKUNFT SICHERN	61
IT-MODERNISIERUNG MIT WEITBLICK: ZWISCHEN MAINFRAME, MENSCH UND MODULARITÄT	66
ALTE SYSTEME, NEUE WEGE: WARUM JETZT DER UMBRUCH IN DER IT BEGINNT	71
UNTERNEHMENSPROFILE	75
LIZENZ- UND STUDIENINFORMATION.....	81

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



Vorwort

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Digitale Transformation ist längst mehr als ein Schlagwort – es ist ein tiefgreifender Wandel, der Unternehmen aller Branchen und Größen mit hoher Dynamik fordert. Im Zentrum dieses Wandels steht die IT: Sie ist nicht länger eine rein operative Funktion, sondern ein entscheidender Treiber für Innovationsfähigkeit, Anpassungsgeschwindigkeit und Geschäftserfolg. Gleichzeitig stehen viele Unternehmen vor einer paradoxen Situation: Sie sollen digitaler, agiler und datengetriebener werden – ihre IT-Infrastrukturen sind aber oft noch von Legacy-Systemen geprägt, die über Jahre gewachsen sind und heute zunehmend an ihre Grenzen stoßen.

Die Studie zeigt deutlich: Der Handlungsdruck steigt. Sicherheitslücken, technologische Veralterung und mangelnde Skalierbarkeit bestehender Systeme gefährden zunehmend den Geschäftsbetrieb. Viele Unternehmen sehen sich nicht nur mit zunehmender Komplexität, sondern auch mit einem Wissensverlust in ihren Altsystemen konfrontiert – insbesondere aufgrund des demografischen Wandels. Der notwendige Umbau der IT-Landschaft ist dabei keine rein technische Aufgabe, sondern ein unternehmerisches Risiko- und Zukunftsthema. Das bedeutet auch, dass die IT-Modernisierung strukturelle Anpassungen, neue Kompetenzen und ein Umdenken in der Zusammenarbeit zwischen IT, Business und Management erfordert.

Die Bandbreite möglicher IT-Modernisierungsstrategien – von Rehosting über Replatforming bis hin zu Refactoring oder Repurchasing – zeigt, dass es keinen "one size fits all"-Ansatz gibt. Vielmehr müssen Unternehmen sorgfältig abwägen, welcher Weg ihren operativen Anforderungen und strategischen Ambitionen gerecht wird. Eines gilt jedoch unabhängig vom eingeschlagenen Weg: Bleibt die IT-Architektur statisch, droht nicht nur ein Innovationsstau, sondern auch ein erhöhtes Risiko durch technische Komplexität, steigende Betriebskosten und eine sinkende Transformationsfähigkeit gegenüber dem Wettbewerb.

Viele Unternehmen setzen bei der Modernisierung ihrer IT auf hybride Modelle, die Cloud- und On-Premise-Komponenten kombinieren, um Innovation mit Kontrolle und Sicherheit zu verbinden. Gleichzeitig wächst das Interesse an souveränen Cloud-Angeboten, die den Datenschutz und die digitale Selbstbestimmung stärken. Damit wird deutlich, dass die IT-Modernisierung eng mit strategischen Entscheidungen über Betriebsmodelle, Architekturprinzipien und Technologieabhängigkeiten verknüpft ist.



Mario Zillmann
Partner



Tobias Ganowski
Consultant



Zudem verändert Künstliche Intelligenz zunehmend die Art und Weise, wie IT-Modernisierungen umgesetzt werden. Anstelle manueller Analysen und personengebundenen Wissens ermöglichen generative KI-Systeme die automatisierte Auswertung komplexer Legacy-Systeme: Sie analysieren Abhängigkeiten, dokumentieren Logiken und identifizieren Schwachstellen. Damit wird KI zum Transformationsbeschleuniger – sie hilft, technische Engpässe schneller zu überwinden und Modernisierungsprozesse effizienter und fundierter zu gestalten.

Allein diese Themen zeigen, wie umfassend und vielschichtig die IT-Modernisierung ist. Die vorliegende Studie wirft daher einen umfassenden Blick auf den aktuellen Stand und die Prioritäten bei der IT-Modernisierung in Unternehmen. Sie entstand in Kooperation und fachlicher Zusammenarbeit mit Cognizant, COSMO CONSULT, Manage Now, msg, PKS Software und Sopra Steria.

Wir wünschen Ihnen eine informative Lektüre und freuen uns auf Ihr Feedback.

Herzliche Grüße

Mario Zillmann
Partner

Tobias Ganowski
Consultant

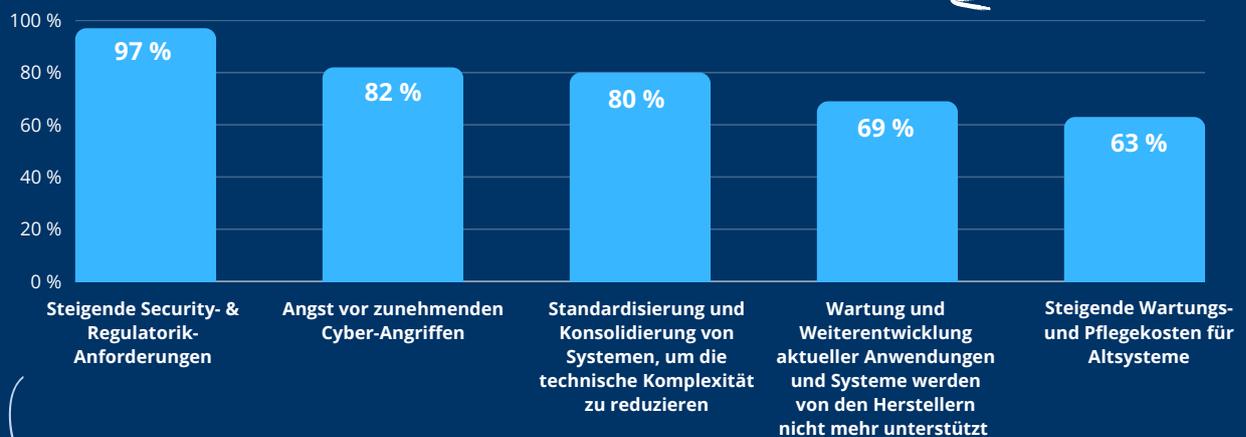


Management Summary



LAUT 62 Prozent
 DER UNTERNEHMEN ERFÜLLEN TEILE DER GESCHÄFTSKRITISCHEN ANWENDUNGEN DIE HEUTIGEN ANFORDERUNGEN NICHT MEHR AUSREICHEND UND MÜSSEN MODERNISIERT WERDEN. ”

Treiber der IT-Modernisierung



MEHRWERT DURCH AI IN DER IT-MODERNISIERUNG



83 Prozent
 DER UNTERNEHMEN WOLLEN 2026 INFOLGE EINER BESSEREN KONJUNKTUR IHR BUDGET FÜR DIE IT-MODERNISIERUNG STEIGERN. ”

Methodik

Diese Studie basiert auf 152 Interviews mit Verantwortlichen aus der IT (CIOs, IT-Bereichsleitern aus den Bereichen Anwendungsentwicklung, Enterprise Architecture Management oder ähnlichem) und dem Business (Fachbereichsleiter, Geschäftsleitung). Die Interviews für diese Studie wurden telefonisch anhand eines Interviewleitfadens zwischen März und Mai 2025 durchgeführt. In diesem Zeitraum stagnierte die deutsche Wirtschaft weiter, was sich auch auf die IT-Modernisierungsprogramme auswirkte, wie die Studie zeigt.

Hinsichtlich der Branchenverteilung wurde ein ausgewogener Mix angestrebt, wobei der Schwerpunkt auf Industrie und Finanzdienstleistungen lag. Zur besseren Vergleichbarkeit der Ergebnisse werden in der Studie – bei signifikanten Abweichungen – Branchenvergleiche vorgenommen.

METHODIK & SAMPLE DER STUDIE (1/2)

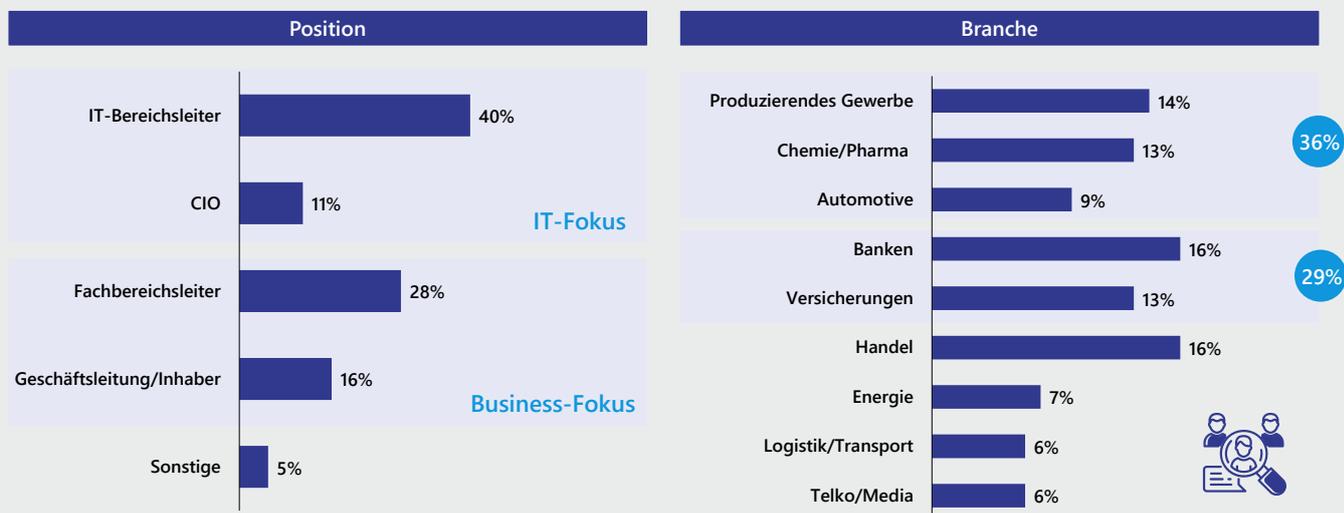


Abb. 1: Position; Branche; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 152



Die teilnehmenden Unternehmen stammen überwiegend aus Deutschland, Unternehmen aus Österreich und der Schweiz wurden ergänzend einbezogen. Während die eine Hälfte der Teilnehmer mittelständische Unternehmen mit einem Umsatz von bis zu 1 Milliarde Euro sind, liegt die andere Hälfte über dieser Grenze und ist damit Großunternehmen und Konzernen zuzurechnen.

Auch hinsichtlich der Eigentümerstruktur unterscheiden sich die Studienteilnehmer: Sechs von zehn Unternehmen sind börsennotiert, knapp jedes fünfte Unternehmen ist entweder eigentümergeführt oder gehört einem Private Equity Investor.

METHODIK & SAMPLE DER STUDIE (2/2)

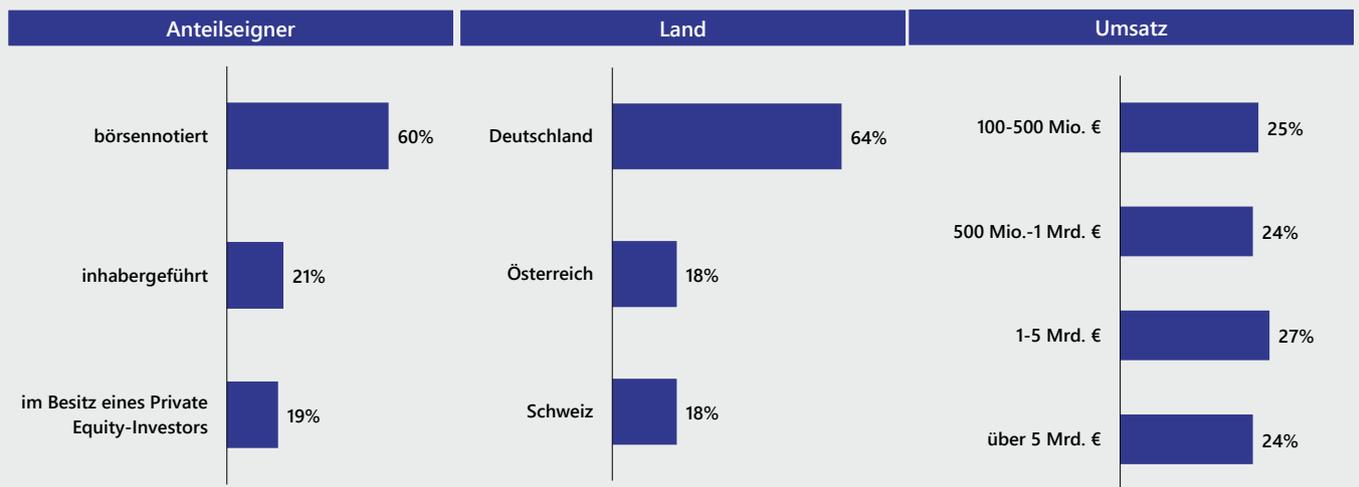


Abb. 2: Ist ihr Unternehmen ...?; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 152
 In welchem Land ist Ihr Unternehmen aktuell (hauptsächlich) ansässig?; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 152
 Wie hoch ist Ihr aktueller Umsatz?; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 152



Status quo: Anwendungslandschaften und ihre Grenzen

ZWISCHEN INNOVATION UND LEGACY: WARUM DIE IT-MODERNISIERUNG ZUR STRATEGISCHEN SCHLÜSSELAUFGABE WIRD

Die IT ist längst keine Unterstützungsfunktion mehr – sie ist der Motor für Innovation, Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit. Jedoch befinden sich viele Unternehmen an dieser Stelle in einem Spannungsfeld: Einerseits müssen sie digitale Innovationen schnell umsetzen, etwa durch cloudbasierte Plattformen, moderne Arbeitsplatzumgebungen, datengetriebene Services oder KI-gestützte Prozesse.

In der Realität hängen zentrale Geschäftsprozesse aber noch immer an gewachsenen, teilweise jahrzehntealten Legacy-Systemen, was die digitale Transformation verlangsamt. Diese historisch gewachsenen IT-Landschaften sind zwar stabil, aber auch schwerfällig und wenig flexibel. Sie sichern zwar das Tagesgeschäft, verhindern aber oft signifikante Produktivitäts- und Innovationsschübe. Genau hier setzt die strategische Herausforderung der IT-Modernisierung an: Wie lassen sich bestehende Systeme, Prozesse und Datenstrukturen so weiterentwickeln, dass sie sowohl zukunftsfähig, agil, skalierbar und wirtschaftlich tragfähig bleiben – ohne dabei das operative Rückgrat des Unternehmens zu gefährden? Welche Modernisierungsstrategien kommen dafür in Frage? Welche neuen Skills werden benötigt und wie wird das Wissen aus Altsystemen in neue Systeme übertragen?

MODERNISIERUNGSDRUCK NIMMT ZU: TEILE DER ANWENDUNGSLANDSCHAFT STOSSEN AN IHRE GRENZEN

Diese und weitere Fragen sind von hoher Relevanz, wie die Studie zeigen wird. Zwar geben 91 Prozent der Studienteilnehmer an, dass Teile ihrer geschäftskritischen Anwendungen zwar veraltet sind, aber weitgehend stabil laufen und nicht erneuert werden müssen, andere Teile aber durchaus erheblichen Modernisierungsbedarf aufweisen. Tatsächlich bestätigen 62 Prozent der befragten Unternehmen, dass bestimmte Teile ihrer geschäftskritischen Anwendungen den heutigen und zukünftigen Anforderungen nicht mehr ausreichend genügen und daher erneuert werden müssen. Da einige Kernanwendungen für den operativen Geschäftsbetrieb sehr kritisch und auch hochkomplex sind, geben 61 Prozent an, dass sie zwar auf einen neuen technologischen Stand gebracht, aber nicht komplett ersetzt werden sollen.

62 %
der befragten
Unternehmen bestätigen,
dass bestimmte Teile
ihrer geschäftskritischen
Anwendungen den
heutigen und zukünftigen
Anforderungen nicht
mehr ausreichend
genügen und daher
erneuert werden müssen.



MODERNISIERUNGSDRUCK NIMMT ZU: TEILE DER ANWENDUNGSLANDSCHAFT STOSSEN AN IHRE GRENZEN

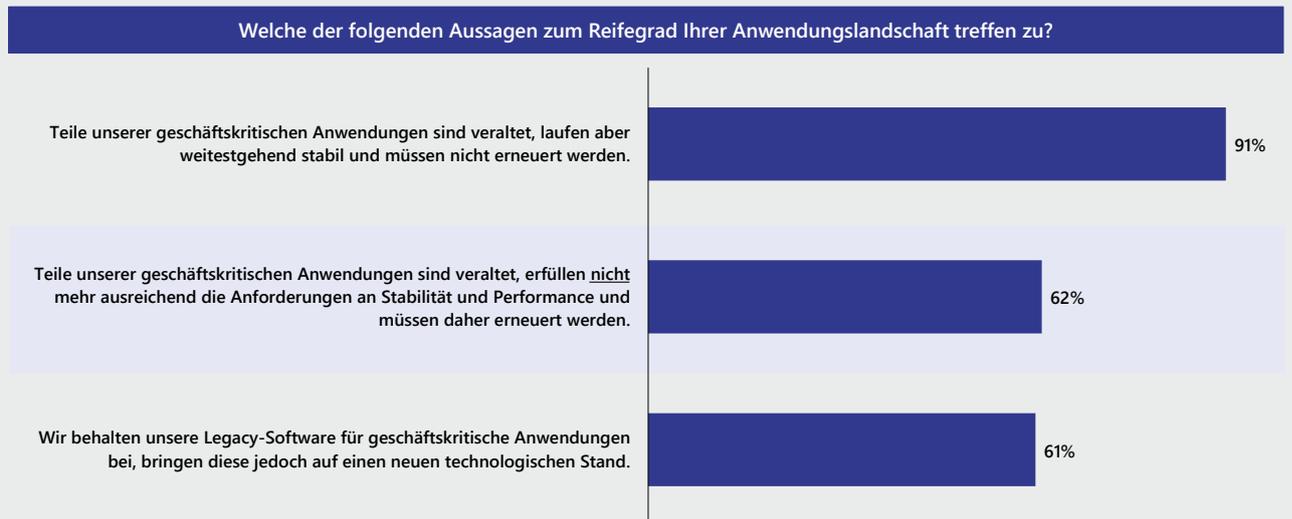


Abb. 3: Welche der folgenden Aussagen zum Reifegrad Ihrer Anwendungslandschaft treffen zu?; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; dargestellte Antworten beziehen sich auf "ja"; n = 152

TECHNISCHE GRENZEN BEHINDERN BUSINESS-POTENZIALE

Der Modernisierungsbedarf in weiten Teilen der IT-Landschaft führt bei 52 Prozent der befragten Unternehmen dazu, dass sich technische Einschränkungen in den Bestandsystemen negativ auf die Geschäfts- und Digitalisierungsstrategie auswirken. Innovationen oder auch digitale Geschäftsmodelle können in der Folge nicht wie erhofft umgesetzt werden. Damit läuft die IT in dieser Situation Gefahr, vom Enabler zum ungewollten Engpass zu werden – mit direkten Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit, das Kundenerlebnis und die Time-to-Market von Produkten und Lösungen.

In 27 Prozent der befragten Unternehmen führen diese technologischen Einschränkungen bereits dazu, dass der Aufbau plattformbasierter Geschäftsmodelle erschwert wird und in 22 Prozent die Prozesse nicht wie gewünscht kundenorientiert ausgerichtet werden können. Insbesondere die befragten Energie- und Logistikunternehmen sowie Firmen aus dem produzierenden Gewerbe stimmen dem zu.

DEMOGRAFISCHER WANDEL UND SECURITY LACKS SIND ERHEBLICHE RISIKEN

Weiterhin gibt jedes zweite Unternehmen an, dass der Betrieb, die Pflege und Weiterentwicklung von Altsystemen mittel- bis langfristig nicht mehr sichergestellt sind. Die Gründe hierfür sind vielfältig: Fachkräftemangel, schwindendes Know-how zu proprietären Systemen im Zuge des demografischen Wandels, verbunden mit einem schwierigen Wissenstransfer auf neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, auslaufender Herstellersupport oder technologischer Stillstand machen die Weiterführung bestehender Anwendungen zunehmend unsicher. Damit wird deutlich: IT-Modernisierung ist kein Nice-to-have, sondern eine strategische Notwendigkeit.

Darüber hinaus stellen Sicherheitslücken ein erhebliches Risiko dar und Angriffsvektoren für Hacker müssen dringend geschlossen werden. Jedes zweite Unternehmen sieht sich damit konfrontiert. Viele Legacy-Anwendungen wurden zu einer Zeit entwickelt, als heutige Sicherheitsstandards wie Zero Trust, kontinuierliches Patching oder Verschlüsselungsmechanismen noch keine oder nur eine untergeordnete Rolle spielten. Identifizieren Hacker entsprechende Schwachstellen, ergeben sich massive Risiken – etwa die Verschlüsselung von Systemen, verbunden mit Lösegeldforderungen oder die Veröffentlichung von Daten und damit Intellectual Property. Vor allem die befragten Versicherungsunternehmen sehen sich davon besonders häufig bedroht.

DER ZWEITE BLICK ZEIGT: VIELE ANWENDUNGEN WERDEN DEN HEUTIGEN UND ZUKÜNFTIGEN ANFORDERUNGEN NICHT MEHR GERECHT



Abb. 4: Wie stehen Sie in Bezug auf Ihre Anwendungslandschaft zu folgenden Aussagen?; Skala von 1 = "gar nicht" bis 4 = "voll und ganz"; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; dargestellte Antworten beziehen sich auf "eher ja" und "voll und ganz"; n = 152

BLACKBOX LEGACY: DROHENDER WISSENSVERLUST ZU LEGACY-SYSTEMEN FORDERT UNTERNEHMEN HERAUS

Etwas weniger, aber immer noch 34 Prozent der Befragten, geben an, dass sie das Wissen und damit den Wert und mögliche Potenziale der Altsysteme nur schwer einschätzen können. Dies deutet darauf hin, dass es den Unternehmen an dokumentiertem Wissen über Aufbau, Funktion und Abhängigkeiten der Altsysteme mangelt. Betrieb und Wartung basieren häufig auf implizitem Know-how einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, das durch Personalwechsel oder altersbedingtes Ausscheiden von Fachkräften verloren zu gehen droht. An dieser Stelle wird in den kommenden Jahren generative KI eine große Rolle spielen – unter anderem, um komplexe Alt-Systeme zu analysieren und Modernisierungspotenziale aufzuzeigen.

UMFANGREICHER MODERNISIERUNGSBEDARF – SOWOHL BEI KRITISCHEN WIE AUCH NICHT-KRITISCHEN ANWENDUNGEN

Mit Blick auf den Umfang des Modernisierungsbedarfs ergibt sich in 73 Prozent der befragten Unternehmen bezogen auf ihre geschäftskritischen Kernapplikationen ein Modernisierungsbedarf zwischen 20 und 60 in den nächsten fünf Jahren. Spannend dabei ist, dass bei unterstützenden und nicht-kritischen Anwendungen der Modernisierungsbedarf sogar nochmals größer eingeschätzt wird: hier sehen sogar 84 Prozent bei 20 bis 60 Prozent der Anwendungen einen Modernisierungsbedarf. Dieser noch höhere Wert kann darauf zurückzuführen sein, dass ein Teil der befragten Unternehmen Sorge hat, besonders geschäftskritische Anwendungen zu modernisieren, weil sie für die Kontinuität der Geschäftsprozesse einen zu hohen Impact haben. Ein weiterer Aspekt ist, dass in den letzten Jahren Software as a Service-Lösungen für nicht-geschäftskritische Anwendungen in großem Umfang eingeführt wurden, die nun im Zuge der technologischen Weiterentwicklung erneuert werden müssen.



MODERNISIERUNGSSTAU: UNTERNEHMEN STEHEN IN DEN NÄCHSTEN FÜNF JAHREN GROSSE PROJEKTE BEVOR

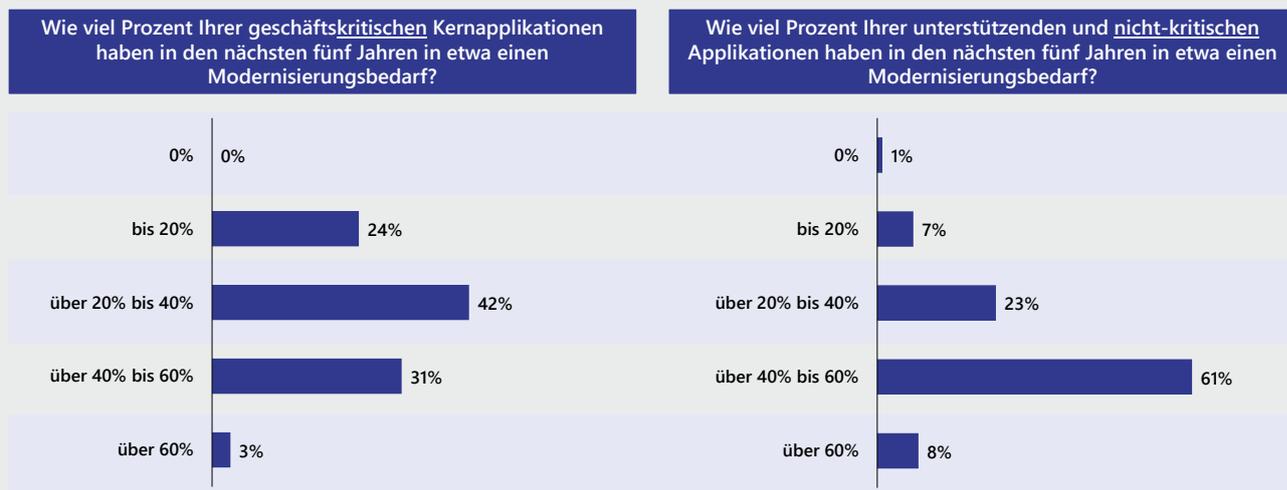


Abb. 5: Wie viel Prozent Ihrer geschäftskritischen Kernapplikationen haben in den nächsten fünf Jahren in etwa einen Modernisierungsbedarf?; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 152
 Wie viel Prozent Ihrer unterstützenden und nicht-kritischen Applikationen haben in den nächsten fünf Jahren in etwa einen Modernisierungsbedarf?; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 152

SCHNELLE INNOVATIONSZYKLEN UND VERÄNDERTE MARKTANFORDERUNGEN FÜHREN ZU EINER SCHNELLEN ALTERUNG VON APPLIKATIONEN

Modernisierungsbedürftige IT-Anwendungen sind dabei nicht zwangsläufig 20- oder 30-Jahre alte Anwendungen: 63 Prozent der Studienteilnehmer geben an, dass ihre geschäftskritischen Anwendungen mit einem Modernisierungsbedarf nur fünf bis zehn alt sind; 19 Prozent der Anwendungen sind sogar nur bis zu fünf Jahre alt.

Diese Zahlen zeigen, dass schnellere Innovationszyklen dazu führen, dass (Cloud-basierte) Anwendungen in deutlich kürzeren Zyklen modernisiert werden müssen, unter anderem, weil sich die Business-Anforderungen im Zuge der hohen Geschwindigkeit der Innovations- und Technologiezyklen immer schneller verändern. Mit anderen Worten: 15 Jahre alte Applikationen sind nicht per se veraltet, sondern es kommt darauf an, wie in diesen 15 Jahren mit ihnen umgegangen wurde. Wenn wiederum eine fünf Jahre alte Anwendung seitdem nicht weiterentwickelt wurde, kann der Modernisierungsbedarf noch größer sein.



SCHNELLE INNOVATIONSZYKLEN UND VERÄNDERTE MARKTANFORDERUNGEN FÜHREN ZU EINER SCHNELLEN „ALTERUNG“ VON APPLIKATIONEN

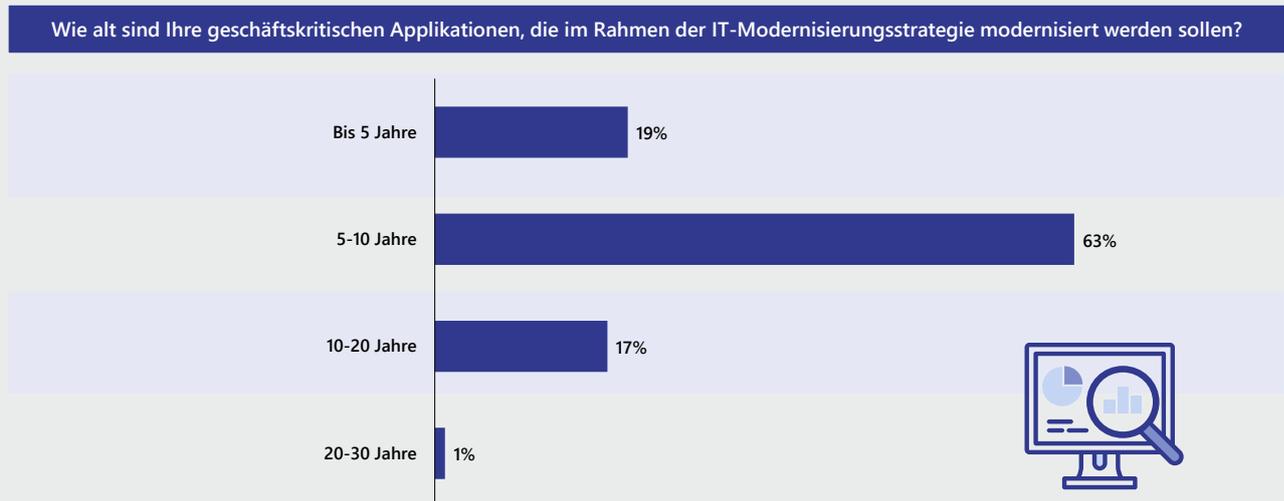


Abb. 6: Wie alt sind Ihre geschäftskritischen Applikationen, die im Rahmen der IT-Modernisierungsstrategie modernisiert werden sollen?; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 152

CLOUD-LÖSUNGEN HABEN BEREITS EINEN MODERNISIERUNGSBEDARF

Um ein genaueres Bild davon zu bekommen, welche Anwendungen modernisierungsbedürftig sind, wurde in verschiedenen Abstufungen abgefragt. Hier zeigen sich zwei interessante Ergebnisse: Laut 93 Prozent der Befragten haben Teile ihrer Standardsoftwarelösungen in den nächsten drei Jahren einen Modernisierungsbedarf. Interessant ist, dass in 90 Prozent der befragten Unternehmen Cloud-basierte Applikationen ebenfalls einen ausgeprägten Modernisierungsbedarf haben – vor allem bei Standardsoftware, aber auch bei Cloud-nativen Eigenentwicklungen. Eine Cloud-Anwendung ist also nicht per se "modern" und "State of the Art", sondern es kommt darauf an, wie die aktuellen Cloud-Lösungen die aktuellen und künftigen Business-Anforderungen unterstützen.

Definition: Cloud-nativ

„Cloud-native Technologien ermöglichen es Unternehmen, skalierbare Anwendungen in modernen, dynamischen Umgebungen zu implementieren und zu betreiben. Dies können öffentliche, private und Hybrid-Clouds sein. Best Practices, wie Container, Service-Meshs, Microservices, Immutable Infrastructure und deklarative APIs unterstützen diesen Ansatz.“ (Quelle: Cloud Native Computing Foundation)

Cloud-native Anwendungen werden somit speziell für Cloud-Umgebungen entwickelt und setzen – im Gegensatz zu Lift & Shift – erst dadurch den wahren Mehrwert der Cloud frei. Sie zeichnen sich durch einen modularen Aufbau aus und nutzen eine entkoppelte Applikationsarchitektur, die durch Container orchestriert werden und über Microservices miteinander kommunizieren.



GROSSE BANDBREITE AN APPLIKATIONEN MIT EINEM MODERNISIERUNGSBEDARF: AUCH CLOUD-LÖSUNGEN STEHEN IM FOKUS

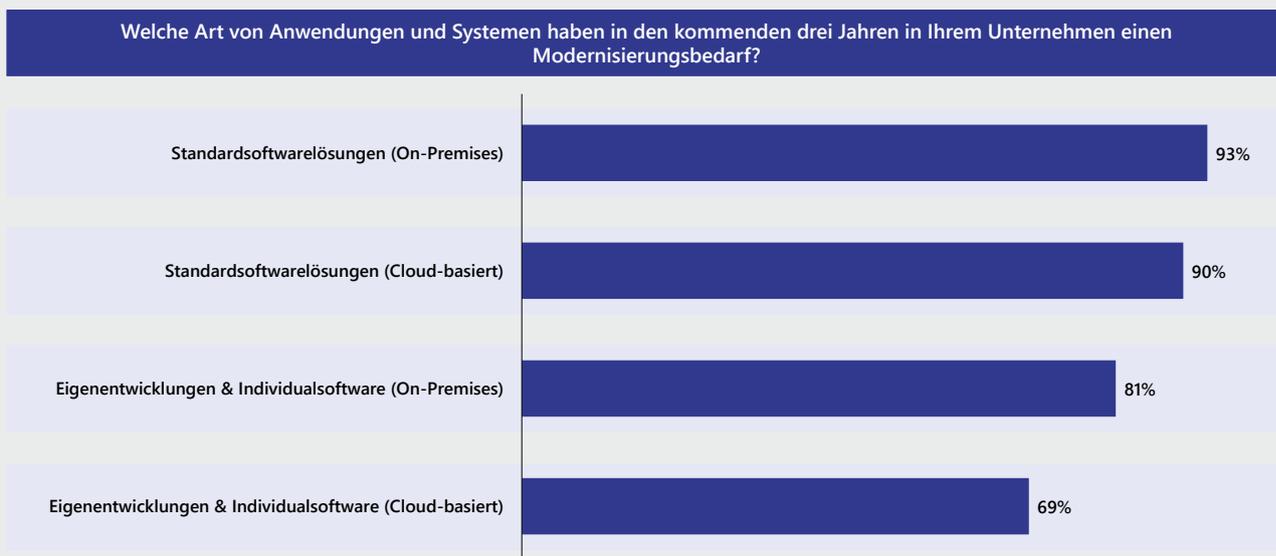


Abb. 7: Welche Art von Anwendungen und Systemen haben in den kommenden drei Jahren in Ihrem Unternehmen einen Modernisierungsbedarf; Mehrfachantwort; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 152

JEDES ZWEITE UNTERNEHMEN HAT EINE IT-MODERNISIERUNGSSTRATEGIE

Infolge dieses umfangreichen Modernisierungsbedarfs geben fast die Hälfte (48 %) der Studienteilnehmer an, dass sie im Unternehmen eine verbindliche IT-Modernisierungsstrategie haben. Weitere 45 Prozent planen eine solche zu entwickeln und befassen sich damit, diese auszuformulieren. Daraus folgt, dass IT-Modernisierungen eine sehr hohe Relevanz in fast allen der untersuchten Unternehmen haben.

Diejenigen Unternehmen, die bereits eine Strategie haben, berücksichtigen darin eine Vielzahl an IT-Systemen und Anwendungsbereiche: entsprechend dem Modernisierungsbedarf sind geschäftskritische und unkritische Anwendungen nahezu gleichermaßen in der Strategie verankert. Ebenso ist definiert, wie die zukünftige IT-Infrastruktur und das IT-Betriebsmodell aussehen sollen. Auch User Interfaces und Workflows werden definiert, während die Middleware, also Software, welche die Kommunikation zwischen Betriebssystemen und darauf ausgeführten Anwendungen übernimmt, nur bei rund jedem zweiten Unternehmen in der Strategie mitinbegriffen ist.

Sechs von zehn Unternehmen liegen im Zeitplan, 39 Prozent hinken hinterher – etwa weil sie die Komplexität unterschätzt oder zu wenig Ressourcen eingeplant haben.



IT-MODERNISIERUNGSSTRATEGIEN WERDEN AKTUELL ENTWICKELT ODER BEREITS UMGESETZT

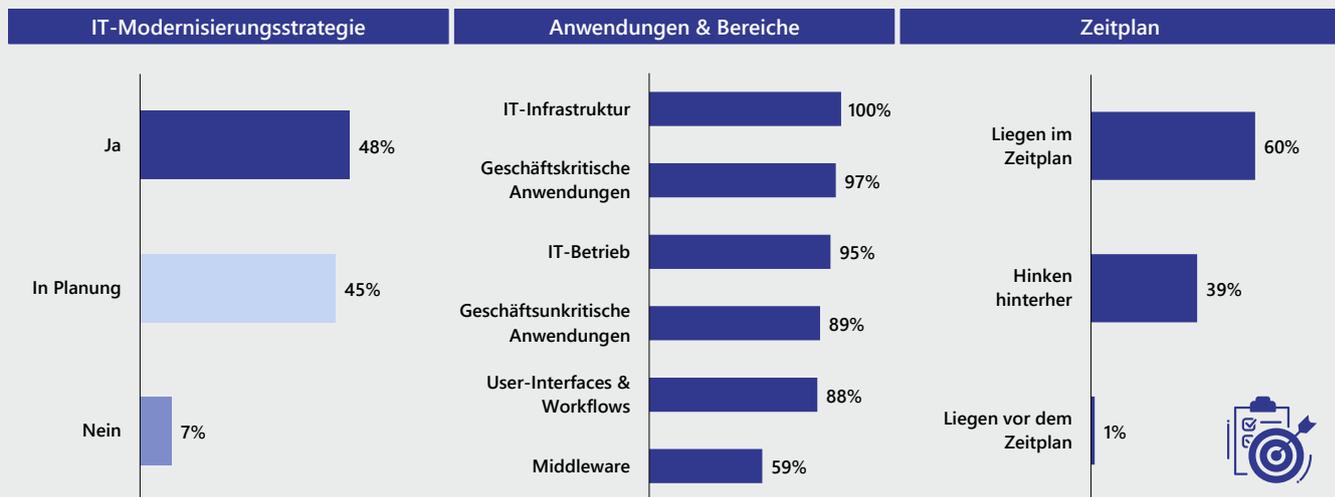


Abb. 8: Existiert in Ihrem Unternehmen eine verbindliche Strategie zur IT-Modernisierung?; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 152
 Welche Anwendungen und Bereiche umfasst die IT-Modernisierungsstrategie?; Mehrfachantwort; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 73
 Wie liegen Sie hierbei im Zeitplan?; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 73

DER MAINFRAME IST TOT, LANG LEBE DER MAINFRAME: GROSSRECHNER WERDEN MODERNISIERT UND AUCH IN ZUKUNFT NOCH GENUTZT

Zudem wurde abgefragt, wie viele Unternehmen noch einen Mainframe im Einsatz haben und wie sie mit diesem zukünftig umgehen. Schließlich wurde der Mainframe im Zuge der Cloud-Transformation schon lange für tot erklärt und als unangemessen veraltet abgestempelt. In der Realität zeigt sich aber, dass Mainframes noch von vielen Unternehmen genutzt werden – und dies voraussichtlich auch noch lange anhalten wird. Das hängt unter anderem daran, dass auf Mainframes zu einem großen Teil geschäftskritische Prozesse laufen und für eine stabile Prozessunterstützung sorgen, weshalb sich viele Unternehmen davor scheuen, die Prozess- und IT-Architektur zu verändern beziehungsweise eine Ablösung durch Cloud-native Technologien je nach Geschäftsmodell auch nicht notwendig ist. Darüber hinaus gibt es mittlerweile eine Reihe an Lösungen, mit denen sich Mainframes über APIs in Hybrid-IT-Umgebungen einbetten lassen.

So geben auch in dieser Studie 32 Prozent der Unternehmen an, mindestens einen Mainframe noch im Einsatz zu haben. Als Modernisierungsstrategie wollen 92 Prozent diesen modernisieren und nur 29 Prozent können sich vorstellen, Mainframes ganz oder teilweise abzustellen. Dieses Ergebnis verdeutlicht den Wert, die Stabilität und die Mehrwerte von Mainframes, wenngleich damit auch Herausforderungen einhergehen.



Ähnliche Entwicklungen zeigt auch eine Studie des IBM-Spinoff Kyndryl auf, laut der 53 Prozent der befragten Mainframe-Nutzer ihre Mainframe-Nutzung in 2024 gesteigert haben und auch 49 Prozent diese in den nächsten zwölf Monaten steigern wollen.

DER MAINFRAME IST TOT, LANG LEBE DER MAINFRAME: GROSSRECHNER WERDEN MODERNISIERT UND AUCH IN ZUKUNFT NOCH GENUTZT

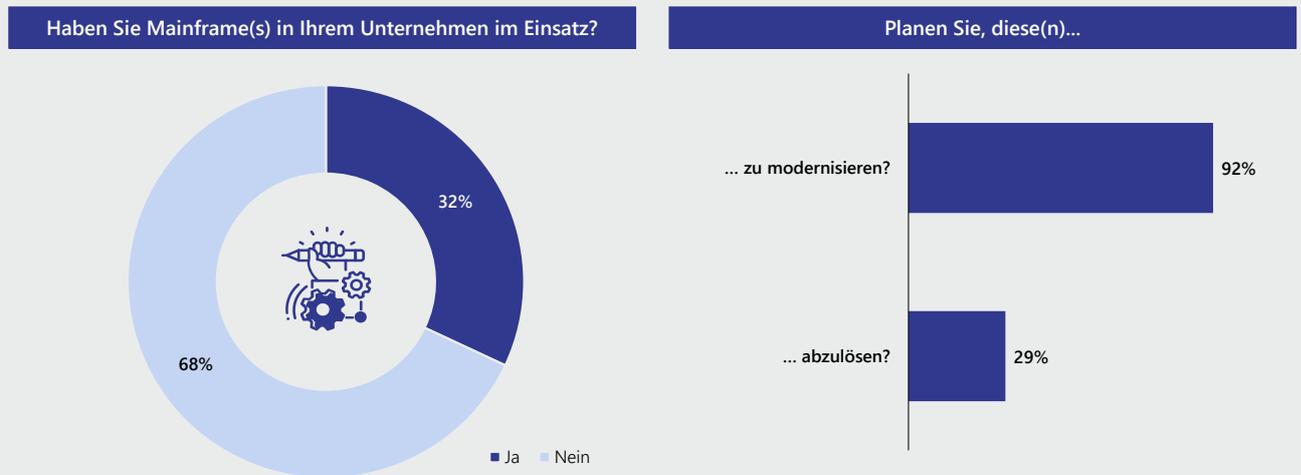


Abb. 9: Haben Sie einen oder mehrere Mainframe(s) in Ihrem Unternehmen im Einsatz?; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 152
Planen Sie, diese(n)...; Mehrfachantwort; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 48



Treiber der IT-Modernisierung

SECURITY- UND REGULATORIK-DRUCK ZWINGEN ZUR MODERNISIERUNG

Unternehmen stehen durch die digitale Transformation und schnelle Innovationszyklen unter hohem Veränderungsdruck und müssen daher ihre IT-Systeme kontinuierlich weiterentwickeln. Dieser Druck äußert sich in verschiedenen Treibern, die die Unternehmen dazu veranlassen, die IT-Modernisierung voranzutreiben.

Als größter Treiber werden steigende Security- und Regulatorik-Anforderungen (97 %) gesehen. Bereits seit Jahren nimmt die Gefahr von Cyber-Angriffen auf Unternehmen zu. Laut BSI (Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik) bleibt die Lage weiter sehr angespannt, da zum einen die geopolitische Lage sehr angespannt bleibt und dadurch politisch motivierte Cyber-Angriffe weiter zunehmen. Zu anderen nutzen die Angreifer den technologischen Fortschritt bei Künstlicher Intelligenz, um ihre Angriffsmethoden zu verfeinern. Zur Stärkung der Cyber-Resilienz wurden unter anderem mit NIS-2, DORA, CRA und CSA verschiedene Gesetze und Richtlinien auf den Weg gebracht, deren Umsetzung die Unternehmen aber auch vor Herausforderungen stellt. Daher arbeiten 82 Prozent der befragten Unternehmen daran, Schwachstellen in Anwendungen – etwa durch technische Schulden wie veraltetem oder fehlerhaftem Code – durch IT-Modernisierungsmaßnahmen zu minimieren, um dadurch das Risiko eines Cyberangriffs zu verringern.

Die Studienergebnisse werden durch die [Lünendonk-Studie 2025 „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland“](#) gestützt: 91 Prozent der befragten IT-Entscheider geben an, 2025 und 2026 aufgrund des hohen Angriffsrisikos und neuer Regularien einen Investitionsschwerpunkt auf die Cyber Security zu legen.

KOMPLEXE SYSTEMLANDSCHAFTEN ERSCHWEREN DIE WEITERENTWICKLUNG UND WARTUNG VON ANWENDUNGEN

Darüber hinaus streben 80 Prozent der Studienteilnehmer eine Standardisierung und Konsolidierung ihrer IT-Systeme an, um die technische Komplexität zu reduzieren, dadurch wieder flexibler zu werden und die Systeme weiterentwickeln zu können. Dieses Ergebnis verdeutlicht, dass heterogene, historisch gewachsene IT-Landschaften zunehmend als Hemmnis für Agilität und Skalierbarkeit wahrgenommen werden.



TREIBER DER IT-MODERNISIERUNG

IT-Modernisierung zwischen Legacy, Cloud und KI

Unterschiedliche Technologien, fehlende Schnittstellen, redundante Funktionen und uneinheitliche Schnittstellen führen zu hohem Integrations- und Orchestrierungsaufwand und erschweren die Pflege und Wartung. In diesem Zusammenhang gewinnen Microservices-Architekturen für bestimmte Anwendungsbereiche stark an Bedeutung. Sie ermöglichen die Auflösung monolithischer Strukturen in unabhängige, flexibel einsetzbare Dienste, was Abhängigkeiten reduziert, die Systempflege vereinfacht und die Entwicklungsgeschwindigkeit erhöht.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Problematik der abgekündigten IT-Anwendungen – vor allem, wenn sie bereits einige Jahrzehnte alt sind und von den Herstellern nicht mehr mit Updates und Wartungsleistungen unterstützt werden. 69 Prozent der Anwenderunternehmen sehen darin einen Treiber für die IT-Modernisierung.

TREIBER DER IT-MODERNISIERUNG: SICHERHEIT, RESILIENZ, FLEXIBILITÄT UND WARTBARKEIT

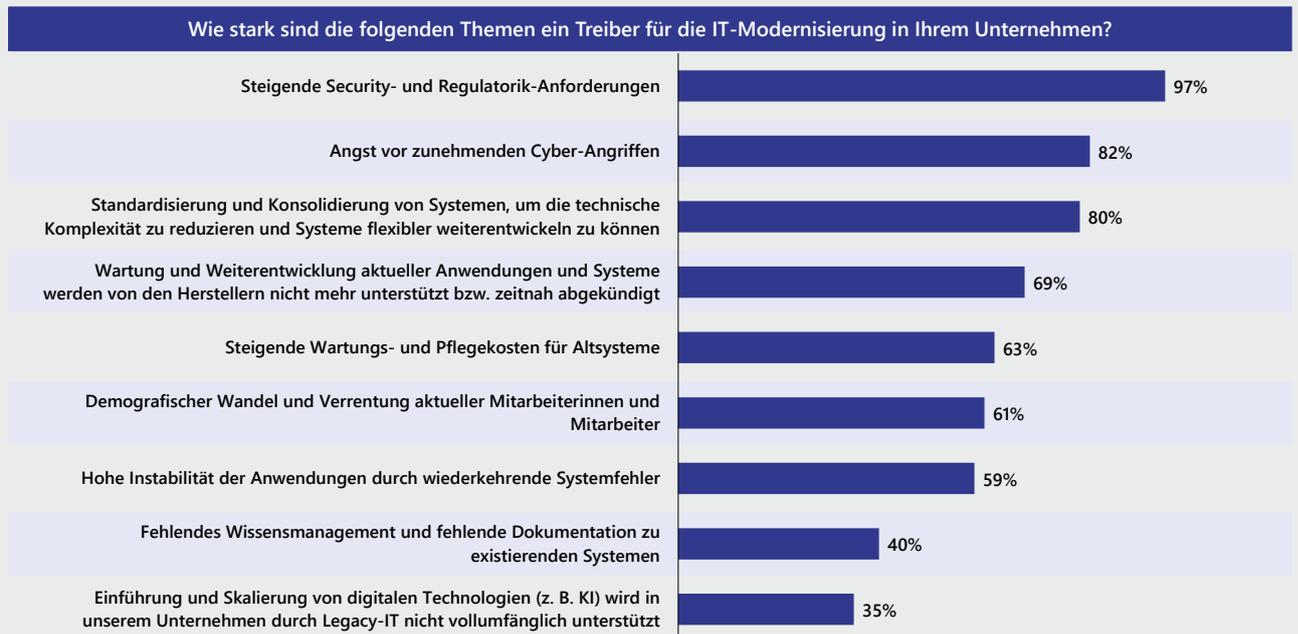


Abb. 10: Wie stark sind die folgenden Themen ein Treiber für die IT-Modernisierung in Ihrem Unternehmen?; Skala von 1 = "kein Treiber" bis 4 = "sehr starker Treiber"; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; dargestellte Antworten beziehen sich auf "eher starker Treiber" und "sehr starker Treiber"; n = 152

GENERATION GAP IM CODE: AUSWIRKUNGEN DES DEMOGRAFISCHEN WANDELS

Der demografische Wandel und das damit verbundene altersbedingte Ausscheiden von IT-Mitarbeitenden ist für 61 Prozent der Befragten ein wesentlicher Treiber der IT-Modernisierung. Laut dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln gehen bis 2036 rund 19,5 Millionen Beschäftigte in Rente, während nur 12,5 Millionen junge Arbeitnehmer nachrücken. Viele der in den Ruhestand eintretenden Mitarbeiter haben an der Entwicklung aktueller Legacy-Anwendungen maßgeblich mitgewirkt und verfügen über ein großes Wissen über Programmlogik und Funktionalitäten. Gleichzeitig ist es für die Unternehmen eine große Herausforderung, junge Menschen zu finden, die mit älteren Programmiersprachen wie Cobol oder PL/I arbeiten wollen, so dass erfahrene Mitarbeiter ihr Wissen weitergeben und junge Menschen daran anknüpfen können. Gerade bei Legacy-Anwendungen, die über Jahre individuell entwickelt wurden, ist das Wissen über Logiken, Abhängigkeiten und betriebliche Besonderheiten oft nicht dokumentiert, sondern an Personen gebunden. Scheiden diese Personen aus, droht ein struktureller Wissensverlust. 40 Prozent der Studienteilnehmer sehen daher darin einen Treiber, die IT-Modernisierung voranzutreiben.



35 Prozent der Befragten geben an, dass die Einführung und Skalierung digitaler Technologien – wie etwa Künstlicher Intelligenz – in ihrem Unternehmen durch Legacy-IT nicht vollumfänglich unterstützt wird. Dieses Ergebnis macht deutlich, dass veraltete IT-Strukturen für einen relevanten Anteil der Unternehmen ein Innovationshemmnis darstellen. Insbesondere bei Technologien, die hohe Anforderungen an Datenverfügbarkeit, Schnittstellenfähigkeit und Rechenleistung stellen, stößt die klassische IT-Infrastruktur häufig an ihre Grenzen. Gleichzeitig zeigt dieser relativ niedrige Wert, dass eher operative Themen Treiber sind, da ihre Auswirkungen unmittelbar spürbar sind.



KI in der IT-Modernisierung: neue Potenziale oder überzogener Hype?

KI ist und bleibt ein allgegenwärtiges Thema. Vor allem die Einsatzmöglichkeiten der generativen KI (GenAI) stoßen auf großes Interesse und durch die Weiterentwicklung bestehender Angebote hin zu AgenticAI und Multi-Agenten-Systemen entstehen nochmals neue Potenziale. Doch welche Potenziale bietet (Gen)AI im Kontext der IT-Modernisierung?

KI-POTENZIALE WERDEN UNTERSCHIEDLICH BEWERTET

Wie die Studienergebnisse zeigen, setzen die befragten IT- und Business-Entscheider große Hoffnungen in generative KI. Die meisten Vorteile versprechen sich die Studienteilnehmer von der Identifizierung und Schließung von Sicherheitslücken in Legacy-Systemen. Legacy-Systeme sind häufig nicht vollständig dokumentiert, nur eingeschränkt wartbar und oft nicht mit aktuellen Sicherheitsstandards kompatibel. In solchen Umgebungen ist es oft schwierig, Schwachstellen zu identifizieren oder Sicherheitslücken systematisch zu schließen. Hier bietet der Einsatz von KI – insbesondere durch automatisierte Codeanalyse, Mustererkennung oder Schwachstellenkorrelation – operative Entlastung. 55 Prozent erhoffen sich daher auch Vorteile bei der Dokumentation und dem Wissensmanagement, indem Code analysiert und automatisch dokumentiert, komplexe Logiken zusammengefasst oder Wissenslücken durch strukturierte Beschreibungen geschlossen werden.

69 Prozent erwarten, dass KI-Systeme dabei helfen können, Programmlogiken zu verstehen und damit Mitarbeiter zu unterstützen, die mit den Systemen nicht vertraut sind. KI ist somit eine Brücke, um Wissen von alten auf neue Mitarbeiter zu übertragen.

Großes Potenzial sehen die Unternehmen auch bei komplexen Aufgaben wie der Codeanalyse und der Generierung von Optimierungsvorschlägen; 48 Prozent erwarten hier Vorteile. Auch bei der automatisierten Analyse gehen 43 Prozent von großen Potenzialen aus.

Überraschend ist, dass nur 36 Prozent Vorteile bei der Generierung von neuem Code erwartet. Dies mag daran liegen, dass die Unternehmen den praktischen Nutzen derzeit noch zurückhaltend einschätzen, weil sie entweder noch keine oder nur geringe Erfahrungen haben und daher das Potenzial schwer einschätzen können oder weil sie mit den bisherigen Ergebnissen nicht zufrieden sind beziehungsweise diesen nicht vertrauen im Kontext der IT-Modernisierung. Ein weiterer Aspekt können regulatorische Barrieren sein, da insbesondere in KRITIS-Branchen hohe Anforderungen an den KI-Einsatz gestellt werden.

69 %
erwarten, dass
KI-Systeme ihnen
dabei helfen könnten,
Programmlogiken besser
zu verstehen.



IT-Modernisierung zwischen Legacy, Cloud und KI

Auch die Potenziale von KI für die Migration von Legacy-Systemen auf Cloud-Plattformen werden daher aktuell noch eher gering (29 %) eingeschätzt. Ein Grund hierfür: Viele Altsysteme basieren auf proprietären oder veralteten Programmiersprachen, monolithischen Architekturen und tiefen Systemabhängigkeiten. Die automatische Überführung solcher Anwendungen in moderne, Cloud-fähige Umgebungen ist nicht trivial und erfordert tiefes Systemverständnis, das KI-Modelle bislang nur begrenzt abbilden können.

AI SOLL ANWENDUNGEN SICHERER UND VERSTÄNDLICHER MACHEN

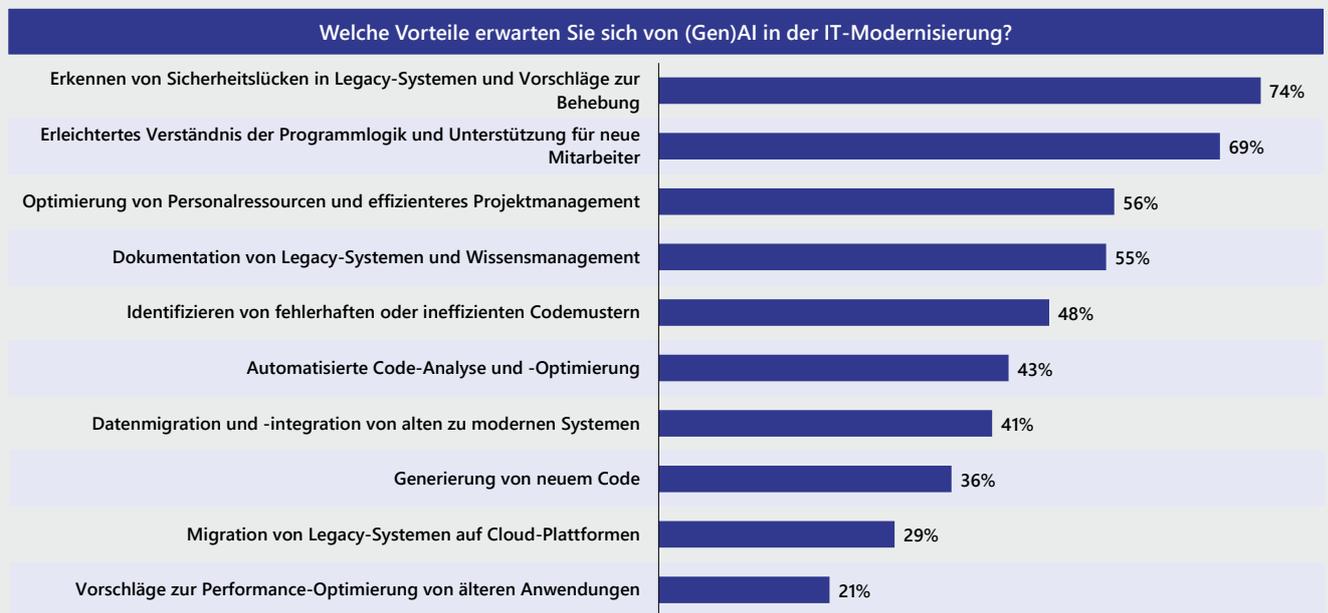


Abb. 11: Welche Vorteile erwarten Sie sich von (Gen)AI in der IT-Modernisierung und wo setzen Sie KI-Lösungen bereits ein?; Potenzial; Skala von 1 = "kein Potenzial" bis 4 = "sehr großes Potenzial"; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; dargestellte Antworten beziehen sich auf "eher großes Potenzial" und "sehr großes Potenzial"; n = 152

KI-LÖSUNGEN WERDEN BEI DER IT-MODERNISIERUNG BISLANG SELTEN EINGESETZT

Die Erfahrungen der Unternehmen mit KI-Lösungen bei der IT-Modernisierung sind bislang noch begrenzt. Am umfangreichsten werden sie bereits eingesetzt, um Programmlogiken aufzuzeigen und Mitarbeitern damit einen Überblick zu verschaffen. So können KI-basierte Analysewerkzeuge grafische Darstellungen von Datenflüssen erzeugen, Architekturabhängigkeiten aufzeigen oder Zusammenfassungen von Code erstellen. Auch mit der Optimierung von Personalressourcen und Projektmanagement bei der IT-Modernisierung haben einige der befragten Unternehmen bereits Erfahrungen – etwa beim Skill-Ressource-Matching oder der effizienten Aufgabenverteilung.



IT-Modernisierung zwischen Legacy, Cloud und KI

Während das größte Potenzial in der Erkennung und Schließung von Sicherheitslücken gesehen wird, nutzen nur 24 Prozent der Befragten diese Möglichkeit - beispielsweise aufgrund fehlender Kompetenzen im Umgang mit KI-Systemen und der Bewertung ihrer Ergebnisse oder aufgrund fehlender Investitionen in entsprechende Lösungen.

GROSSES POTENZIAL: KI-LÖSUNGEN WERDEN BEI DER IT-MODERNISIERUNG BISHER SELTEN GENUTZT

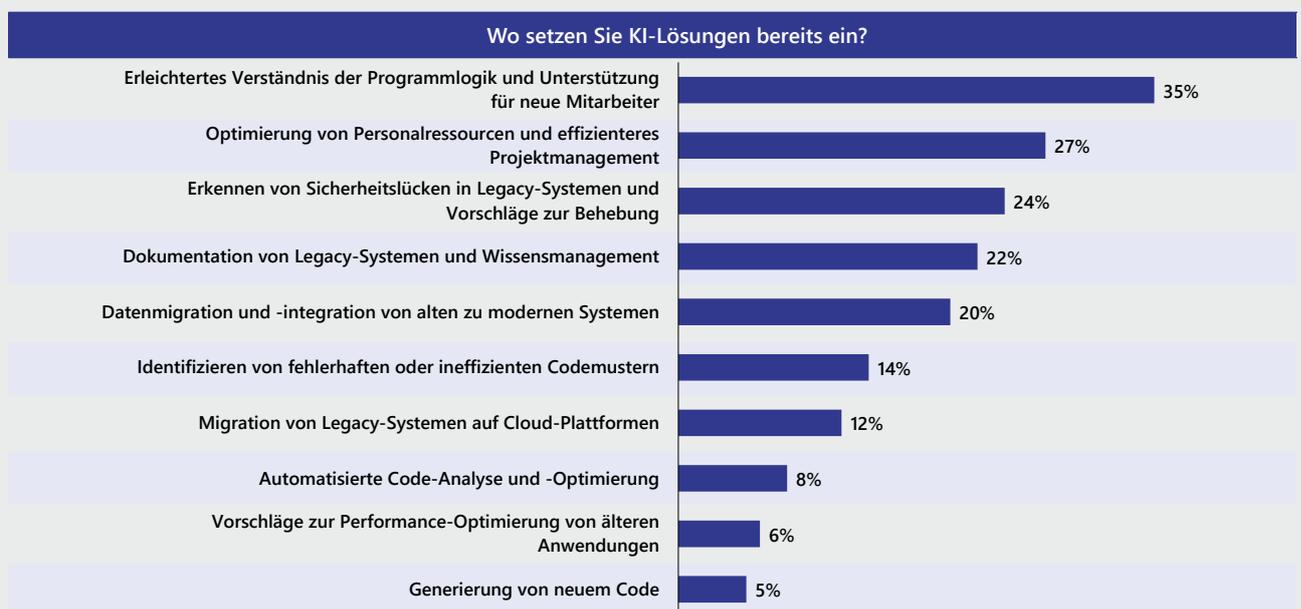


Abb. 12: Welche Vorteile erwarten Sie sich von (Gen)AI in der IT-Modernisierung und wo setzen Sie KI-Lösungen bereits ein?; Fortschritt; Skala von 1 = "stehen am Anfang" bis 4 = "setzen sehr umfangreich darauf"; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; dargestellte Antworten beziehen sich auf "setzen umfangreich ein" und "setzen sehr umfangreich ein"; n = 152



Budget und Verantwortlichkeiten bei der IT-Modernisierung

INVESTITIONEN FÜR DIE IT-MODERNISIERUNG STEHEN UNTER DRUCK

Programme zur IT-Modernisierung sind mit erheblichen Investitionen verbunden – sowohl in Technologie als auch in Personal und Schulung. Insbesondere die Ablösung oder Umgestaltung komplexer Legacy-Systeme erfordert langfristige finanzielle Planung und Ressourcenbindung. In der aktuellen konjunkturellen Lage – geprägt von wirtschaftlicher Unsicherheit, Kostenbewusstsein und verschärften Budgetfreigaben – stehen viele Unternehmen vor der Herausforderung, diese Ausgaben zu rechtfertigen und zu priorisieren. Investitionen in neue Plattformen, Cloud-Infrastrukturen oder modulare Architekturen konkurrieren mit anderen Ausgaben.

91 Prozent der Studienteilnehmer geben daher an, dass in diesen schwierigen Zeiten der Werterhalt der bestehenden Kernsysteme im Vordergrund steht und diese eher nicht ersetzt oder umfangreich angepasst werden sollen. Mit Blick nach vorne geben jedoch 83 Prozent der Befragten an, dass ihr Unternehmen grundsätzlich über die finanziellen Mittel verfügt, um anstehende Modernisierungsmaßnahmen vorzunehmen. Bei anziehender Konjunktur wollen daher auch 78 Prozent ihr IT-Modernisierungsbudget wieder stärker priorisieren und erhöhen – insbesondere Unternehmen aus dem Automotive-Sektor und der Industrie.

ERZIELEN UMFANGREICHE MODERNISIERUNGSPROGRAMME EINEN POSITIVEN ROI?

Ein geteiltes Bild zeigt sich hingegen bei der Frage, ob umfangreiche Modernisierungsprojekte, die auch ein großes Budget erfordern, überhaupt einen positiven ROI bringen, da wesentliche Digitalisierungspotenziale bereits ausgeschöpft sind und der Fokus daher eher auf kleineren Modernisierungsanpassungen liegen sollte. 55 Prozent erwarten keinen positiven ROI. Diese Unternehmen hinterfragen das Kosten-Nutzen-Verhältnis größerer Modernisierungsprogramme kritisch. Neben der reinen Kosten-Nutzen-Betrachtung kann es dennoch notwendig sein, größere Programme durchzuführen, zum Beispiel da Anbieter von Anwendungen den Support einstellen und ein Technologiewechsel dadurch notwendig ist.

78 %
wollen das IT-
Modernisierungsbudget
bei besserer Konjunktur-
lage wieder erhöhen.



LICHT AM ENDE DES TUNNELS: INVESTITIONEN IN DIE IT-MODERNISIERUNG SOLLEN BEI BESSERER KONJUNKTUR WIEDER ANZIEHEN

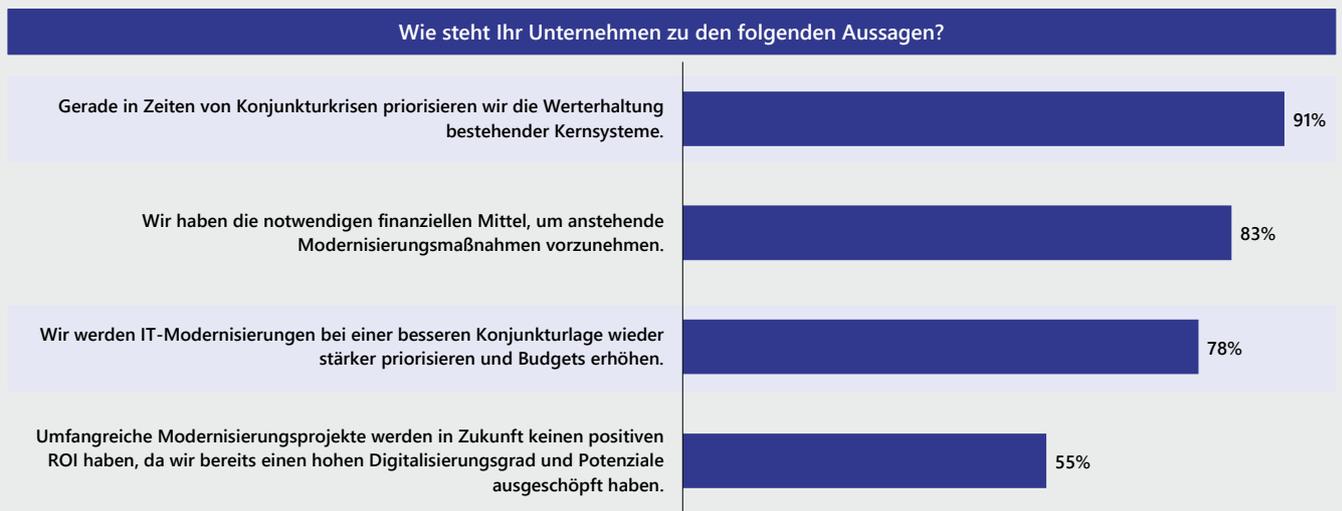


Abb. 13: Wie steht Ihr Unternehmen zu den folgenden Aussagen?; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; dargestellte Antworten beziehen sich auf „ja“; n = 152

IT-MODERNISIERUNGSBUDGETS SOLLEN MIT ANZIEHENDER WIRTSCHAFT STEIGEN

Knapp sieben von zehn Unternehmen geben dabei an, ein dediziertes Budget für die kontinuierliche IT-Modernisierung zu haben – vor allem aus der Größenklasse zwischen 500 Millionen und 5 Milliarden Euro Umsatz.

Zum Zeitpunkt der Datenerhebung zwischen März und Mai 2025 stagnierte die deutsche Wirtschaft bei einer Inflationsrate von rund zwei Prozent. Dabei gaben 61 Prozent der Unternehmen an, ihr Budget für die IT-Modernisierung 2025 erhöhen zu wollen, wenn auch die meisten nur um bis zu fünf Prozent und damit inflationsbereinigt nicht signifikant. Besonders konservativ planten die befragten Automotive-Unternehmen.

Mit Blick auf 2026 und in der Hoffnung auf eine anziehende Konjunktur wollen 83 Prozent ihr IT-Modernisierungsbudget erhöhen, 23 Prozent sogar um mehr als fünf Prozent. Während im Jahr 2025 71 Prozent der Automotive-Unternehmen dieses konstant halten, soll der Anteil 2026 auf sieben Prozent zurückgehen. Diese Normalisierung unterstreicht die Notwendigkeit von Legacy-Transformationen. Auch 80 Prozent der in der Lünendonk-Studie 2025 „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland“ befragten CIOs und IT-Leiter planen, in den kommenden zwei Jahren einen Investitionsschwerpunkt auf die IT-Modernisierung zu legen – nach Cyber Security das Thema mit der zweithöchsten Gewichtung.



BUDGETS FÜR DIE IT-MODERNISIERUNG STEIGEN

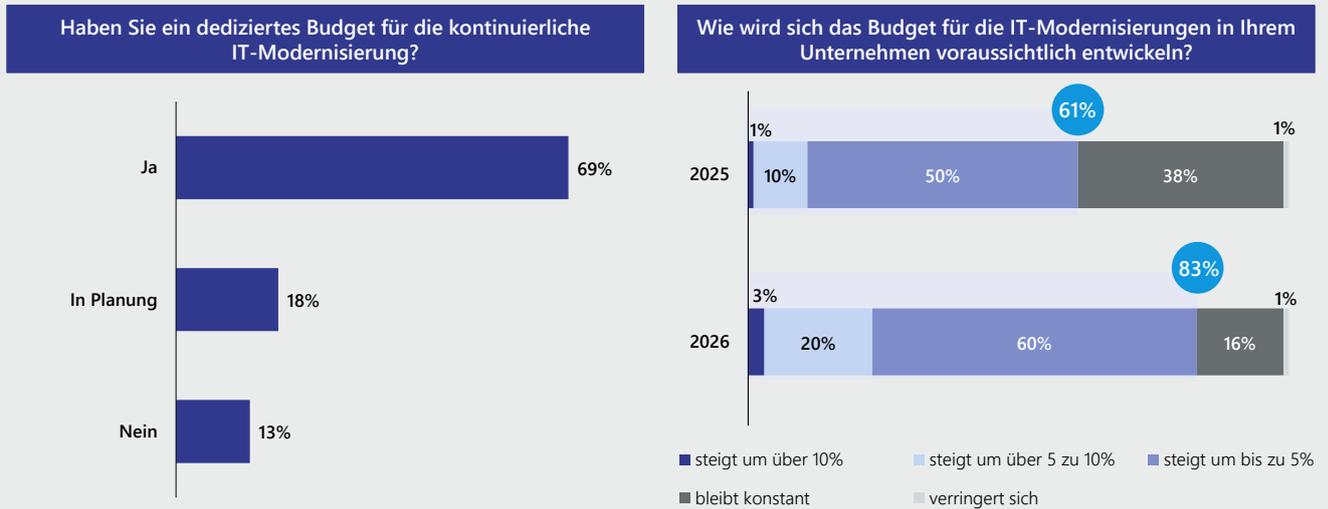


Abb. 14: Haben Sie ein dediziertes Budget für die kontinuierliche IT-Modernisierung?; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 152
 Wie wird sich das Budget für die IT-Modernisierungen in Ihrem Unternehmen voraussichtlich entwickeln?; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 152

GAP ZWISCHEN DEN TREIBERN UND BUDGETVERANTWORTLICHEN ERFORDERT EIN GUTES STAKEHOLDER MANAGEMENT UND VIEL KOMMUNIKATION

Aufschlussreich ist auch die Analyse, wer im Unternehmen für das Budget verantwortlich ist und wer die treibende Kraft hinter den Programmen ist. So sind die Fachbereichsleiter, die mit ihren Teams für die Geschäftsentwicklung verantwortlich sind und die Anwendungen entweder selbst intensiv nutzen und/oder den Endkunden zur Verfügung stellen, eine der drei wichtigsten Personengruppen, die IT- und Legacy-Modernisierungen vorantreiben. Ebenso ist das Management eine treibende Kraft, da es durch technologische Anpassungen einen geschäftlichen Mehrwert anstrebt, was zeigt, dass Modernisierungsprogramme sowohl IT- als auch Business-Programme sind.

Die dritte wichtige Personengruppe sind leitende Personen aus dem Enterprise Architecture Management oder der Anwendungsentwicklung, welche somit technologisch die größte Erfahrung haben und technische Potenziale und Grenzen am besten bewerten können.



IT-Modernisierung zwischen Legacy, Cloud und KI

Dagegen liegt die Budgetverantwortung am häufigsten bei der Geschäftsführung (91 %) oder dem CFO (81 %). Etwas seltener (68%) liegt die Budgethoheit beim CIO/CTO oder dem Aufsichtsrat respektive bei Unternehmen im Private Equity-Besitz beim Investor (56 %). Fachbereichsleiter oder Verantwortliche für das IT-Architekturmanagement haben dagegen nur in Ausnahmefällen Budgetverantwortung. Daraus ergibt sich für die beiden letztgenannten eine wichtige Funktion gegenüber den Budgetverantwortlichen, die eine starke Kommunikations-, Informations- und Beratungsrolle beinhaltet und sowohl den Business-Case als auch die Vorteile einer IT-Modernisierung aufzeigen muss.

STAKEHOLDER MANAGEMENT: TREIBER UND BUDGETVERANTWORTLICHE SIND TEILWEISE UNTERSCHIEDLICHE PERSONENKREISE

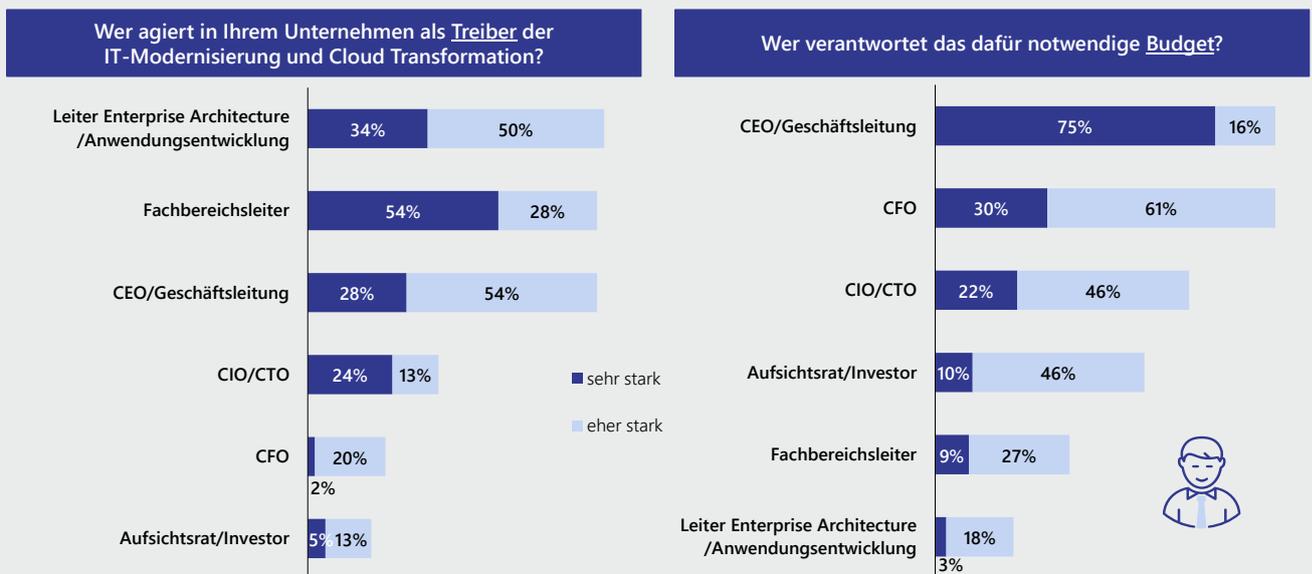


Abb. 15: Wer agiert in Ihrem Unternehmen als Treiber der IT-Modernisierung und Cloud Transformation und wer verantwortet das dafür notwendige Budget?; Skala von 1 = "gar nicht" bis 4 = "sehr stark"; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 152



Modernisierungsstrategien & Zielarchitekturen

SICHER, FLEXIBEL, DATENORIENTIERT: IT-ARCHITEKTUREN DER ZUKUNFT

Veränderte Markt- und Kundenanforderungen, technologische Innovationen und unternehmerische Chancen durch digitale Technologien stellen klare Anforderungen an die zukünftige Zielarchitektur von Anwendungslandschaften. So ist die Erfüllung von Sicherheits- und Regulierungsanforderungen sowie die Sicherstellung der Datenhoheit für fast alle Studienteilnehmer eine zwingende Voraussetzung. In Zeiten steigender regulatorischer Anforderungen, zunehmender Cloud-Nutzung und vernetzter Systeme gewinnt darüber hinaus das Thema Datensouveränität deutlich an Relevanz. Unternehmen wollen jederzeit nachvollziehen können, wo sich ihre Daten befinden, wer darauf Zugriff hat und wie sie verarbeitet werden – unabhängig davon, ob die Systeme intern betrieben oder über externe Plattformen bezogen werden. Im Kontext der Diskussion um mehr digitale Souveränität hat dies zur Folge, dass außereuropäische Angebote kritischer gesehen werden beziehungsweise neue Lösungen gefordert werden, die den Anforderungen an Souveränität gerecht werden – wie auch im Kapitel „Cloud-Transformation zwischen Kontrolle und Skalierung: Hybride Modelle und souveräne Alternativen auf dem Vormarsch“ deutlich wird.

Auch der systemübergreifende Datenaustausch in Verbindung mit einer hohen Schnittstellenoffenheit und Integrationsfähigkeit wird von fast allen Unternehmen (92 %) als wichtige Anforderung gesehen. Gerade in gewachsenen IT-Umgebungen mit unterschiedlichen Plattformen und Anwendungen wird der systemübergreifende Austausch von Daten zu einem kritischen Erfolgsfaktor. In diesem Zusammenhang gewinnen Microservice-Architekturen und API-basierte Integrationskonzepte an Bedeutung. Sie ermöglichen es, Systeme modular zu gestalten, funktional zu entkoppeln und über klar definierte Schnittstellen miteinander zu verbinden.

78 Prozent der Befragten sehen in der Wiederverwendbarkeit von Anwendungen – etwa durch die Wiederverwendung von vorhandenem Code – eine wichtige Anforderung an ihre IT-Architektur. Statt Anwendungen komplett neu zu entwickeln, wollen Unternehmen vorhandene Funktionalitäten, Dienste oder Komponenten gezielt wiederverwenden – sei es durch Modularisierung, serviceorientierte Architekturen oder den Einsatz von Code-Bibliotheken. Sie reduzieren damit auch den Entwicklungsaufwand, haben eine kürzere Time-to-Market und fördern die Sicherstellung konsistenter Funktionalität über verschiedene Systeme hinweg.

92 %
richten ihre IT-Architektur so aus, dass ein systemübergreifender Datenaustausch sowie eine hohe Schnittstellenoffenheit und Integrationsfähigkeit gewährleistet wird.



HOHE PRIORITÄT VON SECURITY, REGULATORIK UND DATENHOHEIT



Abb. 16: Welche Anforderungen stellt Ihr Unternehmen an zukünftige Zielarchitekturen?; Skala von 1 = "unwichtig" bis 4 = "sehr wichtig"; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; dargestellte Antworten beziehen sich auf "eher wichtig" und "sehr wichtig"; n = 152

COMPOSABLE ARCHITECTURES UND BEST OF BREED SETZEN SICH DURCH

Um ein genaueres Bild davon zu erhalten, wie die Unternehmen zu dieser Zielarchitektur gelangen, wurden sie nach ihren Modernisierungsstrategien gefragt. Bereits vorangegangen wurde deutlich, dass eine hohe Schnittstellenoffenheit und Integrationsfähigkeit unterschiedlicher Anwendungen wichtige Anforderungen sind. Dieses Ergebnis wird dadurch untermauert, dass 79 Prozent der befragten Unternehmen einen Best-of-Breed-Ansatz verfolgen und damit eine Composable Architecture haben oder anstreben. Somit verfolgen immer mehr Unternehmen den Ansatz, funktional spezialisierte Anwendungen unterschiedlicher Anbieter zu kombinieren, anstatt auf monolithische Gesamtsysteme (Best of Suite) zu setzen. Ziel ist es, die technologische Flexibilität und die geschäftliche Passgenauigkeit zu erhöhen – etwa durch die Auswahl der jeweils leistungsfähigsten Lösungen für einzelne Prozesse oder Anwendungsbereiche. Ein weiterer Aspekt dabei ist die Reduzierung hoher Abhängigkeiten zu einzelnen Softwareherstellern, indem einzelnen Hersteller keinen signifikanten Impact in der Wertschöpfungskette erhalten.



DER MITTELWEG WIRD GESUCHT: KLEINERE CLOUD-ANPASSUNGEN DURCH REPLATFORMING WERDEN HÄUFIGER GENUTZT ALS REFACTORING ODER REHOSTING

74 Prozent der Befragten ziehen Replatforming als Strategie der IT-Modernisierung in Betracht. Dabei werden bestehende Anwendungen auf Cloud-Plattformen migriert, ohne tiefgreifende Änderungen am Code oder an der grundlegenden Architektur vorzunehmen. Viele Unternehmen gehen daher einen pragmatischen Mittelweg, bei dem sie keine allzu großen Anpassungen oder Neuentwicklung von Anwendungen (Refactoring, Rebuild) vornehmen müssen, aber dennoch von den ersten Vorteilen der Cloud profitieren, auch wenn die Anwendungen noch nicht Cloud-nativ sind. Sie sehen die IT-Modernisierung somit als einen evolutionären Prozess: Die Migration in die Cloud ist ein erster Schritt, um später schrittweise weitere Anpassungen vorzunehmen. Im Gegensatz zum reinen Lift & Shift beziehungsweise Rehosting, wo Anwendungen nahezu unverändert aus der bestehenden Umgebung in eine Cloud-Infrastruktur überführt werden, werden beim Replatforming einzelne technische Komponenten oder Services gezielt an die Zielumgebung angepasst – beispielsweise durch den Austausch von Datenbanken oder Middleware –, um einen höheren Nutzen und eine bessere Integration in die Cloud-Welt zu erreichen. Rehosting wird daher etwas seltener (62 %) genutzt.

Während das Rehosting von einigen Unternehmen als nicht weitreichende Modernisierungsmaßnahme angesehen wird, ist das Refactoring für andere Unternehmen eine zu weitreichende Maßnahme. Dabei wird die Anwendung grundlegend überarbeitet, um modernen Architekturprinzipien für die Cloud-Nutzung wie Microservices, Containerisierung oder API-Zugänglichkeit zu entsprechen. 64 Prozent der Unternehmen halten Refactoring für sehr oder eher relevant.

REPURCHASING: MIT STANDARDSOFTWARE NEUE WEGE GEHEN

Dagegen beschäftigen sich mehr Unternehmen, nämlich 72 Prozent, mit dem Repurchasing, also der Ablösung von Legacy-Anwendungen durch neue Standardlösungen im On-premise oder Private-Cloud-Modell. Dieses Ergebnis zeigt, dass viele Organisationen zunehmend bereit sind, alte Eigenentwicklungen durch marktgängige Standardlösungen zu ersetzen – etwa um die technische Komplexität zu reduzieren, den Wartungsaufwand zu senken und die Anschlussfähigkeit an moderne IT-Architekturen zu gewährleisten.

72 %
der Unternehmen erwägen
Repurchasing durch On-
premise- oder Private-
Cloud-Standardlösungen.



Der Rückgang von Eigenentwicklungen spiegelt dabei mehrere Entwicklungen wider: Zum einen fehlt in vielen Organisationen das interne Know-how, um komplexe Eigenlösungen langfristig zu pflegen und weiterzuentwickeln – insbesondere vor dem Hintergrund des demografischen Wandels. Zum anderen bieten moderne Standardlösungen – oft als SaaS-Modelle – eine hohe funktionale Abdeckung, bessere Integrationsfähigkeit und schnellere Innovationszyklen, wodurch die Notwendigkeit individueller Entwicklungen sinkt. So berichten auch die in der Lünendonk-Studie 2025 „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland“ befragten IT-Dienstleister, dass sich ihre Umsätze mit Individualsoftwareentwicklung für Kunden zugunsten mehr Integrationsleistungen von Standardsoftware verschoben haben.

MODERNISIERUNGEN FINDEN EHER KLEINTEILIG ODER DURCH STANDARDSOFTWARELÖSUNGEN STATT

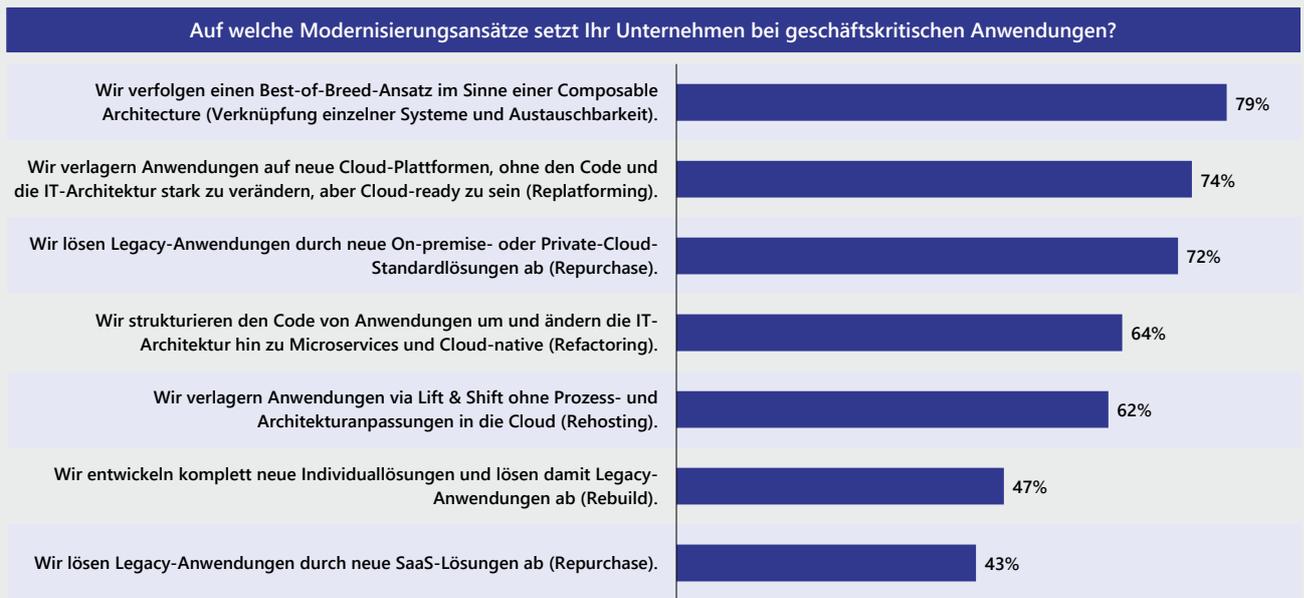


Abb. 17: Auf welche Modernisierungsansätze setzt Ihr Unternehmen bei geschäftskritischen Anwendungen?; Skala von 1 = "nicht relevant" bis 4 = "sehr relevant"; relative Häufigkeitsverteilung; dargestellte Antworten beziehen sich auf "eher relevant" und "sehr relevant"; alle Unternehmen; n = 152

DIE AUSNAHME: REBUILD UND SAAS-BEZUG GESCHÄFTSKRITISCHER ANWENDUNGEN

Der Bezug von Standardsoftware als SaaS wird dagegen – zumindest bei geschäftskritischen Anwendungen – aufgrund von Sicherheitsbedenken, geringeren Kontrollmöglichkeiten oder Compliance-Anforderungen kritischer gesehen. 43 Prozent verfolgen diesen Ansatz. Für weniger kritische Anwendungen sind SaaS-Lösungen dahingegen etablierter.



Ebenso stellt die komplette Neuentwicklung einer Individualsoftware (Rebuild) für 47 Prozent eine Modernisierungsstrategie dar. Dies ermöglicht zwar eine maximale Anpassung der Anwendungen an die jeweiligen Bedürfnisse, diese Projekte sind jedoch auch mit den höchsten Kosten und dem größten Aufwand verbunden. Darüber hinaus müssen neue Anwendungen parallel zur bestehenden Anwendungslandschaft entwickelt werden und die Business Continuity muss gewährleistet sein, was zu einer Doppelbelastung führt. Überdurchschnittlich viele Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe setzen laut den Studienergebnissen darauf.

GRÜNDE GEGEN RADIKALE MODERNISIERUNGEN

Unterschiedliche IT-Modernisierungsstrategien haben somit unterschiedliche Vorteile, Nachteile und notwendige Rahmenbedingungen. Umfassende Programme wie der Wiederaufbau von Anwendungen scheinen in der Theorie den größten Mehrwert zu bieten, stoßen jedoch in der Praxis an ihre Grenzen und externe Zwänge, so dass sich die Entscheidungsträger letztlich häufig für ein eher evolutionäres Vorgehen entscheiden. So geben 76 Prozent der Studienteilnehmer an, dass die noch höheren Kosten einer noch umfassenderen Modernisierungsstrategie ein Grund dafür waren, sich dagegen zu entscheiden.

Für 89 Prozent sind Sicherheits- und Compliance-Bedenken ein Argument gegen eine umfassende Modernisierung – gerade, wenn ein Cloud-nativer Neuaufbau die Alternative ist und damit Abhängigkeiten von Cloud-Anbietern entstehen. 59 Prozent setzen die Cloud auch deshalb nicht progressiver ein, weil ihnen Wissen und Erfahrung mit Cloud-Technologien fehlen.

62 Prozent sehen keine Notwendigkeit für einen radikaleren Modernisierungspfad. Umgekehrt können sich 48 Prozent einen solchen Weg vorstellen, haben sich aber aufgrund interner oder externer Zwänge dagegen entschieden.



SICHERHEITSBEDENKEN UND HOHE KOSTEN BEHINDERN UMFANGREICHE IT-MODERNISIERUNGEN

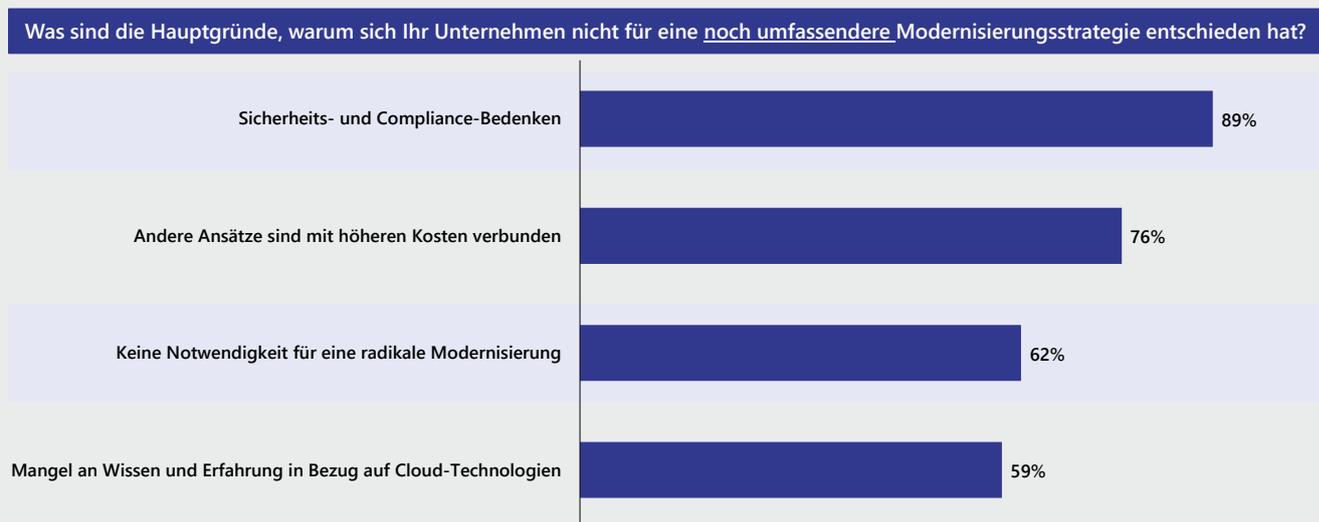


Abb. 18: Was sind die Hauptgründe, warum sich Ihr Unternehmen nicht für eine noch umfassendere Modernisierungsstrategie entschieden hat?; Mehrfachantwort; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 149

ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIE MODERNISIERUNG: PLANUNG, KOMMUNIKATION, CHANGE MANAGEMENT UND MANAGEMENTUNTERSTÜTZUNG

Unabhängig davon, für welche Modernisierungsstrategie sich ein Unternehmen entscheidet, ist sie immer mit einem gewissen Risiko verbunden und muss umfassend geplant werden, um erfolgreich zu sein. Die Unternehmen wurden daher ungestützt gefragt, was aus ihrer Sicht die entscheidenden Erfolgsfaktoren vergangener Modernisierungsprogramme waren; die Antworten wurden anschließend geclustert.

Als wichtigsten Faktor nennen die Unternehmen eine gute und realistische Planung und eine ausgereifte Modernisierungsstrategie verbunden mit verständlichen und erreichbaren Zielen – sowohl auf der IT – als auch Business-Seite. In engem Zusammenhang damit wird eine intensive Kommunikation zwischen den verschiedenen Stakeholdern als weiterer Erfolgsfaktor gesehen. Positiv wirkt sich auch die frühzeitige Einbindung der Nutzer in Modernisierungsprogramme aus, um Feedback zu erhalten. Schließlich spielt der Faktor Mensch eine entscheidende Rolle, weshalb ein gutes Change Management, das die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Veränderungen begleitet, als wichtig erachtet wird. Darüber hinaus sind ein professionelles Projektmanagement und ausreichende Ressourcen weitere Erfolgsfaktoren, ebenso wie das Engagement und die Unterstützung des Managements für IT-Modernisierungsprogramme, wodurch die Mitarbeiter gestärkt werden.



ERFOLGSFAKTOREN FÜR MODERNISIERUNGSPROJEKTE

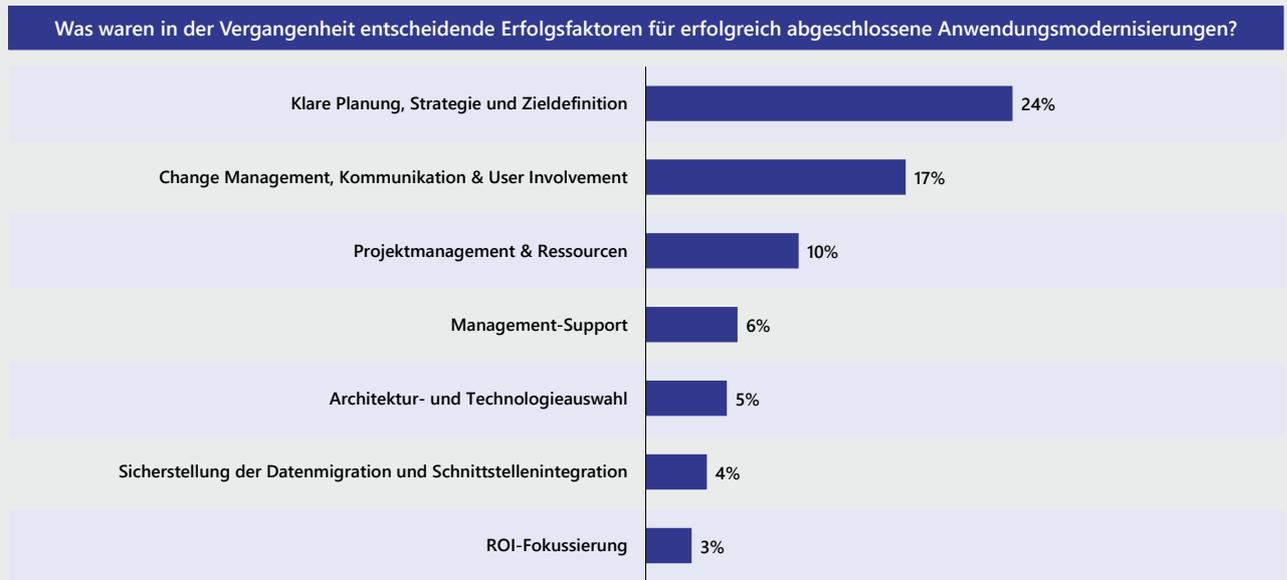


Abb. 19: Was waren in der Vergangenheit entscheidende Erfolgsfaktoren für erfolgreich abgeschlossenen Anwendungsmodernisierungen?; geclusterte Antworten; alle Unternehmen; n = 151



Cloud-Transformation zwischen Kontrolle und Skalierung: Hybride Modelle und souveräne Alternativen auf dem Vormarsch

Auch wenn die Cloud-Transformation in vielen Unternehmen bereits seit einigen Jahren im Gange ist, laufen viele Anwendungen heute noch on-premise. Die Studienteilnehmer wurden daher gefragt, welche Deployment-Modelle für die Anwendungsmodernisierung in ihrem Unternehmen heute und im Jahr 2028 relevant sind.

HYBRIDE DEPLOYMENT-MODELLE WERDEN ZUM STANDARD

Derzeit dominieren Private Cloud-Lösungen, in die Anwendungen häufig migriert werden; 80 Prozent sehen diese als sehr oder eher relevant an. Private Cloud bezeichnet eine dedizierte, unternehmensspezifische Cloud-Umgebung mit vollständiger Kontrolle über Infrastruktur und Daten, während Public Cloud auf gemeinsam genutzten, öffentlich zugänglichen Cloud-Ressourcen basiert. Die Studienteilnehmer legen somit einen hohen Stellenwert auf die Kontrolle und Sicherheit und wagen den Schritt in die Public Cloud – gerade bei geschäftskritischen Anwendungen und Daten – noch nicht. In Zukunft sollen Public Clouds – vor allem die drei Hyperscaler AWS, Microsoft Azure und Google Cloud – aber stark an Relevanz gewinnen, etwa da Vorbehalte abnehmen und bis 2028 die technischen und organisatorischen Voraussetzungen für eine regelkonforme Nutzung der Public Cloud unter Souveränitätsaspekten geschaffen sein werden. Public-Cloud-Dienste gewinnen aber auch deshalb weiter an Relevanz, weil in der Softwareentwicklung sehr hohe Anforderungen an Skalierbarkeit gestellt werden, die in der Regel nur die Public Cloud erfüllt. Auch kommen die notwendigen Entwickler-Tools zu einem großen Teil aus der Public Cloud und speziell von den drei Hyperscalern.



Gleichzeitig zeigt die Analyse, dass unterschiedliche Strategien verfolgt werden. So spielt On-Premises auch 2028 für 54 Prozent der Unternehmen eine wichtige Rolle bei der Anwendungsmodernisierung. Auch wenn Cloud-Lösungen an Bedeutung gewinnen, wird On-Premises also vielerorts weiterhin Bestand haben, so dass hybride IT-Landschaften häufiger werden.



PRIVATE UND PUBLIC CLOUDS SPIELEN BEI DER ANWENDUNGSMODERNISIERUNG DIE GRÖSSTE ROLLE

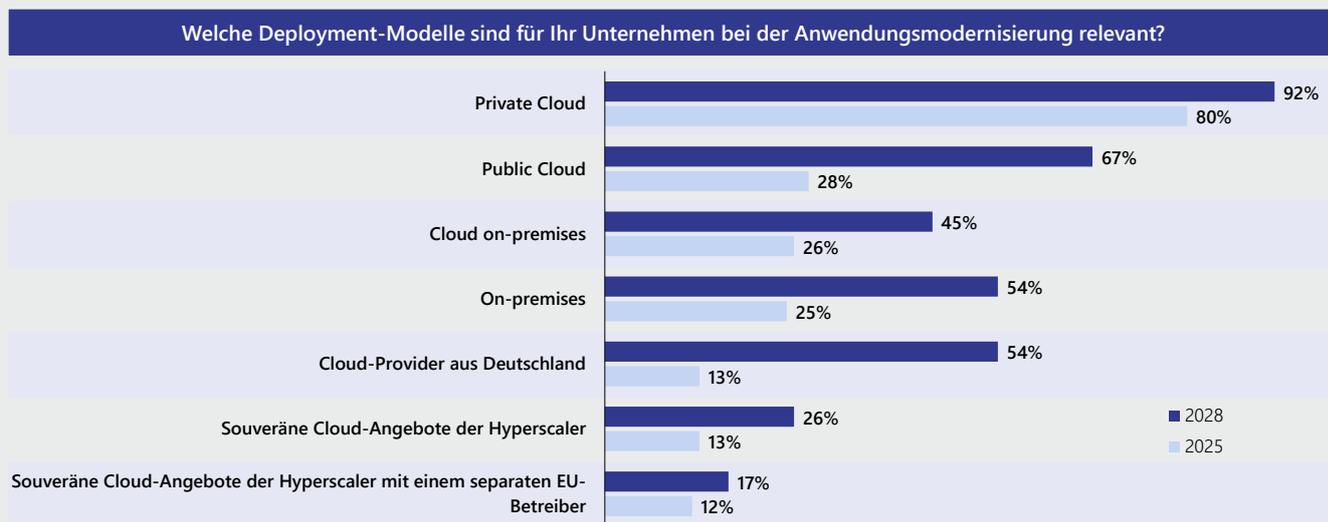


Abb. 20: Welche Deployment-Modelle sind für Ihr bei der Anwendungsmodernisierung relevant?; 2025/2028; Skala von 1 = "nicht relevant" bis 4 = "sehr relevant"; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; dargestellte Antworten beziehen sich auf "eher relevant" und "sehr relevant"; n = 152

SOUVERÄNE ANGEBOTE IM AUFWIND

Interessant ist auch, wie die Studienteilnehmer die Relevanz von souveränen und deutschen Cloud-Angeboten einschätzen. Spätestens seit dem Wahlsieg des amtierenden US-Präsidenten Donald Trump herrscht in Europa große Unsicherheit über das künftige Verhältnis zu den USA und die Gültigkeit bestehender Abkommen. Die zum Teil unvorhersehbaren Maßnahmen, auch im Hinblick auf transatlantische Abkommen und die Bereitstellung von Cloud-Diensten für europäische Kunden, lassen europäische Unternehmen ihre IT- und Cloud-Strategie überdenken.

Gleichzeitig sind in den vergangenen Jahren neue Cloud-Anbieter in den Markt eingetreten beziehungsweise bestehende Angebote wurden um souveräne Alternativangebote erweitert: Mit IONOS, die Teil des United-Internet-Konzerns sind und seit 2023 als eigenständiges Unternehmen an der Börse gelistet und seit Juni 2025 Teil des MDAX sind, und STACKIT als Cloud-Tochterunternehmen der Schwarz Digits, der Digitalisierungssparte der Schwarz Gruppe, haben in den vergangenen Jahren zwei neue Player am Markt Fuß gefasst und ihr Portfolio seitdem kontinuierlich ausgebaut. Die Investitionen in ihre IT-Infrastruktur sind zwar deutlich geringer als bei den Hyperscalern, so dass die Angebotsstärke nur schwer vergleichbar ist, aber sie profitieren davon, dass sie als deutsche Unternehmen ohne Abhängigkeit von den USA souveräner agieren – und damit auch ihre Kunden souveräner sind.



IT-Modernisierung zwischen Legacy, Cloud und KI

Aufgrund ihres aktuell noch begrenzten Angebots geben aktuell zwar nur 13 Prozent der Unternehmen an, dass deutsche Cloud-Anbieter im Zuge der Anwendungsmodernisierung und Cloud-Transformation für sie relevant sind, bis 2028 soll die Relevanz aber deutlich auf 54 Prozent steigen – was den klaren Wunsch der Unternehmen nach vollständig souveränen Angeboten widerspiegelt.

Weniger relevant sind dahingegen souveräne Cloud-Angebote der Hyperscaler, wie etwa die AWS European Sovereign Cloud, die ab Ende 2025 in Brandenburg an den Start gehen soll, und Hyperscaler-Angebote mit separatem EU-Betreiber, wie etwa die auf den öffentlichen Sektor ausgerichtete Delos Cloud, bei der Microsoft die IT-Infrastruktur bereitstellt und die Delos Cloud GmbH als SAP-Tochterunternehmen eigenständig agiert. Da sich diese Angebote zum Großteil noch im Aufbau befinden, werden die nächsten Jahre zeigen, wie sie sich am Markt durchsetzen.

SOUVERÄNITÄT IST VIELSCHICHTIG

Digitale Souveränität hat keine feste Definition und ist daher nicht durch eindeutige Merkmale gekennzeichnet. Es gibt jedoch verschiedene Aspekte, die ein Angebot zu einem Angebot mit starken souveränen Merkmalen machen.

SOUVERÄNITÄT AUF ALLEN EBENEN WIRD VON CLOUD-PROVIDERN GEFORDERT

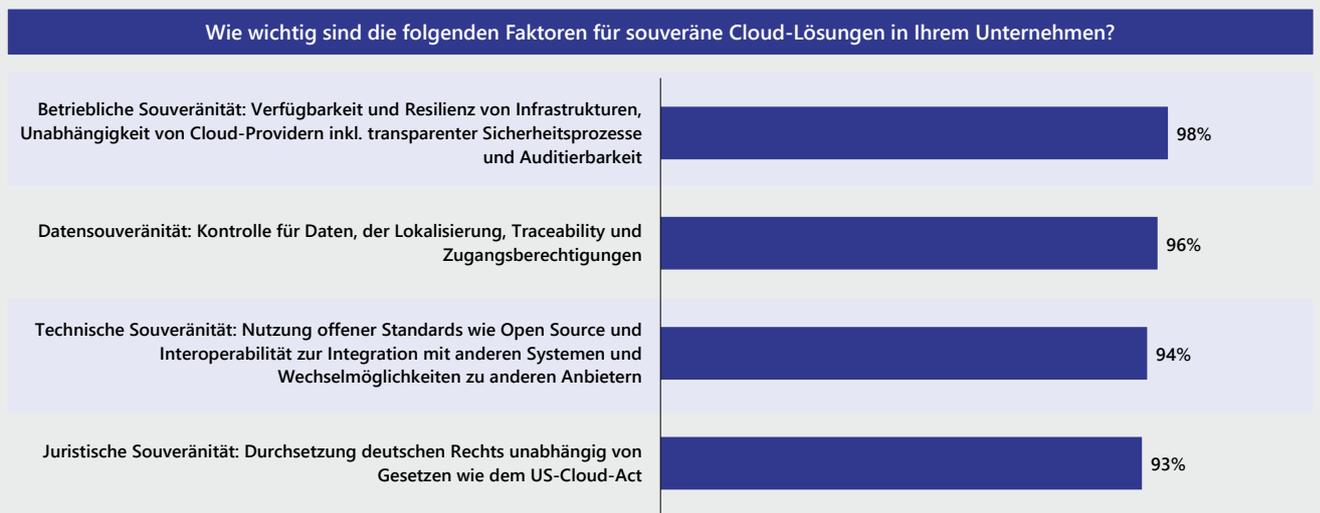


Abb. 21: Souveräne Cloud-Dienste gewinnen derzeit stark an Relevanz. Wie wichtig sind die folgenden Faktoren für souveräne Cloud-Lösungen in Ihrem Unternehmen?; Skala von 1 = "nicht relevant" bis 4 = "sehr relevant"; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; dargestellte Antworten beziehen sich auf "eher relevant" und "sehr relevant"; n = 152



Im Kontext souveräner Cloud-Lösungen sehen 98 Prozent die betriebliche Souveränität als sehr relevant an. Sie beschreibt die Verfügbarkeit und Resilienz von Cloud-Infrastrukturen gegenüber Ausfällen, Störungen oder auch Cyber-Angriffen. Auch die Datensouveränität, das heißt die Selbstbestimmung der Nutzer über ihre Daten und ein hohes Maß an Transparenz und Kontrolle über deren Verortung und Nachvollziehbarkeit (Traceability), wird von fast allen Unternehmen (96 %) als wichtig erachtet. Aber auch die technische Souveränität, die die Nutzung offener Standards wie Open Source und die einfache Wechselmöglichkeit zu anderen Cloud-Anbietern umfasst, sowie die juristische Souveränität, dass deutsche oder europäische Gesetze nicht mit US-Gesetzen wie dem Cloud Act kollidieren, werden von fast allen Unternehmen als wichtig erachtet.

STARKER SHIFT RICHTUNG CLOUD

Unabhängig davon, für welche Cloud-Sourcing-Strategie beziehungsweise spezifischen Cloud-Modelle sich die Unternehmen entscheiden, wird es bis zum Jahr 2028 einen massiven Shift von IT-Kapazitäten in die Cloud geben: Während heute 40 Prozent der befragten Unternehmen mehr als 40 Prozent ihrer Anwendungen in der Cloud betreiben, soll dieser Anteil bis 2028 auf 91 Prozent steigen. Dabei kann es sich zwar sowohl um Lift & Shift als auch um die Cloud-native Transformation von Anwendungen handeln, jedoch ist die Richtung sehr deutlich.

MASSIVER SHIFT IN DIE CLOUD BIS 2028

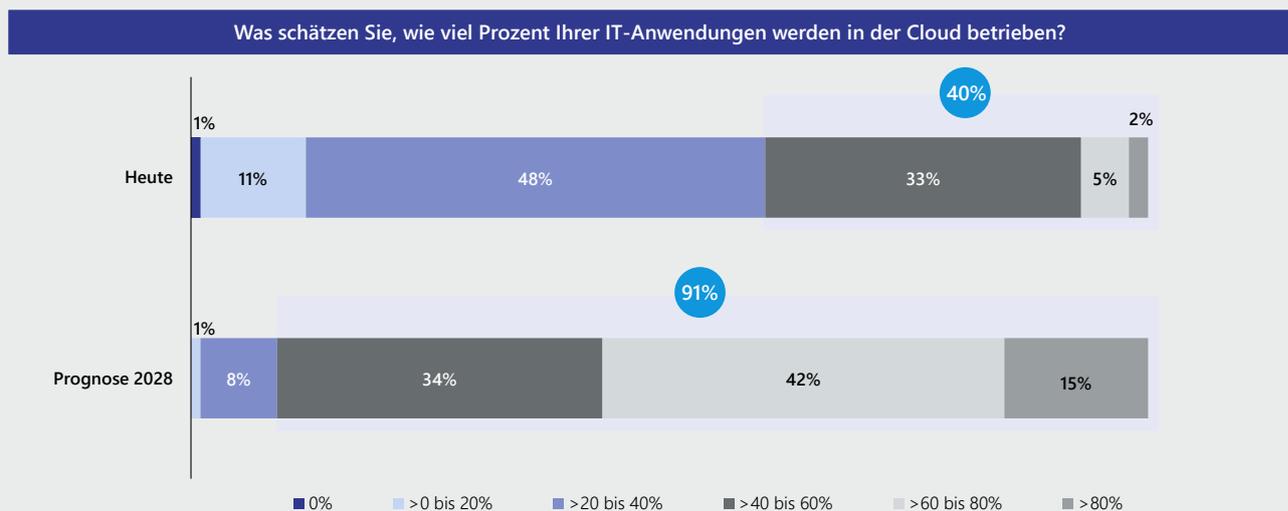


Abb. 22: Was schätzen Sie wie viel Prozent Ihrer IT-Anwendungen werden in der Cloud betrieben?; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 152



ENTSCHEIDUNGSKRITERIEN FÜR DIE AUSWAHL VON CLOUD-ANBIETERN

Darüber hinaus wurden die Studienteilnehmer befragt, welche Kriterien für die Auswahl eines Cloud-Anbieters entscheidend sind. In den meisten Fällen haben mehrere Faktoren einen Einfluss.

Für 85 Prozent der IT- und Business-Entscheider ist eine zumindest mittelfristige Preisstabilität ein wichtiges Entscheidungskriterium. Die angespannte konjunkturelle Lage, teilweise hohe Inflationsraten in den letzten Jahren und Schlagzeilen über massive Preiserhöhungen für Lizenzen beim Virtualisierungsspezialisten VMware, der 2023 von Broadcom übernommen wird, machen Unternehmen derzeit besonders preissensibel. Unvorhersehbare Preisentwicklungen können daher ein klares Argument gegen einzelne Cloud-Anbieter sein. 82 Prozent der Unternehmen erwarten daher auch flexible und kundenorientierte Preis- und Abrechnungsmodelle. Sie wünschen sich ein hohes Maß an Transparenz, nachvollziehbare Möglichkeiten der Kostensteuerung und die Möglichkeit, Leistungen bedarfsgerecht und nachvollziehbar abrechnen zu können – insbesondere bei dynamisch skalierbaren Workloads.

Genauso viele Unternehmen (82 %) achten bei der Cloud-Provider-Wahl darauf, ob die Zusammenarbeit auf Augenhöhe erfolgt und ob der Anbieter kundenorientiert handelt. Im Mittelpunkt stehen dabei Aspekte wie verlässliche Kommunikation, individuelle Beratung und die Bereitschaft, flexibel auf individuelle Anforderungen und Wünsche einzugehen.

Souveräne Cloud-Angebote sind für acht von zehn Studienteilnehmer ebenfalls ein Entscheidungskriterium. Dabei geht es insbesondere um die Einhaltung europäischer Datenschutzstandards, die Kontrolle des Datenzugriffs und die Möglichkeit, Dienste in vertrauenswürdigen, rechtlich klar geregelten Infrastrukturen zu betreiben. Dieser Aspekt spielte vor einigen Jahren noch eine untergeordnete Rolle, dürfte aber in Zukunft an Bedeutung gewinnen. Als Aspekt der Souveränität ist es für 70 Prozent der Unternehmen auch wichtig, Klarheit darüber zu haben, wie ein Exit, also der Wechsel von einem Cloud-Anbieter zu einem anderen, konkret ablaufen kann, wie die Prozesse dafür aussehen und mit welchen Kosten zu rechnen ist. Dies unterstreicht den Wunsch nach technologischer Unabhängigkeit und der Möglichkeit, bei veränderten Anforderungen oder Anbieter-konflikten ohne größere Risiken wechseln zu können. So geben laut der [Lünendonk-Studie 2024 „Der Markt für IT-Sourcing-Beratung in Deutschland“](#) 21 Prozent der Anwenderunternehmen an, eine Exit-Strategie im Vorfeld definiert zu haben und weitere 21 Prozent wollen eine solche entwickeln – was die Notwendigkeit der Planung von Exit-Szenarien unterstreicht.

85 %
der Unternehmen achten
bei der Cloud-Auswahl
auf eine mittelfristige
Preisstabilität.



Services im Bereich Data und AI sind für 67 Prozent ein wichtiges Entscheidungskriterium. Dies zeigt, dass Cloud-Plattformen nicht nur als Infrastruktur, sondern zunehmend auch als Enabler für datenbasierte Geschäftsmodelle gesehen werden. Hier haben die Hyperscaler einen klaren Vorteil gegenüber vielen anderen Cloud-Anbietern, die solche Services bisher nicht oder nur eingeschränkt anbieten.

ATTRAKTIVE PREISMODELLE, KUNDENORIENTIERUNG UND SOUVERÄNITÄTSANGEBOTE SIND WICHTIGE AUSWAHLKRITERIEN VON CLOUD-PROVIDERN

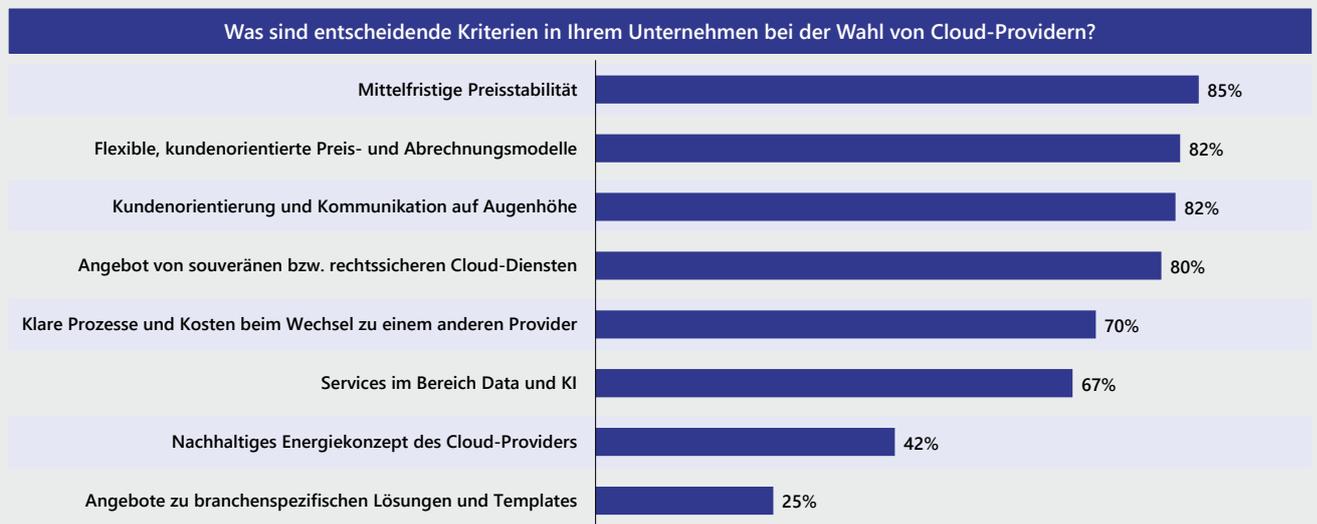


Abb. 23: Was sind entscheidende Kriterien in Ihrem Unternehmen bei der Wahl von Cloud-Providern?; Mehrfachantwort; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 38-125

Organisatorische und kulturelle Veränderungen meistern

IT-Modernisierungen und Cloud-Transformationen klingen rein begrifflich sehr technisch, haben in der Praxis aber auch eine starke organisatorische und kulturelle Komponente. Schließlich verändern sie etablierte Strukturen, Rollenbilder und Verantwortlichkeiten und erfordern ein Umdenken in der Zusammenarbeit zwischen IT, Fachbereichen und Management. Dies setzt voraus, dass Unternehmen nicht nur in neue Technologien, sondern auch in Change Management, Qualifizierung und eine offene, lernbereite Unternehmenskultur investieren, um den Wandel erfolgreich zu gestalten.

GROSSTEIL DER UNTERNEHMEN NIMMT ORGANISATIONSANPASSUNGEN VOR

63 Prozent der Studienteilnehmer nehmen daher im Rahmen von Modernisierungsprojekten auch organisatorische Anpassungen vor. Dazu zählen die Einführung neuer Rollen, die Neustrukturierung von Verantwortlichkeiten sowie die stärkere Verzahnung von IT- und Fachbereichen, um moderne Arbeitsweisen und agile Betriebsmodelle zu ermöglichen. Insbesondere Unternehmen, für die Refactoring oder Repurchasing als Modernisierungsstrategie in Frage kommt und die den Cloud-Anteil in den nächsten Jahren stark erhöhen wollen, nehmen auch organisatorische Anpassungen vor.

VIELE UNTERNEHMEN ERKENNEN DIE NOTWENDIGKEIT ORGANISATORISCHER VERÄNDERUNGEN BEI IT-MODERNISIERUNGEN

Sind infolge der Anwendungsmodernisierung, Cloud-Transformation und neuen Enterprise-Architekturen auch Organisationsanpassungen ein Bestandteil?

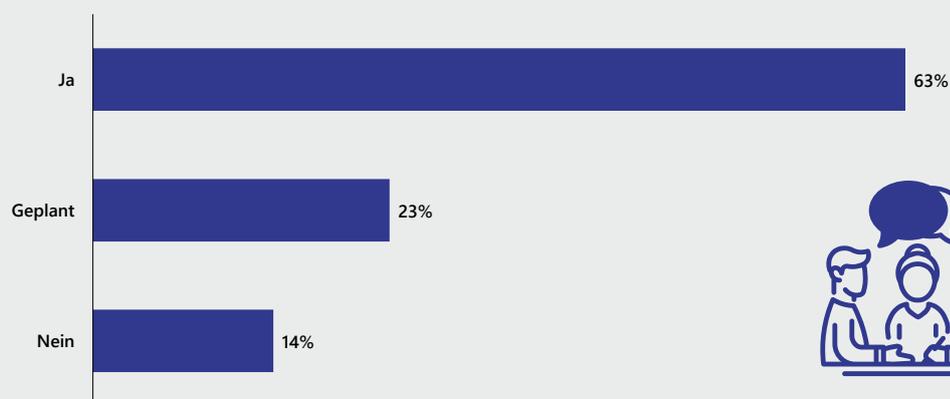


Abb. 24: Sind infolge von Anwendungsmodernisierung, Cloud-Transformation und neuen Enterprise-Architekturen auch Organisationsanpassungen ein Bestandteil?; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 152

Weitere 23 Prozent haben die Notwendigkeit solcher Maßnahmen erkannt und planen entsprechende Aktivitäten. Je nach Umfang der Cloud-/IT-Modernisierung und der bereits durchgeführten organisatorischen Optimierungen sind diese jedoch nicht zwingend erforderlich, weshalb 14 Prozent auch keine Maßnahmen planen.

MASSNAHMEN ZUR BEWÄLTIGUNG DER ORGANISATORISCHEN UND KULTURELLEN VERÄNDERUNGEN

Welche Maßnahmen werden am häufigsten eingesetzt? Hier zeigt sich, dass neun von zehn Unternehmen ihre Führungskräfte weiterbilden, um sie in die Lage zu versetzen, kulturelle Herausforderungen in ihren Teams zu meistern. Im Fokus stehen dabei der Umgang mit Widerständen, die Vermittlung von Veränderungszielen sowie die aktive Begleitung ihrer Teams durch Phasen des Umbruchs. Dies ist relevant, weil die IT-Modernisierung tief in bestehende Arbeitsweisen eingreift, neue Formen der Zusammenarbeit erfordert und traditionelle Rollenbilder, Entscheidungswege und Verantwortlichkeiten grundlegend verändert.

Mehr als 70 Prozent der Unternehmen setzen zudem Weiterbildungsmaßnahmen und Wissensmanagement ein, um das vorhandene Intellectual Property nicht zu verlieren. Ebenso arbeiten ähnlich viele Unternehmen mit externen Dienstleistern zusammen, die Mitarbeiter auf neue Technologien schulen.

58 Prozent fördern aktiv den Wissensaustausch zwischen Legacy- und Cloud-Experten durch Formate wie Workshops, um gegenseitiges Verständnis aufzubauen und technologische und organisatorische Brücken zwischen der alten und der neuen Systemwelt zu schlagen.

Ein überraschendes Ergebnis: Elf Prozent der Unternehmen holen in Rente gegangene Mitarbeiter zurück, damit sie ihr Wissen an jüngeren Mitarbeitern weitergeben können. Dies zeigt, wie groß die Abhängigkeit vom impliziten Systemwissen in Legacy-Umgebungen ist und wie begrenzt die Dokumentation in einigen Fällen ist. Zukünftig können sich weitere 14 Prozent vorstellen, bereits ausgeschiedene Mitarbeiter – auch gezwungenermaßen – zurückzuholen.

72 %
arbeiten mit externen
Dienstleistern zusammen,
um Mitarbeitende auf
neue Technologien zu
schulen.



AUS- UND WEITERBILDUNG DER MITARBEITENDEN SOWIE EINE UMFASSENDE KOMMUNIKATION IST BEI DER IT-MODERNISIERUNG UNABDINGBAR

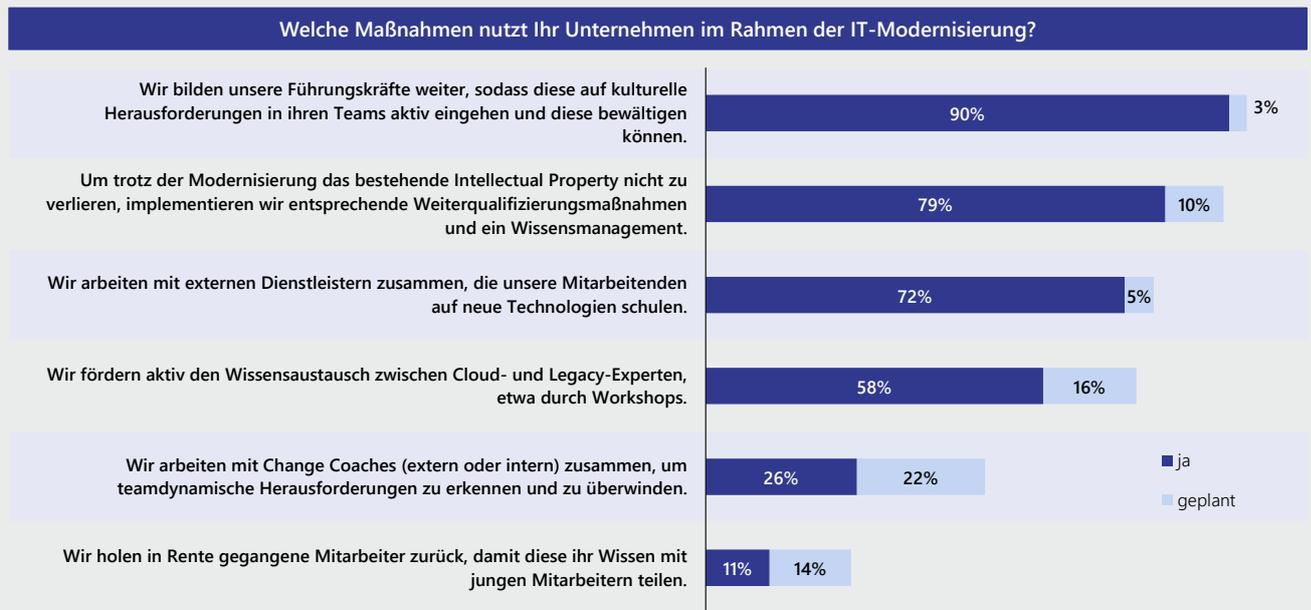


Abb. 25: Welche Maßnahmen nutzt Ihr Unternehmen im Rahmen der IT-Modernisierung?; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 152



Fazit

Die Studienergebnisse verdeutlichen, dass IT-Modernisierung längst nicht mehr nur ein technisches Projekt, sondern ein strategisches Gestaltungsfeld für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen ist. Der Veränderungsdruck nimmt spürbar zu: Bestehende Anwendungslandschaften stoßen vielerorts an ihre technischen, wirtschaftlichen und personellen Grenzen. So geben 73 Prozent der befragten Unternehmen an, dass zwischen 20 und 60 Prozent ihrer geschäftskritischen Kernanwendungen in den nächsten fünf Jahren modernisiert werden müssen. Bei den nicht-kritischen Anwendungen sind es sogar 84 Prozent.

WACHSENDE RISIKEN, SINKENDES KNOW-HOW: TREIBER DER IT-MODERNISIERUNG

Zu den wichtigsten Treibern der IT-Modernisierung zählen insbesondere steigende Sicherheitsanforderungen, regulatorische Vorgaben sowie die Notwendigkeit, technologische Komplexität zu reduzieren. 97 Prozent der befragten Unternehmen sehen steigende Cyber Security- und Regulatorikanforderungen als maßgeblichen Auslöser für Modernisierungsprojekte. Auch der demografische Wandel spielt eine zentrale Rolle: Der drohende Verlust von Know-how über Legacy-Systeme und veraltete Programmiersprachen veranlasst Unternehmen, technologische Abhängigkeiten zu hinterfragen und neue Strukturen zu schaffen. Zudem erschwert die zunehmende Alterung auch junger Anwendungen aufgrund kurzer Innovationszyklen die Wartung bestehender Systeme. Die Unternehmen reagieren darauf mit einer stärkeren Fokussierung auf standardisierte und integrierbare Architekturen sowie modulare Betriebsmodelle, die mehr Flexibilität und Anpassungsfähigkeit ermöglichen.

INVESTITIONSBEREITSCHAFT STEIGT – ABER DIE IT-MODERNISIERUNG HÄNGT VON STRATEGISCHER ABSTIMMUNG AB

Während Fachbereiche, das Enterprise Architecture Management oder das Management die treibenden Kräfte hinter der IT-Modernisierung sind, liegt die Budgetverantwortung in der Regel bei der Geschäftsführung oder dem CFO. Dies kann zu einem Spannungsfeld zwischen fachlichen Anforderungen und finanziellen Entscheidungswegen führen, das ein hohes Maß an Abstimmung und Kommunikation erfordert.



Positiv zu bewerten ist, dass 61 Prozent der Unternehmen ihr Budget für die IT-Modernisierung 2025 erhöhen wollen. Mit anziehender Konjunktur und mehr finanziellem Spielraum wollen 2026 sogar 83 Prozent ihr Budget erhöhen – ein deutliches Signal, dass IT-Modernisierung als Investition in die Zukunft verstanden wird. Entscheidend wird sein, diese Investitionen strategisch zu steuern und eine gemeinsame Vision über Abteilungsgrenzen hinweg zu etablieren. Ohne eine klare Strategie droht der Erfolg auszubleiben. Vor diesem Hintergrund kommt der Kommunikation zwischen Fachbereichen, IT und Management sowie dem Aufbau interdisziplinärer Kompetenzen eine zentrale Bedeutung zu. IT-Modernisierung wird nur gelingen, wenn Business-Mehrwert, technologische Machbarkeit und organisatorische Umsetzung zusammen gedacht werden.

ZWISCHEN ANPASSUNG UND NEUENTWICKLUNG: WIE UNTERNEHMEN IHRE IT-ARCHITEKTUREN ERNEUERN

Bei der Wahl der Modernisierungsstrategien zeigt sich ein heterogenes Bild. Viele Unternehmen setzen auf pragmatische, evolutionäre Ansätze wie das Replatforming, bei dem bestehende Anwendungen technisch angepasst werden, ohne die Architektur grundlegend zu verändern. Etwas seltener, aber immer noch für 64 Prozent relevant, ist das Refactoring, das eine grundlegende Überarbeitung hin zu modernen Architekturen wie Microservices umfasst. Noch weitergehende Maßnahmen wie der komplette Rebuild oder die Ablösung durch neue Standardsoftware (Repurchasing) werden seltener, aber vor allem dann gewählt, wenn Altsysteme nicht mehr zukunftsfähig sind oder die Weiterentwicklung zu kostenintensiv wird. Gleichzeitig zeigt sich, dass die Nutzung von SaaS-Lösungen bei geschäftskritischen Anwendungen noch zurückhaltend ist. Die Wahl der geeigneten Modernisierungsstrategie hängt daher von den Rahmenbedingungen, Anforderungen und Zielen ab.



KI-POTENZIALE WERDEN NUR SELTEN AUSGESCHÖPFT

Die Rolle der Künstlichen Intelligenz in der IT-Modernisierung und Cloud Transformation zeigt ein zweigeteiltes Bild. Potenziale werden beispielsweise bei der Codeanalyse, der Dokumentation oder der Identifikation von Sicherheitslücken gesehen. 69 Prozent der Befragten erwarten, dass KI dazu beitragen kann, implizites Wissen aus Legacy-Anwendungen zugänglich zu machen – ein entscheidender Beitrag angesichts des demografischen Wandels. Gleichzeitig fehlt es aber vielerorts noch an praktischen Erfahrungen und Vertrauen. In der Breite wird KI bei der IT-Modernisierung bislang eher ergänzend als treibend eingesetzt.



MODERNISIERUNG MIT WEITBLICK: ERFOLGSFAKTOREN FÜR NACHHALTIGE TRANSFORMATION

Die strategische Schlussfolgerung lautet daher: IT-Modernisierung ist kein einmaliges Projekt, sondern ein kontinuierlicher Anpassungsprozess an technologische, wirtschaftliche und regulatorische Veränderungen. Unternehmen sollten frühzeitig ein Zielbild entwickeln, Verantwortlichkeiten klären und die Budgetplanung mit den strategischen Prioritäten verknüpfen. Ebenso wichtig ist es, Modernisierungsstrategien entsprechend dem Reifegrad der bestehenden IT-Landschaft auszuwählen, die Potenziale neuer Technologien wie KI gezielt zu prüfen und vorhandenes Know-how systematisch zu sichern. Nur durch eine integrative Planung, die technologische, organisatorische und kulturelle Aspekte vereint, kann die Zukunftsfähigkeit der IT nachhaltig gesichert werden.



Nachwort

Eine solch umfassende Erhebung wäre ohne externe Unterstützung nicht umsetzbar gewesen und könnte auch nicht kostenfrei zur Verfügung gestellt werden. Aus diesem Grund danken wir folgenden Unternehmen für ihre freundliche Unterstützung bei der Studienumsetzung:

- Cognizant
- COSMO CONSULT
- Manage Now
- msg
- PKS Software
- Sopra Steria

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

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

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

Herzlichen Dank im Voraus!

Mario Zillmann



Beiträge der Studienpartner

LÜNENDONK IM INTERVIEW MIT COGNIZANT.....48

Siddharth Srinivasan, AVP & Head of Software & Platform Engineering, DACH Market Unit, Cognizant
Jennifer Wichmann, Vice President, Head of User and Cloud Platforms, Uniper

FACHBEITRAG VON COSMO CONSULT.....52

Maik Donner, Sales Lead AI

LÜNENDONK IM INTERVIEW MIT MANAGE NOW56

Dr. Christopher Hellmann, CTO
Ralph Stern, Head of Cloud & Application Integration Services
Sven Lippert, Principal Offerings Manager, Go-to-Market

LÜNENDONK IM INTERVIEW MIT MSG61

Dr. Lothar Essig, EVP Group Strategy, msg
Bernhard Slotta, Head of IT Infrastructure and Cloud Architecture, Paulaner Brauerei Gruppe

LÜNENDONK IM INTERVIEW MIT PKS66

Matthias Quaisser, Technical Sales Lead, PKS
Daniel Saltmann, Abteilungsleiter IT-Anwendungsentwicklung Leben, VOLKSWOHL BUND

LÜNENDONK IM INTERVIEW MIT SOPRA STERIA71

Klaus Wiedemann, Geschäftsführer und CEO Sopra Steria Custom Software Solutions



Cloud, KI und die Zukunft der Energie

IT-Modernisierung und Cloud-Transformation sind längst keine reinen IT-Projekte mehr – sie sind geschäftskritisch. Unternehmen stehen unter Druck, schneller zu innovieren, effizienter zu arbeiten und regulatorische Anforderungen einzuhalten. Im Interview erläutern Siddharth Srinivasan von Cognizant und Jennifer Wichmann von Uniper, warum Legacy-Systeme zur Wachstumsbremse werden können, welche Strategien wirklich greifen – und wie die Cloud zum Schlüssel für nachhaltigen Unternehmenserfolg wird. Technologie ist dabei kein Selbstzweck, sondern ein Mittel zur Umsetzung klarer Geschäftsziele.



Siddharth Srinivasan
AVP & Head of Software & Platform Engineering, DACH Market Unit
Cognizant



Jennifer Wichmann
VP, Head of User and Cloud Platforms
Uniper

LÜNENDONK: Wenn wir von IT-Modernisierung oder Cloud-Transformation sprechen, klingt das zunächst nach einem IT-Projekt. Aber sind das nicht Business-Projekte, die klare Geschäftsziele verfolgen?

JENNIFER WICHMANN: Ja, das ist richtig. IT-Modernisierung und Cloud-Transformation mögen auf den ersten Blick wie reine IT-Projekte erscheinen, aber in Wirklichkeit sind sie eng mit den Geschäftsstrategien und -zielen eines Unternehmens verknüpft. Diese Projekte zielen darauf ab, die Effizienz zu steigern, Kosten zu senken, die Flexibilität zu erhöhen und letztendlich den Geschäftserfolg zu fördern. Durch die Modernisierung der IT-Infrastruktur und die Nutzung von Cloud-Diensten können Unternehmen schneller auf Marktveränderungen reagieren, innovative Geschäftsmodelle entwickeln und ihren Kunden besseren Service bieten. Daher sind IT-Modernisierung und Cloud-Transformation tatsächlich Business-Projekte mit klaren Geschäftszielen.

SIDDHARTH SRINIVASAN: Dem stimme ich voll zu. Legacy-Systeme, die für spezifische Geschäftszwecke entwickelt wurden, müssen zunehmend transformiert werden, da sich die grundlegenden Geschäftsziele und -strategien geändert haben und weiterentwickeln. Um mit diesen Veränderungen Schritt zu halten, werden die Treiber für die IT- und Cloud-Transformation maßgeblich vom aktuellen Geschäftskontext jedes unserer Kunden und seiner spezifischen Landschaft bestimmt.

"IT-Modernisierung und Cloud-Transformation sind Business-Projekte mit klaren Geschäftszielen."



Jennifer Wichmann
Uniper



LÜNENDONK: Welche Modernisierungsstrategien hat Uniper?

JENNIFER WICHMANN: Uniper legt großen Wert auf die kontinuierliche Modernisierung der IT-Infrastruktur, um stabile und sichere Betriebsabläufe zu gewährleisten. Dies umfasst die Schließung alter Rechenzentren und die Migration in die Cloud, um die Sichtbarkeit und Nutzbarkeit von Daten zu verbessern und die Benutzererfahrung zu optimieren. Ein wichtiger Aspekt dieser Modernisierung ist die Reduzierung technischer Schulden, die durch veraltete Komponenten in der Technologie-Stack wie Betriebssysteme, Datenbanken und Softwareversionen verursacht werden. Uniper hat daher frühzeitig Cloud-Technologien von Microsoft übernommen und ein Public Cloud Framework implementiert. Modernisierung und Cloud-Technologien bilden im Übrigen auch den Grundstein für den nächsten innovativen Schritt – die Nutzung von KI.

SIDDHARTH SRINIVASAN: Unsere Kunden verfolgen eine mehrgleisige Modernisierungsstrategie, da wir festgestellt haben, dass Einheitslösungen selbst für Kunden ähnlicher Branchen nicht funktionieren. Die IT-Landschaft ist ein heterogener Mix aus kundenspezifischen Legacy-Systemen, branchenspezifischen Legacy-COTS – also Standardprodukten –, modernen Anwendungen und SaaS-Lösungen, um nur einige zu nennen. Daher konzentrieren sich viele Unternehmen im Wesentlichen darauf, zunächst die funktionalen Schulden abzubauen und anschließend die technischen Schulden zu reduzieren. Ziel ist es, den Zielzustand mit einem vereinfachten Anwendungsmix zu erreichen.

LÜNENDONK: Was waren die Treiber für die IT-Modernisierung?

JENNIFER WICHMANN: Durch die Modernisierung der IT-Infrastruktur und die Nutzung von Cloud-Diensten kann Uniper die Effizienz seiner Betriebsabläufe erheblich steigern und gleichzeitig die Betriebskosten senken. Dies ermöglicht eine schnellere Verarbeitung von Daten und eine verbesserte Nutzung von Ressourcen. Moderne IT-Infrastrukturen und Cloud-Technologien bieten eine höhere Flexibilität, die es Uniper ermöglicht, schneller auf Marktveränderungen zu reagieren und innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln. Dies ist besonders wichtig, da Uniper wesentlich zur Energiewende beiträgt.

Mit der IT-Modernisierung kann Uniper die Umsetzung seiner Geschäftsstrategie beschleunigen und die Geschwindigkeit der Veränderungen erhöhen, die das Unternehmen liefern kann. Uniper wird weiterhin einen bedeutenden Beitrag zur Sicherheit der Energieversorgung in Deutschland und Europa leisten und sich als Schlüsselakteur in der grünen Transformation positionieren. Die Modernisierung der IT-Infrastruktur unterstützt diese Ziele, indem sie die Resilienz und Sicherheit der Betriebsabläufe verbessert.

"Die IT-Landschaft ist ein heterogener Mix aus kundenspezifischen Legacy-Systemen, branchenspezifischen Legacy-COTS – also Standardprodukten –, modernen Anwendungen und SaaS-Lösungen."



Siddharth Srinivasan
Cognizant

SIDDHARTH SRINIVASAN: Die Haupttreiber für die IT-Modernisierung sind aus unserer Sicht die Notwendigkeit, die Agilität bei der Einführung von Produkten und Dienstleistungen zu erhöhen, die Neugestaltung eines neuen Betriebsmodells, bei dem Business und IT in einem produktzentrierten Modell aufeinander abgestimmt sind, und die Schaffung eines Ökosystems, das eine schnelle Einführung von GenAI-Technologien gewährleistet.

LÜNENDONK: Regulatorische Anforderungen sind oft ein Hindernis für die Cloud-Nutzung. Wie geht Uniper damit um?

JENNIFER WICHMANN: Die Einhaltung regulatorischer Anforderungen ist ein wesentlicher Aspekt bei der Nutzung von Cloud-Diensten. Moderne Cloud-Technologien bieten fortschrittliche Sicherheitslösungen, die helfen, Sicherheitslücken frühzeitig zu erkennen und zu beheben. Dies trägt zur Erhöhung der Datensicherheit und zur Verbesserung der Resilienz der Betriebsabläufe bei. Das IT-Governance-Modell von Uniper sowie die regelmäßige Durchführung von Audits tragen wesentlich zur Einhaltung der regulatorischen Anforderungen bei.

SIDDHARTH SRINIVASAN: Vorschriften und Compliance bilden die Grundlage für jede IT-Transformation und Cloud-Einführung. Kurz gesagt: Eine Modernisierung ist, unabhängig von den Geschäftstreibern, nicht möglich, wenn die Ziellösung nicht konform ist. Wir können jedoch mit Sicherheit sagen, dass die Ziellösungen moderner Plattformen und Hyperscaler die branchen- und standortspezifischen Compliance-Anforderungen in hohem Maße erfüllen.

LÜNENDONK: Welche Cloud-Strategie verfolgt Uniper?

JENNIFER WICHMANN: Uniper hat sich für eine Full-Public-Cloud-Strategie und sogar eine Single-Cloud-Strategie entschieden. Eine Single-Cloud-Strategie ermöglicht eine zentralisierte Verwaltung und Governance, was die Einhaltung von Sicherheits- und Compliance-Richtlinien erleichtert. Dies ist besonders wichtig für Unternehmen wie Uniper, die in stark regulierten Branchen tätig sind.

Die Cloud-Architektur ermöglicht eine schnelle Skalierung der Workloads, was besonders wichtig ist, da sich Geschäftspläne und Kundenanforderungen schnell ändern können. Die Cloud-Plattform kann dynamisch und schnell an diese Änderungen angepasst werden, ohne dass eine radikale Neugestaltung erforderlich ist.

"Vorschriften und Compliance bilden die Grundlage für jede IT-Transformation und Cloud-Einführung."



Siddharth Srinivasan
Cognizant

LÜNENDONK: Welche Business-Trends sehen Sie in der Energiewirtschaft und wie sind die IT-Landschaften in der deutschen Energiewirtschaft darauf ausgerichtet?

JENNIFER WICHMANN: Die Energiewirtschaft ist derzeit von mehreren wichtigen Trends geprägt. Die Energiewende, also der Übergang zu einer kohlenstoffarmen, umweltfreundlichen und zuverlässigen Energieversorgung, ist ein zentraler Trend. In diesem Zusammenhang ist der Ausbau der erneuerbaren Energien, insbesondere der Wind- und Solarenergie, ein weiterer wichtiger Trend. Unternehmen der Energiewirtschaft setzen verstärkt auf Maßnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz und zur Förderung der Nachhaltigkeit.

Die IT-Landschaften in der deutschen Energiewirtschaft sind darauf ausgerichtet, diese Trends zu unterstützen und die Herausforderungen der Branche zu meistern. Die oben genannten Modernisierungs- und Cloud-Maßnahmen leisten dazu einen entscheidenden Beitrag.

Darüber hinaus wird der Einsatz von KI immer wichtiger, um Prozesse zu optimieren und innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln. KI-Anwendungen kommen insbesondere bei der Analyse großer Datenmengen in allen Unternehmensbereichen sowie bei modernen, auf KI ausgerichteten Arbeitsplätzen zum Einsatz.

SIDDHARTH SRINIVASAN: Es gibt einige tektonische Verschiebungen, die durch makro- und geopolitische Faktoren sowie durch veränderte Konsumgewohnheiten der Verbraucher verursacht werden. Beispielsweise wird die zunehmende Verbreitung von Elektrofahrzeugen dazu führen, dass Verbraucher für das Aufladen ihres Autos einen anderen Energiebedarf haben. Dies führt zu einer stärkeren Fragmentierung des Energiebedarfs der Verbraucher und der Plattformen, über die sie diese beziehen möchten. Die IT wird bei der Gestaltung dieser Ergebnisse eine wichtige Rolle spielen.

"Unternehmen der Energiewirtschaft setzen verstärkt auf Maßnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz und zur Förderung der Nachhaltigkeit."



Jennifer Wichmann
Uniper



Vergessen Sie alles, was Sie über ERP zu wissen glaubten

Warum klassische Implementierungsstrategien und Change-Projekte nicht mehr reichen – und wie Künstliche Intelligenz den Systemmarkt auf den Kopf stellt

Maik Donner ist Sales Lead AI bei COSMO CONSULT mit über zehn Jahren ERP- und Digitalisierungserfahrung in der Fertigungsindustrie. Aus der Kombination von IT-Strategie, Prozessverständnis und Microsoft-Technologien entwickelt er bei COSMO praxisnahe KI-Lösungen, die Unternehmenssysteme intelligent miteinander verbinden. Mit dem von ihm federführend mitentwickelten Konzept „Bridging AI“ unterstützt er Unternehmen dabei, bestehende ERP-, CRM- und BI-Landschaften gezielt durch KI-Use-Cases zu erweitern – besonders dort, wo klassische Systeme an ihre Grenzen stoßen.



Maik Donner
Sales Lead AI
COSMO CONSULT

Jeder kennt das Bonmot des berühmten Ökonomen und Management-Gurus Peter Drucker „Culture eats strategy for breakfast“. Oder auf gut Deutsch: Kultur wischt mit Strategie den Boden auf. Die Erkenntnis, dass ohne Berücksichtigung der Unternehmenskultur – mit- hin der beteiligten Menschen – jeder noch so gut gemeinte Plan keine Chance hat, gehört längst zum Einmaleins des Management-Wissens. Zuletzt hat die fortschreitende Digitalisierung klar gemacht, dass man die damit verbundenen Change-Prozesse in den Unternehmen auf keinen Fall unterschätzen darf. Die digitale Revolution geht mit großen Erschütterungen einher. Wer aber glaubt, dass dies bereits der Gipfel ist, wird sein blaues Wunder erleben.

In der Welt der Unternehmenssoftware muss man heute feststellen: Wie auch immer Kultur und Strategie zueinander stehen – Künstliche Intelligenz wischt mit beiden den Boden auf. Was sich derzeit in Systemhäusern, Konzernen und im klassischen Mittelstand bran- chenübergreifend abspielt, ist nicht mehr nur ein Wandel. Es ist ein Erdbeben. Neue KI- Entwicklungen und -Technologien schießen wie Pilze aus dem Boden. Und sie stellen nicht nur klassische Tools oder Prozesse infrage, sondern die Art, wie wir über Strategie, Kultur und Technologie denken. KI verändert unseren Begriff von Arbeit, unser Selbstverständnis und vor allem: Sie verändert die Art und Weise, wie wir Probleme lösen.



MUSS MAN DAVOR ANGST HABEN?

Ganz klare Antwort: Nein. Aber man sollte sich darauf einstellen, dass die Welt nach KI eine andere sein wird. Und das gilt besonders für die Welt der Unternehmenslösungen. Wer es beruflich mit der Digitalisierung von Unternehmen zu tun hat und zum Beispiel ERP- oder CRM-Systeme implementiert, ist damit jetzt schon in seiner täglichen Arbeit konfrontiert. Wo man Business-Lösungen vorwiegend strategisch dachte, Anforderungen in einem großen Lösungsentwurf zusammenfasste, hat man mit KI jetzt die Möglichkeit, agiler vorzugehen. Viele Probleme lassen sich mit den neuen Technologien auch kurzfristig, situativ und systemunabhängig lösen.

Das klingt zunächst nicht nach einer großen Veränderung – aber das ist es. Man muss die Entwicklung nur weiterdenken. In Zukunft sind für die Unternehmen umfassende Systemarchitekturen, Software-Plattformen und Infrastrukturen ganz einfach über die Cloud zugänglich. Und die Cloud liefert auch gleich die nötige KI-Rechenpower und die universelle Verfügbarkeit mit. Das macht Hochtechnologie zu einer ganz normalen Sache. Und das hat natürlich auch Auswirkungen auf das Geschäftsmodell der Systemanbieter. Wenn einmal die Entscheidung für das individuell passende Cloud-Modell getroffen ist, ist die Implementierung einzelner Lösungen oder Prozesse keine große Sache mehr. Es geht dann eher darum, den Kunden dabei zu helfen, Chancen zu erkennen und direkt in Geschäftsvorteile zu transformieren.

WO IN ZUKUNFT DIE MUSIK SPIELT

Man muss dabei im Kopf behalten, dass KI keine Lösung, Software oder Funktionalität ist. KI ist das Prinzip, komplexe Herausforderungen „rückwärts“ zu denken. Das ist anders als bei den aktuellen Nicht-KI-Systemen, bei denen die Probleme gewissermaßen vordefiniert werden, um sie dann durch die Software zu lösen. Das funktioniert gut bei Aufgaben, die schon lange bekannt sind oder die sich prinzipiell nicht ändern. Allerdings braucht man dafür einen Masterplan und für jedes Aufgabenfeld eine eigene Lösung. Das bedeutet: Im Mittelpunkt aller Aktivitäten stehen nicht die Aufgaben, sondern die Systeme, die diese Aufgaben bewältigen. Was aber, wenn sich die Anforderungen oder die Rahmenbedingungen kurzfristig ändern? Wenn man neue Ideen hat? Wenn man etwas ohne monatelangen Vorlauf einfach ausprobieren will?

"Was sich derzeit abspielt, ist nicht mehr nur ein Wandel. Es ist ein Erdbeben."



Maik Donner
COSMO CONSULT



Stellen Sie sich vor, Sie haben einen Assistenten, der Ihr Unternehmen besser kennt als Sie. Der, wenn Sie ihm Ihr Problem erklärt haben, sich direkt daran macht, es für Sie zu lösen. Und dabei auch noch Verbesserungsvorschläge hat oder Dinge berücksichtigt, die Ihnen noch gar nicht klar waren. Das ist KI in Aktion. Wie man sieht, ist an keiner Stelle von Software, Anwendungen oder Technologien die Rede. Hier geht es nur darum, auf möglichst einfache und intuitive Weise Probleme zu lösen. Wenn Sie denken, dass dies nach Zukunftsmusik klingt: Solche KI-Assistenten sind heute schon im Einsatz. Und sie entwickeln sich mit rasanter Geschwindigkeit weiter.

KI IST GEKOMMEN, UM ZU BLEIBEN

Mit Fug und Recht kann man hier das große Wort vom „Paradigmenwechsel“ gebrauchen. Solche Wechsel, Umwälzungen oder Game Changer wurden im Zuge der Digitalisierung recht inflationär verkündet. Aber Künstliche Intelligenz macht damit Ernst. KI hat das Potenzial, einen ungeheuren Produktivitätsschub in die Unternehmen zu bringen. Sie kann aber auch für gewaltige Erschütterungen sorgen, indem sie Altbekanntes über den Haufen wirft. Derzeit befinden wir uns noch in einer Phase, in der sich Standards etablieren und Anwendungsbereiche ausgelotet werden. Aber es ist keine Frage: KI-Technologien und -Konzepte sind gekommen, um zu bleiben.

Das ist keine Mode, kein Trend und auch nicht der neueste Marketing-Hype. Die große Mehrheit der Unternehmen hat erkannt, dass sich hier eine Entwicklung anbahnt, die in ihrer Bedeutung und Unumkehrbarkeit vergleichbar ist mit der Industrialisierung oder der Anwendung von Elektrizität. Und genauso, wie digitale Technologien in praktisch alle Bereiche des Lebens Einzug gehalten haben, wird bald auch KI in allem stecken. Software-Integratoren und Systemanbieter können davon schon heute ein Lied singen. Ihre Welt der klassischen Plattformen, in der sich alles um den ERP-Kern und seine Anwendungsperipherie dreht, ist schon dabei, sich auf den Kopf zu stellen.

DIE ZEIT DER GROSSEN ENTWÜRFE IST VORBEI

Anstatt über Jahre an einer idealen Soll-Prozesslandschaft zu feilen, wird man in Zukunft agiler und granularer vorgehen. Im Zentrum steht dann nicht mehr der große ERP-Entwurf, sondern das konkrete Problem und die Frage, wie man es mithilfe von KI-Komponenten lösen und zugleich ERP-lesbar machen kann. Damit verändern sich nicht nur Implementierungsweisen oder Anwendungsgewohnheiten. Es ändern sich auch die Rollen, an die sich über Jahrzehnte der Zusammenarbeit Unternehmen und IT-Dienstleister gewöhnt haben.

"Die große Mehrheit der Unternehmen hat erkannt, dass sich hier eine Entwicklung anbahnt, die in ihrer Bedeutung und Unumkehrbarkeit vergleichbar ist mit der Industrialisierung oder der Anwendung von Elektrizität."



Maik Donner
COSMO CONSULT



PowerPoints brauchen keine 100 Strategie-Folien, um zu zeigen, wie man ein konkretes Problem lösen kann. Die Dienstleister müssen sich von ihren starren Implementierungsprozeduren verabschieden. Der Fokus wird nicht mehr auf der Orchestrierung von System-Architekturen liegen, um die ideale Balance zwischen Standardkonformität und individueller Anpassung zu finden. KI-basierte Tools und Assistenzsysteme ersetzen das klassische Customizing. Auf der anderen Seite verschieben sich bei den Kunden die Aktivitäten, die zuvor von der IT-Umsetzung her gedacht wurden, zu solchen, die von den Anforderungen und dem Wissen der Fachabteilungen getrieben werden.

GESCHWINDIGKEIT IST TRUMPF

Der eine oder andere Leser mag denken, dass das alles nichts wirklich Neues ist. Cloud-Plattformen und Service-Architekturen sind schon lange etabliert, und ihr Prinzip besteht ja darin, technologische Komplexität zu überwinden, damit man nicht in Softwarelösungen, sondern in Problemlösungen denken kann. Aber tatsächlich kommt mit KI eine neue Qualität ins Spiel: die Geschwindigkeit. KI-Technologien machen es möglich, zugleich schnell und auf der Basis fundierten Wissens auf Marktänderungen, Chancen oder auch Krisen zu reagieren. Während andere noch an ihren Prozessen herumschrauben oder nach der perfekten System-Architektur suchen, kann man sich mit KI-Unterstützung schon längst um die eigentliche Problemlösung gekümmert haben.

In dieser Geschwindigkeit liegt auch die kulturelle Herausforderung. Wir alle haben unsere lieb gewonnenen Prozesse. Da werden Probleme erst bis ins Detail analysiert, definiert, in Arbeitsschritte unterteilt, an die vorhandenen Software-Werkzeuge angepasst und so weiter. Man muss es so klar sagen: KI bringt dieses ganze Gebäude zum Einsturz. Schnelle Reaktionsfähigkeit, Flexibilität und Agilität werden durch die neuen Tools und Agenten zu bestimmenden Faktoren unserer Arbeit. Und das nicht in einem gemütlichen Transformationsprozess, sondern in Höchstgeschwindigkeit. Kein Unternehmen sollte das auf die leichte Schulter nehmen. Zwar müssen sich nicht alle neu erfinden, aber viele müssen sich neu entdecken. Der große Pluspunkt sind die KI-Lösungen selbst: Auch eingefleischte Skeptiker werden, sobald sie die Tools einmal in Aktion erlebt haben, sehr schnell erkennen, welche ungeheuren Möglichkeiten in ihnen stecken.

"Nicht alle müssen sich neu erfinden, aber viele müssen sich neu entdecken."



Maik Donner
COSMO CONSULT

Mehr als nur Rehosting: Warum IT-Modernisierung heute Business-Transformation bedeutet

Wer heute von IT-Modernisierung spricht, denkt längst nicht mehr nur an Rehosting oder Systemablösung. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, technologische, organisatorische und wirtschaftliche Faktoren in Einklang zu bringen – oft unter hohem Zeit- und Budgetdruck. Im Interview zeigen die Experten von Manage Now, wie moderne IT-Architekturen entstehen, wo die größten Hebel für Effizienz und Resilienz liegen – und warum erfolgreiche Transformation mehr ist als ein technisches Projekt. Dr. Christopher Hellmann, Sven Lippert und Ralph Stern sprechen über konkrete Einstiegspunkte, bewährte Strategien im Umgang mit Legacy-Systemen, neue Betriebsmodelle und die Bedeutung von Enablement und Kulturwandel. Ein Gespräch für alle, die IT nicht als Kostenfaktor, sondern als strategischen Hebel verstehen.

LÜNENDONK: Die Lünendonk-Studie zeigt deutlich, dass viele Unternehmen Modernisierungsbedarf bei ihren Anwendungen haben, da diese den heutigen und zukünftigen Marktanforderungen nicht mehr ausreichend gerecht werden. In welchen Bereichen sehen Sie besonders großen Bedarf?

DR. CHRISTOPHER HELLMANN: Die Ergebnisse der Lünendonk-Studie unterstreichen unsere Beobachtungen: Es gibt vier zentrale Handlungsfelder, in denen der Druck zur Modernisierung besonders hoch ist. Erstens betrifft das die klassischen Kernsysteme, die für die Steuerung geschäftskritischer Prozesse verantwortlich sind. Dahinter verbergen sich oft Anwendungen, die noch auf Mainframes oder proprietären Altsystemen laufen. Hier stehen Unternehmen vor einer Vielzahl an Herausforderungen: hohe Komplexität, steigende Betriebskosten, akuter Fachkräftemangel – insbesondere bei Nischen-Technologien wie zum Beispiel COBOL – sowie lückenhafte Dokumentation. All das wirkt sich negativ auf die Innovationsfähigkeit aus, etwa der Integration von Echtzeit-Datenanalysen oder KI-Anwendungen.

Ein zweites zentrales Feld ist das ERP-Umfeld. Getrieben wird der Modernisierungsdruck vor allem durch die strategische Neuausrichtung von SAP und dem angekündigten Ende des Mainstream Supports für SAP ECC 6.0 und R/3. Die Lünendonk-Studie zeigt: 97 Prozent der Unternehmen berücksichtigen geschäftskritische Anwendungen im Rahmen ihrer IT-Modernisierungsstrategie – ERP-Systeme gehören hier in vielen Fällen zu den Schlüsselkomponenten.



Dr. Christopher Hellmann
CTO

Manage Now



Ralph Stern
Head of Cloud &
Application Integration
Services

Manage Now



Sven Lippert
Principal Offerings
Manager, Go-to-Market

Manage Now



SVEN LIPPERT: Auch im Bereich Produktionssteuerung und Supply Chain Management sehen wir großen Handlungsbedarf. Neue Technologien bieten Unternehmen heute die Möglichkeit, ihre Betriebsabläufe durch Echtzeitanalyse, Sensordatenintegration und KI-basierte Anomalieerkennung signifikant zu verbessern. Die Studie zeigt, dass gerade die schnelle Alterung von Applikationen und die mangelnde Skalierbarkeit zentrale Probleme darstellen. Das bestätigt unsere Erfahrung: Wer hier modernisiert, erhöht nicht nur die Effizienz, sondern auch die Resilienz seines Geschäftsmodells.

RALPH STERN: Ergänzend kommt das Thema Datenplattformen hinzu. Die Modernisierung der Datenarchitektur ist oft ein entscheidender Enabler für weitergehende Digitalisierungsschritte. Ohne zentrale, performante und sichere Datenplattformen lassen sich weder Echtzeit-Reporting noch Prozessautomatisierung oder KI-Anwendungen skalierbar umsetzen. Laut Studie geben 52 Prozent der Unternehmen an, dass sich Einschränkungen in den Bestandssystemen negativ auf die Geschäftstätigkeit und die Digitalisierungsstrategie auswirken. Das unterstreicht, wie groß der Handlungsdruck in diesem Bereich ist. Zudem nimmt die Bedeutung von Datenhoheit und regulatorischer Konformität kontinuierlich zu – eine Herausforderung, die mit veralteten Strukturen kaum lösbar ist.

LÜNENDONK: Wie nähern sich Ihre Kunden dem Thema Anwendungsmodernisierung? Gibt es typische Einstiegspunkte oder Auslöser, die Sie beobachten?

SVEN LIPPERT: Die Auslöser sind vielfältig. Ein Klassiker: Die Softwarehersteller stellen die Unterstützung für alte Plattformen ein, was bei den Kunden zu einem akuten Handlungsdruck führt. Aber auch regulatorische Veränderungen, Sicherheitsvorfälle oder identifizierte Compliance Gaps spielen eine zunehmende Rolle. Nicht zu unterschätzen sind auch ökonomische Aspekte – etwa, wenn der Betrieb alter Systeme schlicht zu teuer wird. Die Lünendonk-Studie bestätigt: 97 Prozent der Befragten sehen Security- und Regulatorikanforderungen als wesentliche Treiber für IT-Modernisierung.

DR. CHRISTOPHER HELLMANN: Häufig beobachten wir auch, dass sich technologische Veränderungen mit wirtschaftlichen Zwängen überlagern. Ein gutes Beispiel ist der Trend hin zu Cloud-only-Lizenzmodellen, der mit signifikanten Preisveränderungen einhergeht. Gleichzeitig entstehen durch Plattformen wie SAP BTP neue Möglichkeiten, innovative Funktionen im Bereich KI, Analytics oder Automatisierung zentral und skalierbar umzusetzen. Für viele Unternehmen sind solche Plattformen der initiale Impuls, um überhaupt eine umfassende Modernisierungsstrategie aufzusetzen.

"Die Modernisierung der Datenarchitektur ist oft ein entscheidender Enabler für weitergehende Digitalisierungsschritte. Ohne zentrale, performante und sichere Datenplattformen lassen sich weder Echtzeit-Reporting noch Prozessautomatisierung oder KI-Anwendungen skalierbar umsetzen."



Ralph Stern
Manage Now

RALPH STERN: Ein weiterer wichtiger Einstiegspunkt ist das Experimentieren mit neuen Technologien wie Containerisierung oder Open Source. Diese Technologien erlauben es, unabhängig von der Legacy-Infrastruktur neue Applikationen und Applikationsarchitekturen zu entwickeln und zu testen. Solche Pilotprojekte dienen dann häufig als Blaupause für die spätere Ablösung bestehender Systeme – entweder schrittweise oder im Rahmen eines modularen Transformationsprogramms.

LÜNENDONK: Viele Unternehmen agieren derzeit unter konjunkturell bedingten Budgetrestriktionen. Wie kann es dennoch gelingen, Modernisierungsinvestitionen anzustoßen? Was sind aus Ihrer Sicht überzeugende Argumente gegenüber den Budgetverantwortlichen?

DR. CHRISTOPHER HELLMANN: Ein entscheidender Faktor ist, zwischen Pflicht und Kür zu unterscheiden. Themen wie IT-Sicherheit und regulatorische Anforderungen lassen sich nicht aufschieben – sie sind zwingend umzusetzen. Gleichzeitig ist es wichtig, den strategischen Mehrwert von Modernisierung herauszuarbeiten. Die Studie zeigt, dass 83 Prozent der befragten Unternehmen über die notwendigen finanziellen Mittel verfügen, um anstehende Modernisierungsmaßnahmen umzusetzen – ein Indiz dafür, dass die Relevanz dieser Investitionen im Management erkannt wird.

SVEN LIPPERT: Gleichzeitig geht es darum, Prioritäten richtig zu setzen. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten ist Modernisierung ein Weg, um neue Wachstumsimpulse zu schaffen – beispielsweise durch bessere Kundenerlebnisse oder höhere Automatisierung. Wir bei Manage Now verstehen uns dabei nicht nur als technischer Dienstleister, sondern als Sparringspartner für Business und IT. Mit unserem End-to-End-Verständnis der Prozesse und der operativen Anforderungen helfen wir unseren Kunden, genau die Initiativen zu identifizieren, die schnell einen klaren Return liefern.

LÜNENDONK: Eine wichtige Entscheidung ist die Wahl des Modernisierungsansatzes. Welche Strategien diskutieren Sie mit Ihren Kunden bei der Modernisierung von Altsystemen: eher evolutionär im Sinne von Rehosting oder eher disruptiv im Sinne von Rearchitecting?

RALPH STERN: Unsere Erfahrung zeigt: Die meisten Unternehmen setzen auf eine evolutionäre Herangehensweise. Disruptive Big-Bang-Projekte sind selten, weil sie zu hohe Risiken und Kosten bergen. Stattdessen sehen wir häufig eine Kombination aus Rehosting – etwa in unsere Private Cloud –, gefolgt von Replatforming und schrittweisem Refactoring. So können einzelne Prozesse herausgelöst und in Microservices überführt werden. Diese Modularisierung ermöglicht eine bessere Skalierbarkeit und geringere Abhängigkeit von monolithischen Altsystemen.

"Ein entscheidender Faktor ist, zwischen Pflicht und Kür zu unterscheiden. Themen wie IT-Sicherheit und regulatorische Anforderungen lassen sich nicht aufschieben – sie sind zwingend umzusetzen."



Dr. Christopher Hellmann
Manage Now



SVEN LIPPERT: Das bedeutet auch, dass Kunden zunehmend hybride Architekturen erwarten – und zwar nicht nur technologisch, sondern auch im Betrieb. Manage Now unterstützt seine Kunden genau dabei: Wir stellen sicher, dass Legacy- und Cloud-native-Komponenten operativ als auch aus Governance-Sicht nahtlos zusammenarbeiten. Mit unserem Orchestration-Layer in Verbindung mit dem Kundenportal integrieren und managen wir alle Services über eine zentrale Plattform und schaffen damit Transparenz, Steuerbarkeit und Compliance.

LÜNENDONK: Ein oft unterschätzter Aspekt ist der Kulturwandel. Wie gelingt es, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für neue Technologien und Cloud-basierte Arbeitsweisen zu gewinnen? Haben Sie erfolgreiche Veränderungsansätze dafür erlebt?

RALPH STERN: Cloud ist nicht nur ein technisches, sondern vor allem ein organisatorisches Thema. Die Transformation betrifft nicht nur die Infrastruktur, sondern auch Betriebsmodelle, Rollen und Verantwortlichkeiten. Deshalb ist es wichtig, Mitarbeitende frühzeitig einzubinden – mit Schulungen, Zertifizierungen und praxisnahen Enablement-Formaten. Ein bewährter Ansatz ist es, Freiräume zu schaffen, in denen neue Technologien ausprobiert werden können. Dieses Learning by Doing stärkt das Vertrauen in die neuen Modelle und fördert die Übernahme von Verantwortung.

DR. CHRISTOPHER HELLMANN: Auch auf unserer Seite ist diese Veränderung spürbar. Manche Services, die wir heute standardisiert anbieten, sind ursprünglich aus konkreten Kundenprojekten heraus entstanden. Diese Nähe zum operativen Bedarf erfordert von unseren Teams ein hohes Maß an Flexibilität, Lernbereitschaft und Kundenzentrierung. Um das zu fördern, setzen wir intern auf neue Rollenmodelle und Entwicklungspfade, die den Wandel aktiv begleiten.

LÜNENDONK: Kein IT-Modernisierungsprojekt gleicht dem anderen, dennoch gibt es aus Sicht der Studienteilnehmer einige Faktoren, die für den Erfolg von Projekten entscheidend sind. Unter anderem werden eine klare Strategie und Planung sowie eine intensive Kommunikation zwischen den Teams und dem Management als wichtige Maßnahmen genannt. Welche weiteren Erfolgsfaktoren sehen Sie bei Ihren Kunden?

SVEN LIPPERT: Eine klare Strategie ist das A und O, doch genauso wichtig sind das richtige Setup und eine realistische Roadmap. Die Lünendonk-Studie benennt zurecht Kommunikation und Planung als zentrale Erfolgsfaktoren. Ergänzend dazu sehen wir die Rolle der technischen Architektur: Nur wenn auf Kunden- und Dienstleisterseite kompetente Architektenteams eingebunden sind, gelingt die Abstimmung der technischen Zielbilder mit den geschäftlichen Anforderungen.

"Nur wenn auf Kunden- und Dienstleisterseite kompetente Architektenteams eingebunden sind, gelingt die Abstimmung der technischen Zielbilder mit den geschäftlichen Anforderungen."



Sven Lippert
Manage Now

RALPH STERN: Ein häufig unterschätzter Aspekt sind Datenmigration und Schnittstellenintegration. Beide Themen bergen enorme Komplexität und müssen frühzeitig adressiert werden. Unsere Erfahrung zeigt: Wenn diese Bereiche nicht sauber durchdacht sind, kommt es zu Verzögerungen und unnötiger Nacharbeit. Deshalb setzen wir bei Manage Now auf ein standardisiertes Transition Framework mit klar definierten Meilensteinen, Verantwortlichkeiten und Qualitätssicherungsmaßnahmen.

LÜNENDONK: Abschließend: Welche Trends sehen Sie für die nächsten Jahre im Bereich der Anwendungsmodernisierung – sowohl technologisch als auch hinsichtlich der Erwartungen Ihrer Kunden?

DR. CHRISTOPHER HELLMANN: Cloud-native-Architekturen, Composable Applications und API-First-Ansätze werden zunehmend zum Standard. Die Studie zeigt auch, dass mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen bis 2028 mindestens 60 Prozent ihrer IT-Anwendungen in der Cloud betreiben wollen – insbesondere in der Public und Private Cloud. Daraus ergeben sich neue Herausforderungen bei der Orchestrierung und bei der Umsetzung von Security- und Compliance-Anforderungen. Für uns als Manage Now bedeutet das, dass wir unsere Rolle weiterentwickeln: vom klassischen Dienstleister hin zum strategischen Partner, der seine Kunden ganzheitlich und als Trusted Advisor mit tiefem Verständnis für hybride Infrastrukturen und moderne Applikationsarchitekturen begleitet.

SVEN LIPPERT: Zudem verschieben sich Kundenerwartungen weg von reiner Kosteneffizienz hin zu nachweisbarem Business Impact. Time to Value wird zum entscheidenden Kriterium. Gleichzeitig erwarten Kunden eine höhere Flexibilität, etwa durch modulare Service-Angebote oder dynamische Betriebsmodelle. Diese Erwartungen treiben Innovation auch auf unserer Seite – etwa durch den Einsatz von Low-Code-Plattformen oder KI-gestützte Automatisierung.

RALPH STERN: KI wird in den kommenden Jahren einen Paradigmenwechsel einleiten. Bereits heute nutzen wir KI zur Code-Analyse, Performanceoptimierung und zur Identifikation von Sicherheitslücken. In Zukunft wird sie auch zur intelligenten Testautomatisierung und zur kontinuierlichen Applikationsoptimierung beitragen – inklusive vorausschauender Fehlererkennung und Betriebsanpassung. Damit wird KI integraler Bestandteil eines modernen, adaptiven Application Lifecycles.



Herausforderung IT-Modernisierung: Wie Unternehmen ihre digitale Zukunft sichern

Veraltete IT-Systeme bremsen die digitale Transformation. Im Interview berichten Bernhard Slotta, Head of IT Infrastructure & Cloud Architecture bei Paulaner, und Dr. Lothar Essig, Executive Vice President Group Strategy bei msg, über ihr gemeinsames Transitionsprojekt. Sie erläutern, wie Partnerschaften, hybride Architekturen und moderne Plattformlösungen helfen, die IT zukunftssicher aufzustellen – und wie es gelingt, dabei Sicherheit, Effizienz und digitale Souveränität zu wahren.



Dr. Lothar Essig
EVP Group Strategy

msg



Bernhard Slotta
Head of IT Infrastructure
and Cloud Architecture

Paulaner Brauerei Gruppe

LÜNENDONK: Herr Dr. Essig, 52 Prozent der Studienteilnehmer geben an, dass sich technische Einschränkungen negativ auf die Geschäftsfähigkeit und die Digitalisierungsstrategie auswirken. Das klingt durchaus kritisch. Trifft dieses Ergebnis auch Ihren Marktblick?

DR. LOTHAR ESSIG: Mich überrascht eher, dass der Anteil nur bei 52 Prozent liegt. In vielen Unternehmen sind die IT-Abteilungen stark damit ausgelastet, den laufenden Betrieb sicherzustellen. Für zukunftsgerichtete Entwicklungen und strategische Weichenstellungen fehlen dann oft die nötigen Ressourcen. Das hemmt nicht nur die Digitalisierung, sondern beeinträchtigt die gesamte geschäftliche Weiterentwicklung. Technologische Engpässe wirken sich damit direkt auf die strategische Handlungsfähigkeit von Unternehmen aus.

LÜNENDONK: 34 Prozent der Unternehmen geben zudem an, dass sie nicht über ausreichende Kenntnisse ihrer Legacy-Systeme verfügen, um deren Wert und Modernisierungspotenzial richtig einschätzen zu können.

DR. LOTHAR ESSIG: Dieses Ergebnis deckt sich mit unseren Beobachtungen. Die nötige Expertise geht zunehmend verloren. Erfahrene Mitarbeitende mit tiefem Systemverständnis sind rar. Viele stehen altersbedingt gar nicht mehr zur Verfügung. Bei älteren Programmiersprachen und Systemarchitekturen gibt es heute daher eine große Wissenslücke in Unternehmen.



LÜNENDONK: Was können Unternehmen dagegen tun?

DR. LOTHAR ESSIG: Unternehmen sollten gezielt Partnerschaften mit spezialisierten Anbietern eingehen, die über die erforderliche Expertise verfügen und diese nachhaltig sichern können. Im Versicherungsumfeld hat sich darüber hinaus die Auslagerung von Legacy-Systemen bewährt: Der komplette Betrieb wird an Dienstleister übertragen, die sowohl die IT bereitstellen als auch die Verwaltung übernehmen, während der Versicherer selbst der Ansprechpartner für seine Kundinnen und Kunden bleibt.

LÜNENDONK: Herr Slotta, wie sieht die Situation bei Paulaner aus?

BERNHARD SLOTTA: Wir verfügen weiterhin über fundiertes Systemwissen, aber der demografische Wandel wirkt sich auch bei uns aus. Wir haben frühzeitig mit der Modernisierung begonnen, wissen aber, dass mit dem Ausscheiden erfahrener Kolleginnen und Kollegen Wissen verloren geht. Deshalb setzen auch wir gezielt auf Partnerschaften – etwa mit msg als Teil unserer Cloud-Strategie.

LÜNENDONK: Was sind bei Paulaner die Treiber, die Anwendungslandschaft zu modernisieren?

BERNHARD SLOTTA: Ein wesentlicher Treiber sind End-of-Life-Szenarien wie das Ende von SAP R/3. Gleichzeitig bieten moderne Lösungen wie S/4HANA neue Möglichkeiten. Wir setzen auf zukunftsfähige Anwendungen, die unsere strategischen Anforderungen unterstützen.

Auch Effizienzgewinne durch niedrigere Betriebskosten und die Konsolidierung heterogener Systemlandschaften sind entscheidend. Innerhalb der Paulaner Brauerei Gruppe mit ihren verschiedenen Marken, Brauereien und Produktionsstandorten existieren unterschiedliche, historisch gewachsene Systeme. Im Zuge der Modernisierung achten wir bewusst darauf, Synergien zu nutzen und einheitliche Analyse- und Auswertungslösungen zu etablieren. Durch die Einführung von Microsoft Fabric in Zusammenarbeit mit msg bündeln wir beispielsweise relevante Daten – von Vertrieb bis Produktion – auf einer Plattform für gezielte Auswertungen.

LÜNENDONK: Die Studie zeigt, dass sehr unterschiedliche Modernisierungsstrategien zum Einsatz kommen. Wie sieht Ihre aktuelle Anwendungsarchitektur aus – und welchen Weg verfolgt Paulaner bei der Modernisierung?

"Unternehmen sollten gezielt Partnerschaften mit spezialisierten Anbietern eingehen, die über die erforderliche Expertise verfügen und diese nachhaltig sichern können."



Dr. Lothar Essig
msg

BERNHARD SLOTTA: Unsere Architektur ist hybrid. Im Office-Bereich setzen wir auf Cloud-Strategien, insbesondere auf SaaS-Lösungen. Im SAP-Umfeld prüfen wir derzeit mit msg passende Cloud-Modelle. In der Produktion setzen wir weiterhin auf stabile, autarke On-Premise-Systeme aufgrund der notwendigen Betriebssicherheit: Unsere Prozesse müssen auch bei Netzwerkausfällen oder extern gesteuerten Updates zuverlässig weiterlaufen. Cloud-Lösungen bieten zwar viele Vorteile, bergen aber durch häufige Veränderungen auch Risiken, die in einer stetig laufenden Produktionsumgebung schwer kontrollierbar sind.

Grundsätzlich verfolgen wir bei der Anwendungsmodernisierung einen gemischten Ansatz: Bei SaaS-Anwendungen bevorzugen wir Cloud-native Lösungen, beim Replatforming den Bluefield-Ansatz – er ist risikoärmer als Greenfield. Wir entwickeln keine eigene Software, sondern konfigurieren Standardsysteme möglichst nah am Standard. Das sichert unsere Update-Fähigkeit und vermeidet unnötige Komplexität.

LÜNENDONK: Ein wesentlicher Treiber für die IT-Modernisierung sind laut Studie steigende Sicherheits- und Regulierungsanforderungen. Gleichzeitig gibt circa die Hälfte der Unternehmen an, dass sie ihre bestehende Software erhalten und modernisieren wollen und nicht auf komplett neue Lösungen setzen. Ist das ein Widerspruch?

DR. LOTHAR ESSIG: Nein, im Gegenteil. Ein hybrider Ansatz ist oft sinnvoll, um Modernisierung risikobewusst voranzutreiben. Bewährte Kernsysteme bleiben erhalten, werden punktuell modernisiert und um neue Lösungen ergänzt. Wichtig ist die Balance zwischen Stabilität und Innovation. In regulierten Bereichen hält man häufig länger an individuellen Prozessen fest. Langfristig ist es aber meist wirtschaftlicher, sich stärker am Standard zu orientieren – nicht zuletzt, weil man so kontinuierlich von Weiterentwicklungen profitiert und gleichzeitig hohe Kosten durch Eigenentwicklungen vermeidet.

Ein Aspekt wird oft unterschätzt: die Nutzer. Wenn sich nur die Oberfläche ändert, ist der Umstieg relativ einfach. Müssen sich aber ganze Arbeitsprozesse ändern, ist das tiefgreifender. Solche Veränderungen müssen professionell begleitet und aktiv gemanagt werden.

BERNHARD SLOTTA: Absolut! Systemwechsel sind nicht nur technisch, sondern vor allem organisatorisch und menschlich herausfordernd. Komplette Neueinführungen beeinflussen bestehende Prozesse und bergen das Risiko, dass Ergebnisse nicht mehr vergleichbar sind, sei es bei Analysen oder Prognosen. Hinzu kommt die Belastung für die Mitarbeitenden. Ständig neue Anwendungen können überfordern – insbesondere Kolleginnen und Kollegen, die seit Jahren mit denselben Prozessen arbeiten. Das darf man nicht unterschätzen.

"Systemwechsel sind nicht nur technisch, sondern vor allem organisatorisch und menschlich herausfordernd."



Bernhard Slotta
Paulaner Brauerei Gruppe



LÜNENDONK: Die Studienteilnehmer setzen bei der IT-Modernisierung große Hoffnungen auf generative KI – etwa in Form automatisierter Tests oder Code-Analysen. Wie bewerten Sie das Potenzial?

DR. LOTHAR ESSIG: Das Potenzial generativer KI geht weit über automatisierte Tests oder Code-Analysen hinaus. Im Kern geht es um die Fähigkeit, neue Inhalte zu generieren. Dabei sollte man klar zwischen zwei Rollen unterscheiden: eine KI, die entwickelt, und eine zweite, die kontrolliert. Das ermöglicht eine neue Form der IT-Governance, in der sich Entwicklung und Qualitätssicherung gegenseitig ergänzen und absichern.

Generative KI stärkt zudem die Fachbereiche. Mitarbeitende können Daten eigenständig analysieren, ohne auf langwierige und kostenintensive IT-Projekte angewiesen zu sein. Es ist bereits möglich, direkt mit einer KI zu interagieren und Ergebnisse selbst weiterzuverarbeiten. Das schafft Effizienz und Agilität.

LÜNENDONK: Herr Slotta, wie bewerten Sie die Rolle von GenAI bei der Anwendungsmodernisierung?

BERNHARD SLOTTA: Ein zentrales Thema ist derzeit noch der Datenschutz: Auf welchen Daten basiert die KI, und woher stammen diese? Diese Aspekte der KI-Governance sind nach wie vor eine Herausforderung. Dennoch sehe ich großes Potenzial, vor allem in der eigenständigen Analyse großer Datenmengen.

LÜNENDONK: Die Abhängigkeit von ausländischen Technologieunternehmen und die digitale Souveränität werden derzeit intensiv diskutiert. Merken Sie, dass Ihre Kunden ihre IT-Strategie überdenken und Modernisierungsprojekte anders angehen?

DR. LOTHAR ESSIG: Ja, insbesondere bei Unternehmen, die noch vor größeren Transformationsentscheidungen stehen. Für sie bedeutet digitale Souveränität, entscheidungsfähig zu bleiben, ohne sich durch regulatorische Vorgaben, durch politische Unwägbarkeiten oder beim Pricing in zu starke Abhängigkeiten zu begeben. Global agierende Unternehmen befinden sich ohnehin in unterschiedlichen regulatorischen Abhängigkeitsverhältnissen und haben sich überwiegend bereits für große US-Anbieter entschieden.

Europäische Anbieter werden zunehmend ernst genommen. US-Hyperscaler liegen technologisch derzeit vorn. Unternehmen sollten sorgfältig abwägen, welche Funktionalitäten sie wirklich brauchen, und wie sich diese mit mehr digitaler Souveränität vereinbaren lassen.

"Unternehmen sollten sorgfältig abwägen, welche Funktionalitäten sie wirklich brauchen, und wie sich diese mit mehr digitaler Souveränität vereinbaren lassen."



Dr. Lothar Essig
msg

LÜNENDONK: Herr Slotta, wie ist Ihre Sicht auf die Notwendigkeit digitaler Souveränität? Ist sie vor dem Hintergrund des Innovationsvorsprungs der Hyperscaler vor allem bei Platform as a Service überhaupt realistisch?

BERNHARD SLOTTA: Digitale Souveränität ist für uns zentral, nicht nur im Kontext der Hyperscaler. Auch On-Premise-Lösungen können durch proprietäre Software zur Abhängigkeit führen. Die Lage ist dynamisch, wie die Übernahmen europäischer Anbieter durch US-Konzerne zeigen.

Für uns ist entscheidend, wo unsere Daten liegen, wie sie verarbeitet werden und wer darauf Zugriff hat – sei es aus regulatorischen Gründen oder aus eigenem Sicherheitsbedürfnis. Trotzdem muss man die Dinge realistisch betrachten: Hyperscaler bieten gerade im Bereich Platform as a Service technologische Vorteile, die man in bestimmten Fällen bewusst nutzen möchte. Bei kritischen Anwendungen prüfen wir genau, wo sie gehostet werden, und welche Risiken bestehen. Es geht letztlich um einen verantwortungsvollen und reflektierten Umgang mit Abhängigkeiten.

"Für uns ist entscheidend, wo unsere Daten liegen, wie sie verarbeitet werden und wer darauf Zugriff hat – es geht letztlich um einen verantwortungsvollen und reflektierten Umgang mit Abhängigkeiten."



Bernhard Slotta
Paulaner Brauerei Gruppe

IT-Modernisierung mit Weitblick: Zwischen Mainframe, Mensch und Modularität

Viele Unternehmen stehen vor der Herausforderung, gewachsene IT-Strukturen zukunftsfähig weiterzuentwickeln – so auch der Volkswahl Bund. Im Interview erläutern Matthias Quaisser von PKS und Daniel Saltmann vom Volkswahl Bund, warum eine schrittweise Modernisierung notwendig wurde, welche Rolle Transparenz im Legacy-Code spielt und wie man dabei auch neue Fachkräfte für die IT gewinnen kann. Deutlich wird: IT-Modernisierung ist ein langfristiger Prozess, der technisches Know-how ebenso erfordert wie organisatorische Veränderungsbereitschaft.



Matthias Quaisser
Technical Sales Lead
PKS



Daniel Saltmann
Abteilungsleiter IT-
Anwendungsentwicklung
Leben
VOLKSWOHL BUND

LÜNENDONK: Die Studie zeigt, dass die IT-Modernisierung im Fokus vieler Unternehmen steht und es zahlreiche Treiber dafür gibt. Gilt das auch für den Volkswahl Bund? Was waren die Beweggründe und wo stehen Sie heute?

DANIEL SALTMANN: Beim Volkswahl Bund war der sogenannte „Legacy-Dschungel“ ein zentraler Treiber unserer IT-Modernisierungsstrategie. Neue Kolleginnen und Kollegen mussten sich in schwer nachvollziehbare Altanwendungen einarbeiten – das war sowohl ein Zeit- als auch ein Skill-Thema. Hinzu kamen externe Faktoren, beispielsweise durch auslaufende Standardsoftware, sich verändernde Marktbedingungen und die Notwendigkeit, Anforderungen aus neuen Produkten mit einer flexibleren IT zu begegnen.

Wir arbeiten heute gezielt daran, unsere Systemlandschaft wartbarer zu gestalten, besser mit anderen Anwendungen zu integrieren und in Richtung einer stärker modularen Architektur weiterzuentwickeln. Ein wichtiges Ziel dabei ist, unsere IT auch für junge Entwicklerinnen und Entwickler attraktiv zu gestalten – mit modernen Technologien, einem zeitgemäßen Look & Feel und verständlich aufbereiteten Zusammenhängen. Gerade im Mainframe-Umfeld wollen wir Begeisterung wecken, indem wir mit professionellen Analysewerkzeugen wie eXplain Transparenz schaffen und den Einstieg erleichtern.



IT-Modernisierung zwischen Legacy, Cloud und KI

LÜNENDONK: Viele Unternehmen stehen vor der Herausforderung, dass sie einerseits digitale Innovationen durch moderne Technologien vorantreiben wollen, andererseits IT-Modernisierungen oft enorm komplex, geschäftskritisch und mit hohem finanziellem Aufwand verbunden sind. 61 Prozent der Befragten geben daher an, ihre Legacy-Anwendungen zu behalten und „nur“ auf einen neuen technologischen Stand zu bringen, ohne die Architektur wesentlich zu verändern. Wie bewerten Sie dieses Ergebnis?

DANIEL SALTMANN: Hier ist wichtig anzuerkennen, dass die IT-Modernisierung keine Big-Bang-Aufgabe ist und einer umfangreichen Beteiligung der fachlichen Experten bedarf. Gerade im Mainframe-Umfeld basieren die Systemlandschaften auf seit vielen Jahren stabil laufenden Anwendungen, die wenig Wartung erfordern. Tatsächlich scheitern viele mit zu ambitionierten Modernisierungsprojekten, wenn der Ist-Zustand gar nicht hinreichend bekannt ist. So ist der Weg durch den Dschungel zu finden – hierbei liegt die Wahrheit oft im Code! Dokumentationen sind schnell unvollständig oder veraltet.

MATTHIAS QUAISSER: Das deckt sich auch mit unserer Erfahrung, dass Unternehmen eher eine Schritt-für-Schritt-Modernisierung als einen Big-Bang-Ansatz verfolgen. Dabei ist es das A und O, Transparenz und Kontrolle über die vorhandenen Anwendungen zu erlangen. Es ist ein Irrglaube, dass man Kernanwendungen ablösen könnte, ohne sie zu verstehen oder in sie zu investieren. Außerdem haben die Bestandsanwendungen ja einen großen Wert, da sie die über Jahre gewachsene Fachlogik enthalten.

DANIEL SALTMANN: Die Herausforderung liegt also nicht in der Syntax von COBOL, sondern im Verständnis und Überblick über die Fachlogik. Wir haben gute Erfahrung mit moderner Code-Analyse gemacht und setzen darauf, unsere Anwendungen schrittweise weiterzuentwickeln und schließlich abzulösen. Hierfür sind innovative Tools sehr hilfreich, die nicht nur beim Verständnis eines einzelnen Programms, sondern gerade auch bei der strukturellen Analyse ihrer Schnittstellen sowie ganzer Arbeitsgebiete mit ihrer Vielzahl an Programmen, Jobs und nicht immer intuitiven Datenflüssen helfen.

MATTHIAS QUAISSER: Genau diesen Ansatz verfolgen wir mit unserem selbst entwickelten Produkt eXplain, um Unternehmen ein vielseitiges Werkzeug zum besseren Verständnis ihrer Anwendungen an die Hand zu geben. Damit haben sie ein Instrument, faktenbasiert die Modernisierung anzugehen. Auch hilft es, das Wissen über die Anwendungen zu dokumentieren und für neue Mitarbeiter oder Quereinsteiger leicht zugänglich zu machen.

"Das A und O ist es, Transparenz und Kontrolle über die vorhandenen Anwendungen zu erlangen. Es ist ein Irrglaube, dass man Kernanwendungen ablösen könnte, ohne sie zu verstehen oder in sie zu investieren."



Matthias Quaisser
PKS

IT-Modernisierung zwischen Legacy, Cloud und KI

LÜNENDONK: Als Versicherungsunternehmen unterliegen Sie der BaFin-Regulierung, die hohe Anforderungen an den Einsatz von Cloud Computing stellt. Welche Rolle spielt in diesem Kontext Cloud Computing in Ihrer IT-Strategie?

DANIEL SALTMANN: Als Versicherungsunternehmen bewegen wir uns in einem stark regulierten Umfeld. Hier spielen Datensicherheit und Datenschutz natürlich eine zentrale Rolle. Cloud-Technologien setzen wir gezielt ein und wählen sie anhand der Anforderungen und Rahmenbedingungen aus. Neben der Unterstützung von IT-internen Prozessen eröffnen sie uns flexible Möglichkeiten, bei Systemen, die eine höhere Skalierbarkeit erfordern, auf externe Anbieter zurückzugreifen. Hier haben wir insgesamt sehr gute Erfahrungen gemacht.

LÜNENDONK: 86 Prozent der Studienteilnehmer geben an, dass sie im Zuge der IT-Modernisierung auch organisatorische und kulturelle Anpassungen vornehmen oder planen. Dieses Ergebnis zeigt klar, dass IT-Modernisierungen keine reinen IT-Projekte sind, sondern der Faktor Mensch entscheidend ist. Welche Herausforderungen sind dabei besonders zu beachten, um diesen Change-Prozess aktiv zu begleiten?

DANIEL SALTMANN: IT-Projekte scheitern, wenn man die Menschen nicht mitnimmt. Insbesondere ist es wichtig, Skills weiterzuentwickeln und junge Menschen für die Bestandssysteme und die IT beim Volkswohl Bund zu begeistern und Ihnen gute Werkzeuge an die Hand zu geben.

Wo wir gerade über Cloud sprachen: Hier gibt es eine lebhaftere Entwicklung und gute Tool-Unterstützung. Da wir über eine umfangreiche IBM Z-Landschaft verfügen, die vielen vorher unbekannt war, hilft uns das enorm, den Zugang hierzu attraktiv zu gestalten. Dies ist in Modernisierungsprojekten nicht zu unterschätzen.

MATTHIAS QUAISSER: Eine der größten Herausforderungen ist der Umgang mit Unsicherheit und Angst vor Veränderung. Mitarbeitende fürchten oft den Verlust von Routinen, Einfluss oder sogar des Arbeitsplatzes. Um diesen Widerständen konstruktiv zu begegnen, braucht es Transparenz, frühzeitige Kommunikation und echte Beteiligung. Ein leichter und intuitiver Zugang zum Programmcode erleichtert auch den Dialog zwischen Fachseite und IT, zwischen Entscheidern und Anwendern und insbesondere auch zwischen verschiedenen Generationen von Mitarbeitern. So kann man Barrieren beseitigen, Wissen vermitteln und leicht zugänglich machen und damit auch Ängste aufgrund von Unwissenheit beseitigen. Wenn man die Menschen bei der Veränderung begleitet und qualifiziert sowie ihnen Hilfsmittel an die Hand gibt, die Spaß machen, dann erreicht man genau die positive Motivation, die für ein Modernisierungsprojekt notwendig ist.

"IT-Projekte scheitern,
wenn man die Menschen
nicht mitnimmt."



Daniel Saltmann
VOLKSWOHL BUND

IT-Modernisierung zwischen Legacy, Cloud und KI

LÜNENDONK: Hier kommt PKS ins Spiel. Wie unterstützen Sie den Volkswohl Bund bei diesem Modernisierungsprojekt?

MATTHIAS QUAISSE: Unsere Kunden schätzen an PKS, dass sie mit unserer Unterstützung und Lösung wieder Transparenz und Kontrolle über ihre gewachsenen Anwendungen erlangen. Der Volkswohl Bund nutzt dafür das PKS Code-Analyse-Tool eXplain. Die Mitarbeiter des Volkswohl Bund haben damit einen intuitiven grafischen Zugang zu ihren kritischen Geschäftsanwendungen. Sie können leicht darin navigieren, zwischen Grafik und Source Code hin- und herwechseln und sparen sehr viel Zeit und Mühe beim „Suchen und Finden“. Sie finden sozusagen den Pfad aus dem Dickicht des Dschungels. Das bietet die Möglichkeit, im Spaghetticode sinnvolle Einheiten zu identifizieren, die sich für eine schrittweise, modulare Modernisierung eignen. Das gibt Sicherheit und Verlässlichkeit auf dem Weg. Auch wird das Wissen über die Anwendungen leicht zugänglich gemacht und hilft den jungen Talenten und Quereinsteigern. Mit mehr Spaß bei der Arbeit sind alle hochmotiviert!

LÜNENDONK: Die Anwendungen von heute sind die Legacy-Systeme von morgen. Eine kontinuierliche Analyse der Anwendungslandschaft ist daher unerlässlich. Wie gehen Sie dabei vor?

MATTHIAS QUAISSE: Der Volkswohl Bund nutzt unsere Lösung eXplain, um seine Legacy-Anwendungen auf IBM Z kontinuierlich zu analysieren und besser zu verstehen. Die leistungsfähigen Parser erkennen auch kundenspezifische Besonderheiten im COBOL-Code und liefern eine umfassende, sprachenübergreifende Sicht auf Programme, Jobs und Datenflüsse. Die Logik von Millionen Zeilen Altcode wird so erschlossen und fachlich strukturiert. Durch die visuelle Darstellung von Abhängigkeiten lassen sich Risiken frühzeitig erkennen und vermeiden. Nicht mehr benötigter Code wird identifiziert und gezielt entfernt – das reduziert Komplexität und erhöht die Wartbarkeit. Seit seiner Einführung vor fünf Jahren unterstützt das Tool die IT-Teams im Tagesgeschäft sowie bei Modernisierungsvorhaben. Die technische Dokumentation wird automatisiert erstellt und aktuell gehalten. So bleibt das Know-how im Haus – auch bei Personalwechseln.

LÜNENDONK: Ein Blick in die Zukunft: Wohin geht die Reise in den nächsten Jahren?

DANIEL SALTMANN: Wir werden unsere historisch gewachsenen Kernanwendungen schrittweise modernisieren – mit klarer Priorisierung und auf Basis fundierter Analysen. Dies macht nicht beim Bestandsführungssystem Halt, das wir von Grund auf neu eigenentwickeln: auch die Landschaft, in die es integriert werden soll, entwickelt sich stetig weiter.



IT-Modernisierung zwischen Legacy, Cloud und KI

MATTHIAS QUAISSER: Transparenz und Automatisierung werden zentrale Hebel, um Komplexität beherrschbar zu machen und Wissen für neue Generationen nutzbar zu halten. Die IT der Unternehmen wird verstärkt in der Lage sein, schneller auf fachliche Anforderungen zu reagieren – dank modularisierter Systeme und besserer Codebasis.

Wir sehen zudem mehr Fokus auf die Nachhaltigkeit von Technologieentscheidungen. Integration von bestehenden und neuen Ressourcen ist ein wichtiges Stichwort. Hierfür bieten sich hybride Architekturen an, die die Kommunikation zwischen neueren und älteren Anwendungen effizient und einfach gestalten.

Die Zusammenarbeit in Netzwerken spielt dabei eine immer größere Rolle. PKS arbeitet mit verschiedenen Hochschulen zusammen, um beispielsweise auch die Einsatzmöglichkeiten von KI im Zusammenspiel mit unserer exakten Parser-Technologie zu prüfen. Die technologischen Möglichkeiten erweitern sich rasant, und damit gehen bei uns auch die Innovationen in der Code-Analyse voran. Mit unserem angekündigten nächsten Release erweitern wir mit eXplainWeb die Einsatzmöglichkeiten insbesondere für fachlich orientierte Anwender, die Analysemöglichkeiten ohne Installation einer Entwicklungsumgebung bevorzugen. Alles geht dann einfach über den Browser. Damit wird die Einarbeitung in die Bestandslogik und die schrittweise Veränderung noch viel einfacher und für verschiedene beteiligte Rollen attraktiv.

Um für die Zukunft gerüstet zu sein, sollten sich Unternehmen daher schon heute Gedanken darüber machen, welches Wissen in ihren bestehenden Anwendungen steckt.

"Transparenz und Automatisierung werden zentrale Hebel, um Komplexität beherrschbar zu machen und Wissen für neue Generationen nutzbar zu halten."



Matthias Quaisser
PKS

Alte Systeme, neue Wege: Warum jetzt der Umbruch in der IT beginnt

Die digitale Transformation stellt Unternehmen vor eine zentrale Herausforderung: Wie gelingt der Spagat zwischen bewährten Legacy-Systemen und neuen Technologien wie Cloud und KI? Klaus Wiedemann von Sopra Steria gibt im Interview Einblicke in die Praxis der IT-Modernisierung und betont, dass Standardlösungen selten zielführend sind. Er erläutert, warum technisches Know-how allein nicht reicht, welche Rolle der Fachbereich spielt und wie wichtig ein klarer Business Case ist. Zudem zeigt er auf, weshalb digitale Souveränität zunehmend Einfluss auf strategische IT-Entscheidungen nimmt.



Klaus Wiedemann
Geschäftsführer und CEO
Sopra Steria Custom Software
Solutions

LÜNENDONK: Herr Wiedemann, viele Unternehmen stehen aktuell an einem entscheidenden Punkt, wie sie die digitale Transformation weiter vorantreiben: Einerseits arbeiten sie mit zum Teil jahrzehntealten und weitgehend bewährten Systemen, andererseits eröffnen neue Technologien wie KI und Cloud neue Möglichkeiten. Wie schätzen Sie daher den Handlungsdruck zur IT-Modernisierung ein?

KLAUS WIEDEMANN: Der Druck zur IT-Modernisierung ist heute in vielen Unternehmen hoch: Digitalisierung gibt es nicht erst seit gestern, und gerade in großen Unternehmen findet sich meist eine über Jahrzehnte gewachsene IT-Landschaft. Darüber hinaus entwickeln sich die Technologien, aber auch die Anforderungen an Geschäftsprozesse und -modelle rasant weiter. Systeme, die vor fünfzehn oder zwanzig Jahren noch State of the Art waren, sind heute oft kaum noch wartbar. Hierfür gibt es unterschiedliche Gründe: Zum einen wurden permanent Anpassungen und Erweiterungen vorgenommen, die Dokumentation aber nicht immer aktuell gehalten. Zum anderen erreichen zahlreiche Wissensträger allmählich das Rentenalter. Gleichzeitig werden traditionelle Programmiersprachen wie COBOL oder PL/1 und Plattformen wie der Mainframe an Universitäten und Hochschulen häufig nicht mehr gelehrt und von den Absolventen als überholt wahrgenommen. Somit schlägt der Fachkräftemangel doppelt zu: Es gibt zu wenig Fachkräfte, und die, die da sind, wollen lieber mit modernen Technologien arbeiten.

"Fachkräftemangel schlägt doppelt zu: Es gibt zu wenig Fachkräfte, und die, die da sind, wollen lieber mit modernen Technologien arbeiten."



Klaus Wiedemann
Sopra Steria

IT-Modernisierung zwischen Legacy, Cloud und KI

Lizenzkosten für Legacy-Plattformen können ein anderer Impuls für Modernisierung sein, ebenso wie die Einbindung von KI. Wir konnten in einem Projekt beispielsweise hohe Lizenzkosten signifikant senken, indem wir einem globalen Versicherungsunternehmen dabei geholfen haben, seine zentrale Anwendung von Mainframe auf Linux zu heben. Und nicht zuletzt spielen auch externe Faktoren eine Rolle: Kunden erwarten heute digitale Services in Echtzeit. Wenn ein Unternehmen nicht liefert, sinken Kundenzufriedenheit und Wettbewerbsfähigkeit. Auch hier stellen Legacy-Systeme und -Architektur oft Hindernisse dar. Es gibt also nicht den einen Grund für Modernisierung. Stattdessen ist Modernisierung ein kontinuierliches Ringen um die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens.

LÜNENDONK: Was bedeutet das genau, welche Modernisierungsansätze diskutieren Sie häufig mit Ihren Kunden?

KLAUS WIEDEMANN: Die Ansätze zur Modernisierung sind so individuell wie die IT-Landschaften unserer Kunden. Häufig stehen wir vor der Entscheidung, ob wir ein bestehendes System eins zu eins in eine moderne Architektur überführen oder komplett neu bauen sollen. Oft ergibt sich daraus ein hybrider Weg: Teile des Systems werden neu erstellt, andere übernommen, aber auf eine neue Plattform gehoben. Wichtig ist hierbei, vorab eine realistische Bewertung durchzuführen. Das umfasst nicht nur technische Aspekte, sondern auch den Business Case. Geht es nur darum, den Status quo zu sichern, oder geht es darum, neue Fähigkeiten zum Beispiel durch KI oder Automatisierung zu realisieren? Oder wird eine zentrale Infrastrukturkomponente vom Hersteller nicht mehr unterstützt und ist dies der Auslöser für eine Modernisierungsdiskussion?

Wichtig ist, die Treiber für die Modernisierung sauber zu identifizieren und ein Modernisierungsprojekt mit einem klaren Business Case zu hinterlegen. Deshalb legen wir großen Wert auf eine Vorstudie, bevor es an die Umsetzung geht. Denn es gibt nicht den einen bestimmten Weg, der Erfolg garantiert. Unsere Teams sind Spezialisten für Individuallösungen. Wir kennen die Herausforderungen, die neben den rein technischen Aspekten bestehen, und können dank unserer Expertise die Herangehensweise empfehlen, die für die Anforderungen des jeweiligen Kunden zielführend ist.

LÜNENDONK: In großen Organisationen mit einer komplexen IT-Landschaft steckt das Wissen vieler Entwicklerinnen und Entwickler in den Applikationen. Damit geht ein möglicher Wissensverlust auch einher, wenn diese Personen das Unternehmen verlassen oder in Rente gehen. Wie schaffen Sie es, das Wissen aus den Altsystemen in die neue Umgebung zu integrieren und die Entwicklerinnen und Entwickler dabei mitzunehmen?

"Kunden erwarten heute digitale Services in Echtzeit. Wenn ein Unternehmen nicht liefert, sinken Kundenzufriedenheit und Wettbewerbsfähigkeit."



Klaus Wiedemann
Sopra Steria

IT-Modernisierung zwischen Legacy, Cloud und KI

KLAUS WIEDEMANN: Ein Schlüssel liegt in der Erkenntnis, dass der existierende Code oft die einzige zuverlässige Spezifikation darstellt. Dokumentation ist in Legacy-Systemen selten vollständig und aktuell. Die Wahrheit steckt vielmehr im Source Code. Deshalb nutzen wir Methoden, die diesen Code als Referenzpunkt nehmen. Etwa durch automatisierte Transformationen, mit denen sich Fachlogik in neue Sprachen überführen lässt. Ein gutes Beispiel ist Swiss Life: Dort haben wir gemeinsam mit einem Implementierungspartner ein altes Lebensversicherungssystem, das in C geschrieben war, funktional neu aufgebaut. Unsere Rolle war die Qualitätssicherung. Mit Paralleltests und Vergleichsläufen haben wir sichergestellt, dass sich das neue System genauso verhält wie das alte. So konnten wir das tief verankerte Wissen aus dem Altbestand sichern, ohne jede Zeile Code neu erfinden zu müssen.

LÜNENDONK: Die Studie zeigt, dass große Hoffnungen in KI beziehungsweise generative KI gesetzt werden, um die IT-Modernisierung zu beschleunigen. Gleichzeitig steht die überwiegende Mehrheit der Unternehmen hier noch am Anfang und hat wenig oder gar keine Erfahrung. Wie schätzen Sie das Potenzial ein?

KLAUS WIEDEMANN: Ich bin überzeugt, dass KI die Softwareentwicklung revolutionieren wird. Dies gilt auch für die Softwaremodernisierung, allerdings meiner Meinung nach nicht in dem Umfang. Software, die man modernisieren will, liegt bereits in einer formalen Spezifikation, also der alten Programmiersprache, vor. Somit kann man hier mit Algorithmen der klassischen Informatik, über formale Transformation von Logik, viel Arbeit automatisieren. KI kann allerdings dabei helfen, diese Transformationslogiken zu entwickeln und ist sehr nützlich, überschaubare Arbeitsschritte zu unterstützen. Modernisierung bedeutet oft, dass bestehende Logik exakt nachgebildet werden muss, und dass Ergebnisse ebenfalls exakt denen des alten Systems entsprechen müssen. Hier sind deterministische Verfahren besser geeignet als LLM-basierte Verfahren, bei denen immer eine gewisse Gefahr der Halluzination besteht.

LÜNENDONK: Auf welche weiteren Herausforderungen sollten sich Unternehmen bei IT-Modernisierungsprojekten einstellen?

KLAUS WIEDEMANN: Es ist wichtig zu verstehen, dass Modernisierung kein rein technisches Thema ist. Modernisierung betrifft Organisation, Personal und Prozesse gleichermaßen. Ein neues System verändert auch Zuständigkeiten, Skillset und Betriebsmodelle, etwa wenn eine Anwendung vom Mainframe in die Cloud wandert. Die Abwägung zwischen Erhalt und Innovation ist anspruchsvoll. Nicht alles muss neugestaltet werden, aber zu viel Bewahrung kann zu Betriebsblindheit führen. Es gilt zu entscheiden: Was ist so gut, dass es bleiben darf, und wo brauchen wir Veränderung?

"Die Abwägung zwischen Erhalt und Innovation ist anspruchsvoll. Nicht alles muss neugestaltet werden, aber zu viel Bewahrung kann zu Betriebsblindheit führen."



Klaus Wiedemann
Sopra Steria

Der fehlende Business Connect ist ebenfalls herausfordernd. Modernisierungen werden oft als technische Projekte verstanden. Doch ohne Business-Verständnis bleibt der Nutzen unsichtbar. Wenn der Fachbereich nicht versteht, warum unter der IT-Haube Millionen investiert werden sollen, fehlt das Commitment. Das ist wie bei einer Brücke: Solange man noch drüberfahren kann, wird der dringende Sanierungsbedarf oft verdrängt, bis es irgendwann zu spät ist.

LÜNENDONK: Viele Unternehmen überdenken derzeit ihre IT-Strategie, wie sie souveräner werden können. Spiegelt sich das auch in Ihren Kundengesprächen zum Thema IT-Modernisierung wider?

KLAUS WIEDEMANN: Digitale Souveränität treibt spätestens seit dem Amtsantritt vom US-amerikanischen Präsidenten Donald Trump alle unsere Kunden um: Während bisher großes Vertrauen in das rechtliche und politische System der USA vorhanden war, wird hinterfragt, ob dieses Vertrauen noch zu rechtfertigen ist. Im Kontext der IT-Modernisierung war bisher meist die Cloud die Zielarchitektur und das Zielmodell, oftmals bei einem der großen Hyperscaler AWS, Azure oder Google. Cloud-fähige Technologie bleibt das häufigste Zielbild, aber On-premise-Lösungen oder auch deutsche oder europäische Cloud-Lösungen werden immer öfter in Erwägung gezogen, auch wenn wir noch keine Abkehr in großem Stil von der etablierten Hyperscalern sehen. Die Diskussion hierüber hat aber bereits begonnen.



UNTERNEHMENSPROFIL

Cognizant



Cognizant ist eines der weltweit führenden professionellen Dienstleistungsunternehmen und unterstützt seine Kunden dabei, im digitalen Zeitalter datenfähig und datengesteuert zu agieren. Unser branchenbasierter, beratender Ansatz unterstützt Unternehmen bei ihrer Entwicklung zu modernen Unternehmen.

Indem wir unsere Kunden bei der Nutzung für moderne Unternehmen essenzieller Technologien wie IoT, Künstliche Intelligenz, Digital Engineering und Cloud unterstützen, ermöglichen wir neue Geschäfts- und Betriebsmodelle, die auf Märkten weltweit Mehrwert schaffen.

Cognizants konsequenter Kundenfokus wird von über 336.300 Mitarbeitern getragen, die maßgeschneiderte Dienstleistungen und Lösungen für spezifische Branchen und die individuellen Bedürfnisse der von uns betreuten Unternehmen anbieten.

KONTAKT

Cognizant Technology Solutions
GmbH

Siddharth Srinivasan

AVP & Head of Software & Platform
Engineering, DACH

Speicherstraße 57-59,
60327 Frankfurt am Main

E-Mail: Siddharth.Srinivasan@cognizant.com

Website: www.cognizant.com/de/de



UNTERNEHMENSPROFIL

COSMO CONSULT



Die 1996 gegründete COSMO CONSULT Gruppe zählt zu den international führenden Microsoft-Partnern für Unternehmenssoftware und Digitalisierungsberatung. Mit mehr als 1.600 Mitarbeiter*innen an 51 Standorten in 19 Ländern ist COSMO CONSULT der größte unabhängige Microsoft Dynamics-Partner weltweit.

Als Marktführer im deutschsprachigen Raum ist der Digitalisierungsspezialist in zahlreichen Branchen fest etabliert und verfügt über ein tiefes Verständnis für deren besondere Anforderungen. Daraus entstehen passgenaue Branchenlösungen auf Basis von Microsoft-Plattformen. Das umfangreiche Portfolio umfasst unter anderem Lösungen für Enterprise Resource Planning, Customer Relationship Management, Data & Analytics und BI, Modern Workplace, Human Resources, Cloud Computing und Digital Services.

Mithilfe von Künstlicher Intelligenz und Automatisierungstools unterstützt COSMO CONSULT seine Kunden dabei, Abläufe zu optimieren und vollintegrierte, durchgängig digitale Prozesse aufzubauen. Ergänzend werden strategische Beratungsleistungen in Bereichen wie Change Management und Customer Strategy Management angeboten.

Die Lösungen von COSMO CONSULT werden von Unternehmen aller Größen in einer Vielzahl von Industrie- und Dienstleistungssektoren eingesetzt – vom Startup über den klassischen Mittelstand bis zum weltumspannenden Konzern.

KONTAKT

COSMO CONSULT AG

Maik Donner
Sales Lead AI

Schöneberger Straße 15, 10963 Berlin
E-Mail: maik.donner@cosmoconsult.com
Website: www.cosmoconsult.com



UNTERNEHMENSPROFIL

Manage Now



Manage Now ist einer der führenden Managed Service Provider in Deutschland. Wir begleiten Unternehmen verschiedenster Branchen bei der sicheren, stabilen und zukunftsfähigen Gestaltung ihrer IT-Landschaften - von hybriden Infrastrukturen über Application Management bis hin zu modernen Digital Workplace-Lösungen.

Unser Anspruch: Wir schaffen IT, die starkes Wachstum ermöglicht. Dafür kombinieren wir maßgeschneiderte Services mit effizienter Standardisierung und höchsten Sicherheits- und Qualitätsstandards. Wir denken IT immer ganzheitlich - im Zusammenspiel von Menschen, Prozessen und Technologie.

Ob Modernisierung bestehender Systeme, Cloud-Transformation oder der Betrieb geschäftskritischer Anwendungen: Wir verstehen uns nicht nur als technischer Dienstleister, sondern als strategischer Partner. Mit langjähriger Erfahrung, praxiserprobten Methoden und einem tiefen Verständnis für komplexe IT-Architekturen treiben wir gemeinsam mit unseren Kunden die digitale Transformation voran.

KONTAKT

Manage Now GmbH

Mies-van-der-Rohe-Str. 8, 80807 München

E-Mail: marketing@manage-now.de

Website: www.manage-now.de/



UNTERNEHMENSPROFIL

msg



msg ist eine unabhängige, international agierende Unternehmensgruppe mit weltweit über 10.000 Mitarbeitenden. Wir sind in 34 Ländern vertreten und unterstützen unsere Kunden mit einem umfassenden End-to-End-Leistungsspektrum bei der digitalen Transformation – von der strategischen Beratung über maßgeschneiderte Lösungen bis hin zur erfolgreichen Implementierung und laufenden Optimierung sowie dem fachlichen und technischen Betrieb. Zu unserem Leistungsspektrum zählen Business- und IT-Consulting sowie die Entwicklung von Standardsoftware und Individuallösungen, einschließlich innovativer Cloud- und KI-Lösungen zur Optimierung von Geschäftsprozessen und der Digitalisierung von Unternehmen.

Unser Cloud-Leistungsportfolio ist auf das Gelingen der digitalen Transformation ausgerichtet. Wir entwickeln maßgeschneiderte und souveräne Cloud-Strategien, planen und führen erfolgreiche Cloud-Migrationen durch und optimieren die Cloud-Infrastruktur und -Anwendungslandschaft, um neue digitale Geschäftsmodelle, Ökosysteme und Prozesse zu ermöglichen. Wir erreichen dabei ein Maximum an Leistung, Kosteneinsparungen und Sicherheit – und das auch in hochregulierten Branchen. Wir ebnen Unternehmen den Weg zur umfassenden Digitalisierung und unterstützen sie dabei, das volle Cloud-Potenzial auszuschöpfen, für nachhaltigen Erfolg im Zeitalter der künstlichen Intelligenz.

KONTAKT

msg systems ag

Dr. Lothar Essig

EVP Group Strategy

Robert-Bürkle-Straße 1, 85737 Ismaning

E-Mail: info@msg.group

Website: www.msg.group



UNTERNEHMENSPROFIL

PKS



Cloud-Strategie trifft Legacy-Kompetenz:

Seit über 30 Jahren steht PKS für nachhaltige Software-Transformation, die den Businesswert bestehender Anwendungen erhält – nicht ersetzt.

Mit rund 80 Mitarbeitenden an den Standorten Ravensburg, Frankfurt und Hannover unterstützen wir Versicherungen, Banken, Industrieunternehmen sowie den gehobenen Mittelstand in DACH.

Unsere eigens entwickelte Analyseplattform eXplain liefert tiefe Einblicke in gewachsene Legacy-Systeme – von der Fachlogik bis zur Codebasis. Auf dieser Basis bewerten wir gemeinsam mit unseren Kunden, ob eine Modernisierung, eine Migration oder eine vollständige Ablösung sinnvoll ist – und welche konkreten Aufwände, Risiken und Mehrwerte sich daraus ergeben.

Dabei verfolgen wir einen klaren Anspruch: Technologieentscheidungen dürfen nicht allein auf Bauchgefühl, Ressourcenengpässen oder dem altersbedingten Wissensverlust basieren. In gewachsenen Anwendungen steckt oft jahrzehntelange Fachlogik – das digitale Tafelsilber vieler Unternehmen. Diese Business-DNA zu verstehen, zu sichern und gezielt weiterzuentwickeln, ist unser zentrales Anliegen.

Unser Ansatz: Modernisieren statt neu bauen – wenn es sinnvoll ist. Wir machen bestehende Anwendungen verständlich, bereinigen und strukturieren sie – oder begleiten fundiert auf dem Weg zu neuen Lösungen.

Seit 2022 sind wir Teil der TIMETOACT GROUP und können auf das Know-how von über 1400 IT-Expert:innen zurückgreifen. Gemeinsam bieten wir ein breites Spektrum an IT-Dienstleistungen – mit Fokus auf nachhaltige Digitalisierung.

KONTAKT

PKS Software GmbH

Heidi Schmidt

Geschäftsführerin

Georgstraße 15, 88214 Ravensburg

E-Mail: heidi.schmidt@pks.de

Website: www.pks.de/

UNTERNEHMENSPROFIL

Sopra Steria



Sopra Steria ist ein führender europäischer Tech-Player mit anerkannter Expertise in den Geschäftsfeldern Consulting, Digital Services und Solutions.

Mit 50.000 Mitarbeitenden in rund 30 Ländern unterstützt der Konzern seine Kunden dabei, die digitale Transformation voranzutreiben und konkrete und nachhaltige Ergebnisse zu erzielen.

Sopra Steria bietet umfassende End-to-End-Lösungen, die große Unternehmen und Behörden wettbewerbs- und leistungsfähiger machen – und zwar auf Grundlage tiefgehender Expertise in einer Vielzahl von Branchen, innovativer Technologien und eines kollaborativen Ansatzes.

Das Unternehmen stellt die Menschen in den Mittelpunkt seines Handelns mit dem Ziel, die Digitalisierung für seine Kunden zu nutzen, um eine positive Zukunft für alle zu gestalten. Der Konzern erzielte 2024 einen Umsatz von 5,8 Milliarden Euro.

KONTAKT

Sopra Steria SE

Klaus Wiedemann

Geschäftsführer und CEO

Sopra Steria Custom Software Solutions

Hans-Henny-Jahnn-Weg 29,

22085 Hamburg

E-Mail: klaus.wiedemann@soprasteria.com

Website: www.soprasteria.de/



Lizenz- und Studieninformation

Die hier dargestellte Studie wurde exklusiv in Zusammenarbeit mit den Unternehmen Cognizant, Cosmo Consult, Manage Now, msg systems und PKS Software und Sopra Steria (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 Lünendonk & 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
- Verwendung in Beratungsprojekten für dritte Unternehmen
- Die Nutzung dieser Marktforschungsstudie durch KI-Systeme gemäß Art. 3 Nr. 1 Verordnung (EU) 2024/1689 erfordert die ausdrückliche Zustimmung der Lünendonk & Hossenfelder GmbH. Das Eingeben, Hochladen oder Verwenden der Inhalte für KI-Training oder automatisierte IT-Anwendungen ist strikt untersagt.

Die Marke Lünendonk® ist geschützt und ist Eigentum des Unternehmens Lünendonk & Hossenfelder GmbH. Bei Fragen zur Studienlizenz steht Ihnen das Team von Lünendonk & 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 Lünendonk & Hossenfelder GmbH verlässlich erscheinen. Die Richtigkeit dieser Quellen wird vom Herausgeber jedoch nicht garantiert. Enthaltene Meinungen reflektieren eine angemessene Beurteilung zum Zeitpunkt der Veröffentlichung, die ohne Vermerk verändert werden können.



ÜBER LÜNENDONK & HOSSENFELDER

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



Business Consulting



Audit & Tax



Real Estate Services



Personaldienstleistung



Weiterbildung

IMPRESSUM

Herausgeber:
Lünendonk & Hossenfelder GmbH
Maximilianstraße 40
87719 Mindelheim

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

Erfahren Sie mehr unter www.lunenendonk.de

Autoren:
Mario Zillmann, Partner
Tobias Ganowski, Consultant

Layout:
Gina Hahn, Junior Analyst

Bildquelle:
Titel © Adobe Stock / viktorbond