

L Ü N E N D O N K ”

Lünendonk®-Studie 2025

IT-Sourcing-Trends 2025/2026

Cloud-Strategien, digitale Souveränität, KI im Sourcing und führende IT-Sourcing-Beratungen in Deutschland

Eine Studie von Lünendonk & Hossenfelder in Zusammenarbeit mit



Inhaltsverzeichnis

VORWORT	3
MANAGEMENT SUMMARY	5
METHODIK	6
TEILNEHMERLISTE UND BRANCHENSCHWERPUNKTE DER IT-SOURCING-BERATUNGEN	9
IT-SOURCING-BERATUNG ALS INTERMEDIÄR ZWISCHEN NACHFRAGE UND ANGEBOT	12
IT-SOURCING ZWISCHEN TRANSFORMATION, DEMOGRAFISCHEM WANDEL UND SOUVERÄNITÄT ..	18
HERAUSFORDERUNGEN BEI IT-AUSSCHREIBUNGEN	23
EFFIZIENZPOTENZIALE IM IT-SOURCING: KI ERÖFFNET NEUE MÖGLICHKEITEN	26
CLOUD SOURCING UND SEINE HERAUSFORDERUNGEN	29
DEPLOYMENT-MODELLE IM WANDEL: SOUVERÄNE CLOUDS GEWINNEN AN BEDEUTUNG	34
CLOUD MANAGEMENT: IT-ORGANISATIONEN MÜSSEN HANDELN	37
DER MARKT FÜR IT-SOURCING-BERATUNG	
KUNDENSTRUKTUR DER IT-SOURCING-BERATUNGEN	41
LEISTUNGSSPEKTRUM DER IT-SOURCING-BERATUNGEN	43
FAZIT UND AUSBLICK	46
NACHWORT	48
BEITRÄGE DER STUDIENPARTNER	
LÜNENDONK IM INTERVIEW MIT DATAGROUP	50
FACHBEITRAG VON METRICS	55
LÜNENDONK IM INTERVIEW MIT MINDEIGHT UND DER AUTOBAHN GMBH DES BUNDES	59
LÜNENDONK IM INTERVIEW MIT MITA CONSULTING	63
LÜNENDONK IM INTERVIEW MIT PLS	67
UNTERNEHMENSPROFILE	72
LIZENZ- UND STUDIENINFORMATION	77

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,

der technologische Fortschritt rund um Entwicklungen wie Cloud und Künstliche Intelligenz verändert seit Jahren die Art und Weise, wie Unternehmen IT-Leistungen planen, beschaffen und IT-Services erbringen. Vor diesem Hintergrund erfahren IT-Sourcing-Strategien eine neue Relevanz: Sie entwickeln sich von klassischen Beschaffungsprozessen hin zu einem strategischen Hebel für Innovationsfähigkeit, Resilienz und digitale Souveränität.

Ein wesentlicher Treiber für den Wandel im IT-Sourcing ist der rasante Fortschritt bei der Nutzung künstlicher Intelligenz. KI-Anwendungen halten zunehmend Einzug in Bereiche wie Softwareentwicklung, IT-Betrieb, Cyber Security und Service Management – mit dem Potenzial, Prozesse nicht nur zu beschleunigen, sondern auch grundlegend neu zu gestalten. Diese Entwicklungen haben weitreichende Auswirkungen auf klassische IT-Sourcing-Modelle – insbesondere im Hinblick auf Offshoring-Strukturen, die bislang auf standardisierte manuelle Tätigkeiten ausgerichtet waren. KI wird in den kommenden Jahren wesentliche Teile dieser Aufgaben übernehmen und damit nicht nur Effizienzpotenziale freisetzen, sondern auch die Anforderungen an Governance, Datenschutz und Steuerungsmechanismen neu definieren.

Auch die Cloud-Transformation bleibt ein zentrales und noch lange nicht abgeschlossenes Thema. Zwar verfolgen die meisten Unternehmen eine Cloud-Strategie – sei es als „Cloud-first“, „Cloud-too“ oder gar „Cloud-only“ –, doch offenbaren sich bei der praktischen Umsetzung erhebliche Herausforderungen. Insbesondere beim Aufbau interner Kompetenzen zur Cloud-Steuerung, bei der Verankerung von Cloud-Governance-Strukturen und der Definition von Exit-Strategien zeigen viele Organisationen deutliche Schwächen. Diese Diskrepanz zwischen strategischem Anspruch und operativer Umsetzung wird umso kritischer, je mehr regulatorische Anforderungen, Sicherheitsrisiken und Abhängigkeiten von Hyperscalern zunehmen. Der Aufbau souveräner Cloud-Architekturen, die Sicherstellung von Compliance und ein professionelles Vertrags- und Providermanagement werden damit zu zentralen Erfolgsfaktoren für zukunftsfähiges IT-Sourcing.

Diese Entwicklungen verdeutlichen den Bedarf an neuen Sourcing-Modellen, die stärker auf Business-Outcomes ausgerichtet sind und den Aufbau resilienter IT-Organisationen fördern.



Tobias Ganowski
Consultant

Ob Managed Services, Shoring, Plattformstrategien oder souveräne Cloud-Angebote – gefragt sind strategische Partner mit technologischem Know-how und tiefem Verständnis für Markt- und Geschäftsprozesse. IT-Sourcing-Beratungen nehmen dabei eine Schlüsselrolle ein: Sie strukturieren Anforderungen, gestalten Ausschreibungen effizient und unterstützen dabei, IT-Services nachhaltig und wertschöpfend zu verankern.

Diese Lünendonk-Studie wurde in fachlicher Zusammenarbeit mit dem IT-Dienstleister Datagroup sowie den Beratungen Metrics, Mindeight, Mita und PLS erstellt. Wir bedanken uns an dieser Stelle herzlich für den fachlichen Input sowie bei allen an der Studie Beteiligten für ihre wertvolle Zeit und Unterstützung!

Wir wünschen Ihnen eine interessante und vor allem nützliche Lektüre.

Herzliche Grüße

Tobias Ganowski



Management Summary

IT-SOURCING-MASSNAHMEN DER NÄCHSTEN ZWEI JAHRE

69 %

Implementierung neuer digitaler Lösungen, Plattformen und Technologien

62 %

Modernisierung bestehender Sourcing-Modelle und Optimierung der teamübergreifenden Steuerung

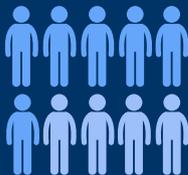
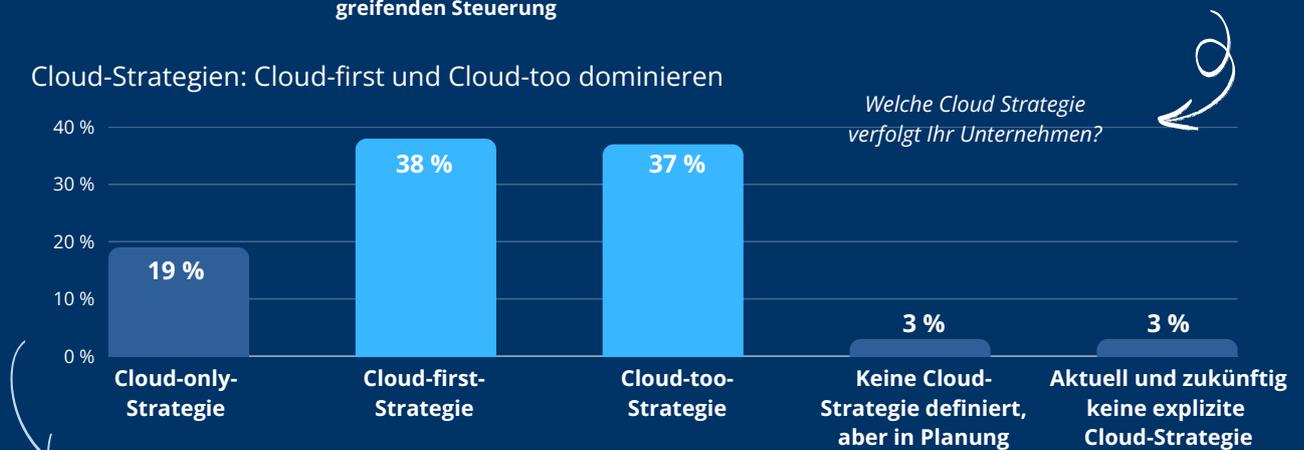
55 %

Intensivere Evaluierung von Near- und Offshoring

49 %

Cloud-Migration der IT-Infrastruktur und Verlagerung von Services in die Cloud

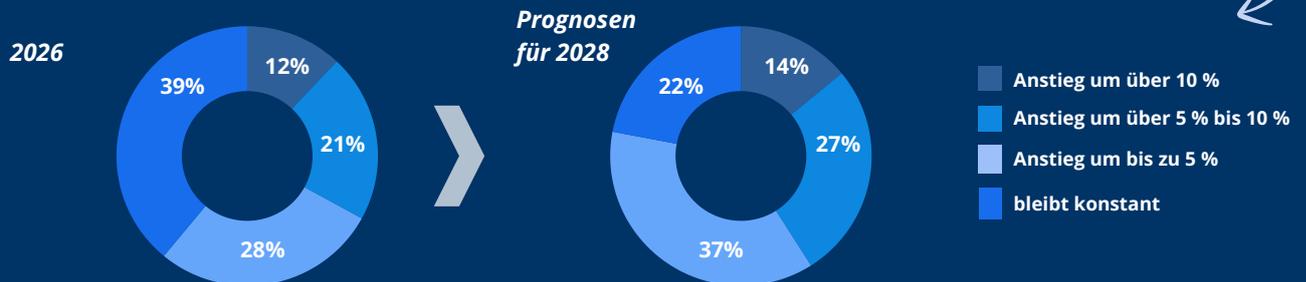
Cloud-Strategien: Cloud-first und Cloud-too dominieren



64 Prozent

DER UNTERNEHMEN ERWARTEN, DASS DEUTSCHE CLOUD-PROVIDER IN DEN KOMMENDEN DREI JAHREN ÄHNLICHE FUNKTIONALITÄTEN UND PREISE WIE DIE HYPERSCALER HABEN WERDEN UND DADURCH AN RELEVANZ GEWINNEN.

BUDGETENTWICKLUNG FÜR EXTERNE BERATUNG RUND UM IT-SOURCING-Projekte



ZENTRALE HERAUSFORDERUNGEN BEI IT-AUSSCHREIBUNGEN

78 %

Formulierung von Ausschreibung hinsichtlich Attraktivität für IT-Provider

75 %

Gewinnung von ausreichend IT-Providern für die Teilnahme an Ausschreibungen

61 %

Identifikation passender IT-Provider

Methodik

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

Neben den Analysen zum IT-Dienstleistungsmarkt veröffentlicht Lünendonk seit 2014 regelmäßig eine Studie zum deutschen IT-Sourcing-Markt. Aufgrund der hohen Nachfrage nach validen und aktuellen Informationen zu diesem Marktsegment – unter anderem bedingt durch die Cloud Transformation und die zunehmende Nutzung und Entwicklung von KI-Lösungen – erscheint die Studie in diesem Jahr zum zehnten Mal.

IT-SOURCING-BERATER: BINDEGLIED ZWISCHEN ANWENDERN UND IT-PROVIDERN

IT-Sourcing-Beratungen nehmen einen wichtigen Platz ein, wenn es um die Entwicklung von IT- und Einkaufsstrategien, die Zusammenarbeit von Anwenderunternehmen mit IT-Dienstleistern und die Identifikation von Effizienzpotenzialen bei der IT-Beschaffung geht. Sie agieren als Bindeglied zwischen beiden Parteien und verfügen über ein umfassendes Markt-, branchenspezifisches Prozess- und Technologieverständnis. Nicht nur für Anwenderunternehmen, sondern auch für IT-Dienstleister und Cloud-Provider sind IT-Sourcing-Beratungen wichtige Partner. Insbesondere wenn es um Outsourcing- oder Managed-Service-Verträge geht, die in der Regel über mehrere Jahre laufen, ein hohes Investitionsvolumen aufweisen und signifikante Auswirkungen auf IT-Prozesse des Anwenderunternehmens haben, sind Sourcing Advisors ein wichtiges Puzzlestück im Sourcing-Prozess. So geben laut der [Lünendonk-Studie 2025 „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland“](#) 65 Prozent der 25 führenden IT-Service-Unternehmen in Deutschland an, dass Sourcing-Berater für sie wichtig sind und sie über diese Projektanfragen erhalten und zu Ausschreibungen eingeladen werden.

ÜBER DIE IT-SOURCING-BERATER-BEFragung

Da es sich um einen bedeutenden, aber stark fragmentierten Markt handelt, gibt es wenige große und viele kleine Beratungen und Einzelunternehmen, die IT-Sourcing-Leistungen anbieten.

65 Prozent
der führenden IT-Service-Unternehmen werden regelmäßig von IT-Sourcingberatungen zu Ausschreibungen eingeladen.



Lünendonk versucht daher, den Fokus auf die führenden IT-Sourcing-Beratungen zu legen, die über eine relevante Größe verfügen. Diese unterscheiden sich auch hinsichtlich ihres Profils: während am Markt eine Vielzahl an Beratungsunternehmen agieren, die neben IT-Sourcing-Leistungen weitere Leistungen – etwa in der Softwareentwicklung oder im Interimsmanagement – anbieten und daher 84 Prozent der Studienteilnehmer ausmachen, sind 16 Prozent der Studienteilnehmer auf das IT-Sourcing spezialisiert.

Zudem arbeiten die meisten (81 %) IT-Sourcing-Beratungen sowohl mit Anwenderunternehmen als auch mit IT- und Cloud-Providern zusammen, während nur 19 Prozent ausschließlich für Anwenderunternehmen arbeiten – etwa um mögliche Interessenskonflikte zu vermeiden. In Summe haben sich 31 Unternehmen an der Studie beteiligt.

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



Abb. 1: Wie ist Ihr Unternehmen am Markt positioniert?; IT-Sourcing-Berater; n = 31 (links); n = 26 (rechts)

ÜBER DIE ANWENDERBEFRAGUNG

Darüber hinaus wurden 121 mittelständische und große Anwenderunternehmen und Konzerne im Zeitraum von März bis Mai 2025 – also einem Zeitraum, in dem die wirtschaftliche Lage in Deutschland wie auch in den Monaten davor angespannt war – telefonisch mit einem Interviewleitfaden zu ihren IT-Sourcing-Strategien befragt. Die Zusammenarbeit mit IT-Providern, Herausforderungen bei Ausschreibungen und die Cloud-Transformation waren Themenschwerpunkte.



Die Befragung wurde branchenübergreifend durchgeführt, wobei der Schwerpunkt auf der Industrie, dem Finanzsektor und anderen regulierten Branchen lag. Drei von vier Unternehmen haben einen Umsatz von bis zu einer Milliarde Euro und sind damit dem gehobenen Mittelstand zuzuordnen, während ein Viertel der Befragten einen Umsatz von mehr als einer Milliarde Euro erwirtschaftet. Befragt wurden IT-Verantwortliche mit Fokus IT Operations, IT Service Management (ITSM), IT-Sourcing und CIOs.

PROFIL DER 121 BEFRAGTEN ANWENDERUNTERNEHMEN

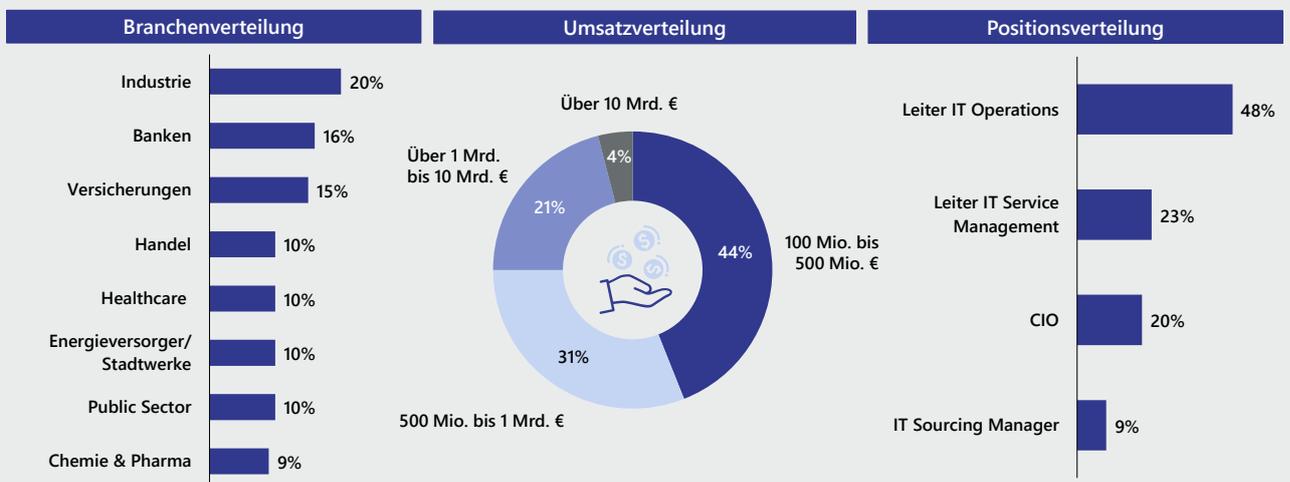


Abb. 2: Branchenverteilung; Umsatzverteilung, Positionsverteilung; Mittelwerte; Anwenderunternehmen; n = 121



Teilnehmerliste und Branchenschwerpunkte der IT-Sourcing-Beratungen

Unternehmen, die in die Lünendonk-Studie 2025 einbezogen wurden, in alphabetischer Reihenfolge

abakus Consulting GmbH, Ravensburg

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

Accenture GmbH, Kronberg

Kobaltblau Management Consultants GmbH, München

Acent AG, Berlin

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Berlin

AdEx-Beratungs GmbH & Co. KG, Hamburg

Metrics Germany GmbH, München

Aequitas Affinity GmbH, Hamburg

microfin Unternehmensberatung GmbH, Homburg

Axxcon GmbH & Co. KG, Schwalbach am Taunus

Mindeight GmbH, Berlin

BearingPoint GmbH, Frankfurt am Main

Mita Consulting GmbH & Co. KG, Bielefeld

Cassini Consulting AG, Düsseldorf

Modalis Management GmbH, Berlin

Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, München

Navisco AG, Hamburg

Dr. Fochler & Company GmbH, Wiesbaden

noventum consulting GmbH, Münster

Eraneos Germany GmbH, Hamburg

petermann management consulting, München

Gebhard Sourcing Solutions AG, Stuttgart

PLS Management GmbH, Leinfelden-Echterdingen

Grashoff & Schumm MC GmbH & Co. KG, Bielefeld

PwC GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Frankfurt am Main

HDP Management Consulting GmbH, Eschborn

Wavestone Germany AG, München

Horváth & Partner GmbH, Stuttgart

Zelos Management Consultants Bartenschlager, Rüß und Partner Unternehmensberatung, Hamburg

Information Services Group Germany GmbH, Frankfurt am Main



BRANCHENSCHWERPUNKTE DER IT-SOURCING-BERATUNGEN

Unternehmen	Industrie	Automotive	Financial Services	Handel	Public	Health	Energie
abakus	●				●●●	●●	●
Accenture	●●	●	●●	●	●●	●	●
Acent	●●●	●	●			●	
AdEx	●●●	●	●●	●●			●
Aequitas Affinity	●	●	●●		●●●		
Axxcon	●		●				●●●
BearingPoint	●		●		●●	●●	●●●
Cassini	●●●	●	●	●	●●●		●
Deloitte	●●	●	●●●	●	●	●	●
Dr. Fochler & Company			●		●●●		●●●
Eraneos	●	●●●	●				●
Gebhardt	●●	●●	●	●	●●	●	●●
Grashoff & Schumm	●●●	●●●		●●			
HDP	●●●	●●	●●●	●		●	●
Horváth & Partner	●●●	●●	●●	●	●		●
ISG	●●●	●●	●●	●	●●●	●	
IT-SCM	●●●				●●	●●	
Kobaltblau	●●●	●	●		●	●●●	●
Metrics	●●	●	●●●	●	●●	●	●
Mindeight	●●●	●	●	●	●	●	●●●
microfin	●●	●	●●●		●	●	
Mita	●●●	●		●	●●	●●	●●
Modalis	●●●				●●●		
Navisco	●●●	●	●	●●	●		●
Noventum	●●●	●	●●●		●		●
petermann	●●	●●	●●●				●●
PLS	●	●●		●	●●	●●●	
PwC	●●	●	●●	●	●	●	●
Wavestone	●●	●	●●●	●	●		●●
Zelos			●●			●●●	●●●

Abb. 3: Übersicht Branchenschwerpunkte der IT-Sourcing-Berater



Um die Transparenz zu steigern, welche IT-Sourcing-Beratungen in welchen Branchen tätig sind, wurde in diesem Jahr erstmalig eine entsprechende Übersicht erstellt. Grundlage hierfür sind die von den IT-Sourcing-Beratungen im Fragebogen getätigten Angaben zur Umsatzverteilung nach Kundenbranchen. Unternehmen, die keine Angaben gemacht haben, werden in der Übersicht nicht dargestellt.

Die Punktebewertung erfolgt wie folgt:

- Ein Punkt: Umsatzanteil beträgt bis zu zehn Prozent
- Zwei Punkte: Umsatzanteil beträgt über zehn bis zu 20 Prozent
- Drei Punkte: Umsatzanteil beträgt über 20 Prozent



IT-Sourcing-Beratung als Intermediär zwischen Nachfrage und Angebot

Die vorliegende Studie analysiert neben Entwicklungen und Trends im IT-Sourcing aus der Perspektive von IT-Organisationen auch den Markt für IT-Sourcing-Beratung. IT-Sourcing-Beratungen nehmen als Intermediär zwischen Kunde und IT-Dienstleister seit Jahren eine sehr wichtige und zunehmend strategische Rolle ein. So zeigt die [Lünendonk-Studie 2025 „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland“](#), dass laut den befragten IT-Dienstleistern durchschnittlich 16,1 Prozent aller gewonnenen Ausschreibungen in 2024 durch IT-Sourcing-Beratungen begleitet wurden.

IT-Dienstleister, die ihren Schwerpunkt im IT-Outsourcing und Managed IT Services haben, berichten sogar davon, dass rund 34 Prozent ihrer gewonnenen Ausschreibungen durch IT-Sourcing-Beratungen begleitet wurden. Bei einem IT-Services-Marktvolumen in Deutschland von 51,1 Milliarden Euro laut Branchenverband Bitkom ist dies ein beachtliches Volumen, welches mit Unterstützung durch IT-Sourcing-Beratungen vergeben wird.

SIGNIFIKANTES TOTAL CONTRACT VOLUME: IT-SOURCING-BERATUNGEN SIND STRATEGISCHE PARTNER IN IT-AUSSCHREIBUNGEN

Interessant ist ebenfalls, wie hoch das Total Contract Volume (TCV) ist, dass IT-Organisationen mit Hilfe von IT-Sourcing-Beratungen an externe IT-Dienstleister vergeben. Laut [Lünendonk-Studie 2025 „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland“](#) berichten die 25 nach Umsatz größten IT-Beratungen und Systemintegratoren sowie die 25 führenden IT-Service-Unternehmen, dass sie im Durchschnitt ein TCV von 430 Millionen Euro durch Ausschreibungen gewonnen haben, das von IT-Sourcing-Beratung begleitet wurde.

Die für diese Studie befragten IT-Sourcing-Beratungen konkretisieren diesen Wert: 36 Prozent ihrer IT-Ausschreibungsmandate haben ein TCV von über einer bis zehn Millionen Euro und 31 Prozent sogar zwischen zehn und 50 Millionen Euro. 21 Prozent der von ihnen verantworteten Ausschreibungen haben ein TCV von mehr als 50 Millionen Euro. Diese Angaben bestätigen die von den IT-Dienstleistern an Lünendonk gemeldeten kumulierten TCVs und verdeutlichen die große Bedeutung der IT-Sourcing-Beratungen bei der Vergabe von IT-Ausschreibungen.



AUSSCHREIBUNGSPROFILE: TCV LIEGT MEIST BEI BIS ZU 50 MILLIONEN EURO, LAUFZEITEN MEHRHEITLICH BEI ÜBER DREI JAHREN

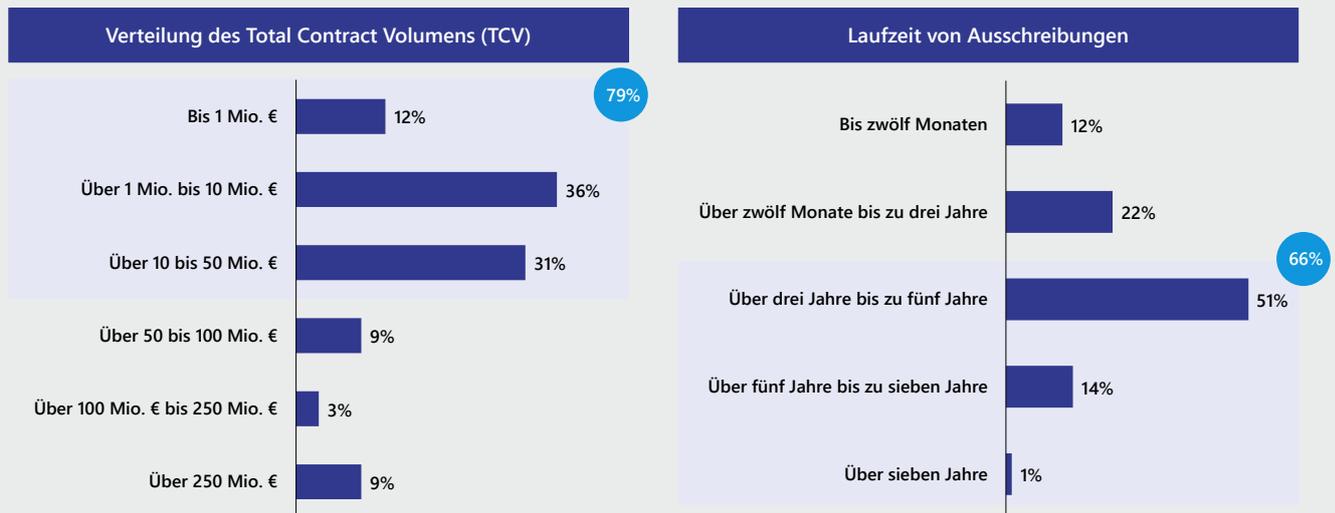


Abb. 4: Wie verteilt sich das Total Contract Volume der Ausschreibungen auf die folgenden Größenklassen?; Mittelwerte; IT-Sourcing-Berater; n = 23
 Welche Laufzeit haben die von Ihnen betreuten Kundenausschreibungen? (anteilig zu allen betreuten Ausschreibungen); Mittelwerte; IT-Sourcing-Berater; n = 25

Auch aus Sicht der befragten IT-Verantwortlichen sind IT-Sourcing-Beratungen wichtige strategische Partner im IT-Ausschreibungsprozess. Für 69 Prozent liegt ein Fokus der Zusammenarbeit in der strukturierten und vollständigen Aufnahme der Leistungsbeschreibungen und deren Übermittlung an geeignete IT-Provider. Dieser Aspekt ist besonders wichtig, um Requests for Proposal (RFPs) zu versenden, die von den IT-Dienstleistern auch adäquat beantwortet werden können.

Dass RFPs nicht immer so gestaltet sind, dass ausreichend Angebote eingehen, wird im Kapitel „Herausforderungen bei IT-Ausschreibungen“ deutlich. 56 Prozent der befragten Unternehmen wollen daher noch umfangreicher mit IT-Sourcing-Beratungen zusammenarbeiten, indem sie den gesamten Sourcing-Prozess begleiten.



NACHFRAGE-SCHWERPUNKTE: SOURCING-BERATER SOLLEN BEI AUSSCHREIBUNGEN UNTERSTÜTZEN UND DEN PROVIDER-DIALOG BEGLEITEN



Abb. 5: Welche konkrete Unterstützungsleistung wünschen Sie sich im Rahmen von Ausschreibungen von Sourcing-Beratern?; Mehrfachantwort; relative Häufigkeitsverteilung; Anwenderunternehmen; n = 118

IT-VERANTWORTLICHE WOLLEN ZUSAMMENARBEIT MIT IT-SOURCING-BERATUNGEN WEITER AUSBAUEN

Die für diese Studie befragten IT-Verantwortlichen bestätigen die hohe Bedeutung von IT-Sourcing-Beratungen als strategischer Partner zur Vorbereitung und Durchführung von IT-Ausschreibungen: 71 Prozent wollen in Zukunft vor allem deshalb mit IT-Sourcing-Beratungen zusammenarbeiten, damit sie ihre Interessen gegenüber der steigenden Zahl an Cloud-Anbietern besser vertreten können.

Dabei geht es unter anderem um Themen wie die Vermeidung eines kritischen Vendor-Lock-Ins, Exit-Strategien in Multi-Cloud-Umgebungen, vertragliche Aspekte sowie Konditionen- und Vertragsverhandlungen.

Sechs von zehn der befragten Unternehmen (61 %) werden im Jahr 2026 ihre Budgets für IT-Sourcing-Beratung erhöhen – für die Jahre 2027 und 2028 erwarten sogar 78 Prozent einen Anstieg ihrer Budgets für IT-Sourcing-Beratung.



ERWARTUNGEN AN SOURCING-BERATER: MESSBARE MEHRWERTE SCHAFFEN – UNTERSTÜTZT DURCH KI – UND INTERESSEN GEGENÜBER PROVIDERN VERTRETEN

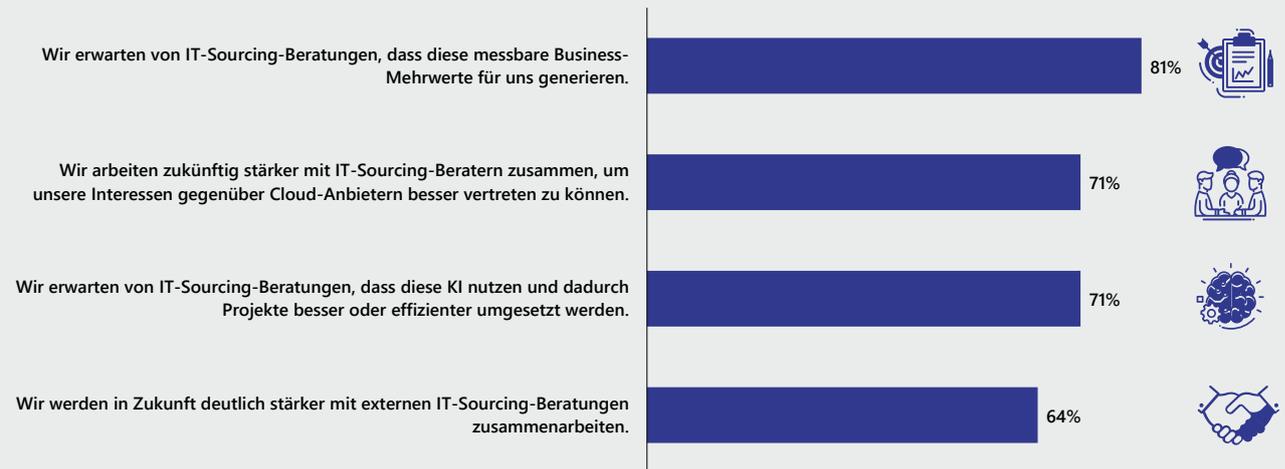


Abb. 6: Wie schätzen Sie die folgenden Thesen zur Zukunft des IT-Sourcings in Ihrem Unternehmen ein?; Skala von 1 = „stimme nicht zu“ bis 4 = „stimme voll zu“; dargestellte Antworten beziehen sich auf „stimme eher zu“ und „stimme voll zu“; relative Häufigkeitsverteilung; Anwenderunternehmen; n = 119

BUDGETS FÜR IT-SOURCING-BERATUNG STEIGEN

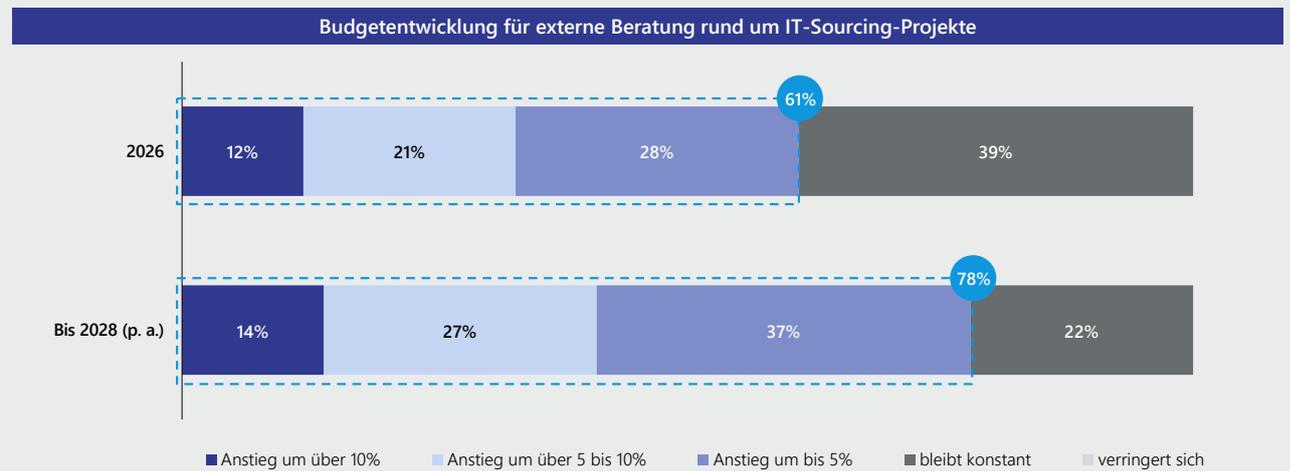


Abb. 7: Wie wird sich das Budget Ihres Unternehmens für externe Beratung rund um IT-Sourcing-Projekte voraussichtlich entwickeln?; relative Häufigkeitsverteilung; Anwenderunternehmen; n = 117



AUSSCHREIBUNGSIHALTE: CLOUD, KI UND CYBER SECURITY NEHMEN ZU, DEKARBONISIERUNG BLEIBT EIN NISCHENTHEMA

IT-Sourcing-Beratungen werden von ihren Kunden zur fachlichen Begleitung bei einer Vielzahl an Ausschreibungsinhalten beauftragt. Im Vergleich zum Vorjahr 2024 ist der Bedarf der IT-Organisationen an IT-Sourcing-Beratung vor allem in Bereichen wie Managed Cloud Services, Cyber Security Services, Cloud Migration/Transformation und Künstliche Intelligenz stark gestiegen. Dekarbonisierung und Sustainable IT bleiben dahingegen aufgrund knapper Budgets und des Omnibus-Pakets der Europäischen Union und der damit verbundenen vereinfachten Nachhaltigkeitsberichtspflicht ein Nischenthema.

AUSSCHREIBUNGSIHALTE 2024 UND 2025: NACHFRAGE NACH KI UND CYBER SECURITY SERVICES NIMMT STARK ZU

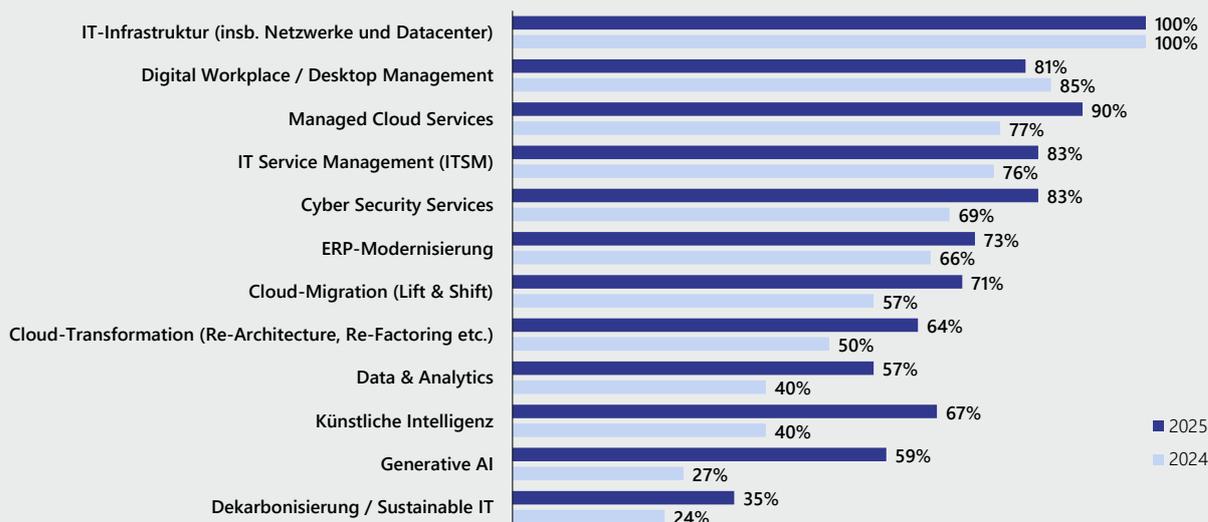


Abb. 8: In welchen der nachfolgenden Ausschreibungsinhalten war bzw. ist Ihr Unternehmen tätig? - 2024 & 2025; Skala von 1 = „nie“ bis 4 = „sehr häufig“; dargestellte Antworten beziehen sich auf „eher häufig“ und „sehr häufig“; relative Häufigkeitsverteilung; IT-Sourcing-Berater; n = 30

TECHNOLOGIETRENDS: KI UND SOUVERÄNE CLOUD STEHEN WEIT OBEN AUF DER CIO-AGENDA

Ein ähnliches Stimmungsbild geben die IT-Verantwortlichen in der [Lünendonk-Studie 2025 „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland“](#) ab: Daten sollen systematischer gesammelt und über Data Plattformen verarbeitet werden, wodurch sich auch neue Use Cases für (generative) KI ergeben. Agentenbasierte KI gewinnt daher in den nächsten mitunter am stärksten an Bedeutung, sodass KI-basierte Agenten autonom handeln und definierte Ziele verfolgen.



Auch gewinnen – wie in den weiteren Kapiteln auch deutlich wird – souveräne Cloud-Lösungen stark Bedeutung, um Abhängigkeiten von einzelnen IT- und Cloud-Providern und damit einhergehende Risiken zu reduzieren.

TECHNOLOGIE-TRENDS: SECURITY BY DESIGN, KI UND CLOUD-NATIVE GEWINNEN STARK AN RELEVANZ

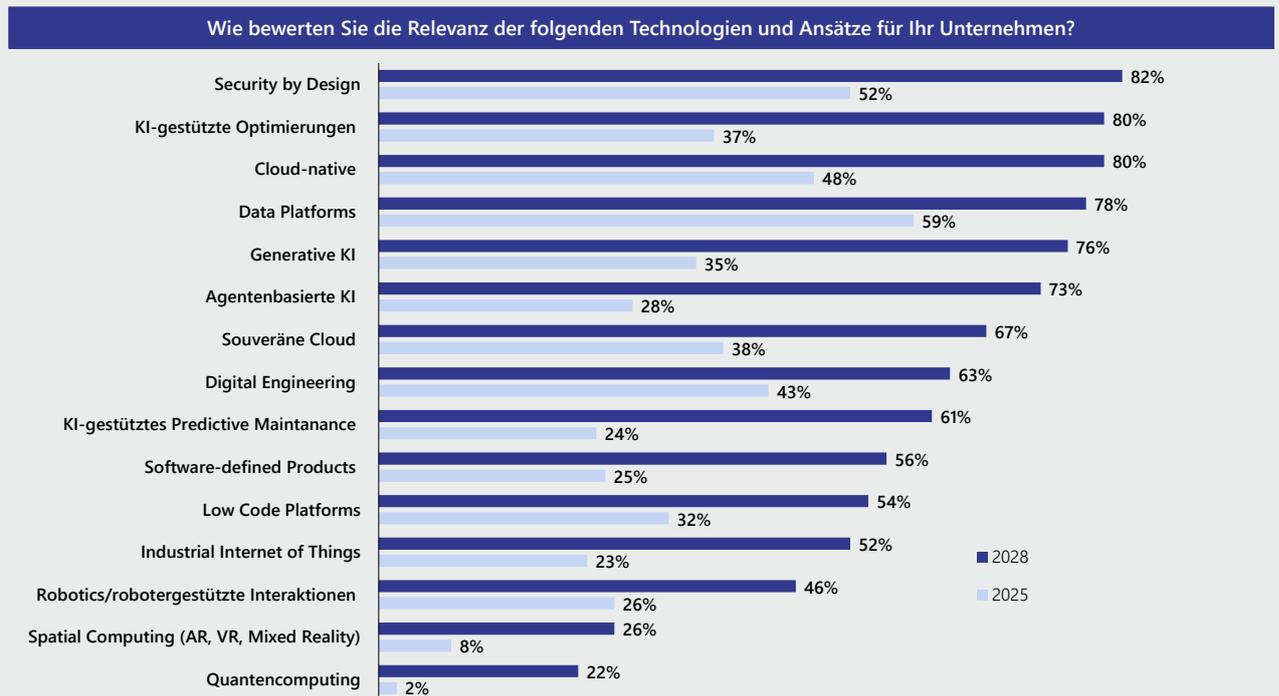


Abb. 9: Wie bewerten Sie die Relevanz der folgenden Technologien und Ansätze für Ihr Unternehmen? - 2025/2028; Anwenderunternehmen; Skala von 1 = „gar nicht“ bis 4 = „sehr relevant“; dargestellte Antworten beziehen sich auf „relevant“ und „sehr relevant“; n = 64-141; Quelle: Lünendonk-Studie „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland“



IT-Sourcing zwischen Transformation, demografischem Wandel und Souveränität

Die digitale Transformation erfordert nicht nur eine kontinuierliche Weiterentwicklung der IT-Strategien, IT-Architekturen und genutzten IT-Systeme, sondern auch neue Formen der Zusammenarbeit mit externen IT-Dienstleistern. Gleichzeitig verschärft der demografische Wandel die Knappheit an IT-Fachkräften und zwingt CIOs dazu, über klassische Outsourcing-Modelle und Shoring-Regionen hinauszudenken. Ebenso stellt sich für IT-Organisationen zunehmend die Frage, wie sie in Zukunft mit den Fachbereichen zusammenarbeiten, wenn diese immer häufiger IT-Lösungen entweder selbst entwickeln – etwa durch Low-Code-Lösungen – oder Software as a Service nutzen, um ihre Geschäftsprozesse digital und Cloud-basiert abzubilden.

KI VERÄNDERT DAS IT-SOURCING

Hinzu kommen beschleunigte Fortschritte beim Einsatz künstlicher Intelligenz für die Erbringung von IT-Services wie Softwareentwicklung und IT-Betrieb: Laut der [Lünendonk-Studie 2025 „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland“](#) bewerten neun von zehn CIOs und IT-Entscheider die Möglichkeiten von KI in Bereichen wie Cyber Security, Softwareentwicklung und IT-Operations als sehr hoch.

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ KANN BESONDERS IN DEN BEREICHEN CYBER SECURITY, WISSENSMANAGEMENT UND TESTING UNTERSTÜTZEN

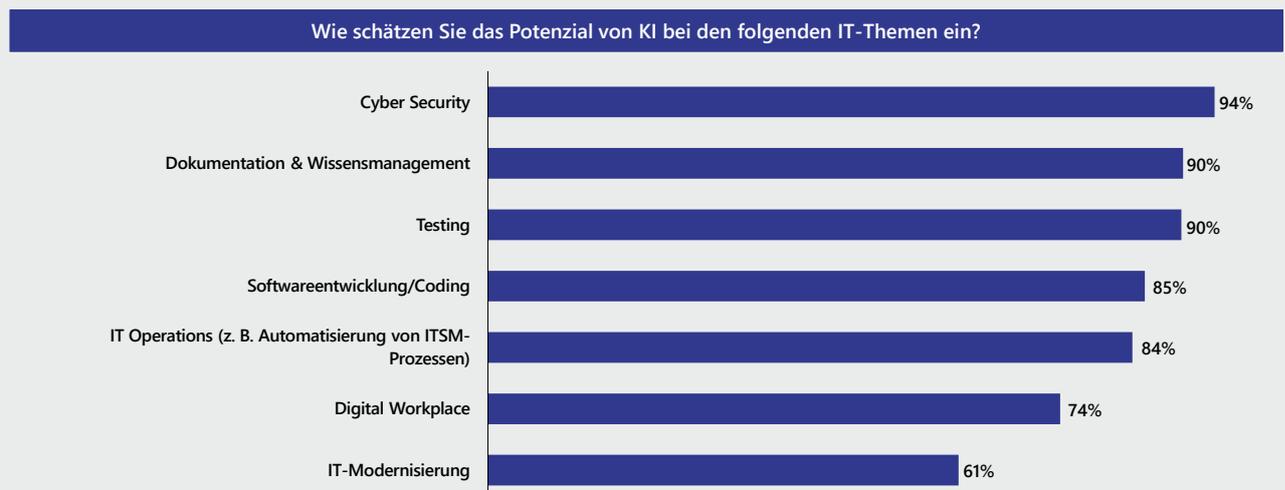


Abb. 10: Wie schätzen Sie das Potenzial von KI bei den folgenden IT-Themen ein?; relative Häufigkeitsverteilung; Anwenderunternehmen; Skala von 1 = „kein Potenzial“ bis 4 = „sehr großes Potenzial“; dargestellte Antworten beziehen sich auf „großes Potenzial“ und „sehr großes Potenzial“; n = 142
Quelle: Lünendonk-Studie „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland“

Das hat auch Folgen für die IT-Sourcing-Strategien: Je stärker KI klassische IT-Services durchdringt, umso stärker wirkt sich diese Entwicklung auf die klassische Arbeitsteilung mit Offshore-Regionen wie Indien aus, wo in den nächsten Jahren ein signifikanter Teil der klassischen Tätigkeiten durch KI ersetzt wird.

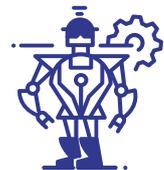
Technologisch wird aus Sicht von Lünendonk die Künstliche Intelligenz die Sourcing-Strategien zukünftig am stärksten beeinflussen: Die nächste Stufe der künstlichen Intelligenz sind KI-Agenten – autonome, softwarebasierte Systeme, die ihre Umgebung wahrnehmen, darauf reagieren und zielgerichtet handeln können. Sie können entweder einzeln agieren oder in Systemen mit mehreren Agenten (Multi-Agenten-Systeme, MAS) zusammenarbeiten. Dadurch können sie besonders im Kundenservice, IT-Helpdesk, in Backoffice-Funktionen sowie in der Personalisierung von Produkten und Dienstleistungen unterstützen. Zudem eröffnen sie neue Möglichkeiten in der Ende-zu-Ende-Prozessautomatisierung und Entscheidungsunterstützung und ermöglichen so signifikante Effizienzgewinne.



Mit der zunehmenden Digitalisierung der Customer Journey und dem Aufbau digitaler Plattformen steigen die Anforderungen an die IT zur serviceübergreifenden Orchestrierung massiv an. CIOs benötigen dafür strategische IT-Dienstleistungspartner, die nicht nur Technologien integrieren, sondern auch Business- und IT-Prozesse entlang des gesamten Lebenszyklus steuern können – von Marketing und Vertrieb bis hin Operations und Customer Service. Der Wechsel von projektzentrierten Modellen hin zu produktzentrierten Teams (z. B. für digitale Services oder Plattformen) erfordert neue Formen der Verantwortungsteilung und Lieferfähigkeit.

KUNDEN ERWARTEN, DASS IT-DIENSTLEISTER EFFIZIENZGEWINNE AN SIE WEITERGEBEN

Durch die Nutzung von generativer KI seitens der IT-Dienstleister erhoffen sich deren Kunden, dass diese davon auch profitieren. 43 Prozent der befragten IT-Sourcing-Berater geben daher an, dass viele ihrer Anwenderkunden von den IT-Dienstleistern erwarten, dass die durch GenAI generierten Effizienzgewinne an sie weitergegeben werden – etwa in Form von Preis-/Mengensenkungen, Qualitätssteigerungen oder anderen Zusatzleistungen. Weitere 46 Prozent geben an, dass zumindest einzelne Kunden dies von den IT-Dienstleistern erwarten.



Die IT-Sourcing-Berater wurden zudem befragt, wie hoch sie den Grad der Effizienzsteigerung einschätzen. Es sei darauf hingewiesen, dass die Spannweite der Antworten durchaus weit auseinanderklafft, sodass die Potenziale sehr unterschiedlich eingeschätzt werden und sich noch kein allgemeingültiges Bild gefestigt hat, welche Potenziale nachhaltig wirklich realistisch sind.



(GEN)AI IN DER IT-DELIVERY: KUNDEN ERWARTEN, DASS EFFIZIENZPOTENZIALE DER IT-DIENSTLEISTER WEITERGEGEBEN WERDEN

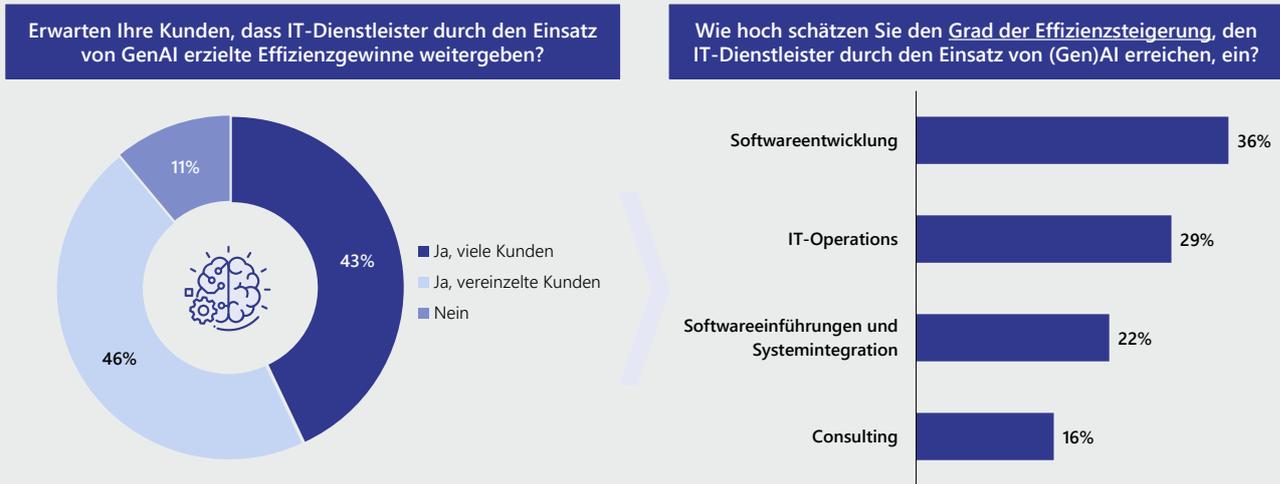


Abb. 11: Erwarten Ihre Kunden, dass IT-Dienstleister, welche (Gen)AI nutzen und dadurch Effizienzen in der Delivery schaffen, diese Mehrwerte an die Kunden in Form von Preissenkungen oder Mengenerhöhungen weitergeben?; relative Häufigkeitsverteilung; IT-Sourcing-Berater; n = 28
 Wie hoch schätzen Sie (in etwa) den Grad der Effizienzsteigerung, den IT-Dienstleister durch den Einsatz von (Gen)AI in den folgenden Bereichen im Durchschnitt erreichen?; Mittelwerte; IT-Sourcing-Berater; n = 26

Im Mittel erwarten die befragten Sourcing Advisors einen Effizienzgewinn von 36 Prozent bei der Softwareentwicklung – etwa bei der Code-Generierung und beim Reviewing durch GitHub Copilot oder Amazon CodeWhisperer. Bei den IT-Operations wird ein Effizienzpotenzial von durchschnittlich 29 Prozent angenommen, etwa indem GenAI dabei unterstützt, eigenständig Incidents zu bearbeiten und die Observability zunimmt, wodurch die Transparenz zur Performance von IT-Systemen steigt. 22 Prozent Effizienzsteigerung werden bei Softwareeinführungen und Systemintegrationen erwartet, indem beispielsweise GenAI-Tools bestehende IT-Landschaften und Schnittstellen analysieren und das Anforderungs-Management dadurch erleichtert wird, Testdaten generiert werden und Handbücher oder weitere Instrumente zum Wissens-Management schneller entwickelt werden. Für Consulting-Leistungen wird das Potenzial, Effizienzen mittels GenAI zu schaffen, auf 16 Prozent eingeschätzt. Beispiele sind Markt- und Wettbewerbsanalysen oder die Folienkonzeption.

DIGITALE SOUVERÄNITÄT: CIOS FORDERN SOUVERÄNE ANGEBOTE UND KLARE EXIT-STRATEGIEN

Parallel gewinnt das Thema digitale Souveränität an Bedeutung. Regulatorische Anforderungen, geopolitische Risiken und die Konzentration auf wenige globale Cloud-Anbieter (Hyperscaler, SaaS-Anbieter) stellen deutsche und europäische Unternehmen vor die Herausforderung, Abhängigkeiten zu vermeiden und die Kontrolle über kritische Daten



und Systeme zu sichern. Laut der [Lünendonk-Studie 2025 „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland“](#) werden souveräne Cloud-Angebote bis 2030 das dominierende Deployment-Modell sein – dieser Meinung sind 62 Prozent der befragten IT-Führungskräfte.

BIS 2030 WERDEN SICH PAAS UND CLOUD-NATIVE IN DER SOFTWAREENTWICKLUNG DURCHSETZEN

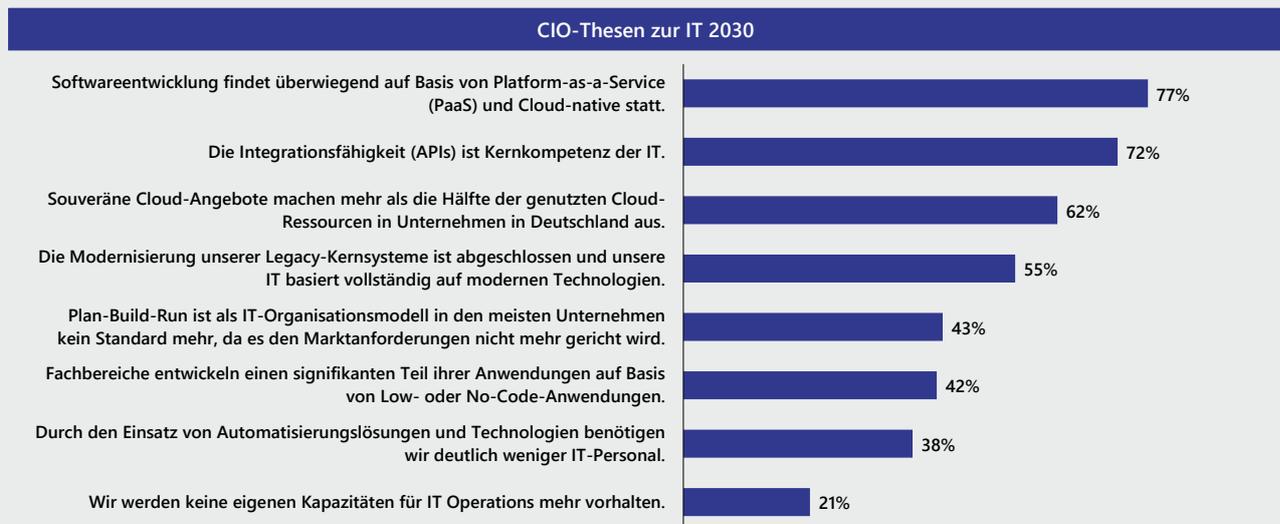


Abb. 12: Wie bewerten Sie die folgenden Aussagen mit Blick auf das Jahr 2030?; Anwenderunternehmen; Skala von 1 = „stimme nicht zu“ bis 4 = „stimme voll zu“; dargestellte Antworten beziehen sich auf „stimme eher zu“ und „stimme voll zu“; n = 126 - 145
Quelle: Lünendonk-Studie „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland“

CLOUD IST KEIN TREND MEHR, SONDERN EINE REALITÄT, AUF DIE IM SOURCING ANGEMESSEN REAGIERT WERDEN MUSS

Während sich die Cloud im Bereich der IT-Infrastruktur bereits als dominierendes Sourcing-Modell etabliert hat, rücken nun auch die Anwendungen in den Fokus. Laut [Lünendonk-Studie 2025 „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland“](#) gehen 77 Prozent der CIOs und IT-Entscheider im deutschsprachigen Raum davon aus, bis zum Jahr 2030 überwiegend Cloud-native Softwarelösungen einzusetzen, die auf entsprechenden Platform-as-a-Service-Modellen entwickelt werden. Während es im Bereich IaaS auch in Deutschland und Europa ein gewisses Angebot lokaler Provider gibt (IONOS, STACKIT, OVH etc.), besteht bei PaaS aufgrund ihres jahrelangen Innovationsvorsprungs eine hohe technologische Abhängigkeit von den US-amerikanischen Hyperscalern.

Trotz der steigenden Anforderungen der CIOs und IT-Entscheider, mehr souveräne Angebote zu beziehen, sind im IT-Sourcing also differenzierte Strategien notwendig, um sowohl Innovationen als auch Souveränität in Einklang zu bringen.



DELIVERY-STRUKTUREN: NEUE SOURCING-MODELLE SIND GEFRAGT

Vor dem Hintergrund der aktuell stattfindenden Marktentwicklungen rund um Cloud Transformation und AI-Skalierung planen 62 Prozent der für diese Studie befragten IT-Verantwortliche, ihre bestehenden Sourcing-Modelle zu überarbeiten. Konkrete Maßnahmen sind zum einen die stärkere Nutzung von Shoring-Regionen (55 %) sowie die Verlagerung des Großteils der IT-Infrastruktur in die Cloud und dem gleichzeitigen Bezug von IT-Services aus der Cloud (49 %). Der zunehmende Mangel an Fach- und IT-Experten im Zuge des demografischen Wandels führt ferner dazu, dass immer mehr Unternehmen Gefahr laufen, bestimmte Geschäftsprozesse nicht mehr adäquat betreiben zu können, weil das Fachwissen verloren geht. 36 Prozent der befragten Unternehmen wollen daher künftig nicht mehr nur klassische IT-Commodity-Services an externe Dienstleister auslagern, sondern auch spezielle, bisher im Insourcing befindliche IT-Themen. Hier sieht Lünendonk unter anderem Managed Services als starken Trend. So fragen immer mehr Unternehmen Managed Services nach, die sich auf dedizierte Skills und Rollen beziehen, so dass Kunden-Teams durch externe Mitarbeiter unterstützt werden und gleichzeitig die Managed Service Provider eine technologische Verantwortung für den jeweiligen Geschäftsprozess haben. Laut zwei Drittel der befragten IT-Verantwortlichen haben Managed Services für ihre Unternehmen in den kommenden Jahren eine hohe Bedeutung.

SOURCING-STRATEGIEN: SOURCING-MODELLE WERDEN OPTIMIERT, SHORING HÄUFIGER BERÜCKSICHTIGT UND DIE CLOUD-TRANSFORMATION VORANGETRIEBEN

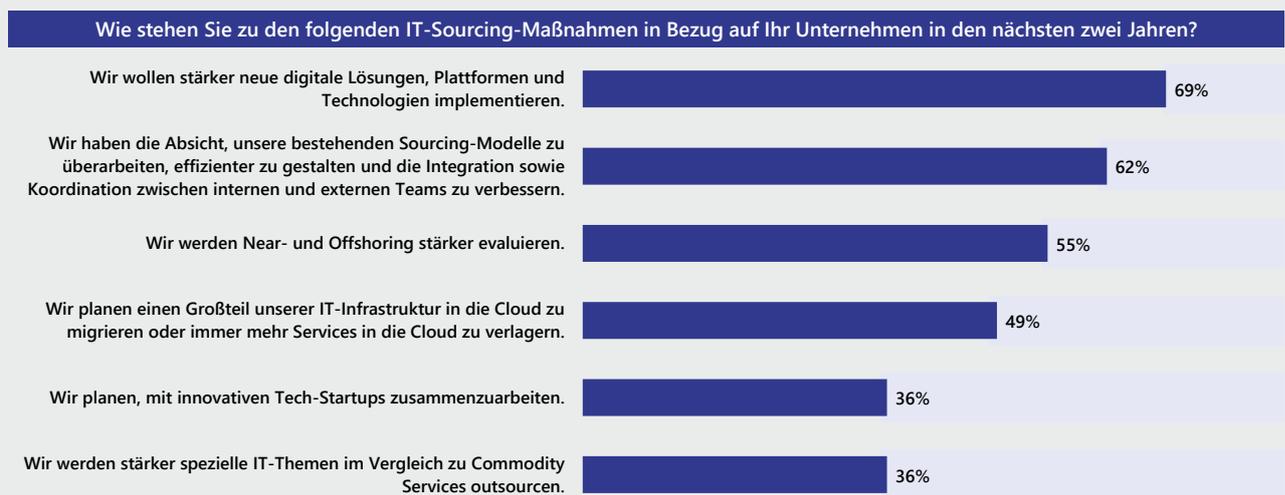


Abb. 13: Wie stehen sie zu den folgenden IT-Sourcing-Maßnahmen in Bezug auf Ihr Unternehmen in den nächsten zwei Jahren?; Skala von 1 = „stimme nicht zu“ bis 4 = „stimme voll zu“; dargestellte Antworten beziehen sich auf „stimme eher zu“ und „stimme voll zu“; Anwenderunternehmen; n = 121



Herausforderungen bei IT-Ausschreibungen

Nicht nur bei der Erstellung einer Sourcing-Strategie, sondern auch bei deren Umsetzung, also bei den konkreten IT-Ausschreibungen, sehen sich die befragten IT-Verantwortliche mit einigen Herausforderungen konfrontiert. Am häufigsten treten Probleme bei der Formulierung der Ausschreibungsinhalte auf.

HÜRDEN BEI AUSSCHREIBUNGEN: INHALTLICHE AUSGESTALTUNG UND GEWINNUNG VON QUALIFIZIERTEN AUSSCHREIBUNGSTEILNEHMERN

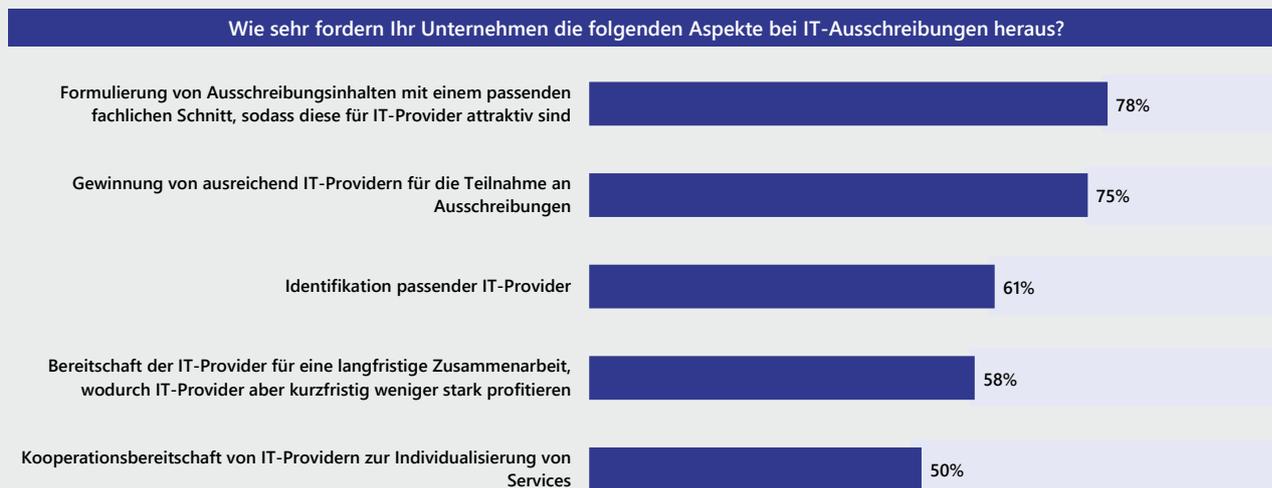


Abb. 14: Wie sehr fordern Ihr Unternehmen die folgenden Aspekte bei IT-Ausschreibungen heraus?; Skala von 1 = „keine Herausforderung“ bis 4 = „sehr große Herausforderung“; dargestellte Antworten beziehen sich auf „eher großer Herausforderung“ und „sehr große Herausforderung“; Anwenderunternehmen; n = 121

78 Prozent der befragten Unternehmen haben große Herausforderungen, RFIs und RFPs so zu formulieren, dass die angesprochenen IT-Dienstleistern alle notwendigen Informationen haben, um die fachliche Expertise zu prüfen und Preiskalkulationen sowie Risikoprüfungen vorzunehmen. Folglich haben fast ebenso viele Unternehmen (75 %) Probleme, ausreichend IT-Dienstleister zu gewinnen, die sich mit einem Angebot an den Ausschreibungen beteiligen. Erschwerend kommt bei der Durchführung von IT-Ausschreibungen hinzu, dass mit 61 Prozent ein hoher Anteil der Befragten von Schwierigkeiten bei der Identifizierung geeigneter IT-Dienstleister berichtet. Bei diesem Markt-Screening helfen unter anderem IT-Sourcing-Beratungen oder auch die als Marktbarometer anerkannten [Lünendonk-Listen](#) der führenden IT-Dienstleister in Deutschland.



Dieses Ergebnis deckt sich mit weiteren Research-Ergebnisse von Lünendonk, laut denen viele Unternehmen Schwierigkeiten haben, IT-Dienstleister zu finden, die einerseits überhaupt die benötigten Kompetenzen und Erfahrungswerte mitbringen und andererseits in Hinblick auf ihre Delivery-Stärke lieferfähig sind. Vor allem bei Themen rund um Data & AI, IT-Operations, IT-Architektur sowie Cloud und Cyber Security fehlen Experten am Markt, während viele lokale IT-Dienstleister noch nicht über ausreichend Shoring-Stärke verfügen. Der demografische Wandel und das damit verbundene schleichende Ausscheiden von IT-Mitarbeitenden wird in den kommenden Jahren zu einer weiteren Verschärfung des Mangels an Digitalexperthen führen, wodurch die Suche nach geeigneten IT-Dienstleister zumindest nicht einfacher wird.

UNATTRAKTIVE BEDINGUNGEN UND VERGÜTUNGSMODELLE FÜHREN ZU ABGELEHNTEN AUSSCHREIBUNGSTEILNAHMEN

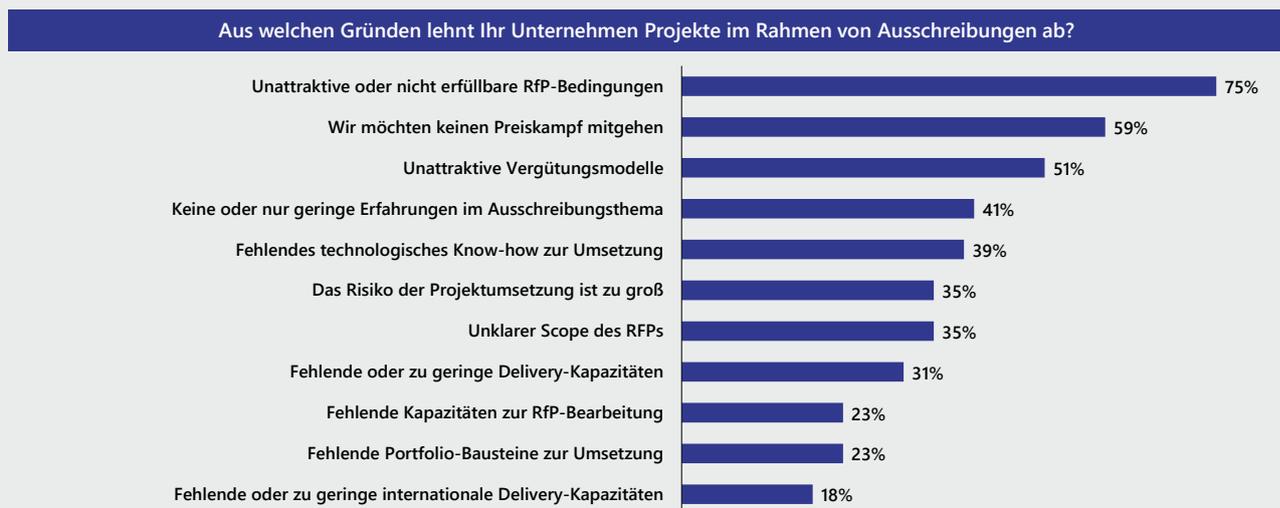


Abb. 15: Aus welchen Gründen lehnt Ihr Unternehmen Projekte im Rahmen von Ausschreibungen ab?; Mehrfachantwort; IT-Dienstleistungsunternehmen; n = 71; Quelle: Lünendonk-Studie „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland“

GRÜNDE, WARUM IT-DIENSTLEISTER AUSSCHREIBUNGEN ABLEHNEN

Laut [Lünendonk-Studie 2025 „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland“](#) bestätigen die IT-Dienstleister die Sichtweise ihrer Kunden: Auf durchschnittlich jede dritte Ausschreibung, die sie von ihren Kunden erhalten, geben die IT-Dienstleister kein Angebot ab. Nur fünf Prozent der befragten IT-Dienstleister gaben an, dass die Ausschreibungen, die sie erhalten, immer so gestaltet sind, dass sie ein inhaltlich fundiertes Angebot erstellen können. Die Gründe für die Ablehnung von Ausschreibungen sind vielfältig, wobei unattraktive oder nicht erfüllbare Ausschreibungsbedingungen mit 75 Prozent am häufigsten genannt werden.



Unattraktive Preismodelle und die Gefahr, mit weiteren Anbietern in einen Preiskampf zu geraten, sind weitere häufig genannte Gründe, warum IT-Dienstleister Ausschreibungen meiden. 39 Prozent der IT-Dienstleister fehlt nach eigener Aussage in einigen IT-Ausschreibungen angefragtes technologisches Know-how und 35 Prozent beklagen einen unklaren Scope. All diese Faktoren bremsen sowohl einige IT-Dienstleister in ihrer Geschäftsentwicklung als auch ihre Kunden bei der Umsetzung ihrer digitalen Transformation. Lünendonk beobachtet daher, dass sich der IT-Dienstleistungsmarkt (unter anderem durch Private-Equity-Beteiligung) immer weiter konsolidiert und größere und thematisch sowie technologisch breiter aufgestellte IT-Dienstleister entstehen, die besser auf die sich verändernden Kundenanforderungen reagieren wollen.

DIFFERENZIIERTES BILD: BETEILIGEN SICH WENIGER IT-PROVIDER AN AUSSCHREIBUNGEN?

Diese Gründe sind auch dafür verantwortlich, dass 41 Prozent der IT-Sourcing-Berater erwarten, dass die Zahl der IT-Anbieter, die sich an den von ihnen betreuten Kundenausschreibungen beteiligen, bis 2028 zurückgehen wird. Im vergangenen Jahr 2024 stimmten dem nur 26 Prozent zu. Ein weiterer Grund hierfür kann sein, dass der Markt sich weiter konsolidiert und weniger IT-Dienstleister am Markt aktiv sind. 22 Prozent der Sourcing Advisors gehen jedoch davon aus, dass diese Zahl bis 2028 steigen wird, so dass sich kein einheitliches Stimmungsbild ergibt beziehungsweise je nach Themen und Branchen, in denen die Beratungen tätig sind, unterschiedliche Einschätzungen geteilt werden.

SOURCING ADVISORS PROGNOTISIEREN ABNEHMENDE ANZAHL AN IT-PROVIDERN BEI KUNDENAUSSCHREIBUNGEN

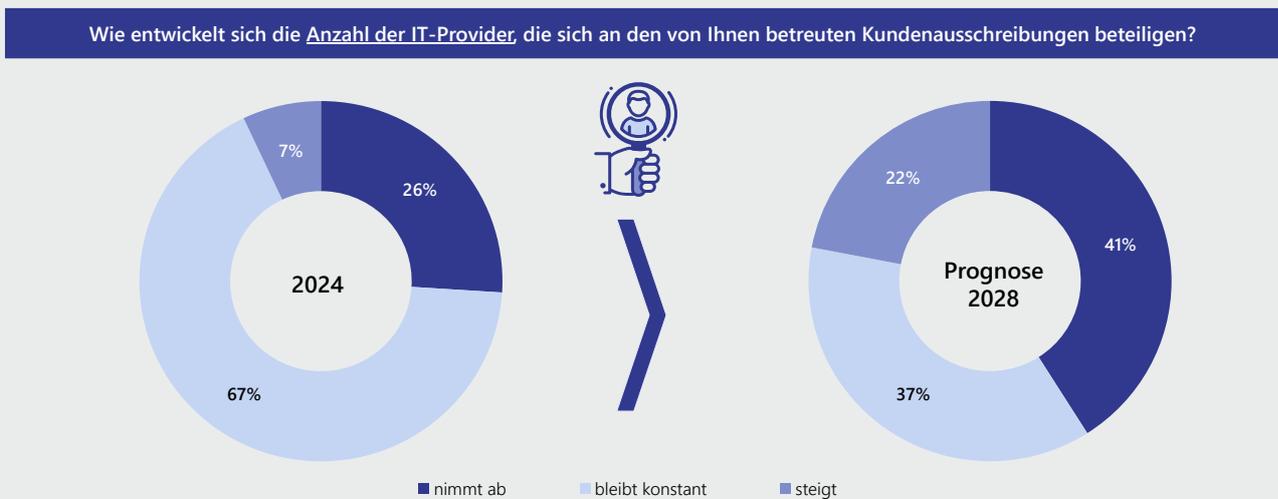


Abb. 16: Wie entwickelt sich die Anzahl der IT-Provider, die sich an den von Ihnen betreuten Kundenausschreibungen beteiligen?; relative Häufigkeitsverteilung; IT-Sourcing-Berater; n = 27



Effizienzpotenziale im IT-Sourcing: KI eröffnet neue Möglichkeiten

Zunehmender Fachkräftemangel, komplexere IT-Ausschreibungen, neue Regularien sowie Geschwindigkeits- und Kostendruck: Auf das IT-Sourcing wirken eine Vielzahl an Einflussfaktoren. Wie die vorangegangenen Kapitel gezeigt haben, forcieren die befragten Unternehmen einerseits ihre Cloud-Transformation, in dem sie immer mehr Workloads in die Cloud migrieren, Softwarelösungen Cloud-nativ entwickeln oder Software as a Service nutzen. Andererseits nehmen die Aufgaben im IT-Einkauf und der IT-Abteilung deutlich zu, vor allem mit Blick auf die Formulierung von IT-Ausschreibungen, Verhandlungen mit Cloud-Providern sowie regulatorische Aspekte (Cloud Compliance, Cyber Security). Einhergehend mit den vielen neuen Aufgabeninhalten sehen sich viele der befragten Unternehmen gerade im Cloud Sourcing fachlich noch nicht gut aufgestellt.

Hinsichtlich der anfallenden IT-Sourcing-Kosten scheinen die befragten IT-Verantwortlichen jedoch ein großes Potenzial zu sehen. Finanzielle Einsparpotenziale sehen 86 Prozent in einer stärkeren Automatisierung ihrer Sourcing-Prozesse und auch beim Vergleich von Marktpreisen und Anbietern scheint es viel Potenzial zu geben (81 %).

EINSPARPOTENZIALE IM IT-SOURCING: PROZESSAUTOMATISIERUNG UND PROVIDER-BENCHMARK STEHEN IM FOKUS

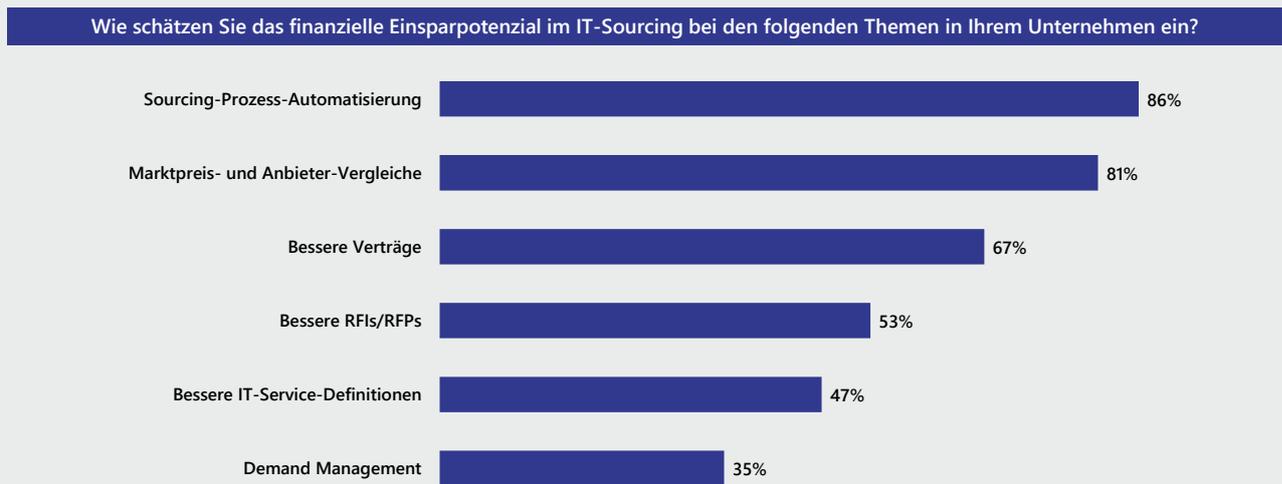


Abb. 17: Wie schätzen Sie das finanzielle Einsparpotenzial im IT-Sourcing bei den folgenden Themen in Ihrem Unternehmen ein?; Skala von 1 = „kein Potenzial“ bis 4 = „sehr großes Potenzial“; dargestellte Antworten beziehen sich auf „großes Potenzial“ und „sehr großes Potenzial“; Anwenderunternehmen; n = 118



Überraschenderweise sind auch zwei Drittel der Befragten der Meinung, dass sie durch bessere Verhandlungen mit ihren IT-Anbietern günstigere Vertragskonditionen erzielen können, was 53 Prozent unter anderem durch bessere und marktgerechtere RFPs und RFIs erreichen wollen.

Zu einem zentralen Element im IT-Sourcing entwickelt sich Künstliche Intelligenz, beispielsweise im Vertragsmanagement, im GRC-Monitoring oder im GRC-Reporting. Dadurch können GRC-Fachkräfte von Routineaufgaben entlastet werden und sich stärker auf die Unterstützung des Business beim Bezug von Cloud-Diensten konzentrieren.

KI IM DOKUMENTEN- UND VERTRAGSMANAGEMENT

Zunächst wurde abgefragt, ob KI im Vertragsmanagement eingesetzt wird. Verträge mit Lieferanten sind oftmals umfangreich, komplex und beinhalten eine Vielzahl an juristischen Details, sodass etwa die Recherche bestimmter Vertragsbedingungen und der Abgleich mit den eigenen Compliance-Vorgaben für viele Unternehmen sehr zeitaufwendig sein kann.

KI WIRD IM SOURCING UND ITSM BISLANG SELTEN GENUTZT

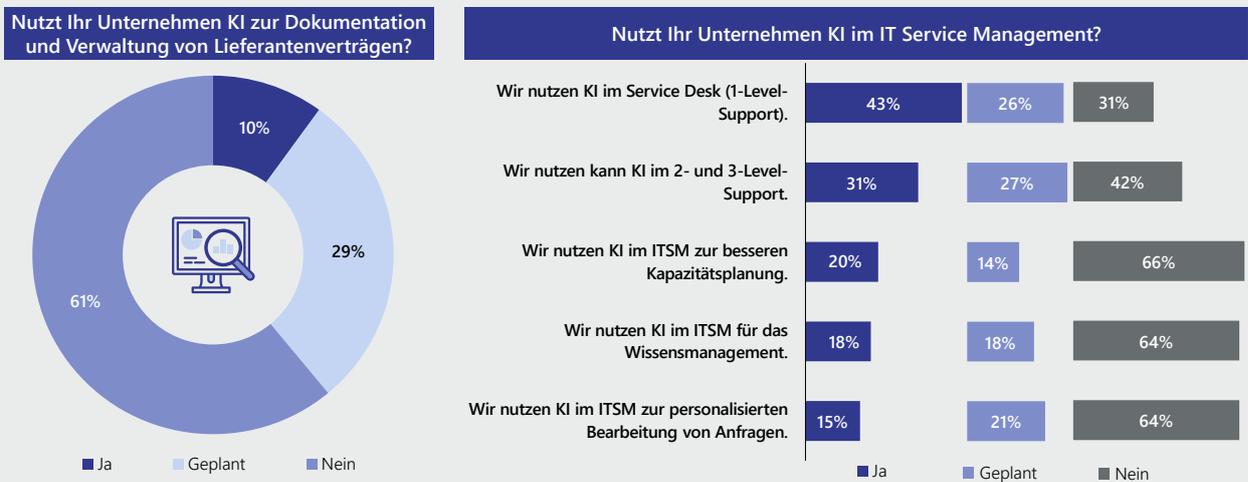


Abb. 18: Nutzt Ihr Unternehmen Künstliche Intelligenz zur Dokumentation und Verwaltung von Lieferantenverträgen?; relative Häufigkeitsverteilung; Anwenderunternehmen; n = 121; Nutzt Ihr Unternehmen KI im IT Service Management?; relative Häufigkeitsverteilung; Anwenderunternehmen; n = 118

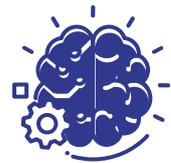
Zudem gestalten unterschiedliche Lieferanten unterschiedliche Verträge, sodass keine feste Systematik in Vertragsdokumenten vorausgesetzt werden darf. Hier kann künstliche Intelligenz Abhilfe verschaffen, indem es die Vertragswerke liest, versteht und zusammenfasst. Darüber hinaus können IT-Sourcing-Verantwortliche den generativen KI-Modellen gezielte Fragen zu den Vertragsinhalten stellen.



Aber auch entlang des gesamten Vertragslebenszyklus ermöglichen es KI-Systeme, die Vertragsverfolgung, -verlängerung und -beendigung zu automatisieren. Immerhin zehn Prozent der befragten Unternehmen setzen KI derzeit in der Dokumentation und Verwaltung ihrer Lieferantenverträge ein. Weitere 29 Prozent planen den künftigen Einsatz.

KI IM IT SERVICE MANAGEMENT: UNTERNEHMEN STEHEN ERST AM ANFANG, ERKENNEN ABER DAS POTENZIAL

Auch im IT-Servicemanagement (ITSM) besteht laut den Studienteilnehmern die Erwartung, dass KI die Effizienz im ITSM erhöht und Mitarbeitende entlastet. Die im Rahmen dieser Studie befragten Unternehmen bestätigen, dass KI zwar noch nicht flächendeckend eingesetzt wird, aber insbesondere im IT-Helpdesk bereits häufig zum Einsatz kommt und großes Potenzial hat. Bereits 43 Prozent der befragten Unternehmen setzen KI im Service Desk für den 1-Level-Support ein. Beispielsweise können KI-gesteuerte Chatbots häufig gestellte Fragen beantworten, Benutzeranfragen klassifizieren oder Anfragen an das richtige Team adressieren. Ebenso passen sich die Systeme den Nutzern an bieten damit eine stärkere Personalisierung. Jedes dritte Unternehmen (31 %) setzt KI auch bereits im 2nd- und 3rd-Level-Support ein. In der Vorjahresbefragung gaben noch deutlich weniger Unternehmen an, KI in diesem Bereich einzusetzen. Der höhere Durchdringungsgrad im ITSM deutet somit auf einen stark gestiegenen KI-Reifegrad in den Unternehmen hin, vor allem weil im letzten Jahr mit ausreichenden und qualitativ hochwertigen Daten trainiert wurde und KI in immer mehr Anwendungsfällen im ITSM ausgerollt wurde.



ENORMES POTENZIAL VON KI IM WISSENSMANAGEMENT, ABER UNTERNEHMEN SIND NOCH VORSICHTIG

Deutlich geringer ist der KI-Einsatz dagegen in Bereichen wie Kapazitätsplanung, Wissensmanagement sowie bei der personalisierten Beantwortung von Anfragen im IT-Helpdesk – auch wenn bereits jedes fünfte Unternehmen KI in der Kapazitätsplanung und im Wissensmanagement einsetzt. Vor allem im Wissensmanagement besteht ein enormes Potenzial – insbesondere für generative KI. Durch den demografischen Wandel scheidet in den kommenden Jahren sehr viel IT-Fachwissen aus den Unternehmen aus.



Laut den befragten IT-Entscheidern der [Lünendonk-Studie 2025 „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland“](#) werden bis zum Jahr 2030 knapp zehn Prozent (9,7 %) der IT-Mitarbeitenden in den Ruhestand gehen. Der damit verbundene Wissensverlust wird überwiegend als signifikant bis geschäftskritisch eingeschätzt. Gleichzeitig wird der Bedarf an IT-Personal in den kommenden Jahren in jedem zweiten befragten Anwenderunternehmen steigen, während er in 44 Prozent der Unternehmen konstant bleibt.



Cloud Sourcing und seine Herausforderungen

NEUN VON ZEHN UNTERNEHMEN VERFOLGEN ZWAR EINE CLOUD-STRATEGIE, ABER JEDES VIERTE UNTERNEHMEN SIEHT SICH IM CLOUD SOURCING NICHT GUT AUFGESTELLT

Die Marktdaten zeigen deutlich, dass Unternehmen im deutschsprachigen Raum eine klare Strategie verfolgen, den Großteil der genutzten IT-Services aus der Cloud zu beziehen. Die meisten der von Lünendonk befragten Unternehmen verfolgen dabei entweder eine Cloud-First-Strategie (38 %) oder eine Cloud-too-Strategie (37 %). 19 Prozent der befragten IT-Verantwortlichen gaben sogar an, mittels einer Cloud-only-Strategie ausschließlich auf Cloud-Services zu setzen. Nur drei Prozent wollen auch in Zukunft keine dedizierte Cloud-Strategie umsetzen, sondern opportunistisch einzelne Cloud-basierte Services (z. B. Microsoft 365) nutzen.

CLOUD-STRATEGIEN: CLOUD-FIRST UND CLOUD-TOO DOMINIEREN

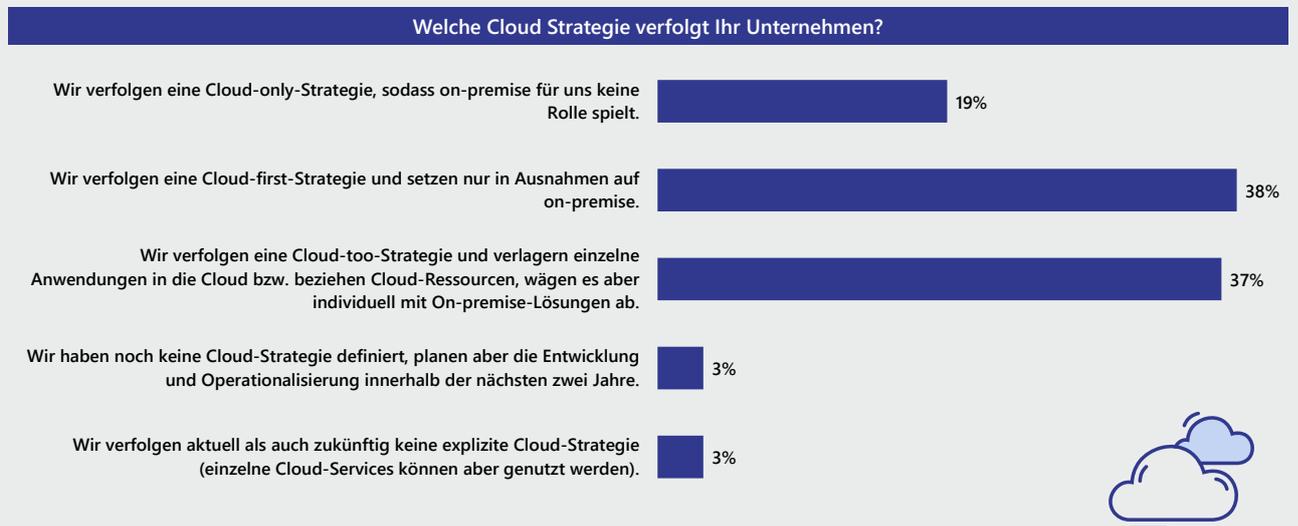


Abb. 19: Welche Cloud-Strategie verfolgt Ihr Unternehmen?; relative Häufigkeitsverteilung; Anwenderunternehmen; n = 118

IT- UND CLOUD-SOURCING-FÄHIGKEITEN SIND AUSBAUFÄHIG

Ernüchternd ist jedoch die Tatsache, dass ein großer Teil der befragten IT-Verantwortlichen das eigene Unternehmen als nicht kompetent im Cloud Sourcing aufgestellt sieht. 40 Prozent der Befragten sehen die Fähigkeiten ihres Unternehmens im Cloud Sourcing eher gering oder gering.



Im Vergleich zur Vorjahresstudie hat sich der Anteil der befragten Unternehmen, die sich im Cloud Sourcing als kompetent einschätzen, nicht wesentlich verändert. Das deutet darauf hin, dass der Aufbau von entsprechenden Kompetenzen nicht linear mit der wachsenden Bedeutung von Cloud Sourcing einhergeht. Diese Situation ist insofern kritisch, weil die Nutzung von Cloud Services eine Reihe an organisatorischen, regulatorischen und prozessualen Voraussetzungen erfordert – angefangen von Cloud Compliance, Risk Management, Cloud Security bis hin zum Vertrags- und Providermanagement.

GETEILTES BILD: UMSETZUNG VON SOURCING-PROJEKTEN FORDERT EINIGE UNTERNEHMEN HERAUS – VOR ALLEM BEI CLOUD-PROJEKTEN

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

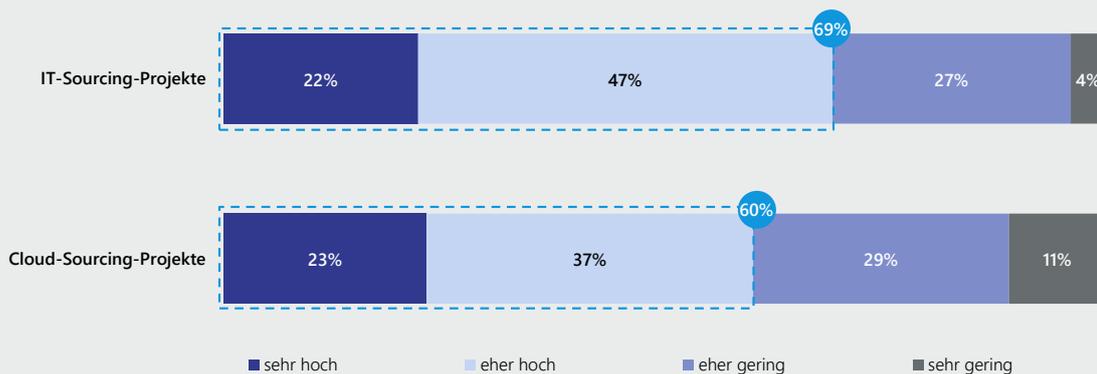


Abb. 20: Wie schätzen Sie die Fähigkeit Ihres Unternehmens ein, Cloud-Sourcing-Projekte erfolgreich zu planen und umzusetzen?; Skala von 1 = „sehr gering“ bis 4 = „sehr hoch“; relative Häufigkeitsverteilung; Anwenderunternehmen; n = 121

CLOUD COMPLIANCE UND DIGITALE SOUVERÄNITÄT: EXIT-STRATEGIEN FEHLEN IN VIELEN UNTERNEHMEN

Laut den befragten IT-Verantwortlichen fehlen in jedem zweiten Unternehmen wesentliche Aspekte einer Sourcing-Strategie. Tatsächlich gaben nur 53 Prozent der Befragten an, dass ihre aktuell definierte Sourcing-Strategie auch alle wesentlichen Aspekte zur Cloud-Nutzung regelt. Dies können etwa Regelungen zu Sicherheitsstandards, dem Datenmanagement, Compliance-Anforderungen sowie dem Einkauf und der Verrechnung von Cloud-Services sein. Immerhin weitere 21 Prozent der befragten Unternehmen planen, ihre Sourcing-Strategien entsprechend auf die steigenden Anforderungen im Cloud Sourcing hin anzupassen.



Überraschend ist, dass viele IT-Sourcing-Strategien nur vage an der jeweiligen IT-Architektur und den Organisationsstrukturen ausgerichtet sind, was in 47 Prozent der Unternehmen der Fall ist. Ebenso werden in diesen Unternehmen Sourcing-Entscheidungen nicht dokumentiert, was vor allem bei einem Providerwechsel oder bei neuen Sourcing-Entscheidungen negativ auswirken kann. Aber auch bei einem Wechsel von Verantwortlichkeiten oder dem altersbedingten Ausscheiden von Mitarbeitern können fehlende Dokumentationen zu künftigen Fehlentscheidungen oder mindestens zu Mehraufwänden führen.

IT-ARCHITEKTUR UND CLOUD-ASPEKTE SIND HÄUFIG IN SOURCING-STRATEGIEN DEFINIERT, EXIT-MÖGLICHKEITEN WERDEN OFT ERST NOCH ERGÄNZT



Abb. 21: Hat Ihr Unternehmen eine explizite, schriftlich fixierte Sourcing-Strategie, in der...; relative Häufigkeitsverteilung; Anwenderunternehmen; n = 121

Noch deutlicher treten die Schwächen einer Mehrheit der untersuchten Unternehmen beim Thema „Exit-Strategien“ auf: Nur 29 Prozent der Befragten gaben an, dass Ihre Unternehmen im Rahmen ihrer Sourcing-Verträge auch Exit-Strategien mit den entsprechenden IT-Providern schriftlich geregelt haben. Noch schlechter sieht es beim Cloud Sourcing und der Zusammenarbeit mit Cloud- und SaaS-Anbietern aus: Nur 17 Prozent haben Exit-Strategien für den Fall eines Wechsels des Cloud-Anbieters definiert. Allerdings gaben 32 Prozent an, entsprechenden Exit-Strategien derzeit zu entwickeln. Gerade vor dem Hintergrund der aktuellen Diskussion rund um Cloud-Souveränität ist es wichtig, alternative Sourcing-Optionen vorzuhalten, zu denen die Daten und Workloads unkompliziert transferiert werden können.



CLOUD ECONOMICS, GOVERNANCE UND BUSINESS-STRATEGIE: VIELE UNTERNEHMEN MÜSSEN NACHSCHÄRFEN

Ergänzend zu den Kerninhalten ihrer IT-Sourcing-Strategien wurden die befragten IT-Verantwortlichen vertiefend zu den konkreten Inhalten gefragt. Während sich sechs von zehn der befragten Unternehmen hinsichtlich der Providersteuerung (59 %) und dedizierten IT-Herstellerstrategien (58 %) als gut aufgestellt sehen, ist es überraschend, dass nur 40 Prozent der Befragten ihre IT-Sourcing-Strategien im Einklang mit den Business-Zielen sehen. Da Geschäftsprozesse und Geschäftsmodelle aber mittlerweile wesentlich durch IT und insbesondere Cloud-Technologien durchdrungen sind und immer mehr Fachbereiche Platform as a Services und Low Code nutzen, sollten diese Themen auch in einer IT-Sourcing-Strategie abgedeckt und durch die IT entsprechend regelkonform bereitgestellt werden. Denn den vielen Vorteilen von Cloud Sourcing in Bezug auf Innovation, Geschwindigkeit und Flexibilität stehen hohe und weiter steigende regulatorische Anforderungen und ein damit verbundener höherer Aufwand für das Management von GRC-Anforderungen (Governance, Risk, Compliance) gegenüber.

IT-SOURCING-STRATEGIEN SIND HÄUFIG NOCH NICHT AUSREICHEND PROFESSIONALISIERT UND MIT DEM BUSINESS ABGESTIMMT

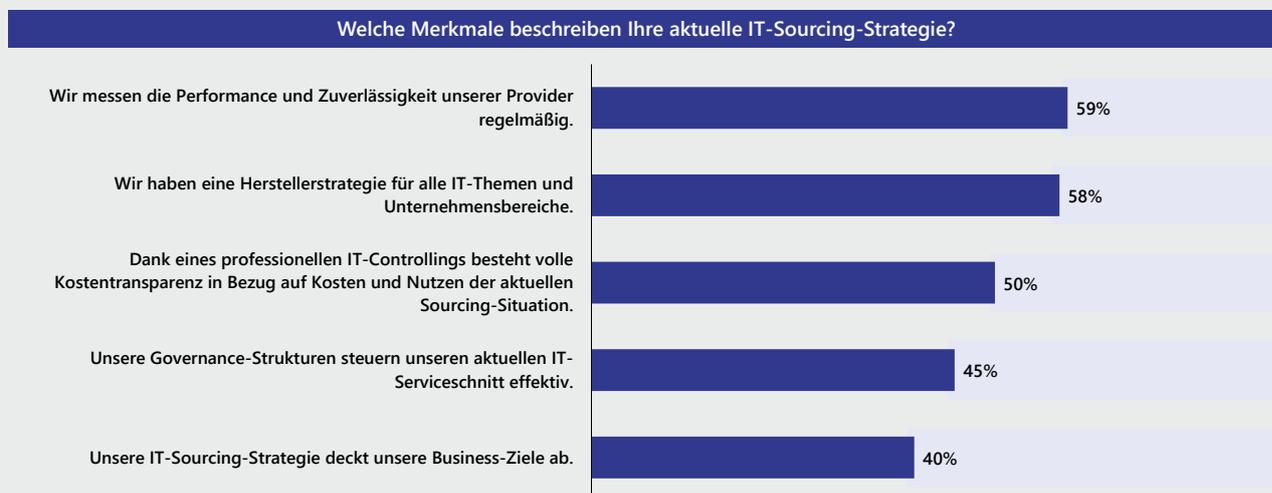


Abb. 22: Welche Merkmale beschreiben Ihre aktuelle IT-Sourcing-Strategie?; Skala von 1 = „stimme nicht zu“ bis 4 = „stimme voll zu“; dargestellte Antworten beziehen sich auf „stimme eher zu“ und „stimme voll zu“; Anwenderunternehmen; n = 121

Konkret gibt es einige Herausforderungen bei der Implementierung und dem Management von Cloud-Anwendungen sowie bei der Einhaltung der regulatorischen Anforderungen an die Cybersicherheit, wie beispielsweise Verschlüsselungstechniken, Zwei-Faktor-Authentifizierung, Zero Trust oder regelmäßige Sicherheitsaudits und -updates.



Ein weiteres kritisches Handlungsfeld bei der Cloud-Transformation ist der Aufbau von effektiven Governance-Strukturen. Diese sollen sicherstellen, dass Cloud-Strategien im Einklang mit den Unternehmenszielen stehen und gleichzeitig Compliance-Anforderungen erfüllen. Dazu gehört die Entwicklung klarer Richtlinien und Verfahren zur Datenverwaltung, zum Zugriffsmanagement und zur Risikobewertung. Jedoch decken nur in 45 Prozent der befragten Unternehmen die Governance-Strukturen die IT-Serviceschnitte ab. Mit Blick auf die Cloud-Transformation ist es daher durchaus problematisch, wenn in einer Mehrheit der Unternehmen mit steigendem Digitalisierungsgrad die Cyber-Security-Architektur und Cloud Compliance in Unternehmen erst nachgezogen werden müssen – denn dadurch ergibt sich ein hohes Risiko von Cyberangriffen und dem Abfluss unternehmenskritischer Daten.



Auch mit Blick auf ein professionelles IT-Controlling ist jedes zweite befragte Unternehmen noch nicht adäquat aufgestellt.

Deployment-Modelle im Wandel: souveräne Clouds gewinnen an Bedeutung

Die IT-Sourcing-Beratungen wurden ebenfalls befragt, welche Deployment-Modelle ihre Kunden nachfragen. Im Fokus stehen wie bereits in den letzten Jahren hybride Modelle – also die Kombination aus On-premise mit einer oder mehreren Cloud-Lösung(en) – sowie die Multi Cloud, bei der mehrere Cloud-Modelle miteinander verknüpft werden. Ziel beider Modelle ist es, von den jeweiligen Vorteilen zu profitieren, ohne jedoch in einen Vendor-Lock-in zu geraten. Ebenso sollen den besonders sensiblen und geschäftskritischen Daten geschätzt werden, weshalb gewisse Daten On-premise oder in der Private Cloud behalten werden, während andere Daten auch in der Public Cloud liegen dürfen.

CLOUD-MODELLE: AUFSTIEG SOUVERÄNER ANGEBOTE – HYBRIDE IT-LANDSCHAFTEN BLEIBEN DER STANDARD

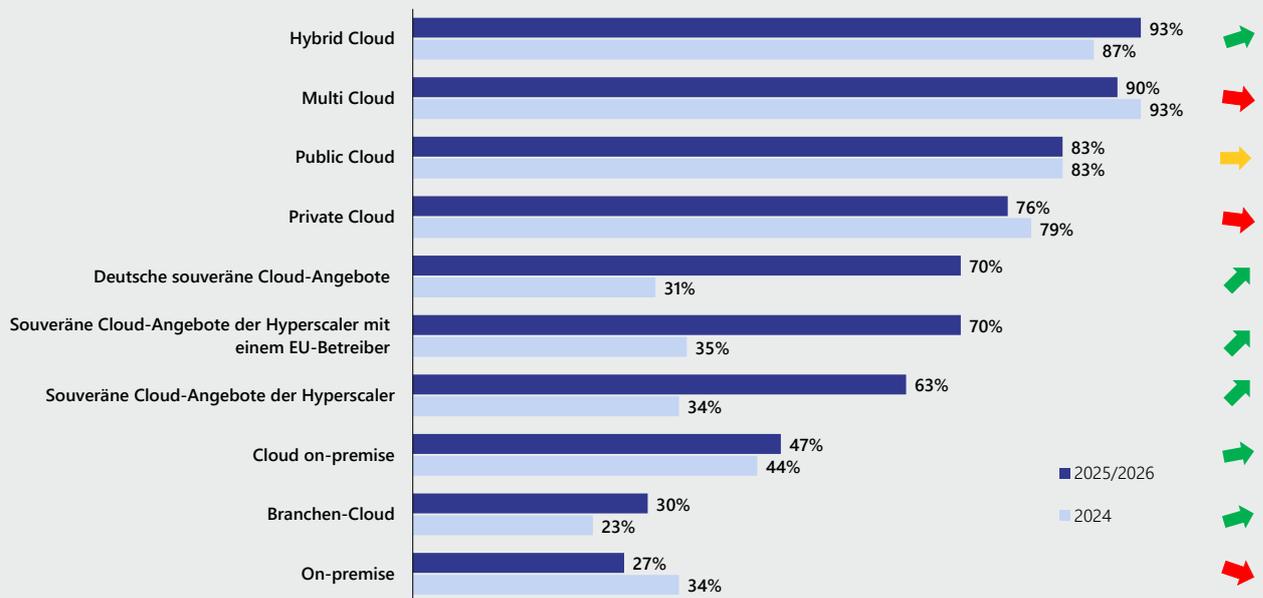


Abb. 23: Welche Deployment-Modelle fragen Ihre Kunden nach? - 2024 & 2025/2026; Skala von 1 = „nie“ bis 4 = „sehr häufig“; dargestellte Antworten beziehen sich auf „eher häufig“ und „sehr häufig“; relative Häufigkeitsverteilung; IT-Sourcing-Berater; n = 29

SOUVERÄNE CLOUD IM AUFWIND

Erstmals wurde in diesem Jahr die Relevanz souveräner Cloud-Angebote untersucht. Souveräne Cloud-Angebote ermöglichen es, Datenhoheit, Datensicherheit und Cloud Compliance mit lokalen Gesetzen sicherzustellen – insbesondere in Bezug auf strategisch sensible Daten.



Aufgrund der aktuellen geopolitischen Unsicherheiten auf der einen und den teilweise hohen Lock-in-Effekten in der Zusammenarbeit mit Hyperscalern und einigen Software-as-a-Service-Anbietern überdenken immer mehr Unternehmen ihre IT-Sourcing-Strategien und beschäftigen sich mit Alternativen und Exitstrategien. So hat die Debatte, wie abhängig deutsche Unternehmen von ausländischen IT- und Cloud-Providern – insbesondere aus den USA – vor allem durch die teilweise undurchsichtige Politik des US-Präsidenten Donald Trump enorm zugenommen – verbunden mit der Frage, welche Risiken damit einhergehen. Infolgedessen hat der Wunsch nach souveränen Cloud-Lösungen stark zugenommen.



Da die Anbieter und deren souveränen Angebote sich durchaus stark voneinander unterscheiden, wurden sie in drei Gruppen untergliedert, wengleich deren Relevanz relativ ähnlich eingeschätzt wird. Deutsche Cloud-Provider wie STACKIT, das Cloud-Tochterunternehmen der Schwarz Digits, oder IONOS als Teil des United-Internet-Konzerns, werden aus Sicht der IT-Sourcing-Berater bislang eher selten angefragt – was damit zu tun hat, dass diese noch nicht so lange am Markt aktiv sind und ihr Portfolio noch begrenzt ist. Mit Blick auf die kommenden Monate erwarten sie aber eine stark zunehmende Nachfrage.

KÖNNEN HYPERSCALER AUCH SOUVERÄNITÄT?

Gleiches gilt auch für souveräne Cloud-Angebote der Hyperscaler, die aber einen europäischen Betreiber haben. Beispiel hierfür ist die auf den öffentlichen Sektor fokussierte Delos Cloud, bei der Microsoft die IT-Infrastruktur bereitstellt, Arvato Systems den operativen Betrieb übernimmt und die Delos Cloud GmbH aber als SAP-Tochterunternehmen eigenständig agiert. Somit ist Delos zu Teilen abhängig und unabhängig. Im Falle einer Executive Order der US-Regierung, Softwareupdates an EU-Kunden nicht mehr auszuspielen, würde die Delos Cloud aber weiter betrieben werden und laut offiziellen Angaben für mindestens ein halbes Jahr den Betrieb unabhängig von Microsoft sicherstellen können. So sind Hardware, Plattform und Software zu 100 Prozent im Eigentum von Delos.



Souveräne Hyperscaler-Angebote ohne separaten EU-Betreiber wie die AWS European Sovereign Cloud oder die Oracle Sovereign Cloud haben eine leicht, aber nicht signifikant geringere Relevanz aus Sicht der IT-Sourcing-Berater. Im Vergleich zu ihren Standard-Cloud-Angebot unterscheiden sich diese Angebote meist dadurch, dass sie rechtlich und organisatorisch vom Mutterunternehmen getrennt sind und sowohl die Geschäftsführung als auch die Mitarbeiter EU-Bürger mit Wohnsitz in der EU sind, sie nur für EU-Kunden verfügbar sind, die Infrastruktur vom globalen Netzwerk getrennt ist. Ob eine Datenübermittlung an US-Behörden auf Basis des CLOUD Acts oder FISA möglich ist respektive umgesetzt werden würde, lässt sich zum aktuellen Zeitpunkt nicht final beantworten, wodurch eine Bewertung dieser Cloud-Modelle schwerfällt. Die tatsächliche Unabhängigkeit der EU-Gesellschaften muss sich in der Praxis somit erst noch beweisen – besonders in Krisenfällen.



WETTLAUF IN DER CLOUD: HYPERSCALER DOMINIEREN – DEUTSCHE CLOUD-ANBIETER HOLEN AUF

Erwarten Sie, dass in den kommenden drei Jahren deutsche Cloud-Provider ähnliche Funktionalitäten und Preise wie die Hyperscaler haben werden und dadurch an Marktrelevanz gewinnen?

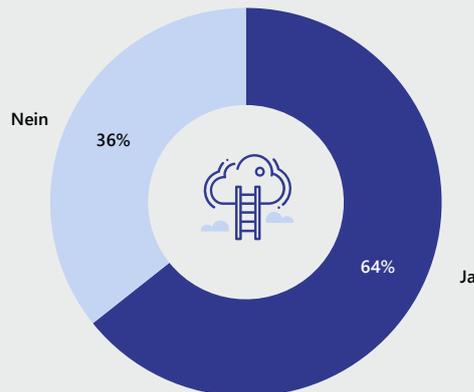


Abb. 24: Erwarten Sie, dass in den kommenden drei Jahren deutsche Cloud-Provider ähnliche Funktionalitäten und Preise wie die Hyperscaler haben werden und dadurch an Marktrelevanz gewinnen?; IT-Sourcing-Berater; n = 28

SOUVERÄNE ANGEBOTE SETZEN SICH IN DEN NÄCHSTEN JAHREN DURCH

Souveräne Cloud-Angebote werden bis 2030 das dominierende Deployment-Modell sein – dieser Meinung sind 62 Prozent der in der [Lünendonk-Studie 2025 „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland“](#) befragten IT-Führungskräfte. Ein ähnliches Stimmungsbild geben auch die IT-Sourcing-Beratungen ab: 64 Prozent erwarten, deutsche Cloud-Provider in den kommenden drei Jahren ähnliche Funktionalitäten und Preise haben werden wie die Hyperscaler und sie dadurch stark an Marktrelevanz gewinnen.



Cloud Management: IT-Organisationen müssen handeln

Die Cloud-Transformation schreitet voran und immer mehr IT-Workloads sind entweder bereits Cloud-nativ oder werden aus der Cloud heraus bereitgestellt. Dabei steigen jedoch die Anforderungen an die serviceübergreifende IT-Orchestrierung, Cloud-Compliance, Prozessautomatisierung mit KI-Unterstützung und regulatorische Compliance. Zudem wird für viele IT-Organisationen die Frage zunehmend relevant, wie Resilienz, Datenhoheit und europäische Cloud-Souveränität technologisch sowie in den Sourcing-Modellen abgebildet werden können.

HYBRID- UND MULTI-CLOUD: ORCHESTRIERUNG UND MONITORING DER CLOUD SERVICES

Durch die Kombination neuer Cloud-Services untereinander sowie mit den bestehenden IT-Bestandssystemen ergeben sich immer mehr Hybrid- und Multi-Cloudumgebungen. Diese Hybrid- und Multi-Cloud-Ansätze bieten Unternehmen die Flexibilität, sowohl die Vorteile von Cloud-Diensten als auch von On-Premise-Lösungen zu nutzen.

MULTI- UND HYBRID-CLOUD SIND FEST ETABLIERT – HÜRDEN LIEGEN BEI DER SERVICE-ORCHESTRIERUNG UND KOSTENSTEUERUNG



Abb. 25: Nutzt Ihr Unternehmen mehrere Public und/oder private Cloud Lösungen und orchestrieren diese (Multi/Hybrid Cloud)?; relative Häufigkeitsverteilung; Anwenderunternehmen; n = 119
 Wie stark fordern die folgenden Themen Ihr Unternehmen bei Hybrid- und/oder Multi-Cloud-Umgebungen heraus?; Skala von 1 = „keine Herausforderung“ bis 4 = „sehr große Herausforderung“; dargestellte Antworten beziehen sich auf „eher große Herausforderung“ und „sehr große Herausforderung“; relative Häufigkeitsverteilung; Anwenderunternehmen; n = 118

Doch diese Flexibilität bringt auch Herausforderungen mit sich. 60 Prozent der befragten Unternehmen arbeiten bereits mit solchen Hybrid- und Multi-Cloudumgebungen und weitere 19 Prozent planen entsprechende Strukturen. Diese haben einerseits hohe Anforderungen an die Orchestrierung, während andererseits im Hinblick auf Cyber Security neue Angriffsvektoren entstehen, wenn Legacy-Anwendungen mit Cloud-Anwendungen verbunden sind.

Die am häufigsten genannte Herausforderung bei der Steuerung von Hybrid- und Multi-Cloud-Umgebungen ist der Aufbau und die Steuerung eines wirkungsvollen Providermanagements (96 % der Nennungen). Ergänzend wurden die befragten IT-Verantwortlichen gefragt, wie stark sie die Steuerung ihrer IT-Provider herausfordert: Für 79 Prozent stellt die Providersteuerung eine große Herausforderung dar (siehe Abbildung 26). Überraschend ist, dass nur in jedem zehnten Unternehmen (11 %) überhaupt ein dediziertes Providermanagement organisatorisch verankert ist. Neben der Providersteuerung fordert die Orchestrierung der hybriden und multiplen Cloud-Umgebungen 93 Prozent der Befragten heraus.

HERAUSFORDERUNG PROVIDER-ORCHESTRIERUNG: EIN DRITTEL DER UNTERNEHMEN WILL EINE PROVIDERMANAGEMENT-ORGANISATION AUFBAUEN

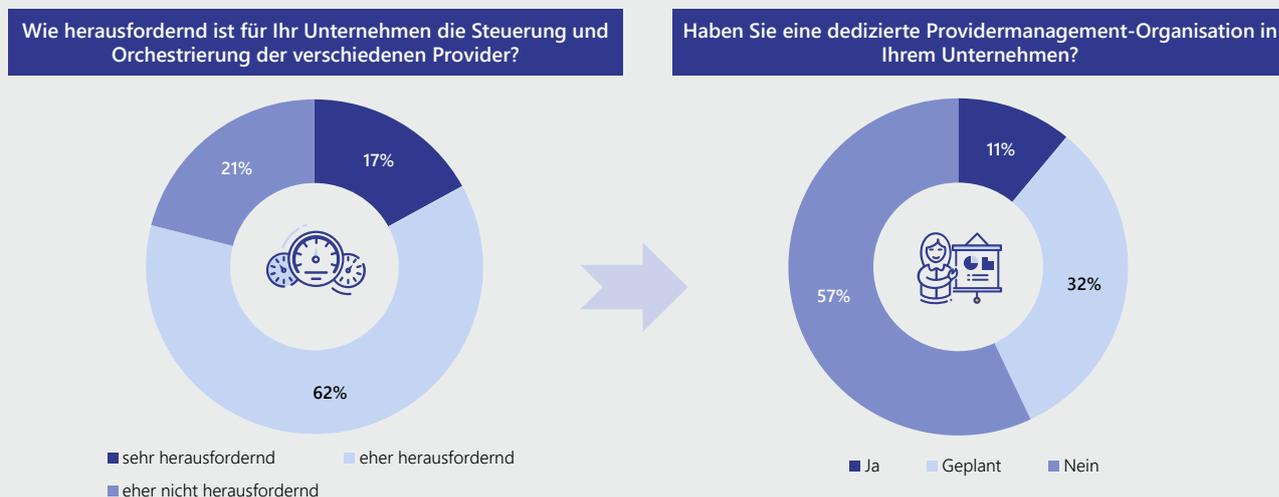


Abb. 26: Haben Sie eine dedizierte Providermanagement-Organisation in Ihrem Unternehmen?; relative Häufigkeitsverteilung; Anwenderunternehmen; n = 121
 Wie herausfordernd ist für Ihr Unternehmen die Steuerung und Orchestrierung der verschiedenen IT-Provider, um diese effizient zu koordinieren und einen stets aktuellen Gesamtüberblick zu laufenden Services, SLAs und Projekten zu haben?; Skala von 1 = „nicht herausfordernd“ bis 4 = „eher herausfordernd“; relative Häufigkeitsverteilung; Anwenderunternehmen; n = 121



Mit Blick auf die Cloud Security ist von großer Bedeutung, im Rahmen der IT-Orchestrierung transparente Security-Prozesse und ein wirkungsvolles Security-Monitoring zu implementieren, um im Falle von Cyber-Angriffen schnell und proaktiv handeln zu können. Ebenso wird der Schutz der digitalen Identitäten immer wichtiger. In diesem Zusammenhang ist die Entwicklung und Operationalisierung einer Cloud-Governance für drei von vier Unternehmen (74 %) eine große Herausforderung.

Die dritthäufigste Herausforderung sind die Cloud-Kosten. 87 Prozent sehen in der Beherrschbarkeit der Kosten für Cloud-Lizenzen und die Cloud-Steuerung eine große Herausforderung. Auch hier hat die Befragung einen Deep Dive ergeben: In immerhin zwei Dritteln der befragten Unternehmen werden die Cloud-Kosten regelmäßig im IT-Controlling überwacht und es gibt konkrete Kennzahlen zur Messung der Wirtschaftlichkeit der genutzten Cloud Services. Größere Herausforderungen bestehen jedoch bei der Steuerung der Cloud-Ressourcen, der Transparenz über die eingesetzten Cloud-Lösungen sowie der Kostenplanbarkeit. Vor allem die Transparenz ist vor dem Hintergrund der regulatorischen Anforderungen (z. B. DORA) ein wichtiger Aspekt, da alle eingesetzten Cloud-Lösungen unter regulatorischen Bestimmungen fallen.

CLLOUD ECONOMICS: CLOUD-KOSTEN WERDEN NOCH NICHT ÜBERGREIFEND UND STRUKTURIERT GESTEUERT UND OPTIMIERT

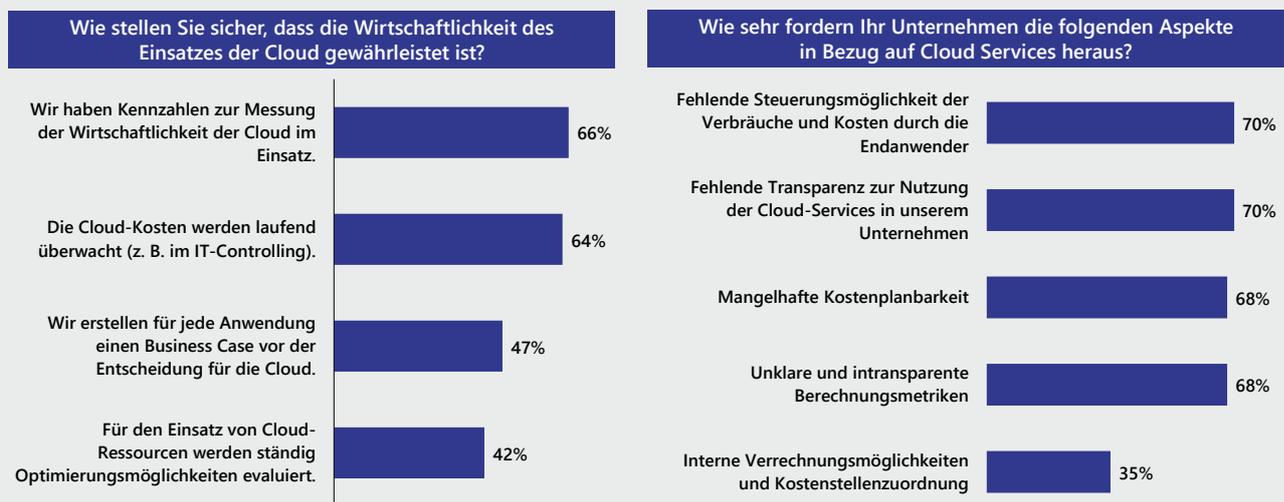


Abb. 27: Wie stellen Sie sicher, dass die Wirtschaftlichkeit des Einsatzes der Cloud gewährleistet ist?; Mehrfachantwort; relative Häufigkeitsverteilung; Anwenderunternehmen; n = 119
 Wie sehr fordern Ihr Unternehmen die folgenden Aspekte in Bezug auf Cloud-Services heraus?; Skala von 1 = „keine Herausforderung“ bis 4 = „sehr große Herausforderung“; dargestellte Antworten beziehen sich auf „eher große Herausforderung“ und „sehr große Herausforderung“; relative Häufigkeitsverteilung; Anwenderunternehmen; n = 119



Der Markt für IT-Sourcing-Beratung

Kundenstruktur der IT-Sourcing-Beratungen

Die folgenden Kapitel widmen sich ganz den IT-Sourcing-Beratern und zeigen Kennzahlen zu deren Geschäft und Entwicklung auf. Zunächst wurde ermittelt, wer die Kunden der Sourcing Advisors sind.

Die wichtigste Kundengruppe stellen Industrieunternehmen dar. Etwa ein Drittel des Umsatzes (34,3 %) wird im Durchschnitt mit Unternehmen aus der Industrie erwirtschaftet, wobei Unternehmen aus dem klassischen Manufacturing und dem Automotive-Sektor den größten Anteil ausmachen. 16,2 Prozent werden mit Kunden aus dem Finanzdienstleistungssektor erzielt. Größter Einzelsektor ist der öffentliche Sektor mit einem Anteil von 15,7 Prozent. Dieser hat in den letzten Jahren aufgrund des großen Nachholbedarfs bei der Digitalisierung – etwa durch die Modernisierung von Verwaltungssystemen oder die Entwicklung moderner digitaler Bürgerdienste – an Relevanz gewonnen.

KUNDENBRANCHEN: INDUSTRIEUNTERNEHMEN UND FINANZDIENSTLEISTER SIND DIE GRÖSSTEN KUNDENGRUPPEN VON IT-SOURCING-BERATERN – PUBLIC SEKTOR GEWINNT AN BEDEUTUNG

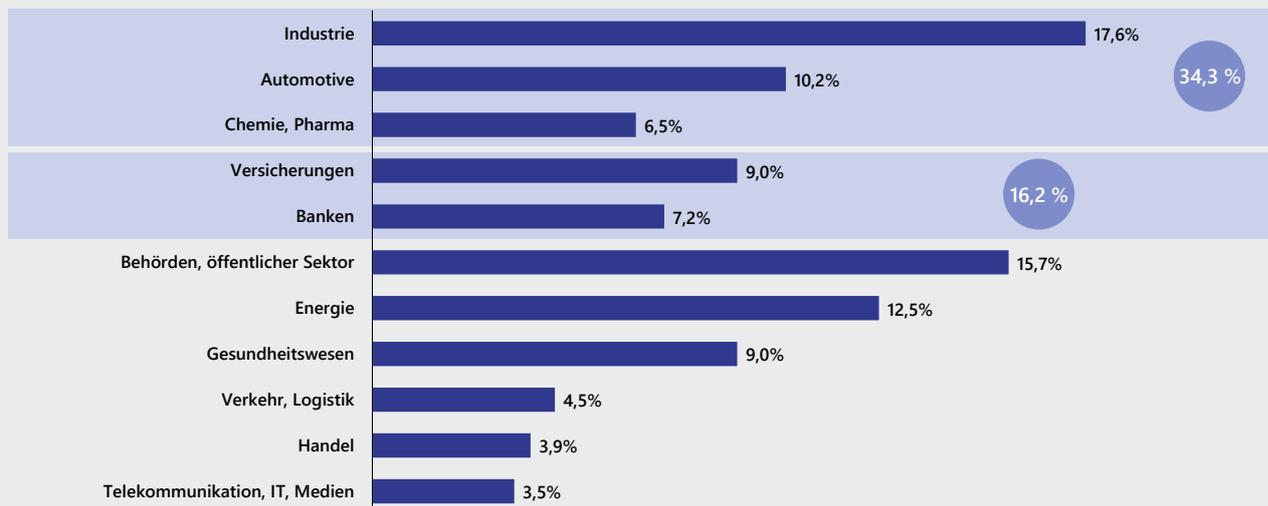


Abb. 28: In welchen Marktsektoren ist Ihr Unternehmen tätig?; Mittelwerte; IT-Sourcing-Berater; n = 28



Weitere wichtige Branchen sind die Energiewirtschaft und das Gesundheitswesen. Da es sich bei der Analyse jedoch um Durchschnittswerte handelt, ist zu beachten, dass es sowohl IT-Sourcing-Beratungen gibt, die sich auf einzelne Branchen spezialisiert haben, als auch solche, die einen branchenübergreifenden Ansatz verfolgen. Die unterschiedlichen Unternehmensprofile werden im Kapitel „Teilnehmerliste und Kundenbranchen der IT-Sourcing-Berater“ aufgezeigt.

ZIELGRUPPEN: IT-SOURCING-BERATUNGEN ERHALTEN AUS VERSCHIEDENEN BEREICHEN PROJEKTANFRAGEN

Wie vielfältig und komplex die Themen und Fragestellungen sind, mit denen sich IT-Sourcing-Beratungen im Rahmen von Kundenprojekten befassen, zeigt die Analyse der Bereiche, aus denen sie Kundenanfragen erhalten: Im Durchschnitt kommt fast jede zweite Anfrage (47 %) aus der IT-Abteilung, 18 Prozent aus den Fachabteilungen. Da es sich bei IT-Sourcing-Themen häufig auch um strategische Entscheidungen handelt, stammen durchschnittlich 17 Prozent der Anfragen aus der Geschäftsführung. Aber auch der IT-Einkauf spielt mit 15 Prozent der Anfragen eine wichtige Rolle – insbesondere, wenn es um die Vertragsgestaltung und Preisverhandlungen geht.

JEDE ZWEITE PROJEKTANFRAGE WIRD DURCH DIE IT-ABTEILUNG GENERIERT, ABER AUCH FACHBEREICHE, DAS MANAGEMENT UND DER EINKAUF STELLEN ANFRAGEN

Aus welchen Bereichen erhalten Sie Projektanfragen von Kunden?

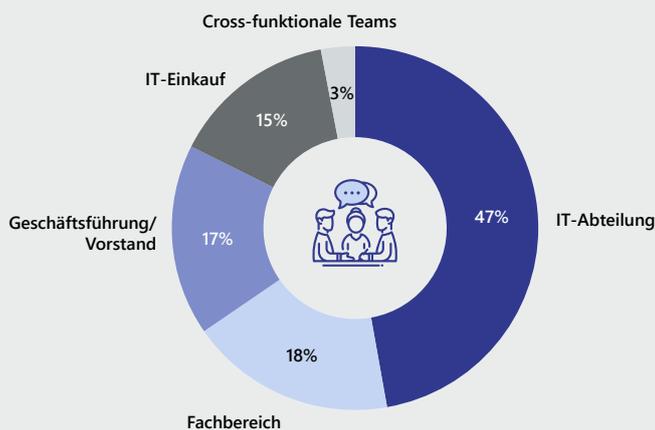


Abb. 29: Aus welchen Bereichen erhalten Sie Projektanfragen von Kunden?; Mittelwerte; IT-Sourcing-Berater; n = 28

Leistungsspektrum der IT-Sourcing-Beratungen

Beratungen, die IT-Sourcing-Leistungen im Portfolio haben, sind naturgemäß stark in Ausschreibungen und Themen rund um die Auswahl und Steuerung von IT-Providern tätig. Nahezu alle befragten Beratungsunternehmen sind daher im Rahmen von Kundenprojekten bei Verhandlungen mit IT-Anbietern, Ausschreibungen und der Entwicklung von IT-Sourcing-Strategien beteiligt. Da IT-Sourcing- und Digital-/IT-Strategien idealerweise gemeinsam gedacht und umgesetzt werden sollten, um langfristige Mehrwerte zu generieren, haben einige IT-Sourcing-Beratungen ihr Portfolio in den letzten Jahren ausgebaut, so dass 87 Prozent der Beratungen auch bei der der IT- und Digital-Strategieentwicklung 2025 tätig sind. 2024 lag der Anteil noch bei 74 Prozent.

Ebenfalls sind IT-Sourcing-Beratungen häufiger im Transition Management im Rahmen des Übergangs von IT Services zu einem (neuen) IT-Dienstleister tätig. Aber auch GRC-Beratungsleistungen (Governance, Risk, Compliance) gewinnen im Zuge neuer Regularien wie DORA oder NIS-2 an Bedeutung, da auch IT-Provider von den Regularien betroffen sind und somit die Anwenderunternehmen diese berücksichtigen müssen.

PORTFOLIOSCHWERPUNKTE: SOURCING-TRANSFORMATION, AUSSCHREIBUNGEN & IT-SOURCING-STRATEGIEENTWICKLUNG STEHEN IM FOKUS

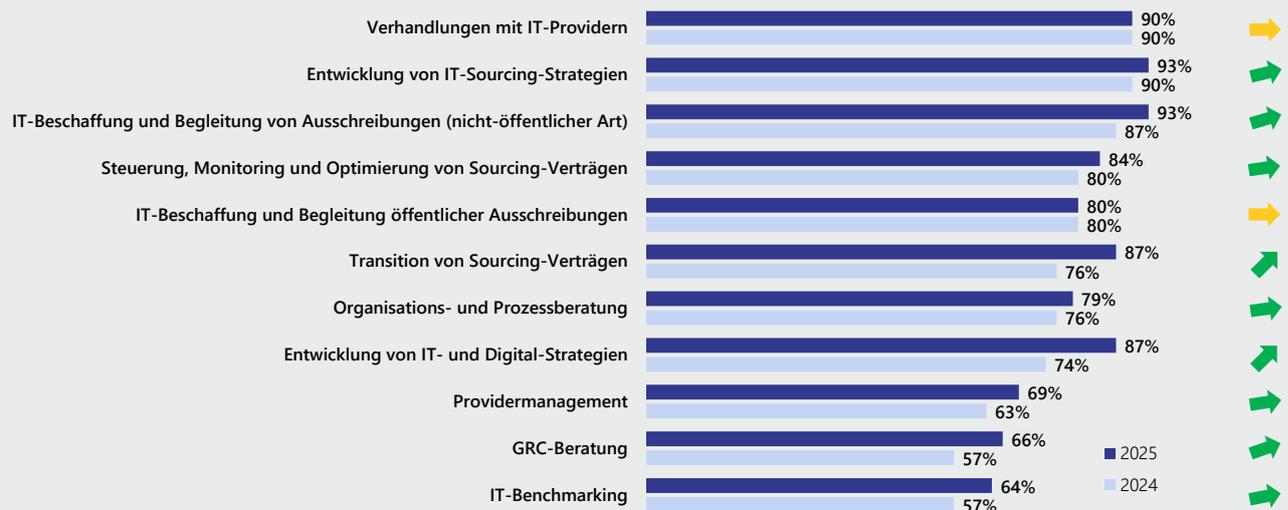


Abb. 30: In welchen der folgenden Themen ist Ihr Unternehmen tätig? - 2024 & 2025 (Plan); Skala von 1 = „gar nicht“ bis 4 = „sehr häufig“; dargestellte Antworten beziehen sich auf „eher häufig“ und „sehr häufig“; relative Häufigkeitsverteilung; IT-Sourcing-Berater; n = 29

THEMEN, WELCHE DIE NACHFRAGE VON IT-SOURCING-BERATUNGEN BEEINFLUSSEN

Zudem wurde ermittelt, welche konkreten Themen Anwenderunternehmen aus Sicht der IT-Sourcing-Beratungen beschäftigen und somit einen Einfluss auf die Nachfrage haben. Während die Cloud-native Transformation von Anwendungen im Vergleich zum Vorjahr leicht an Relevanz gewonnen hat, ist die Migration von On-Premise-Anwendungen in die Cloud mittels Lift & Shift mit nun 77 Prozent deutlich weniger relevant als noch im Vorjahr. Lift & Shift ist oft ein pragmatischer Einstieg, um kurzfristig von Infrastrukturvorteilen wie Skalierbarkeit und Kostenreduktion zu profitieren, ohne jedoch die Anwendungen grundlegend zu modernisieren, weshalb zunehmend Cloud-native Standards diskutiert und eingesetzt werden.

Eine gleichbleibend hohe Relevanz haben Fragestellungen zur Steuerung von Multi- und Hybrid-Cloud-Umgebungen. Durch die Cloud-Transformation und den Wunsch nach mehr digitaler Souveränität prüfen aktuell viele Unternehmen, welche Workloads für welche Deployment-Modellen in Frage kommen. Die IT-Landschaften werden dadurch zunehmend hybrider, so dass sie auch miteinander verknüpft und gemeinsam gesteuert werden müssen. Auch die in der [Lünendonk-Studie „IT-Modernisierung zwischen Legacy, Cloud und KI“](#) befragten IT- und Business-Verantwortlichen bestätigen die Entwicklung zur stärkeren Nutzung hybrider Modelle.

KUNDENHERAUSFORDERUNGEN: CLOUD-NATIVE ENTWICKLUNG, MULTI-CLOUD-STEUERUNG UND ENTWICKLUNG VON GOVERNANCE-STRUKTUREN

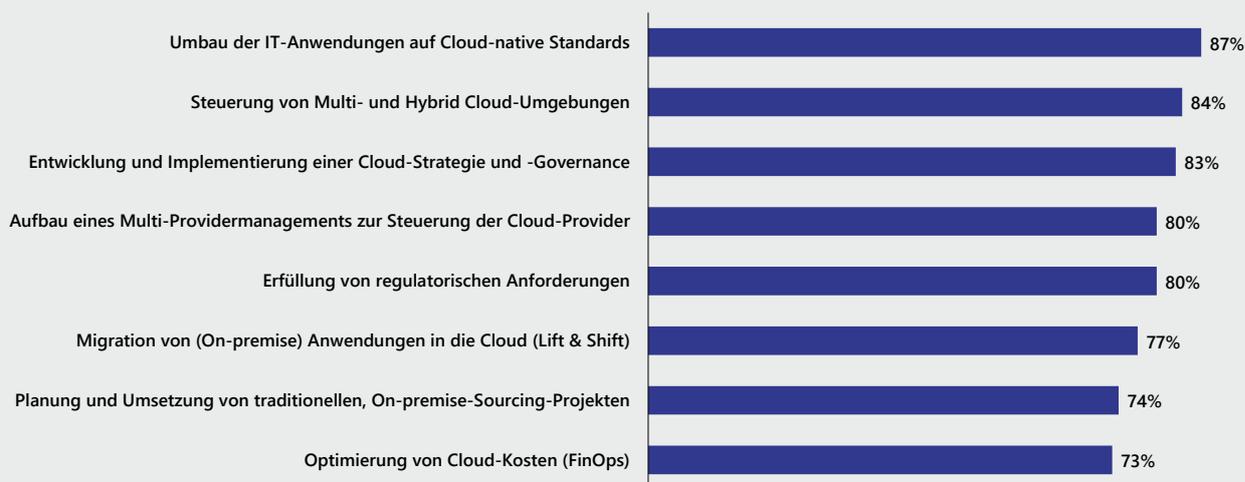


Abb. 31: Welche der nachfolgenden Themen sind für Ihre Kunden im Tagesgeschäft relevant?; Skala von 1 = „nicht relevant“ bis 4 = „sehr relevant“; dargestellte Antworten beziehen sich auf „eher relevant“ und „sehr relevant“; relative Häufigkeitsverteilung; IT-Sourcing-Berater; n = 30



Acht von zehn IT-Sourcing-Beratungen geben daher auch an, dass der Aufbau eines Multi-Providermanagements zur Cloud-Provider-Steuerung für ihre Kunden eine hohe Relevanz hat. Ebenso viele geben an, dass die Erfüllung von Regularien ihre Kunden stark beschäftigt – weshalb IT-Sourcing-Beratungen auch zunehmend GRC-Beratungsleistungen anbieten.

Etwa drei von vier Beratungen geben zudem an, dass FinOps, also die Optimierung von Cloud-Kosten, ihre Kunden stark beschäftigt. Wie im Kapitel „Cloud-Nutzung: Komplexität im Cloud-Management steigt seit Jahren – aber die IT-Organisation zieht oft nicht schnell genug nach“ deutlich wird, haben viele Unternehmen Herausforderungen, ihre Cloud-Kosten effizient zu managen und stehen gleichzeitig unter Druck, ihre Kosten zu optimieren. FinOps soll dabei helfen, die Zusammenarbeit zwischen Finance, IT Operations und IT Development zu optimieren, Kosten transparenter zu machen und besser steuern zu können.



Fazit und Ausblick

Die Rahmenbedingungen für das IT-Sourcing verändern sich derzeit stark. Digitale Transformation, Fachkräftemangel, neue Regularien, neue technologische Möglichkeiten durch KI sowie steigende Anforderungen an Agilität, Souveränität und Wirtschaftlichkeit stellen CIOs und IT-Organisationen vor komplexe Herausforderungen. Klassische Sourcing-Modelle geraten zunehmend an ihre Grenzen – gefragt sind neue Ansätze, die nicht nur die technologische Leistungsfähigkeit sicherstellen, sondern auch einen strategischen Mehrwert für die Unternehmensentwicklung bieten.

CLOUD IM FOKUS – ANPASSUNG VON STRUKTUREN UND PROZESSEN ERFORDERLICH

Cloud-Technologien sind heute ein integraler Bestandteil der IT- und Geschäftsstrategie. Zwar setzen 94 Prozent der befragten Unternehmen auf Cloud-only, Cloud-first oder Cloud-too, doch mangelt es in der Praxis häufig an den notwendigen Kompetenzen, Strukturen und Prozessen. Besonders kritisch: 40 Prozent der IT-Verantwortlichen schätzen ihr Unternehmen beim Cloud Sourcing als wenig kompetent ein. Dies birgt erhebliche Risiken: Unklare Anforderungen, unvollständige Governance-Strukturen und fehlende Exit-Strategien machen Cloud-Sourcing anfällig für Compliance-Verstöße, Sicherheitslücken und ineffizientes Cloud-Kostenmanagement. Unternehmen, die langfristig von Cloud-Innovationen profitieren wollen, müssen daher nicht nur in Technologien, sondern auch in Strukturen, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen investieren, die einen sicheren und wirtschaftlichen Betrieb unterstützen.



SOUVERÄNITÄT ALS NEUE STRATEGISCHE LEITPLANKE

Angesichts der geopolitischen Unsicherheiten und der zunehmenden Abhängigkeit von US-amerikanischen IT- und Cloud-Anbietern – allen voran den Hyperscalern – suchen Unternehmen verstärkt nach alternativen Lösungen. Souveräne Cloud-Angebote bieten hier neue Optionen, um regulatorische Anforderungen zu erfüllen und sensible Daten zu schützen. Allerdings ist die tatsächliche Souveränität der propagierten Angebote kritisch zu prüfen. Zudem sind souveräne Angebote nicht per se die Lösung, da ihr Nutzen stark vom konkreten Anwendungsfall abhängt und sie im Vergleich zu Standardangeboten mit Funktionseinschränkungen, geringerer Skalierbarkeit und höheren Kosten einhergehen. In der Folge werden IT-Landschaften zunehmend hybrid, so dass unterschiedliche Betriebsmodelle kombiniert werden und die Orchestrierung an Bedeutung gewinnt.



KI ALS EFFIZIENZTREIBER – UND HERAUSFORDERER FÜR SHORING-MODELLE

Auch die rasanten Fortschritte im Bereich der Künstlichen Intelligenz – insbesondere durch generative KI und Agentic AI – haben einen starken Einfluss auf das IT-Sourcing und eröffnen neue Potenziale für Automatisierung, Skalierung und Effizienz. Diese Einschätzung wird sowohl von den IT-Sourcing-Beratern als auch von den Anwenderunternehmen geteilt. So geben 89 Prozent der Sourcing-Berater an, dass ein Teil ihrer Kunden von den IT-Dienstleistern erwartet, dass die durch GenAI erzielten Effizienzgewinne an sie weitergegeben werden – etwa in Form von Mengensteigerungen oder Preissenkungen. Insbesondere für IT-Provider, die stark auf Offshoring und Labor Arbitrage setzen, kann dies in den nächsten Jahren erhebliche Auswirkungen auf deren Geschäftsmodell haben.

Auch Anwenderunternehmen setzen zunehmend auf KI in ihrer IT- oder Einkaufsorganisation. Zwar ist der Nutzungsgrad aufgrund mangelnder Datenqualität, Unsicherheiten bei Datenschutz- und Haftungsfragen und fehlender Kompetenzen noch gering, viele Unternehmen planen aber den Einsatz von KI-Lösungen – etwa im IT-Service- oder Vertragsmanagement.

OPERATIVE EBENE: HERAUSFORDERUNGEN BEI AUSSCHREIBUNGEN

Neben den strategischen und zukunftsorientierten Aspekten beschäftigen sich Unternehmen auch mit operativen Hürden. So geben 36 Prozent der IT- und Sourcing-Verantwortlichen an, dass sie mit der Qualität der Angaben der IT-Dienstleister bei Ausschreibungen nicht zufrieden sind, was unter anderem damit zusammenhängt, dass 78 Prozent der befragten Unternehmen Schwierigkeiten haben, RFIs und RFPs so zu formulieren, dass IT-Dienstleister darauf adäquat reagieren können. Fast ebenso viele Unternehmen (75 %) haben Probleme, genügend IT-Dienstleister zu gewinnen, die sich mit einem Angebot an den Ausschreibungen beteiligen.



STARKE NACHFRAGE NACH SOURCING ADVISORY

Entsprechend hoch ist die Nachfrage nach IT-Sourcing-Leistungen. 64 Prozent der Anwenderunternehmen planen, in Zukunft deutlich stärker mit IT-Sourcing-Beratern zusammenzuarbeiten. Die Berater selbst rechnen für das Jahr 2025 mit einem durchschnittlichen Umsatzwachstum von 10,3 Prozent im Segment IT-Sourcing, für 2026 sogar mit 12,2 Prozent. Die Anforderungen der Kundenunternehmen an IT-Sourcing-Beratungen verändern sich dahingehend, dass 56 Prozent von den Advisors erwarten, dass sie den gesamten IT-Sourcing-Prozess – von der IT-Sourcing-Strategieentwicklung über Bestandsanalysen, Vergabestrategien und Ausschreibungen bis hin zu Transition Management und der Providersteuerung – begleiten können und somit über ein umfassendes Portfolio verfügen müssen.

Nachwort

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

- Datagroup
- Metrics
- Mindeight
- Mita
- PLS

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

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

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

Herzlichen Dank im Voraus!

Tobias Ganowski





Beiträge der Studienpartner

LÜNENDONK IM INTERVIEW MIT DATAGROUP	50
Alexandra Mülders, Bereichsvorständin Vertrieb	
FACHBEITRAG VON METRICS	55
Stephan Kulka, Head of Sourcing Advisory	
LÜNENDONK IM INTERVIEW MIT MINDEIGHT UND DER AUTOBAHN GMBH DES BUNDES	59
Manfred Felsch, Leiter der Abteilung IT Betrieb, Autobahn GmbH des Bundes	
LÜNENDONK IM INTERVIEW MIT MITA CONSULTING	63
Christian Bleeker, Geschäftsführer	
LÜNENDONK IM INTERVIEW MIT PLS	67
Erik Reuß, Geschäftsführer	



Lünendonk im Interview mit Datagroup

Unternehmen fordern mehr digitale Souveränität, flexible Pay-per-Use-Modelle und strategische Partnerschaften statt reiner Lieferantenbeziehungen. Hybride und Multi-Cloud-Architekturen werden zum Standard, während klare Governance-Modelle Sicherheit, Compliance und Geschäftsnutzen sicherstellen sollen. Parallel steigt die Bedeutung von Managed Services – getrieben durch Fachkräftemangel und die Komplexität moderner IT – sowie von Experience Level Agreements, die die Nutzerzufriedenheit in den Mittelpunkt stellen. Im Interview erklärt Alexandra Mülders, wie DATAGROUP mit souveränen Cloud-Angeboten, modularen Services, KI-gestütztem IT-Service-Management und umfassender Beratungskompetenz auf diese Entwicklungen reagiert.



Alexandra Mülders
Bereichsvorständin Vertrieb
Datagroup

LÜNENDONK: Frau Mülders, welche IT-Sourcing-Themen standen in den letzten Monaten bei Ihren Kunden im Fokus?

ALEXANDRA MÜLDERS: Die Schwerpunkte haben sich verschoben. Ein zentrales Thema ist die Stärkung der digitalen Souveränität, insbesondere im öffentlichen Sektor. Viele Kunden legen verstärkt Wert auf Datenhoheit und suchen nach IT-Partnern, die eine souveräne IT-Infrastruktur auf Basis europäischer Standards gewährleisten können. Darüber hinaus entwickeln sich klassische Lieferantenbeziehungen zunehmend zu strategischen Partnerschaften. Kunden erwarten nicht mehr nur eine technische Leistungserbringung, sondern auch eine vertrauensvolle Zusammenarbeit auf Augenhöhe mit einem hohen Maß an Beratungskompetenz und Branchenverständnis.

Auch bei den Vertragsmodellen zeigt sich ein Wandel: Flexibilität und Modularität gewinnen an Bedeutung. Die Nachfrage nach modular aufgebauten Services mit Pay-per-Use-Modellen steigt kontinuierlich. Unternehmen wollen sich nicht langfristig an starre Strukturen binden, sondern ihre IT-Bausteine je nach Bedarf skalieren können.

LÜNENDONK: Was bedeutet das für Sie als IT-Dienstleister? Wie verändern Sie sich und Ihr Portfolio?

"Unternehmen wollen sich nicht langfristig an starre Strukturen binden, sondern ihre IT-Bausteine je nach Bedarf skalieren können."



Alexandra Mülders
Datagroup

ALEXANDRA MÜLDERS: Die veränderten Anforderungen unserer Kunden haben direkte Auswirkungen auf die strategische Ausrichtung von DATAGROUP. So haben wir beispielsweise innerhalb unseres modularen Serviceportfolios CORBOX die Themen Cloud, Künstliche Intelligenz, Compliance und Cyber Security als integrale Kernelemente etabliert. Diese werden nicht mehr isoliert betrachtet, sondern als miteinander vernetzte Komponenten einer ganzheitlichen IT-Strategie verstanden. Dabei haben wir den Fokus auf souveräne Cloud-Angebote und hybride Betriebsmodelle verstärkt. Damit reagieren wir gezielt auf die steigende Nachfrage nach flexiblen und gleichzeitig datensouveränen IT-Infrastrukturen.

Unsere Rechenzentrumsinfrastruktur in Deutschland war schon immer Teil unseres Leistungsversprechens und ist heute ein zentrales Argument für Kunden, die gezielt auf Datensouveränität und Sicherheit setzen. Durch die wachsende geopolitische Unsicherheit gewinnt dieser Aspekt an Relevanz.

Auch die Beratungskompetenz haben wir noch mehr in den Fokus gerückt. Als strategische IT-Partner begleiten wir unsere Kunden von der ersten Analyse über Architektur-entscheidungen bis hin zum Betrieb und der kontinuierlichen Optimierung der Services.

LÜNENDONK: Souveräne Cloud-Angebote von Hyperscalern oder deutschen Cloud-Providern werden derzeit stark diskutiert. Wie könnten sich daraus Ihrer Meinung nach die Cloud-Strategien Ihrer Kunden in den nächsten Jahren weiterentwickeln?

ALEXANDRA MÜLDERS: Viele Unternehmen suchen nach einem Modell, das die Agilität und Innovationsgeschwindigkeit der Public Cloud mit der Sicherheit und Datenhoheit einer Private Cloud verbindet. Dadurch gewinnen hybride Architekturen an strategischer Bedeutung.

Es steigt die Nachfrage nach leistungsfähigen Multi-Cloud-Management-Plattformen. Kunden wollen ihre Cloud-Dienste effizient steuern, Abhängigkeiten reduzieren und Compliance sicherstellen. Ein zentraler Steuerungsansatz wird somit zunehmend zum Erfolgsfaktor für moderne IT-Infrastrukturen.

Zudem lässt sich ein klarer Trend hin zu strategischer Cloud-Governance erkennen. Mit verbindlichen Rahmenwerken wird der Einsatz von Cloud Services ganzheitlich geplant und weiterentwickelt. Technologische Entscheidungen werden damit stärker nach geschäftlichen Zielen und regulatorischen Anforderungen ausgerichtet.

"Viele Unternehmen suchen nach einem Modell, das die Agilität und Innovationsgeschwindigkeit der Public Cloud mit der Sicherheit und Datenhoheit einer Private Cloud verbindet. Dadurch gewinnen hybride Architekturen an strategischer Bedeutung."



Alexandra Mülders
Datagroup



LÜNENDONK: Gleichzeitig sind einzelne Technologieanbieter fest in der IT-Landschaft der Anwenderunternehmen verankert und bilden wesentliche Teile der Geschäftsprozesse und -modelle ab. Wie kann ein Anbieterwechsel ohne Beeinträchtigung des laufenden Betriebs erfolgen?

ALEXANDRA MÜLDERS: Ein Anbieterwechsel erfordert die Sicherstellung der Business Continuity. Prozesse müssen stabil weiterlaufen und die Servicequalität darf nicht leiden. Grundlage dafür ist eine saubere technologische Entkopplung. Durch modulare Architekturen, Microservices und Container-Technologien lässt sich die Abhängigkeit von einzelnen Anbietern deutlich reduzieren.

DATAGROUP verfügt über langjährige Erfahrung mit komplexen Transitionen. Entscheidend ist dabei ein strukturierter Ansatz, zunächst mit einer fundierten Analyse des Ist-Zustands, inklusive aller Abhängigkeiten zu bestehenden Systemen. Parallel dazu wird ein begleitendes Change Management etabliert, das die Fachbereiche und Anwendende frühzeitig einbindet. Erst nach erfolgreicher Pilotierung beginnt die schrittweise Migration weiterer Module. Nur so lässt sich der Wechsel ohne Beeinträchtigung umsetzen.

LÜNENDONK: Bei der Cloud-Transformation verfolgen Unternehmen unterschiedliche Strategien: Einige migrieren nur Anwendungen per Lift & Shift in die Cloud, während andere bereits auf Cloud-native Standards setzen und ihre IT-Architektur und Prozesse anpassen. Welchen Ansatz empfehlen Sie Ihren Kunden?

ALEXANDRA MÜLDERS: Lift & Shift kann ein sinnvoller erster Schritt sein, insbesondere wenn Unternehmen unter Zeitdruck stehen, On-Premises-Verträge auslaufen oder interne Ressourcen knapp sind. Damit dieser Weg jedoch nicht zu dauerhaft erhöhten Betriebskosten führt, sollte er allerdings gezielt durch eine nachgelagerte Optimierung, beispielsweise durch ein Rightsizing der Ressourcen, ergänzt werden.

Wer langfristig modernisieren will, setzt besser auf Cloud-native Architekturen. Sie ermöglichen mehr Flexibilität und Skalierbarkeit, erfordern aber klare Ziele und ausreichend internes Know-how.

Meistens ist eine Mischung aus beiden Ansätzen empfehlenswert, abhängig von den jeweiligen Systemen und Geschäftsprozessen. Zudem sollten Unternehmen frühzeitig eine Exit-Strategie entwickeln, um auch bei veränderten Rahmenbedingungen handlungsfähig zu bleiben und den Geschäftsbetrieb jederzeit sicherzustellen.

"Wer langfristig modernisieren will, setzt besser auf Cloud-native Architekturen. Sie ermöglichen mehr Flexibilität und Skalierbarkeit, erfordern aber klare Ziele und ausreichend internes Know-how."



Alexandra Mülders
Datagroup

LÜNENDONK: Kommen wir zu einem anderen Thema: 66 Prozent der Unternehmen geben an, dass Managed Services für sie in Zukunft hoch relevant sind. Was sind die Gründe dafür und was bedeutet das für Sie als IT-Dienstleister?

ALEXANDRA MÜLDERS: Die wachsende Bedeutung von Managed Services ist vor allem auf zwei zentrale Faktoren zurückzuführen: den anhaltenden Fachkräftemangel und die zunehmende Komplexität moderner IT-Infrastrukturen. Viele Unternehmen stoßen intern an ihre Grenzen – sowohl personell als auch technologisch – und suchen nach verlässlichen Partnern, die den operativen Betrieb übernehmen können. Dazu kommt der Wunsch nach mehr Standardisierung und Skalierbarkeit. Managed Services ermöglichen eine konsistente IT-Landschaft, die sich flexibel an neue Anforderungen anpassen lässt, ohne dass Unternehmen selbst tief in technische Details einsteigen müssen.

Auch strategisch bietet das Modell Vorteile. Indem IT-Aufgaben ausgelagert werden, gewinnen Unternehmen Freiräume für ihre Kernprozesse. Gleichzeitig lassen sich Sicherheit und Compliance-Anforderungen besser erfüllen, da spezialisierte Anbieter über das notwendige Know-how und geprüfte Prozesse verfügen.

Für uns bedeutet das eine konsequente Weiterentwicklung unserer Serviceangebote. Die CORBOX bündelt zentrale Managed Services, beispielsweise aus den Bereichen Cloud Services, Application & Data Management oder Workplace Services.

LÜNENDONK: Unternehmen steuern die Leistung und Qualität ihrer IT-Dienstleister häufig über Service Level Agreements (SLAs). Gleichzeitig geben drei von vier Unternehmen an, dass Experience Level Agreements (XLAs), also „weiche“ Faktoren wie Nutzererfahrung und -zufriedenheit, eine hohe Relevanz haben. Diskutieren Sie solche XLAs häufig mit Ihren Kunden und wie werden sie definiert und verankert?

ALEXANDRA MÜLDERS: XLAs spielen in vielen Kundenprojekten mittlerweile eine wichtige Rolle, insbesondere in endanwendernahen Servicebereichen. Sie ergänzen die klassischen SLAs um qualitative Perspektiven und helfen dabei, das Serviceerlebnis ganzheitlich zu bewerten. Damit diese Kriterien ebenfalls messbar bleiben, setzen wir auf klar definierte Kennzahlen mit hoher Aussagekraft. Dazu zählen beispielsweise die First Time Fix Rate oder standardisierte Zufriedenheitsumfragen, die zentral erfasst und ausgewertet werden. Wichtig ist dabei nicht die Menge der Daten, sondern deren Relevanz und Akzeptanz.

"Viele Unternehmen stoßen intern an ihre Grenzen – sowohl personell als auch technologisch – und suchen nach verlässlichen Partnern, die den operativen Betrieb übernehmen können."



Alexandra Mülders
Datagroup



Mindestens ebenso wichtig wie die Messung ist jedoch der Austausch mit dem Kunden. Gerade bei qualitativen Aspekten ist das Service Management als zentraler Ansprechpartner gefordert. In regelmäßigen Service Reviews und Quartalsgesprächen werden XLAs daher aktiv thematisiert – durch gezielte Feedbackrunden oder durch eine strukturierte Auswertung der Nutzererfahrungen. So entsteht ein gemeinsames Verständnis von Servicequalität, das über rein technische Kennzahlen hinausgeht.

LÜNENDONK: Abschließend noch eine Frage zu Ihren KI-Angeboten: Ein kleiner Teil der Unternehmen setzt KI im IT Service Management bereits ein, etwa im 1st-Level-Support zur Bearbeitung einfacher Anfragen. Der Großteil steht jedoch noch am Anfang, obwohl die Potenziale und Mehrwerte vielen Unternehmen bekannt sind. Wie unterstützen Sie hier Ihre Kunden?

ALEXANDRA MÜLDERS: Mit CORIntelligence haben wir eine eigene KI entwickelt, die als Kernelement in unsere CORBOX-Servicefamilien integriert ist. Sie wird in deutschen Rechenzentren betrieben und unterstützt die Erbringung unserer Leistungen, insbesondere im IT Service Management.

Im Unterschied zu klassischen Automatisierungslösungen greift CORIntelligence auf kontextbasiertes Wissen zurück, das aus realer menschlicher Expertise abgeleitet wird. So können auch unstrukturierte Aufgaben ohne vorherige Standardisierung automatisiert bearbeitet werden.

Unsere Kunden profitieren so von schnelleren Reaktionszeiten, höheren Erstlösungsquoten und geringeren Betriebskosten. Gleichzeitig werden unsere Mitarbeitenden entlastet und können sich stärker auf komplexe Aufgaben konzentrieren.



Exit-Management – entscheidend für ein souveränes IT-Sourcing

Seit jeher versäumen es Unternehmen, bereits vor der Anbahnung einer neuen Sourcing-Partnerschaft an das Ende der alten Beziehung zu denken. Dabei ist Exit-Management in Multi-Sourcing-Umgebungen entscheidend für einen reibungslosen Übergang zu einem neuen Provider oder zurück ins eigene Haus. Angesichts der Diskussionen um souveräne IT-Services wird sich zeigen, welchen Wert ein professioneller Exit-Plan hat. Wer IT-Sourcing als strategisches Thema lebt, muss den gesamten Lebenszyklus sowie die Schnittstellen zwischen den Providern als strategische Erfolgsfaktoren im Blick haben.



Stephan Kulka
Head of Sourcing Advisory
Metrics

Unternehmen, die IT-Leistungen neu auslagern wollen, konzentrieren sich häufig auf die aktuellen Marktpreise, die Vertragsunterzeichnung und die anschließende Kontrolle der Service Level. Dabei werden bereits viele Jahre vor dem Übergang vom bestehenden zum neuen Provider die Weichen Richtung Erfolg gestellt: bei der professionellen Regelung des Exit-Managements im vorhergehenden Sourcing-Vertrag. Denn die spätere Trennung und das neue Onboarding müssen ineinandergreifen: Der neue Partner kann nur Leistungen übernehmen, die ihm möglichst umfassend übergeben werden können.

WAS IST DER HINTERGRUND DES EXIT-MANAGEMENTS?

Ein durchdachtes Exit-Management schützt Unternehmen beim Wechsel des Dienstleisters, angefangen bei der Dokumentation über den Datenübergang bis hin zu Betriebsunterbrechungen mit Folgen für die Business Units. Exit-Management sorgt für Kontinuität in volatilen Zeiten und minimiert Risiken und nicht zuletzt Compliance-Verstöße. Unsere Peer-Daten zeigen immer wieder, dass fehlendes Exit-Management zu erheblichen Kosten und Verzögerungen führen kann, besonders in komplexen Multi-Vendor-Umgebungen. Eine wirkungsvolle Exit-Strategie ist daher entscheidend, um die Geschäftsfähigkeit und strategische Unabhängigkeit eines Unternehmens zu gewährleisten.

"Exit-Management sorgt für Kontinuität in volatilen Zeiten und minimiert Risiken und nicht zuletzt Compliance-Verstöße."



Stephan Kulka
Metrics



WARUM WIRD EXIT-MANAGEMENT UNTERSCHÄTZT?

Trotz moderner Sourcing-Strategien bleibt der Exit jedoch ein oft unterschätzter Faktor. Und das ist nicht mal verwunderlich: Die Trennung wird als hypothetisches Szenario behandelt und nicht als strategischer Bestandteil des Sourcing-Lebenszyklus. Zwar enthalten immer mehr Sourcing-Verträge formale Exit-Klauseln, doch sind diese in der Praxis oft unvollständig oder unrealistisch, wenn sie keine konkreten Maßnahmen oder Verantwortlichkeiten auführen. Gründe hierfür sind kurzfristige Vertragsziele oder die Hoffnung, dass ein Exit „schon passen wird“ – schließlich befindet man sich in den Flitterwochen. Berücksichtigen Exit-Vertragsklauseln jedoch nicht die tatsächlichen organisatorischen, technischen und rechtlichen Herausforderungen eines Dienstleisterwechsels, führt dies schnell zu einer Abhängigkeit vom bisherigen Lieferanten oder zum Rosenkrieg. Beides lässt sich effizient vermeiden.

BEISPIEL FÜR DEN EINSATZ EINES EXIT-PLANS

Der Sinn eines guten Exit-Plans zeigt sich bereits im Kleinen, etwa bei der Übergabe der Dokumentation eines Services vom alten an den neuen Provider. Dieser benötigt Informationen zu Assets, Lizenzen, Wartungsverträgen, Passwörtern und Dokumentationen, wobei er sich nur an den Auftraggeber wenden kann. Der Kunde selbst muss – im Drehstuhl – den Bestandsprovider zur Übermittlung der Informationen auffordern, um damit seine eigene Mitwirkungspflicht für den neuen Vertrag zu erfüllen. Ist die Herausgabe der Informationen nicht genau geregelt, könnte sich der alte Provider querstellen, die Transition sich verzögern und es würde mehr Budget verbraucht.

DIE ZEITEN ÄNDERN SICH

Früher konnte ein Kunde davon ausgehen, dass er einen Outsourcing-Vertrag über eine gewisse Laufzeit abschließt und danach mit dem bestehenden oder einem neuen Provider einen ähnlichen Anschlussvertrag abschließt. Damals konnten sich Kunden kaum verschlechtern, weil Provider viele Bedingungen akzeptierten. Schließlich kämpften sie in einem Verdrängungswettbewerb und ein Dienstleister war immer etwas hungriger als die anderen. Mit dem Erstarken der Hyperscaler ist diese Gewissheit jedoch hinfällig geworden, denn für das Oligopol der drei Konzerne Google, Amazon und Microsoft ist der Kuchen so groß, dass sie nicht mehr alle Bedingungen akzeptieren müssen.

"Immer mehr Sourcing-Verträge enthalten formale Exit-Klauseln, doch sind diese in der Praxis oft unvollständig oder unrealistisch, wenn sie keine konkreten Maßnahmen oder Verantwortlichkeiten auführen."



Stephan Kulka
Metrics



SONDERFALL CLOUD-HYPERSCALER

Über die Standardverträge der Hyperscaler gibt es grundsätzlich selten ein traditionelles Exit-Management. Unternehmen sind daher gezwungen, sich den Exit intern zurecht-zulegen und den Cloud-Vertrag nur in einer Ausprägung zu bewirtschaften, aus der sie wieder herauskommen – wie ein Fallschirm, um bei Bedarf ohne harte Landung aus dem Flugzeug aussteigen zu können. Die Rückführung von Daten und Anwendungen aus Hyperscaler-Clouds, etwa im Rahmen einer Cloud-Repatriierung, zeigt, wie schwierig ein Exit ohne Vorbereitung ist. Proprietäre Formate, fehlende Exportfunktionen und unklare SLAs erschweren die Migration. Hinzu kommen oft hohe Kosten für den (Rück-)Transfer der Daten. Das Thema wird besonders relevant im Kontext souveräner Cloud-Initiativen und Datenschutzerfordernissen: „Cloud First“ ist zwar eine wohlfeile Forderung des Managements, aber es erfordert eine präzise Strategie für den Einstieg, um keine bösen Überraschungen zu erleben. Das bedeutet mehr Aufwand für die Organisation und ein sehr hohes Maß an Disziplin.

EXIT-MANAGEMENT IST EINE INTERNE AUFGABE

Zentrale Aufgaben im Exit-Management sind die lückenlose und aktuelle (standardisierte) Dokumentation der IT-Landschaft, der Prozesse und der Schnittstellen. Hinzu kommen klare Definitionen der zu übertragenden Leistungen und auch des Wissens, ein Zeitplan, die Festlegung von Verantwortlichkeiten sowie Regelungen zum Umgang mit geistigem Eigentum. Zulieferungen der Partner zu thematisieren ist keine Kunst. Entscheidend ist, dass Preise und Lieferfristen etwa für Informationen, Projektvorschläge oder Angebote vereinbart werden. Das verkürzt Diskussionen, die Jahre später garantiert aufkommen werden.

EXIT LÄUFT PARALLEL ZUR TRANSITION

Das Exit-Management ist jedoch auch wichtig, weil es hilft, eine kritische Phase an der Schnittstelle zweier Verträge zu regeln: die Trennung vom alten und den Umzug zum neuen Provider. Der neue Vertrag enthält den Leistungsinhalt und einen Projektplan, der beschreibt, wie die Transition und Transformation umgesetzt werden. Hierzu muss der (hoffentlich vorhandene) alte Exit-Plan passen, damit es möglichst wenig Reibungsverluste in der heißen Phase gibt. Und jeder neue Sourcing-Vertrag benötigt wiederum ein Exit-Schedule für die Zukunft, das so definiert sein muss, als wäre das Transformationsziel erreicht und die Vertragslaufzeit absolviert. Von diesem Ausgangspunkt kann die IT dann in ein paar Jahren auf den nächsten Transition-Vertrag abspringen.

"Cloud First ist zwar eine wohlfeile Forderung des Managements, aber es erfordert eine präzise Strategie für den Einstieg, um keine bösen Überraschungen zu erleben."



Stephan Kulka
Metrics

EXIT-MANAGEMENT IST MEHR ALS NICE-TO-HAVE

Wichtigste Erkenntnis ist, dass die Exit-Strategie für Regenwetter und nicht für Sonnenschein entworfen wird. Sie sollte so verfasst werden, als ob man sie sicher benötigen wird. Wenn der Vertragspartner hochstandardisierte Cloud-Services anbietet und nicht verhandelt, müssen IT-Manager eine rigide organisatorische Disziplin entwickeln und sich bei jeder Auslagerung immer wieder vergewissern: Muss ich den Service wieder zurückbekommen? Wenn ja, kriege ich ihn auch wieder aus der Cloud heraus? Wenn nein, muss ich ihn wirklich dorthin rausgeben? Verglichen mit den Problemen, die sich ohne Exit-Plan ergeben, ist eine belastbare Exit-Klausel die weitaus effizientere Option.

BEST PRACTICES FÜR EXIT-MANAGEMENT

Anregungen kann man sich in regulierten Branchen wie dem Finanzwesen und dem Gesundheitssektor holen, deren Vertreter sind zum Exit-Management verpflichtet – und das aus gutem Grund: Hier geht es um kritische Infrastruktur und sensible Daten. Die Vorgaben der BaFin und der EBA oder aus der DSGVO verlangen klare Exit-Strategien, um die Datenhoheit und die Servicekontinuität zu gewährleisten. Diese Branchen dienen somit als Best-Practice-Beispiele für strukturierte Exit-Prozesse. Auch außerhalb dieser Branchen ist ein Auftraggeber also gut beraten, sich hier Beispiele zu holen.

Exit-Management ist im IT-Sourcing unverzichtbar – nicht nur für den Notfall, sondern als integraler Teil des Lebenszyklus. Frühzeitige Planung, klare Prozesse und regulatorische Orientierung helfen dabei, Risiken zu minimieren und die Kontrolle zu behalten. Unternehmen sollten den Exit daher nicht als unrühmliches Ende einer Beziehung, sondern als Teil eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses verstehen.



Lünendonk im Interview mit MINDEIGHT und der Autobahn GmbH des Bundes

Im Interview mit Manfred Felsch, Leiter IT-Betrieb der Autobahn GmbH, und MINDEIGHT wird deutlich, wie die zweite Generation des IT-Provider-Ökosystems strategisch vorbereitet wurde. Mit Blick auf das Vertragsende 2025 stand die Herausforderung im Raum, Professionalität, Sicherheit und Nutzerorientierung deutlich auszubauen und zugleich die Erfahrungen aus der ersten Generation einzubringen. Über 21 Monate hinweg wurden Leistungsscheine überarbeitet, Governance-Modelle geschärft und mit SIAM ein zentrales Steuerungsinstrument etabliert. Trotz engem Zeitplan, über 1.200 Bieterfragen und komplexem Change Management entstand so ein tragfähiges Fundament für die IT-Zukunft der Autobahn GmbH.



Manfred Felsch
Leiter IT-Betrieb

Autobahn GmbH des Bundes

LÜNENDONK: Bitte geben Sie uns einen kurzen Einblick in Ihr Ausschreibungsvorhaben, indem Sie Ihre Ausgangslage, die Zielstellung und konkrete Erwartungshaltungen erläutern.

MANFRED FELSCH: Die Autobahn GmbH des Bundes hat zum 1.1.2021 den Betrieb aufgenommen und musste ein entsprechendes IT-Environment für die damals noch circa 13.000 Beschäftigten bereitstellen. Die damals geschlossenen Verträge mit den IT-Dienstleistern liefen über drei Jahre mit zweimaliger Verlängerungsoption – Vertragsende ist Ende 2025.

Im August 2023 startete die Vorbereitung der zweiten Generation des IT-Provider-Ökosystems. Der Anspruch war natürlich, dass alle Erfahrungswerte, die in der ersten Generation gesammelt worden sind, positiv mit eingebracht werden. Besonders beim Serviceschnitt wurde Optimierungspotenzial erkannt: Da gab es teilweise suboptimale Zuschnitte. Auch die Sicherheitsanforderungen wurden neu bewertet. Ziel war, das notwendige hohe Niveau weiter auszubauen und Unschärfen im ursprünglichen Vertragswerk zu beseitigen. Die SLAs sollten künftig stärker auf enduserwirksame Parameter statt auf rein technische Metriken setzen.

Die Erwartung war klar: Professionalisierung, gerade im Rahmen der Vertragsausgestaltung und der Formulierung der Leistungsscheine. Gleichzeitig sollte der Scope unverändert bleiben: Grundsätzlich sollte die zweite Generation identisch ausgeprägt sein wie die erste Generation.



LÜNENDONK: Wie sind Sie das Gesamtvorhaben organisatorisch und methodisch angegangen – welche Governance half, ein so großes Projekt zu stemmen?

MANFRED FELSCH: Wir mussten die notwendigen Informationen mit unseren Fachexperten strukturiert erheben, um sie dann entsprechend auch in den Leistungsscheinen zu verarbeiten. Da solche großen IT-Vergaben selten vorkommen, wurde externe Unterstützung hinzugezogen.

MINDEIGHT ermöglichte strukturierte Interviews, deren Ergebnisse in überarbeitete Leistungsscheine mit neuem Serviceschnitt überführt wurden. Ein zentrales Element war die RACI-Matrix: Ein sehr intensives Augenmerk wurde auf das Deklarieren von Einzelverantwortlichkeiten gelegt. Ergänzt wurde dies durch weitere Vertragsbestandteile wie beispielsweise eine Financial Responsibility Matrix für Beistellungen. Ein weiterer Schritt war die geplante Einführung von SIAM. Wir waren auch schon in der ersten Generation mit einem Multiprovider-Ökosystem unterwegs, aber nicht auf derart professioneller Basis. Hierfür wurde sogar ein eigener Leistungsschein entwickelt.

Zukünftige Anforderungen wurden antizipiert und der Anspruch ist, das Maximum an Leistungsfähigkeit aus dem IT-Environment für die Autobahn herauszuholen. Das Projekt lief über 21 Monate. Die Steuerung erfolgte über eine Projektstruktur mit Projektleitung, Lenkungskreis und themenspezifischen Streams. Für einige Themen, wie das SOC, wurden bewusst eigene Lose definiert, damit hier spezialisierte Kompetenzen zum Einsatz kommen können und Interessenskonflikte vermieden werden. Zudem hatten wir eine Kommunikationsstrategie, um alle Stakeholder darüber zu informieren, dass wir an unserem IT-Environment arbeiten müssen. Gremien wie Betriebsrat, Datenschutz und Informationssicherheit wurden aktiv eingebunden: Diese Gremien haben wir im Projekt verankert und deren Input bei der Ausprägung der Leistungsscheine genutzt.

LÜNENDONK: Welche zwei bis drei Themen waren in der Ausschreibung am schwersten beziehungsweise zeitintensivsten und wie haben Sie sie gelöst? Was würden Sie zukünftig anders machen?

MANFRED FELSCH: Ein kritischer Faktor ist natürlich grundsätzlich die Zeit gewesen. Trotz frühem Projektstart war der Druck hoch, da die Vergabe und anschließende Transition bis zum Vertragsende abgeschlossen sein sollten. Parallel dazu musste der am Verfahren beteiligte Personenkreis ab einem bestimmten Zeitpunkt eingeschränkt werden: In der ersten Phase waren sehr viele Spezialisten involviert und nachdem wir die Ist-Aufnahme durchgeführt haben, mussten wir diese Kollegen aus dem Projekt aussperren. Das führte zu Unmut: Das Gefühl war: Wir wurden gefragt, und wir wissen gar nicht, was herauskommt.

"Gremien wie Betriebsrat, Datenschutz und Informationssicherheit wurden aktiv eingebunden: Diese Gremien haben wir im Projekt verankert und deren Input bei der Ausprägung der Leistungsscheine genutzt."



Manfred Felsch
Autobahn GmbH des Bundes

Die über 1.200 Bieterfragen stellten eine weitere Herausforderung dar. Um dem zu begegnen, wurden separate Strukturen und ein sauberes Tracking etabliert. Wir sind da durch eine Lernkurve gegangen.

Auch das Change Management war zentral: Kommunikation ist alles. Man muss Methoden aufsetzen, um die Menschen mitzunehmen. Denn selbst kleine Änderungen lösen Sorgen aus. Die Erfolgsfaktoren waren: Buy-in des Managements, Risikomanagement, frühzeitige Einbindung des Betriebsrats, klare finanzielle Absicherung und niemals die Menschen vergessen. Die Leistungsscheine wurden so gestaltet, dass ein Dienstleister auch versteht, was wir von ihm wollen. Die Bieterfragen halfen dabei. Trotz der detaillierten Dokumente haben die Bieterfragen sehr geholfen, unsere Vergabeunterlagen noch einmal durchzuoptimieren.

Die Vergabe wurde als iterativer Prozess verstanden: Wir haben die Unterlagen regelmäßig aktualisieren müssen. Gleichzeitig war klar: Irgendwann muss man den Deckel zumachen. Denn, ich kenne kein IT-Provider-Ökosystem, bei dem man im operativen Betrieb nicht durch Change Requests noch neuen Anforderungen Rechnung tragen oder auch Dinge nachbessern muss.

LÜNENDONK: Wie hat der Markt auf Ihre Unterlagen reagiert?

MANFRED FELSCH: Wir haben doch ein recht großes Interesse geweckt. Die Resonanz auf die Ausschreibung war groß. Die Vielfalt der Bewerbungen glich einem Süßwarenregal im Supermarkt – buntgemischt, mit erwarteten und auch unerwarteten Anbietern. Inhaltlich war die Qualität der Angebote allerdings durchwachsen. Einige Bieter sind zunächst am Ziel vorbeigeschrammt, weil Anforderungen unterschiedlich interpretiert wurden. Gleichzeitig zeigten sich deutliche Lernkurven: Ich weiß noch, dass bei einem Bieter fast alles neu formuliert worden ist, aufgrund des Erkenntnisgewinns im Rahmen von durchgeführten Workshops. Die Bieterworkshops verbesserten die Vergabeunterlagen und halfen den Anbietern, sich auf das erforderliche Niveau anzupassen. Insgesamt war das letztlich eine Lernkurve auf beiden Seiten.

Gründe für Abweichungen lagen unter anderem in der Zusammensetzung von Bietergemeinschaften: Womöglich war da die Innenabstimmung nicht immer so gut. Manche Angebote wirkten nicht aus einem Guss. Andere kamen mit sehr innovativen, aber noch nicht ganz reifen Modellen. Bewertungsmatrizen halfen, valide und tragfähige Angebote zu identifizieren. Überraschungen gab es bei Vorgehensmodellen: Da gab es auch Bieter, die sind mit nicht ganz gängigen Methoden gekommen, etwa bei Transition und Transformation. Diese mussten zunächst erläutert werden. Was wir da als einen Kernfaktor iden-

"Auch das Change Management war zentral: Kommunikation ist alles. Man muss Methoden aufsetzen, um die Menschen mitzunehmen."



Manfred Felsch
Autobahn GmbH des Bundes

tifiziert haben, ist Kommunikation auf Augenhöhe. Das förderte Motivation und legte den guten Grundstock für eine zukünftige partnerschaftliche Geschäftsbeziehung.

LÜNENDONK: Wie ist die T&T-Phase geplant, und welche Herausforderungen haben sich dabei für Sie ergeben?

MANFRED FELSCH: Die T&T-Phase wurde frühzeitig strukturiert geplant. Wir haben definiert, dass es eine übergreifende Koordination der T&T geben muss. Der Provider des größten Loses übernahm eine integrative Rolle: Sie sind zwar nicht ergebnisverantwortlich für das, was aus den anderen Losen kommt, sehr wohl dürfen sie aber gesetzte Meilensteine nachverfolgen und einfordern.

Dabei wurde bewusst Raum für individuelle Konzepte gelassen. Die ersten Erfahrungen jetzt in der Umsetzung sind positiv: Mit dem aktuellen Lauf der T&T bin ich persönlich sehr zufrieden. Zwar gäbe es marginale Unschärfen, aber diese werden durch Kommunikation gelöst. Was natürlich eine Herausforderung ist, ist die Zeitschiene. Projektpläne müssen regelmäßig überprüft und angepasst werden: Es gibt Rahmenbedingungen, die sich ändern, dem muss man Rechnung tragen.

LÜNENDONK: Was verändert sich durch die zweite Generation in Ihrer Organisation insgesamt, und was erwartet Sie noch in der Zukunft?

MANFRED FELSCH: Die zweite Generation hebt uns noch einmal auf eine ganz andere Qualitätsstufe, denn „der bereitgestellte Werkzeugkasten gewährleistet die weitere Modernisierung und Professionalisierung. Auch in Bezug auf SIAM wird es noch Weiterentwicklungen geben: Die Einführung von SIAM ist eine Reise. Nach einem Jahr T&T kann kein perfekt ausgeprägtes SIAM-Ökosystem etabliert sein. Mittelfristiges Ziel ist, den größten Nutzen zu erzeugen, indem man sukzessive weitere IT-Dienstleister mit einbezieht und den Reifegrad erhöht. Zudem wurde ein hoher Automatisierungsgrad in den Leistungsscheinen manifestiert, ebenso wie Ende-zu-Ende-Monitoring und qualitative Reporting-Vorgaben. Das zentrale ITSM-Tool dient als Single Source of Truth: Alle müssen sich an diesem System andocken sodass sichergestellt ist, dass wir keine Gaps und keine losen Enden erzeugen.

Mit Blick auf zukünftige Anforderungen lohnt sich ein Blick auf KRITIS. Auch dort wurden Vorgaben im Vertrag verankert, dass entsprechend auch KRITIS-konform betrieben werden kann. Zudem wurden alle Dienstleister verpflichtet, den genutzten Informationsverbund nach ISO 27001 auf Basis BSI IT-Grundschutz zu zertifizieren.

"Projektpläne müssen regelmäßig überprüft und angepasst werden: Es gibt Rahmenbedingungen, die sich ändern, dem muss man Rechnung tragen."



Manfred Felsch
Autobahn GmbH des Bundes

Lünendonk im Interview mit MITA Consulting

MITA begleitet zum zweiten Mal die Lünendonk®-Studie zum IT-Sourcing-Markt. Christian Bleeker, geschäftsführender Gesellschafter der MITA Consulting GmbH & Co. KG, erklärt im Interview, wie sich sein Unternehmen von einem reinen Sourcing-Spezialisten zu einem Governance-Partner weiterentwickelt hat, welche Herausforderungen der Markt aktuell stellt und wie das Unternehmen seine Rolle versteht.



Christian Bleeker
Geschäftsführer
MITA Consulting

LÜNENDONK: Herr Bleeker, MITA ist bereits das zweite Mal Partner dieser Studie. Wie hat sich Ihr Unternehmen seit der letzten Teilnahme vor zwei Jahren entwickelt?

CHRISTIAN BLEEKER: Wir haben uns in diesen zwei Jahren stark weiterentwickelt. Unser klassisches Geschäft, die methodische Unterstützung von Ausschreibungen, ist weiterhin essenziell für uns. Aber die Erwartungen unserer Kunden sind heute deutlich komplexer. Früher war die Aufgabe oft abgeschlossen, sobald die Ausschreibung stand. Heute müssen wir sicherstellen, dass diese Strategien auch in der Praxis wirken und umgesetzt werden können.

Diese Entwicklung hat uns veranlasst, unser Portfolio signifikant zu verbreitern. Wir haben neue Abteilungen aufgebaut, die sich auf IT-Strategie, Sourcing-Strategieberatung und technologische Projektbegleitung fokussieren. Gleichzeitig haben wir massiv in unsere Methodenkompetenz investiert und unseren kompletten Ansatz auf Transition und Serviceübergabe ausgeweitet. So können wir heute nicht nur beraten, sondern auch Verantwortung dafür übernehmen, dass Sourcing-Vorhaben erfolgreich umgesetzt werden.

LÜNENDONK: Sie sprechen von einem Rollenwandel: weg von der reinen Sourcing-Beratung hin zur Governance-Beratung. Was bedeutet das genau?



CHRISTIAN BLEEKER: Es bedeutet vor allem, dass wir den gesamten Lifecycle im Blick haben müssen. Sourcing ist heute nicht mehr nur eine Frage des besten Preises oder des saubersten Vertrags. Es geht darum, komplexe Provider-Landschaften zu orchestrieren und Governance-Strukturen aufzubauen, die über Jahre tragfähig sind.

Für uns bedeutet das: Strategie, Ausschreibung und Transition sind keine getrennten Welten mehr. Sie müssen nahtlos ineinandergreifen. Wir unterstützen Kunden dabei, strategische Grundlagen zu schaffen, passende Ausschreibungen zu gestalten und anschließend auch die Einführung, Transition und das laufende Management dieser Services sicherzustellen. Dieser End-to-End-Ansatz ist heute unverzichtbar, wenn Kunden nicht Gefahr laufen wollen, dass gute Ideen in der Praxis scheitern.

LÜNENDONK: Welche organisatorischen Veränderungen waren dafür bei MITA nötig?

CHRISTIAN BLEEKER: Sehr viele (lacht). Wir waren früher ein sehr schlanker, klar spezialisierter Anbieter für Ausschreibungen. Heute haben wir die Organisation deutlich verbreitert. Wir haben zwei zusätzliche große Beratungsbereiche aufgebaut; eine Abteilung für IT-Strategie und Sourcing-Strategieberatung und eine für Projekte und Technologieberatung.

Das bedeutet auch neue Kompetenzen im Team. Wir haben gezielt Fachleute eingestellt, die Transition-Management, Programmsteuerung oder technologische Bewertung beherrschen. Gleichzeitig haben wir unsere bestehenden Methoden weiterentwickelt – inklusive eines eigenständigen Baukastens für Transition und Serviceübergabe. Auch unsere ISO-Zertifizierungen decken inzwischen explizit diese neuen Leistungsbereiche ab. Es ging uns dabei immer darum, die Qualität zu sichern und nicht einfach nur größer zu werden.

LÜNENDONK: Hat sich dieser Anspruch auch in Ihrem Selbstverständnis als Unternehmen verändert?

CHRISTIAN BLEEKER: Ja, eindeutig. Wir sehen uns heute nicht mehr nur als Methodenlieferant oder Ausschreibungsspezialist. Unser Ziel ist es, Lösungspartner zu sein. Kunden suchen keinen Berater, der ihnen nur eine schöne Präsentation liefert und sich dann verabschiedet. Sie wollen sicher sein, dass die Strategie auch in der Realität funktioniert.

Dafür braucht es einen Partner, der die gesamte Kette abbilden kann. Von der Idee über die Marktanalyse und Ausschreibung bis hin zur Transition und dem Betrieb. Und das geht nur, wenn man die technologische und organisatorische Umsetzungskompetenz wirklich selbst hat. Wir wollen Verantwortung mittragen und uns daran messen lassen.

"Sourcing ist heute nicht mehr nur eine Frage des besten Preises oder des saubersten Vertrags. Es geht darum, komplexe Provider-Landschaften zu orchestrieren und Governance-Strukturen aufzubauen, die über Jahre tragfähig sind."



Christian Bleeker
MITA Consulting

LÜNENDONK: Wie hat sich der Markt für IT-Sourcing seit 2023 aus Ihrer Sicht entwickelt?

CHRISTIAN BLEEKER: Wir kommen aus einer Phase massiver Investitionen in die Digitalisierung. Viele Unternehmen haben in den letzten Jahren große Projekte gestartet, neue Systeme eingeführt und Prozesse digitalisiert. Diese Investitionsfreude ist nicht verschwunden, aber sie ist vorsichtiger geworden.

Aktuell beobachten wir eine Konsolidierungsphase: Anbieterlandschaften werden auf Effizienz geprüft, Commodity Services werden gebenchmarkt und Lieferanten konsolidiert. Gleichzeitig gibt es einen klaren Fokus darauf, Betriebskosten zu optimieren und die IT-Governance zu professionalisieren. Das betrifft auch Kunden, die bisher vieles intern abgebildet haben. Die erkennen jetzt, dass sie Governance-Strukturen anpassen müssen, um dauerhaft leistungsfähig zu bleiben.

LÜNENDONK: Wie reagiert MITA auf diese Marktveränderungen?

CHRISTIAN BLEEKER: Das Spannende ist: Diese Entwicklung spielt uns in die Karten. Unser Ansatz war immer darauf ausgerichtet, Effizienzpotenziale zu heben und Transparenz in die Sourcing-Prozesse zu bringen. Wir sind dafür bekannt, Commodity Services sauber zu strukturieren und Preis-Leistungs-Verhältnisse zu optimieren.

Jetzt sehen wir, dass diese Kompetenz wichtiger wird denn je. Viele Unternehmen wollen ihre IT-Leistungen nicht mehr nur einkaufen, sondern Governance-Strukturen etablieren, die Effizienz und Qualität langfristig sichern. Wir helfen ihnen dabei, strategische Entscheidungen zu treffen und diese auch umzusetzen. Gerade in einer Phase, in der Budgets kritischer geprüft werden, ist das ein echter Mehrwert.

LÜNENDONK: Sie sprechen auch von strategischen Partnerschaften. Wie wichtig ist das Thema für MITA?

CHRISTIAN BLEEKER: Sehr wichtig. Wir haben bewusst den Schritt gemacht, uns stärker mit Partnern zu vernetzen, die unsere Werte teilen, vor allem Unabhängigkeit und Kundenzentrierung. Es geht nicht darum, alles selbst zu machen, sondern Verantwortung für eine funktionierende Gesamtlösung zu übernehmen.

Ein gutes Beispiel ist Service Integration and Management, kurz SIAM. Wir begleiten Kunden von der Strategieentwicklung über Toolauswahl und Prozessdesign bis zur Implementierung. Dabei arbeiten wir auch mit spezialisierten Implementierungspartnern zusammen.

"Viele Unternehmen wollen ihre IT-Leistungen nicht mehr nur einkaufen, sondern Governance-Strukturen etablieren, die Effizienz und Qualität langfristig sichern."



Christian Bleeker
MITA Consulting

Das Ziel ist immer eine nahtlose Kette: keine Brüche zwischen Strategie und Umsetzung, keine PowerPoint-Strategien ohne Wirkung. Wir achten dabei sehr darauf, dass diese Partnerschaften unsere Unabhängigkeit nicht gefährden. Deshalb haben wir einen Code of Conduct entwickelt, der klare Regeln für die Zusammenarbeit vorgibt. Unser Ziel ist immer, im alleinigen Interesse unserer Kunden zu handeln.

LÜNENDONK: Was bedeutet für Sie in diesem Zusammenhang Unabhängigkeit und Austausch auf Augenhöhe?

CHRISTIAN BLEEKER: Unabhängigkeit ist für uns nicht verhandelbar. Das steht nicht nur in unserem Leitbild, sondern ist auch ISO-zertifiziert und in unserem Verhaltenskodex verbindlich geregelt. Wir arbeiten ausschließlich im Interesse unserer Kunden und vermeiden systematisch Interessenkonflikte.

Augenhöhe bedeutet für uns, dass wir keine One-Size-Fits-All-Lösungen verkaufen. Wir wollen mit Kunden zusammenarbeiten, die bereit sind, Verantwortung zu übernehmen und wirklich etwas zu verändern. Das erfordert Vertrauen, aber auch die Bereitschaft, sich auf einen echten Partner einzulassen. Wir suchen nicht die Kunden, die nur eine Studie oder eine schöne Präsentation wollen, sondern die, die Lust haben, gemeinsam mit uns etwas zu bewegen.

Interessanterweise hat das wenig mit Größe oder Branche zu tun. Ob Mittelständler oder Konzern, öffentlich oder privat: entscheidend ist das Werteverständnis. Wir arbeiten am liebsten mit Kunden, die sich trauen, Entscheidungen zu treffen und diese auch umzusetzen.

LÜNENDONK: Zum Abschluss: Wo wird MITA in zwei Jahren stehen?

CHRISTIAN BLEEKER: Ich wünsche mir, dass wir den Weg, den wir eingeschlagen haben, konsequent weitergehen. Wir wollen die führende Governance- und Sourcing-Beratung sein, und gleichzeitig Innovator im Markt.

Ich glaube fest daran, dass unser Markt digitaler werden muss. Weniger Excel, weniger PowerPoint, dafür mehr Plattformen und Tools, die den Beratungsprozess effizienter und nachvollziehbarer machen. Wir arbeiten schon heute daran, unsere Methoden und Prozesse stärker zu digitalisieren.

In zwei Jahren möchte ich MITA als Beratung sehen, die nicht nur dafür bekannt ist, Qualität zu liefern, sondern auch dafür, den Markt mitzugestalten und Innovationen voranzutreiben. Und immer mit dem Anspruch, für unsere Kunden der Partner zu sein, der Verantwortung übernimmt und Lösungen liefert, die wirklich wirken.

"Wir suchen nicht die Kunden, die nur eine Studie oder eine schöne Präsentation wollen, sondern die, die Lust haben, gemeinsam mit uns etwas zu bewegen."



Christian Bleeker
MITA Consulting



Lünendonk im Interview mit PLS

Pandemie, geopolitische Krisen und Fachkräftemangel haben die IT-Strategien vieler Unternehmen radikal verändert – und den Trend zu Managed Services verstärkt. Doch Outsourcing ist kein Allheilmittel: Nur sauber dokumentierte Prozesse lassen sich effizient auslagern, während strategische und wertschöpfende Aufgaben intern bleiben müssen. Im Interview erklärt Erik Reuß, welche Herausforderungen Unternehmen beim Ausschreibungsmanagement meistern müssen, warum der Gesundheitssektor noch zögert und wie ein echter Digitalisierungsschub gelingen kann.



Erik Reuß
Geschäftsführer

PLS

LÜNENDONK: Die vergangenen Jahre waren von zahlreichen Unsicherheiten geprägt: Corona, der russische Angriffskrieg auf die Ukraine und eine neue politische Ausrichtung der USA durch Donald Trump. Wie haben diese Entwicklungen die IT-Strategien Ihrer Kunden beeinflusst?

ERIK REUSS: Die Kunden waren zunächst überfordert durch die Umgestaltung der Arbeitsweisen – zum Beispiel da man beim Homeoffice bei nahezu null startete – und die Umstellung der dadurch erforderlichen Führungsmethoden, die Umgestaltung der Arbeitsplätze und den notwendigen Ausbau und Umbau der IT-Infrastruktur. Die veränderten Umstände haben teilweise die IT-Infrastruktur, insbesondere Netze wie WAN und Virtualisierungsplattformen, an ihre Grenzen gebracht. Nach der ersten Schockstarre haben viele Kunden ihre IT-Strategie nicht nur kurz- sondern auch mittel- und langfristig auf den Prüfstand gestellt und angepasst sowie in der Folge entsprechende Projekte geplant und gestartet.

LÜNENDONK: Merken Sie, dass sich Ausschreibungen in diesem Zuge auch verändert haben und weiter verändern werden?



ERIK REUSS: Wir sehen eine zunehmende Nachfrage nach Managed Services und nach Angeboten für eine verlängerte Werkbank, da wir einen hohen Transformationsdruck beobachten. Managed Services als Full Service bedeutet in der Regel, dass dennoch eine nicht unerhebliche Mitwirkungspflicht des Auftraggebers entsteht, die aufgrund von Strukturproblemen oder teilweise auch aus rechtlichen und/oder regulatorischen Gründen nicht realisierbar sind – zum Beispiel der Übergang der Betriebsverantwortung, insbesondere bei KRITIS-Unternehmen. Daher ist eine genaue Planung und strukturierte Betriebsorganisation in der IT mit klar beschriebenen Prozessen und regelmäßigen Überprüfung der Betriebsprozesse unbedingte Voraussetzung, um Managed Services sinnvoll und rentabel zu beziehen.

LÜNENDONK: Laut der Studie fordert 78 Prozent der Anwenderunternehmen die Formulierung von Ausschreibungsinhalten heraus, sodass diese für IT-Provider nicht immer attraktiv formuliert sind. Was sind die Gründe hierfür und wie unterstützen Sie Ihre Kunden?

ERIK REUSS: In vielen Fällen ist sicherlich fehlendes Know-how zu Ausschreibungen Ursache der schlechten Ausschreibungsinhalte. Beratungen von Vergaberechtsanwälten scheitern oft an den unterschiedlichen juristischen und fachlichen Sprachen. Wir stellen daher den Kunden Berater zur Seite, die sowohl fachlich die Thematik verstehen, gleichzeitig aber auch erfahrene Vergabespezialisten sind, um den Transfer der fachlichen Bedürfnisse in die vergaberechtlich korrekten Ausschreibungsinhalte zu packen. Wir stellen somit neben dem eigentlichen Ausschreibungsmanagement auch die „Übersetzung“ und die Schnittstelle zwischen dem Anforderer – in der Regel die Fachabteilung – und der Vergabestelle des Hauses, sofern vorhanden, her. Alternativ bieten wir unsere eigene Vergabepattform an, um den End-to-End Service von der Bedarfsermittlung bis zum Zuschlag in der PLS Management GmbH abzubilden – sowie die Projektplanung, das Projektmanagement und das PMO der aus der Ausschreibung resultierenden Projekte nach Zuschlag. Ebenso begleiten wir den gesamten Vergabevorgang bis zum Zuschlag, der Vertragsgestaltung und auf Wunsch auch in der dann folgenden Projektbegleitung.

LÜNENDONK: 41 Prozent der befragten IT-Sourcing-Berater erwarten, dass 2028 die Anzahl der IT-Provider, die sich an Kundenausschreibungen beteiligen, im Vergleich zu heute abnehmen wird. Was sind die Gründe hierfür und was bedeutet das für Ihre Kunden?

"In vielen Fällen ist sicherlich fehlendes Know-how zu Ausschreibungen Ursache der schlechten Ausschreibungsinhalte."



Erik Reuß
PLS

ERIK REUSS: Klassische IT-Provider sind maßgeblich technisch und gegebenenfalls organisatorisch – also inklusive PMO und Projektmanagement – organisiert. Der Kunde benötigt immer häufiger eine End-zu-End-Betrachtung und auch End-zu-End-Betreuung, um den gesamten Prozess von der Bedarfsermittlung, der Ausschreibung und der anschließenden Realisierung umsetzen zu können. Hierzu müssen sich die klassischen IT-Provider breiter aufstellen – je nach Größe der Unternehmung durch interne Erweiterung des Spektrums oder durch entsprechende Kooperationen. Durch den enormen Kostendruck und den Fachkräftemangel im IT-Bereich ist die Modernisierung, Standardisierung und Zentralisierung der IT-Landschaften unumgänglich – gepaart mit Maßnahmen zur Prozessoptimierung und Prozessorganisation. Daher nimmt die Konsolidierung der IT-Dienstleister zu, um diesen Anforderungen gerecht zu werden.

LÜNENDONK: Sie arbeiten unter anderem für Kunden aus dem öffentlichen Sektor sowie dem Gesundheitswesen. Die Cloud und insbesondere souveräne Cloud-Lösungen werden dort heiß diskutiert. Wie nehmen Sie die Situation wahr?

ERIK REUSS: Durch die Gesetzgebung und die Regularien im Gesundheitswesen, insbesondere im öffentlichen Sektor, wird dort die Cloud mit entsprechender Vorsicht genossen oder ganz gemieden. Um den Schritt in die Cloud rechtskonform zu vollziehen, sind neben den erheblichen monetären Aspekten, da dies meist einem kompletten Neuaufbau der IT-Infrastruktur erfordert, nicht nur umfangreiche Vorbereitungen und Fachkenntnisse in den neuen Technologien, sondern auch ein komplettes Umdenken der vorhandenen Mannschaft mit radikaler Veränderungsbereitschaft erforderlich. Hieran scheitern aktuell viele Häuser im Gesundheitswesen, daher muss ein Generationenwechsel in den IT-Bereichen zumindest so weit vorangeschritten sein, dass dieses Umdenken zugelassen wird. In den nächsten Jahren muss die Priorität genau auf der Schaffung dieses Mindsets liegen, denn es gilt weiterhin: „Culture eats strategy for breakfast“. Erst danach wird die Cloud im Gesundheitswesen salonfähig, was aus meiner Sicht noch mehrere Jahre dauern wird.

LÜNENDONK: Heißt das, dass es zu einem Digitalisierungsschub im Gesundheitssektor kommen könnte?

ERIK REUSS: Durch die Förderprodukte der Länder und des Bundes, insbesondere das Krankenhauszukunftsgesetz (KHZG) und das Krankenhausversorgungsverbesserungsgesetz (KHVVG) beziehungsweise den Transformationsfonds wurden erhebliche Fördermittel für vordefinierte Fördertatbestände bereitgestellt, um diesen Digitalisierungsschub zu ermöglichen.

"Durch den enormen Kostendruck und den Fachkräftemangel im IT-Bereich ist die Modernisierung, Standardisierung und Zentralisierung der IT-Landschaften unumgänglich – gepaart mit Maßnahmen zur Prozessoptimierung und Prozessorganisation."



Erik Reuß
PLS

Da die Fördermittel nur die monetären Defizite der förderfähigen Institute ausgleichen, lösen diese Mittel nicht das grundsätzliche Problem. Es bleiben die Defizite in Form von teilweise erheblich veralteten Infrastrukturen, die weit mehr Investitionen als die bereitgestellten Fördermittel pro Fördertatbestand erfordern, um diese auf eine zukunftsfähige Basis zu stellen. Zudem gibt es Defizite in der fachlichen Kompetenz der Mitarbeitenden, die über Jahrzehnte inzwischen veraltete Technologien betreut haben und nur die nötigsten Anpassungen getätigt haben.

Diese Transformation kann nur durch die Befähigung des vorhandenen Personals durch zukunftsorientierte Konzepte, Fortbildungen und ähnliche Maßnahmen sowie durch die Rekrutierung von Fachkräften mit aktuellem Know-how erreicht werden. Hier ist ein Change Management im Bestandspersonal notwendig. Die Rekrutierung von IT-Fachpersonal scheidet aber oft aufgrund mangelnder Rahmenbedingungen seitens der Arbeitgeber – wie etwa ein zu niedriges Gehaltsniveau, veraltete Organisationsstrukturen oder fehlende moderne Arbeitsplatzstrukturen wie Homeoffice und hybrides Arbeiten. Insbesondere Organisationen in der öffentlichen Hand haben mit diesen Themen besonders zu kämpfen.

Daher sind nur neue Technologien und die Bereitstellung der notwendigen Mittel nicht ausreichend. Die Lösung der genannten Problematiken sind Voraussetzung, um einen echten Digitalisierungsschub zu ermöglichen.

LÜNENDONK: Wir beobachten, dass sich Leistungs- und Vergütungsmodelle verändern und Managed Services zunehmend nachgefragt werden. Wie bewerten Sie diese Entwicklungen und was sind die Gründe hierfür?

ERIK REUSS: Aufgrund des angespannten Arbeitsmarktes im IT-Sektor, interner Struktur- und Know-how-Probleme sowie des hohen Zeit- und Kostendrucks werden Managed Services zunehmend nachgefragt – in unterschiedlicher Ausprägung. Die Auslagerung in Managed Services macht in gewissen Bereichen Sinn, zum Beispiel bei Commodity-Bereichen, um wertschöpfende Prozesse und strategisch wichtigen Bereiche intern zu bedienen. Hier sind Managed Services durchaus auch dauerhaft denkbar.

Bei wertschöpfenden und strategischen Prozessen können Managed Services – wenn überhaupt – nur eine kurzfristige Zwischenlösung sein. Denn wenn externe Dienstleister im Commodity-Bereich von anderen externen Dienstleistern im strategischen Bereich angeleitet und gesteuert werden, wird die komplette Kontrolle über die eigenen wertschöpfenden Prozesse in fremde Hand vergeben.

"Die Transformation kann nur durch die Befähigung des vorhandenen Personals durch zukunftsorientierte Konzepte, Fortbildungen und ähnliche Maßnahmen sowie durch die Rekrutierung von Fachkräften mit aktuellem Know-how erreicht werden."



Erik Reuß
PLS



Einfachen Routinearbeiten sollten somit identifiziert und beschrieben werden, um diese von den Projektarbeiten, Planungs- und Strategieraufgaben zu trennen und in einen Managed Service auszulagern. Nur ein sauber beschriebener Prozess lässt sich kostenmindernd auslagern, da ansonsten die oftmals vielen undokumentierten Nebenarbeiten der Routinearbeiten nicht Bestandteil des Managed-Service-Vertrages werden und zusätzlich fakturiert werden. So unterstützen wir unsere Kunden bei der Prozessaufnahme, Dokumentation und Optimierung der IT-Prozesse, um dann eine Auslagerung in einen Managed Service technisch und kaufmännisch zu prüfen und gegebenenfalls durch ein PMO oder Projektmanagement zu planen und begleiten.



UNTERNEHMENSPROFIL

DATAGROUP



DATAGROUP

KONTAKT

DATAGROUP SE

Anke Banaschewski
Investor Relations &
Unternehmenskommunikation

Wilhelm-Schickard-Str. 7
72124 Pliezhausen
E-Mail: presse@datagroup.de
Website: www.datagroup.de

DATAGROUP ist eines der führenden deutschen IT-Service-Unternehmen. Über 3.700 Mitarbeiter*innen an Standorten in ganz Deutschland konzipieren, implementieren und betreiben IT-Infrastrukturen und Business-Applikationen. DATAGROUP betreut als Full-Service-Provider für mittelständische und große Unternehmen sowie öffentliche Auftraggeber deren IT-Arbeitsplätze weltweit.

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

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



UNTERNEHMENSPROFIL

Metrics



Die Beratungsgesellschaft Metrics unterstützt Kunden im Bereich IT-Sourcing in allen Abschnitten des Sourcing-Lifecycle, von der Strategiefindung über die eigentliche Beschaffungstransaktion bis zur Transition und Transformation durch den neuen Dienstleister.

Mit aktuellen Kennzahlen zu Marktpreisen, Volumina und Qualitäten von IT-Services werden Ansätze plausibilisiert und Entscheidungen unterstützt.

Ziel ist, dass Organisationen bessere Entscheidungen in allen Phasen des Sourcing-Lifecycles treffen – Data Driven Decisions. Zudem ist Metrics (ehemals Maturity) eine der wenigen vertraglich akzeptierten, unabhängigen Beratungen in Europa, die Drei-Parteien-Marktpreis-Benchmarks durchführen.

KONTAKT

Metrics Germany GmbH

Stephan Kulka

Head of Sourcing Advisory

Innere Wiener Straße 5c

81667 München

E-Mail: stephan.kulka@metrics.biz

Website: www.metrics.biz/de/



UNTERNEHMENSPROFIL

MINDEIGHT



MINDEIGHT – Strategische IT-Sourcing-Exzellenz für CIOs

MINDEIGHT zählt mit über 20 IT-Sourcing-Projekten jährlich zu den führenden IT-Managementberatungen Deutschlands. Wir begleiten CIOs bei der Entwicklung zukunftsfähiger IT-Strategien, der Optimierung von Sourcing-Modellen und der Durchführung präziser Benchmarks zur Bewertung von Kosten und Leistungen.

Unsere Beratungsunternehmer:innen agieren branchenübergreifend, anbieterneutral und mit unternehmerischem Denken. Gemeinsam mit IT-Führungskräften aus Mittelstand und Konzernen gestalten wir nachhaltige, wirksame und messbare Lösungen.

Unsere Schwerpunkte:

- Entwicklung und Umsetzung von IT- und Sourcing-Strategien
- Gestaltung und Steuerung komplexer Sourcing-Vorhaben für die Privatwirtschaft und den öffentlichen Sektor
- Benchmarking zur Schaffung von Transparenz und Effizienz

Wir denken Beratung neu – partnerschaftlich, agil und wertorientiert. MINDEIGHT steht für Exzellenz im strategischen IT-Management.

KONTAKT

MINDEIGHT GmbH

Daniel Luther
Director

Mommensenstraße 46
10629 Berlin

E-Mail: daniel.luther@mindeight.de

Website: www.mindeight.de



UNTERNEHMENSPROFIL

MITA Consulting



KONTAKT

MITA Consulting GmbH & Co. KG

Christian Bleeker
Geschäftsführer

Lortzingstraße 1
33604 Bielefeld
E-Mail: christian.bleeker@mita-consulting.de
Website: www.mita-consulting.de/

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

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

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

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

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



UNTERNEHMENSPROFIL

PLS



Die PLS ist eine ganzheitliche, vollständig unabhängige IT-Beratung für private Unternehmen, den öffentlichen Sektor und das Gesundheitswesen. Wir sind ein eigentümergeführtes, Eigenkapital finanziertes, neutrales und unabhängiges Beratungsunternehmen.

Unser Fokus ist Prozess- und IT-Beratung im mittelständischen Bereich. Unser spezielles Wissen zur Umsetzung aus langjähriger Erfahrung sichert uns eine einmalige Marktposition. Unternehmen aus allen Branchen sowie öffentliche Auftraggeber profitieren von Projektbeginn an.

Die Fähigkeiten zuzuhören, Probleme zu verstehen und zeitnah kundenindividuelle Lösungsvorschläge zu erarbeiten sind Garant unseres Erfolges. Ziel der PLS ist es, in diesem Markt in den nächsten Jahren signifikant zu wachsen.

Unsere Motivation ist maximale Wertschöpfung für unsere Kunden und Wertschätzung für unsere Mitarbeiter.

KONTAKT

PLS Management GmbH

Erik Reuß
Geschäftsführer

Nikolaus-Otto-Straße 13
70771 Leinfelden-Echterdingen
E-Mail: erik.reuss@pls.gmbh
Website: www.pls.gmbh/



Lizenz- und Studieninformation

Die hier dargestellte Studie wurde exklusiv in Zusammenarbeit mit den Unternehmen Datagroup, Metrics, Mindeight, Mita und PLS (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. 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
- 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 Lünenendok & Hossenfelder GmbH. Das Eingeben, Hochladen oder Verwenden der Inhalte für KI-Training oder automatisierte IT-Anwendungen ist strikt untersagt.

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

Alle Informationen dieses Dokuments entsprechen dem Stand zum Veröffentlichungsdatum. Alle Berichte, Auskünfte und Informationen dieses Dokuments entstammen aus Quellen, die aus Sicht der Lünenendok & Hossenfelder GmbH verlässlich erscheinen. Die Richtigkeit dieser Quellen wird vom Herausgeber jedoch nicht garantiert. Enthaltene Meinungen reflektieren eine angemessene Beurteilung zum Zeitpunkt der Veröffentlichung, die ohne Vermerk verändert werden können.



ÜBER LÜNENDONK & HOSSENFELDER

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

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

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



Digital & IT



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:
Tobias Ganowski, Consultant
Mario Zillmann, Partner

Bildquelle:
Titel © Adobe Stock / Papisut

Analyse und Layout:
Tobias Ganowski, Consultant
Sarah Bertele, Junior Analyst
Gina Hahn, Junior Analyst
Jelena Fratucan, Market Researcher