

Lünendonk®-Studie 2018

# IT-Strategien und Cloud-Sourcing im Zuge des digitalen Wandels

Der Markt für IT-Sourcingberatung  
in Deutschland



Eine Studie der Lünendonk & Hossenfelder GmbH  
in Zusammenarbeit mit

**SEPI**  **ON**

# Inhaltsverzeichnis

VORWORT .....	3
TREIBER DER VERÄNDERUNGEN IM IT-SOURCING .....	4
SOURCINGMIX UND CLOUD-SOURCING.....	6
AKTUELLE UND KÜNFTIGE SOURCINGSTRATEGIEN .....	8
IN DIE PLANUNG VON IT-SOURCINGPROJEKTEN INVOLVIERTE BEREICHE .....	10
TRENDS IN DER ZUSAMMENARBEIT MIT BERATUNGSUNTERNEHMEN IM IT-SOURCING.....	13
DER MARKT FÜR IT-SOURCINGBERATUNG IN DEUTSCHLAND .....	15
NACHFRAGE DER ANWENDERUNTERNEHMEN NACH CLOUD-SOURCINGBERATUNG.....	20
WIE SICH IT-SOURCINGBERATUNGEN DEM DIGITALEN WANDEL ANPASSEN .....	22
BESETZUNG VON SOURCINGPROJEKTEN .....	24
FAZIT UND AUSBLICK .....	26
METHODIK UND STRUKTUR DES SAMPLES.....	29
UNTERNEHMENSPROFILE.....	31
SEPICON AG.....	32
Lünendonk & Hossenfelder GmbH.....	33



## Vorwort



Mario Zillmann,  
Partner

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

mit der Digitalisierung verändert sich, neben vielen anderen Bereichen, die Beschaffung beziehungsweise die Bereitstellung von IT-Ressourcen. IT ist mittlerweile in den meisten Branchen zum strategischen Element aufgestiegen und moderne Technologien wie Big Data Analytics, Cloud oder Künstliche Intelligenz bieten ganz neue Möglichkeiten, Prozesse und Geschäftsmodelle zu verbessern beziehungsweise radikal zu verändern.

Neben der klassischen On-premise-Welt hat sich in den letzten Jahren die Cloud-Welt entwickelt, da immer mehr Unternehmen die Vorteile von cloudbasierten Services nutzen möchten. Gleichzeitig möchten sie aber nicht ihre gesamten Prozesse und Daten in die Cloud verlagern. Die Komplexität und Heterogenität in der IT wird folglich wieder größer.

Themen wie Cloud-Migration, Hybrid-/Multi-Cloud, Cloud-Orchestration, DevOps, APIs und Business-/IT-Alignment sind derzeit folglich nicht mehr nur für CIOs wichtige Themen. Auch Fachbereiche sind stärker in IT-Themen eingebunden. Die klassischen Grenzen zwischen Fachbereich und IT verschwinden ebenso wie die Grenzen zwischen business- und prozessbezogenen Themen einerseits und technologiebezogenen Themen andererseits. Agile Arbeitsweisen werden immer beliebter und notwendiger und befördern die Auflösung von

klassischen Projektstrukturen und Abteilungssilos. Agile Teams stellen aufgrund ihrer Arbeitsweise ganz andere Anforderungen an die Bereitstellung von IT-Ressourcen. Sie benötigen Entwicklungsplattformen, Speicher- und Serverlösungen oft sehr kurzfristig und schnell. Der Wunsch, IT direkt „as a Service“ zu beziehen, ist daher groß und wird bereits in vielen Großunternehmen und Konzernen ermöglicht.

Auf das IT-Sourcing und die Organisationsstrukturen für die Beschaffung und Bereitstellung von IT haben diese Veränderungen eine maßgebliche Wirkung, denn die Anforderungen der Kunden an Beratungen wandeln sich sehr stark. Dabei ist vor allem bei der Anschaffung von Cloud-Lösungen – aufgrund der damit verbundenen Herausforderungen – der Beratungsbedarf hoch.

Die nunmehr fünfte Auflage dieser Lünendonk®-Studie in Folge gibt Ihnen einen fundierten Überblick über die Sourcingstrategien von Großunternehmen und Konzernen und beleuchtet ihre organisatorischen und technologischen Fortschritte im Zuge ihres digitalen Wandels. Dazu wurden neben 104 Anwenderunternehmen auch 27 der führenden IT-Sourcingberatungen in Deutschland befragt. Somit wird das Thema IT-Sourcing aus einer 360-Grad-Perspektive betrachtet.

Durch die Befragung der Beratungen zu den aktuellen Entwicklungen im IT-Sourcing ist es darüber hinaus möglich, auf den Gesamtmarkt zu schließen, da deren Antworten für die Gesamtzahl ihrer Kunden gültig sind.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre!

Herzliche Grüße

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Mario Zillmann', written in a cursive style.

Mario Zillmann  
Partner

## Treiber der Veränderungen im IT-Sourcing

IT-Landschaften werden im Zuge der Digitalisierung nach Jahren der Standardisierung und Konsolidierung wieder deutlich heterogener und hinsichtlich ihrer Steuerung komplexer. Das liegt vor allem daran, dass eine Vielzahl an neuen digitalen Lösungen (Apps, Webportale, IoT-Lösungen etc.) von einzelnen Fachbereichen entwickelt wird beziehungsweise diese sich „As-a-Service-Angebote“ beschaffen.

In diesem Zusammenhang ist es in vielen Unternehmen Realität, dass sich wieder eine (teilweise auch gewollte und durch die IT gesteuerte) Schatten-IT entwickelt hat, die mit der Backend-IT vernetzt und in sie integriert werden muss. Software as a Service sowie Infrastructure as a Service (AWS, Azure etc.) machen es möglich. Ebenso investieren Unternehmen seit Jahren in die Modernisierung und den Umbau ihrer IT-Landschaft und migrieren zunehmend Teile ihrer Legacy-Anwendungen sowie der IT-Infrastruktur in die Cloud. Dabei müssen Legacy- und Cloud-Welt miteinander vernetzt werden, um einen reibungslosen Datenaustausch zu ermöglichen.

Ein weiterer bedeutender Treiber der Veränderungen im IT-Sourcing ist die Entwicklung neuer (digitaler) Geschäftsmodelle auf Basis von Cloud-Plattformen (AWS, Azure etc.). Deren Anbindung an die Backend-IT-Prozesse (ERP, CRM etc.) ist Grundvoraussetzung dafür, dass den Kunden alle relevanten Daten zur Verfügung stehen und digitale sowie vollautomatisierte Prozesse überhaupt möglich sind.

### VERÄNDERUNGEN IM IT-SOURCING

Das Thema „IT-Sourcing“, also die Beschaffung und Bereitstellung von IT-Leistungen, ist folglich in den letzten Jahren vielschichtiger und komplexer geworden. Hinzu kommt, dass nicht mehr nur die IT-Abteilung für die Entwicklung und Umsetzung von IT-Sourcingstrategien verantwortlich ist, sondern in immer stärkerem Maße die

Fachbereiche gemeinsam mit der IT-Abteilung die Verantwortung zur Planung von IT-Projekten übernehmen.

Dieser Trend wird auch von den für diese Lünendonk®-Studie befragten IT-Managern bestätigt. Gerade dann, wenn digitale Lösungen in der Cloud entwickelt und betrieben werden sollen, müssen die entsprechenden Fragen rund um die Beschaffung von Cloud-Ressourcen frühzeitig, also in der Prototypenphase, beantwortet werden.

In 52 Prozent der befragten Großunternehmen und Konzernen scheinen die Fachbereiche bereits eine wichtige Rolle bei der Entwicklung digitaler Lösungen einzunehmen, denn in diesen Unternehmen ist das Thema „IT-Sourcing“ immer öfter Bestandteil der Strategiekonzepte der Fachbereiche zur Digitalisierung der Geschäftsprozesse. Eine unmittelbare Folge davon ist eine engere Verknüpfung aus fachlichen Anforderungen, IT-Strategie und IT-Architektur sowie Themen aus dem IT-Sourcing.

Dies führt jedoch zu neuen Anforderungen an externe Beratungsleistungen rund um die Entwicklung und Umsetzung von Sourcingstrategien und andere angrenzende Beratungsthemen (Fachkonzept, Prozessdesign, IT-Strategie etc.). So gaben 62 Prozent der befragten IT-Manager an, dass die IT-Sourcingberatung immer seltener eine Einzeldienstleistung, sondern immer häufiger ein Bestandteil von Beratungs- und Transformationsprojekten ist. Laut Gesprächen mit Führungskräften aus großen Anwenderunternehmen sowie aus Beratungsunternehmen zeigt sich, dass das Thema „Sourcingstrategie“ mittlerweile in den meisten Fällen nicht mehr von anderen businessnahen (IT-)Themen isoliert betrachtet werden kann und sollte. So geht es immer häufiger um Fragen zu neuen serviceorientierten IT-Architekturen, zu Anschaffung und Rollout neuer Business-Software, zur IT-Security oder zum Umbau der Organisation – Themen, bei denen integrierte Ansätze notwendig sind. Einer der wesentlichen Gründe für diese Entwicklung ist

der hohe Reife- und Akzeptanzgrad von Cloud-Technologien, die immer häufiger die technologische Basis von Digitalisierungsstrategien der Fachbereiche bilden.

#### FACHBEREICHE UND IT-ABTEILUNG ARBEITEN ENGER ZUSAMMEN

In diesem Zusammenhang gaben 77 Prozent der befragten IT-Entscheider an, dass bei Cloud-Themen Fachbereiche und IT-Abteilung immer enger zusammenarbeiten. Maßgeblich unterstützt wird dieses höhere Business-IT-Alignment auch durch den Trend zur agilen Entwicklung, der dazu führt, dass immer mehr Unternehmen ihre Organisation umbauen und auf Feature Teams setzen. Diese Teams setzen sich themenbezogen zusammen und bestehen in der Regel aus Vertretern von Fachbereichen, IT, Einkauf und bei Bedarf externen Dienstleistern.

Geht es um die agile Anwendungsentwicklung, spielen auch DevOps eine zunehmend wichtige Rolle, da sie es ermöglichen, Anwendungen in kurzer Zeit mithilfe von automatisiertem Coding und Testen zu entwickeln und

in den Produktivbetrieb zu überführen. Daher sind DevOps vor allem für die Verkürzung der Releasezyklen eine wichtige Methode.

Folglich gab mehr als jeder zweite Befragte (54 %) an, dass sich die Rolle und die Wahrnehmung der IT-Abteilung in den letzten Jahren verändert hat und die IT zu einem Businesspartner der Fachbereiche geworden ist. In 46 Prozent der befragten Unternehmen müssen sich Fachbereiche und IT jedoch nach Aussagen der befragten IT-Manager für eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe noch weiter annähern.

#### AUSWIRKUNGEN DER DIGITALEN TRANSFORMATION AUF DAS IT-SOURCING

Die eben beschriebenen Entwicklungen beziehungsweise sich abzeichnenden Trends wirken sich auf das Themengebiet „IT Sourcing“ insofern aus, als in 70 Prozent der befragten Großunternehmen und Konzerne IT-Sourcingstrategien zunehmend von den Fachbereichen in Zusammenarbeit mit der IT-Abteilung entwickelt und auch umgesetzt werden.

#### VERÄNDERUNGEN IM IT-SOURCING AUS ANWENDERSICHT

**77%** Im Zuge von Cloud-Themen werden Sourcingprojekte zunehmend von den Fachbereichen gemeinsam mit der IT geplant.

**67%** Es gibt eine hohe Unsicherheit über Aspekte der Vertragsgestaltung mit Cloud-Providern sowie zum Datenschutz bei aktuellen Sourcingprojekten.

**62%** Sourcingberatung ist immer seltener eine „Stand Alone“ Dienstleistung, sondern wird zunehmend als Bestandteil großer Beratungs- und Transformationsprojekte als Teilleistung mit eingekauft.

**54%** Die Rolle und die Wahrnehmung der IT-Abteilung haben sich im Zuge von Cloud-Sourcing und der Einführung neuer Technologien verändert und die IT ist zum Businesspartner der Fachbereiche geworden.

**52%** Das Thema IT-Sourcing ist zunehmend Bestandteil von Strategiekonzepten der Fachbereiche bei der Digitalisierung ihrer Geschäftsprozesse. Daher ist die Verknüpfung aus fachlichen Anforderungen und Sourcingthemen wichtiger geworden.

**30%** Sourcingprojekte sind kleinteiliger geworden, da die großen Outsourcing-Transformationsprojekte durch Cloud-Sourcing abgelöst werden.

**2%** Der hohe Reife- und Standardisierungsgrad von Cloud-Computing als Teil des Operating Model führt dazu, dass immer weniger IT-Sourcingberatung notwendig ist und beauftragt wird.

Abbildung 1: Frage: Welche der folgenden Aspekte in Bezug auf Sourcing treffen auf Ihr Unternehmen zu? n = 90

## Sourcingmix und Cloud-Sourcing

Die befragten Großunternehmen und Konzerne weisen eine sehr unterschiedliche Eigenleistungstiefe in den Bereichen „Betrieb von Anwendungen“ und „IT-Infrastruktur“ auf.

Während beim Betrieb von Anwendungen die befragten Unternehmen einen durchschnittlichen Eigenleistungsanteil von 61 Prozent aufweisen, liegt die Eigenleistungsquote beim IT-Infrastrukturbetrieb mit 51 Prozent deutlich darunter. Der höhere Anteil der Eigenleistungen beim Anwendungsbetrieb hängt damit zusammen, dass einige Businessanwendungen als unternehmenskritisch und damit als nicht auslagerungsfähig betrachtet werden.

Um den Sourcingmix näher zu spezifizieren, wurde weiter nach den Anteilen von klassischem Sourcing, also ohne Cloud-Komponenten, sowie Cloud-Sourcing gefragt.

Die Ergebnisse zeigen, dass im Bereich des Anwendungsbetriebs die befragten Unternehmen im Durchschnitt 36 Prozent ihrer Fremdleistungen aus der Cloud beziehen.

Die dominierende Cloud-Variante ist dabei die Private Cloud (24 %). Immerhin 11 Prozent der ausgelagerten IT-Anwendungen werden aus der Public Cloud heraus bereitgestellt.

Anbieter wie AWS oder Google Cloud haben mittlerweile für den deutschen Markt lokale Rechenzentren aufgebaut, um den Sicherheitsanforderungen der Kunden Rechnung zu tragen und um sicherzustellen, dass die Daten im deutschen beziehungsweise europäischen Rechtsraum verbleiben.

Im Bereich „IT-Infrastruktur“ ist dagegen der Anteil der aus der Cloud bezogenen Fremdleistungen (IaaS) mit durchschnittlich 42 Prozent deutlich höher als beim Anwendungsbetrieb. Auch hier dominiert die Private Cloud den Sourcingmix, wobei aus Sicht von Lünendonk die Public-Cloud-Anbieter (AWS, Google Cloud etc.) aktuell an Bedeutung gewinnen. Das hängt vor allem damit zusammen, dass die Bereitstellung von Infrastrukturen aus der Public Cloud sehr schnell geht.

### CLOUD-SOURCING ETABLIERT SICH

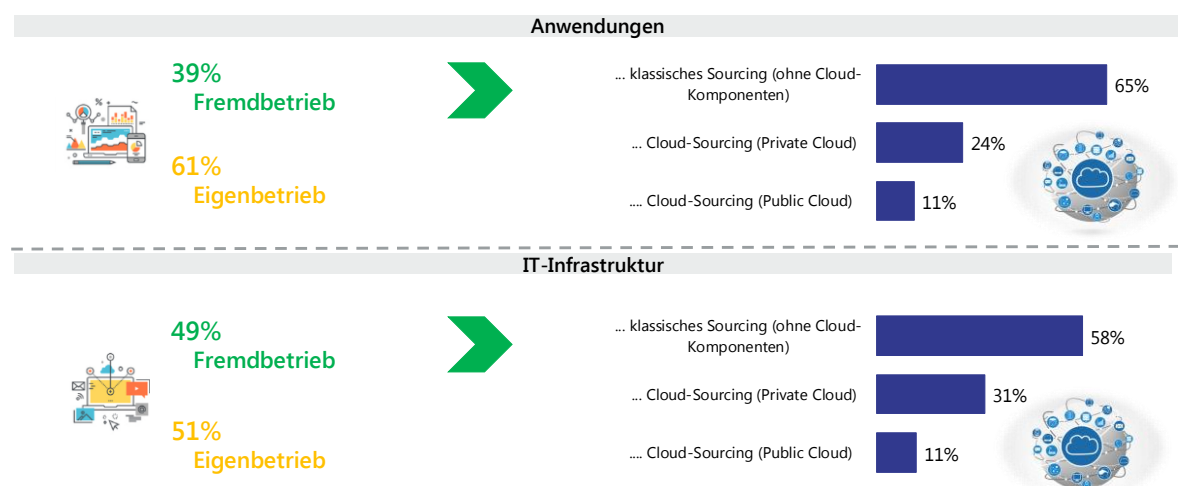


Abbildung 2: Frage: Wie schätzen Sie den Sourcingmix in Ihrem Unternehmen ein? Anwendungen n = 91, IT-Infrastruktur n = 87, Frage: Anteile vom Fremdbetrieb in Prozent? Anwendungen n = 64, IT-Infrastruktur n = 65

### GRÜNDE FÜR CLOUD-MIGRATION

Cloud-Sourcing wird immer wichtiger und die Zahl der unterschiedlichen IT-Bereitstellungsmodelle und Cloud-Anwendungen wird größer. Das zeigen die Antworten der befragten IT-Entscheider sehr deutlich. Aber was sind die Gründe, warum zunehmend auf die Bereitstellung von IT-Leistungen aus der Cloud gesetzt wird?

Der am häufigsten genannte Grund für Cloud-Migration beziehungsweise den Bezug von Software aus der Cloud ist der flexible und skalierbare Betrieb der Anwendungen. 72 Prozent der Befragten gaben hier ihre volle Zustimmung, während weitere 19 Prozent zumindest teilweise zustimmten.

Eine „bessere Integration von neuen Anwendungen in die Backend-IT“ ist der zweithäufigste genannte Grund für Cloud-Sourcing. Dieser Punkt bezieht sich sehr stark auf die Migration von Altanwendungen (Legacy) in die Cloud, um neue digitale Lösungen schneller und reibungsloser an die Kernsysteme anzubinden und somit den notwendigen Datentransfer sicherzustellen. Viele Legacy-Systeme verfügen oft nicht über die notwendigen Schnittstellen, um beispielsweise IoT-Anwendungen oder Lösungen rund um Digital Marketing und Onlinevertrieb (Webshops, Apps) vollständig anzubinden.

Ein weiterer wichtiger Grund, vor allem aus der Businessperspektive, ist die Entwicklung neuer (digital geprägter) Geschäftsmodelle beziehungsweise digitaler Mehrwertdienste (Chatbots, Apps etc.). Dabei werden auch verstärkt agile Methoden für ihre Entwicklung und das Deployment genutzt. Hier setzen sich vor allem Dev-Ops zunehmend durch, die von den Plattformen der führenden Cloud-Provider (AWS, Google, IBM, Microsoft Azure etc.) ebenso bereitgestellt werden wie eine Vielzahl weiterer moderner Technologien (KI, Security, Analytics, API etc.). Für die Kunden sind die IaaS-Angebote daher eine vergleichsweise kostengünstige Quelle zur Nutzung neuer Technologien.

Jedes zweite untersuchte Unternehmen (50 %) setzt bereits auf die schrittweise Verlagerung von Anwendungen in die Cloud, um diese besser mit Cloud-Plattformen zu vernetzen und die Geschäftsprozesse und -modelle weiter zu digitalisieren. Weitere 28 Prozent der befragten IT-Entscheider gaben an, dass ihre Unternehmen zumindest teilweise auf diese Strategie setzen.

Die hohe Relevanz der Cloud wird dadurch deutlich, dass 54 Prozent der befragten IT-Manager angaben, dass Cloud-Provider höhere IT-Sicherheitsstandards und damit einen besseren Schutz gegen externe Angriffe bieten als das klassische Rechenzentrums-Hosting.

### GRÜNDE FÜR DIE VERLAGERUNG VON ANWENDUNGEN IN DIE CLOUD

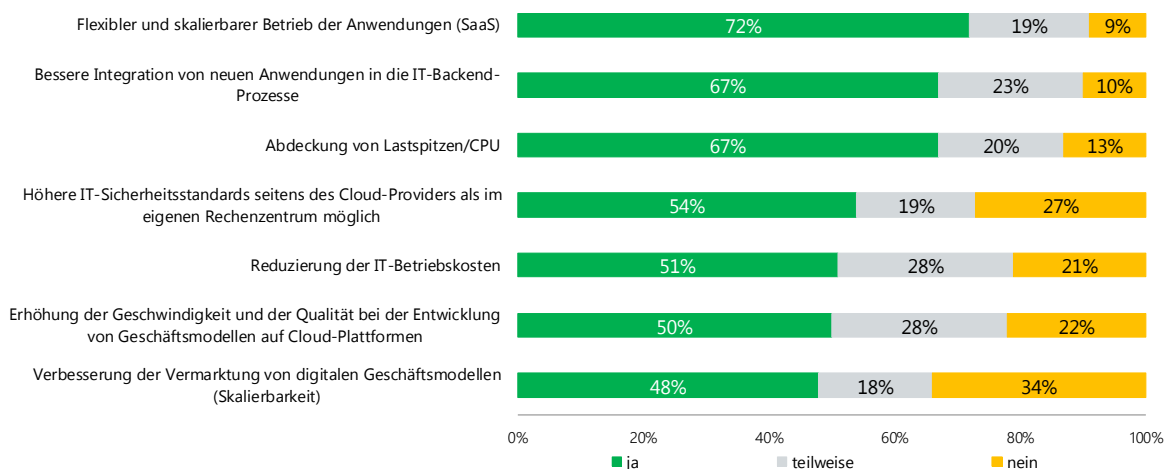


Abbildung 3: Frage: Was sind die Gründe, warum Ihr Unternehmen Anwendungen in die Cloud verlagert bzw. aus der Cloud bezieht? n = 97

## Aktuelle und künftige Sourcingstrategien

Die Analyse der aktuellen und künftigen Strategien im IT-Sourcing zeigt, dass aktuell das klassische Sourcingmodell (ohne Cloud-Komponenten) zwar noch dominiert, sich mittelfristig allerdings das Sourcingmodell der Private Cloud etablieren wird – zumindest im hier untersuchten Bereich Software as a Service.

Die Antworten der befragten IT-Manager hinsichtlich ihrer aktuellen und zukünftig geplanten Sourcingstrategien zeigen darüber hinaus sehr deutlich, dass künftig die Migration von Teilen der Anwendungslandschaft in die Private Cloud die bevorzugte Sourcingvariante sein wird. Hybride Ansätze werden folglich an Bedeutung gewinnen, weil die unterschiedlichen Cloud-Lösungen miteinander vernetzt werden müssen, ebenso wie die On-premise-Welt mit der Cloud-Welt.

Die folgenden Ergebnisse hinsichtlich der Sourcingstrategien beziehen sich ausschließlich auf die Strategien, die Unternehmen aktuell und zukünftig im Sourcing grundsätzlich verfolgen und nicht auf die tatsächlich genutzten Sourcingmodelle. So kann es durchaus vorkommen, dass Unternehmen aktuell zwar eine Cloud-Strategie verfolgen, sie aber aus unterschiedlichen Gründen (Abhängigkeiten, M&A/Carveout, Datentransfer etc.) weiterhin große Teile ihrer Anwendungen im klassischen Sourcing belassen.

### LEGACY-ANTEIL GEHT ZURÜCK

Der aktuell noch vergleichsweise geringe Anteil an Software as a Service lässt sich unter anderem dadurch erklären, dass neue Softwarelösungen und aktuelle Versionen der führenden Software-Vendoren (SAP, Microsoft etc.) zwar grundsätzlich auf Cloud-Technologien basieren, sie jedoch auch als On-premise-Variante angeboten werden. Dabei gibt es bei den befragten IT-Managern auch durchaus unterschiedliche Definitionen, wann ein Deployment als Cloud bezeichnet werden kann – beispielsweise beim Azure-Stack von Microsoft,

der eine Cloud-Umgebung im On-premise-Betrieb widerspiegelt. Für die einen handelt es sich hier um ein Cloud-Modell, für die anderen eben nicht.

Der Trend zum Cloud-Sourcing wird in jedem Fall dadurch gestützt, dass nur 19 Prozent der untersuchten Unternehmen derzeit die Strategie verfolgen, ihre Anwendungen (alte und neue) mittelfristig weiter im klassischen Outsourcing beziehungsweise im eigenen Rechenzentrum zu belassen und keine Cloud-Komponenten zu nutzen.

Auf langfristige Sicht können sich aber nur 8 Prozent der Unternehmen vorstellen, ihre Anwendungen komplett ohne Cloud-Komponenten zu betreiben beziehungsweise betreiben zu lassen.

### PRIVATE CLOUD DOMINIERT IM CLOUD-MIX

In 29 Prozent der befragten Unternehmen gibt es aktuell konkrete Planungen darüber, in Zukunft Teile der Anwendungslandschaft in die Private Cloud zu migrieren. Aktuell verfolgen bereits 23 Prozent der Unternehmen diese Sourcingstrategie.

Die übrigen Unternehmen verfolgen dagegen die Strategie, künftig die gesamte Anwendungslandschaft in die Private Cloud zu migrieren. Dabei spielen die bessere Vernetzung der Kernsysteme (ERP, CRM, PLM etc.) mit neuen digitalen Lösungen sowie der reibungslose Datenaustausch eine wichtige Rolle für diesen Schritt.

In 20 Prozent der befragten Unternehmen werden neue Anwendungen grundsätzlich direkt aus der Private Cloud bezogen. 18 Prozent der Unternehmen beziehen neu angeschaffte Softwareanwendungen dagegen komplett aus der Public Cloud, jedoch nur 11 Prozent der Unternehmen planen darüber hinaus künftig den Bezug von Software as a Service aus der Public Cloud.





Demnach planen 18 Prozent der befragten Unternehmen, neue Softwarelösungen künftig direkt in die Private Cloud zu überführen und von dort zu beziehen.

Daran zeigt sich, dass Großunternehmen und Konzerne in den letzten Jahren große Fortschritte dabei gemacht haben, entweder eigene Clouds aufgebaut beziehungsweise die Voraussetzungen dafür geschaffen zu haben, Anwendungen in die Cloud zu überführen.

So müssen beispielsweise die Strategien und Prozesse zur Beschaffung der IT-Services daran angepasst werden, diese Services aus der Cloud zu beziehen. Auch die Fragen zur Datensicherheit und Compliance sind zu klären.

**VORBEHALTE GEGENÜBER DER PUBLIC CLOUD SINKEN**

Obwohl sich die Private Cloud wohl als das bestimmende Cloud-Modell etablieren wird, zeigen die Antworten der befragten CIOs und IT-Manager, dass vor allem in Großunternehmen und Konzernen die Vorteile der Public Cloud gegenüber den Sicherheitsbedenken überwiegen. Zumindest für bestimmte (nicht unternehmenskritische) Anwendungen können sich langfristig 20 Prozent der Befragten ein Public-Cloud-Modell vorstellen. Aktuell nutzt immerhin jedes zehnte Unternehmen die Public Cloud als Deployment von bestimmten Anwendungen.

Etwas überraschend ist, dass 11 Prozent der befragten Unternehmen aktuell die Strategie verfolgen, ihre gesamte Anwendungslandschaft in die Public Cloud zu migrieren.

**AKTUELLE UND ZUKÜNFTIGE SOURCINGSTRATEGIEN IN DER ANWENDUNGSEBENE**

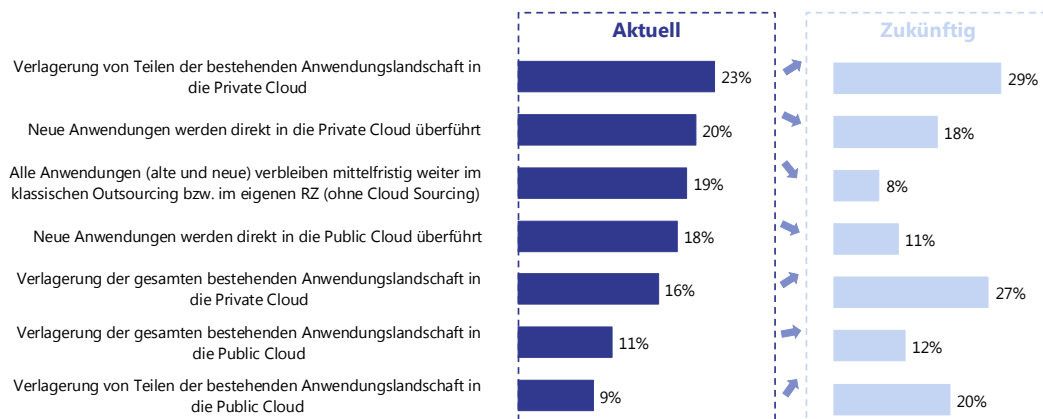


Abbildung 4: Frage: Welche grundsätzlichen Sourcingstrategien verfolgt Ihr Unternehmen aktuell und zukünftig? n = 93

## In die Planung von IT-Sourcingprojekten involvierte Bereiche

IT rückt stärker ins Business. So viel ist klar. Aber wie sieht es ganz konkret mit der Zusammenarbeit zwischen Fachbereichen und der IT-Abteilung aus, wenn es um Fragen rund um das IT-Sourcing geht?

Grundsätzlich ist am Markt aufgrund des Trends zu Software-as-a-Service sowie zu Infrastructure-as-a-Service wieder eine gewisse Tendenz zur Schatten-IT zu beobachten. So kommt es immer häufiger vor, dass Fachbereiche beziehungsweise agile Teams im Rahmen der Entwicklung von digitalen Lösungen die notwendigen IT-Ressourcen selbst beschaffen (müssen), da der klassische Beschaffungsprozess zu lang dauert. Gerade bei der Anwendung von agilen Arbeitsmethoden, wo in Sprints digitale Produkte entwickelt werden, müssen IT-Ressourcen in kurzer Zeit bereitstehen.

Daneben gibt es aber auch eine Reihe an Großunternehmen und Konzernen, die dem Wunsch der Fachbereiche nach flexiblen und schnellen IT-Beschaffungsstrategien mit einer Neuordnung der Governance und

damit der Zusammenarbeit von Business, IT und Einkauf nachkommen. So gibt es in einigen Konzernen speziell für die Umsetzung von Digitalthemen eine Art „Fast-Track-Procurement“, was bedeutet, dass beispielsweise der Einkauf ein Teil von agil arbeitenden Teams (Feature Teams) ist. Es ist also einiges im Wandel.

### FACHBEREICHE HÄUFIG IN SOURCING EINGEBUNDEN

In jedem zweiten der befragten Großunternehmen und Konzerne (49 %) sind Fachbereiche entweder sehr stark oder stark an der Planung von Sourcingprojekten beteiligt. Dieser durchaus hohe Anteil des Business Involvements in IT-Sourcingthemen hängt damit zusammen, dass viele Unternehmen bei ihren Prozessmodernisierungen eine Cloud-Strategie verfolgen. Viele Requirements hinsichtlich Themen wie Verfügbarkeit, Performance, Schnittstellen oder User Interfaces kommen folglich aus den Fachbereichen, da sie die entsprechenden Anwendungen nutzen und ihre eigenen Digitalisierungsprojekte verantworten.

### MEHRHEIT DER ANWENDER BENÖTIGT EXTERNE EXPERTISE FÜR PLANUNG VON SOURCINGPROJEKTEN

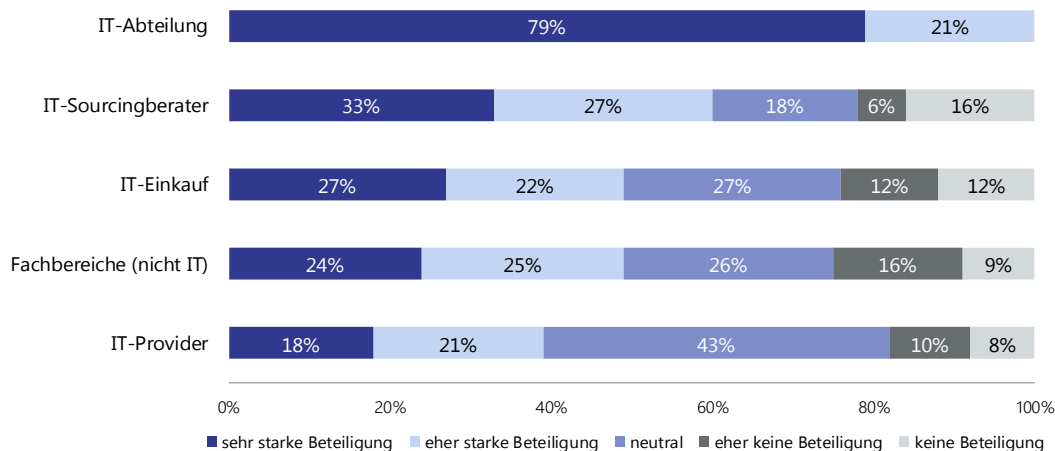


Abbildung 5: Frage: Welche Funktionen sind in Ihrem Unternehmen in die Planung von IT-Sourcingprojekten involviert? Skala von -2 = „keine Beteiligung“ bis +2 = „sehr starke Beteiligung“, n = 100

### AUFBAU VON CLOUD-STRUKTUREN BINDET DIENSTLEISTER STÄRKER EIN

Planung und Aufbau von Cloud-Infrastrukturen können viele Unternehmen nicht vollständig in Eigenleistung bewältigen. Es fehlen IT-Fachkräfte, ebenso wie Erfahrungen und Best Practices. Aber auch Fach- und Branchen-Know-how ist gefragt, beispielsweise wenn Businessprozesse in der Cloud abgebildet werden sollen. Ferner sind Cloud-Projekte in vielen Fällen von einer hohen Komplexität geprägt, da neue Clouds in der Regel sowohl an das IT-Backend als auch an andere Clouds angebunden werden müssen. Dieses individuelle Customizing ist mit einem teilweise hohen Aufwand – sowohl technologisch als auch organisatorisch – verbunden. Dies können die meisten Anwender nicht in Eigenleistung stemmen.

Folglich werden vor allem die führenden IT-Dienstleister wie Capgemini, Cancom, DATAGROUP oder NTT DATA häufig für die Planung und den technischen Aufbau von Cloud-Strukturen herangezogen, um fehlende Kapazitäten in den Anwenderunternehmen auszugleichen. Dies zeigt auch die Lünendonk®-Studie zum „Markt für IT-Beratung und IT-Service in Deutschland“.

Laut dieser Studie sind die Umsätze der untersuchten IT-Dienstleister im Jahr 2017 um durchschnittlich 13,5 Prozent gestiegen. Themen rund um die Cloud gehörten dabei zu den wichtigsten Nachfragethemen aus den Anwenderunternehmen.

Knapp 40 Prozent der im Rahmen der vorliegenden Lünendonk®-Studie befragten IT-Entscheider bestätigen diese Entwicklung und beziehen „IT-Provider“ sehr stark beziehungsweise stark in die Planung ihrer Sourcingprojekte ein. Deutlich stärker sind dagegen „IT-Sourcingberatungen“ in den Planungsprozess eingebunden. 60 Prozent der befragten IT-Entscheider binden reine Beratungsunternehmen, also Dienstleister, die keine Implementierung und Betriebsleistungen übernehmen, in die Planung von Sourcingprojekten ein. Dabei sind IT-Sourcingberatungen eine durchaus heterogene

Anbietergruppe. So finden sich am Markt sowohl Beratungsunternehmen, die sich ausschließlich auf Themen rund um IT-Sourcing spezialisiert haben, als auch Beratungsunternehmen, die IT-Sourcingberatung neben anderen Beratungsleistungen (Management- und/oder IT-Beratung) im Portfolio haben.

### IT-SOURCINGBERATUNG IM WANDEL

Die Zeiten, in denen sich die IT-Sourcingberatung überwiegend auf die Unterstützung beim Auswahl- und Beauftragungsprozess und die Providersteuerung während der Vertragslaufzeit von Outsourcingverträgen fokussierte, sind vorbei. Die Anforderungen der Kunden an Beratungsunternehmen im Bereich IT-Sourcing haben sich durch die Digitalisierung im Allgemeinen und Cloud-Sourcing im Speziellen stark verändert.

Vor allem das Thema „Cloud-Sourcing“ führt zu neuen Anforderungen an Sourcingprojekte. Da es sich dabei für viele Unternehmen um ein relativ neues Thema handelt, fehlen oft Erfahrungswerte und Skills für die Umsetzung. Aber auch die Zahl an verschiedenen Cloud-Technologien und Cloud-Anbietern ist sehr hoch und vielen Unternehmen fehlt der Marktüberblick.

Lünendonk wollte daher von den befragten IT-Managern wissen, in welchen Phasen eines Cloud-Sourcing-Projektes sie die Unterstützung von IT-Sourcingberatungen in Anspruch nehmen. Ein Cloud-Projekt kann dabei die Migration von Bestandssystemen (ERP, CRM etc.) vom klassischen Rechenzentrumsbetrieb in die Cloud sein oder der Bezug von neuen Cloud-Anwendungen (ERP, CRM, HCM etc.).

### IT-SOURCINGBERATUNG WIRD VIELSCHICHTIGER

Der Bezug von Cloud-Diensten hat teilweise große Auswirkungen auf die IT-Architektur, also das Zusammenspiel der verschiedenen IT-Systeme und Sourcingvarianten. Die Komplexität der meisten IT-Bebauungspläne ist vor allem deshalb mittlerweile sehr hoch, da verschiedene Sourcingmodelle (Public- und Private Cloud, on-premise) und eine Vielzahl digitaler Lösungen (IoT,



Webportale, Apps etc.) miteinander verzahnt und orchestriert werden müssen. Daneben werden durch die zunehmende Digitalisierung der Geschäftsprozesse und ihre Vernetzung miteinander die klassische Trennung von technologiegetriebenen IT-Services und Business-Services schrittweise aufgebrochen. IT-Ressourcen müssen heute deutlich flexibler und schneller bereitgestellt werden. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an die Verfügbarkeit der Systeme.

Aus Sicht der befragten IT-Manager ist die „IT-Architekturberatung“ der Bereich, in dem die meisten Befragten externe Unterstützung durch Beratungsunternehmen benötigen.

76 Prozent der Befragten gehen davon aus, dass sie für Themen rund um die IT-Architektur die Expertise von IT-Sourcingberatungen benötigen. In inhaltlichem Zusammenhang zur IT-Architektur steht die „Technologieberatung hinsichtlich passender Cloud-Lösungen“, denn die Wahl der Technologie hat große Auswirkungen auf die IT-Architektur. 66 Prozent der befragten IT-Manager haben aktuell einen Bedarf an externer Unterstützung bei der Identifikation und Auswahl der passenden Cloud-Technologien.

**DATENSICHERHEIT IST ZENTRALES BERATUNGSFELD**

Die Migration von Anwendungen und Daten in die Cloud betrifft immer auch Aspekte der Compliance. Vor allem der Schutz sensibler Daten spielt eine zentrale Rolle. Dabei geht es nicht nur um die EU-DSGVO-Konformität, sondern auch um den Schutz der Daten vor externen Angriffen und dem Zugriff nicht befugter Mitarbeiter. Gerade bei Public-Cloud-Angeboten muss im Rahmen der EU-DSGVO Sorge getragen werden, dass Kundendaten (bei denen das Recht auf Vergessen besteht) nicht in den USA liegen, wo sie an Behörden unter gewissen Umständen herausgegeben werden können. Damit sind Cloud-Projekte in der Regel unweigerlich mit IT-Sicherheitsthemen verbunden. Folglich haben 69 Prozent der befragten IT-Manager einen konkreten Bedarf an externer Beratung in IT- und Datensicherheitsfragen durch IT-Sourcingberater.

**STEUERUNG DER CLOUD-PROVIDER**

Ein weiteres Thema, bei dem mehr als die Hälfte der untersuchten Großunternehmen und Konzerne externe Unterstützung benötigen, ist der „Aufbau von Retained-Organisationen zur Steuerung der Cloud-Provider“, das „Vertragsmanagement“ sowie die „Begleitung bei der Steuerung von Cloud-Providern“.

**ANWENDERUNTERNEHMEN BENÖTIGEN EXTERNE UNTERSTÜTZUNG DURCH IT-SOURCINGBERATER BEI THEMEN RUND UM CLOUD-SOURCING UND STRATEGISCHE IT-FRAGEN**

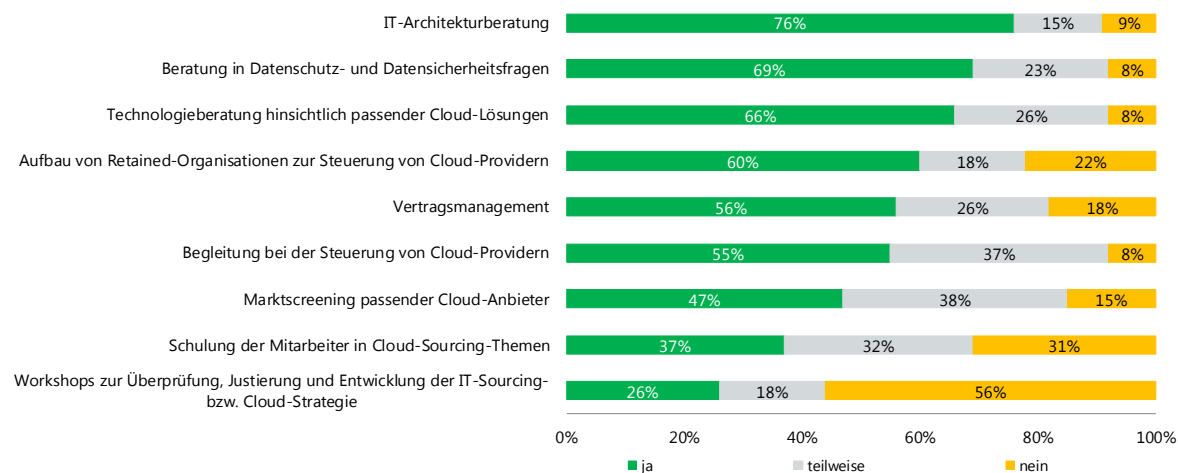


Abbildung 6: Frage: Bei welchen der folgenden Phasen eines Cloud-Projektes plant Ihr Unternehmen die Zusammenarbeit mit IT-Sourcingberatern? n = 72

# Trends in der Zusammenarbeit mit Beratungsunternehmen im IT-Sourcing

Das vorherige Kapitel hat gezeigt, dass Anwenderunternehmen einen hohen Bedarf an externen Beratungsleistungen rund um Sourcingprojekte haben und sie vor allem bei Cloud-Projekten eine breite Palette an Unterstützungsleistungen benötigen.

Diese Entwicklung beobachtet Lünendonk bereits seit einigen Jahren und stellt zunehmend fest, dass immer mehr Anwenderunternehmen bei der externen Vergabe von Projekten – je nach Thema – verschiedene Projektbestandteile (etwa Prozessberatung, IT-Strategie, IT-Architektur, Technologieauswahl) bündeln und an einen Dienstleistungspartner vergeben. Folglich haben sich in den letzten Jahren Management- und IT-Beratungen um Beratungskompetenzen im Bereich IT-Sourcing erweitert, während auf IT-Sourcingberatung spezialisierte Unternehmen ihr Portfolio immer mehr in Richtung Management- und IT-Beratung erweitert haben.

## ANWENDER BEVORZUGEN BREITE AUFSTELLUNG

Diese sogenannten integrierten Beratungsansätze werden von den Anwenderunternehmen nicht in allen Projektsituationen benötigt, sondern je nach Thema und

Projekt-Scope in unterschiedlicher Tiefe. Das zeigen auch die Antworten der befragten IT-Manager auf die Frage, welche Anbietertypologie sie bei IT-Sourcingprojekten grundsätzlich bevorzugen.

Mit 43 Prozent entfallen die meisten Nennungen auf IT-Sourcinggeneralisten, also auf Beratungen, die alle Sourcingthemen abdecken. Managementberatungen, die IT-Sourcing als Teil ihres Beratungsangebots anbieten, werden von 38 Prozent der Befragten als bevorzugte Anbietergruppe gesehen, während 34 Prozent auch IT-Sourcingberatungen bevorzugen, die Themen aus der Management- und IT-Beratung mit abdecken.

## KUNDEN SUCHEN IMMER SELTENER DEN REINEN SOURCINGSPEZIALISTEN

Je nach Fokus des Projekts und dem Schwerpunkt der extern ausgeschriebenen Inhalte wählen Anwenderunternehmen folglich verschiedene Typen von Beratungsunternehmen. Es wird jedoch deutlich, dass Generalisten tendenziell bessere Chancen haben als Spezialisten, da sich immer mehr Beratungsfelder miteinander verzahnen.

## ANWENDERUNTERNEHMEN BEVORZUGEN EHER BREIT AUFGESTELLTE BERATUNGEN BEI SOURCINGPROJEKTEN

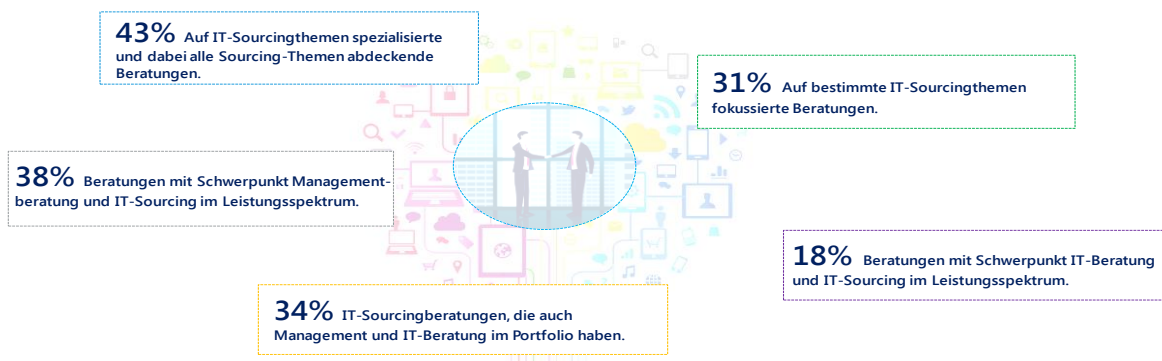


Abbildung 7: Frage: Wenn Sie IT-Sourcingprojekte durchführen, welche Anbietertypologien bevorzugen Sie grundsätzlich in der Zusammenarbeit? n = 93



Darüber hinaus lässt sich feststellen, dass es die reine Anbietertypologie „IT-Sourcingberatung“ so gut wie nicht mehr gibt. Das liegt vor allem daran, dass der Technologiefokus in businessnahen Projekten höher geworden ist und sich daher die Anforderungen der Auftraggeber an Management- und IT-Beratungen verändert haben: Sie sollen nun auch bei Themen wie Technologieberatung und -auswahl sowie Entwicklung einer Sourcingstrategie für Cloud-Themen unterstützen.

#### ANFORDERUNGEN AN IT-SOURCINGBERATUNGEN

Der Bedarf der Anwenderunternehmen an breit aufgestellten Beratungsunternehmen wird gestützt durch ihre Anforderungen an Beratungsunternehmen in sourcing-nahen Projekten.

So gaben 67 Prozent der befragten IT-Manager an, dass ein „hohes Verständnis unserer Unternehmensstrategie“ eine wichtige Anforderung bei der Auswahl von Beratungsunternehmen ist. Eine „hohe Expertise über unsere Fachprozesse“ erwarten 60 Prozent der Befragten von ihren Beratungsdienstleistern und 80 Prozent setzen eine „hohe Expertise über gesetzliche und regulatorische Anforderungen der jeweiligen Branche“ voraus.

Die „Abdeckung des kompletten Cloud-Sourcing-Portfolios“ zählt dagegen bereits zu den Basisleistungen von Beratungsunternehmen, um die Kunden bei IT-Sourcingthemen umfassend zu unterstützen. Hier erwarten 91 Prozent der Befragten hohe Kompetenzen in allen Themen rund um Cloud-Sourcing.

Ein interessantes Ergebnis ist, dass 68 Prozent der befragten IT-Entscheider von ihren Beratungspartnern in Sourcingprojekten „praktische Erfahrungen in der Legacy-Modernisierung“ erwarten. Das lässt auf eine hohe Zahl an Projekten zur Migration von Altanwendungen in die Cloud schließen, da entsprechende Anforderungen nur in solchen Projekten notwendig sind.

Solche praktischen Erfahrungswerte aus abgeschlossenen IT-Projekten können vor allem IT-Dienstleister sehr gut abdecken, da sie für die technische Umsetzung solcher Themen in der Regel verantwortlich sind. Gestützt wird dieses Ergebnis beispielsweise dadurch, dass IT-Beratungen in den letzten Jahren auch zunehmend Kompetenzen in IT-Sourcingthemen aufgebaut haben und die Sourcingberatung ein Teil von Cloud-Migrationsprojekten respektive Softwaremodernisierungsprojekten ist.

#### ANWENDER ERWARTEN TECHNOLOGISCHE UND FACHLICHE EXPERTISE

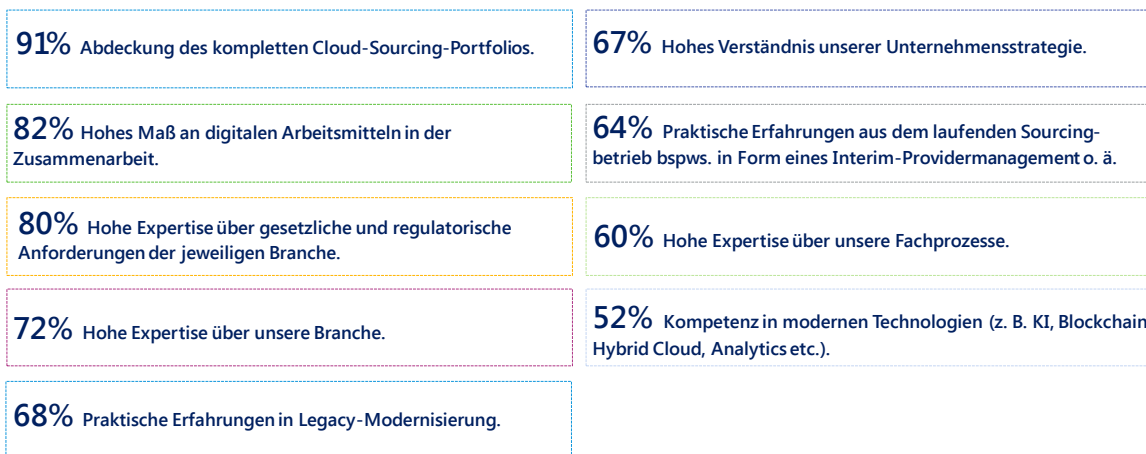


Abbildung 8: Frage: Welche Anforderungen müssen IT-Sourcingberater erfüllen, um sich als Dienstleister für Ihr Unternehmen zu positionieren? Antworten „Ja“, n = 100

# Der Markt für IT-Sourcingberatung in Deutschland

Der hohe Bedarf der Anwenderunternehmen an Beratungsleistungen zur Unterstützung bei Cloud-Projekten und anderen technologiebezogenen Themen führt unweigerlich dazu, dass sich das Marktsegment „IT-Sourcingberatung“ in der Vergangenheit sehr dynamisch entwickelt hat.

Zur Analyse des Marktsegments „IT-Sourcingberatung in Deutschland“ hat Lünendonk 27 Beratungsunternehmen, darunter die führenden Anbieter im Segment „IT-Sourcingberatung“, schriftlich befragt. Drei Viertel der untersuchten Unternehmen sind „Beratungsunternehmen mit IT-Sourcingberatung als Teil des Portfolios“ wie BearingPoint, KPMG oder PwC. Die Sourcingadvisory-

Sparten dieser Beratungskonzerne gehören, gemessen an der Zahl ihrer IT-Sourcingberater, zu den marktführenden Anbietern. Daneben gibt es mit Unternehmen wie MHP (Mieschke Hofmann und Partner), LEXTA oder Q\_PERIOR mittelständisch geprägte Beratungsunternehmen, die aber ebenfalls große IT-Sourcing-Beratungseinheiten aufgebaut haben.

Ferner gibt es unter den untersuchten Unternehmen die Vertreter der „auf IT-Sourcingberatung spezialisierten Beratungen“. Zu den „überwiegend auf IT-Sourcingberatung spezialisierten Unternehmen“ gehören Anbieter wie ISG Information Service Group, microfin oder SEPICON.

Studienteilnehmer	
AdEx	Mazars
Ardour Consulting	mgm consulting partners
AXXCON	MHP
BearingPoint	microfin
Contano	mindeight
Dr. Fochler & Company	Modalis Management
Gebhardt Sourcing Solutions	Navisco
Information Services Group	plenum
Intero Consulting	PwC
IT-SCM.com	Q_Perior
KPMG	SEPICON
LevelFive	source:net
LEXTA	ZELOS Management Consultants
Maturity	

Abbildung 9: In die Studie einbezogenen IT-Sourcingberatungen. Diese 27 Beratungsunternehmen haben sich durch Beantwortung des Fragebogens an der Lünendonk®-Studie beteiligt.

### ENTWICKLUNG DER NACHFRAGE 2017

2017 war ein gutes Jahr für die untersuchten 27 IT-Sourcingberatungen. Knapp 62 Prozent der befragten Beratungen berichteten von Umsatzzuwächsen von mehr als 5 Prozent. Keine der befragten Beratungen schloss das Geschäftsjahr 2017 mit einem Umsatzrückgang ab. Nur bei 11,5 Prozent stagnierte der Umsatz.

Die hohe Nachfrage seitens der Anwenderunternehmen hat aber auch durchaus seine Schattenseiten. So konnten im Durchschnitt 10 Prozent der Projektanfragen aufgrund von Engpässen bei der Projektbesetzung nicht umgesetzt werden.

### PROGNOSE DER GESCHÄFTSENTWICKLUNG

Für das laufende Jahr 2018 sowie für 2019 erwarten die befragten Beratungen, dass ihre Kunden weiterhin externe Unterstützung beim Umbau der IT-Strukturen und der technologienahen Prozesse benötigen. Es wird ein durchschnittliches Umsatzwachstum von 11,3 Prozent für 2019 erwartet. Dabei trauen sich die meisten Beratungen durchaus zu, stärker als ihre Wettbewerber von der positiven Marktentwicklung zu profitieren, da das prognostizierte Umsatzwachstum deutlich über den Prognosen zum Marktwachstum (8,2 % für 2019) liegt.

### ANWENDERUNTERNEHMEN STÜTZEN PROGNOSEN

Die von den befragten IT-Managern der Anwenderunternehmen gemachten Angaben zu den für IT-Sourcingberatung geplanten Ausgaben stützen die

Prognosen der IT-Sourcingberatungen. Keiner der Befragten rechnet mit weniger Ausgaben für externe Beratungsleistungen rund um IT-Sourcingthemen. Während knapp 27 Prozent der befragten IT-Manager von einer Erhöhung ihrer Ausgaben für IT-Sourcingberatungsleistungen um 5 bis 10 Prozent ausgehen, planen 15,3 Prozent der Befragten sogar mit Mehrausgaben von über 10 Prozent im kommenden Jahr.

Vor allem in den Themen „Planung und Umsetzung von Private-Cloud-Projekten“ sowie „Entwicklung einer IT-Sourcingstrategie für digitale Geschäftsmodelle“ benötigen viele der untersuchten Großunternehmen und Konzerne regelmäßig externe Unterstützung durch IT-Sourcingberatungen. Aber auch bei der „Planung und Umsetzung von klassischen Sourcingprojekten (ohne Cloud-Komponenten)“ sowie der „Planung und Umsetzung von Private-Cloud-Projekten“ setzen die untersuchten Anwenderunternehmen entweder regelmäßig oder je nach Bedarf auf externe Unterstützung.

Sogar bei Themen wie der „Neuausrichtung der IT-Abteilung auf die digitale Transformation“ und der „Unterstützung beim Aufbau von neuen Operating-Models für digitale Geschäftsmodelle“ arbeiten knapp 40 Prozent der befragten Anwenderunternehmen entweder regelmäßig oder je nach Bedarf mit Sourcing-Advisors zusammen. Hieran zeigt sich, wie sehr klassische Beratungsthemen immer mehr mit Themen aus dem IT-Sourcing zusammenhängen.

### IT-SOURCINGBERATUNGEN PROFITIEREN VON BERATUNGSBEDARF BEI DIGITALER TRANSFORMATION

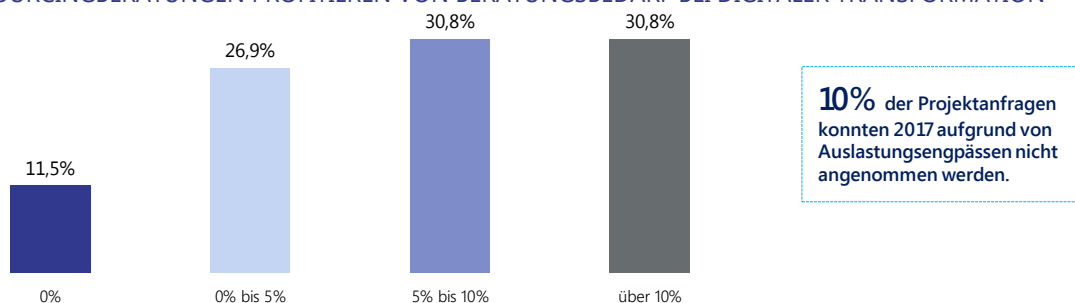


Abbildung 10: Frage: Wie hat sich der Umsatz Ihres Unternehmens bzw. Ihres Geschäftsbereichs IT-Sourcingberatung 2017 verändert?  
Relative Häufigkeiten, n = 26



## ANWENDERUNTERNEHMEN STÜTZEN POSITIVEN MARKTAUSBLICK DER BERATER

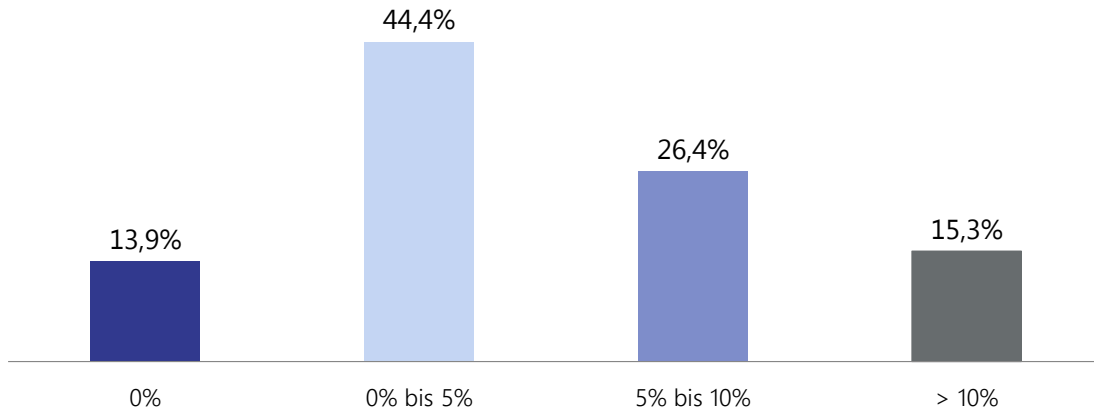


Abbildung 11: Frage: Wie werden sich Ihre Ausgaben für externe IT-Sourcingberatung 2018 entwickeln? n = 72

**INTERDISZIPLINÄRE PROJEKTE NEHMEN ZU**

Projekte beziehungsweise Vorhaben zur Optimierung/Neugestaltung von Businessmodellen und Prozessen werden immer stärker durch neue Technologien (KI, Cloud etc.) beeinflusst. Das drückt sich in veränderten Schwerpunkten der IT-Sourcingberatungen aus. Demnach beinhalten bereits 36 Prozent der Projekte der von Lünendonk befragten Beratungen integrierte Themenstellungen. Die IT-Sourcingberatung ist in diesen Fällen eines von vielen unterschiedlichen Elementen. Dagegen sind 36 Prozent der Projekte reine IT-Sourcingprojekte. Dazu gehören typische Themen wie Providersuche, Unterstützung bei Ausschreibungen und Vertragsverhandlungen oder die Steuerung von Providerwechseln.

**DER BEDARF DER FACHBEREICHE NACH IT-SOURCINGBERATUNG NIMMT ZU**

Eine wesentliche Veränderung der Geschäftsmodelle von IT-Sourcingberatungen spiegelt sich in der Auflösung der Grenzen zwischen Fachbereich und IT-Abteilung wider. Der Anteil der technologiebezogenen Projekte in den Fachbereichen steigt seit Jahren kontinuierlich an. Das hängt natürlich sehr stark mit der Digitalisierung beziehungsweise der Neugestaltung vieler Geschäftsprozesse zusammen, für die häufig die Performance und Flexibilität der Cloud benötigt wird.

Aber auch die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen führt meistens dazu, dass digitale Lösungen entwickelt werden müssen. Beispiele sind digitale und medienbruchfreie Kanäle für den After Sales oder den Kundenservice, aber auch der Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen über Webportale und Apps. Daher befassen sich Fachbereiche zunehmend mit Cloud- und den entsprechenden Sourcingthemen.

Diese Entwicklung führt dazu, dass im Durchschnitt 30 Prozent des Umsatzes der untersuchten IT-Sourcingberatungen auf Beratungsprojekte entfallen, die sie mit den Fachbereichen direkt umsetzen. Einige der befragten Sourcingberatungen machen sogar bis zu 80 Prozent ihrer Umsätze mit Fachbereichen. Der Anteil der Fachbereiche am Umsatz der Sourcingberatungen wird dabei kontinuierlich größer. Im vergangenen Jahr waren es noch zwei Prozentpunkte weniger (28 %).

Diese Veränderung in der Kundenstruktur bedeutet vor allem für die auf IT-Sourcing spezialisierten Beratungsunternehmen große Herausforderungen und Veränderungen. Ihnen fehlt oftmals der Zugang zu Fachbereichen und sie sprechen nicht immer die Sprache der Fachbereiche. Ferner mangelt es ihnen an umfassenden interdisziplinären Kompetenzen, die nun erst schrittweise aufgebaut werden müssen.

## BEDARF DER FACHBEREICHE NACH IT-SOURCINGBERATUNG FÜHRT ZU VERÄNDERTEN PROJEKTINHALTEN

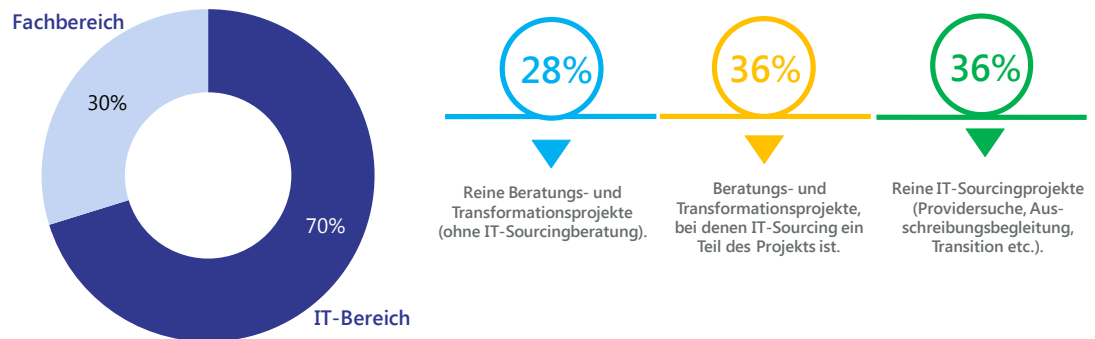


Abbildung 12: Frage: In wie vielen Fällen kommen Projektanfragen aus den folgenden Unternehmensbereichen? Relative Häufigkeiten, n = 27, Frage: Wie verteilen sich die Aufgaben für Ihre Kunden auf die folgenden Themen? Relative Häufigkeiten, n = 27

## BEAUFTRAGUNG VON IT-SOURCINGBERATUNGEN

Als unmittelbare Folge daraus, dass Fachbereiche ihre Prozesse und Geschäftsmodelle immer stärker mithilfe von Cloud-Technologien digitalisieren und neugestalten, sind sie auch häufiger in die Auswahl und Beauftragung von IT-Sourcingberatungen eingebunden.

Laut 29 Prozent der befragten IT-Sourcingberatungen entscheiden die Fachbereiche „immer“ beziehungsweise „häufig“ über die Beauftragung von IT-Sourcingberatungsleistungen und stützen damit den Trend, dass die Fachbereiche stärker in Sourcingthemen eingebunden sind als noch vor einigen Jahren. In weiteren 58 Prozent der Fälle berichten die befragten Beratungen davon, dass die Fachbereiche immerhin bei einigen ihrer Projekte für die Beauftragung verantwortlich waren.

In diesem Zusammenhang gaben 66 Prozent der befragten IT-Sourcingberatungen an anderer Stelle des Fragebogens an, dass IT-Sourcingberatung immer häufiger in Kombination mit Management- und IT-Beratung von den Kunden angefragt wird und entsprechend angeboten werden muss. IT-Sourcingberatungen, denen entsprechende Kompetenzen und Skills fehlen, verlieren somit sukzessive an Relevanz für ihre Kunden beziehungsweise werden in bestimmten Ausschreibungen nicht mehr berücksichtigt. Etwas deutlich werden sogar 48 Prozent der befragten IT-Sourcingberatungen und bestätigen die These „Kunden fragen

keine reinen IT-Sourcingberatungsleistungen mehr nach, sondern überwiegend Projekte, bei denen IT-Sourcingberatung ein Leistungsbestandteil ist“.

Die wichtigste Funktion, die über den Einsatz von IT-Sourcingberatungen entscheidet, ist jedoch nach wie vor der IT-Leiter beziehungsweise der CIO.

96 Prozent der befragten Beratungsunternehmen gaben an, dass das IT-Top-Management sowohl in die Auswahl als auch in die Beauftragung von IT-Sourcingberatungen involviert ist. Dieses Ergebnis überrascht zwar nicht, aber verdeutlicht die zentrale Funktion der IT-Abteilung bei Projekten mit Technologiebezug. Denn mittlerweile lassen es die Governance-Prozesse der meisten Großunternehmen und Konzerne gar nicht mehr zu, dass IT-Ressourcen ohne Beteiligung der IT-Abteilung bezogen werden. Das gilt entsprechend auch für den Bezug von Anwendungen und Infrastrukturleistungen aus der Cloud.

Allerdings haben bereits einige Konzerne ihren Fachbereichen beziehungsweise ihren agilen Teams deutlich mehr Freiheiten gegeben, Cloud-Ressourcen zu beschaffen, um agil agieren zu können. In den Fällen, in denen es sich um rein technologisch bezogene Sourcingthemen handelt und die damit im Verantwortungsbereich der IT-Abteilung liegen, ist die IT-Abteilung

aber in der Regel auch immer maßgeblich für die Auswahl und Beauftragung von IT-Sourcingberatungen verantwortlich.

Ein interessantes Ergebnis der Studie ist, dass der „IT-Einkauf“ bei der Auswahl von IT-Sourcingberatungen an Bedeutung gewonnen hat. 44 Prozent der befragten IT-Sourcingberatungen gaben an, dass der IT-Einkauf „immer“ beziehungsweise „häufig“ am Auswahlprozess von IT-Sourcingberatungen beteiligt ist. Über die Beauftragung, also darüber, welche Beratung den Auftrag erhält, kann der IT-Einkauf laut 60 Prozent der befragten Sourcingberatungen entweder „immer“ oder „häufig“ mitentscheiden.

Die stärkere Einbeziehung des Einkaufs ist ebenfalls eine Folge strengerer Governance-Prozesse in großen Unternehmen. Die kaufmännische Verantwortung, also die Auslösung des Bestellprozesses, hat der Einkauf laut den meisten Governance-Richtlinien in fast allen Unternehmen. Die Analyse des Buying Centers für IT-Sourcingberatungen spiegelt sehr gut die schrittweise Auflösung der Trennung von Business- und IT-Projekten wider. Dass

sich Fachbereiche im Zuge ihrer Digitalisierungsstrategien stärker mit Technologiethematen wie Cloud-Sourcing beschäftigen müssen, führt auch dazu, dass sie eine entsprechende Expertise benötigen und ihre bisherigen Beratungspartner auf deren Sourcingkompetenz hin überprüfen müssen.

Gleichzeitig empfiehlt es sich für die Fachbereiche, den Markt für Sourcingberatung regelmäßig zu beobachten, da sich prozessnahe Themen mit Cloud-Technologien immer mehr überschneiden. Darüber hinaus ist das Themenfeld „Cloud-Sourcing“ enorm komplex und neben organisatorischen Aspekten sind eine Reihe an rechtlichen Fragen (Datenhoheit, Rechtsraum, EU-DSGVO, SLAs etc.) zu beantworten.

Ebenso ist der Markt für Cloud-Technologien mittlerweile sehr groß und allein im Infrastrukturbereich gibt es mit Amazon Web Services, Google Cloud, IBM BlueMix und Microsoft Azure teilweise sehr unterschiedliche Cloud-Ansätze, die es individuell zu bewerten gilt.

**FACHBEREICHE UND EINKAUF SIND ZUNEHMEND FÜR AUSWAHL VON IT-SOURCINGBERATERN VERANTWORTLICH**

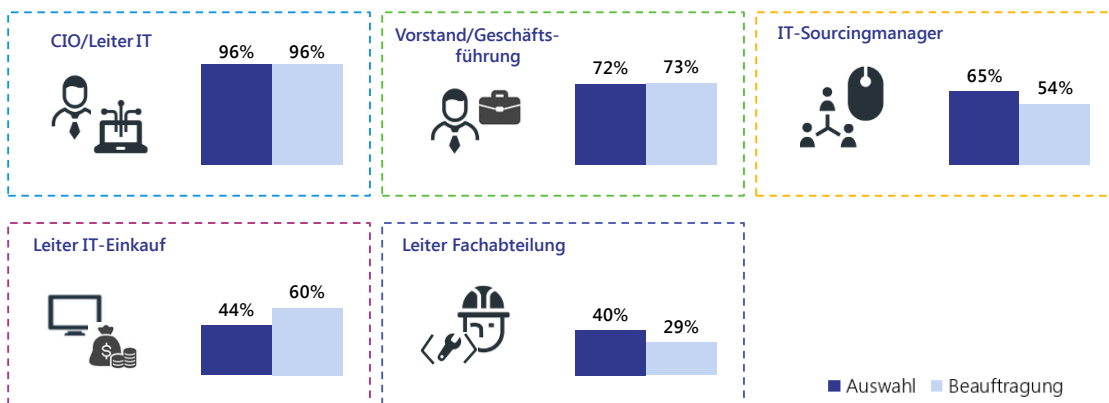


Abbildung 13: Frage: Wer entscheidet im Kundenunternehmen über den Einsatz Ihrer Beratungsleistung? Auswahl, Skala von -2 = „nie“ bis +2 = „immer“, die Prozentangaben beziehen sich auf die Antworten „immer“ und „häufig“ relative Häufigkeiten, n = 27

## Nachfrage der Anwenderunternehmen nach Cloud-Sourcingberatung

Die Vorteile des Cloud-Sourcings gegenüber dem klassischen Betrieb von IT-Anwendungen in Rechenzentren (Vergleiche Seite 7, Abbildung 3) möchten immer mehr Unternehmen nutzen. Welche Anwendungen und Infrastrukturelemente in die Cloud verlagert oder aus ihr bezogen werden, hängt natürlich von mehreren strategischen, rechtlichen und organisatorischen Faktoren ab.

Unabhängig davon stellen die befragten IT-Sourcingberatungen fest, dass die Zahl der Anfragen für Beratungsprojekte im Bereich „klassisches, traditionelles On-premise-Sourcing“ rückläufig ist. Hatten im Jahr 2017 noch durchschnittlich 64 Prozent aller Kundenprojekte den klassischen On-Premise-Betrieb im Fokus, wird dieser Anteil im laufenden Jahr 2018 laut den Erwartungen der befragten IT-Sourcingberatungen auf durchschnittlich 55 Prozent zurückgehen.

Der Anteil von cloudbezogenen Sourcingprojekten dagegen steigt beim Durchschnitt aller befragten Sourcingberatungen von 22 Prozent (2017) auf 30 Prozent (2018). Unter „Sonstiges“ haben die befragten Beratungen Themen wie Entwicklung von Sourcingstrategien und andere Beratungsprojekte subsumiert.

### SAP HANA UND AWS DOMINIEREN DIE NACHFRAGE

Zusätzlich zur Verteilung der Kundenanfragen auf die verschiedenen Sourcingmodelle wollte Lünendonk von den befragten IT-Sourcingberatungen wissen, bei welchen Cloud-Technologien sie die stärkste Nachfrage für Unterstützungsleistungen erwarten.

An der Spitze der Nennungen steht SAP Hana/Hana Enterprise Cloud. Während 61 Prozent der befragten Beratungen sehr starke Potenziale für entsprechende

Beratungsprojekte erwarten, verweisen 27 Prozent immerhin auf eher starke Potenziale. Diese Einschätzung der IT-Sourcingberatungen überrascht nicht und passt zu der Entwicklung rund um die Migration von ERP-Kernsystemen (on-premise) auf die Hana-Technologie. So migrieren immer mehr Großunternehmen und Konzerne ihre SAP-ERP-Anwendungen auf die Hana-Plattform, um beispielsweise mehr Daten verarbeiten und digitale Prozesse besser abbilden zu können.

Eine sehr starke Nachfrage nach Beratungsleistungen von Amazon Web Services erwarten im Zusammenhang mit der Einführung von Cloud-Diensten 27 Prozent der befragten Sourcingberatungen, während weitere 53 Prozent mit einer eher starken Nachfrage rechnen.

Sourcingprojekte rund um die vom zweiten marktführenden Anbieter, Microsoft Azure, bereitgestellte Infrastructure-as-a-Service führen aus Sicht von 42 Prozent der befragten Beratungen dazu, dass eine sehr starke Nachfrage nach Beratungsleistungen erwartet wird. Weitere 31 Prozent rechnen mit einer eher starken Nachfrage.

Beratungsprojekte im Umfeld der Google Cloud spielen aktuell laut den befragten IT-Sourcingberatungen noch eine vergleichsweise geringe Rolle. 46 Prozent der Befragten erwarten aktuell eher eine mittlere Nachfrage ihrer Kunden nach Beratungsleistungen rund um die Einführung von Diensten aus der Google Cloud.

Gerade für die Entwicklung digitaler Dienste wie IoT-Lösungen oder E-Commerce-Plattformen gehören Infrastructure-as-a-Service-Angebote mittlerweile fast zum Standard. Neben einer vergleichsweise schnellen Bereitstellung bieten sie eine hohe Performance, hohe Aus-

fallsicherheit und können flexibel skaliert werden. Daneben beinhalten sie für Entwickler wichtige Tool Kits wie DevOps, Lösungen zur Einbindung von Künstlicher Intelligenz sowie die Möglichkeit, hybride Cloud-Lösungen aufzubauen.

Aufgrund der hohen Bedeutung von IaaS-Angeboten für ihre Kunden gehen immer mehr IT-Beratungen strategische Partnerschaften mit den großen IaaS-Providern (AWS, Google, Microsoft) ein, um ihren Kunden fach- und branchenspezifische Komplettlösungen zu bieten. Dazu gehört auch die Beratung zu IT-Sourcingthemen, weshalb immer mehr IT-Beratungen IT-Sourcingexpertise aufbauen. Ebenfalls eine starke Nachfrage nach IT-Sourcingberatung erleben die befragten Beratungen infolge der Einführung von Lösun-

gen des führenden CRM-Anbieters Salesforce. 23 Prozent der befragten Beratungen gaben eine „sehr starke“ Nachfrage an und weitere 34 Prozent eine „eher starke“ Nachfrage.

Die hohe Nachfrage nach Beratungsleistungen rund um die Einführung diverser Cloud-Lösungen bestätigen einerseits den Trend, dass sich Unternehmen mittlerweile sehr konkret mit der Migration von Altsystemen in neue, cloudbasierte Anwendungen befassen.

Andererseits wird deutlich, dass Cloud-Projekte im Enterprise-Umfeld inhaltlich und technologisch, aber auch rechtlich komplexe Vorhaben sind, bei denen die Kunden auf externe Expertise angewiesen sind (siehe hierzu auch Seite 12, Abbildung 6).

**LAUT IT-SOURCINGBERATUNGEN STEIGT DIE ZAHL DER ANFRAGEN FÜR CLOUD-PROJEKTE STARK AN**

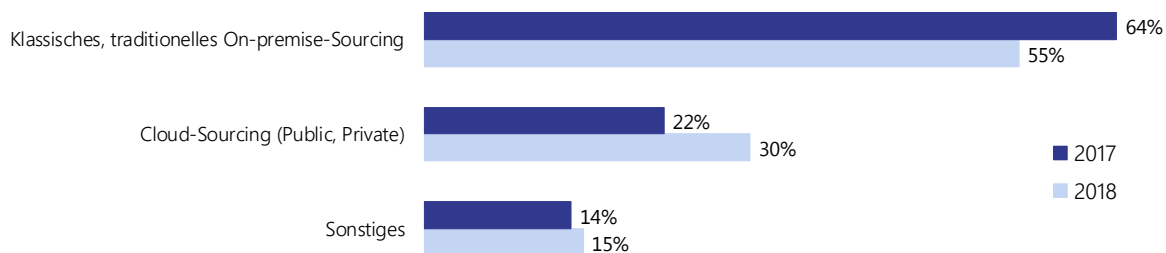


Abbildung 14: Frage: Wie verteilen sich die Anfragen Ihrer Kunden auf die folgenden Themen? Relative Häufigkeiten, n = 27

**MEHRHEIT DER IT-SOURCINGBERATUNGEN ERWARTET DEUTLICHE ZUNAHME VON SAP-HANA-PROJEKTEN**

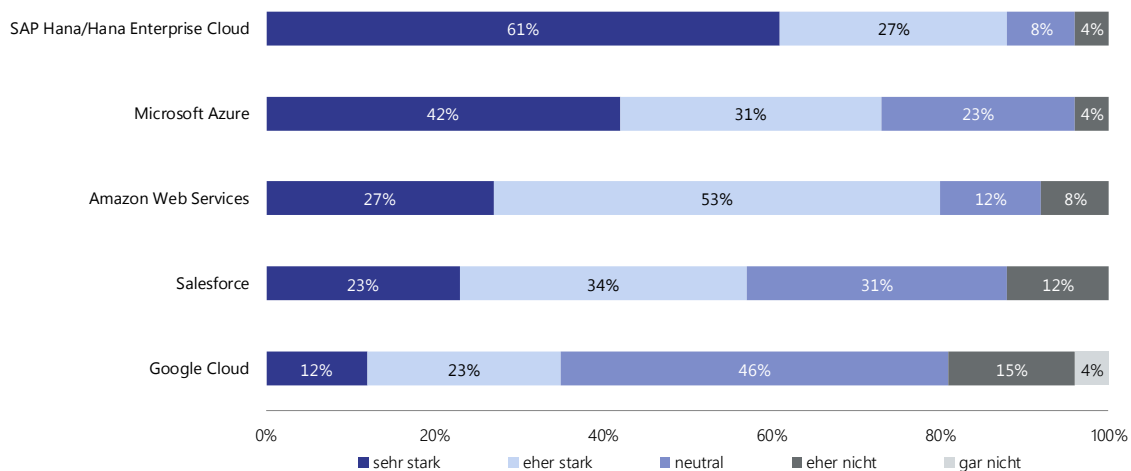


Abbildung 15: Frage: Bei welchen der folgenden Themen erwarten Sie in den nächsten zwei Jahren Geschäftspotenziale? Skala von -2 = „gar nicht“ bis +2 = „sehr stark“, relative Häufigkeiten, n = 26

## Wie sich IT-Sourcingberatungen dem digitalen Wandel anpassen

### MASSNAHMEN, WIE IT-SOURCINGBERATUNGEN AUF DEN DIGITALEN WANDEL REAGIEREN

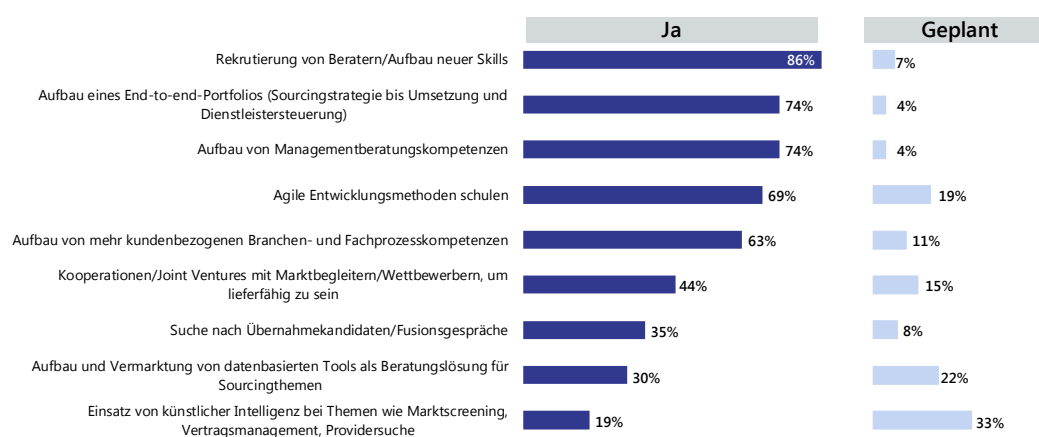


Abbildung 16: Frage: Wie stellt sich Ihr Unternehmen im Bereich „IT-Sourcing“ auf den digitalen Wandel ein? Relative Häufigkeiten, n = 27

Auf die steigende Nachfrage aus den Anwenderunternehmen nach Beratungsleistungen rund um den digitalen Wandel im Allgemeinen sowie nach dem Thema „Cloud“ im Speziellen reagieren die befragten IT-Sourcingberatungen mit einer Reihe unterschiedlicher Maßnahmen.

An erster Stelle steht für die überwiegende Mehrheit der untersuchten Beratungen die Rekrutierung von Beratern sowie der Aufbau neuer Skills. Dabei geht es sowohl darum, die steigende Zahl von Projektanfragen im Kerngeschäft „IT Sourcing“ umsetzen zu können als auch um den Aufbau bisher nicht vorhandener Kompetenzen im Bereich Organisationsberatung für die Nutzung von Cloud-Sourcing oder um Technologieberatung zu Themen wie Big Data, Künstliche Intelligenz oder (Industrial) Internet of Things.

In diesen Kontext passt auch die hohe Zustimmung der befragten IT-Sourcingberatungen hinsichtlich der Notwendigkeit zum Aufbau eines End-to-end-Portfolios“

von sourcingnahen Beratungsangeboten sowie des Aufbaus von Managementberatungskompetenzen. Jeweils 74 Prozent der IT-Sourcingberatungen planen entsprechende Maßnahmen, um auf veränderte Kundenanforderungen und Projektinhalte zu reagieren.

Aber auch die Projektorganisation und die eingesetzten Methoden befinden sich aktuell im Wandel. Agile Methoden wie Design Thinking oder Scrum dienen dazu, neue Strategien und Produkte, aber auch neue digitale Lösungen zu entwickeln. Vor allem in der IT ist mittlerweile der Anteil von agilen Entwicklungsmethoden sehr hoch. Immer mehr Unternehmen stellen ihre Projektorganisation daher auf agile Arbeitsweisen um.

Agile Teams setzen sich in der Regel aus Mitarbeitern aus den jeweiligen Fachbereichen, der IT-Abteilung und zunehmend aus dem IT-Einkauf zusammen. Je stärker der Transformationsbedarf eines Unternehmens ist, desto intensiver stellt es seine Organisation auf solche Feature Teams um. Die Beratungsdienstleister müssen

sich folglich ebenfalls dieser neuen Arbeitsweise anpassen und ihre Berater in agilen Methoden schulen. 69 Prozent der befragten Beratungen gaben an, dass sie aktuell solche Schulungen bereits durchführen, während weitere 19 Prozent agile Trainings planen.

#### KOOPERATIONEN UND MARKTKONSOLIDIERUNG

Viele IT-Sourcingberatungen arbeiten bereits seit Jahren projektbezogen mit anderen Beratungsunternehmen zusammen, um fehlende Kompetenzen ausgleichen und ein breiteres Themenspektrum anbieten zu können. Auf die Strategie „Kooperationen/Joint Ventures mit Marktbegleitern und Wettbewerbern, um lieferfähig zu bleiben“ setzen aktuell 44 Prozent der befragten IT-Sourcingberatungen. Weitere 15 Prozent planen mittelfristig, entsprechende Partnerschaften einzugehen.

Der Druck, über Partnerschaften das eigene Beratungsangebot um weitere Themen zu erweitern und Projektanfragen durch einen größeren Pool an Beratern annehmen und umsetzen zu können, ist hoch und wird weiter zunehmen. Wie bereits in den vorangegangenen Kapiteln beschrieben, werden reine Sourcingberatungsleistungen immer seltener nachgefragt, die Nachfrage richtet sich vielmehr zunehmend auf eine Kombination mit Themen aus der Management- und IT-Beratung.

Eine andere Strategie, um die eigene Wettbewerbsstärke zu erhöhen, ist die Übernahme von anderen Beratungsunternehmen beziehungsweise die Fusion mit ihnen. 35 Prozent der befragten Beratungen gaben an, den Markt nach passenden Möglichkeiten zu sondieren.

Bislang waren M&A-Aktivitäten am deutschen Sourcingberatungsmarkt sehr selten, allerdings ist der Druck auf die überwiegend mittelständisch geprägten Beratungen in diesem Segment, hinsichtlich ihrer Größe eine kritische Größe zu erreichen, in den letzten Jahren enorm gestiegen.

Aus Sicht von Lünendonk wird es vor allem für die Gruppe der vergleichsweise kleinen und mittelständisch geprägten IT-Sourcingberatungen mittelfristig alternativlos sein, sich mit entsprechenden Möglichkeiten von Kooperationen oder Zusammenschlüssen zu befassen.

Da gleichzeitig die großen, im Sourcingmarkt führenden, Beratungskonzerne (Accenture, BCG, Deloitte, KPMG, PwC etc.) ihre Sourcingparten weiter ausbauen, wird es für die kleinen Gesellschaften immer schwerer, sich als Arbeitgeber und als Beratungspartner zu positionieren. Diese Annahme wird von 37 Prozent der befragten Beratungen gestützt, die der These „Der IT-Sourcing-Beratungsmarkt wird sich stark konsolidieren, da die meisten Beratungen aktuell über keine kritische Größe verfügen, um in vielen Projekten lieferfähig zu sein“ zustimmen.



## Besetzung von Sourcingprojekten

Der Druck auf die untersuchten IT-Sourcingberatungen, die steigende Anzahl an Projektanfragen auch umzusetzen, ist seit Jahren enorm hoch. Probleme haben vor allem die vielen kleineren Beratungsgesellschaften. So beschäftigen die untersuchten Beratungsunternehmen im Durchschnitt zwar immerhin 29 IT-Sourcingberater.

Allerdings schwankt dabei die Zahl der angestellten Sourcingberater zwischen niedrigen einstelligen Werten und deutlich über 100 Beratern. Der Median von 13,5 spiegelt die Personalsituation daher etwas genauer wider: 50 Prozent der untersuchten Beratungen beschäftigen im Durchschnitt 13,5 Sourcingberater. Der Mittelwert von 29 Beratern wird folglich durch wenige große Beratungen deutlich nach oben gezogen.

### LIEFERFÄHIGKEIT WIRD ZUM PROBLEM

Laut den befragten Beratungen konnten 2017 rund 10 Prozent der Projektanfragen nicht umgesetzt werden, da nicht ausreichend Berater zur Verfügung standen und teilweise auch die Auslastung des Berater-Pools erschöpft war. Entsprechend stellt für 63 Prozent der befragten Beratungen der Fachkräftemangel ein Problem für den Unternehmenserfolg dar.

Das Problem der Projektbesetzung und der Lieferfähigkeit wird sich voraussichtlich in Zukunft noch weiter verschärfen, was auch darin zum Ausdruck kommt, dass für 67 Prozent der befragten Beratungen das Gewinnen neuer qualifizierter Berater eine große Herausforderung darstellt. So blieben 2017 durchschnittlich 21,4 Prozent der geplanten Stellen, also jede fünfte offene Stelle, unbesetzt. Vor dem Hintergrund der Wachstumsraten in diesem Marktsegment ist diese Recruiting-Situation nicht zufriedenstellend und sogar alarmierend. Dabei ist davon auszugehen, dass der Bedarf an Beratungsleistungen rund um Themen wie Cloud, agile Organisationen und Orchestrierung von Sourcingmodellen mit fortschreitender Digitalisierung noch größer wird. Obwohl

vor allem Großunternehmen und Konzerne bereits mit einer Vielzahl an unterschiedlichen Cloud-Lösungen arbeiten, wird sich die Zahl der zu steuernden Cloud-Lösungen durch die fortschreitende Adaption von Themen wie IoT und Künstliche Intelligenz mittelfristig weiter erhöhen.

Einige Beratungen berichten bereits davon, dass sie Anfragen für Sourcingprojekte ablehnen oder zumindest verschieben müssen, da ihnen nicht ausreichend Personal für die Umsetzung zur Verfügung steht. Gleichzeitig führt eine maximale Auslastung zu der Gefahr, dass die Arbeitsbelastung sowie die Unzufriedenheit der Mitarbeiter steigt und die Fluktuation zunimmt. Eine hohe Fluktuationsrate ist für die vielen mittelständischen Sourcingberatungen gefährlich, da das Gewinnen von neuen Beratern aus unterschiedlichen Gründen (Gehaltsniveau, Arbeitgeberattraktivität, Karrieremöglichkeiten etc.) vergleichsweise schwer ist. Daher ist die Branche gefordert, gemeinsam Lösungen zu finden, um sich auf die steigende Nachfrage nach Sourcingberatung mit neuen Strategien einzustellen.

Da alle Marktteilnehmer das Problem des Fachkräftemangels haben und ihre Berater entsprechend hoch ausgelastet sind, werden Kooperationen das Problem nicht endgültig lösen. Die Sourcingberatungen müssen ihren Fokus zwar noch stärker darauf ausrichten, Mitarbeiter zu gewinnen, aber es bedarf zusätzlich neuer Ansätze.“

### GEPLANTE NEUEINSTELLUNGEN

Im laufenden Jahr gehen die untersuchten Beratungen davon aus, durchschnittlich 15 neue Sourcingberater einzustellen. Weniger als die Hälfte der geplanten Stellen sollen mit Berufseinsteigern besetzt werden. Aber auch hier ist der Mittelwert nicht ganz aussagefähig für die gesamte Gruppe der befragten IT-Sourcingberatungen. So bewegen sich die geplanten Neueinstellungen für das laufende Jahr 2018 zwischen „keine Neueinstellungen“ bis zu „150 neue Berater“. Der Median von fünf Neueinstellungen





zeigt, dass der Mittelwert (15 Neueinstellungen) durch wenige Ausreißer nach oben gezogen wird. Demnach rechnet die Hälfte der befragten Beratungen damit, 2018 bis zu fünf neue Sourcingberater einzustellen.

**STRATEGIEN DER BERATUNGEN BEI DER PROJEKTBESETZUNG**

Die „Rekrutierung eigener Berater“ bleibt auch weiterhin die wichtigste Maßnahme, die Lieferfähigkeit und die Auslastung zu erhöhen. 74 Prozent der befragten Beratungen setzen voll und ganz auf die Strategie von mehr Neueinstellungen. Weitere 26 Prozent der befragten Beratungen sind nach eigenen Angaben noch in der Lage, die Auslastung ihrer Berater zu erhöhen, um neue Aufträge abwickeln zu können. Allerdings zeigt sich im Vergleich der beiden Maßnahmen „Neueinstellungen“ versus „Auslastung“, dass beim Großteil der befragten Beratungen die Auslastung bereits an ihre Grenzen stößt.

Ebenso zeigt sich, dass die Möglichkeit von „Kooperationen mit Marktbegleitern/Wettbewerbern, um „lieferfähig zu bleiben“, mehr Wunsch als Realität ist. Nur 4 Prozent der befragten Beratungen gehen regelmäßig Kooperationen mit anderen Beratungen ein, während weitere 44

Prozent immerhin „manchmal“ auf Zusammenarbeitsmodelle setzen.

Dagegen nutzen immer mehr Beratungen die Möglichkeiten der Digitalisierung, um ihre eigenen Prozesse zu optimieren. Themen wie digitaler Arbeitsplatz, Remote Consulting und datenbasierte Beratungsprodukte werden in der Beratungsbranche immer relevanter, nachdem die führenden Beratungsgesellschaften bereits seit Jahren ihren eigenen Digitalisierungsprozess angestoßen haben.

Vor allem der digitale Arbeitsplatz ist für viele Berater ein zentrales Kriterium für die Wahl des Arbeitgebers beziehungsweise die Zufriedenheit mit dem aktuellen Arbeitgeber. So verfolgen bereits 11 Prozent der befragten IT-Sourcingberatungen die Strategie, regelmäßig digitale Beratungskomponenten einzusetzen, um ihren Beratern ein effektiveres Arbeiten zu ermöglichen. Dabei bieten sich im Bereich der Datenanalyse enorme Möglichkeiten der Automatisierung. So setzen bereits 59 Prozent der befragten Beratungen auf „teilautomatisierte Analyse-Tools für die Optimierung des Sourcingprozesses (Serviceanforderungen, Outsourcing-Potenzial, Delivery-Mix)“.

**SOURCINGBERATER SETZEN AUF KLASSISCHE ANSÄTZE, UM DIE LIEFERFÄHIGKEIT ZU VERBESSERN**

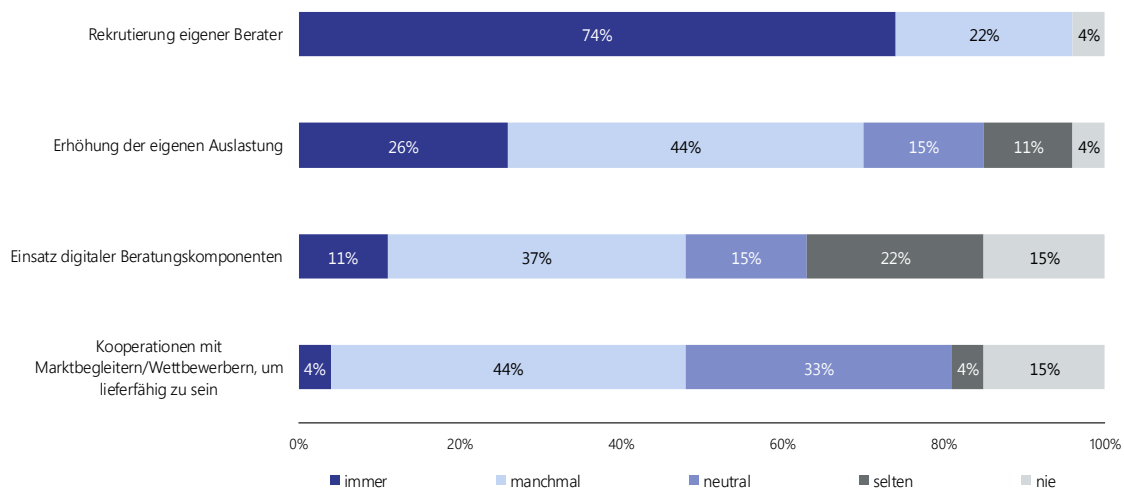


Abbildung 17: Frage: Welche Strategie verfolgt Ihr Unternehmen, um auf Engpässe bei der Projektbesetzung zu reagieren? Relative Häufigkeiten, n = 27

## Fazit und Ausblick

Der digitale Wandel wird immer sichtbarer – sowohl im privaten als auch im Enterprise-Umfeld. Immer mehr Unternehmen schließen Projekte zur Automatisierung ihrer Geschäftsprozesse ab und beginnen neue Projekte, um ihre Prozesse an veränderte Marktbedingungen anzupassen. Technologien wie Big Data Analytics und Künstliche Intelligenz ermöglichen eine neue Stufe der Automatisierung. So können beispielsweise Prozessdaten aus verschiedenen Vorkonzepten zusammengeführt, kontinuierlich gesammelt und direkt analysiert werden.

Eingebettete Künstliche Intelligenzsysteme entwickeln auf Basis der Daten mithilfe von Machine Learning Routinen, um Teilprozesse vollautomatisiert zu steuern. Auch im Vertrieb, Kundenservice und im After Sales wird Big Data in Kombination mit Künstlicher Intelligenz immer wichtiger, beispielsweise in Form von Chatbots oder automatisierten Wartungsaufgaben.

Einer der wichtigsten Treiber dieser Entwicklungen ist die Cloud, durch die moderne Technologien überhaupt erst für den kommerziellen Einsatz in Unternehmen bereitgestellt werden. Entsprechend hoch ist die Nachfrage nach Cloud-Lösungen. Laut der vorliegenden Ländendonk®-Studie liegt der Anteil von aus der Cloud bezogenen Infrastrukturservices bereits bei 42 Prozent aller Fremdleistungen. Im Anwendungsbereich sind es mit durchschnittlich 35 Prozent etwas weniger. Interessant ist dabei, dass die Private Cloud wohl ein bedeutendes Sourcingmodell für betriebliche Anwendungen sein wird.

Während aktuell bereits 23 Prozent der befragten Unternehmen die Strategie verfolgen, Teile ihrer Legacy-Anwendungen in die Private Cloud zu verlagern, planen weitere 29 Prozent der Unternehmen, entsprechende Sourcingstrategien zu entwickeln. Jedes fünfte Unternehmen gab weiterhin an, neue Anwendungen grundsätzlich in einer Private Cloud bereitzustellen, während

lediglich 16 Prozent für neue Anwendungen den Betrieb innerhalb einer Public Cloud vornehmen.

Die Cloud setzt sich folglich immer mehr als ein zentrales Betriebsmodell durch. Das zeigen auch die Gründe der befragten Unternehmen, warum sie Cloud-Sourcing dem klassischen On-premise-Betrieb vorziehen. An der Spitze der wichtigsten Gründe stehen nicht mehr Kosten und Lastspitzenabdeckung, sondern Themen wie „flexibler und skalierbarer Betrieb der Anwendungen“ sowie „bessere Integration von neuen Anwendungen in die IT-Backendprozesse“. Sogar höhere IT-Sicherheitsstandards werden von mehr als jedem zweiten Unternehmen in der Cloud im Vergleich zum klassischen On-premise-Sourcing gesehen.

Um die Digitalisierung voranzutreiben, lösen immer mehr Unternehmen ihre Grenzen zwischen den Fachbereichen untereinander sowie zur IT-Abteilung auf. Immer mehr Vorhaben werden agil entwickelt und umgesetzt. In der Regel bestehen agile Teams – je nach Scope – aus Mitarbeitern aus Fachbereichen, der IT und (zunehmend) dem IT-Einkauf.

Dabei nimmt der Anteil von IT-Projekten, die durch Fachbereiche verantwortet werden, stark zu. Diese Entwicklung ist nachvollziehbar, weil Fachbereiche ihre Prozesse mithilfe moderner Technologien optimieren und neu gestalten möchten. Die Cloud als Betriebsmodell für Prozesse oder als Plattform zur Entwicklung neuer Anwendungen oder Geschäftsmodelle ist dabei so gut wie immer ein Bestandteil von entsprechenden Projekten. In der Folge kommen die Fachbereiche stärker mit dem Thema „IT-Sourcing“ in Berührung. Viele Requirements im Bezug auf Themen wie Verfügbarkeit, Performance, Schnittstellen oder User Interfaces kommen folglich aus den Fachbereichen, da sie die entsprechenden Anwendungen nutzen und ihre eigenen Digitalisierungsprojekte verantworten.



In jedem zweiten der befragten Großunternehmen und Konzerne (49 %) sind Fachbereiche bereits entweder sehr stark oder stark an der Planung von Sourcingprojekten beteiligt.

#### KUNDEN STELLEN ANDERE ANFORDERUNGEN AN IT-SOURCINGBERATUNGEN

Als unmittelbare Folge daraus, dass Fachbereiche immer stärker mithilfe von Cloud-Technologien ihre Prozesse und Geschäftsmodelle digitalisieren und neugestalten, sind sie auch häufiger in die Auswahl und Beauftragung von IT-Sourcingberatungen eingebunden.

Jede dritte befragte IT-Sourcingberatung beobachtet bereits, dass die Fachbereiche „immer“ beziehungsweise „häufig“ über die Beauftragung von IT-Sourcingberatungsleistungen entscheiden. Das zeigt, dass die Fachbereiche stärker in Sourcingthemen eingebunden sind als noch vor einigen Jahren. Die zunehmende Bedeutung der Fachbereiche hat Auswirkungen darauf welche Anforderungen sie an die Beratungsunternehmen stellen, wenn sie externe Unterstützung benötigen. So berichten zwei Drittel der befragten Beratungen, dass IT-Sourcingberatung mittlerweile häufiger in Kombination mit Management- und IT-Beratung von den Kunden angefragt wird.

IT-Sourcingberatungen, denen entsprechende Kompetenzen und Skills in Themen wie Prozessberatung, Organisationsentwicklung und IT-Architektur fehlen, verlieren somit sukzessive an Relevanz für ihre Kunden beziehungsweise werden in bestimmten Ausschreibungen nicht mehr berücksichtigt.

In diesem Zusammenhang bestätigen auch 48 Prozent der befragten IT-Sourcingberatungen die Aussage „Kunden fragen keine reinen IT-Sourcingberatungsleistungen mehr nach, sondern überwiegend Projekte, bei denen IT-Sourcingberatung ein Leistungsbestandteil ist“. Der Druck vor allem auf die Beratungen, die sich in der Vergangenheit auf IT-Sourcingberatung spezialisiert haben, nimmt zu, denn nun bieten auch die IT-

Sourcingeinheiten von Management- und IT-Beratungen typische Sourcingthemen wie Providerauswahl, Ausschreibungsmanagement und Transitionbegleitung an.

#### ENTWICKLUNG DER NACHFRAGE 2017

2017 war dennoch ein gutes Jahr für die untersuchten 27 IT-Sourcingberatungen. Knapp 62 Prozent der befragten Beratungen berichten von Umsatzzuwächsen von mehr als 5 Prozent. Keine der befragten Beratungen schloss das Geschäftsjahr 2017 mit einem Umsatzrückgang ab. Die hohe Nachfrage seitens der Anwenderunternehmen hat aber auch durchaus seine Schattenseite. So konnten im Durchschnitt 10 Prozent der Projektanfragen aufgrund von Engpässen bei der Projektbesetzung nicht umgesetzt werden.

#### PROGNOSE DER GESCHÄFTSENTWICKLUNG

Für das laufende Jahr 2018 sowie für 2019 erwarten die befragten Beratungen, dass ihre Kunden weiterhin externe Unterstützung beim Umbau der IT-Strukturen und der technologienahen Prozesse benötigen. Demnach wird ein durchschnittliches Umsatzwachstum von 11,3 Prozent für 2019 erwartet. Dabei trauen sich die meisten Beratungen durchaus zu, stärker als ihre Wettbewerber von der positiven Marktentwicklung zu profitieren, da das prognostizierte Umsatzwachstum deutlich über den Prognosen zum Marktwachstum (8,2 % für 2019) liegt.

#### ZUKUNFT DES IT-SOURCINGBERATUNGSMARKTES

Auch in diesem Jahr zeigt die Studie sehr klar, dass Unternehmen sukzessive die Cloud als bevorzugtes Betriebsmodell wählen und der digitale Wandel voranschreitet. IT-Sourcingberatung ist dabei ein strategisch wichtiges Beratungsfeld für Anwenderunternehmen, da ihrerseits Erfahrungen, Skills und Mitarbeiter fehlen, um Digitalisierungsvorhaben umzusetzen.

Für Beratungsunternehmen, die auf IT-Sourcing spezialisiert sind, bedeutet diese Entwicklung, dass sie sich einerseits thematisch breiter aufstellen müssen, um Beratungsmandate zu erhalten. Dazu gehört es auch, stärker als bisher die Sprache der Fachbereiche zu sprechen, da



sie zunehmend eine wichtige Kundengruppe werden. Andererseits führt die hohe Nachfrage der Anwenderunternehmen nach Beratungsleistungen rund um IT-Sourcingthemen dazu, dass die Zahl der Projekte deutlich zunimmt, die Personalsituation sich allerdings nicht spürbar verbessert. Bereits heute berichten IT-Sourcingberatungen davon, dass sie jede zehnte Anfrage aus Kapazitätsgründen ablehnen müssen. Dieser Wert wird voraussichtlich weiter steigen, da der Markt so schnell wächst, dass sich der erforderliche zusätzliche Bedarf an geeigneten Sourcingberatern nicht decken lässt.

Vor allem die kleineren und mittelständisch geprägten Sourcingberatungen sind gefordert, sich auf die Marktveränderungen rund um Cloud, Künstliche Intelligenz und einen angespannten Arbeitsmarkt einzustellen. Allerdings fehlen ihnen oft entsprechende Managementkapazitäten, um sich strategischen Aufgaben zu widmen. Das Tagesgeschäft dominiert, weil der Bedarf an Beratungsleistungen kontinuierlich steigt. Damit laufen einige Beratungen Gefahr, aufgrund fehlender Größe und Portfolio-Tiefe vom Markt überholt zu werden und an Relevanz zu verlieren.

Gerade die großen Management- und IT-Beratungen bauen Sourcingeinheiten mit mehr als 100 Beratern auf und sind daher bereits bevorzugte Beratungen für große und internationale Projekte. So übernehmen IT-Beratungen als strategische Partner von Cloud-Anbietern beziehungsweise -Technologien wie Adobe, Amazon Web Services, Microsoft Azure, Salesforce und (zunehmend) SAP Hana den Aufbau von kundenspezifischen Plattformen.

In diesem Kontext sind Themen rund um das Sourcing häufig direkt Bestandteil der Projekte. So lässt sich durchaus die These aufstellen, dass der Markt für IT-Sourcingberatung zwar sehr dynamisch wächst und sich durch den Trend zum Cloud-Sourcing stark vergrößert, davon aber überwiegend thematisch breit aufgestellte und große Beratungen profitieren. Das müssen nicht immer die Management- und IT-Beratungen sein.

Nein, auch einige IT-Sourcingspezialisten haben sich in den letzten Jahren inhaltlich und personell sehr gut entwickelt und die Weichen für nachhaltiges Wachstum gestellt. Für andere dagegen wird es voraussichtlich sehr problematisch werden, von dem digitalen Wandel zu profitieren, und sie werden so zu Übernahmekandidaten – oft auch, weil keine Unternehmensnachfolge geregelt ist. Aber auch diese Situation bietet Chancen. So ist es eine durchaus überlegenswerte Strategieoption für die vielen kleinen und mittelständischen Sourcingberatungen, sich zusammenzuschließen und damit an Marktmacht zu gewinnen. Bisher wurden entsprechende Ansätze nicht konsequent weiterverfolgt.

Mittelfristig, also in den nächsten vier bis fünf Jahren, wird der Markt für IT-Sourcingberatung aber noch groß genug für alle Anbietertypologien sein. So hat der Mittelstand noch einen großen Nachholbedarf bei der Neuausrichtung seiner IT-Prozesse und IT-Sourcingstrukturen. Hier sind die mittelständischen Sourcingberatungen tendenziell die bevorzugten Beratungspartner. Es bleibt also weiterhin spannend!

## Methodik und Struktur des Samples

Im Rahmen der Studie wurden Beratungsunternehmen recherchiert und befragt, die sich entweder auf das Beratungsfeld IT-Sourcing spezialisiert haben oder dieses Tätigkeitsfeld als Teil ihres Gesamtportfolios abdecken.

Die befragten IT-Sourcingberatungen teilen sich auf die folgenden vier Anbietertypologien auf:

- Überwiegend auf IT-Sourcingberatung spezialisierte Unternehmen
- Managementberatungen mit IT-Sourcingberatung im Portfolio
- Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften mit IT-Sourcingberatung im Portfolio
- IT-Beratungen mit IT-Sourcingberatung im Portfolio

Zu den „überwiegend auf IT-Sourcingberatung spezialisierten Unternehmen“ gehören Anbieter wie ISG Information Service Group, microfin oder SEPICON. Sogenannte hybride Beratungen mit dem Geschäftsfeld IT-Sourcing als Teil des Gesamtportfolios sind beispielsweise Accenture, BearingPoint, Deloitte, KPMG oder PwC.

Hinsichtlich der Struktur des IT-Sourcingmarktes sind die Mehrzahl der Marktteilnehmer kleine bis mittelgroße Beratungsunternehmen. In den meisten Fällen sind es lokale Anbieter mit Hauptsitz in Deutschland. Von den Beratungsunternehmen mit IT-Sourcing als Teil des Portfolios gibt es dagegen vergleichsweise weniger Marktteilnehmer. Allerdings decken diese hybriden Beratungen einen größeren Teil des Marktes ab, da sie in den meisten Fällen aufgrund ihres breiteren Portfolios größere Projekte umsetzen.

Auf eine Abfrage der Umsätze mit IT-Sourcingberatung wird von Lünendonk aufgrund der sehr unterschiedlichen Unternehmensgrößen der Anbieter sowie der fehlenden Nachvollziehbarkeit der Segmentumsätze mit

IT-Sourcingberatung verzichtet. Über die einzelnen Studienteilnehmer gibt die Teilnehmerliste Auskunft.

### MARKTSTRUKTUR

Insgesamt haben sich 27 Beratungsunternehmen an der Marktanalyse „Der Markt für IT-Sourcingberatung in Deutschland“ beteiligt. An der Studie haben sich allerdings überwiegend die marktführenden Sourcingberatungen und weniger die „kleinen“ Gesellschaften beteiligt. So bieten 74 Prozent der untersuchten Unternehmen IT-Sourcingberatung als Teil ihres Leistungsspektrums an (Vorjahr: 70,4 Prozent). Diese Anbieter bieten demnach neben IT-Sourcingberatung auch andere Services wie Management-, IT-Beratung oder Wirtschaftsprüfung an.

26 Prozent der analysierten Beratungen sind dagegen auf IT-Sourcingberatung spezialisierte Beratungsunternehmen.

### ANWENDERBEFRAGUNG ERLAUBT 360-GRAD-ANALYSE

Die Analysten von Lünendonk haben auch in diesem Jahr wieder die Perspektive der Nachfrageseite beleuchtet.

Dazu wurden 104 große Anwenderunternehmen telefonisch befragt. Ziel dieser Kundenbefragung war die Analyse der aktuellen und künftigen Sourcingstrategien vor dem Hintergrund der digitalen Transformation und der entstehenden Cloud-Ökosysteme sowie deren Auswirkungen auf die Zusammenarbeit mit IT-Sourcingberatungen.

### ÜBERWIEGEND GROßUNTERNEHMEN UND KONZERNE BEFRAGT

Knapp 40 Prozent der untersuchten Anwenderunternehmen gehören mit mehr als 5.000 Mitarbeitern zu den Großunternehmen und Konzernen. Entsprechend



hoch sind deren IT-Budgets sowie die Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit externen Beratern in Sourcingprojekten.

nisationsstrukturen auf die Digitalisierung und Globalisierung anzupassen und mit der Geschwindigkeit der digitalen Transformation Schritt zu halten.

Die übrigen befragten Unternehmen beschäftigen zwischen 1.000 und 5.000 Mitarbeiter und gehören damit zum gehobenen Mittelstand. Diese Unternehmen haben ebenfalls großen Druck, ihre IT-Prozesse und Orga-

Mit 30 Prozent stellen die befragten Industrieunternehmen die größte Branche unter den teilnehmenden Unternehmen, gefolgt vom Handel (21 %) und den Finanzdienstleistern (20 %).

SAMPLE ZU DEN BEFRAGTEN ANWENDERUNTERNEHMEN

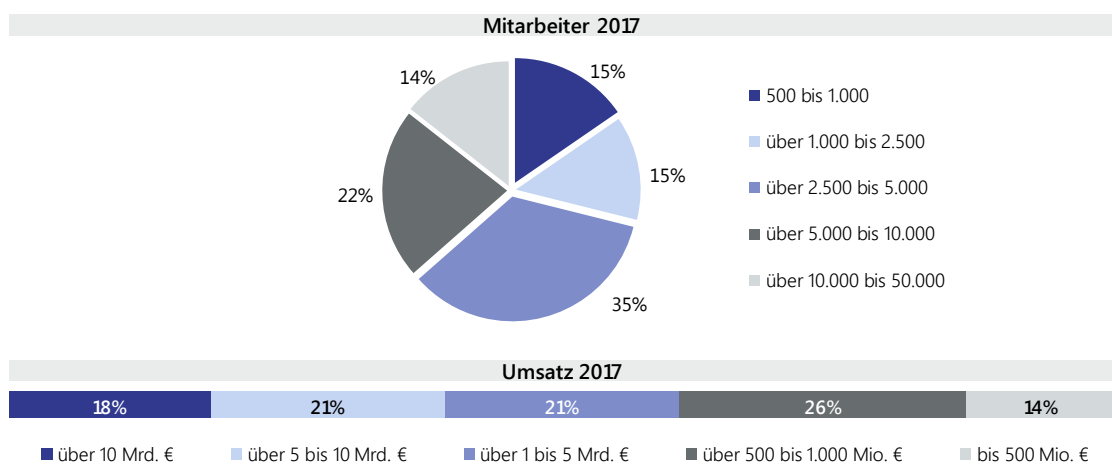


Abbildung 18: Frage: Wie viele Mitarbeiter waren 2017 in Ihrem Unternehmen weltweit beschäftigt? n = 104, Frage: Wie hoch war der Umsatz Ihres Unternehmens im Jahr 2017 weltweit? n = 104

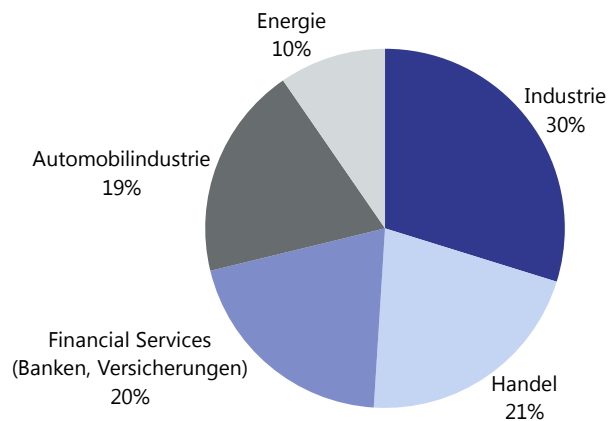


Abbildung 19: Frage: In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig? n = 104



# Unternehmensprofile

SEPICON

Lünendonk & Hossenfelder

UNTERNEHMENSPROFIL



## SEPICON AG

### SOURCINGBERATUNG „END-TO-END“ – DAS IST UNSERE PROFESSION

SEPICON ist eine Managementberatung, spezialisiert auf digitale und IT-Transformation, Sourcingberatung und Governance-Services. Wir unterstützen unsere Kunden entlang des gesamten Sourcing-Lebenszyklus. Erfahrung, Kompetenz und Übernahme von Verantwortung sind die Schlüssel für eine erfolgreiche Projektumsetzung. SEPICON wurde Anfang 2011 gegründet. Gründer, Berater und alle Mitarbeiter der SEPICON AG sind seit Beginn des ICT-Sourcing in Deutschland aktiv in Management- oder Fachfunktion, entweder auf der Anbieter- und/oder auf der Kundenseite, tätig gewesen. SEPICON-Berater haben mehr als 160 IT-Sourcingprojekte erfolgreich begleitet und durchgeführt.

### DAS PORTFOLIO UNSERER BERATUNGSLEISTUNGEN UMFASST FOLGENDE THEMENBEREICHE:

Entwicklung der Digital- und Sourcingstrategie - Analyse der Cloud Readiness - Lieferantenkonsolidierung - Durchführung von Ausschreibungen - Transition/Transformation und Implementierung der kritischen ICT-Systeme und Anwendungen zum ausgewählten Dienstleister - Sourcing Governance Services - IT Security

SEPICON verfügt über eine Vielzahl von Referenzen, in denen die SEPICON-Vorgehensmodelle, die OPMC-Methodik verbunden mit den Anforderungs- und Dokumentenbibliotheken und den Skills und Erfahrungen der Berater zu sehr guten Projektergebnissen geführt haben. Namhafte Kunden wie Evonik in Essen, Harry-Brot in Hamburg und Deutsche See in Bremerhaven sind gern bereit, sich mit Ihnen über die Leistungsfähigkeit der SEPICON und seiner Berater auszutauschen. SEPICON ist eine von Providerseite finanziell unabhängige Beratungsgesellschaft und lässt sich nicht von IT-Providern – in welcher Form auch immer – beauftragen. Damit ist eine höchstmögliche Neutralität in der Providerbewertung gewährleistet.

### DIE WERTE DER SEPICON AG SIND

- fokussierte Kundenorientierung mit dem Ziel einer hohen Kundenzufriedenheit,
- die Erfüllung der Erwartungen unserer Kunden an unsere Arbeitsergebnisse und
- das Einhalten von Zusagen.

### KONTAKT

SEPICON AG

Klaus Nötzold

Alt-Heerdt 108, 40549 Düsseldorf

Telefon: +49 (0) 211 210900-0

E-Mail: klaus.noetzold@sepicon.com

Internet: www.sepicon.de





Alle Mitarbeiter und Partner der SEPICON AG verpflichten sich im Rahmen unseres „Code of Conduct“ auf ethisches und soziales Verhalten, compliancegerechtes

UNTERNEHMENSPROFIL

L Ü N E N D O N K ”

## Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Die Lünendonk & Hossenfelder GmbH (Mindelheim) untersucht und berät europaweit Unternehmen aus der Informationstechnik-, Beratungs- und Dienstleistungs-Branche. Mit dem Konzept Kompetenz<sup>3</sup> bietet Lünendonk unabhängige Marktforschung, Marktanalyse und Marktberatung aus einer Hand.

Der Geschäftsbereich Marktanalysen betreut seit 1983 die als Marktbarometer geltenden Lünendonk®-Listen und -Studien sowie das gesamte Marktbeobachtungsprogramm.

Die Lünendonk®-Studien gehören als Teil des Leistungsportfolios der Lünendonk & Hossenfelder GmbH zum „Strategic Data Research“ (SDR). In Verbindung mit den Leistungen in den Portfolio-Elementen „Strategic Roadmap Requirements“ (SRR) und „Strategic Transformation Services“ (STS) ist Lünendonk in der Lage, ihre Beratungskunden von der Entwicklung der strategischen Fragen über die Gewinnung und Analyse der erforderlichen Informationen bis hin zur Aktivierung der Ergebnisse im operativen Tagesgeschäft zu unterstützen.

### KONTAKT

Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Mario Zillmann

Maximilianstraße 40, 87719 Mindelheim

Telefon: +49 (0) 8261 73140-0

Telefax: +49 (0) 8261 73140-66

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

Internet: [www.lunenendonk.de](http://www.lunenendonk.de)

## ÜBER LÜNENDONK

Seit 1983 ist die Lünendonk & Hossenfelder GmbH auf systematische Marktforschung, Branchen- und Unternehmensanalysen sowie Marktberatung für Informationstechnik-, Beratungs- und weitere hoch qualifizierte Dienstleistungsunternehmen spezialisiert. Der Geschäftsbereich Marktforschung betreut die seit Jahrzehnten als Marktbarometer geltenden Lünendonk®-Listen und -Studien sowie das gesamte Marktbeobachtungsprogramm. Die Lünendonk®-Studien gehören als Teil des Leistungsportfolios der Lünendonk & Hossenfelder GmbH zum „Strategic Data Research“ (SDR). In Verbindung mit den Leistungen in den Portfolioelementen „Strategic Roadmap Requirements“ (SRR) und „Strategic Transformation Services“ (STS) ist die Lünendonk & Hossenfelder GmbH in der Lage, ihre Kunden von der Entwicklung strategischer Fragen über die Gewinnung und Analyse der erforderlichen Informationen bis hin zur Aktivierung der Ergebnisse im operativen Tagesgeschäft zu unterstützen.

Wirtschaftsprüfung /  
Steuerberatung

Managementberatung

Technologie-Beratung /  
Engineering Services

Informations- und  
Kommunikations-Technik

Facility Management /  
Industrieservice

Zeitarbeit /  
Personaldienstleistungen



### IMPRESSUM

Herausgeber:  
Lünendonk & Hossenfelder GmbH  
Maximilianstraße 40  
87719 Mindelheim

Telefon: +49 (0) 82 61 731 40 - 0  
Telefax: +49 (0) 82 61 731 40 - 66  
E-Mail: [zillmann@lunenendok.de](mailto:zillmann@lunenendok.de)  
Internet: [www.lunenendok.de](http://www.lunenendok.de)

Erfahren Sie mehr unter  
<http://www.lunenendok.de>

Autor:

Mario Zillmann, Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Copyright © 2018 Lünendonk & Hossenfelder GmbH, Mindelheim  
Alle Rechte vorbehalten



**MARKTFORSCHUNG UND MARKTBERATUNG AUS EINER HAND**