LÜNENDONK

Lünendonk®-Studie 2022

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

Der Markt für IT-Sourcing-Beratung in Deutschland

Eine Studie der Lünendonk & Hossenfelder GmbH
in Zusammenarbeit mit

ZELOS
Management Consultants

Inhaltsverzeichnis

VORWORT 3
MANAGEMENT SUMMARY 5
METHODIK DER LÜNENDONK-STUDIE 7

PERSPEKTIVE DER ANWENDERUNTERNEHMEN
VERÄNDERTE IT-SOURCING-STRATEGIEN DURCH DIE DIGITALE TRANSFORMATION 9
CLOUD-STRATEGIEN UND DEREN AUSWIRKUNGEN AUF DAS IT-SOURCING 14
MANAGEMENT HYBRIDER UND MULTIPLER CLOUD-UMGEBUNGEN 23
TRANSITION UND CHANGE MANAGEMENT 33
ZUSAMMENARBEIT MIT IT-SOURCING-BERATUNGEN 35

PERSPEKTIVE DER IT-SOURCING-BERATUNGEN
LISTE DER AN DER STUDIE TEILNEHMENDEN IT-SOURCING-BERATUNGEN 39
DER MARKT FÜR IT-SOURCING-BERATUNG IN DEUTSCHLAND 40
KUNDENSCHWERPUNKTE DER IT-SOURCING-BERATUNGEN 41
LEISTUNGS- UND AUSSCHREIBUNGSSCHWERPUNKTE 44
ENTWICKLUNG DER NACHFRAGE NACH CLOUD-SERVICES 48
HONORARSÄTZE ZU IT-SOURCING-LEISTUNGEN 55
IT-FACHKRÄFTEMANGEL UND UMGANG MIT KAPAZITÄTSENGPÄSSEN 56
ZUSAMMENARBEIT VON IT-SOURCING-BERATUNGEN MIT IT-DIENSTLEISTERN 60

FAZIT UND AUSBLICK 63
LÜNENDONK IM INTERVIEW MIT ZELOS 65
UNTERNEHMENSPROFILE 70
LIZENZ- UND STUDIENINFORMATION 72

Vorwort

Mario Zillmann
Partner
Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Tobias Ganowski
Junior Consultant
Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

die Cloud-Transformation ist eines der zentralen Technologiefelder im Rahmen der digitalen Transformation. Wie bei vielen Themen hat auch hier die Corona-Krise zu einem Umdenken in sehr vielen Unternehmen und Organisationen geführt. Tatsächlich stiegen im Zeitraum ab 2020 laut der jährlich erscheinenden Lünendonk®-Studie „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland" die Ausgaben für IT-Modernisierungs- und Cloud-Transformationsprojekte signifikant an. Während in den Jahren vor Corona vor allem IT-Infrastruktur in die Cloud verschoben oder einzelne Anwendungen via „Lift & Shift"-Ansatz in die Cloud migriert wurde, ist nun immer häufiger ein Umbau der IT-Architekturen zu beobachten. So werden immer mehr sogenannte IT-Legacy-Anwendungen nicht nur in die Cloud verschoben, sondern auch zu einer Cloud-native-Architektur umgebaut und modernisiert. Die Folge ist eine deutliche Zunahme an Geschäftsprozessen, die entweder komplett Cloud-basiert oder durch hybride IT-Prozesse unterstützt werden. Gleichzeitig beobachtet Lünendonk im Rahmen der Entwicklung von Individualsoftware und der IT-Modernisierung am Markt ebenfalls eine sehr starke und weiter anziehende Nachfrage nach Entwicklungs-Tools und IT-Infrastrukturkomponenten aus Public-Cloud-Plattformen.

Je größer der Cloud-Reifegrad ist und je mehr die Integration von Cloud-Services in die Wertschöpfung zunimmt, desto höher werden die Anforderungen an den Betrieb der Cloud-Prozesse. Das gilt nicht nur für Branchen mit hoher Regulierungstiefe wie Energieversorger oder Finanzdienstleister, sondern im Grunde für alle Unternehmen und Organisationen.

Beispielsweise besteht durch die EU-Datenschutz-Grundverordnung (EU-DSGVO) ein grundsätzliches Risiko für Unternehmen und Organisationen, wenn sie Kundendaten in der Public Cloud eines US-amerikanischen Cloud-Anbieters speichern, da der Zugriff US-amerikanischer Behörden auf diese Daten zwar sehr schwierig, aber möglich ist. Dennoch ist die Transformation der Geschäfts- und IT-Prozesse in die Cloud ohne echte Alternative, zumindest für diejenigen Unternehmen, die ihre digitale Transformation forcieren und ihre Innovations- und Wettbewerbsstärke steigern wollen. Denn ohne die Nutzung von Cloud-Services werden wichtige Anforderungen der Digitalisierung wie Skalierbarkeit, Performance, Flexibilität, Agilität und Innovationskraft nicht zu erfüllen sein. Allerdings müssen mit zunehmender Cloud-Nutzung und Integration der Cloud in die Kernprozesse systematische und wirkungsvolle Steuerungsmechanismen für das Management der Cloud-Prozesse aufgebaut werden. Dabei geht es neben dem reibungslosen IT-Betrieb auch um Themen wie Erfüllung regulatorischer Vorgaben, Cyber Security und Risk Management.

Allerdings fehlt es in den meisten Unternehmen und Organisationen an Erfahrungen beim Cloud-Sourcing und an entsprechenden internen Kompetenzen und Skills, um Cloud-Sourcing-Strategien zu entwickeln und vor allem auch umzusetzen. Im Zuge des Mangels an digitalen Talenten wird sich diese Situation bei gleichzeitig anziehender Nachfrage nach Cloud-Services auch in den nächsten Jahren nicht entspannen. Die Relevanz von Beratungen, die sich auf die Entwicklung und Umsetzung von IT- und Cloud-Sourcing-Strategien fokussiert haben, ist daher in den letzten zwei Jahren nochmals deutlich gestiegen – gerade wenn es um die Entwicklung und Operationalisierung von Cloud-Strategien oder den Aufbau von Organisationsstrukturen und Prozessen zur Multi-Provider-Steuerung geht. Aber auch rund um Aspekte wie Vertragsgestaltung oder Unterstützung bei Ausschreibungen oder bei Themen wie Cloud-Governance und Cyber Security suchen Unternehmen verstärkt nach externer Beratungsexpertise.

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

Wir wünschen Ihnen eine interessante und vor allem nützliche Lektüre.

Herzliche Grüße

Mario Zillmann
Partner

Tobias Ganowski
Junior Consultant

Management Summary

- Die Cloud hat mittlerweile einen sehr hohen Reifegrad erreicht und ist die Grundlage für Digitalisierung und Transformation. 97 Prozent der befragten großen mittelständischen Unternehmen und Konzerne verfolgen bereits eine klar definierte Cloud-Strategie. Der größte Teil hat sich dabei auf eine Cloud-first-Strategie festlegt, 13 Prozent haben sich für eine Cloud-only-Strategie entschieden.

- Durch mehr Digitalisierung und Cloud-Nutzung ergeben sich neue Anforderungen an die IT-Abteilungen bei der Steuerung der IT-Prozesse. Vor allem die Absicherung der Unternehmensnetzwerke und Daten beschäftigt die an der Studie beteiligten Unternehmen sehr stark. Steigende IT-Security-Anforderungen haben für 69 Prozent große Auswirkungen auf ihre IT-Sourcing-Strategien. Mit zunehmender Reife in der Cyber Security soll laut den Befragten in Zukunft auch die Bereitschaft steigen, Daten in der Public Cloud zu speichern. Während heute nur in 33 Prozent der befragten Unternehmen eine hohe Bereitschaft zur Datenspeicherung in der Cloud festzustellen ist, soll dieser Anteil in Zukunft auf 51 Prozent steigen.

- Im Rahmen der Cloud-Nutzung setzen sich Hybrid- und Multi-Clouds durch. 69 Prozent der Unternehmen nutzen bereits entsprechende Deployment-Prozesse und weitere 7 Prozent planen den Umbau ihrer IT-Prozesse hin zu hybriden und multiplen Cloud-Umgebungen. Daraus ergeben sich jedoch zahlreiche Herausforderungen für CIOs. Vor allem die Definition einer Cloud-Governance und die Orchestrierung der Hybrid- und Multi-Clouds stellt für mehr als 90 Prozent der Unternehmen eine große Herausforderung dar. Aber auch die engere Zusammenarbeit mit den Fachbereichen, den Aufbau einer systematischen Provider-Steuerung und die Einführung integrierter Cloud-Management-Tools nehmen drei Viertel der Befragten bei der Cloud-Transformation als sehr herausfordernd wahr.

- Die Herausforderungen ergeben sich unter anderem auch aufgrund des Mangels an Know-how im Bereich des Cloud-Sourcings und der Cloud-Transformation. In 40 Prozent der befragten Unternehmen fehlt es noch an dem notwendigen Know-how zur Steuerung von Hybrid- und Multi-Cloud-Umgebungen. In weiteren 58 Prozent reicht das vorhandene interne Know-how nicht vollständig aus, sodass externe Kompetenzen hinzugezogen werden.

97 %

der Unternehmen verfolgen eine Cloud-Strategie.

69 %

nutzen Hybrid- oder Multi-Clouds.

90 %

sehen die Definition einer Cloud-Governance und die Orchestrierung der Hybrid- und Multi-Clouds als große Herausforderung.

40 %

fehlt es an notwendigen Know-how zur Steuerung von Hybrid- und Multi-Cloud-Umgebungen.

- Im Zuge der Cloud-Transformation gewinnen daher IT-Sourcing-Beratungen stark an Bedeutung – unter anderem weil benötigte Kompetenzen und Skills in den meisten Unternehmen nicht vorhanden sind. 85 Prozent der befragten IT-Verantwortlichen erwarten, dass sie in Zukunft aufgrund des Mangels an Cloud-Sourcing-Expertinnen und -Experten deutlich stärker mit IT-Sourcing-Beratungen zusammenarbeiten werden.

- In 70 Prozent der untersuchten Unternehmen werden mit Blick auf 2023 die Budgets für die externe IT-Sourcing-Beratung erhöht – in 25 Prozent der Unternehmen sogar um 5 bis 10 Prozent.

- Die ebenfalls in dieser Studie befragten IT-Sourcing-Berater erwarten 2022 eine stark steigende Nachfrage in Organisations- und Prozessberatung, Provider-Management und Benchmarking. Thematisch haben Cloud-Migrationen, Multi-Provider-Management sowie die Steuerung hybrider und multipler IT-Cloud-Umgebungen besonders hohe Relevanz.

70 %

wollen die Budgets für externe IT-Sourcing-Beratung bis 2023 erhöhen

Steigende Nachfrage

in der Organisations- und Prozessberatung, Provider-Management und Benchmarking

Methodik der Lünendonk-Studie

Lünendonk untersucht den deutschen IT-Dienstleistungsmarkt seit 1985 und führt jährlich eine Vielzahl an Studien und Research-Projekten durch. Beispielsweise hat sich die Lünendonk® -Liste und Studie „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland" seit ihrer Erstauflage 1985 zu einem der wichtigsten Marktbarometer im deutschen IT-Dienstleistungsmarkt entwickelt.

Neben der allgemeinen Digitalisierung haben sich in den letzten Jahren sehr viele Unternehmen mit Cloud-Sourcing befasst. Zusätzlich zu den Vorteilen der Cloud-Nutzung ergeben sich jedoch auch einige Herausforderungen unter anderem infolge komplexerer IT-Vergabestrategien und Transition-Phasen oder höherer Compliance- und Governance-Anforderungen an die Steuerung Cloud-basierter Geschäftsprozesse bei gleichzeitigem Mangel an Inhouse-Expertise. In diesem Spannungsfeld hat Lünendonk seit Jahren einen hohen und steigenden Bedarf an externer Unterstützung bei der Umsetzung von Cloud-Strategien beobachtet. Seit 2014 beobachtet Lünendonk das Marktsegment „IT Sourcing Advisory" und veröffentlichte bis einschließlich 2019 die Marktanalyse „Der Markt für IT-Sourcing-Beratung in Deutschland".

Vor allem IT-Sourcing-Beratungen sind auf die Beratung hinsichtlich Vorbereitung, Durchführung und Transition von IT-Sourcing-Projekten spezialisiert. Allerdings fehlten für den deutschen Markt Informationen einerseits über die IT-Sourcing-Beratungen selbst und andererseits über die Entwicklungen im IT-Sourcing aus Sicht der Anwenderunternehmen. Diese hohe und zunehmende Relevanz von IT-Sourcing und IT-Sourcing-Beratungen war 2014 für Lünendonk der Anlass, um mit einer separaten Studie den Markt für IT-Sourcing-Beratung zu untersuchen. Diese Studie wird nun in diesem Jahr bereits zum siebten Mal aufgelegt – zuletzt wurde die Studie 2019 veröffentlicht.

Seit ihrer Erstauflage erfährt die Studie eine sehr hohe Akzeptanz am Markt. 2020 und 2021 wurde sie nicht durchgeführt. Der Bedarf an validen Informationen über dieses Marktsegment ist jedoch weiterhin sehr hoch und insbesondere die Corona-Krise und der mit ihr verbundene Digitalisierungsdruck hat das IT-Sourcing noch stärker in den Fokus von Business und IT gerückt. Daher hat Lünendonk im Jahr 2022 eine Neuauflage dieser renommierten Studienreihe vorgenommen.

STUDIE ZEIGT 360-GRAD-BLICK AUF IT-SOURCING

In der Studie betrachtet Lünendonk einerseits die Digital- und IT-Sourcing-Strategien großer Anwenderunternehmen, andererseits fließen aber auch die Blickwinkel und Erfahrungen

der IT-Sourcing-Beratungen in die Studie ein und es ergibt sich somit ein spannender 360-Grad-Blick auf Entwicklungen und Trends im IT-Sourcing. Vor allem die Sichtweise der IT-Sourcing-Beratungen ist sehr interessant, weil diese ein umfassendes Bild der Cloud-Sourcing-Strategien ihrer Kunden und damit durch ihren umfassenden Erfahrungsschatz eine detaillierte Sicht auf Entwicklungen und Trends im Cloud-Sourcing bieten.

ÜBER DIE DIENSTLEISTERBEFRAGUNG

An der Studie beteiligten sich 29 auf IT-Sourcing spezialisierte Beratungshäuser respektive thematisch breiter aufgestellte Managementberatungen, die IT-Sourcing-Leistungen in ihrem Portfolio haben. Hierzu wurden Primärdaten erhoben und die Antworten der Unternehmen wurden von Lünendonk geprüft und bei Bedarf telefonisch nachrecherchiert. Die teilnehmenden Beratungen werden im zweiten Teil der Studie aufgeführt, ebenso wie weitere Analysen zur Struktur des IT-Sourcing-Marktes.

29

IT-Sourcing-Beratungen haben sich an der Studie beteiligt.

ÜBER DIE ANWENDERBEFRAGUNG

122 mittelständische und große Anwenderunternehmen und Konzerne wurden im Zeitraum von März bis Mai 2022 telefonisch (CATI) mit einem Interviewleitfaden befragt. Die Befragten stammen vornehmlich aus Industrie, Banken, Versicherungen oder der Energiebranche. Die übrigen arbeiten für Unternehmen aus dem Handel und gesetzliche Krankenkassen.

Die Mehrheit der Unternehmen ist dem gehobenen Mittelstand zuzuordnen, knapp jedes dritte (29 %) verzeichnet einen Umsatz von über 1 Milliarde Euro. Die Interviewpartnerinnen und -partner waren überwiegend CIOs oder hatten die Leitung der IT Operations inne. Ebenso wurden leitende Personen aus dem IT-Service-Management, dem IT-Sourcing-Management und weitere IT-Managerinnen und -Manager befragt.

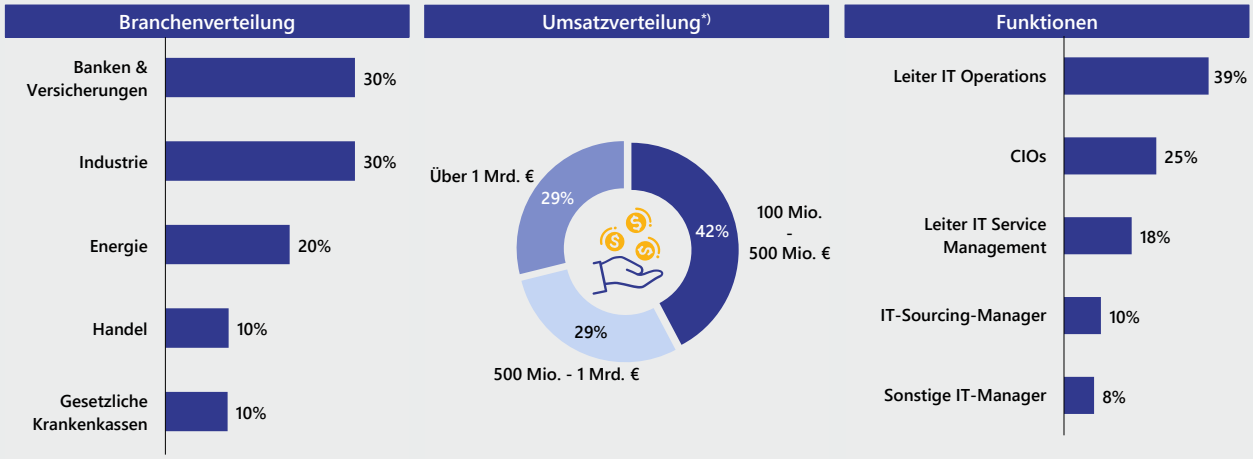


Abb. 1: Frage: Branchenverteilung; Umsatzverteilung, Funktion; Alle Teilnehmer; n = 122. *) Bei Banken und Versicherungen: Bilanzsumme und Beitragseinnahmen.

Veränderte IT-Sourcing-Strategien durch die digitale Transformation

Die Digitalisierung ist das Top-Thema auf der Strategie-Agenda der meisten Unternehmen, verlangt Fachbereichen und der IT aber auch einiges ab. Längst geht es nicht mehr nur darum, interne Prozesse zu digitalisieren und effizienter zu machen – etwa Dokumente digital anzulegen und zu speichern. Digitale Technologien haben mittlerweile einen viel größeren Impact auf Unternehmen, unter anderem weil ganze Prozessketten digitalisiert und miteinander vernetzt und Produktentwicklungsprozesse digitalisiert und deutlich verkürzt werden. Infolgedessen können ganz neue digitale Produkte, Services und Geschäftsmodelle auf der Basis von Daten und Technologien entwickelt werden.

Junge Digital-native-Unternehmen wie etwa FinTechs, aber auch Plattformanbieter und die Tech-Giganten Alphabet, Amazon, Apple, Meta und Microsoft haben die Möglichkeiten der Digitalisierung bereits vor Jahren erkannt und erzeugen einen hohen Handlungsdruck bei vielen der etablierten Unternehmen, nun ebenfalls Fortschritte bei der Digitalisierung respektive beim Eintritt in neue Märkte zu machen.

Für deutsche Unternehmen keine leichte Hürde, wie etwa der Digital Economy and Society Index zeigt: Zwar wird der Digitalisierungsgrad von Deutschland im Vergleich aller 27 EU-Mitgliedstaaten als leicht überdurchschnittlich eingestuft, jedoch befindet man sich nur auf Rang 13. Neben Themen wie dem späten und langsamen Glasfaserausbau ist der ausgeprägte IT-Fachkräftemangel ein weiterer Grund für den zähen Fortschritt der Digitalisierung. Aber auch die in Deutschland gelebte Ingenieurskultur, die einen Fokus auf Präzision und Perfektion legt, stellt ein Hemmnis dar, da sie in einem gewissen Konflikt mit den Prinzipien und Herangehensweisen digitaler Lösungen bezüglich Agilität, Geschwindigkeit und Fehlerkultur steht. Diese Erkenntnis ist nicht neu, aber Covid-19 hat den digitalen Rückstand nochmals besonders verdeutlicht.

75 Prozent
der CIOs setzen in den Jahren 2023 und 2024 einen Investitionsschwerpunkt auf die IT-Modernisierung.

Unternehmen möchten diesen Zustand daher ändern und investieren nun stärker als in den Jahren vor 2020 in die Digitalisierung und IT-Modernisierung: Laut der Lünendonk®-Studie 2022 „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland" setzen 75 Prozent der CIOs in den Jahren 2023 und 2024 einen Investitionsschwerpunkt auf die IT-Modernisierung, um die Basis für eine moderne Organisation zu schaffen. Ebenso investieren 65 Prozent stark in Data Analytics, um Daten besser zu nutzen, dadurch Effizienzen zu schaffen oder diese zu monetarisieren. Gleichzeitig fokussiert sich mehr als jedes zweite Unternehmen auf die Cloud-Transformation und setzt in hohem Maße auf die Digitalisierung der kundenzent-

rischen Prozesse. Anstatt sich „nur" zu digitalisieren, durchleben Unternehmen nun eine digitale Transformation, wodurch sich die gesamte Organisation wandelt.

Infolgedessen müssen sich Unternehmen unweigerlich mit ihrer IT-Sourcing-Strategie beschäftigen – also mit der Art und Weise, wie sie IT-Leistungen wie IT-Infrastruktur und Business-Software beschaffen. In der vorliegenden Lünendonk®-Studie berichten 92 Prozent der befragten Anwenderunternehmen, dass die zunehmende Digitalisierung ihrer Geschäftsmodelle sehr oder eher große Auswirkungen auf die IT-Sourcing-Strategie hat. Welche Auswirkungen das konkret sind, wird in den folgenden Kapiteln beleuchtet.

PROZESSE WERDEN AUTOMATISIERT

Ein wichtiger Grund, warum Unternehmen die Digitalisierung vorantreiben, ist das Potenzial zur Automatisierung von Geschäfts- und IT-Prozessen. Technologien wie Robotic Process Automation (RPA) und Process Mining befähigen Unternehmen, ihre Prozesse transparent zu machen und zu automatisieren, wodurch Mitarbeitende von repetitiven Aufgaben entbunden und Kapazitäten für attraktivere Tätigkeiten mit mehr Wertschöpfung frei werden. Durch die Verknüpfung mit Künstlicher Intelligenz (KI) wird zudem der Weg zur intelligenten Automatisierung geebnet, bei der die KI Entscheidungsfindungen unterstützt. Um dieses Potenzial ausschöpfen zu können, sind jedoch miteinander vernetzte End-to-End-Prozesse notwendig, da die durchgängige Automatisierung ansonsten an Systemgrenzen scheitert und nur innerhalb von Silos möglich ist. 78 Prozent der IT-Verantwortlichen werden daher laut der Lünendonk®-Studie „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland" ihr IT-Budget für Prozessoptimierungen von 2022 auf 2023 erhöhen. Die Folgen sind auch im IT-Sourcing ersichtlich: Für knapp neun von zehn Unternehmen (89 %) hat der zunehmende Automatisierungsgrad große Auswirkungen auf die Ausgestaltung ihrer IT-Sourcing-Strategien.

78 Prozent
der IT-Verantwortlichen werden ihr IT-Budget für Prozessoptimierungen für 2023 erhöhen.

DIE CLOUD HAT EINEN STARKEN EINFLUSS AUF DIE BESCHAFFUNG VON IT-SERVICES

Einen ähnlich hohen Einfluss auf das IT-Sourcing hat die zunehmende Nutzung von Cloud-Services. Durch die Verlagerung von IT-Infrastruktur und Anwendungen in die Private oder Public Cloud und die Nutzung derer Technologien und Features ergeben sich für Unternehmen neue Möglichkeiten, um an Agilität, Flexibilität und Innovationskraft zu gewinnen und Kosten zu reduzieren. Für 84 Prozent aller Unternehmen haben Cloud-Services daher einen starken Einfluss auf ihre IT-Sourcing-Strategie. Unter den befragten Handelsunternehmen sind es nur 69 Prozent, bei den übrigen Branchen hingegen weit mehr als 80 Prozent der Unternehmen. Wie viele Unternehmen eine Cloud-only-, eine Cloud-first- oder eine hybride Strategie verfolgen, wird im folgenden Kapitel aufgezeigt.

VERÄNDERTE IT-SECURITY-ANFORDERUNGEN ERFORDERN NEUE IT-SOURCING-STRATEGIEN

Im Zuge des steigenden Digitalisierungsgrades in Unternehmen gewinnt auch die IT-Security an Bedeutung, da in den vergangenen Jahren die Zahl der Hackerangriffe signifikant zugenommen hat und ein weiterer Anstieg zu erwarten ist. Diese veränderten IT-Security-Anforderungen haben ebenfalls einen hohen Einfluss auf das IT-Sourcing. 69 Prozent – der höchste Wert unter den Antworten – der Befragten sehen große Auswirkungen auf ihre IT-Beschaffungsstrategie, weitere 18 Prozent zumindest eher große Auswirkungen.

Auch müssen Unternehmen durch die Nutzung der Cloud ihre Security-Prozesse anpassen. Laut der Lünendonk®-Studie 2022 „Von Cyber Security zur Cyber Resilience" hat für 62 Prozent der Befragten der stärkere Bezug von Cloud-Services zur Folge, dass mehr in die IT-Sicherheit investiert werden muss. Grund dafür ist, dass viele Unternehmen auf eine hybride IT-Landschaft setzen und dadurch die Komplexität zunimmt. Die Umstellung auf eine Cloud-native-Softwareentwicklung stellt ein weiteres Security-Risiko dar. Dennoch gehen 61 Prozent der Unternehmen davon aus, dass durch die Cloud das IT-Sicherheitsniveau steigt.

61 Prozent
gehen davon aus, dass durch die Cloud das IT-Sicherheitsniveau steigt.

KEIN EINHEITLICHES BILD BEI DER S/4HANA-UMSTELLUNG

Eines der dringendsten und wichtigsten Themen für SAP-Kunden ist die Umstellung auf S/4HANA. Schließlich ist das Wartungsende der bisherigen Produktversion R/3 beziehungsweise der Business Suite 7, welche die meisten der über 300.000 SAP-Kunden nutzen, auf das Jahr 2027 angesetzt respektive kann bis 2030 verlängert werden.

S/4HANA soll dabei den digitalen Kern moderner Unternehmen darstellen und den Weg für eine bessere Datenbasis ebnen, um digitale und datenbasierte Geschäftsmodelle sowie die Digitalisierung im Allgemeinen voranzutreiben. Von diesem Versprechen sind jedoch noch nicht alle Unternehmen überzeugt, sodass sich bislang (Stand Q2 2022) „nur" rund 20.000 Kunden für S/4HANA entschieden haben, was immerhin ein Anstieg von rund 15 Prozent gegenüber dem Vorjahr ist. Mit dem Business-Transformation-as-a-Service-Angebot „RISE with SAP" versucht SAP nun, die Komplexität bei der S/4HANA-Umstellung zu reduzieren.

So wirkt sich für die Hälfte der Studienteilnehmer die ERP-Umstellung auf S/4HANA stark auf ihre IT-Sourcing-Strategie aus, während die andere Hälfte nur einen mittleren bis geringen Einfluss verspürt. Die Studienteilnehmer aus dem Mittelstand verspüren dabei einen etwas höheren Handlungsdruck als die Konzerne. Allerdings muss bei dieser Frage auch berücksichtigt werden, dass nicht alle befragten Unternehmen auch die SAP-ERP-Software im Einsatz haben, weshalb das Thema für einen großen Teil der Befragten keine Relevanz hat.

NACHHALTIGKEIT IST NOCH VON GERINGER BEDEUTUNG, ENTWICKELT SICH ABER DYNAMISCH

Eine überraschend geringe Rolle für die Ausgestaltung der IT-Sourcing-Strategie spielen ökologische Aspekte im IT-Betrieb. Zwar haben für 34 Prozent der Unternehmen Nachhaltigkeitsthemen einen hohen Einfluss auf die IT-Sourcing-Strategie, allerdings sehen 45 Prozent derzeit nur geringe Auswirkungen.

Diese Sichtweise überrascht etwas, da durch die deutlich gestiegene gesellschaftliche Relevanz von Nachhaltigkeitsthemen, aber auch durch die neuen ESG-Berichtspflichten im Zuge der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), die für viele Unternehmen ab 2024 respektive 2025 gilt, Nachhaltigkeit deutlich an Relevanz gewinnt. Vor allem der Reduzierung der CO_2-Emmissionen (Dekarbonisierung) kommt im Zuge des Klimawandels, des steigenden Verbrauchs von Rechenzentrumsleistungen und der Energiekrise eine große Bedeutung zu. So kommt die Lünendonk®-Studie 2022 „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland", bei der jedoch deutlich mehr Großunternehmen befragt wurden, auch zu einem etwas anderen Ergebnis: Zwar haben derzeit laut der Studie erst 6 Prozent der Unternehmen für ihre IT eine Nachhaltigkeitsstrategie ausgerollt, 24 Prozent sind aber mitten im Roll-out und weitere 48 Prozent planen die Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie.

DIE DIGITALISIERUNG SOWIE DIE STEIGENDEN ANFORDERUNGEN AN DIE IT-SECURITY HABEN STARKE AUSWIRKUNGEN AUF DIE SOURCING-STRATEGIEN

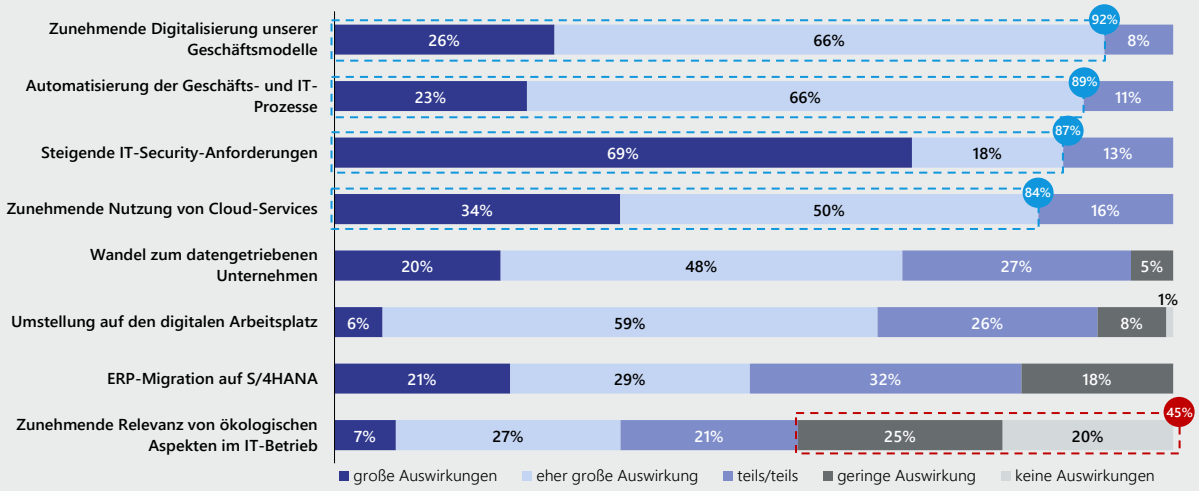


Abb. 2: Frage: Inwieweit beeinflussen die folgenden Themen die IT-Sourcing-Strategien Ihres Unternehmens?; Skala von 1=„keine Auswirkung" bis 5 = „große Auswirkungen"; Alle Teilnehmer; n = 122

Die Ergebnisse der Lünendonk®-Studie 2022 „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland" werden durch die Lünendonk®-Studie 2022 „Future of IT" gestützt: Demnach haben 56 Prozent der befragten Großunternehmen und Konzerne in der IT bereits ökologi-

sche Nachhaltigkeitsziele für sich definiert. Digitale Technologien werden etwa genutzt, um den Ressourcen- und Materialeinsatz sowie die Supply Chain zu optimieren, Prozesse zu verschlanken und Transparenz bezüglich des CO_2-Ausstoßes zu erhalten.

Der Branchenvergleich zeigt jedoch, dass für Unternehmen aus der Handelsbranche das Thema Nachhaltigkeit derzeit nur einen geringen Impact auf ihre IT-Sourcing-Strategie hat, während der Einfluss bei Banken und Versicherungen überdurchschnittlich hoch ist.

EIGENE FÄHIGKEITEN ZUR UMSETZUNG VON IT-SOURCING-PROJEKTEN WERDEN HOCH EINGESCHÄTZT

Trotz der zahlreichen Herausforderungen rund um Digitalisierung, IT-Modernisierung und Cloud-Transformation sieht sich die große Mehrheit der Studienteilnehmer gut darauf vorbereitet, IT-Sourcing-Projekte erfolgreich zu planen und umzusetzen.

Allerdings schätzen jeweils 25 Prozent der befragten Energieunternehmen und Krankenkassen ihre Umsetzungsstärke mittelmäßig und damit unterdurchschnittlich ein. Ebenso schätzen 17 Prozent der mittelständischen Unternehmen mit einem Umsatz von bis zu 500 Millionen Euro ihre Fähigkeit, IT-Sourcing-Projekte erfolgreich durchzuführen, als mittelmäßig ein.

DIE MEISTEN UNTERNEHMEN SEHEN SICH IN DER LAGE, IT-SOURCING-PROJEKTE ERFOLGREICH DURCHZUFÜHREN

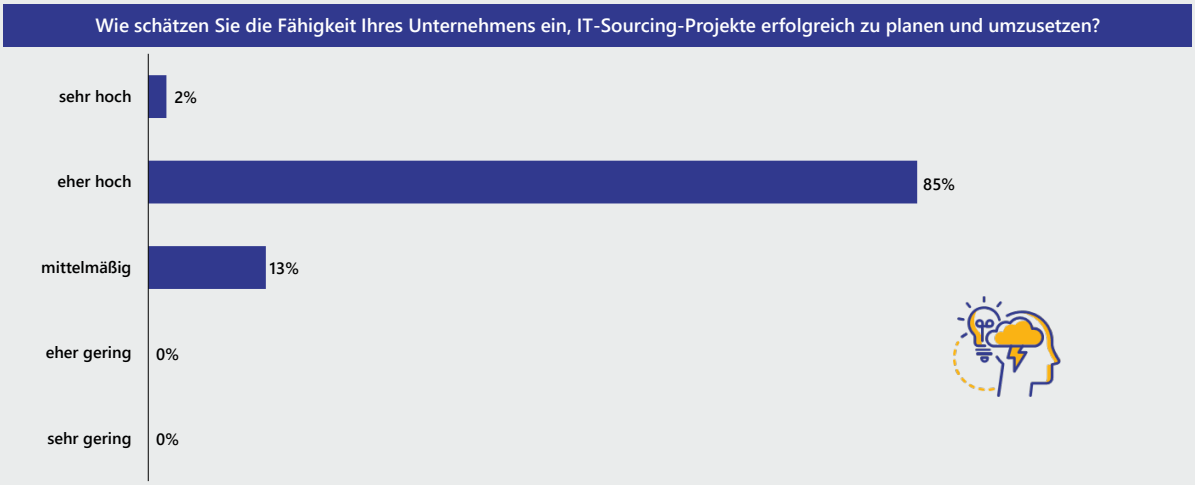


Abb. 3: Frage: Wie schätzen Sie die Fähigkeit Ihres Unternehmens ganz allgemein ein, IT-Sourcingprojekte erfolgreich zu planen und umzusetzen?; Alle Teilnehmer; n = 122

Cloud-Strategien und deren Auswirkungen auf das IT-Sourcing

Die Cloud hat im Zuge der Digitalisierung, der IT-Modernisierung und der Entwicklung neuer digitaler Geschäftsmodelle, Produkte und Services stark an Bedeutung gewonnen und, wie das vorherige Kapitel gezeigt hat, infolgedessen entsprechend große Auswirkungen auf die IT-Sourcing-Strategien der untersuchten Unternehmen.

Laut der Lünendonk®-Studie 2021 „Cloud-native Software Development" setzen Unternehmen vor allem bei der Produktentwicklung und IT-Modernisierung auf die Cloud, genauer auf Cloud-native-Technologien wie Infrastructure as Code (IaC), Container oder Service Mesh. Davon versprechen sich die befragten Digital-Manager und -Managerinnen unter anderem, ihre IT zu modernisieren, an Innovationsstärke zu gewinnen oder Softwarelösungen in hoher Geschwindigkeit und ohne den Aufbau teurer eigener IT-Infrastruktur zu entwickeln, um in möglichst kurzer Zeit die Prozessdigitalisierung und Kundenzentrierung voranzutreiben. Gerade die Public Cloud bietet dazu ganz neue Möglichkeiten hinsichtlich Performance, Skalierbarkeit, Kosten und Schnittstellenoffenheit. Aber auch die Methodik der Softwareentwicklung wird sich stark verändern, da Entwicklerinnen und Entwickler mittlerweile auf ein riesiges Angebot an Tools und Entwicklungsumgebungen aus der Public Cloud zurückgreifen und damit die eigene Innovationskraft steigern können.

97 Prozent
der Befragten verfolgen bereits eine klar definierte Cloud-Strategie.

Um ein genaueres Bild über Ziele und Erwartungen durch den Bezug von Cloud-Services zu erhalten, wurden die Studienteilnehmer zunächst gefragt, welche grundsätzliche Cloud-Strategie sie verfolgen. 97 Prozent der befragten großen mittelständischen Unternehmen und Konzerne verfolgen bereits eine klar definierte Cloud-Strategie. Weitere 2 Prozent planen die Entwicklung und Implementierung einer Cloud-Strategie in den kommenden zwei Jahren und nur 1 Prozent möchte sich nicht auf eine Cloud-Strategie festlegen.

CLOUD ONLY IST DIE AUSNAHME

13 Prozent der Unternehmen sind bereits sehr weit mit ihrer Cloud-Transformation und nutzen eine Cloud-only-Strategie, sodass ausschließlich Cloud-Services bezogen werden und „on Premise" gar keine Rolle mehr spielt. Unter den Unternehmen aus der Größenordnung von über 1 Milliarde Euro Umsatz verfolgt sogar jedes fünfte Unternehmen (21 %) eine Cloud-only-Strategie.

CLOUD FIRST: SO VIEL CLOUD WIE MÖGLICH, SO WENIG ON PREMISE WIE NÖTIG

45 Prozent der Unternehmen verfolgen dagegen eine Cloud-first-Strategie, das heißt, sie bevorzugen zwar grundsätzlich Cloud-Lösungen, jedoch nutzen sie für bestimmte Anwendungsfälle weiterhin On-Premise-Lösungen.

Cloud first wird dabei von größeren Unternehmen präferiert: 53 Prozent der Studienteilnehmer mit einem Umsatz von über 1 Milliarde Euro setzen darauf. Bei Unternehmen mit einem Umsatz von über 500 Millionen bis 1 Milliarde Euro liegt der Anteil bei 51 Prozent. Dagegen verfolgen nur 36 Prozent der mittelständischen Unternehmen mit einem Umsatz von bis zu 500 Millionen Euro eine Cloud-first-Strategie.

Zwar bringt die Cloud, wie zu Beginn des Kapitels aufgezeigt, eine Vielzahl von Vorteilen und Möglichkeiten mit sich, jedoch ist sie nicht für alle Anwendungsfälle geeignet. Bei Use Cases mit besonders sensiblen Daten – etwa personenbezogenen Daten – oder bei Anwendungen mit sehr hohen Anforderungen an die Reaktionszeit und Verfügbarkeit von IT-Systemen in der Operational IT (z. B. im Shop Floor oder bei Medizintechnik) erfüllen Cloud-Lösungen nicht immer die Anforderungen. Auch müssen in Branchen wie dem Finanzdienstleistungs- oder dem Energiesektor regulatorische Anforderungen erfüllt werden, wodurch die Nutzung der Cloud für bestimmte Anwendungsfälle nicht infrage kommt.

39 Prozent
der Unternehmen verfolgen einen Cloud-too-Ansatz.

CLOUD TOO: DIE IT WIRD HYBRID

Noch mehr Entscheidungsfreiraum nehmen sich 39 Prozent der Teilnehmerunternehmen, indem sie einen Cloud-too-Ansatz verfolgen. Jedes zweite Unternehmen der Umsatzklasse von 100 bis 500 Millionen Euro verfolgt diese Strategie.

Im Branchenvergleich streben Industrieunternehmen häufiger eine Cloud-too-Strategie an als Unternehmen anderer Branchen. Bei einer Cloud-too-Strategie werden Anwendungen oder Kapazitäten in die Cloud verlagert oder es wird Software as a Service (SaaS) bezogen; grundsätzlich gibt es aber keine Präferenz gegenüber der Cloud, sondern es wird situativ entschieden – also ein hybrider Ansatz. Im Branchenvergleich streben Industrieunternehmen häufiger eine Cloud-too-Strategie an als Unternehmen anderer Branchen und setzen damit weiterhin für bestimmte Anwendungen auf „on Premise". Das hängt unter anderem mit sehr spezifischen Anforderungen an Reaktionszeiten, Cyber Security und Verfügbarkeit von IT-Systemen in der Operational IT zusammen – zum Beispiel im Shop Floor.

DIE CLOUD IST ALTERNATIVLOS

99 Prozent der untersuchten Unternehmen verfolgen bereits eine Cloud-Strategie beziehungsweise planen eine solche, nur 1 Prozent wird auch in Zukunft nur sehr ausgewählte Cloud-Services nutzen. Dieser Anstieg wird auch durch den KPMG-Cloud-Monitor bestätigt:

Demnach nutzten 2012 nur 37 Prozent der Unternehmen irgendeine Form von Cloud Computing, während der Anteil 2022 bei 84 Prozent liegt.

Die Ergebnisse zeigen aber auch sehr klar, dass die eingeschlagenen Cloud-Strategien der untersuchten Unternehmen in der Konsequenz unweigerlich zu Hybrid- und Multi-Cloud-Prozessen führen werden, die es entsprechend zu steuern gilt.

NAHEZU ALLE UNTERNEHMEN NUTZEN DIE CLOUD

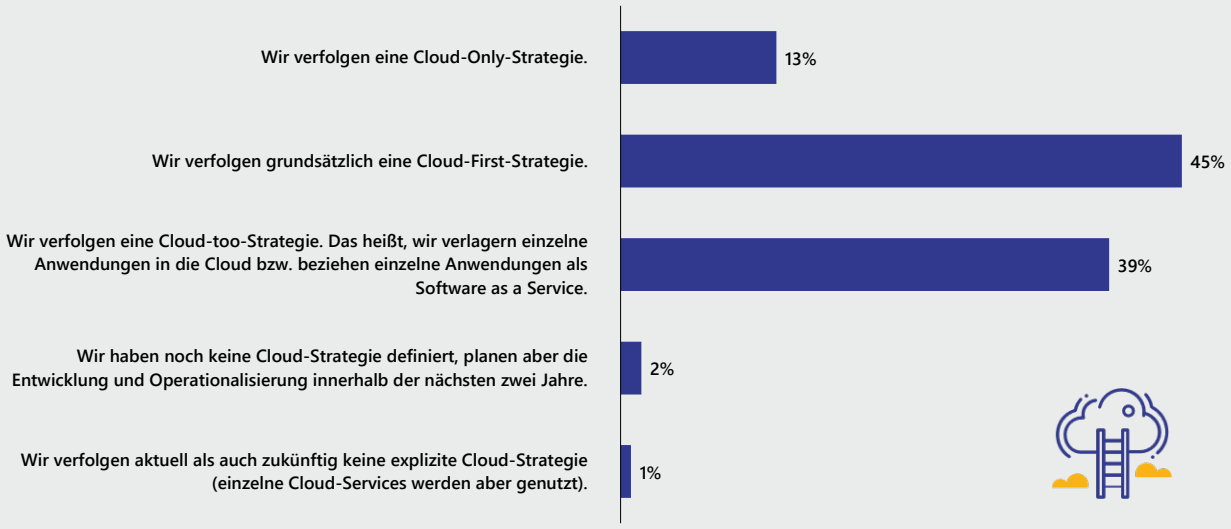


Abb. 4: Frage: Welche Art von Cloud-Strategie verfolgt Ihr Unternehmen?; Alle Teilnehmer; n = 119

VIELE UNTERNEHMEN SIND BEIM TEILEN IHRER DATEN MIT DER CLOUD NOCH VORSICHTIG

Wenn es um die Speicherung von Daten in der Cloud – vor allem in der Public Cloud – geht, werden besondere Anforderungen an die Verarbeitung personenbezogener Daten gestellt. So müssen personenbezogene Daten laut Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) und EU-Datenschutz-Grundverordnung (EU-DSGVO) besonders geschützt werden, andernfalls drohen Bußgelder. Gleichzeitig bestehen vor allem in Deutschland weiterhin Vorbehalte gegenüber der Datenspeicherung in den Public Clouds der Hyperscaler – vor allem weil der Zugriff US-amerikanischer Behörden auf Unternehmens- und Kundendaten möglich ist.

Um Unternehmen in Zukunft wieder einen rechtssicheren Rahmen bei der Übertragung von Daten an US-amerikanische Public-Cloud-Provider zu bieten, wurden in der Vergangenheit bereits mehrere Abkommen aufgesetzt. Bereits 2016 wurde jedoch das Safe-Harbour-Abkommen zwischen der EU und den USA als unzureichend bewertet. Auch das Folgeabkommen, der US Privacy Shield, wurde 2020 vom Europäischen Gerichtshof

im Zuge des Schrems-II-Urteils für rechtsungültig erklärt. Eine endgültige rechtliche Lösung wurde seitdem nicht erwirkt. So schätzt derzeit nur jedes dritte (33 %) befragte Unternehmen seine Bereitschaft, Daten in der Cloud zu teilen beziehungsweise in der Public Cloud bereitzustellen, als sehr oder eher hoch ein.

Zukünftig soll dieser Wert aber auf 51 Prozent steigen, was grundsätzlich für eine weiter steigende Akzeptanz der Datenspeicherung in der Cloud und eine geringere Risikoeinschätzung, aber auch für die Notwendigkeit der Cloud zur Erreichung von Digitalisierungszielen spricht. Ein größeres Vertrauen in die künftige Datenspeicherung in der Cloud unter den Befragten mag auch damit zusammenhängen, dass US-Präsident Biden und EU-Kommissionspräsidentin von der Leyen im März 2022 erklärten, dass eine neue transatlantische Vereinbarung zum Datenverkehr angestrebt wird. Innerhalb der EU wurde bereits mit dem Data Governance Act (DGA) ein Gesetz auf den Weg gebracht, wodurch der Datenaustausch von Unternehmen und datengetriebene Geschäftsmodelle gefördert werden sollen, indem technische Hindernisse abgebaut und eine sichere Infrastruktur bereitgestellt wird. Der DGA tritt Mitte 2023 in Kraft.

33 Prozent

der Unternehmen haben eine sehr hohe oder hohe Bereitschaft, Daten in der Cloud zu teilen.

SOUVERÄNE CLOUDS: HYPERSCALER REAGIEREN AUF DIE SKEPSIS BEI DER DATENSPEICHERUNG IN DER PUBLIC CLOUD MIT KOOPERATIONEN

Ferner reagieren die US-amerikanischen Hyperscaler (AWS, Google Cloud, Microsoft) auf die datenschutzrechtlichen Bedenken ihrer EU-Kunden, indem sie den Betrieb der Cloud-Rechenzentren und damit auch die Verantwortung für die Daten ausgewählten IT-Dienstleistern überlassen. Die Kundendaten verbleiben bei solchen souveränen Cloud-Plattformen in der EU und es erfolgt eine Trennung von den globalen Rechenzentren der Hyperscaler. In Deutschland haben beispielsweise SAP und Arvato Systems eine Partnerschaft für eine souveräne Cloud-Plattform im öffentlichen Sektor angekündigt. In Frankreich kündigten Capgemini und Orange das Joint Venture „Bleu“ für den Betrieb der Microsoft-Azure-Cloud an, das ab Ende 2022 Cloud-Services anbietet. Vor allem für regulierte Branchen und den öffentlichen Sektor sind solche Modelle von hohem Interesse. Darüber hinaus investieren die Hyperscaler in den Aufbau neuer Cloud-Rechenzentren in der EU, um ihren Kunden zuzusichern, dass ihre Daten ausschließlich im EU-Raum gespeichert und verarbeitet werden. Mit solchen Strategien sind zwar die grundsätzlichen Datenschutzbedenken nicht vollends ausgeräumt, aber dennoch wird das Risiko für einen großen Teil der Unternehmen kalkulierbarer.

Die steigende Bereitschaft zur Speicherung der Daten in der Cloud kann aber auch damit zusammenhängen, dass technische und organisatorische Maßnahmen wie Pseudonymisierung und die Verschlüsselung von Daten verstärkt genutzt und die Interoperabilität zwischen den Public-Cloud-Anbietern bei Multi-Cloud-Szenarien stetig besser wird.

Allerdings ist das Risiko für 12 Prozent der Befragten aus den untersuchten mittelständischen Unternehmen mit Umsätzen bis 500 Millionen Euro immer noch so groß, dass sie sich auch in Zukunft keine Datenspeicherung in der Cloud vorstellen können. Hier zeigt sich eine weitere Herausforderung bei der Cloud-Transformation: So fehlen gerade im Mittelstand im Gegensatz zu Großunternehmen und Konzernen besonders viel Know-how und Skills in den IT-Abteilungen für Themen wie Cloud-Strategie, Risikomanagement, Provider-Steuerung oder IT-Service-Management.

DIE BEREITSCHAFT, DATEN IN DER CLOUD ZU TEILEN, SOLL IN ZUKUNFT STEIGEN

Wie schätzen Sie in Ihrem Unternehmen die Bereitschaft ein, Daten in der (Public) Cloud zu teilen?

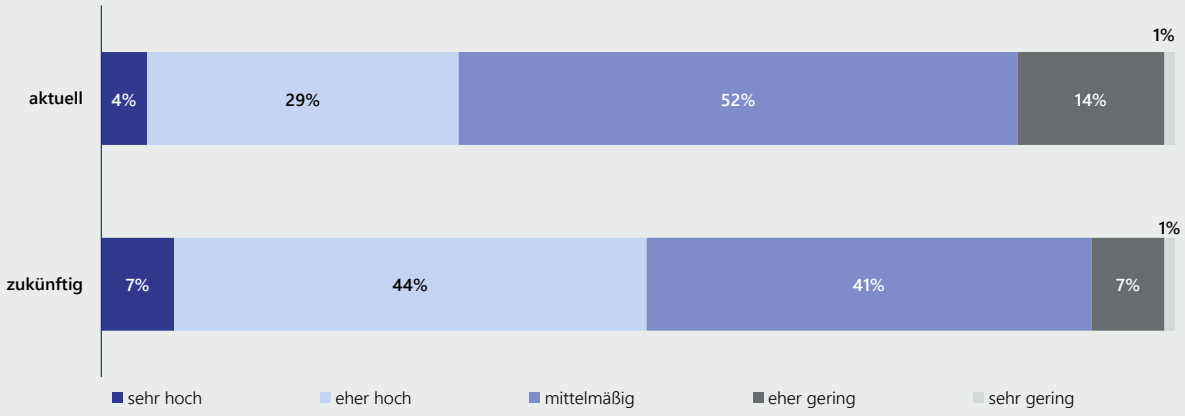


Abb. 5: Frage: Wie schätzen Sie in Ihrem Unternehmen die Bereitschaft ein, Daten in der Cloud zu teilen bzw. Daten in der Public Cloud zur Nutzung bereitzustellen? (aktuell versus zukünftig)?; Skala von 1=„sehr gering“ bis 5 = „sehr hoch“; Alle Teilnehmer; n = 119

CLOUD-EXIT-STRATEGIEN SIND NOCH DIE AUSNAHME

Um die Cloud unternehmensweit zu nutzen und alle regulatorischen und selbst auferlegten Governance-Anforderungen zu erfüllen, haben zwar 68 Prozent der Unternehmen in ihrer Sourcing-Strategie alle aus ihrer Sicht wesentlichen Aspekte rund um die Nutzung von Cloud-Services festgelegt; das gilt allerdings überwiegend für die untersuchten Großunternehmen und Konzerne. Nur in jedem zweiten befragten mittelständischen Unternehmen sind entsprechende Regelungen zur Cloud-Nutzung vorhanden. Immerhin planen die meisten der mittelständischen Unternehmen die Erstellung einer explizierten Cloud-Sourcing-Strategie.

Interessant wird es auch bei Thema Exit-Strategie. Nur 14 Prozent haben tatsächlich eine explizite Exit-Strategie definiert, wie und unter welchen Voraussetzungen ein Wechsel von einem Hyperscaler oder SaaS-Anbieter zum anderen erfolgt. Da bei der Verlagerung von IT-Infrastruktur und Daten zu einem Cloud-Anbieter zunächst eine hohe Abhängigkeit ent-

steht, gilt es, diese im Rahmen eines Risikomanagements zu steuern. So arbeiten bereits viele Unternehmen mit mehr als einem Cloud-Provider respektive Hyperscaler zusammen. Ein wichtiger Aspekt bei Exit-Strategien ist oft noch die Interoperabilität zwischen den einzelnen Public-Cloud-Hyperscalern. Beispielsweise beim Thema Cloud-native respektive Serverless Computing besteht eine hohe Abhängigkeit zu dem jeweiligen Hyperscaler, bei dem die für die Anwendung benötigte IT-Infrastruktur läuft. Muss im Laufe des Softwarelebenszyklus der IT-Infrastrukturanbieter gewechselt werden, ist das bisher nicht ohne weiteres möglich. Gleiches gilt, wenn einzelne Workloads eines Geschäftsprozesses in mehreren Cloud-Deployments unterschiedlicher Anbieter betrieben werden und je nach Situation flexibel der Anbieter gewechselt werden muss – weshalb sich Multi-Cloud-Szenarien immer mehr durchsetzen.

Die geringe Zahl der Unternehmen, die über eine Exit-Strategie verfügen, überrascht daher. Alarmierend ist, dass 61 Prozent der Unternehmen nicht einmal planen, eine explizite Exit-Strategie zu entwickeln – wobei diejenigen Unternehmen mit einer Cloud-only- oder Cloud-first-Strategie deutlich häufiger bereits eine Exit-Strategie haben oder sie zum Zeitpunkt der Interviews formulieren.

EIN GROSSTEIL DER STUDIENTEILNEHMER HAT (NOCH) KEINE EXPLIZITE EXIT-STRATEGIE FÜR DEN WECHSEL VON CLOUD-ANBIETERN

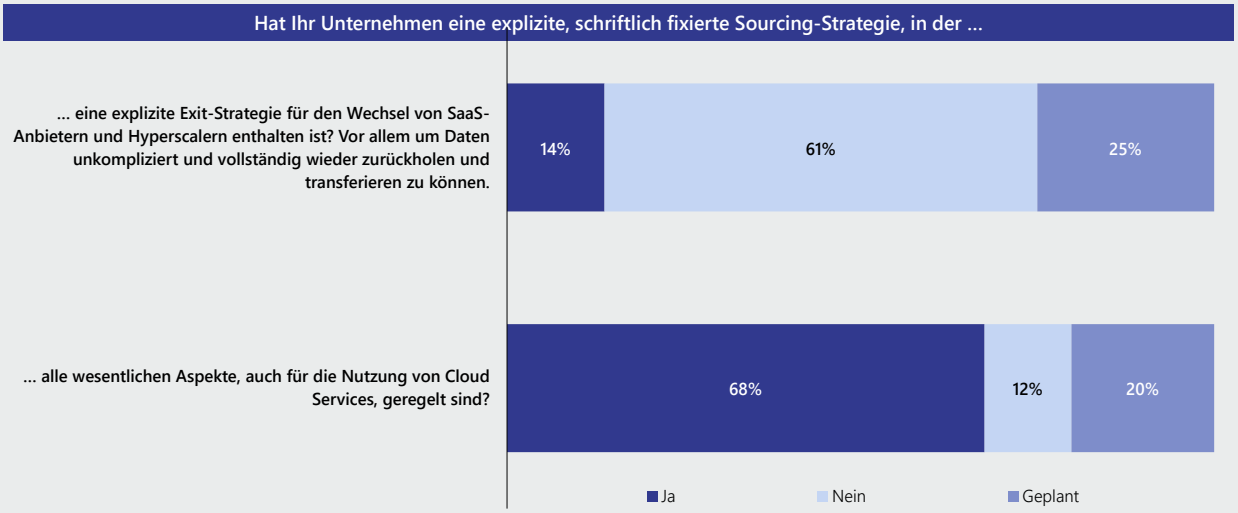


Abb. 6: Frage: Hat Ihr Unternehmen eine explizite, schriftlich fixierte Sourcing-Strategie, in der ...; Alle Teilnehmer; n = 114

HYPERSCALER HABEN EINE STARKE MARKTMACHT

Die Hyperscaler dominieren den Cloud-Markt. Laut Synergy Research Group lag der weltweite Marktanteil für Infrastrukturservices (IaaS) und Entwicklungsumgebungen (PaaS) von AWS im vierten Quartal 2021 bei rund 33 Prozent. Azure folgt mit 22 Prozent und Google Cloud

mit 10 Prozent. Insgesamt vereinen die drei Schwergewichte somit über 60 Prozent des 178-Milliarden-US-Dollar-Marktes. Da der Markt weiterhin wächst, investieren Cloud-Anbieter stark: Auf rund 180 Milliarden Dollar schätzt das Analysehaus das Investitionsvolumen der Anbieter im Jahr 2021. Microsoft und Google investieren jedes Quartal sogar zwischen 5 und 10 Milliarden Dollar, Marktführer AWS zwischen 10 und 20 Milliarden Dollar.

Das rasante Wachstum der Cloud-Provider zeigt, dass deren Leistungen und Angebote überzeugen und die Cloud ein wesentliches Element der digitalen Transformation darstellt. So geht es den Unternehmen laut Lünendonk®-Studie 2021 „Cloud-native Software Development" beim Cloud-Sourcing nicht mehr überwiegend um Kostenaspekte, sondern vor allem um die Nutzung der Innovationsstärke der Cloud-Anbieter, um dadurch wiederum eigene Innovationen in Form von Softwareprodukten und Prozessdigitalisierungen zu entwickeln.

MIT DEM PROVIDER-LOCK-IN UMGEHEN

Unternehmen müssen somit zwischen Innovationskraft und Akzeptanz der Marktmacht abwägen und eine für sich passende Strategie finden, um eine mögliche Abhängigkeit von Cloud-Providern zu verhindern beziehungsweise abzuwägen, wie viel Abhängigkeit im Rahmen ihres Risk Managements akzeptabel ist. Dabei entscheiden sich 80 Prozent der Unternehmen dafür, gewisse Services beziehungsweise Daten gar nicht erst in die Cloud zu verlagern. Dabei geht es beispielsweise um Kundendaten, die unter die EU-DSGVO fallen, oder um besonders kritische Geschäftsdaten. Unter anderem aus diesem Grund werden sich langfristig auch Hybrid-Cloud-Szenarien durchsetzen.

64 Prozent der Unternehmen entscheiden sich jedoch auch je nach Anwendungsfall dafür, die allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB) der Hyperscaler zu akzeptieren.

Fast jedes zweite Unternehmen (46 %) schließt sich mit weiteren Unternehmen zu einer Art Verbund zusammen, um so eine stärkere Stellung in Verhandlungen zu haben. Die Zusammenarbeit mit IT-Sourcing-Beratungen nutzen 37 Prozent der Unternehmen, da diese auf die Festlegung und Verhandlung von Verträgen spezialisiert sind und somit ein ausgeprägtes Wissen zu den Besonderheiten der Cloud-Provider aufweisen.

Alternative Cloud-Anbieter, etwa aus dem europäischen Raum, kommen für nur 17 Prozent der Studienteilnehmer infrage. Der Grund für diesen doch geringen Wert dürfte darin liegen, dass die Innovationsstärke und die Services der Hyperscaler überzeugen und die europäischen Anbieter vor allem hinsichtlich der Investitionen und der Innovationskraft nicht mithalten können.

46 Prozent
der Unternehmen schließen sich mit anderen zusammen, um eine stärkere Stellung in Verhandlungen zu haben.

PREISTRANSPARENZ UND KOSTENSTEUERUNG WERDEN KONTROVERS GESEHEN

Neben einer höheren Innovationskraft sowie den Performance- und Skalierungsmöglichkeiten sind geringe und planbare Kosten ein weiterer Grund dafür, dass sich Unternehmen für die Cloud entscheiden. Doch trifft diese Erwartung auch tatsächlich zu?

ANGESICHTS DER MARKTMACHT VIELER ANBIETER NUTZT EIN GROSSTEIL DER UNTERNEHMEN DIE CLOUD NUR SELEKTIV

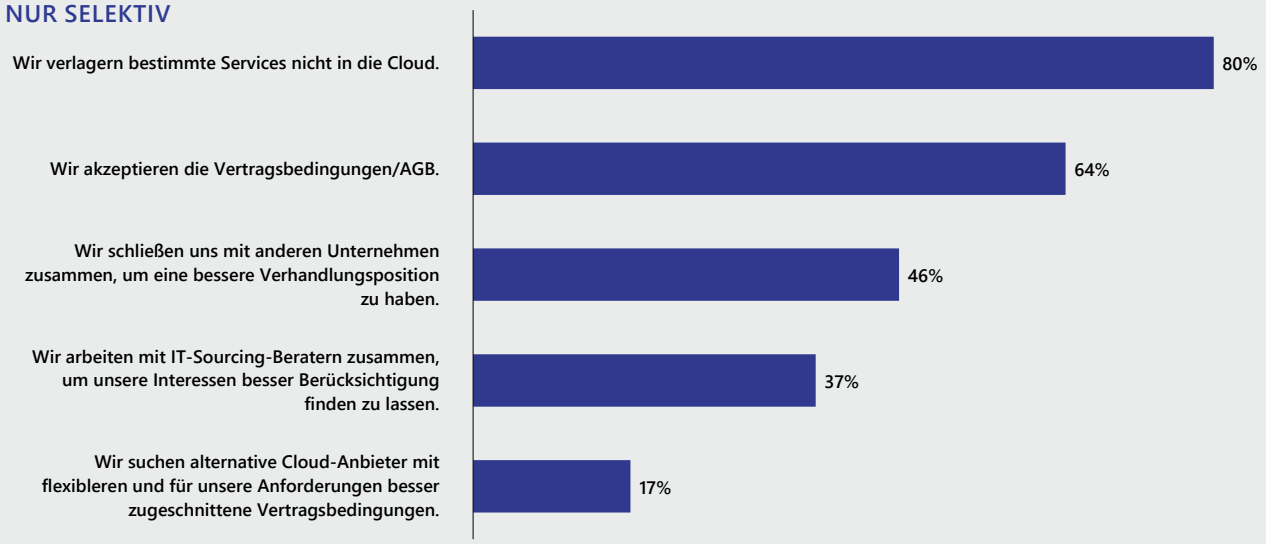


Abb. 7: Frage: Viele Cloud-Anbieter und die Hyperscaler haben eine große Marktmacht gegenüber den Kunden. Wie gehen Sie in Ihrem Unternehmen mit dieser Situation um?; Mehrfachauswahl; Alle Teilnehmer; n = 121

Größtenteils zufrieden sind die Unternehmen mit den Steuerungsmöglichkeiten zur flexiblen Nutzung von Cloud-Kapazitäten, sodass die Kosten variabel auf Pay-per-X-Basis verrechnet werden. Nur 12 Prozent der Befragten geben an, dass eine Verbrauchs- und Kostensteuerung nicht wirklich möglich ist. Interessanterweise finden sich jedoch unter den Befragten aus der Industrie überdurchschnittlich viele (19 %), die fehlende Steuerungsmöglichkeiten beklagen.

In 31 Prozent der Unternehmen herrscht hingegen bisher nur wenig Transparenz in Bezug darauf, wann und wie Cloud-Services genutzt und entsprechend verrechnet werden. Unter den Unternehmen mit einer Cloud-only-Strategie sind es sogar 40 Prozent, was auf Defizite im Provider-Management hindeutet.

Ambivalent fallen die Antworten hinsichtlich der internen Verrechnung der Cloud-Services aus. Beispielsweise gilt es bei zunehmender Digitalisierung der Geschäftsprozesse und modelle und entsprechender Nutzung von Cloud-native-Technologien, den Fachbereichen die Kosten für den IT-Infrastrukturbetrieb ihrer digitalen Lösungen zuzuordnen. Damit sollen unter anderem auch die Cloud-Kosten im Blick behalten und ein zu starker Wildwuchs bei Cloud-Anwendungen und Maverick Buying vermieden werden.

Während 14 Prozent der Befragten mit der internen Cloud-Verrechnung sehr große Probleme haben, sehen 19 Prozent in diesem Punkt überhaupt keine Schwierigkeiten. Unterschiede zwischen den Heavy Users, den Cloud-only-Unternehmen und den Unternehmen mit einer hybriden Strategie sind dabei nicht ersichtlich. Unabhängig von ihrem Cloud-Reifegrad sollten sich Unternehmen also damit befassen, wie das Controlling Cloud-Preismodelle intern abbildet. Mittlerweile bieten die Hyperscaler oder Managed-Cloud-Service-Provider auch entsprechende Tools an, sodass die Leistungsverrechnung einfacher und transparenter wird.

CLOUD-NUTZER ZEIGEN EIN GETEILTES MEINUNGSBILD HINSICHTLICH DER TRANSPARENZ DER PREISMODELLE UND PLANBARKEIT DURCH CLOUD-SERVICES

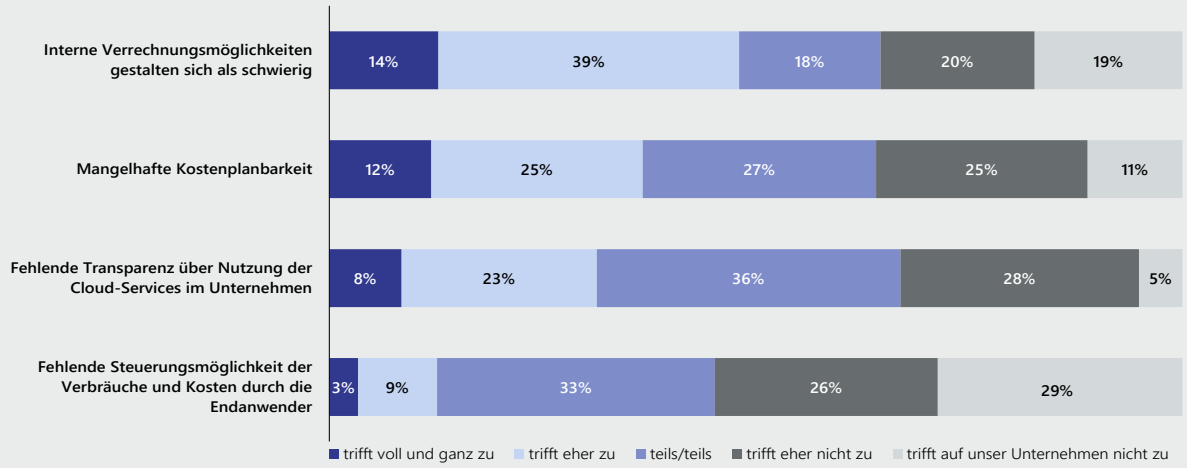


Abb. 8: Frage: Wie beurteilen Sie die Transparenz der Preismodelle verschiedener Cloud-Anbieter?; Skala von 1=„trifft auf unser Unternehmen nicht zu“ bis 5 = „trifft voll und ganz zu“; Alle Teilnehmer; n = 117

Management hybrider und multipler Cloud-Umgebungen

Die Nutzung von Cloud-Ressourcen bei gleichzeitigem Risk Management respektive regulatorischen Anforderungen führt unweigerlich zu hybriden und multiplen Strukturen im IT-Betrieb. So wurde im vorangegangenen Kapitel ersichtlich, dass 39 Prozent der untersuchten Unternehmen eine Cloud-too-Strategie und 45 Prozent eine Cloud-first-Strategie verfolgen. Gleichzeitig folgt daraus aber eine stark steigende Komplexität im Management der IT-Landschaft wie auch in der Providersteuerung und der Service-Orchestrierung.

69 Prozent der untersuchten Unternehmen setzen bereits heute auf hybride beziehungsweise multiple Cloud-Umgebungen. Unter den Unternehmen mit einer Cloud-only-Strategie liegt der Anteil erwartungsgemäß sogar bei 100 Prozent. 35 Prozent der Unternehmen mit einer Cloud-too-Strategie, die also noch gleichzeitig auf „on Premise" setzen, planen den Aufbau einer hybriden und multiplen Cloud-Umgebung, in der die unterschiedlichen Deployments integriert gesteuert werden können. Unter den befragten Handelsunternehmen geben nur 42 Prozent an, eine hybride/multiple Cloud-Umgebung zu haben; die verbleibenden 58 Prozent planen jedoch, ihre IT-Architektur umzubauen. Hingegen geben alle teilnehmenden Krankenkassen an, bereits eine hybride oder multiple Umgebung zu nutzen. Eine gewisse Skepsis gegenüber der Cloud-Transformation scheint noch im Mittelstand zu herrschen. So gaben 16 Prozent der Unternehmen mit Umsätzen bis zu einer halben Milliarde Euro an, auch für die Zukunft keine hybriden oder multiplen IT-Landschaften zu planen.

HYBRIDE UND MULTIPLE CLOUD-UMGEBUNGEN WERDEN BEREITS HÄUFIG GENUTZT - UND IN ZUKUNFT NOCH STÄRKER

Nutzen Sie für den Betrieb von Teilen Ihrer Workloads hybride oder multiple Cloud-Umgebungen?

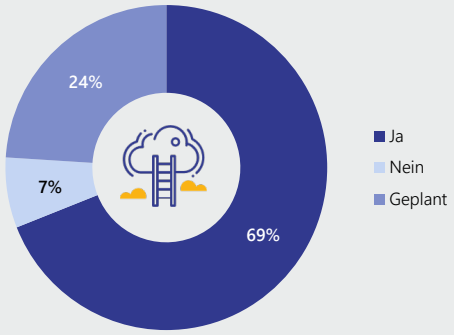


Abb. 9: Frage: Nutzen Sie für den Betrieb von Teilen Ihrer Workloads hybride oder multiple Cloud-Umgebungen?; Alle Teilnehmer; n = 113

HERAUSFORDERUNGEN HYBRIDER UND MULTIPLER CLOUD-UMGEBUNGEN

Durch die Transformation der klassischen IT hin zu Hybrid- und Multi-Cloud-Umgebungen ergibt sich eine ganze Reihe neuer Anforderungen an die IT-Steuerung. Als besonders herausfordernd erachten die Befragten die Orchestrierung der hybriden und multiplen IT-Service-Prozesse. Beispielsweise laufen Geschäftsprozesse zunehmend auf mehreren Deployment-Modellen und verteilt in den Rechenzentren unterschiedlicher Cloud-Anbieter und Managed-Service-Provider, wodurch die Komplexität im IT-Service-Management stark zunimmt. Für 70 Prozent der Befragten ist die Orchestrierung der hybriden und multiplen IT-Service-Prozesse eine sehr große und für weitere 22 Prozent noch eine eher große Herausforderung. Vor allem diejenigen aus den untersuchten mittelständischen Unternehmen berichten überdurchschnittlich häufig von Herausforderungen bei der IT-Orchestrierung, was unter anderem auf fehlende Kompetenzen und Skills im Cloud-Sourcing und auf generell kleinere IT-Abteilungen zurückzuführen ist.

Im gleichen Kontext ist es aus Sicht jedes oder jeder zweiten IT-Verantwortlichen (50 %) eine sehr große Herausforderung, integrierte Cloud-Management-Tools im IT-Service-Management einzuführen. Weitere 27 Prozent sehen dies immerhin noch als eine eher große Herausforderung an. Während es am Markt bereits eine ganze Reihe von Cloud-Management-Tools gibt, besteht die Schwierigkeit bei Hybrid- und/oder Multi-Cloud-Szenarien jedoch in der Interoperabilität der unterschiedlichen Anbieter und somit in einer integrierten Steuerung eines Geschäftsprozesses über mehrere Deployments und Cloud-Anbieter hinweg. Aber auch der Aufbau und die Steuerung einer wirkungsvollen Provider-Management-Organisation stellen die befragten IT-Verantwortlichen vor Probleme. Ein Drittel von ihnen (33 %) sieht darin eine sehr große, weitere 45 Prozent eine eher große Herausforderung, wobei die mittelständischen Unternehmen tendenziell größere Probleme beim Aufbau einer Provider-Steuerung zu haben scheinen.

50 Prozent
sehen es als sehr große Herausforderung, integrierte Cloud-Management-Tools einzuführen.

UMSETZUNG EINER CLOUD GOVERNANCE GESTALTET SICH SCHWIERIG

Ähnlich herausfordernd ist es in den befragten Unternehmen, wenn es um die Entwicklung und Operationalisierung einer Cloud Governance geht, die nachvollziehbare Regeln zur Nutzung von Cloud-Services festlegt, etwa wer über den Einsatz der Cloud entscheiden darf, wer die Übersicht über die genutzten Cloud-Services hat, wer Zugriffe und Rechte verwalten darf oder wie und wo Daten gespeichert werden. Durch eine Cloud Governance können auch Alleingänge von Fachbereichen verhindert werden, sodass sich keine Schatten-IT bildet. Ebenso sollte eine Cloud Governance interne Service Level Agreements (SLAs) und solche gegenüber externen Providern regeln. Eine Cloud Governance beinhaltet somit technische, organisatorische, betriebliche und rechtliche Ausprägungen, erfordert jedoch entsprechendes Know-how für ihre Erstellung und Implementierung. Tatsächlich

gaben 97 Prozent der Befragten an, dass die Entwicklung und Umsetzung eines Cloud Governance Framework herausfordernd ist.

CLOUD FORDERT ORGANISATORISCHE VERÄNDERUNGEN

Um die Abstimmung zwischen Fachbereichen und IT zu erleichtern oder digitale Produkte auf der Basis von Cloud-native-Technologien wie Serverless schneller zu entwickeln, beschäftigen sich viele Unternehmen damit, welche organisatorischen Anpassungen notwendig sind, um an Agilität zu gewinnen. Laut der Lünendonk®-Studie 2022 „Future of IT" möchten die meisten Unternehmen daher ihre Organisation in den kommenden Jahren zu einer Demand-Supply-Organisation umbauen und damit die klassische Trennung zwischen Business und IT aufheben. So werden laut Lünendonk-Analysen IT-Projekte in Zukunft deutlich häufiger durch crossfunktionale Teams geplant und umgesetzt. Diese Umstellung, in der IT und Business eng miteinander verzahnt sind, stellt für 85 Prozent der in die Studie einbezogenen Unternehmen aber eine Herausforderung dar. Wie die erwähnte Studie an späterer Stelle noch zeigt, ist ein systematisches Change Management daher von großer Bedeutung.

MANAGEMENT DER VERSCHIEDENEN IT-SERVICE-PROZESSE SOWIE DEFINITION EINER CLOUD-GOVERNANCE STELLEN GROSSE HERAUSFORDERUNGEN DAR

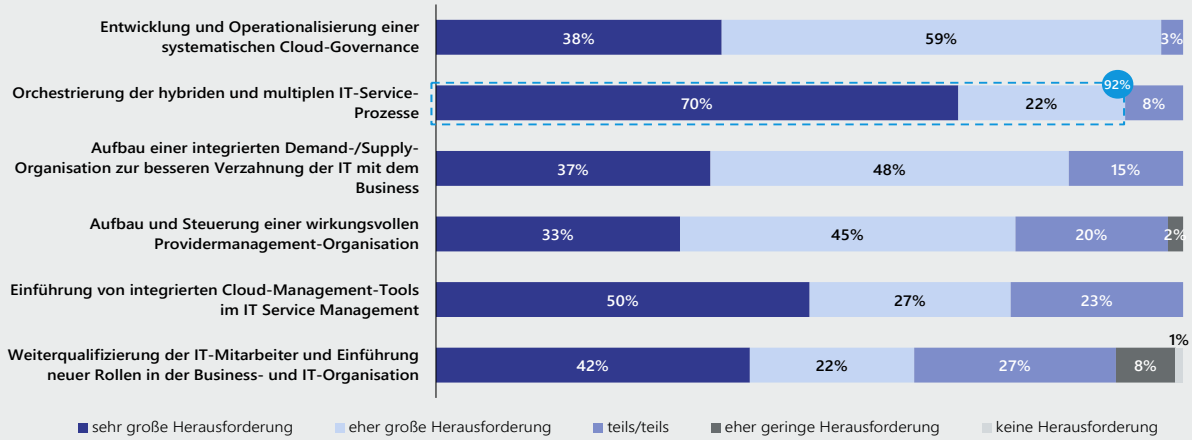


Abb. 10: Frage: Was sind die größten Herausforderungen im Management solcher hybriden und multiplen Cloud-Umgebungen?; Skala von 1 =„keine Herausforderung" bis 5 = „sehr große Herausforderung"; Alle Teilnehmer; n = 98

UNTERNEHMEN INVESTIEREN IN WEITERBILDUNG UND NEUE ROLLEN

Weiterqualifizierungsprogramme für IT-Beschäftigte zu Cloud-Themen und die Einführung neuer Rollenprofile sehen 64 Prozent der Unternehmen als Herausforderung an. Dieser etwas geringere Wert mag daran liegen, dass Weiterbildungen durch externe Angebote recht leicht eingekauft werden können, die größere Herausforderung aber im Change Management und den organisatorischen Anpassungen liegen dürfte. Diejenigen Unternehmen mit einer Cloud-only-Strategie setzen einen überdurchschnittlich starken Fokus auf Weiterbildung und organisatorische Veränderungen, ebenso wie die untersuchten Konzerne mit mehr als 1 Milliarde Euro Umsatz.

SECURITY-PROZESSE LASSEN SICH NUR SCHWER IN HYBRIDE IT-LANDSCHAFTEN INTEGRIEREN

Explizit abgefragt wurde in der Studie auch, wie ausgeprägt die Fähigkeit zur Integration der hybriden und multiplen IT-Umgebung in die Security-Prozesse eingeschätzt wird. So ermöglicht eine integrierte Gesamtsicht grundsätzlich einen besseren Überblick und eine bessere Steuerung im Vergleich zur Nutzung mehrerer losgelöster Security-Lösungen für jedes genutzte Deployment-Modell. Um einen möglichst effizienten IT-Betrieb zu gewährleisten, aber auch um Exit-Strategien bei einem Provider-Wechsel umzusetzen, setzt ein großer Teil der befragten Unternehmen auf Hybrid- und Multi-Cloud-Betreibermodelle und lässt die Prozesse somit in den Rechenzentren mehrerer Anbieter laufen. Durch die daraus resultierende steigende Zahl der Cloud- und Managed-Service-Provider, von denen On-premise- und Cloud-Services bezogen werden, erhöht sich aber das Risiko, durch mögliche Schwachstellen in deren IT-Landschaften zum Ziel von Cyberattacken zu werden.

Daher kommt es im Sinne einer wirkungsvollen Security-Strategie immer mehr darauf an, die Monitoring-Daten aus den einzelnen Cloud-Services an einer zentralen Stelle zusammenlaufen zu lassen. Mit zunehmender Nutzung multipler und hybrider Cloud-Prozesse müssen folglich auch Investitionen in das Security Information and Event Management (SIEM) nachgezogen werden. Druck zu Investitionen in ein wirkungsvolles SIEM kommt unter anderem auch durch regulatorische Vorgaben oder selbst auferlegte Governance-Richtlinien.

Organisatorisch und prozessual kommt es hierbei jedoch darauf an, ein zentrales SIEM aufzubauen, das die unterschiedlichen Cloud- und IT-Provider beziehungsweise Managed-Service-Provider steuert und somit für die Integration der hybriden Multi-Cloud- und Multi-Provider-Umgebungen in die Security-Prozesse sorgt. Diese integrierte Security-Orchestrierung bereitet den meisten Unternehmen aber noch Probleme, nur 2 Prozent haben einen sehr hohen Reifegrad der Integration der Security-Prozesse in die hybride IT-Landschaft, 34 Prozent schätzen den Integrationsgrad als hoch ein. Die verbleibenden 64 Prozent schätzen die Integration als mittel bis gering ein, sodass akuter Handlungsbedarf besteht.

Wie im Kapitel „Zusammenarbeit mit IT-Sourcing-Beratungen“ später noch aufzeigt wird, sind ausgeprägte Kompetenzen zu IT-Security-Prozessen daher eine wichtige Voraussetzung dafür, dass Unternehmen IT-Sourcing-Beratungen beauftragen, um entsprechende Security-Prozesse aufzusetzen.

Nur 2 Prozent

der Anwenderunternehmen haben einen sehr hohen Reifegrad bei der Integration ihrer Security-Prozesse in die hybride IT-Landschaft.

OPTIMIERUNGSBEDARF BEI DER INTEGRATION DER MULTI-CLOUD- UND PROVIDER-UMGEBUNGEN IN DIE SECURITY-PROZESSE

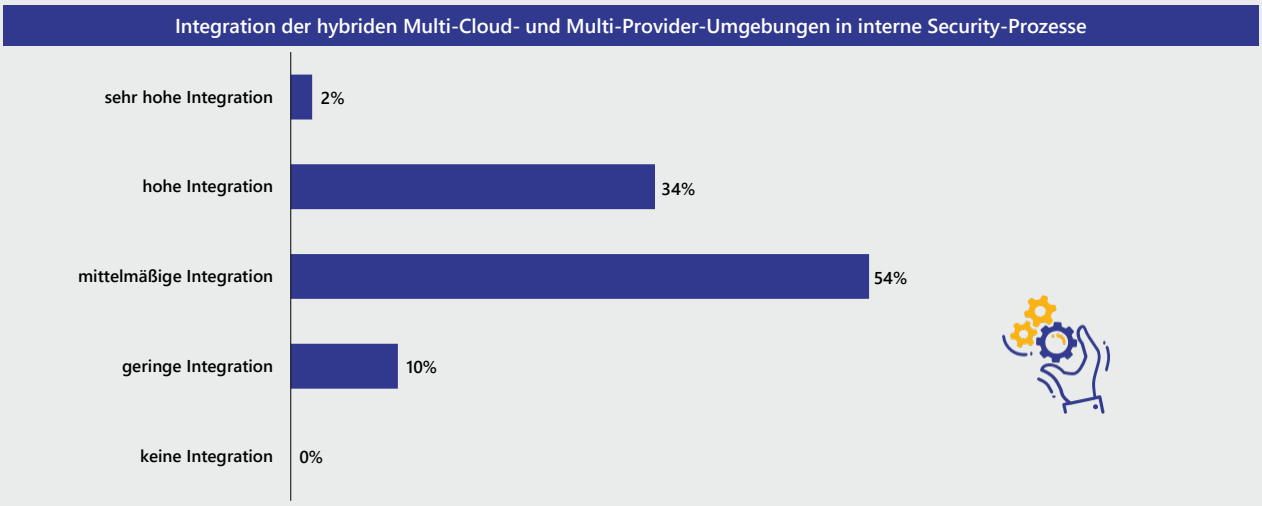


Abb. 11: Frage: Wie würden Sie die Integration der hybriden Multi-Cloud- und Multi-Provider-Umgebungen in Ihre Security-Prozesse (Security Information and Event Management, Security Operation Center, etc.) beschreiben?; Skala von 1=„keine Integration" bis 5 = „sehr hohe Integration"; Alle Teilnehmer; n = 99

HYBRID- UND MULTI-CLOUD-STEUERUNG WIRD DURCH INTERNE UND EXTERNE RESSOURCEN GEMANAGT

Auf die Frage, ob in den untersuchten Unternehmen zur Steuerung von hybriden beziehungsweise multiplen Cloud-Umgebungen die notwendigen Kompetenzen überhaupt vorhanden sind, antworteten 60 Prozent mit Ja.

Allerdings ist in den meisten Unternehmen (58 %) das Know-how nicht vollumfänglich vorhanden, sodass externe Kompetenzen genutzt werden. Es gibt jedoch eine Vielzahl gut ausgebildeter Cloud- und IT-Expertinnen und -Experten bei Beratungs- und IT-Dienstleistern, sodass das fehlende Know-how in der Regel gut ergänzt werden kann. Nur 2 Prozent der Befragten verwalten die IT-Landschaft ausschließlich intern. In 40 Prozent der befragten Unternehmen fehlt es jedoch an dem notwendigen Know-how zur Steuerung von Hybrid- und Multi-Cloud-Umgebungen.

An den Ergebnissen wird deutlich, dass der Mangel an Fachkräften im Cloud-Bereich die Unternehmen ganz unabhängig von ihrer Größe tangiert und der Aufbau von Cloud-Fachleuten und entsprechender neuer Rollen eine große Herausforderung ist. Tatsächlich stellt die Weiterqualifizierung der IT-Beschäftigten und die Einführung neuer Rollen im IT-Betrieb zwei Drittel der befragten CIOs und IT-Managerinnen und -Manager vor Herausforderungen.

IT-ABTEILUNG STEUERT IN DER REGEL DIE CLOUD-UMGEBUNGEN – ABER ES GIBT AUCH MEISTENS KEIN SYSTEMATISCHES PROVIDER-MANAGEMENT

Für die Steuerung der hybriden und multiplen Cloud-Umgebungen ist in 57 Prozent der befragten Unternehmen die interne IT verantwortlich. Da im Zuge der digitalen Transformation die IT immer mehr ins Business rückt und somit die enge Zusammenarbeit zwischen IT und Fachbereichen wichtiger wird, haben crossfunktionale Teams in 36 Prozent der Unternehmen die Verantwortung für das Management der Hybrid- und Multi-Cloud-Umgebungen. 24 Prozent der Unternehmen werden interdisziplinären Teams zukünftig die Verantwortung übertragen, was darauf hindeutet, dass Organisationsstrukturen hin zu agilen Modellen umgebaut werden. Im Übrigen liegt unter den befragten Konzernen mit mehr als 1 Milliarde Euro Umsatz auch der Anteil an crossfunktionalen Teams, die für das Cloud-Management verantwortlich sind, mit 52 Prozent deutlich höher als der Durchschnitt (36 %), was für eine höhere Reife bei der digitalen Transformation und einem weiter fortgeschrittenen Kulturwandel spricht.

In 57 Prozent
der Unternehmen ist die interne IT für die Steuerung der hybriden und multiplen Cloud-Umgebung verantwortlich.

Auf einen zentralen Managed-Service-Provider (MSP), der wiederum mehrere weitere MSPs und Cloud-Anbieter steuert, setzt nur die Minderheit der Unternehmen (18 %). Allerdings übertragen deutlich mehr mittelständische Unternehmen mit Umsätzen bis zu 500 Millionen Euro (26 %) die Verantwortung an einen zentralen MSP. Das hängt unter anderem damit zusammen, dass in vielen mittelständischen Unternehmen die IT-Abteilungen vergleichsweise klein sind und nicht die umfangreichen Aufgaben im Management von Cloud-Umgebungen bewältigen können. Da ihnen oft in vielen Bereichen des Cloud-Managements Kompetenzen und Skills fehlen, setzen sie daher häufiger auf sogenannte End-to-End-Konzepte eines zentralen Dienstleisters. Dagegen verfügen Großunternehmen und Konzerne in der Regel über große IT-Abteilungen und mehr Möglichkeiten, eigene Steuerungseinheiten aufzubauen.

Auffällig ist, dass in nur 13 Prozent der untersuchten Unternehmen ein systematisches Provider-Management existiert, was vor dem Hintergrund der steigenden Cloud-Reife der meisten Unternehmen durchaus verwundert. So setzen bereits 45 Prozent der Unternehmen auf eine Cloud-first- und 13 Prozent sogar auf eine Cloud-only-Strategie. Noch stärker verwundert es aber, dass nur weitere 26 Prozent den Aufbau eines systematischen Provider-Managements planen und 61 Prozent noch keine Notwendigkeit dafür sehen.

ZUR STEUERUNG HYBRIDER CLOUD-UMGEBUNGEN WIRD AUF EINEN SOURCING-MIX AUS INTERNEN UND EXTERNEN KAPAZITÄTEN GESETZT

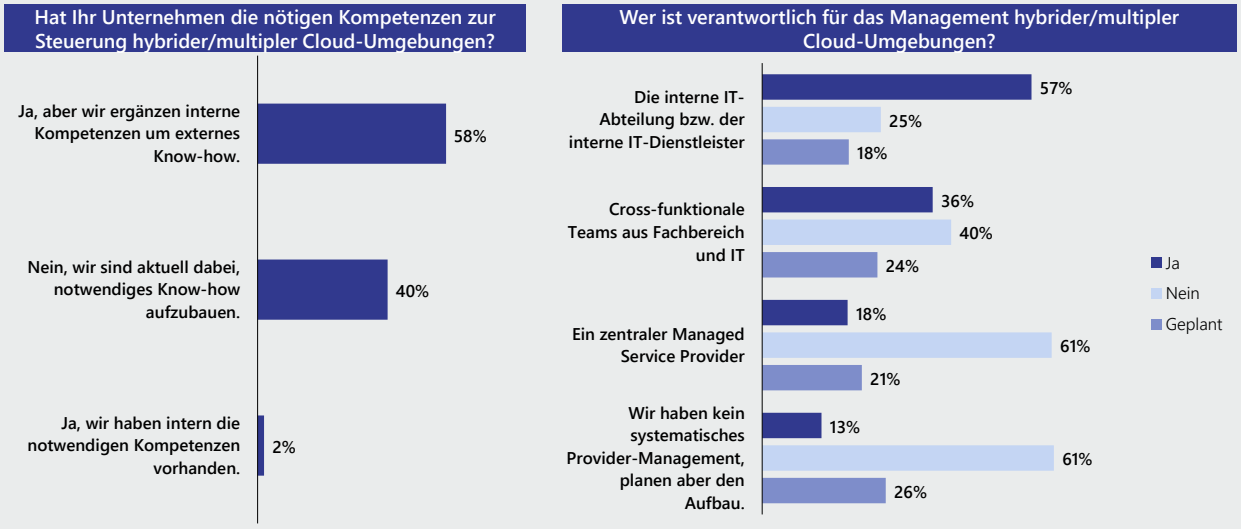


Abb. 12: Frage: Würden Sie sagen, Ihr Unternehmen verfügt über die notwendigen Kompetenzen zur Steuerung von hybriden/multiplen Cloud-Umgebungen?; Alle Teilnehmer; n = 99
Frage: Wer ist für das Management von hybriden/multiplen Cloud-Umgebungen, also die Orchestrierung mehrerer Cloud-Anbieter und Managed Service Provider, verantwortlich?; Mehrfachauswahl; Alle Teilnehmer; n = 96

BEWÄLTIGUNG DER KOMPLEXITÄT IN HYBRID- UND MULTI-CLOUD-UMGEBUNGEN: CLOUD-MANAGEMENT-SOFTWARE-TOOLS SIND ZUNEHMEND GEFRAGT

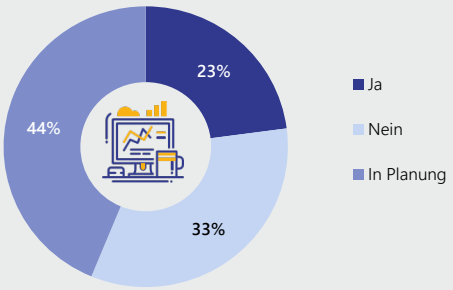
Zur Steuerung der hybriden und multiplen Cloud-Umgebungen hat sich in den vergangenen Jahren ein eigener Markt entwickelt. Softwareanbieter wie Capterra, Flexera, VMware oder Terraform bieten etwa Softwarelösungen zur Orchestrierung der Cloud-Landschaften an, um Ressourcen, Instanzen und Kosten im Blick zu behalten.

23 Prozent der Befragten nutzen eine derartige Lösung bereits, 44 Prozent planen deren Einführung. Unter den Cloud-only-Unternehmen setzen 64 Prozent Cloud-Management-Software-Tools ein, bei den Cloud-first-Unternehmen setzen 20 Prozent bereits auf entsprechende Software-Tools und weitere 44 Prozent planen deren Einsatz. Da sich diese Unternehmen jedoch bereits in einem hybriden Szenario befinden, laufen immer mehr Geschäftsprozesse über mehrere Deployments hinweg. Eine integrierte Steuerung und Überwachung ist bei fortschreitender Digitalisierung der Geschäftsprozesse und -modelle unausweichlich, unter anderem um Security-, Skalierungs- oder Performance-Aspekte zu erfüllen. Diejenigen Unternehmen mit einer Cloud-first- respektive Cloud-too-Strategie, die sich noch nicht mit der softwarebasierten Steuerung von Cloud-Umgebungen befassen, sollten sich diesem Thema daher in Zukunft stärker widmen.

Diejenigen Unternehmen, die eine Cloud-Management-Software im Einsatz haben oder die Einführung planen, lassen sie mehrheitlich (73 %) durch mehrere Managed-Service-Provider oder Cloud-Provider betreiben. Ein Viertel (25 %) nutzt dagegen nur einen zentralen Managed-Service-Provider, der das gesamte Provider-Ökosystem steuert. Auch hier liegt der Anteil der kleineren mittelständischen Unternehmen (Umsätze bis zu 500 Millionen Euro) mit 39 Prozent deutlich über dem Gesamtdurchschnitt, was ebenfalls auf den höheren Bedarf an ganzheitlichen und mehrere Kompetenzfelder umfassenden End-to-End-Services zurückzuführen ist. Einen Eigenbetrieb kann sich dagegen so gut wie kein Unternehmen vorstellen.

HYBRIDE/MULTIPLE CLOUD-UMGEBUNGEN WERDEN HAUPTSÄCHLICH DURCH EXTERNE ANBIETER VERWALTET

Nutzt Ihr Unternehmen für die Orchestrierung von hybriden/multiplen Cloud-Umgebungen sogenannte Cloud-Management-Software-Tools?



Wie erfolgt das Management der Tools?

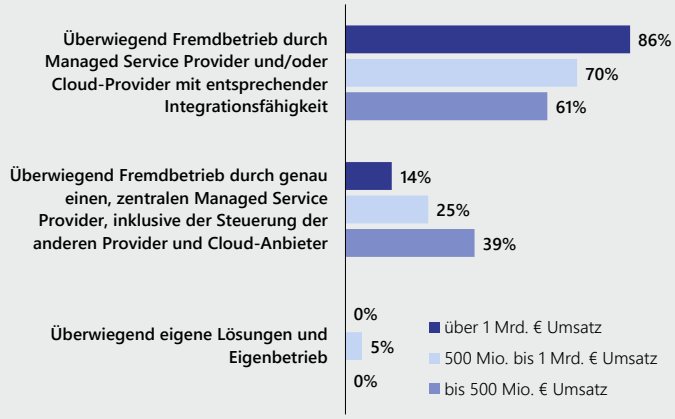


Abb. 13: Frage: Nutzt Ihr Unternehmen für die Orchestrierung von hybriden/multiplen Cloud-Umgebungen sogenannte Cloud-Management-Software-Tools?; Alle Teilnehmer; n = 96
Frage: Wie erfolgt das Management der Tools?; n = 18 (bis 500 Mio. €), 20 (500 Mio. bis 1 Mrd. €), 21 (über 1 Mrd. €)

HYBRIDE UMGEBUNGEN BIETEN AUTOMATISIERUNGSPOTENZIALE

Effizienz und Effektivität sind bei der Steuerung von Hybrid- und Multi-Cloud-Umgebungen bei steigender Cloud-Nutzung, steigendem Bedarf zur Orchestrierung der Cloud-Umgebungen und gleichzeitigem Fachkräftemangel enorm wichtig. Tatsächlich bestehen in allen Unternehmen laut den befragten IT-Verantwortlichen Potenziale für einen höheren Automatisierungsgrad im Management der Cloud-Prozesse. Beim Automatisierungsgrad zeigen sich jedoch einige Unterschiede zwischen mittelständischen Unternehmen auf der einen und Großunternehmen und Konzernen auf der anderen Seite. Grundsätzlich weisen die untersuchten Großunternehmen und Konzerne im Management von hybriden/multiplen Cloud-

Umgebungen einen höheren Reifegrad auf – was unter anderem damit zusammenhängt, dass ihre IT-Abteilungen größer sind und mehr internes Know-how zur Verfügung steht.

Eine hohe Übereinstimmung hinsichtlich des Automatisierungspotenzials findet sich unter den befragten IT-Verantwortlichen beim Deployment, also der Bereitstellung neuer Software, Patches und Releases. Konzepte wie Infrastructure as Code (IaC), die einen automatisiert ablaufenden IT-Provisioning-Prozess anbieten, sind hier beispielsweise gefragte Lösungen.

Ebenso sehen die befragten IT-Verantwortlichen bei der Erstellung von Backups, dem Monitoring und dem Identity & Access Management (IAM) ein besonders hohes Automatisierungspotenzial. Allerdings besteht im Mittelstand beim Thema Backups/Desaster Recovery ein überdurchschnittlich hohes Potenzial zur Automatisierung, was auf Schwachstellen im IT-Security- und Risk Management hindeutet, aber auch zu kleinen IT-Abteilungen und entsprechendem Kompetenzmangel geschuldet sein kann. Das gilt ebenso für die Bereiche Datenmanagement und -integration sowie Ressourcen-Provisionierung und Reporting.

DAS GRÖSSTE POTENTIAL FÜR EINE PROZESSAUTOMATISIERUNG SEHEN IT-VERANTWORTLICHE IM DEPLOYMENT DER CLOUD-UMGEBUNGEN

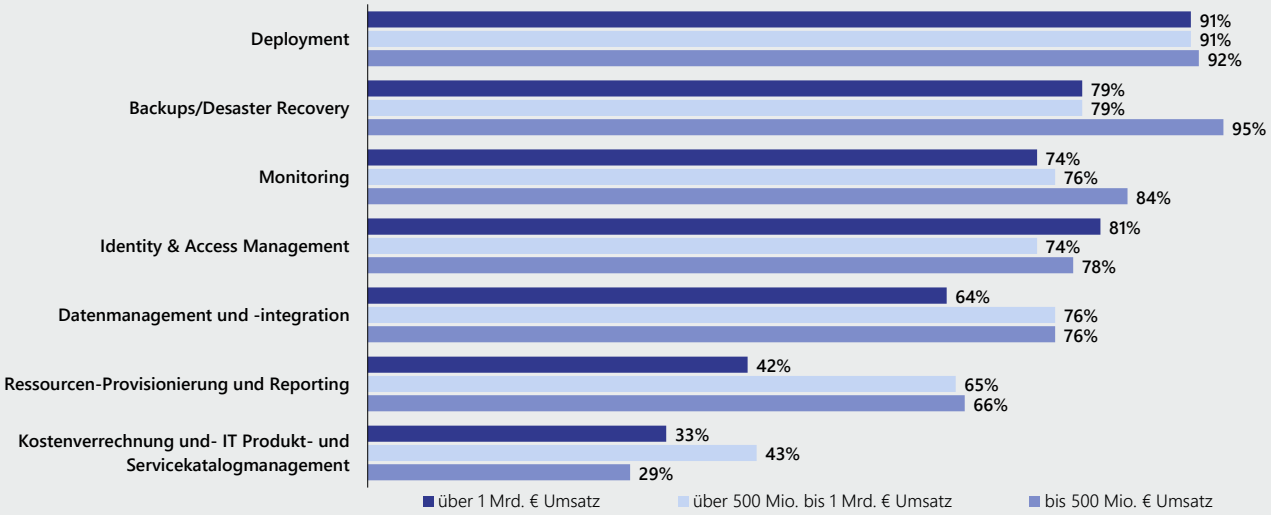


Abb. 14: Frage: In welchen der folgenden Prozesse zur Steuerung von hybriden-/multiplen Cloud-Umgebungen sehen Sie das größte Potenzial für Automatisierung?; Skala von 1 =„kein Potenzial" bis 5 = „sehr hohes Potenzial"; Alle Teilnehmer; Antworten beziehen sich auf „sehr hohes Potenzial" und „hohes Potenzial"; n = 37 (bis 500 Mio. €), 31 (500 Mio. bis 1 Mrd. €), 31 (bis 1 Mrd. €)

IM IT-SERVICE-MANAGEMENT BESTEHT HOHER OPTIMIERUNGSDRUCK

Weniger Unterschiede zwischen Mittelstand und Großunternehmen und Konzernen finden sich hinsichtlich des Optimierungsbedarfs im IT-Service-Management (ITSM). Laut fast allen der befragten IT-Verantwortlichen liegen die zentralen Aufgaben bei der Ausrichtung des ITSM auf die zunehmende Cloud-Transformation vor allem im IT-Security-Management, dem Configuration Management, aber auch im Capacity & Performance Management sowie im Compliance-Bereich. Dagegen sehen deutlich mehr mittelständische Unternehmen mit Umsätzen bis zu 500 Millionen Euro große Optimierungspotenziale im Financial Management.

ALLE STUDIENTEILNEHMER SEHEN OPTIMIERUNGSBEDARF IM IT SECURITY MANAGEMENT AUFGRUND DER STÄRKEREN NUTZUNG VON CLOUD-MODELLEN

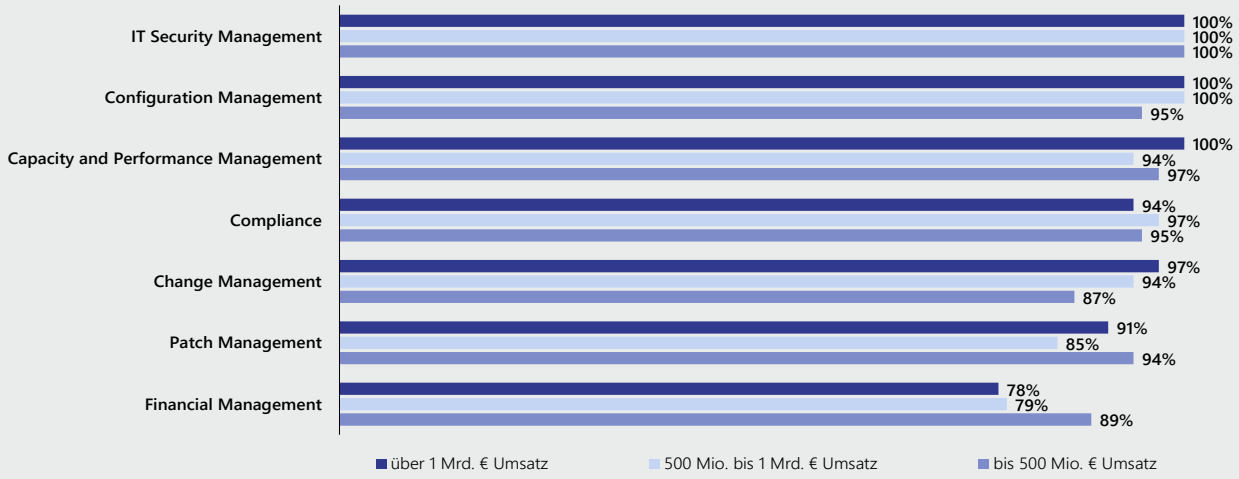


Abb. 15: Frage: In welchen der folgenden Prozesse des IT-Service Managements sehen Sie durch die Nutzung von hybriden/multiplen Cloud-Modellen Anpassungsbedarf?; Skala von 1 =„keine Optimierung notwendig“ bis 5 = „sehr große Optimierung notwendig“; Antworten beziehen sich auf „sehr große Optimierung notwendig“ und „eher Optimierung notwendig“, n= 36 (bis 500 Mio. €), 32 (500 Mio. bis 1 Mrd. €), 32 (über 1 Mrd. €)

Transition und Change Management

Die IT-Landschaft befindet sich in einem stetigen Wandel, da neue Technologien ein Umdenken erfordern und Organisationen sich entsprechend anpassen müssen. So sollten Unternehmen nicht nur von Zeit zu Zeit prüfen, ob sie noch die richtigen Technologien nutzen, sondern auch, ob noch der richtige Dienstleister an ihrer Seite ist. Der Wechsel zu einem neuen Dienstleister, die Transition, stellt jedoch ein komplexes Vorhaben am offenen Herzen dar – schließlich muss der IT-Betrieb weiterhin sichergestellt sein. In Zeiten digitaler Geschäftsmodelle und einer insgesamt höheren Bedeutung der IT für die Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs rückt auch die Transition bei IT-Sourcing-Projekten noch stärker in den Fokus.

55 Prozent
nutzen bereits ein systematisches Change Management im Rahmen von IT-Sourcing-Projekten.

EIN SYSTEMATISCHES CHANGE MANAGEMENT WIRD NOCH NICHT ÜBERALL GENUTZT

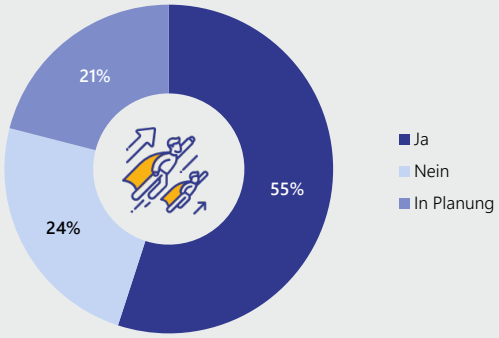
Im Rahmen von IT-Sourcing-Projekten nutzen 55 Prozent der Unternehmen bereits ein systematisches Change Management, häufig auch Organisational Change Management genannt. Dabei geht es vor allem darum, Prozesse, Organisationsstrukturen und Zusammenarbeitsmodelle anzupassen. 21 Prozent planen, zukünftig Organisational Change Management zu nutzen. Die verbleibenden 24 Prozent sind vornehmlich kleinere Unternehmen, die noch stark in der On-Premise-Welt leben.

Interessant ist, dass alle befragten Unternehmen mit einer Cloud-only-Strategie angaben, ein systematisches Change Management zu nutzen. Sie sind sich somit der Notwendigkeit bewusst, bei der konsequenten Cloud-Transformation die internen Prozesse entsprechend neu auszurichten.

Ebenfalls spannend ist die Analyse nach Umsatzgrößenklassen. Während über 60 Prozent der befragten Unternehmen mit mehr als 500 Millionen Euro Umsatz im Rahmen von IT-Sourcing-Transition-Projekten ein systematisches Change Management (Organisational Change Management) zur Anpassung der Prozesse, Organisationsstrukturen und der Zusammenarbeitsmodelle vornehmen, sind es bei den kleineren mittelständischen Unternehmen nur 38 Prozent. Ebenso viele (38 %) gehen auch mit Blick in die Zukunft nicht davon aus, dass in ihren Unternehmen ein systematisches Change Management stattfinden wird.

EINE GUT GEPLANTE UND SYSTEMATISCHE TRANSITION, DIE IM UNTERNEHMEN AUF AKZEPTANZ STÖSST, IST UNTERNEHMEN WICHTIG

Findet in Ihrem Unternehmen im Rahmen von IT-Sourcing-Transition-Projekten ein systematisches Change Management statt?



Was sind dabei die wichtigsten Maßnahmen?

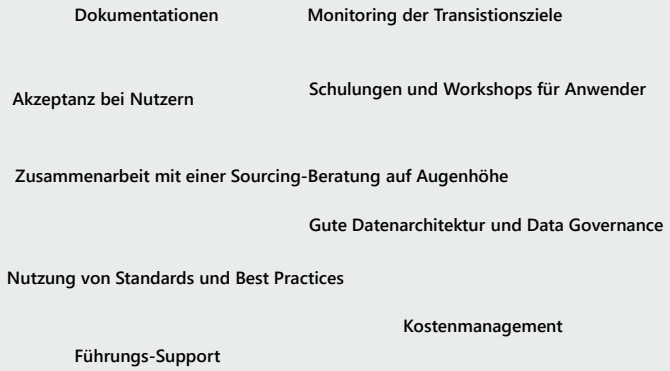


Abb. 16: Frage: Findet in Ihrem Unternehmen im Rahmen von IT-Sourcing-Transitionsprojekten ein systematisches Change Management (Organisational Change Management) zur Anpassung der Prozesse, Organisationsstrukturen und der Zusammenarbeitsmodelle statt?; Alle Teilnehmer; n = 116
Frage: Was sind dabei die wichtigsten Maßnahmen?; Offene Frage; Max. 3 Nennungen; n = 88

Zusammenarbeit mit IT-Sourcing-Beratungen

Unternehmen stehen im Zuge der Digitalisierung und Cloudifizierung vor einer Vielzahl von Herausforderungen, können diese aber oftmals nicht rein intern bewältigen – was vor allem auf den Mangel an Spezial-Know-how zurückzuführen ist. Geht es konkret um IT-Sourcing-Projekte, sind spezialisierte IT-Sourcing-Beratungen daher für die befragten IT-Verantwortlichen wichtige Partner.

IT-SOURCING-BERATUNGEN WERDEN WEITER AN BEDEUTUNG ZUNEHMEN

85 Prozent der Befragten gehen davon aus, dass sie in Zukunft infolge des IT-Fachkräftemangels deutlich stärker mit IT-Sourcing-Beratungen zusammenarbeiten werden. Nur 6 Prozent der befragten IT-Verantwortlichen sehen in ihren Unternehmen ausreichend Know-how im Cloud-Sourcing, sodass für sie IT-Sourcing-Beratungen keine so hohe Bedeutung haben. Im Umkehrschluss fehlen in 94 Prozent der Unternehmen entsprechende Cloud-Sourcing-Kompetenzen.

Auch der These, dass durch die Nutzung von Cloud-Services der Standardisierungsgrad so hoch ist, dass der Bedarf an externem Support sinkt, stimmt die große Mehrheit nicht zu.

IT-SOURCING-BERATUNGEN WERDEN IN ZUKUNFT AN BEDEUTUNG GEWINNEN

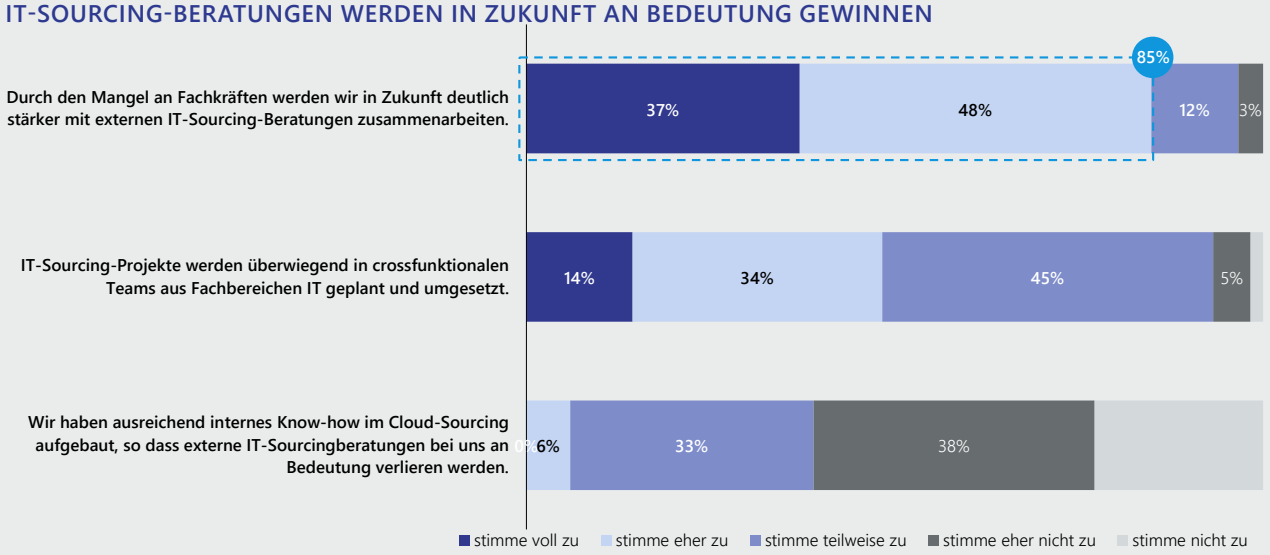


Abb. 17: Frage: Wie schätzen Sie folgende Thesen zur Zukunft des IT-Sourcings in Ihrem Unternehmen ein?; Skala von 1=„stimme nicht zu" bis 5 = „stimme voll zu"; Alle Teilnehmer; n = 118

UNTERNEHMEN SUCHEN PARTNER MIT WEITBLICK

Als bevorzugte Anbietertypologie setzen IT-Verantwortliche auf breit aufgestellte Beratungsunternehmen. Dabei präferieren sie sowohl IT-Managementberatungen als auch breit aufgestellte IT-Sourcing-Beratungen (jeweils 93 %).

IT-Dienstleister, die auch IT-Sourcing-Beratung abdecken, werden nur in seltenen Fällen herangezogen. Grund hierfür dürfte sein, dass Interessenkonflikte befürchtet werden, sodass eine unabhängige Beratung nicht möglich ist. Ebenso wird die Zusammenarbeit mit Einzelberaterinnen und -beratern nur in Ausnahmefällen gesucht, da den Unternehmen das Risiko der Abhängigkeit und eines möglichen Ausfalls zu hoch ist. Darüber hinaus fehlt es bei Solo-Consultants oft an einem breiten Portfolio an Skills.

IT-SOURCING-BOUTIQUEN SOWIE BERATUNGEN MIT FOKUS AUF IT-STRATEGIE UND ORGANISATION WERDEN BEVORZUGT

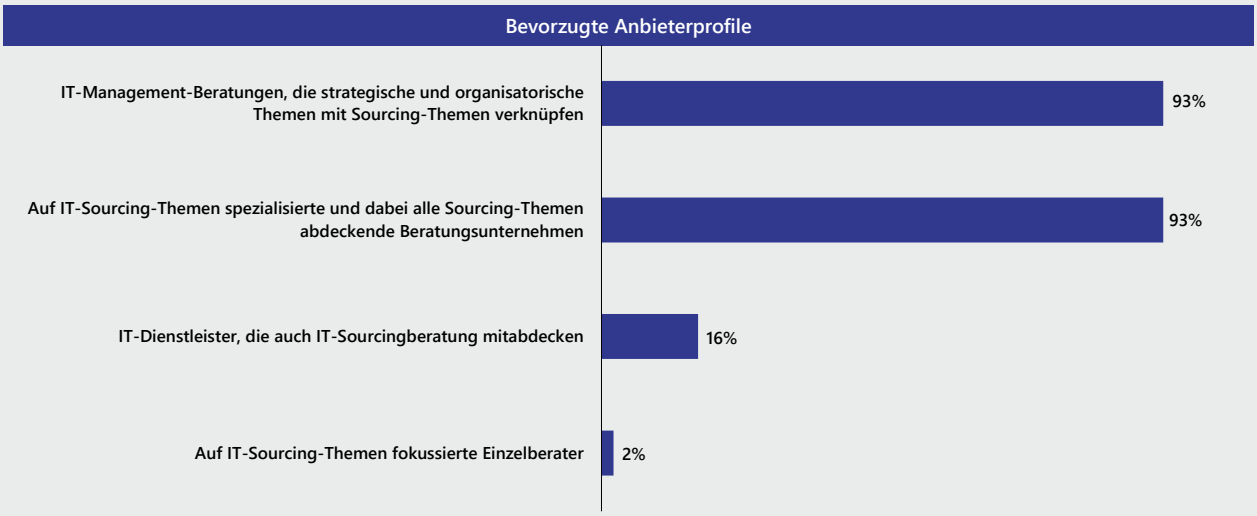


Abb. 18: Frage: Wenn Sie IT-Sourcing-Projekte durchführen, welche Anbietertypologien bevorzugen Sie grundsätzlich in der Zusammenarbeit?; Mehrfachauswahl; Alle Teilnehmer; n = 121

IT-SOURCING-BERATUNGEN SOLLTEN MIT IT- UND CLOUD-MÄRKTEN GUT VERTRAUT SEIN

Bei der weiteren Auswahl ist es den befragten IT-Verantwortlichen wichtig, dass Beratungen ihnen Benchmark-Daten zu Preisen, Service Level Agreements (SLAs) und weiteren Vertragsbesonderheiten vorlegen. 91 Prozent sehen dies als sehr oder eher wichtig an.

Ebenso legen neun von zehn Befragten bei der Auswahl von IT-Sourcing-Beratungen Wert auf Know-how zur Entwicklung und Operationalisierung einer Cloud-Governance

und im Change Management. Ebenfalls eine hohe Relevanz haben Kompetenzen in der Verhandlung mit Cloud-Providern.

Weniger relevant (nämlich für 36 %) ist es hingegen, dass IT-Sourcing-Beratungen die Provider-Steuerung übernehmen können. Die Analyse zeigt jedoch, dass dies den Unternehmen mit einer Cloud-only- oder Cloud-first-Strategie etwas wichtiger ist als jenen, die noch nicht stark auf die Cloud setzen.

Die Fähigkeit zum Aufbau einer internen IT-Provider-Steuerungsorganisation sehen nur 21 Prozent als sehr wichtig an. Lediglich kleinere Unternehmen mit einem Umsatz von bis zu 500 Millionen Euro weisen einen leicht höheren Wert auf.

IT-SOURCING-BERATER SOLLTEN AUSGEPRÄGTES WISSEN ZU IT-SERVICE- UND CLOUD-PROVIDERN HABEN

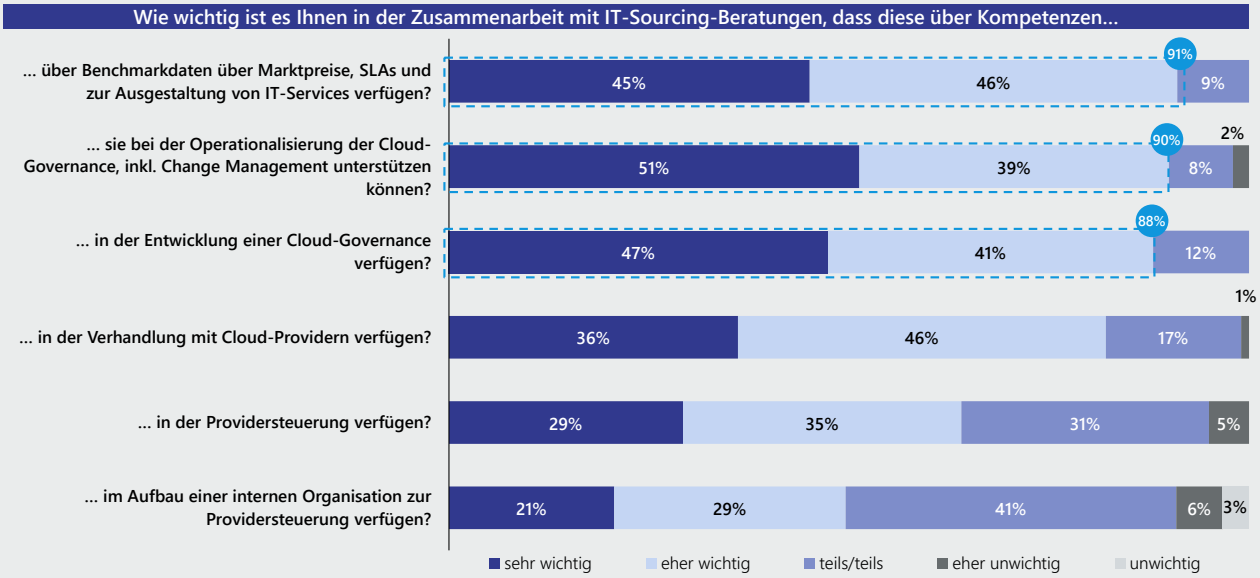


Abb. 19: Frage: Wie wichtig ist es Ihnen in der Zusammenarbeit mit IT-Sourcing-Beratungen, dass diese über Kompetenzen ...?; Alle Teilnehmer; n = 117

BUDGET FÜR EXTERNE IT-SOURCING-BERATUNG SOLL 2023 STEIGEN

Dass ein hoher Bedarf an externen Beratungsservices vorhanden ist und die Cloud-Transformation vorangetrieben werden soll, verdeutlicht sich an den Prognosen der befragten Unternehmen zur Entwicklung der Ausgaben für externe IT-Sourcing-Beratung.

70 Prozent der Unternehmen werden ihr Budget für externe IT-Sourcing-Beratung 2023 im Vergleich zu 2022 steigern – in 67 Prozent der Fälle um bis zu 10 Prozent. Um mehr als

10 Prozent erhöhen dagegen 12 Prozent der Unternehmen mit mehr als 1 Milliarde Euro Umsatz ihre IT-Sourcing-Beratungsausgaben.

Vor allem die Cloud-only- respektive Cloud-first-Unternehmen erhöhen deutlich stärker ihre Ausgaben für IT-Sourcing-Beratung, wogegen 42 Prozent der Unternehmen mit einer Cloud-too-Strategie ihre Budgets konstant lassen.

UNTERNEHMEN ERWARTEN 2023 TENDENZIELL HÖHERE AUSGABEN FÜR EXTERNE IT-SOURCING-BERATER

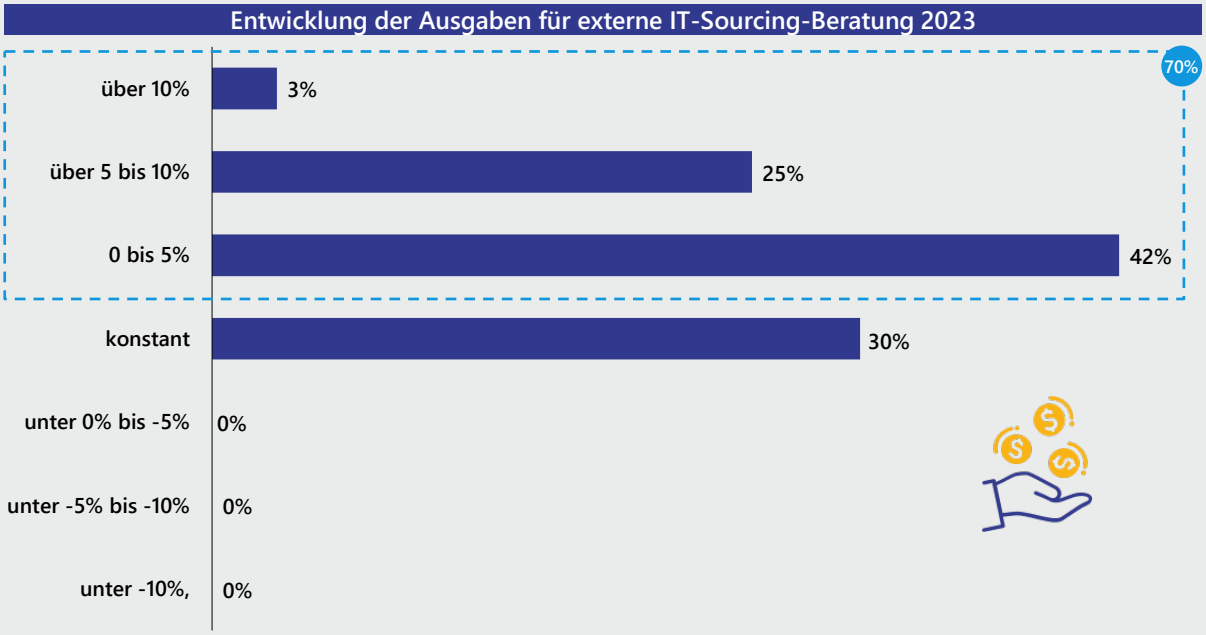


Abb. 20: Frage: Wie werden sich die Ausgaben für externe Beratungen rund um IT-Sourcing-Projekte 2023 entwickeln?; Alle Teilnehmer; n = 115

Liste der an der Studie teilnehmenden IT-Sourcing-Beratungen

Unternehmen, die in die Lünendonk®-Studie 2022 einbezogen wurden, in alphabetischer Reihenfolge	
Acent AG, Berlin	KPMG AG, Berlin
AdEx-Beratungs GmbH & Co. KG, Hamburg	Lexta - Part of Accenture, Berlin
Aequitas Affinity GmbH, Hamburg	Mazars Advisors GmbH & Co. KG, Berlin
Axxcon GmbH & Co. KG, Schwalbach am Taunus	Metrics Germany GmbH, München
BearingPoint GmbH, Frankfurt am Main	Microfin Unternehmensberatung GmbH, Bad Homburg
Coeus Consulting GmbH & Co. KG, Düsseldorf	Mindeight GmbH, Berlin
Contano GmbH, Essen	Mita Consulting GmbH & Co. KG, Bielefeld
Dr. Fochler & Company GmbH, Wiesbaden	Modalis Management GmbH, Berlin
Gebhardt Sourcing Solutions AG, Stuttgart	Noventum consulting GmbH, Münster
HDP Management Consulting GmbH, Frankfurt am Main	Plenum AG, Frankfurt am Main
Horváth & Partner GmbH, Stuttgart	PLS AG, Murr
Inditango AG, Hamburg	PricewaterhouseCoopers GmbH, Frankfurt am Main
Information Services Group GmbH, Frankfurt am Main	Q_Perior AG, München
IT Provider Management, Landshut	Zelos Management Consultants Bartenschlager, Rüß und Partner Unternehmensberatung, Hamburg
IT-SCM.com GmbH & Co. KG, Kochheim	

Der Markt für IT-Sourcing-Beratung in Deutschland

Neben der Sichtweise der Anwenderunternehmen in Teil I dieser Studie wurde auch die Perspektive der IT-Sourcing-Beratungen untersucht, um einen 360-Grad-Blick über den IT-Sourcing-Markt zu erhalten. 29 IT-Sourcing-Beratungen haben sich an der Studie beteiligt.

KATEGORISIERUNG DER IT-SOURCING-BERATUNGEN

Lünendonk unterteilt die Anbieterlandschaft in zwei Segmente: So gibt es zum einen Beratungshäuser, die IT-Sourcing-Beratung als eines von vielen Themen anbieten und somit ein integriertes Portfolio aus Management- und IT-Beratungsleistungen aufweisen. Hierunter fallen große internationale Unternehmen wie KPMG, BearingPoint oder PwC, aber auch mittelständisch geprägte Beratungen wie Axxcon, Horváth, HDP oder Zelos. Unter den teilnehmenden Unternehmen stammen 68 Prozent nach eigenen Angaben aus diesem Bereich.

Zum anderen gibt es auf IT-Sourcing spezialisierte Beratungsunternehmen, von denen viele den gesamten IT-Sourcing-Lifecycle sowie ausgewählte weitere Beratungsthemen anbieten. 32 Prozent der Studienteilnehmer ordnen sich diesem Segment zu.

Ebenso wurden die Studienteilnehmer befragt, ob sie ausschließlich für Anwenderunternehmen arbeiten oder auch IT-Dienstleister und Cloud-Provider beraten. 71 Prozent der Teilnehmenden zählen sich zu letzterer Gruppe, 29 Prozent arbeiten ausschließlich für Anwenderunternehmen.

DIE MEISTEN STUDIENTEILNEHMER VERFÜGEN ÜBER EIN BREITES PORTFOLIO UND ARBEITEN SOWOHL FÜR ANWENDER ALS AUCH IT-DIENSTLEISTER

Abb. 21: Frage: Wie ist Ihr Unternehmen am Markt positioniert?; Alle Teilnehmer; Mittelwerte; n = 21

Kundenschwerpunkte der IT-Sourcing-Beratungen

Um ein möglichst hohes Verständnis über die Tätigkeiten der IT-Sourcing-Beratungen zu erhalten, wurde ermittelt, wie viel Prozent der Umsätze mit welchen Branchen erzielt wurden. Finanzdienstleister stellen dabei die wichtigste Kundengruppe dar: Knapp 23 Prozent des Umsatzes wurde 2021 im Durchschnitt mit Banken und Versicherungen erwirtschaftet.

Der in Deutschland starke Industrie- und Automotive-Sektor folgt als zweitwichtigste Kundengruppe (20,8 %), gefolgt von Energieunternehmen (15,3 %) und Institutionen aus dem öffentlichen Sektor (9,4 %).

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

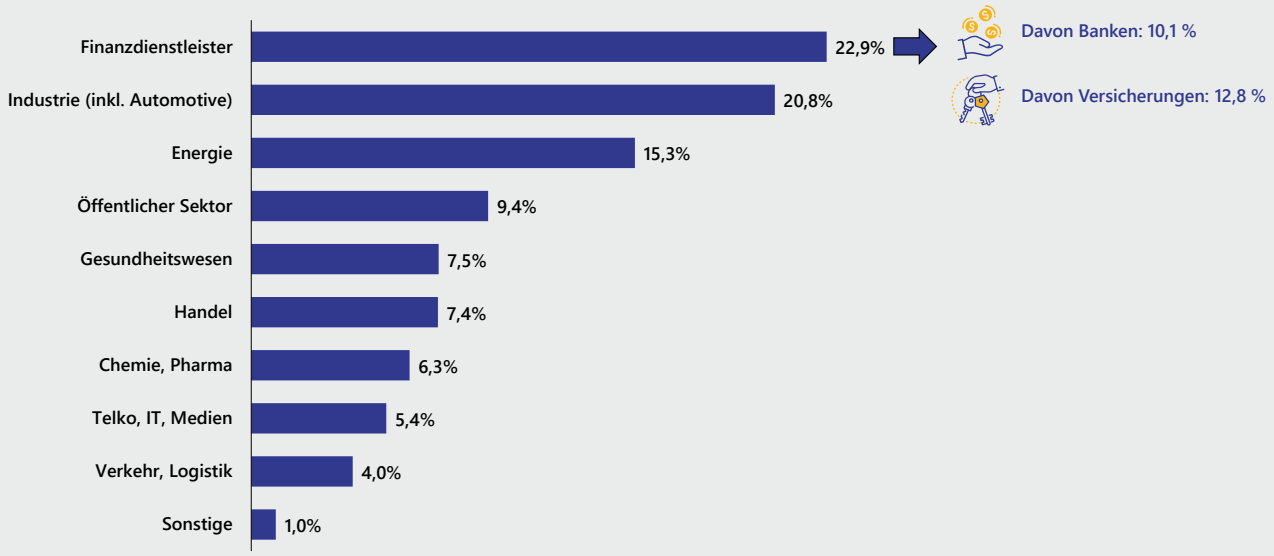


Abb. 22: Frage: In welchen Marktsektoren ist Ihr Unternehmen tätig?; Alle Teilnehmer; Mittelwerte; n = 28

DER GEHOBENE MITTELSTAND UND KONZERNE SIND ÄHNLICH WICHTIG

Bei der Größenstruktur der Kundenunternehmen zeigt sich, dass 33 Prozent der Kunden der IT-Sourcing-Beratungen aus dem gehobenen Mittelstand kommen und bis zu 5.000 Beschäftigte haben. Großunternehmen und Konzerne, die in der Regel eine noch stärkere internationale Präsenz haben, machen im Mittel 67 Prozent des Umsatzes aus.

DER GEHOBENE MITTELSTAND SOWIE KONZERNE SIND GEMESSEN AM UMSATZ DIE WICHTIGSTEN KUNDENGRUPPEN

Abb. 23: Frage: Wie ist die Größenstruktur Ihrer Kundenunternehmen?; Alle Teilnehmer; Anteile am Umsatz in Prozent, Mittelwerte; n = 26

SOWOHL DIE IT ALS AUCH DIE FACHBEREICHE ARBEITEN MIT IT-SOURCING-BERATUNGEN ZUSAMMEN

Business und IT wachsen immer mehr zusammen. Das zeigt sich auch in der Analyse der Bereiche, aus denen die befragten IT-Sourcing-Beratungen ihre Projektanfragen erhalten. Demnach wird nur noch die Hälfte aller Projekte durch die IT-Abteilung der Anwenderunternehmen initiiert.

Fachbereiche und das Management machen 29 Prozent der Anfragen aus, crossfunktionale Teams, also gemischte Teams aus IT und Fachbereichen, schon fast 10 Prozent. Deren Anteil dürfte zukünftig steigen, da sich die immer höheren Digitalisierungsanforderungen oftmals nur durch interdisziplinäre Teams umsetzen lassen beziehungsweise die Geschwindigkeit zur Entwicklung neuer digitaler Produkte und Services durch diese Reorganisation steigen soll. Insbesondere größere Unternehmen arbeiten bereits mit derartigen Teams.

PROJEKTANFRAGEN KOMMEN ZWAR HAUPTSÄCHLICH AUS IT-ABTEILUNGEN, ABER AUCH VERMEHRT VON FACHBEREICHEN ODER CROSSFUNKTIONALEN TEAMS

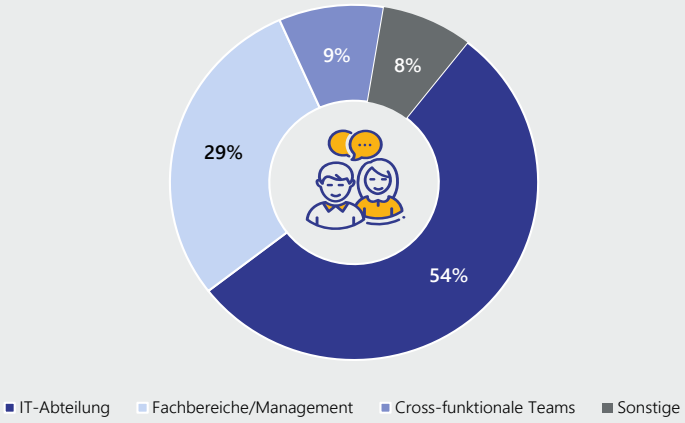


Abb. 24: Frage: Aus welchen Bereichen erhalten Sie Projektanfragen von Kunden?; Alle Teilnehmer; Mittelwerte; n = 27

Leistungs- und Ausschreibungsschwerpunkte

Welche Themen haben das Geschäft der IT-Sourcing-Beratungen 2021 beflügelt und zu welchen erwarten sie 2022 eine starke Nachfrage? 93 Prozent der Sourcing-Beratungen antworteten auf diese Frage, dass die IT-Managementberatung, also konzeptionelle Beratungsleistungen zu IT-Themen, stark nachgefragt wurde. Für das laufende Jahr 2022 wird eine ebenso starke Kundennachfrage erwartet.

In 93 Prozent
der Unternehmen wurde die IT-Managementberatung stark nachgefragt.

Bei der Mehrheit der abgefragten Themen, etwa der Entwicklung von IT-Sourcing-Strategien oder der Ausschreibungsbegleitung, wird eine konstant hohe Nachfrage erwartet, da diese Themen das Kerngeschäft darstellen.

Einen steigenden Bedarf erwarten die Consultants bei der Organisations- und Prozessberatung. Nicht nur durch die Cloudifizierung, sondern auch infolge der allgemeinen Digitalisierung sehen Unternehmen die Notwendigkeit, bestehende Strukturen und Abläufe zu hinterfragen und sich den veränderten Marktanforderungen anzupassen. Wie bereits im vorangegangenen Kapitel erläutert, wird etwa erwartet, dass crossfunktionale Teams in Zukunft verstärkt zum Einsatz kommen, um digitale Geschäftsmodelle zu fördern. Daher ist der Index um 10 Prozentpunkte auf 93 Prozent gestiegen.

Ebenso werden in Zukunft von den befragten IT-Sourcing-Beratungen mehr Anfragen zum Provider-Management und zu Preis-Benchmarkings erwartet. Letztere haben 2022 besonders zugenommen, da die Unternehmen beispielsweise durch die schwierigen Marktbedingungen – wie etwa Inflation, Zinserhöhungen, steigende Energiepreisen und Lieferengpässe – unter hohem Kostendruck stehen und daher unter anderem nach Einsparpotenzialen bei den IT-Kosten suchen. Tatsächlich liegen in zahlreichen Unternehmen noch viele Potenziale hinsichtlich der IT-Kosten brach – unter anderem durch veraltete Softwareanwendungen, ineffiziente IT-Strukturen, alte Outsourcing-Verträge oder On-Premise-Hosting der IT-Infrastruktur.

VERGLEICH: ORGANISATIONS- UND PROZESSBERATUNG SOWIE PROVIDERMANAGEMENT UND BENCHMARKING WERDEN 2022 WICHTIGER

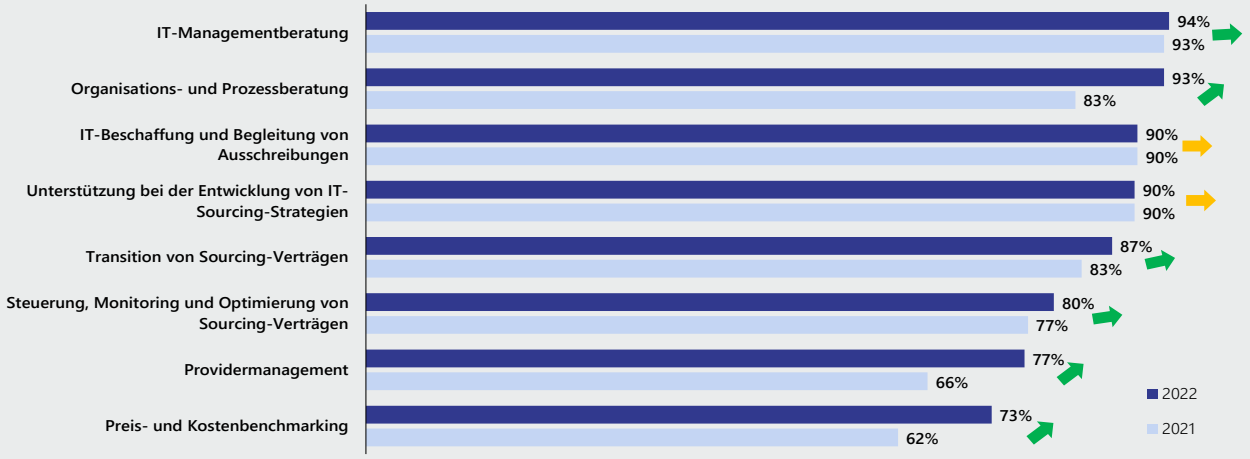


Abb. 25: Frage: In welchen der folgenden Themen ist Ihr Unternehmen tätig – 2021/2022?; Skala von -2 =„gar nicht" bis +2 = „sehr stark"; Werte beziehen sich auf die Antworten „sehr stark" und „stark" Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 29

NACHGEFRAGTE AUSSCHREIBUNGSINHALTE

Da IT-Sourcing-Beratung ein breites Themenfeld mit vielen Facetten ist, wurde von Lünendonk genauer nachgefragt, in welchen Ausschreibungsinhalten die Berater 2021 tätig waren und welche Erwartungen sie an das laufende Jahr 2022 haben.

Eine konstant hohe Relevanz nimmt das IT-Service-Management (ITSM) ein, also Methoden und Maßnahmen zur serviceorientierten Bereitstellung von IT-Services. Ein wesentlicher Bestandteil des ITSM sind konkrete Richtlinien wie ITIL (Information Technology Infrastructure Library). 80 Prozent der befragten Sourcing-Beratungen waren 2021 häufig im ITSM tätig. 2022 soll der Wert um 3 Prozentpunkte steigen, was sicher mit Optimierungspotenzialen im ITSM bei der laufenden Cloud-Transformation zusammenhängt.

Einen deutlich stärkeren Anstieg erwarten die befragten Advisory-Häuser aber bei Application Management Services (AMS), also dem reibungslosen 24/7-Betrieb von Applikationen, deren Pflege und kontinuierlicher Weiterentwicklung über den gesamten Lebenszyklus hinweg. Da im Zuge der Digitalisierung immer mehr Software und Applikationen zum Einsatz kommen und miteinander vernetzt werden, steigt folglich die Komplexität im Management der Anwendungen. Demnach erwarten 87 Prozent der IT-Sourcing-Beratungen für 2022 eine starke Nachfrage nach AMS.

Ebenfalls an Bedeutung gewinnen werden Consulting-Leistungen rund um die Cloud-Transformation – auf Kosten des klassischen IT-Outsourcings. So gehen Beratungsmandate

mit Schwerpunkt auf On-Premise-Themen deutlich zurück und nur noch 62 Prozent der befragten Sourcing-Beratungen erwarten für 2022 eine hohe Nachfrage.

Zum Themenkomplex Dekarbonisierung werden 2022 im Vergleich zu 2021 ebenfalls deutlich mehr Ausschreibungen erwartet. Auf der Grundlage der europäischen Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) sind ab 2024 deutlich mehr Unternehmen verpflichtet, ihre Nachhaltigkeitsmaßnahmen transparent zu machen. Hierfür müssen sie Informationen zu den drei Teilbereiche ESG (Environmental, Social, Governance) veröffentlichen. Prognosen zufolge sind zukünftig rund 15.000 Unternehmen in Deutschland zur Umsetzung dieser Regelung verpflichtet. Da die IT einen signifikanten Einfluss auf den Energieverbrauch haben kann und es durch den Einsatz digitaler Technologien viele Möglichkeiten für mehr Nachhaltigkeit gibt, erwarten die IT-Sourcing-Beratungen einen starken Nachfrageanstieg.

NUR DIGITAL WORKPLACE UND IT-OUTSOURCING SCHEINEN DEN ZENIT ÜBERSCHRITTEN ZU HABEN. STARKE NACHFRAGE ZU ALLEN WEITEREN THEMEN

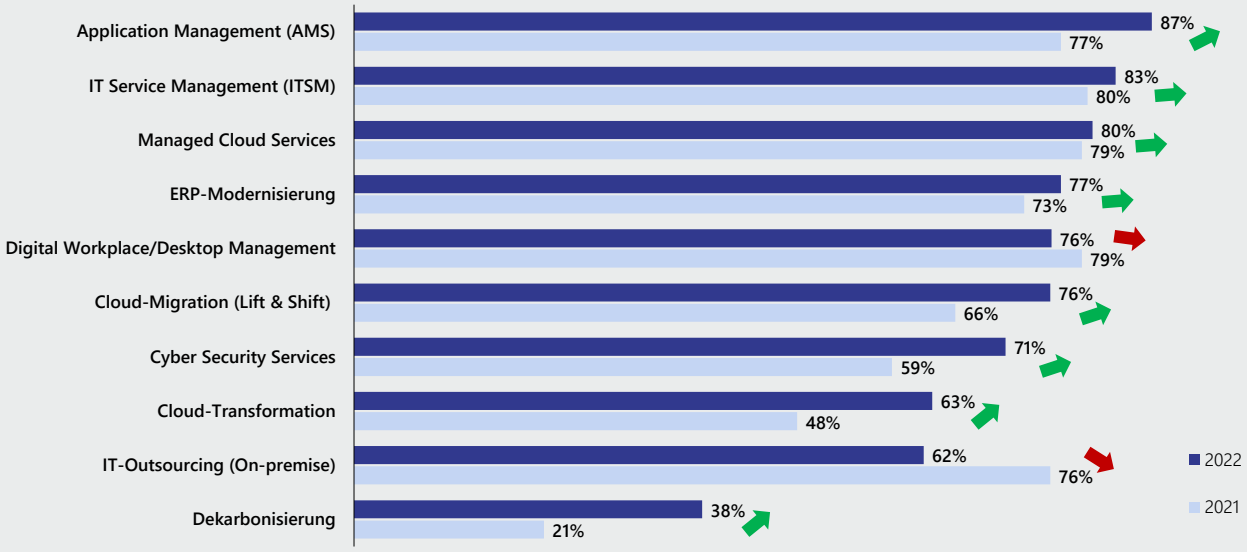


Abb. 26: Frage: In welchen der nachfolgenden Ausschreibungsinhalten war bzw. ist Ihr Unternehmen tätig - 2021?; Skala von -2 =„nie" bis +2 = „sehr häufig"; Skala von -2 =„nie" bis +2 = „sehr häufig"; Werte beziehen sich auf die Antworten „sehr häufig" und „häufig"; Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 28

SELEKTIVES OUTSOURCING WIRD PRÄFERIERT

Hinsichtlich der Outsourcing-Strategien wird laut den Beobachtungen der befragten IT-Sourcing-Beratungen derzeit das selektive respektive partielle Outsourcing gegenüber dem Full-IT-Outsourcing bevorzugt. Hierbei werden fest definierte Aufgaben und Teile der IT an einen oder mehrere Dienstleister vergeben. Laut 69 Prozent der befragten Beratungen setzen ihre Kunden derzeit sehr häufig auf selektive Vergabestrategien.

Im Gegensatz dazu wird beim Full Outsourcing oder Total Outsourcing die gesamte IT – also unter anderem Rechnernetzwerke, Geräte wie auch ein Großteil der IT-Belegschaft – an einen externen Dienstleister übertragen. Die Vertragslaufzeit liegt dabei häufig zwischen fünf und zehn Jahren. Die Aufgabe der noch bleibenden IT-Organisation, der Retained Organisation, besteht im Wesentlichen in der Steuerung des Full-Outsourcing-Partners. Full-IT-Outsourcing-Ausschreibungen sind aus Sicht der befragten Sourcing-Beratungen jedoch die Ausnahme: Nur 31 Prozent beobachten, dass ihre Kunden häufig komplette IT-Outsourcings durchführen.

Der Trend zum selektiven Outsourcing oder Outtasking ist seit einigen Jahren zu beobachten. Unter anderem hängt die Entwicklung damit zusammen, dass viele IT-Outsourcing-Projekte der ersten und zweiten Generation nicht die Erwartungen hinsichtlich Qualität und Kosten erfüllt haben. Darüber hinaus haben sich ein hoher Provider-Lock-in und zu wenig Wettbewerb im IT-Service-Markt ergeben, was wiederum einen Einfluss auf die Performance vieler Verträge hatte. In Zeiten der Digitalisierung, der Business Transformation und einer steigenden Bedeutung der IT-Performance ist es deutlich wichtiger, dass einzelne IT-Gewerke vom jeweils besten IT-Dienstleister im Sinne von Best of Breed vergeben werden. Unternehmen gehen dabei davon aus, dass die ausgelagerten IT-Prozesse beim selektiven Outsourcing tendenziell in einer höheren Qualität erbracht werden als beim Full-IT-Outsourcing und sich die Ausrichtung von einem Kosten- hin zu einem Innovationsdenken verschiebt.

SELEKTIVES OUTSOURCING UND OUTTASKING WIRD DEUTLICH HÄUFIGER BETRIEBEN ALS FULL-OUTSOURCING

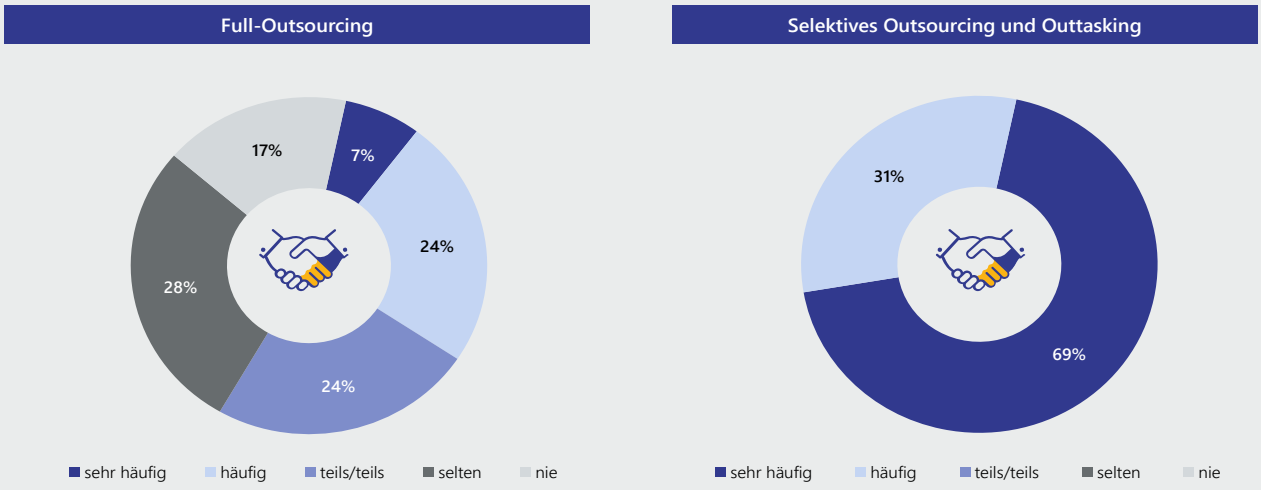


Abb. 27: Frage: Welche Art der Ausschreibung beobachten Sie aktuell bei Ihren Kunden?; Alle Teilnehmer; Mittelwerte; n = 29

Entwicklung der Nachfrage nach Cloud-Services

Das Marktsegment IT-Sourcing hat sich durch die Cloud und die damit einhergehenden veränderten Kundenanforderungen in den letzten Jahren enorm gewandelt. So überdenken viele Unternehmen ihre IT-Sourcing-Strategie und prüfen, ob ein stärkerer Einsatz der Cloud infrage kommt. Wie in Teil I dieser Studie deutlich wurde, verfolgen 58 Prozent der befragten Anwenderunternehmen bereits eine Cloud-only- oder eine Cloud-first-Strategie.

Dieses Bild der zunehmenden Cloud-Transformation bestätigen auch die befragten IT-Sourcing-Beratungen: 90 Prozent beobachten am Markt, dass ihre Kunden häufig in den Aufbau einer Hybrid-Cloud-Umgebung investieren. Ebenfalls stark nachgefragt sind laut 87 Prozent der befragten IT-Sourcing-Beratungen Public-Cloud-Dienste und Multi-Cloud-Architekturen. Die Nachfrage nach Multi-Cloud-Modellen hat sich 2022 im Vergleich zum Vorjahr nach Einschätzung der Sourcing-Beratungen sogar massiv erhöht.

Ein Grund für den starken Anstieg der Multi-Cloud-Modelle ist die Vermeidung eines zu starken Vendor-Lock-in zu einem einzelnen Hyperscaler respektive Cloud-Anbieter. Finanzdienstleister sind beispielsweise verpflichtet, eine entsprechende Cloud-Strategie zu verfolgen.

VERGLEICH 2021/2022: NUR DIE PRIVATE CLOUD VERLIERT AN BEDEUTUNG

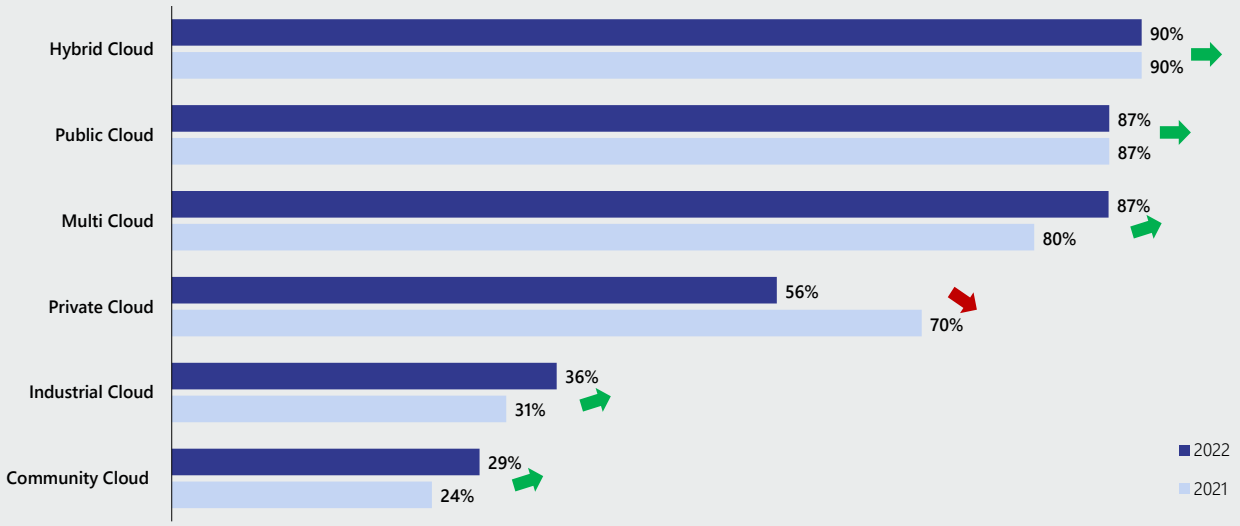


Abb. 28: Frage: Welche Cloud-Betreibermodelle fragten Ihre Kunden 2021 nach und wie schätzen Sie die Nachfrage 2022 ein?; Skala von -2 =„nie“ bis +2 = „sehr häufig“; Werte beziehen sich auf die Antworten „sehr häufig“ und „häufig“; Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 28

PRIVATE CLOUD VERLIERT LEICHT AN BEDEUTUNG

An Bedeutung abnehmen wird laut Einschätzung der befragten IT-Sourcing-Beratungen hingegen die Private Cloud. Dabei werden Ressourcen einem einzigen Unternehmen (Single-Tenant-Architektur) zur Verfügung gestellt und nicht wie in der Public Cloud mit anderen Unternehmen geteilt. Die Private Cloud kann auf Ressourcen und Infrastrukturen laufen, die bereits im Rechenzentrum on Premise vorhanden sind, oder auf einer neuen, separaten Infrastruktur eines Drittanbieters bereitgestellt werden. Durch den proprietären Charakter behalten Unternehmen zwar die Kontrolle, können gleichzeitig aber in einem gewissen Rahmen ähnliche Performance- und Skalierungsvorteile wie in der Public Cloud erzielen. Allerdings ist der Aufbau einer Private Cloud sehr kostenintensiv und daher in der Regel nur für große Konzerne geeignet. Während in der Vergangenheit bereits viele Konzerne ihre privaten Cloud-Umgebungen aufgebaut haben, ist aus Sicht vieler IT-Sourcing-Beratungen der Peak nun erreicht. Folglich erwarten auch nur noch 56 Prozent der befragten Beratungen, dass Private Clouds häufig nachgefragt werden.

56 Prozent
ber Befragten erwarten, dass Private Clouds häufig nachgefragt werden.

INDUSTRIAL UND COMMUNITY CLOUD SPIELEN NOCH EINE SONDERROLLE

Zwei relativ neue Cloud-Varianten sind die Industrial und die Community Cloud. Die Industrial Cloud stellt Best Practices für Unternehmen einer speziellen Branche bereit. Cloud-Services sollen somit vertikal passend zu den Marktanforderungen und Regularien einer bestimmten Branche bereitgestellt werden und branchenspezifische Anwendungsfälle ermöglichen. So werden beispielsweise vordefinierte Arbeitsabläufe und Datenmodelle in einer Cloud-Umgebung sowie Schnittstellen zu anderen Systemen bereitgestellt. Gerade im Industrie-4.0- und IoT-Kontext sowie in hochregulierten Branchen wie Finanzdienstleistungen oder dem Public Sector beschäftigen sich viele Unternehmen, IT-Dienstleister wie auch die Hyperscaler mit dem Aufbau von Industrial Clouds. Vor dem Hintergrund der strengen Regularien im EU-Raum sind Industrial Clouds oft auch nicht immer ganz scharf von den immer öfter entstehenden souveränen Clouds zu trennen. Branchen-Clouds und souveräne Clouds können tatsächlich das Risiko der Datenspeicherung in der Cloud reduzieren und somit Anwendungsfälle ermöglichen und ein Beschleunigungsinstrument für digitale Inno-vationen sein. Ein prominentes Beispiel ist die Volkswagen Industrial Cloud. Auch aus Sicht der befragten IT-Sourcing-Beratungen wird 2022 die Nachfrage nach Industrial Clouds zunehmen.

Bei der Community Cloud schließen sich dagegen mehrere Unternehmen – meist derselben Branche – zu einer Community zusammen und fassen ihre Private Clouds zu einer Community Cloud zusammen. Die gebündelten Ressourcen stehen somit nur den Community-Mitgliedern zur Verfügung. Dieses Vorgehen bietet sich etwa an, wenn Unternehmen dieselben Anforderungen haben und sie gleichzeitig eine optimierte Ressourcenallokation im Vergleich zu On-Premise-Modellen und einer einzelnen Private Cloud haben wollen. In der Praxis wird dieses Konstrukt jedoch noch selten genutzt,

da das Management komplex ist und entsprechende Community-Partner mit einer Vertrauensbasis gefunden werden müssen. 29 Prozent der IT-Sourcing-Häuser erwarten 2022 dennoch eine hohe Nachfrage nach Community Clouds – doch wird dieses Modell weiterhin eine Sonderrolle spielen.

IAAS, PAAS, SAAS UND BPAAS IM VERGLEICH

Neben der Nachfrage nach den unterschiedlichen Deployment-Modellen wurden die Sourcing Advisors auch dazu befragt, welche Typen an Cloud-Services von ihren Kunden nachgefragt wurden und werden. Unterschieden wurde dabei zwischen folgenden Typen:

- Software as a Service (SaaS): Anwendungen aus der Cloud (z. B. Microsoft Office)
- Infrastructure as a Service (IaaS): Rechenleistung, Speicher, Server und Netzwerkkomponenten aus der Cloud
- Platform as a Service (PaaS): Entwickler-Tools und Betriebssysteme aus der Cloud
- Business Process as a Service (BPaaS): Verlagerung von Geschäftsprozessen in die Cloud

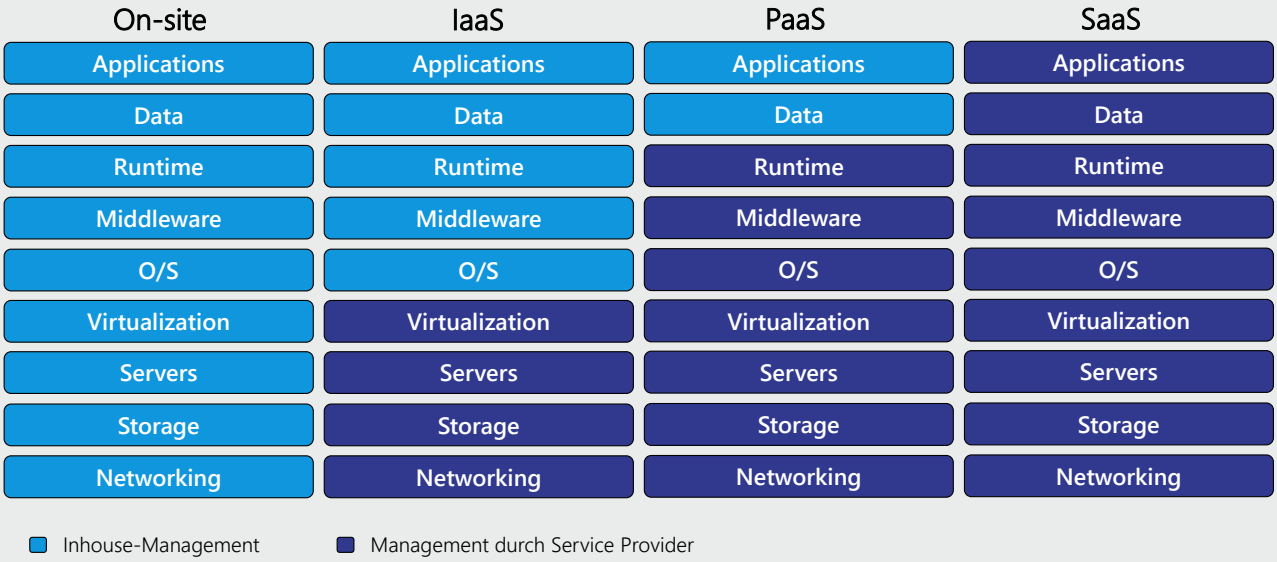


Abb. 29: Quelle: Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Am stärksten nachgefragt wird laut den Angaben der befragten IT-Sourcing-Beratungen SaaS. So gut wie jede der teilnehmenden IT-Sourcing-Beratungen erwartet 2022 eine hohe Nachfrage nach SaaS.

Die zweithöchste Nachfrage wird 2022 für PaaS erwartet, die primär für Softwareentwickler und -entwicklerinnen und Programmiererinen und Programmierer relevant ist. Diese starke Nachfrage verdeutlicht die Ambitionen der Anwenderunternehmen, digitale und softwarebasierte Produkte und Services zu entwickeln und anzubieten und damit die digitale Transformation voranzutreiben. Vor allem die großen Hyperscaler (AWS, Google Cloud und Microsoft Azure) bieten mittlerweile vollumfängliche Entwicklungsumgebungen in der Public Cloud an, mit denen sich Cloud-native-Softwarelösungen entwickeln lassen. So lassen sich unter Nutzung von PaaS und den darin enthaltenden Cloud-native-Technologien (Serverless Computing, Container etc.) Individualsoftwarelösungen deutlich schneller und ohne große Investitionen in einen eigenen IT-Infrastruktur-Stack entwickeln, was zu entsprechenden Geschwindigkeitseffekten bei der Digitalisierung führt.

Ein leichter Rückgang in der Nachfrage wird im Bereich IaaS erwartet. Da die Verlagerung von IT-Infrastrukturressourcen in die Cloud bereits seit Jahren vorangetrieben wird, ist mittlerweile ein hoher Reifegrad bei IaaS erreicht. Da aber nun die Digitalisierung der Prozesse und die Entwicklung datenbasierter Geschäftsmodelle seitens der Unternehmen immer mehr vorangetrieben wird, steigt entsprechend die Nachfrage nach PaaS und SaaS. 73 Prozent der Sourcing-Beratungen gehen aber für 2022 weiterhin von einer hohen Nachfrage nach IaaS aus (2021: 76 %).

73 Prozent

der Befragten gehen für 2022 weiterhin von einer hohen Nachfrage nach IaaS aus.

Ein Sonderthema stellt BPaaS dar, das sich auch als Business Process Outsourcing (BPO) aus der Cloud beschreiben lässt. Im Vergleich zum klassischen BPO werden Arbeitsabläufe durch automatisierte Softwarelösungen bearbeitet, wodurch Kosten weiter gesenkt werden sollen. Anwendungsfälle für BPaaS sind etwa Bestandsverwaltungen oder die Organisation von E-Mails. Laut 31 Prozent der IT-Sourcing-Beratungen wurden 2021 häufig BPaaS-Projekte nachgefragt, für 2022 erwarten 48 Prozent eine hohe Nachfrage. Infolge des weiter steigenden Reifegrades von Process Mining und Künstlicher Intelligenz bei gleichzeitigem Standardisierungsdruck bei Backoffice-Prozessen ist aus Sicht von Lünendonk in Zukunft davon auszugehen, dass deutlich mehr Geschäftsprozesse in ein BPaaS-Modell überführt werden.

VERGLEICH DER NACHFRAGE NACH DEN UNTERSCHIEDLICHEN CLOUD-SERVICE-TYPEN

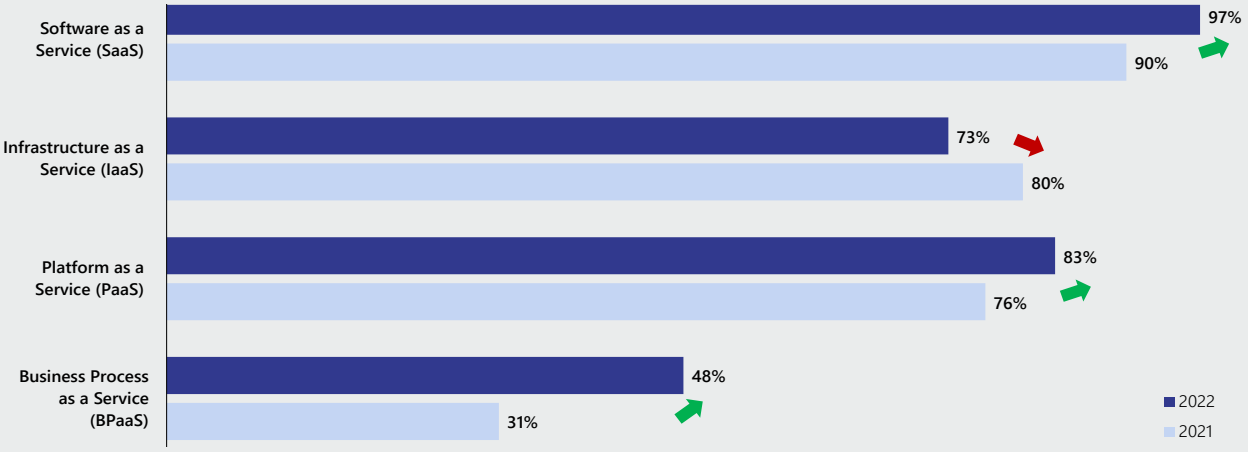


Abb. 30: Frage: Welche Typen von Cloud Services fragen Ihre Kunden 2021 nach und wie schätzen Sie die Nachfrage 2022 ein?; Skala von -2 =„nie" bis +2 = „sehr häufig"; Werte beziehen sich auf die Antworten „sehr häufig" und „häufig"; Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 29

HYPERSCALER DOMINIEREN LAUT DEN IT-SOURCING-BERATUNGEN DEN CLOUD-MARKT

Mit AWS, Microsoft Azure und Google Cloud stammen sämtliche großen Cloud-Anbieter – auch Hyperscaler genannt – aus den USA. Sie sind früh in den Markt eingestiegen, haben massiv investiert und sind nun mit deutlichem Abstand die Marktführer. Im Vergleich zu kleineren lokalen oder europäischen Cloud-Anbietern wie OVH oder IONOS überwiegen deren Vorteile hinsichtlich Funktionalität, Skalierbarkeit, Verfügbarkeit und Kosten – trotz möglicher Datenschutzanforderungen, Stichwort Schrems-II-Urteil. Laut den IT-Sourcing-Beratungen bevorzugen 84 Prozent ihrer Kunden daher die Hyperscaler, während 52 Prozent häufig auf lokale Player setzen.

KUNDEN DER IT-SOURCING-BERATUNGEN BEVORZUGEN DIE US-AMERIKANISCHEN HYPERSCALER

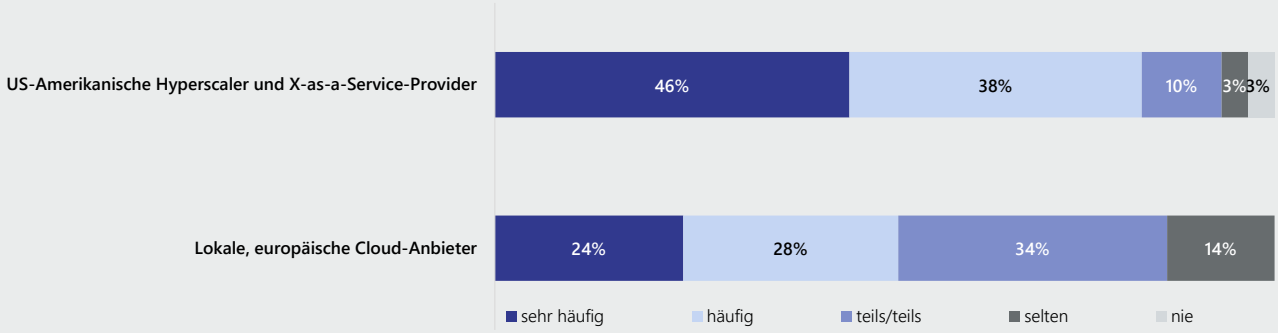


Abb. 31: Frage: Welche Kategorien von Cloud-Provider werden von Ihren Kunden in Ausschreibungen bevorzugt?; Alle Teilnehmer; Mittelwerte; n = 29

SKEPSIS GEGENÜBER DER CLOUD NIMMT AB

Einer der häufigsten Gründe, warum sich Unternehmen gegen die Cloud-Nutzung respektive die Datenspeicherung in der Cloud entscheiden, ist, dass die Daten in den Rechenzentren der Hyperscaler in den USA gespeichert werden und entsprechend ein Zugriff der dortigen Behörden auf die Daten grundsätzlich möglich ist. Allein das Risiko dieses Zugriffs veranlasst viele Unternehmen dazu, ihre Daten nicht in der Cloud zu speichern. Während 44 Prozent der befragten IT-Sourcing-Berater die Bereitschaft ihrer Kunden zur Datenspeicherung in der Cloud heute als eher hoch einschätzen, soll dieser Anteil in Zukunft auf 66 Prozent steigen, wobei erwartet wird, dass 38 Prozent eine sehr hohe Akzeptanz der Datenteilung in der Cloud aufweisen.

TREND ZU MULTI-CLOUD: SOURCING-BERATER ERWARTEN EINE STARK STEIGENDE AKZEPTANZ BEI IHREN KUNDEN ZUR TEILUNG VON DATEN IN DER PUBLIC CLOUD

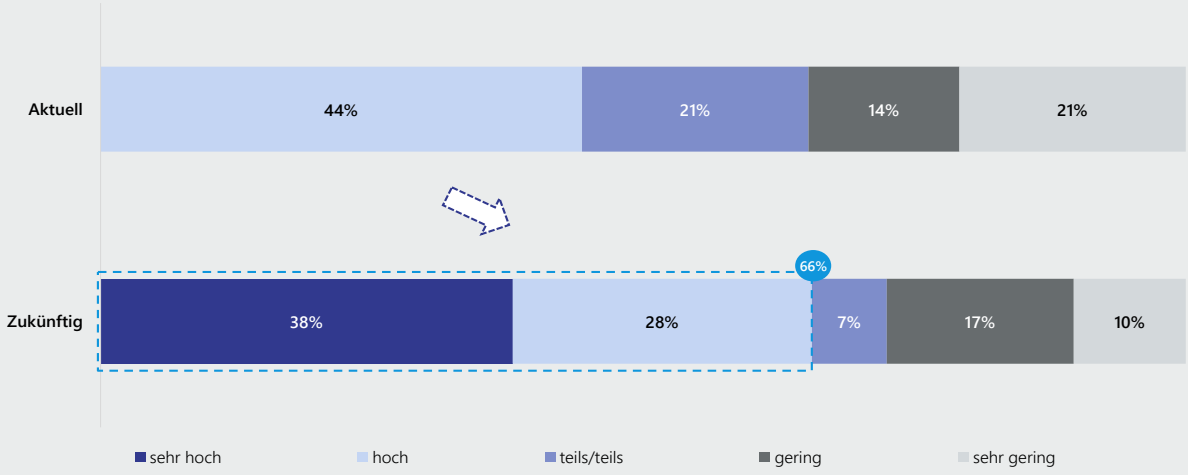


Abb. 32: Frage: Wie schätzen Sie derzeit die Bereitschaft Ihrer Kunden ein, Daten in der Cloud zu teilen bzw. Daten in der Public Cloud zur Nutzung bereitzustellen?; Alle Teilnehmer; Mittelwerte; n = 29

GAIA-X: GUT GEDACHT, ABER DENNOCH KEIN ERFOLG

Um Unternehmen in der EU einen rechtssicheren Rahmen zur Cloud-Nutzung bereitzustellen, wurde 2019 beim Digital-Gipfel das Projekt Gaia-X vorgestellt. Die europäische Cloud-Initiative soll dabei kein direktes Konkurrenzprodukt zu den Angeboten der Hyperscaler darstellen, sondern es sollten rechtssichere Standards und Schnittstellen für Cloud-User geschaffen werden, um Daten besser miteinander zu vernetzen. Allerdings hinkt das Gaia-X-Projekt den gesetzten Zielen weit hinterher und konkrete Anwendungsfälle sind noch nicht zur Marktreife gelangt. Einzig der Gaia-X-Ableger Catena-X scheint auf einem guten Weg zu sein, eine souveräne Cloud für die Automobilbranche zu werden und die einzelnen

in sich geschlossenen Datenplattformen der OEMs und Zulieferer in einem rechtsicheren Rahmen zu einem Cloud-Ökosystem zu vernetzen.

59 Prozent der IT-Sourcing-Berater gehen davon aus, dass Gaia-X grundsätzlich das Potenzial hat, die Akzeptanz der Cloud zu fördern, und 58 Prozent glauben, dass es Unternehmen und Organisationen in regulierten Branchen durch Gaia-X besser möglich wird, Cloud-Services zu nutzen. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt auch die Lünendonk®-Studie 2021 „Cloud-native Software Development". Allerdings geht jede zweite IT-Sourcing-Beratung (50 %) davon aus, dass Gaia-X hinsichtlich der Innovationsstärke und Wettbewerbsfähigkeit kein Erfolg wird und das Projekt scheitern wird. 35 Prozent glauben dagegen, dass die Initiative durchaus ein Erfolg wird und die Entwicklung und Umsetzung datenbasierter Geschäftsmodelle in der EU fördern wird.

GAIA-X HAT DAS POTENZIAL ZUR STEIGERUNG DER AKZEPTANZ VON CLOUD-SERVICES UND ZUR LÖSUNG EINIGER CLOUD-HERAUSFORDERUNGEN

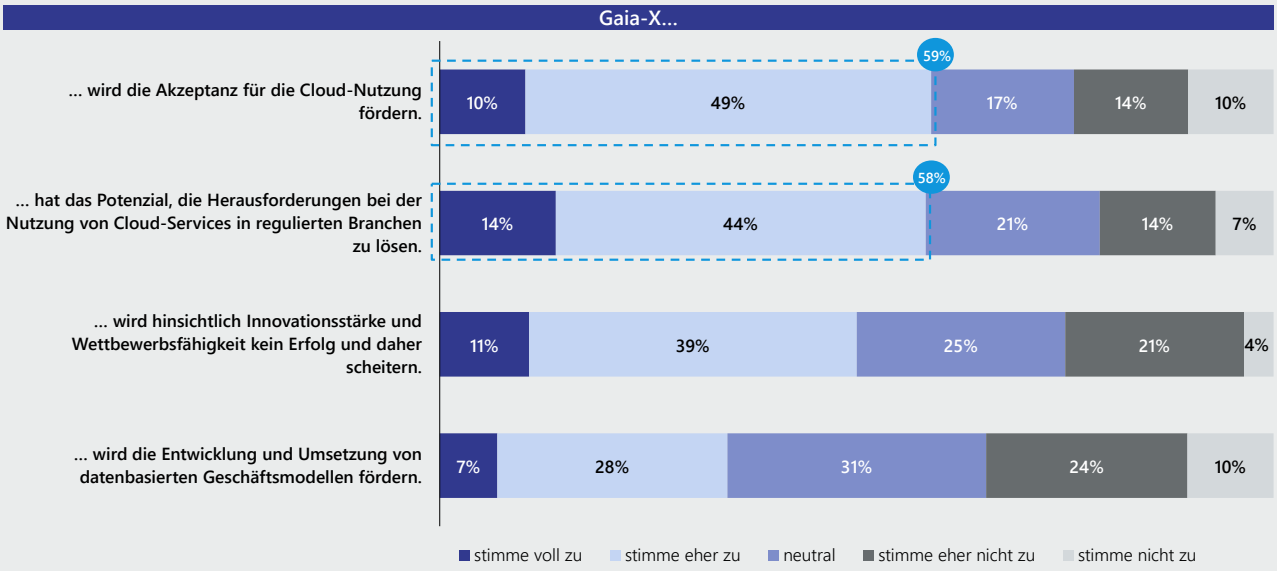


Abb. 33: Frage: Wie bewerten Sie im Zusammenhang mit dem aktuell diskutierten Thema der Datensouveränität die Diskussion um Gaia-X?; Skala von -2 =„stimme nicht zu" bis +2 = „stimme voll zu"; Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 28

Honorarsätze zu IT-Sourcing-Leistungen

Erstmals wurden in diesem Jahr in der Lünendonk®-Studie die Honorarsätze der IT-Sourcing-Beratungen ermittelt. Diese geben jedoch keinen Rückschluss auf tatsächlich vereinbarte Tagessätze wieder, sondern stellen Listenpreise dar. Zur genaueren Einordnung wurde zwischen Leistungen aus den Bereichen Management- und IT-Beratung, Sourcing-Strategieberatung und Umsetzung von Sourcing-Strategien unterschieden.

Da die Tagessätze von Skills und Funktionen (z. B. Junior Consultant, Senior Consultant, Partner, Managing Director) abhängen, wurde eine Spanne vom niedrigsten bis zum höchsten Tagessatz in der jeweiligen Kategorie abgefragt.

Im Bereich Management- und IT-Beratung beginnen die Tagessätze im Durchschnitt bei rund 1.200 Euro und gehen bis zu 2.100 Euro. Für die Sourcing-Strategieberatung liegt die Spanne zwischen 1.200 Euro bis knapp 1.900 Euro und somit auf einem leicht niedrigeren Niveau. Für die Umsetzung von Sourcing-Strategien beträgt die Spanne der ermittelten durchschnittlichen Honorare 1.042 bis 1.706 Euro. Zwar wurde nicht ermittelt, wie sich die Honorarsätze in Zukunft entwickeln werden, Lünendonk erwartet jedoch entsprechend der Inflation und der hohen Nachfrage nach IT-Sourcing-Leistungen einen moderaten Anstieg der Tagessätze.

HONORARSÄTZE 2021 FÜR IT-SOURCING-BERATUNGSLEISTUNGEN

Abb. 34: Frage: Wie ist die Spanne Ihrer Honorarsätze für IT-Sourcing-Beratung für nachfolgende Leistungen in 2021?; Mittelwerte; n = 21

IT-Fachkräftemangel und Umgang mit Kapazitätsengpässen

Knapp 100.000 Stellen für IT-Fachkräfte wurden 2021 laut Bitkom nicht besetzt. Für die nächsten Jahre wird aufgrund der allgemein voranschreitenden Digitalisierung sogar noch mit einer Verschärfung gerechnet. Laut Berechnung des Stifterverbandes und von McKinsey könnten bis 2026 sogar bis zu 780.000 Tech-Spezialistinnen und -Spezialisten fehlen – allein in Deutschland. Auch für 49 Prozent der befragten IT-Sourcing-Beratungen stellt der Mangel an Consulting-Know-how am Markt eine Herausforderung bei der Geschäftsentwicklung dar.

Ebenso berichten nur 14 Prozent der Beratungen, dass 2021 alle Projektanfragen bedient werden konnten. Der Anteil der abgelehnten Projekte liegt bei der Mehrheit der Beratungen – unabhängig vom Grund der Ablehnung – zwar nur im einstelligen Prozentbereich, allerdings mussten 34 Prozent auch mehr als jede zehnte Projektanfrage ablehnen. Für jede zweite Sourcing-Beratung sind fehlende Fachkräfte einer der Hauptgründe für die Ablehnung von Anfragen.

DER MANGEL AN FACHKRÄFTEN STELLT FÜR DIE MEISTEN IT-SOURCING-BERATUNGEN EIN GROSSES PROBLEM DAR

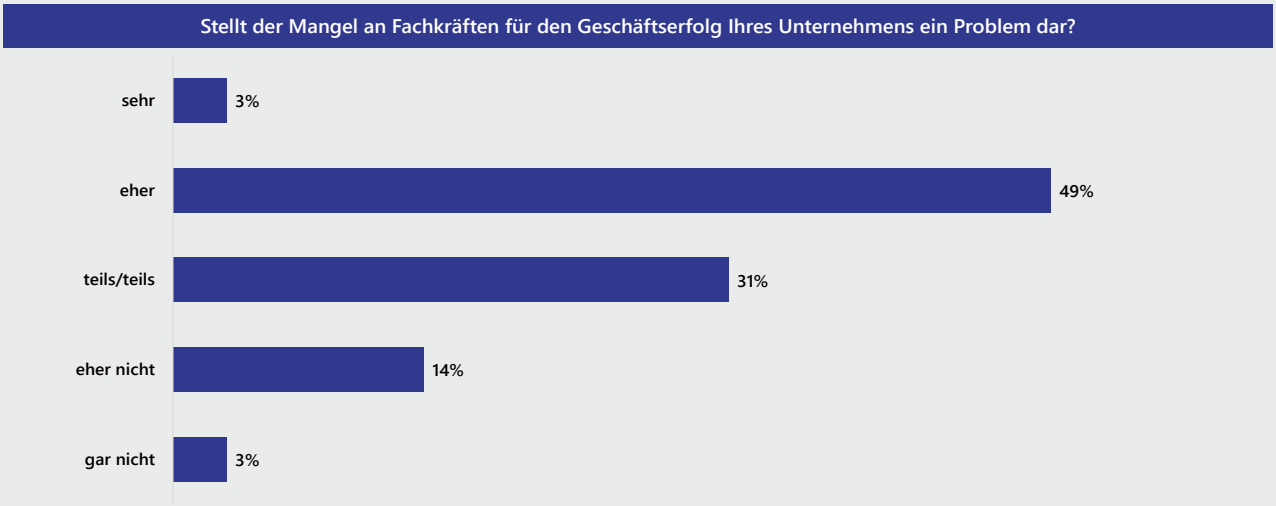


Abb. 35: Frage: Stellt der Mangel an Fachkräften für den Geschäftserfolg Ihres Unternehmens ein Problem dar?; Alle Teilnehmer; Mittelwerte; n = 29

Besonders schwer zu finden sind laut den befragten IT-Sourcing-Beratungen vor allem Fachleute in den Bereichen Cloud-Architektur, IT-Sourcing, SAP oder Management- und Strategieberatung.

PROJEKTANFRAGEN KÖNNTEN HÄUFIG (NOCH) BEDIENT WERDEN UND WERDEN EHER SELTEN ABGELEHNT

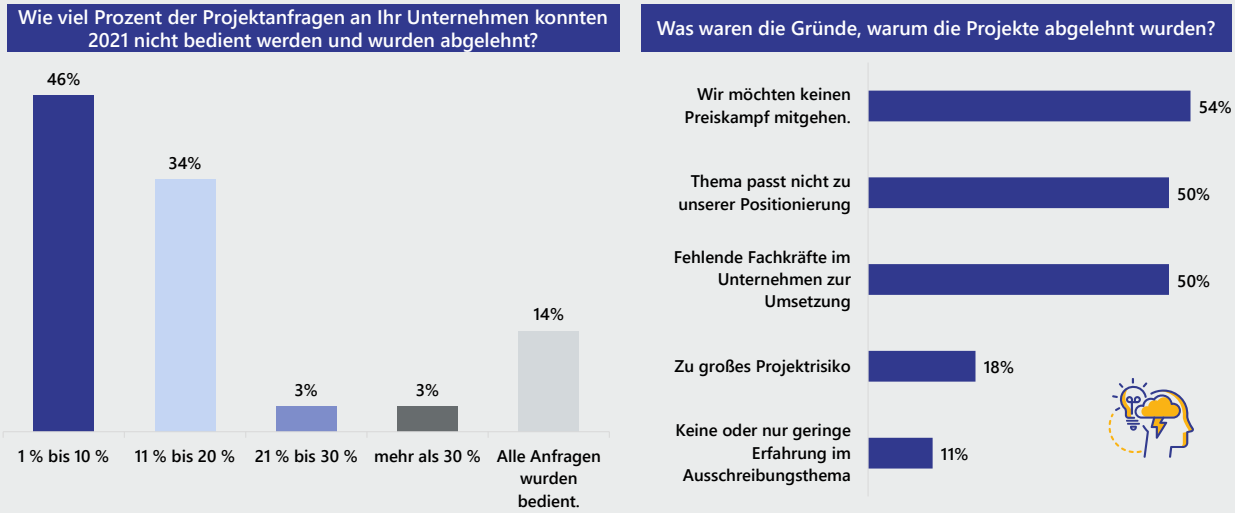


Abb. 36: Frage: Wie viel Prozent der Projektanfragen an Ihr Unternehmen konnten 2021 nicht bedient werden und wurden abgelehnt?; Alle Teilnehmer; Mittelwerte; n = 29
Frage: Was waren die Gründe, warum die Projekte abgelehnt wurden?; Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n =28

GESUCHTE QUALIFIKATIONEN DER IT-SOURCING-BERATUNGEN

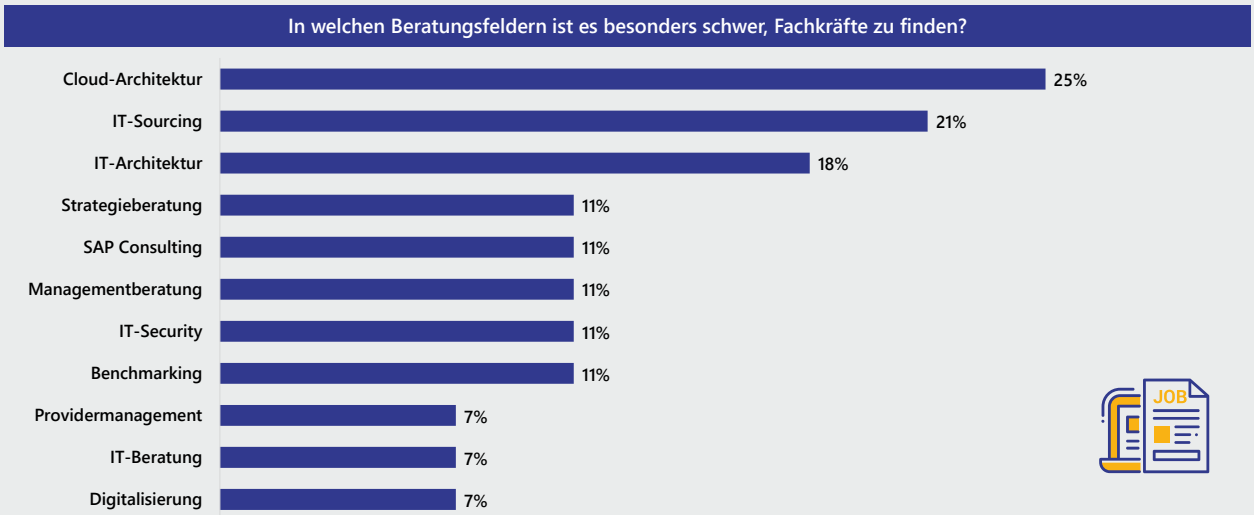


Abb. 37: Frage: In welchem Beratungsfeldern ist es für Ihr Unternehmen besonders schwer, Fachkräfte zu finden?; Alle Teilnehmer; Mittelwerte; Nennungen ab 7 % dargestellt; n =29

RECRUITING STEHT IM FOKUS, FREELANCER KOMMEN NUR BEI BEDARF ZUM EINSATZ

Wie reagieren die IT-Sourcing-Beratungen auf die Personalherausforderung? So gut wie alle Befragten geben an, neue Beraterinnen und Berater einstellen zu wollen – auch wenn allen IT-Sourcing-Beratungen derselbe Personalmarkt offensteht und sie gegenseitig um die besten Talente konkurrieren.

56 Prozent setzen darüber hinaus Freelancerinnen und Freelancer ein, um Personalengpässe zu vermeiden. Jede zweite Beratung nutzt gelegentlich das Instrument der Kooperation mit Marktbegleitern, um lieferfähig zu sein. Für jedes vierte Unternehmen kommt diese Strategie jedoch nicht infrage. Im Durchschnitt wurden 2021 77 Prozent aller Kundenprojekte komplett mit eignen Beraterinnen und Beratern abgewickelt, in 15 Prozent der Projekte wurden dagegen Sub-Contracter und freiberuflich Tätige mit herangezogen und in 8 Prozent erfolgte eine Kooperation mit Wettbewerbern. Für 2022 werden keine wesentlichen Änderungen bei der Projektbesetzung erwartet.

Dass sich durch eine höhere Produktivität oder durch den verstärkten Einsatz digitaler Beratungskomponenten der Mangel an Fachkräften reduzieren lässt, glaubt weniger als jede zweite Beratung.

ZUR SCHLIESSUNG DER FACHKRÄFTELÜCKE SOLLEN NEUE BERATER GEWONNEN WERDEN – ABER AUCH MIT FREELANCERN SOLL STÄRKER ZUSAMMENGEARBEITET WERDEN

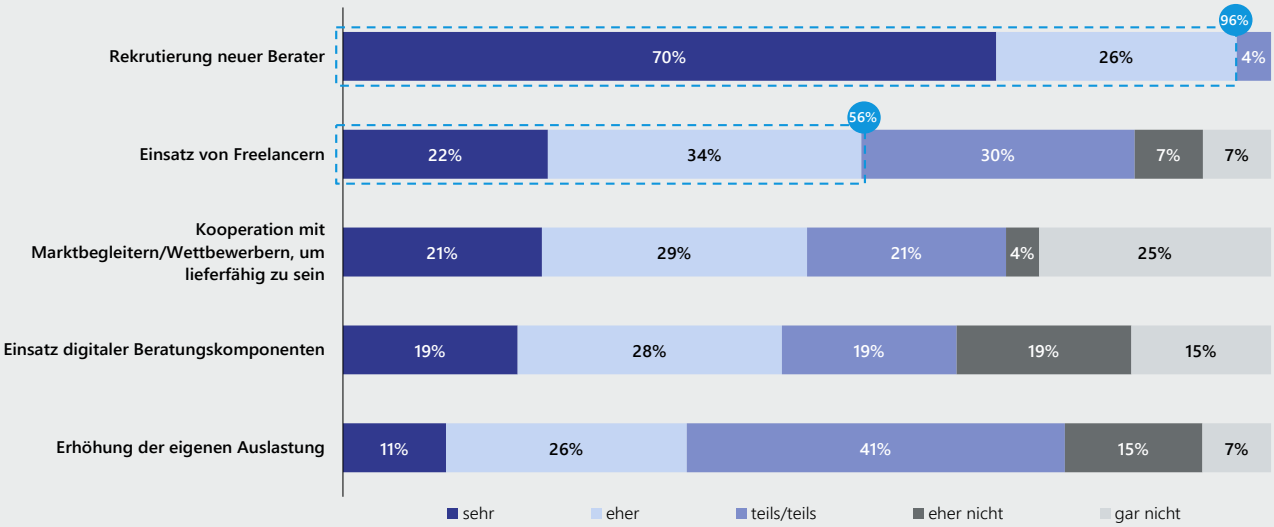


Abb. 38: Frage: Welche Strategien verfolgt Ihr Unternehmen, um auf Engpässe bei der Projektbesetzung zu reagieren?; Skala von -2 =„gar nicht" bis +2 = „sehr"; Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 27

KUNDENPROJEKTE WERDEN ÜBERWIEGEND MIT EIGENEN MITARBEITENDEN BESETZT

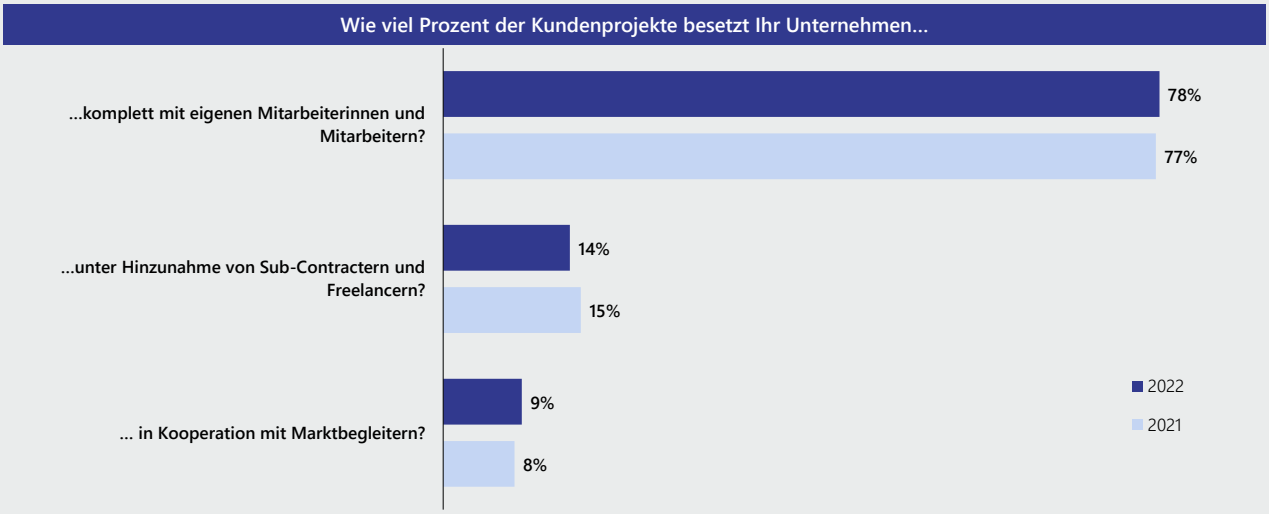


Abb. 39: Frage: Wie viel Prozent der Kundenprojekte besetzt Ihr Unternehmen... 2021 und 2022?; Alle Teilnehmer; Mittelwerte; n = 28

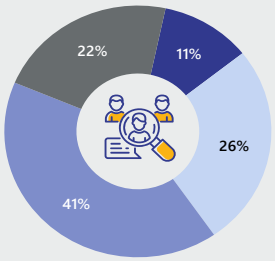
Zusammenarbeit von IT-Sourcing-Beratungen mit IT-Dienstleistern

IT-Sourcing-Beratungen stellen das Bindeglied im Auswahlprozess zwischen IT-Dienstleistern und Kundenunternehmen dar. Neben einem hohen Verständnis der Kundenbedürfnisse ist ein tiefes Wissen über die IT-Dienstleister, deren Leistungen und Preismodellen ebenso wichtig. IT-Dienstleister sind daher gut beraten, eine vertrauensvolle Basis der Zusammenarbeit mit IT-Sourcing-Beratungen zu haben – und umgekehrt. Doch wie steht es tatsächlich um die Zusammenarbeit der beiden Parteien? Hinsichtlich des Portfolios der IT-Dienstleister sehen sich die IT-Sourcing-Beratungen gut informiert, 85 Prozent verfügen hier über ausreichende Informationen. Bezüglich der Unternehmensstrategie der IT-Dienstleister würden sich die Sourcing Advisors vereinzelt mehr Informationen wünschen, hier sehen sich 59 Prozent gut informiert. Für 78 Prozent der Sourcing-Häuser ist es daher wichtig, dass sie regelmäßig im Kontakt mit IT-Dienstleistern stehen, um Updates zu Unternehmensentwicklungen zu erhalten.

Beim Screening und der Auswahl von IT-Dienstleistern sagen 63 Prozent der Sourcing-Beratungen, dass sie keine großen Schwierigkeiten bei der Suche und Auswahl passender IT-Dienstleister haben, die die Ausschreibungsanforderungen erfüllen. Bei den verbleibenden 37 Prozent muss die Ursache dafür, dass die Sourcing-Berater keinen passenden Dienstleister finden konnten, jedoch nicht zwangsläufig bei den IT-Dienstleistern liegen. Unrealistische Kundenanforderungen oder Zeitpläne sind weitere mögliche Ursachen.

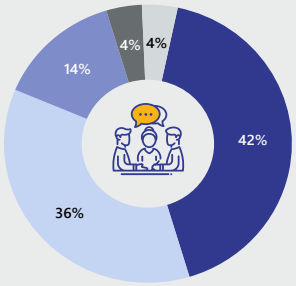
DIENSTLEISTERSUCHE WIRD WEGEN UNATTRAKTIVER AUSSCHREIBUNGSINHALTE UND DER NICHT-ERFÜLLUNG VON ANFORDERUNGEN GELEGENTLICH ERSCHWERT

Wie schwierig ist es für Sie, passende IT-Dienstleister zu finden, welche die Anforderungen an Ausschreibungen erfüllen?



schwierig | neutral | eher nicht schwierg | gar nicht schwierig

Wie wichtig ist es für Ihre Arbeit, regelmäßig von IT-Dienstleistern informiert und auf dem aktuellen Stand gehalten zu werden?



sehr wichtig | wichtig | teils/teils | eher unwichtig | unwichtig

Abb. 40: Frage: Wie schwierig ist es für Sie, passende IT-Dienstleister zu finden, welche die Anforderungen an Ausschreibungen erfüllen?; Alle Teilnehmer; Mittelwerte; n = 27
Frage: Wie wichtig ist es für Ihre Arbeit, regelmäßig von IT-Dienstleistern informiert und auf dem aktuellen Stand gehalten zu werden?; Alle Teilnehmer; Mittelwerte; n = 28

UNTERNEHMEN FÜHLEN SICH MEHRHEITLICH GUT VON IT-DIENSTLEISTERN INFORMIERT – ZUMINDEST ÜBER DAS PORTFOLIO

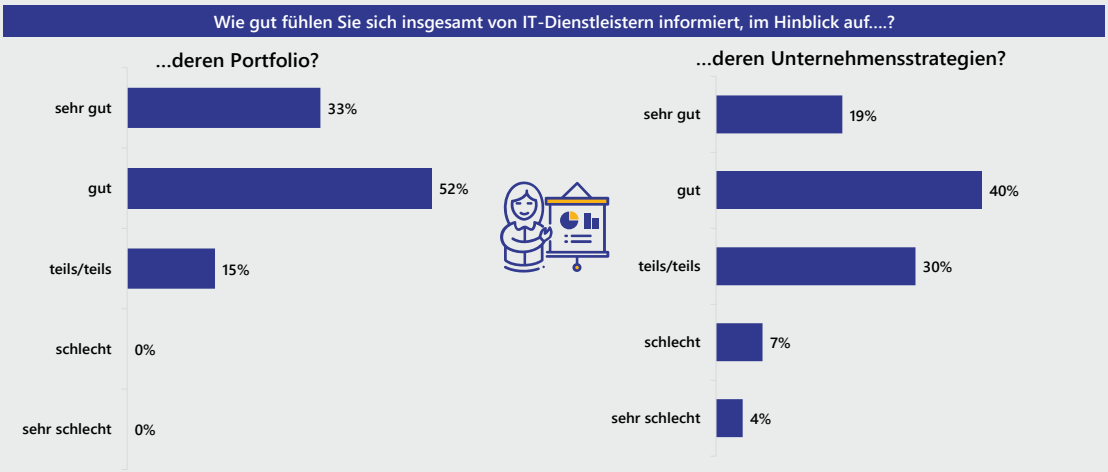


Abb. 41: Frage: Wie gut fühlen Sie sich insgesamt von IT-Dienstleistern informiert, im Hinblick auf....?; Alle Teilnehmer; Mittelwerte; n = 27

Infolgedessen setzen die IT-Einkaufsberater in der Regel auf einen Mix aus bekannten und noch bislang neuen, unbekannten IT-Dienstleistern, um für ihre Kunden den idealen IT-Partner zu finden. Jede vierte IT-Sourcing-Beratung führt für jedes Projekt sogar eine offene Ausschreibung durch, an der sich beliebige Dienstleister beteiligen können.

DER MIX AUS BEKANNTEN UND NEUEN IT-DIENSTLEISTERN WIRD VON DEN IT-SOURCING-BERATUNGEN IN AUSSCHREIBUNGEN AM HÄUFIGSTEN GEWÄHLT

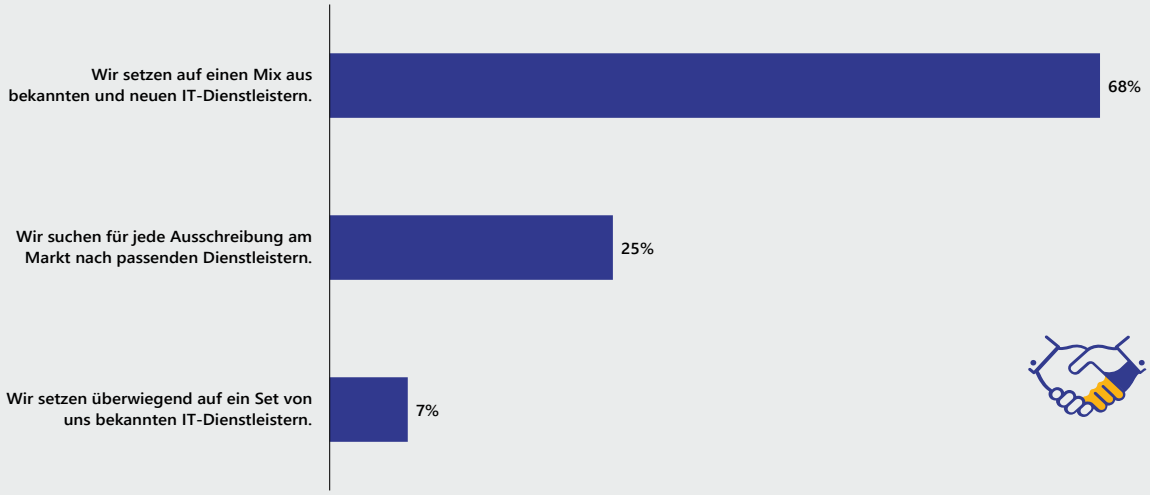


Abb. 42: Frage: Mit Hilfe welcher Strategie suchen Sie im Rahmen Ihrer Mandate nach geeigneten Dienstleistern für Ausschreibungen?; Alle Teilnehmer; ; n = 28

KRITERIEN FÜR DIE WAHL DES RICHTIGEN DIENSTLEISTERS

Um einen Anbieter als IT-Dienstleister in Betracht ziehen, achten die IT-Sourcing-Beratungen auf ein Set von Kriterien. Da nahezu alle Unternehmen in irgendeiner Form mittlerweile die Cloud nutzen, ist es 97 Prozent der Sourcing-Berater wichtig, dass IT-Dienstleister ausgeprägte Kompetenzen in Bezug auf die Cloud, deren Integration in die Systemlandschaft, die damit einhergehenden Transformationsaufgaben und Change Management besitzen. Darüber hinaus achten die IT-Sourcing-Häuser auch darauf, dass ein kultureller Fit zwischen ihnen, den IT-Dienstleistern und den Kunden besteht und somit eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe stattfindet. 76 Prozent der Befragten ist dieser Aspekt sehr wichtig.

Darüber hinaus sollten IT-Dienstleister zum ausgeschriebenen Thema Referenzen aufweisen können, wodurch deren Know-how unterstrichen wird. Für 94 Prozent der Sourcing-Beratungen ist dies ein wichtiges Kriterium. Zudem erwarten sie, dass IT-Dienstleister mit den Branchenspezifika vertraut sind und eine hohe Branchenkompetenz aufweisen.

Eine noch relativ geringe Bedeutung hat das Thema Nachhaltigkeit. Für immerhin 39 Prozent ist es jedoch schon ein wichtiges Kriterium. Wie die Lünendonk®-Studie 2022 „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland" zeigt, arbeiten viele IT-Dienstleister daran, ihr Unternehmen und ihr Portfolio hinsichtlich der drei Dimensionen ESG (Environmental, Social, Governance) nachhaltiger aufzustellen. Sustainability befindet sich daher auf Weg von einem Marketing-Thema hin zum integralen Bestandteil der Unternehmensstrategie.

CLOUD- UND BRANCHENKOMPETENZ SOWIE REFERENZEN UND EINE ZUSAMMENARBEIT AUF AUGENHÖHE SIND ESSENZIELL FÜR DIE PROVIDERWAHL

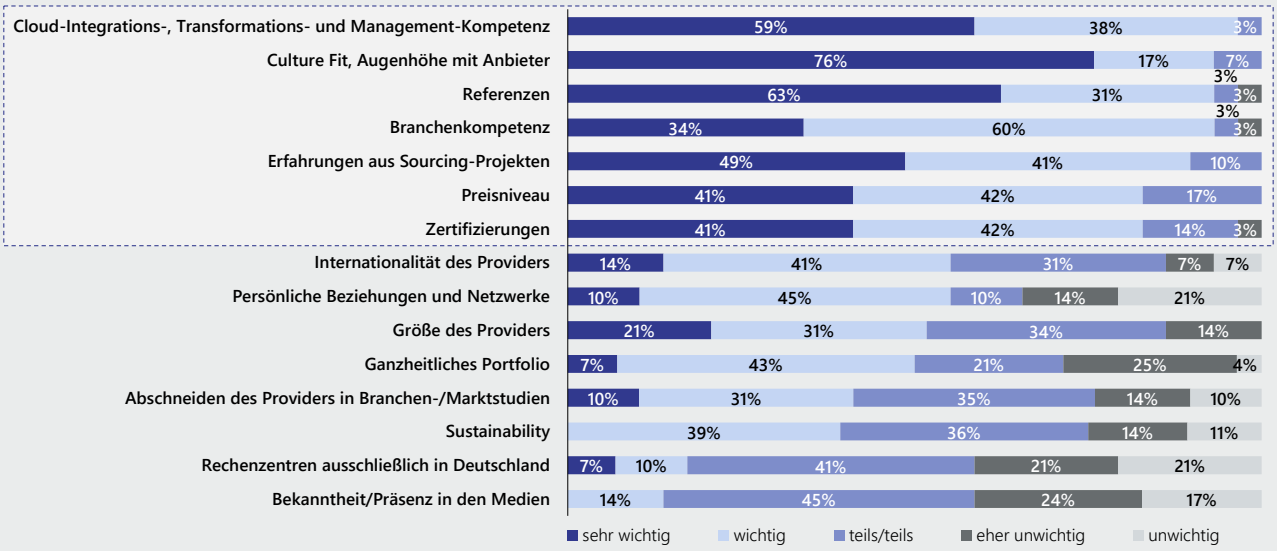


Abb. 43: Frage: Nach welchen Kriterien wählen Sie im Rahmen Ihrer Mandate geeignete IT-Service-Provider aus?; Skala von -2 =„unwichtig+2 = „sehr wichtig"; Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 28

Fazit und Ausblick

Die Neuauflage der Lünendonk®-Studie zum Markt für IT-Sourcing bestätigt sehr deutlich den mit Ausbruch der Corona-Pandemie eingesetzten Trend zur Digitalisierung und der damit zusammenhängenden Cloud-Transformation. Laut den 122 befragten CIOs und Mitgliedern der IT-Leitung wirkt sich die zunehmende Digitalisierung der Geschäftsprozesse und -modelle und damit verbunden die stärkere Nutzung von Cloud-Services in hohem Maße auf die IT-Sourcing-Strategien aus. An dieser Stelle ist in den letzten Jahren tatsächlich eine höhere strategische Relevanz bei der Cloud-Nutzung zu beobachten.

DIE CLOUD HAT SICH ZUM STRATEGISCHEN ELEMENT ENTWICKELT

Das wird unter anderem daran deutlich, dass bereits 58 Prozent der Unternehmen entweder eine Cloud-only- oder eine Cloud-first-Strategie verfolgen und damit ihre Geschäftsprozesse komplett oder zu einem überwiegenden Teil in der Cloud abbilden – bis hin zur Speicherung der Daten.

Aufgrund dieser Entwicklung der strategischen Cloud-Nutzung begeben sich diese Unternehmen zwangsläufig in Hybrid- und Multi-Cloud-Szenarien, die allerdings ganz neue Anforderungen an das Management der IT-Prozesse erfordern. 76 Prozent der Unternehmen sind demnach bei der Transformation ihrer IT in die Cloud und der entsprechenden Abbildung der Geschäftsprozesse auf einem fortgeschrittenen Pfad und nutzen hybride respektive multiple Cloud-Umgebungen. Auch die Lünendonk®-Studie 2022„Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland" bestätigt diese Entwicklung: Laut 53 Prozent der in diesem Rahmen befragten CIOs und IT-Leiterinnen und -Leiter wird in ihren Unternehmen die Cloud-Transformation mit hoher Geschwindigkeit vorangetrieben und 37 Prozent der Unternehmen erhöhen ihre Ausgaben für die Cloud-Transformation um mehr als 5 Prozent.

Auch die befragten IT-Sourcing-Beratungen stellen bei ihren Kunden fest, dass sie Cloud-Dienste zunehmend für die Digitalisierung ihrer Geschäftsprozesse und die Entwicklung digitaler Produkte nutzen. So steigt laut den Beratungen am Markt die Nachfrage nach Software as a Service und nach Platform as a Service als Grundlage für eine Cloud-native-Softwarewareentwicklung, was unter anderem auch durch die Lünendonk®-Studie 2021 „Cloud-native Software Development" bestätigt wird. Gerade PaaS-Angebote werden aus Sicht von Lünendonk in Zukunft massiv an Bedeutung gewinnen, da Unternehmen durch die in der Public Cloud bereitgestellten Entwicklerwerkzeuge in der Lage sind, ohne den kostspieligen und zeitaufwendigen Aufbau von IT-Infrastruktur-Stacks ihre Innovationskraft zu steigern und digitale Produkte und neue Softwarelösungen zu entwickeln.

CLOUD-TRANSFORMATION BEI GLEICHZEITIGER EINHALTUNG VON COMPLIANCE-ANFORDERUNGEN FÜHRT ZU HYBRID- UND MULTI-CLOUD-UMGEBUNGEN

Je mehr sich die Unternehmen in die Cloud bewegen, desto mehr neue Herausforderungen und Anforderungen an das Management der IT-Umgebungen ergeben sich. Aus Sicht fast aller in der Studie befragten CIOs und IT-Leiter und -Leiterinnen hat im Zuge der Cloud-Transformation vor allem die Entwicklung und Implementierung einer Cloud Governance hohe Priorität, ebenso wie die Orchestrierung der hybriden und multiplen IT-Service-Prozesse. Da immer mehr Cloud-basierte Geschäftsprozesse im Wesentlichen aus Governance- und Compliance-Gründen in mehreren Cloud Deployments abgebildet werden (Multi-Cloud), ist es für das Management der IT-Umgebungen und das Risikomanagement sehr wichtig, dass die IT-Abteilungen in der Lage sind, die Prozesse mit überschaubarem Aufwand zu überwachen.

Eine weitere große Herausforderung ist die Einführung entsprechender integrierter Cloud-Management-Tools im IT-Service-Management. Solche Tools gibt es zwar schon lange am Markt, allerdings noch sehr stark auf einzelne Deployments und Cloud-Anbieter fokussiert. Für ein modernes IT-Service-Management in einer hybriden und multiplen IT-Welt ist jedoch eine integrierte Betrachtung des gesamten IT-Operations-Stacks von hoher Bedeutung – beispielsweise um Security-Anforderungen zu erfüllen und vor Hackerangriffen geschützt zu sein, aber auch um eine hohe Performance im Betrieb von Geschäftsprozessen im Hybrid- oder Multi-Cloud-Betrieb sicherzustellen.

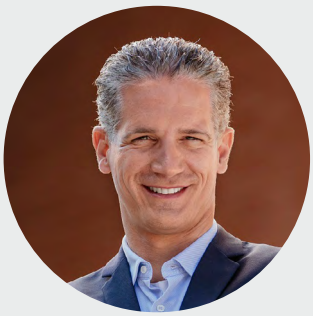
Bei der Steuerung von Hybrid- oder Multi-Cloud-Umgebungen kommt es zukünftig mit zunehmendem Workload bei gleichzeitig limitierten Personalkapazitäten auf Effizienz und Effektivität an. Darüber hinaus ist es mit zunehmender Digitalisierung entlang der gesamten Wertschöpfungskette enorm wichtig, dass Geschäftsprozesse eine hohe Stabilität und Verfügbarkeit aufweisen. Automatisierungs-Tools beispielsweise für Desaster Recovery, Monitoring oder Identity & Access Management haben daher aus Sicht der befragten IT-Verantwortlichen hohes Potenzial.

IT-SOURCING-BERATUNG GEWINNT IM ZUGE DER CLOUD-TRANSFORMATION ENORM AN BEDEUTUNG

Infolge des Mangels an Fachkräften mit Cloud-Sourcing-Skills werden 85 Prozent der befragten CIOs und IT-Leiter und -Leiterinnen in Zukunft deutlich stärker mit externen IT-Sourcing-Beratungen zusammenarbeiten, um die neuen Aufgaben im Cloud-Sourcing zu bewältigen. Folglich werden die Ausgaben für externe IT-Sourcing-Beratung entsprechend steigen und die befragten IT-Verantwortlichen bevorzugen die Zusammenarbeit mit Beratungen, die das gesamte Spektrum an Cloud-Sourcing-Themen abdecken.

Lünendonk im Interview mit ZELOS

ZELOS Management Consultants ist eine ergebnisorientierte Unternehmensberatung, welche Unternehmen maßgeschneiderte Lösungen und Umsetzungskonzepte bietet. Lünendonk hat mit Dr. Jan Bartenschlager und Thorsten Rüß, Managing Partner bei ZELOS, über die Entwicklungen am IT-Sourcingmarkt und über den Umgang mit den aktuellen Herausforderungen gesprochen.



Dr. Jan Bartenschlager
Managing Partner
ZELOS Management Consultants

Thorsten Rüß
Managing Partner
ZELOS Management Consultants

LÜNENDONK: Die letzte Lünendonk®-Studie zum IT-Sourcing liegt drei Jahre zurück. Die neue Studie zeigt sehr klar, dass die Cloud nun längst kein Trend mehr ist, sondern gelebte Realität in fast allen Unternehmen. Welche Entwicklungen haben Sie in den letzten Jahren festgestellt?

DR. JAN BARTENSCHLAGER: Diese Erfahrung können wir grundsätzlich bestätigen. Das Thema Cloud-Strategie bewegt alle Branchen und der Druck aus den Fachbereichen ist enorm. Die Cloud ist somit mittlerweile fester Bestandteil der IT- und Digitalstrategien von Unternehmen.

Es ist jedoch auffällig, dass es bei der Geschwindigkeit der Umsetzung von Cloud-Strategien und Lösungen signifikante Unterschiede in den Branchen gibt. Die ZELOS Management Consultants sind sehr häufig in regulierten Unternehmen aktiv und stellen fest, dass das Thema Cloud-Umsetzung an vielen Stellen noch nicht so weit ist wie in anderen Branchen. Dies liegt hier vornehmlich an den besonderen Datenschutz- und Compliance-Anforderungen, für die es noch nicht ausreichende Lösungen gibt. Zudem fehlt es in zahlreichen Unternehmen, aber auch bei einigen IT-Dienstleistern schlichtweg an Wissen und Erfahrung in der Orchestrierung cloudbasierter Services. Der Anspruch an uns Berater ist hier, dass Wege aufgezeigt werden, wie die digitale Transformation inklusive Cloud-Lösungen trotzdem gelingen kann, und die erwarteten Potenziale gehoben werden.

Grundsätzlich lässt sich aber über alle Branchen hinweg bestätigen, dass sich die Inhalte von Ausschreibungen vom klassischen IT-Outsourcing zu allen Themen rund um die Cloud verlagert haben.

LÜNENDONK: Das wird durch die Studie auch so bestätigt. Ausschreibungen zu traditionellem IT-Outsourcing werden weniger, solche zu Cloud-Migrationen und Managed Cloud Services nehmen hingegen zu. Welche Folgen hat das für die Sourcing-Strategien Ihrer Kunden?

THORSTEN RÜSS: Die Sourcing-Strategien unserer Kunden werden immer differenzierter. Dies führt zum einen dazu, dass es mehr spezialisierte Anbieter und Experten im eigenen Unternehmen benötigt. Oftmals sind dadurch auch die Laufzeiten der einzelnen Verträge kürzer. Zum anderen geht die Anzahl „traditioneller" IT-Dienstleister, die alle Service-Themen aus einer Hand abdecken, stark zurück.

Durch die Differenzierung in der IT-Strategie steigt der Anspruch an die eigene Steuerungsfähigkeit im Unternehmen. Es müssen im Rahmen des Multi-Provider-Managements mehrere Dienstleister vernetzt und gesteuert werden. Dies hat natürlich Einfluss auf die eigene Governance und die Aufstellung der IT-Bereiche in den Unternehmen selbst.

"Die IT muss in der Lage sein, die Serviceprozesse über mehrere Provider hinweg integrativ zu gestalten und entsprechend auch zu überwachen."

Thorsten Rüß
ZELOS Management Consultants

DR. JAN BARTENSCHLAGER: Entsprechend steigt an dieser Stelle eben auch der Beratungsbedarf, damit über die Vielzahl der Cloud-Provider und -Lösungen eine End-to-End-Sicht auf die IT-Services entsteht und deren Steuerung systematisch gelingt. Hier setzen wir mit einem ganzheitlichen Blick auf das Kundenunternehmen und dessen IT-Landschaft an und liefern unter anderem mit unserem SIAM-Approach umsetzbare Konzepte für ein integriertes IT-Management.

LÜNENDONK: Sie sprachen eben die Vielzahl von Cloud-Providern an, die es durch mehr Cloud-Nutzung zu steuern gilt. Wie sollten sich Fachbereiche und die IT nun aufstellen?

THORSTEN RÜSS: Natürlich braucht es in erster Linie eine gute Steuerungsfähigkeit im Servicemanagement des Kunden. Die IT muss in der Lage sein, die Serviceprozesse über mehrere Provider hinweg integrativ zu gestalten und entsprechend auch zu überwachen.

Zum anderen muss das Wissen um die Prozesse im Unternehmen in der IT aufgebaut werden. Es geht schon lange nicht mehr nur um die Technologie selbst. Um die Wertschöpfung im Unternehmen effizienter zu gestalten, ist es essenziell, dass die IT-Bereiche die wesentlichen Geschäftsprozesse kennen und die Kompetenz besitzen, diese in enger Abstimmung mit den Fachbereichen in Lösungen umzusetzen.

Hier verschiebt sich der Fokus sowohl des IT-Managements als auch der Fachbereiche, denn sie müssen gemeinsam Digitalisierungsstrategien initiieren und durch die Umsetzung stabiler und zukunftsfähiger Lösungen unterstützen.

LÜNENDONK: Ihr Unternehmen berät insbesondere Unternehmen aus hoch regulierten Branchen wie Energieversorger, Krankenkassen und Finanzdienstleister. Obwohl sie einen ähnlich hohen Digitalisierungsdruck wie andere Branchen haben, ist der Weg in die Cloud hier sogar noch komplexer, oder?

DR. JAN BARTENSCHLAGER: Absolut. Wir hatten das zuvor bereits angerissen. Denn obwohl der Digitalisierungsdruck auch in regulierten Unternehmen extrem hoch ist, werden die Risiken oftmals höher bewertet als der offensichtliche Nutzen. BAIT, SGB X oder KRITIS setzen anspruchsvolle Rahmenbedingungen hinsichtlich Datenschutz und Informationssicherheit, die es sorgfältig zu beachten und nachzuhalten gilt. Zudem stehen die Aufsichten und Datenschützer der Länder aufgrund des CLOUD Act noch immer sehr restriktiv gegenüber einer Verlagerung sensibler Daten, etwa von Finanzdaten oder Gesundheits- und Sozialdaten.

"Obwohl der Digitalisierungsdruck auch in regulierten Unternehmen extrem hoch ist, werden die Risiken oftmals höher bewertet als der offensichtliche Nutzen."

Dr. Jan Bartenschlager
ZELOS Management Consultants

Es bedarf entsprechend fundierten Know-hows über die spezifischen Branchenanforderungen, um die jeweilige Komplexität in individuelle Cloud-Strategien umzusetzen.

LÜNENDONK: Wie schätzen Sie bezogen auf die Anforderungen in regulierten Branchen die Angebote der großen Cloud-Anbieter, vor allem der großen SaaS-Anbieter und der Hyperscaler, ein?

DR. JAN BARTENSCHLAGER: Unter dem Stichwort „Sovereign Cloud" gibt es mehrere vielversprechende Ansätze von Hyperscalern und großen IT-Dienstleistern. Wir verfolgen das sehr interessiert und sind seit Anbeginn mit entsprechenden Anbietern im Dialog. Zertifizierungen wie C5 und umfängliche Selbstverpflichtungen zur DSGVO-Konformität sind ein gutes Signal, dennoch haben wir zum Beispiel im sensiblen Bereich der Gesundheits- und Sozialdaten noch keine anerkannte, geprüfte Lösung, auf die sich unsere Kunden berufen können.

LÜNENDONK: Was raten Sie Ihren Kunden aus regulierten Branchen, um gleichzeitig ihre Compliance-Anforderungen erfüllen und von den Vorteilen der Digitalisierung und der Cloud profitieren zu können?

DR. JAN BARTENSCHLAGER: Ein entscheidender Faktor, um die Vorteile der Digitalisierung zu nutzen und wettbewerbsfähig zu bleiben, ist die Data Governance. Es geht um das Bewusstsein über die eigenen Daten, sprich: Welche Kategorien von Daten habe ich überhaupt in meinem Unternehmen? Wer ist für welche Daten verantwortlich? Und welche Prozesse steuern die Weitergabe und/oder Veränderung von Daten? Hier bedarf es einer Bestandsaufnahme und Klassifizierung, um entsprechend im Sourcing von Anwendungssystemen selektiv vorgehen zu können.

THORSTEN RÜSS: Es gibt in unseren Branchen ohne Frage hochsensible Daten, die zwingend in geschlossenen Systemen bleiben müssen. Andererseits gibt es auch eine ganze Menge von Daten, die unproblematisch ausgelagert werden könnten – hier kann man die Vorteile der Cloud oftmals ohne Sorge nutzen. Wir denken da zum Beispiel an temporär genutzte Test- und Entwicklungssysteme im Zusammenhang mit dem Einsatz von Data Masking und anerkannten Verschlüsselungstechnologien.

LÜNENDONK: Wenn in den regulierten Branchen noch länger an den Legacy-Systemen festgehalten wird, wer soll mit Blick in die Zukunft diese Systeme und Anwendungen eigentlich betreuen, wenn sich der Gesamtmarkt zur Cloud ausrichtet?

THORSTEN RÜSS: Selbst wenn die Dienstleister ihre Prioritäten aufgrund der Nachfrage deutlich in Richtung Cloud-Projekte verschieben, so ist die Sorge aus unserer Sicht unbegründet, dass die Marktstruktur sich so weit ändert, dass es keine Allround-Anbieter mehr gibt. Es gibt eine ganze Reihe von Kunden – und es wird sie auch noch lange geben –, die auf traditionelle IT-Systeme setzen und bedient werden müssen. Entsprechend werden sich Anbieter herauskristallisieren, die vornehmlich diese Branchen bedienen.

Und auch bei den Providern selbst ist oftmals der innere Strukturwandel noch nicht vollzogen. Viele Fachkräfte haben noch das traditionelle Know-how, das für die regulierten Branchen auch weiterhin notwendig sein wird. Auch wenn sich ein Großteil der namhaften Dienstleister vornehmlich Cloud- und Digitalthemen auf die Fahne schreibt, findet die eigentliche Wertschöpfung oftmals noch in traditionellen Geschäftsbereichen statt. Von daher sehen wir das kurz- bis mittelfristig nicht als problematisch.

LÜNENDONK: Ein sehr wichtiges Zukunftsthema in der IT ist der Fachkräftemangel. Ihre Kunden berichten von fehlenden internen IT-Sourcing-Kompetenzen und wollen daher stärker mit externen Beratungen zusammenarbeiten. Gleichzeitig stehen die Beratungen vor der gleichen Herausforderung am Arbeitsmarkt. Wie nehmen Sie bei ZELOS diese Situation wahr?

"Auch wenn sich ein Großteil der namhaften Dienstleister vornehmlich Cloud- und Digitalthemen auf die Fahne schreibt, findet die eigentliche Wertschöpfung oftmals noch in traditionellen Geschäftsbereichen statt."

Thorsten Rüß
ZELOS Management Consultants

DR. JAN BARTENSCHLAGER: Wir spüren diesen Trend als Beratung intensiv und in doppelter Hinsicht. Unsere Expertise ist sehr stark gefragt und wir profitieren somit vom Fachkräftemangel in Form einer stabilen Auftragslage. Andererseits müssen auch wir zugeben, dass die Gewinnung und natürlich auch die Bindung von Personal in diesen Bereichen die größte Herausforderung ist, die wir derzeit haben. Auch wir müssen entsprechend in Richtung Arbeitgeberattraktivität investieren.

THORSTEN RÜSS: Andererseits hat die Corona-Pandemie das Beratungsgeschäft grundsätzlich verändert. Das klassische Modell, in dem ein Berater, eine Beraterin rund vier Tage die Woche bei unseren Kunden verbracht haben, ist nicht mehr zeitgemäß. Durch die Reduktion bzw. den zum Teil gänzlichen Wegfall der Reisetätigkeit bieten sich neue Möglichkeiten der Arbeitsgestaltung. Flexible Arbeitsmodelle, Zeit- und Ortsunabhängigkeit machen die Beratung für eine neue Zielgruppe beruflich attraktiv.

LÜNENDONK: Wie differenziert sich ZELOS als Arbeitgeber?

THORSTEN RÜSS: Es reicht natürlich schon lange nicht mehr, den Kolleginnen und Kollegen einfach einen Kickertisch ins Büro zu stellen. Arbeitgeber sollten ihr Personal als Individuen kennen, schätzen und verstehen. Darauf aufbauend kann man ein ideales Arbeitsumfeld anbieten. Dabei helfen in erster Linie die bereits genannten Möglichkeiten der individuellen Arbeitsgestaltung. Dies kann aber auch bedeuten, dass beispielsweise auch Themenschwerpunkte individuell ausgerichtet sind.

Die Bedürfnisse der verschiedenen Generationen an Mitarbeitenden stellen unterschiedliche Anforderungen an uns als Arbeitgeber. Wir profitieren in der Beratung ungemein von dem Erfahrungsschatz der älteren Generation, benötigen aber auch das Know-how bezüglich Trends und Zukunftsthemen der Jüngeren.

DR. JAN BARTENSCHLAGER: Wenn wir Projektteams zusammenstellen, ist unser Ziel ein guter Mix dieser Individuen. Wir sind ein kleines, durch individuelle Stärken und persönlichen Zusammenhalt geprägtes Team. Nur wenn wir es schaffen, die Bedürfnisse unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu sehen, gegenseitiges Vertrauen und Wertschätzung zu fördern, können wir die individuellen Kompetenzen bestmöglich miteinander verbinden. So schlagen wir eine Brücke, um gemeinschaftlich im Team mit unseren Kunden die notwendigen Veränderungen umzusetzen.

"Nur wenn wir es schaffen, die Bedürfnisse unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu sehen, gegenseitiges Vertrauen und Wertschätzung zu fördern, können wir die individuellen Kompetenzen bestmöglich miteinander verbinden."

Dr. Jan Bartenschlager
ZELOS Management Consultants

UNTERNEHMENSPROFIL

ZELOS Management Consultants

Seit 2008 stehen die ZELOS Management Consultants für durchdachte und ergebnisorientierte Strategieberatung mit maßgeschneiderten Lösungen und Umsetzungskonzepten. Dabei identifizieren wir uns mit den unternehmerischen Zielen unserer Kundinnen und Kunden, setzen uns für diese ein und erreichen auf diese Weise entscheidende Fortschritte sowie klar messbare Ergebnisse. Engagement und Erfahrung sowie die beständige Motivation, die Dinge zum Besseren zu verändern, kennzeichnen jede Beraterin und jeden Berater der ZELOS Management Consultants.

Unsere Schwerpunkte liegen dabei in der erfolgreichen Konzeption der Digitalstrategien von IT-Organisationen und -Prozessen sowie der Implementierung von Partnerschaften. Durch den klaren Fokus in den regulierten Branchen Gesundheit, Finanzen und Energie ist ZELOS eine spezialisierte Beratung mit tiefgreifendem Branchenwissen.

ZELOS wurde von Consultants aus Top-Beratungen gegründet und ist seitdem unabhängig und inhabergeführt. Wir beschäftigen heute rund 30 Consultants und begleiten als kleines, durch individuelle Stärken und persönlichen Zusammenhalt geprägtes Team bei spezifischen und strategischen Fragestellungen bis hin zur kompletten Neuausrichtung von Organisationen.

Von Strategie bis Operations: ZELOS ist Partner und Wegbereiter für die digitale Zukunft Ihres Unternehmens.

KONTAKT

ZELOS Management Consultants

Thorsten Rüß
Managing Partner

c/o WeWork | Herrmannstr. 13, 20095 Hamburg
Telefon: +49 (40) 82 21 77 93-0
E-Mail: thorsten.ruess@zelos.consulting
Website: www.zelos.consulting

UNTERNEHMENSPROFIL

Lünendonk & Hossenfelder GmbH

LÜNENDONK

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 Management- und IT-Beratung, Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung, Facility Management und Instandhaltung sowie Personaldienstleistung (Zeitarbeit, Staffing).

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

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

KONTAKT

Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Mario Zillmann
Partner

Maximilianstraße 40, 87719 Mindelheim
Telefon: +49 8261 731400
E-Mail: zillmann@luenendonk.de
Website: www.luenendonk.de

Lizenz- und Studieninformation

www.luenendonk.de/agbs

Die hier dargestellte Studie wurde exklusiv in Zusammenarbeit mit dem IT-Dienstleister Datagroup und den Beratungen Affinity, Axxcon, HDP Management Consulting, Metrics und Zelos Management Consultants 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.

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

Um weitere Vorteile eines Dokuments im PDF Format kennenzulernen, klicken Sie bitte auf den Hilfe-Leitfaden des Acrobat Reader, den Sie im aktuellen Dokument finden.

LÜNENDONK

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 Management- und IT-Beratung, Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung, Facility Management und Instandhaltung sowie Personaldienstleistung (Zeitarbeit, Staffing). Zum Portfolio zählen Studien, Publikationen, Benchmarks und Beratung über Trends, Pricing, Positionierung oder Vergabeverfahren. Der große Datenbestand ermöglicht es Lünendonk, Erkenntnisse für Handlungsempfehlungen abzuleiten. Seit Jahrzehnten gibt das Marktforschungs- und Beratungsunternehmen die als Marktbarometer geltenden „Lünendonk®-Listen und -Studien" heraus. Langjährige Erfahrung, fundiertes Know-how, ein exzellentes Netzwerk und nicht zuletzt Leidenschaft für Marktforschung und Menschen machen das Unternehmen und seine Consultants zu gefragten Experten für Dienstleister, deren Kunden sowie Journalisten.

Wirtschaftsprüfung & Steuerberatung

Managementberatung

Engineering Services

Informationstechnologie

Facility Management & Instandhaltung

Zeitarbeit & Personaldienstleistung

IMPRESSUM

Herausgeber:
Lünendonk & Hossenfelder GmbH
Maximilianstraße 40
87719 Mindelheim

Telefon: +49 8261 73140-0
Telefax: +49 8261 73140-66
E-Mail: info@luenendonk.de

Erfahren Sie mehr unter www.luenendonk.de

Autoren:
Mario Zillmann, Partner
Tobias Ganowski, Junior Consultant

Bilderquellen:
Titel © Adobe Stock / alice photo

Copyright © 2022 Lünendonk & Hossenfelder GmbH, Mindelheim. Alle Rechte vorbehalten.