

Lünendonk®-Studie 2018

# Der Markt für IT-Beratung und IT-Service in Deutschland

Zahlen, Daten und Fakten zur  
digitalen Transformation



Eine Studie der Lünendonk & Hossenfelder GmbH  
in Zusammenarbeit mit

**valantic**

# Inhaltsverzeichnis

VORWORT .....	3
NACHFRAGE NACH IT-DIENSTLEISTUNGEN 2017 .....	5
LÜNENDONK®-LISTE „FÜHRENDE IT-BERATUNGS- UND SYSTEMINTEGRATIONS-UNTERNEHMEN IN DEUTSCHLAND“ .....	7
MARKTSTICHPROBE: „IT-SERVICE-UNTERNEHMEN IN DEUTSCHLAND“ .....	10
SONDERANALYSE: „DER MARKT FÜR MITTELSTÄNDISCHE DEUTSCHE IT-BERATUNGEN“ .....	12
AUSBlick 2018/2019 – PROGNosen FÜR MARKT- UND UMSATZENTWICKLUNG .....	14
AUSBlick 2018/2019 – INVESTITIONSPPLANUNGEN DER ANWENDER.....	17
ENTWICKLUNG UND VERTEILUNG DER IT-BUDGETS.....	19
DIE IT ALS BUSINESS-PARTNER DER DIGITALEN TRANSFORMATION .....	21
FÄHIGKEIT DER UNTERNEHMEN, DIGITALISIERUNGSPROJEKTE UMZUSETZEN .....	25
DER EINFLUSS VON CUSTOMER CENTRICITY AUF IT-DIENSTLEISTER.....	27
NACHFRAGE NACH IT-DIENSTLEISTUNGEN PRO WIRTSCHAFTSSEKTOR.....	30
UMSATZVERTEILUNG DER IT-DIENSTLEISTER.....	32
REKRUTIERUNG UND DELIVERY-STRATEGIEN .....	33
THESEN ZUR ZUKUNFT DER IT .....	35
FAZIT UND AUSBlick .....	37
INTERVIEW .....	39
Digitalisierung ist handfeste Arbeit.....	40
UNTERNEHMENSPROFILE.....	44
valantic.....	45
Lünendonk & Hossenfelder GmbH.....	46



# Vorwort



Mario Zillmann,  
Partner,  
Lünendonk & Hossenfelder GmbH



Christina Rauch,  
Junior Consultant,  
Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

die digitale Transformation hat die deutsche IT-Dienstleistungsbranche fest im Griff. Unternehmen investierten im vergangenen Jahr massiv in die Entwicklung digitaler Lösungen, um ihre Produkte und Services besser auf veränderte Kundenanforderungen auszurichten. Den größten Ausgabenblock reservierten die Unternehmen jedoch auch 2017 für die Automatisierung der Geschäftsprozesse, die Modernisierung ihrer IT-Systeme, die Neuaustrichtung von IT-Strategien und der IT-Architektur sowie die Migration von Business-Anwendungen in die Cloud.

Die Lünendonk®-Studie zeigt in den nächsten Kapiteln, dass die Unternehmen im letzten Jahr große Fortschritte bei ihrer digitalen Transformation gemacht haben und sich in den kommenden Jahren nun stärker der Digitalisierung ihrer Kundenschnittstellen und der Entwicklung neuer digitaler Geschäftsmodelle widmen.

Ohne externe Dienstleistungen haben die Unternehmen die vielschichtigen und teilweise sehr komplexen Aufgaben aber nicht bewältigen können. So haben die in Deutschland tätigen von Lünendonk untersuchten 78 IT-Beratungs- und IT-Service-Unternehmen 2017 ein Rekordjahr verzeichnen können und ihre Umsätze um 13,5 Prozent gesteigert. Das ist insofern eine bemerkenswerte Entwicklung, als die von den Anbietern im Vorjahr abgegebenen Prognosen im Durchschnitt mit 10,8 Prozent deutlich darunter lagen.

Allerdings ist dieses Wachstum hart erkämpft und birgt einige Risiken. So ist die Auslastung der Berater und IT-Experten, ausgehend von einem bereits sehr hohen Niveau, im vergangenen Jahr weiter gestiegen, da die Umsätze deutlich stärker gestiegen sind als die Mitarbeiterzahlen. Während die führenden, international aufgestellten IT-Dienstleister den lokalen Fachkräfte mangel durch ihre globalen Netzwerke gut abfedern können, wird es für die Mehrheit der deutschen IT-Dienstleister immer schwerer, Aufträge abwickeln zu können. In vielen Fällen können Projekte gar nicht erst angenommen werden, was den Druck wiederum auf die Kundenunternehmen erhöht.

Weiterhin ist am Markt zu beobachten, dass viele IT-Dienstleister mit den von ihnen angeboten Leistungen die Nachfragethemen ihrer Kunden rund um kunden zentrische Projekte nicht mehr komplett abdecken. So fehlen am Markt enorm viele Kompetenzen in aktuell relevanten Themen wie künstliche Intelligenz, Daten und IT-Sicherheit, Cloud-Migration, agile Entwicklung oder UX-Design.

Als Konsequenz daraus sehen sich viele IT-Dienstleister ihrer eigenen digitalen Transformation gegenüber. Neue Kompetenzen müssen schnell aufgebaut und die internen Strukturen auf agile Projekte hin umgebaut werden. Daneben müssen auch IT-Dienstleister in Cloud-Kapazitäten investieren und Entwicklungszentren aufbauen, in denen gemeinsam mit Kunden an neuen Ideen und digitalen Prototypen gearbeitet werden kann.



Diese und weitere Themen beleuchtet die diesjährige Lünendonk®-Studie „Der Markt für IT-Beratung und IT-Service in Deutschland“. Die Lünendonk & Hossenfelder GmbH hat dazu auch in diesem Jahr den Markt für IT-Beratung und IT-Service in Deutschland untersucht und stellt Ihnen mit dieser Studie eine umfassende Analyse des deutschen IT-Dienstleistungsmarktes zur Verfügung.

Wir haben dazu von Februar bis April 2018 78 IT-Dienstleistungsunternehmen befragt und deren Geschäftsentwicklung, Kennzahlen und Prognosen für die kommenden Jahre analysiert. Darunter sind die 25 führenden IT-Beratungs- und Systemintegrations-Unternehmen.

#### LÜNENDONK®-STUDIE IST REPRÄSENTATIV FÜR DEUTSCHEN IT-DIENSTLEISTUNGSMARKT

Die Ergebnisse können als repräsentativ erachtet werden, da die untersuchten Unternehmen in Summe 31,0 Milliarden Euro Gesamtumsatz erzielen, von denen 26,7 Milliarden Euro auf den Umsatz mit Kunden in Deutschland entfallen.

Folglich repräsentieren die von Lünendonk analysierten IT-Dienstleistungsunternehmen 68 Prozent des Volumens des deutschen IT-Dienstleistungsmarktes, das vom Branchenverband Bitkom mit 39 Milliarden Euro angegeben wird.

Die Angaben der Anbieter wurden auch in diesem Jahr durch eine parallel durchgeführte Befragung von 137 großen Anwenderunternehmen ergänzt.

Auch hier gilt das Lünendonk-Prinzip, Dienstleistungsmärkte stets von der Spalte her zu betrachten und zu analysieren. 53 Prozent der untersuchten Anwenderunternehmen erwirtschaften mehr als eine Milliarde Euro Umsatz und haben folglich signifikante IT-Ausgaben. Weitere 17 Prozent der Anwenderunter-

nehmen erwirtschafteten 2017 zwischen 500 Millionen und einer Milliarde Euro Umsatz.

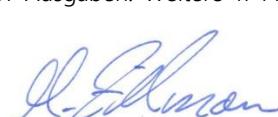
#### LÜNENDONK UNTERTEILT IT-DIENSTLEISTUNGEN IN ZWEI MARKTSEGMENTE

Da sich das Wettbewerbsumfeld für Beratungs- und Systementwicklungsprojekte stark von dem der Betriebsleistungen unterscheidet, unterteilt Lünendonk den IT-Dienstleistungsmarkt in Deutschland stets in zwei Anbietergruppen:

- Anbieter, die mehr als 60 Prozent ihres Umsatzes mit IT-Beratung, Individual-Softwareentwicklung und Systemintegration, also mit Change the Business, erwirtschaften, werden als „IT-Beratungs- und Systemintegrations-Unternehmen“ definiert.
- Anbieter, die sich schwerpunktmäßig mit dem Betrieb von Rechenzentren und Anwendungsumgebungen sowie Wartungs- und Supportleistungen beschäftigen, werden als „IT-Service-Unternehmen“ eingestuft.

Dementsprechend gibt es für beide Kategorien seit vielen Jahren die als Standard geltenden Lünendonk®-Listen. Für den IT-Servicemarkt wird jedoch in diesem Jahr keine eigene Lünendonk®-Liste mehr erstellt, sie werden stattdessen in einer Stichprobe nur noch in dieser Studie aufgeführt. Der Grund dafür ist, dass sich im Zuge der Cloud-Transition der IT-Servicemarkt in Deutschland in den letzten Jahren von seiner Struktur und den Geschäftsmodellen der Provider sehr stark verändert hat. Daher wird es voraussichtlich im kommenden Jahr eine neue, methodisch überarbeitete Lünendonk®-Liste für den deutschen IT-Servicemarkt geben.

Wir wünschen Ihnen nun eine interessante und vor allem nützliche Lektüre!



Mario Zillmann, Partner



Christina Rauch, Junior Consultant



# Nachfrage nach IT-Dienstleistungen 2017

## WACHSTUM AUF HOHEM NIVEAU

Der IT-Dienstleistungsmarkt befindet sich weiter auf Wachstumskurs. Die in dieser Studie berücksichtigten 78 IT-Dienstleistungsunternehmen (IT-Beratungs- und IT-Service-Unternehmen) sind im Jahr 2017 im Durchschnitt um 13,5 Prozent gewachsen (2016: 9,3 %). Damit übertreffen sie sogar ihre eigenen Prognosen für 2017, die sie in der Vorjahresbefragung abgegeben haben (10,8 %). Da die Befragung im ersten Halbjahr 2017 stattfand, deuten die Unterschiede zwischen prognostizierter und tatsächlicher Umsatzentwicklung auf ein überraschend starkes zweites Halbjahr hin.

Der weiterhin hohe Bedarf an externer Unterstützung bei Projekten rund um die digitale Transformation sowie ein Mangel an dafür notwendigem Fach-Know-how in den Anwenderunternehmen treibt die Nachfrage nach externen IT-Dienstleistungen. Ein Ende dieser Entwicklung ist mit Blick auf die Prognosen für das laufende Geschäftsjahr bisher nicht in Sicht.

Jeder zweite untersuchte IT-Dienstleister konnte im Geschäftsjahr 2017 ein Umsatzwachstum von über 10 Prozent erzielen. Jedes vierte Unternehmen erwirtschaftete sogar ein Umsatzplus von über 20 Prozent. Nur wenige Anbieter verzeichneten Umsatrückgänge (14 %). Diese beliefen sich auf maximal fünf Prozent.

## EIN MIX AUS VERSCHIEDENEN TECHNOLOGIEN LÄSST DEN MARKT WACHSEN

Eine starke Nachfrage erfahren die untersuchten Anbieter sowohl für Beratungs- als auch für IT-Service-Themen. Besonders starke Nachfrageeffekte der Kunden kamen aus dem Bereich der Automatisierung von Fachprozessen. Automatisierungspotenzial findet sich in so gut wie allen Unternehmensbereichen. Vor allem aufgrund der vielfältigen Möglichkeiten, die künstliche Intelligenz und Robot Process Automation (RPA) bieten, ist das Potenzial zur weiteren Automatisierung

noch enorm. Neben deutlichen Kosteneinsparungen können Unternehmen durch die Digitalisierung manueller und standardisierbarer Aufgaben deutliche Effizienzsteigerungen generieren. Daneben kann ein höherer Grad an Automatisierung in der Kundeninteraktion (z. B. Chatbots) zu einer höheren Kundenzufriedenheit führen, da einfache Anfragen von der KI sofort beantwortet werden können und sich somit das Kundenerlebnis verbessern kann.

Einen weiteren Schwerpunkt der Kundennachfrage bildete das Thema „Integration digitaler Lösungen in die Backend-IT“. Da im Zuge der Umsetzung von Digitalisierungsstrategien immer mehr digitale Lösungen in die Unternehmensprozesse eingeführt werden, ist die Nachfrage nach externen Integrationsservices auch hier besonders hoch.

Die Dynamik am IT-Dienstleistungsmarkt wird darüber hinaus durch die Einführung von neuen Cloud-Services getrieben. Das zeigt, dass die Akzeptanz der Anwender gegenüber Cloud-Lösungen weiter gestiegen ist. Besonders stark werden beispielsweise Lösungen für CRM (salesforce.com), ERP (S/4 Hana, Microsoft Dynamics) und Digital Marketing (Adobe, IBM) nachgefragt.

Auch das Thema IT-Security und Datensicherheit trieb die Nachfrage der Dienstleister stark. 2017 gab es einige große Cyberangriffe auf Großunternehmen und Konzerne (z. B. Beiersdorf, Deutsche Telekom, Maersk). Hacker agieren immer professioneller und der Druck in den Unternehmen steigt, in IT-Security zu investieren. Vor allem die Technologiekonzepte IoT und Industrie 4.0, aber auch die zunehmende Nutzung von online-basierten Prozessen verstärken den Sicherheitsbedarf und den Schutz der kundenbezogenen und unternehmenskritischen Daten.



Externe Unterstützung wurde zudem häufig für die Entwicklung, Umsetzung und Einführung von neuen Geschäftsmodellen sowie für Projekte für die Entwicklung und Umsetzung kundenzentrischer Strategien (Digital Marketing etc.) benötigt (67 %). Das liegt darin begründet, dass die Anforderungen der Endkunden und ihre Wünsche an digitale Produkte und Services kontinuierlich zunehmen. Um diese aber zu erfüllen fehlen in vielen Unternehmen IT-Experten beispielsweise für UX-Design oder agile Anwendungsentwicklungsprojekte. Diese Themen müssen deshalb sehr stark in Zusammenarbeit mit IT-Dienstleistern (aber auch mit Digitalagenturen und Managementberatungen) entwickelt oder umgesetzt werden.

Einen hohen Stellenwert nimmt im Zusammenhang mit kundenzentrischen Projekten auch (Big) Data Analytics ein. Data Analytics wird von den Anwendern immer stärker eingesetzt, um bestehende Daten besser auswerten, aber auch um den Strom neuer Daten aus

digitalen Anwendungen (Webportale, Maschinen, Anlagen, Social Media etc.) zu beherrschen. Im Fokus von Data Analytics steht immer öfter, mehr über die Bedürfnisse der Kunden zu erfahren, ihnen eine moderne Customer Journey zu bieten und maßgeschneiderte Angebote zu machen. Für Data-Analytics-Projekte wurden folglich im vergangenen Jahr ebenfalls sehr häufig IT-Dienstleister beauftragt, denn fast zwei Drittel (64 %) der befragten IT-Anbieter geben an, hier eine erhöhte Nachfrage verzeichnet zu haben.

#### NEUKUNDENGESCHÄFT WÄCHST MASSIV

Ein großer Fokus der IT-Dienstleister lag im abgelaufenen Geschäftsjahr auf der Neukundenakquise. Einen hohen Anteil am Wachstum hatte folglich das Neukundengeschäft. Insgesamt erwirtschafteten die IT-Dienstleister in 2017 im Durchschnitt 19 Prozent ihres Umsatzes mit Neukunden. Im Jahr 2016 belief sich dieser noch auf 10,6 Prozent. Somit hat sich der Anteil fast verdoppelt.

#### UMSATZENTWICKLUNG UND NEUKUNDENANTEIL AUF HOHEM NIVEAU



Abbildung 1: Entwicklung der Gesamtumsätze in Prozent, n = 78

Für wie viele Kunden hat Ihr Unternehmen 2017 gearbeitet? Davon Neukunden? n = 56

#### AUTOMATISIERUNG VON FACHPROZESSEN DOMINIERT DIE NACHFRAGE 2017

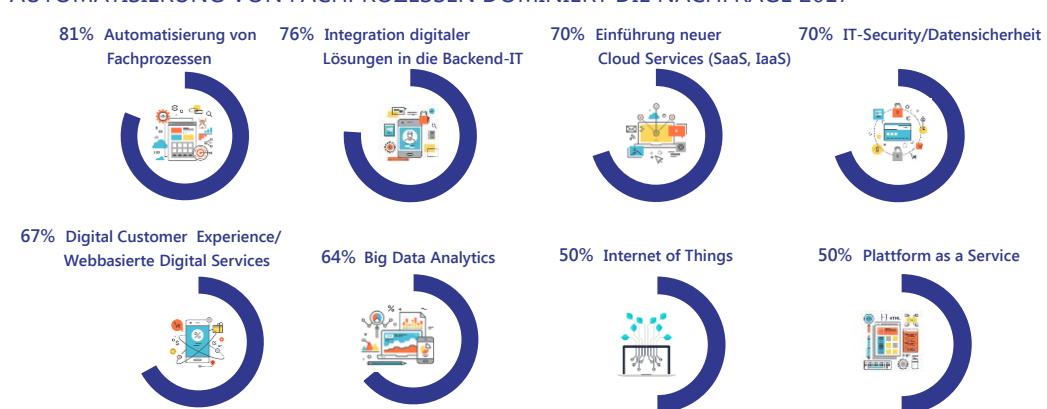


Abbildung 2: Welche Themen haben 2017 die Nachfrage nach Ihren Services besonders beeinflusst? Skala von -2 = „gar nicht“ bis +2 = „sehr stark“; die Prozentangaben beziehen sich auf die Antworten „sehr stark“ und „stark“, n = 68



# Lünendonk®-Liste „Führende IT-Beratungs- und Systemintegrations-Unternehmen in Deutschland“

Die 25 führenden IT-Beratungs- und Systemintegrations-Unternehmen dominieren den Markt deutlich, denn er ist geprägt von einer äußerst hohen Konzentration der Kundennachfrage auf wenige Anbieter.

So vergeben immer mehr Kunden – vor allem Großunternehmen und Konzerne – immer größere Auftragspakete, in denen sie eine Reihe von Teilprojekten bündeln. Gerade bei komplexen Veränderungs- und Anpassungsprojekten rund um die digitale Transformation bevorzugen Kunden Dienstleistungspartner, die ein breites Beratungs- und Umsetzungspotential haben sowie über ausreichend Berater und IT-Experten verfügen, um Großprojekte auch umzusetzen. Denn viele Kundenunternehmen haben große Schwierigkeiten, zur Umsetzung ihrer Digitalisierungsprojekte ausreichend qualifizierte Mitarbeiter zu finden – sowohl quantitativ als auch qualitativ –, wenn es um „neue“ Themen wie künstliche Intelligenz, UX-Design, Cloud-Migration aber auch Roll-outs von neuen Business-Anwendungen geht.

## ENTWICKLUNG DER TOP-25

Im Geschäftsjahr 2017 erwirtschafteten die 25 führenden IT-Beratungen einen Umsatz in Deutschland von 12,6 Milliarden Euro (2016: 11,3 Mrd. Euro). Damit deckten allein die Top 25 IT-Beratungen rund 32 Prozent des Marktvolumens für IT-Dienstleistungen ab, welches vom Branchenverband BITKOM auf 39 Milliarden Euro im Jahr 2017 geschätzt wird.

Größter Wachstumstreiber für die Top-25-IT-Beratungen war die digitale Transformation. Durch den digitalen Wandel richten weiterhin nahezu alle großen

Kundenunternehmen ihre Unternehmensstrategien und Prozesse neu aus und entwickeln neue Geschäftsmodelle oder digitale Mehrwertservices (Apps, Portale etc.). Bei der Umsetzung der Digitalisierungsstrategien sind zurzeit vor allem Entwicklungs- und Implementierungs-Services rund um neue Cloud Services vor allem im ERP- und CRM-Umfeld sowie in Themen wie Big Data, IoT, Automatisierung von Fachprozessen und IT-Security besonders gefragt.

## ACCENTURE AUF PLATZ 1

Wie bereits in den beiden Vorjahren wird die aktuelle Lünendonk®-Liste der Top 25 IT-Beratungs- und Systemintegrations-Unternehmen von Accenture angeführt. Das Unternehmen erzielte im Geschäftsjahr 2017 einen geschätzten Umsatz von 2,0 Milliarden Euro in Deutschland. Auf dem zweiten Platz folgt in diesem Jahr T-Systems, die sich nach einem Anstieg des Inlandsumsatzes auf geschätzte 1,4 Milliarden Euro um einen Rang verbessern konnten. Das Umsatzplus von T-Systems ist allerdings auf veränderte Konzernstrukturen und damit auf einen neuen Zuschnitt des Systemgeschäfts zurückzuführen. Dahinter belegt die IBM Deutschland GmbH die dritte Position (2017: Rang 2). Der Umsatz in Deutschland belief sich nach Lünen-donk-Schätzungen auf 1,3 Milliarden Euro.

Jedoch schließen die auf Rang vier und fünf folgenden Unternehmen Capgemini und NTT Data immer weiter zum Führungstrio auf. Capgemini liegt im Geschäftsjahr 2017 mit einem Umsatz von 920 Millionen Euro noch knapp unter der Milliardengrenze. Hält das Unternehmen seine Wachstumsraten in Deutschland weiterhin so kontinuierlich, wird es im laufenden Jahr



voraussichtlich die Milliarden-Euro-Umsatzmarke überschreiten. NTT Data hat nach einem starken Jahr 2017 seine Platzierung unter den Top-5 gefestigt und den Abstand zu den dahinter liegenden Plätzen weiter ausbauen können. In den Umsätzen von NTT Data sind die Unternehmen NTT Data Deutschland GmbH und Itelligence AG enthalten, da sich diese beiden Konzernunternehmen hauptsächlich auf den IT-Beratungs- und Systemintegrationsmarkt fokussieren.

## TOP-PERFORMER

Tata Consultancy Services ist der größte Aufsteiger innerhalb der Top 25. Das Unternehmen konnte sich mit einem Umsatzplus von 28,5 Prozent um zwei Plätze von Rang 12 auf 10 verbessern. Mit 27 Prozent erzielte Cognizant das zweithöchste Wachstum innerhalb der Top 25. Das zu großen Teilen organische Wachstum wurde jedoch auch von der Übernahme der Digitalagentur Netcentric beeinflusst.

## NEUEINSTEIGER

Außerdem haben sich zwei neue Unternehmen in den Top 25 positionieren können. Neu im Ranking ist Wipro. Durch die Übernahme der IT-Beratung Cellent AG und der Designagentur designit hat das Unternehmen sein Portfolio in Richtung des digitalen Transformationsgeschäfts deutlich gestärkt. Daneben ist, mit einem Umsatzplus von 26,4 Prozent in Deutschland, Senacor ebenfalls in die Top-25-Liste aufgestiegen.

## WEITERE VERÄNDERUNGEN

Lediglich zwei der führenden IT-Beratungs- und Systemintegrations-Unternehmen verzeichneten einen Umsatzrückgang. Laut Schätzungen der Lünendonk-Analysten verzeichnete IBM auch 2017 einen Rückgang der Deutschlandumsätze.

Ebenfalls rückläufige Umsätze verzeichnete Arvato Systems. Allerdings basiert der Umsatzrückgang auf

der Veräußerung von einigen kleineren Geschäftsbe reichen, die nicht mehr zur aktuellen strategischen Ausrichtung passten.

Konstante Umsätze mit IT-Beratung und Systemintegration erzielte dagegen die durch die Fusion von Hewlett Packard Enterprise und CSC Deutschland entstandene DXC Technology. Die Umsätze mit IT-Beratung und Systemintegration stagnierten laut Lünen donk-Schätzungen bei 470 Millionen Euro. Durch die Fusion der beiden Unternehmen ist ein Vergleich der Vorjahreswerte nicht möglich. Aus diesem Grund wird bei DXC Technology in der folgenden Lünen donk-Liste kein Rang für das Jahr 2016 vergeben.

## UMSATZENTWICKLUNG DER TOP-25 UND AUSBLICK

Insgesamt belief sich das durchschnittliche Umsatz wachstum der Top 25 IT-Beratungen in Deutschland auf 13,3 Prozent. Nach einem Wachstum von 9,9 Prozent im Vorjahr ist dies noch einmal eine deutliche Steigerung.

Die Steigerung der durchschnittlichen Umsätze der Top 25 in dieser Größenordnung ist insofern beachtlich, als es, mit wenigen Ausnahmen, keine signifikanten Übernahmen gab, die Umsätze sich also überwiegend organisch entwickelt haben.

Mit Blick auf das laufende Geschäftsjahr erwarten die Top 25 auch weiterhin große Umsatzzuwächse – sowohl aufgrund einer steigenden Nachfrage als auch aufgrund anorganischen Wachstums. So hat beispielsweise Sopra Steria im ersten Halbjahr 2018 die IT-Beratungen Bluecarat und it-economics übernommen, um seine Marktposition zu stärken und das Portfolio zu erweitern. Allein durch beide Übernahmen werden die Umsätze des Beratungsunternehmens anorganisch um rund 50 Millionen Euro in 2018 wachsen.



**LÜNENDONK®-LISTE DER 25 FÜHRENDEN IT-BERATUNGS- UND SYSTEMINTEGRATIONS-UNTERNEHMEN IN DEUTSCHLAND**

Rang 2017	Rang 2016	Unternehmen	Umsatz in Deutschland in Mio. Euro		Mitarbeiterzahl in Deutschland		Gesamtumsatz in Mio. Euro	
			2017	2016	2017	2016	2017	2016
1	1	Accenture GmbH, Kronberg *) 1)	2.000,0	1.750,0	8.000	7.000		
2	3	T-Systems International GmbH, Frankfurt am Main *) 2)	1.400,0	1.150,0	4.200	4.000	1.650,0	1.540,0
3	2	IBM Global Business Services, Ehningen *) 1)	1.280,0	1.300,0	6.400	6.500		
4	4	Capgemini GmbH, Berlin *) 1)	920,0	795,0	3.800	3.450		
5	5	NTT Data, Bielefeld/München 3)	702,2	649,9	4.294	3.850		
6	6	Atos Information Technology GmbH, München *) 2) 4)	640,0	620,0	3.000	3.000		
7	7	msg systems AG, Ismaning	621,0	566,7	4.600	4.181	891,0	812,0
8		DXC Technology, Böblingen *) 5) 6)	470,0	470,0	1.360	1.360		
9	9	Allgeier SE, München	434,9	370,0	3.082	2.736	581,6	497,5
10	12	Tata Consultancy Services Deutschland GmbH, Frankfurt am Main *)	433,0	337,0	1.600	1.300		
11	13	Infosys Limited, Frankfurt am Main *)	390,0	330,0	1.600	1.400		
12	14	Sopra Steria Consulting, Hamburg	334,8	289,4	2.173	1.788		
13	8	Arvato Systems GmbH, Gütersloh 7)	312,9	379,5	2.006	2.002	351,8	424,7
14	16	MHP Management- und IT-Beratung GmbH, Ludwigsburg	310,0	258,1	1.800	1.500	322,5	268,6
15	15	CGI Deutschland Ltd. & Co. KG, Leinfelden-Echterdingen	285,0	270,0	2.350	2.150		
16	17	All for One Steeb AG, Filderstadt-Bernhausen	262,2	227,2	1.134	1.022		
17	19	adesso AG, Dortmund	260,0	215,1	2.194	1.733	321,6	261,0
18	18	ESG Elektroniksystem- und Logistik GmbH, Fürstenfeldbruck 8)	246,9	220,0	1.540	1.400	293,0	267,0
19	21	Cognizant Technology Solutions GmbH, Frankfurt am Main *) 9)	240,0	189,0	1.400	800		
20	22	Materna GmbH, Dortmund	218,0	189,5	1.741	1.591	257,0	223,0
21	20	Lufthansa Industry Solutions Unternehmensgruppe, Norderstedt 2)	190,6	181,0	1.335	1.122	217,0	209,0
22		Wipro, Frankfurt am Main *)	190,0	160,0	750	650		
23	24	Reply AG, Gütersloh	162,0	131,6	1.090	951		
24	23	BTC Business Technology Consulting AG, Oldenburg	160,2	146,2	884	870	184,3	170,2
25	26	Senacor Technologies AG, Eschborn	120,1	95,0	383	325	125,6	100,6

Abbildung 3: An der Spitze der führenden IT-Beratungs- und Systemintegrations-Unternehmen hat es Veränderungen gegeben: T-Systems und IBM haben die Plätze getauscht, Wipro und Senacor sind neu in der Lünendonk-Liste.

\*) Umsatz- und/oder Mitarbeiterzahlen teilweise geschätzt

1) Umsätze enthalten auch die Umsätze mit Managementberatung.

2) Kein Vergleich der Umsätze mit dem Vorjahr aufgrund veränderter Reporting-Struktur möglich.

3) Umfasst die Umsätze aus der itelligence AG (inklusive Gisa GmbH) und NTT Data Deutschland GmbH.

4) Umsätze mit IT-Beratung und Systemintegration.

5) Fusion der Unternehmen Hewlett Packard Enterprise und CSC Deutschland GmbH sowie Umfirmierung in DXC Technology zum 1. April 2017.

6) Ohne Umsätze mit Outsourcing Managed Services.

7) Umsatzrückgang im Geschäftsjahr 2017 aufgrund der Veräußerung von Unternehmensteilen im Zuge einer strategischen Neupositionierung.

8) Beinhaltet die Umsätze der ESG-Gruppe.

9) Inklusiv der übernommenen Mitarbeiter der KIS Information Services GmbH. Inklusive Übernahme von Netcentric.



## Marktstichprobe: „IT-Service-Unternehmen in Deutschland“

Das Marktsegment „IT-Service-Unternehmen“ befindet sich nach einigen schwächeren Jahren seit dem vorletzten Geschäftsjahr wieder im Aufwind.

Für die Marktstichprobe „IT-Service-Unternehmen in Deutschland“ wurden 17 Unternehmen analysiert. Lünendonk kategorisiert IT-Dienstleister als IT-Service-Unternehmen, wenn diese mindestens 50 Prozent ihrer Umsätze mit Outsourcing und Managed Services für IT-Prozesse erwirtschaften. Damit grenzt Lünendonk IT-Service-Unternehmen aufgrund der verschiedenen Geschäftsmodelle von den IT-Beratungsunternehmen ab, die in der Regel überwiegend (mindestens 60 % vom Umsatz) im Projektgeschäft tätig sind.

Die befragten IT-Serviceanbieter konnten ihre Umsätze im Geschäftsjahr 2017 deutlich steigern. Das durchschnittliche Umsatzwachstum beläuft sich auf 8,7 Prozent in Deutschland. Im Vorjahr lag dieser Wert noch bei 5,5 Prozent. Zudem übertrifft die Wachstumsrate auch die von den Unternehmen abgegebene Prognose für 2017, die bei 7,1 Prozent lag.

Die überwiegende Mehrheit der IT-Serviceanbieter konnte das Geschäftsjahr 2017 mit einem Umsatzplus abschließen. Fünf Unternehmen mussten allerdings Umsatzeinbußen verzeichnen. Insgesamt erwirtschafteten die 17 Unternehmen der Marktstichprobe einen Umsatz von rund 1,2 Milliarden Euro.

Die stärkste Entwicklung zeigt SVA System Vertrieb Alexander. Der Dienstleister erzielte eine Umsatzsteigerung von 36,8 Prozent. Somit setzt der auf mittel-

ständische Unternehmen ausgerichtete Anbieter seine Erfolgsgeschichte weiter fort. Bereits im Vorjahr erzielte SVA eine Wachstumsrate von 35,8 Prozent. Ebenfalls zweistellig ist die Datagroup SE mit 27,6 Prozent gewachsen. Die init AG für digitale Kommunikation legte mit über 20 Prozent (26,7 %) das drittstärkste Umsatzplus hin. Das Wachstum ist darauf zurückzuführen, dass init besonders stark Themen rund um die Transformation und Einführung von Digital-Customer-Experience-Projekten besetzt.

DXC Technology, bestehend aus den fusionierten Unternehmen Hewlett Packard Enterprise und CSC Deutschland GmbH, hat mit minus 40 Prozent den stärksten Umsatrückgang. Zurückzuführen ist dies auf die Neuausrichtung des Unternehmens und die damit zusammenhängenden Veräußerungen von Teilschäften.

Das positivere Geschäftsklima im Marktsegment IT-Services resultiert unter anderem aus stärkeren Investitionen des Mittelstands in die IT-Modernisierung, in IT-Outsourcing, die Cloud-Migration sowie den Ausbau von IT-Infrastrukturlösungen.

Getrieben wird das Wachstum der IT-Service-Dienstleister nach Angaben der befragten Anbieter darüber hinaus durch die anhaltend hohe Nachfrage nach IT-Security-Themen. Die starke Bedrohung durch Hackerangriffe sowie eine stärkere Öffnung der Unternehmen durch digitale Geschäftsprozesse zwingt Unternehmen, massiv in IT-Sicherheitslösungen im Bereich Infrastruktur und Datenschutz zu investieren.



Den Anbietern kommen ebenfalls der stetig wachsende Reifegrad und die Akzeptanz von Cloud-Technologien bei Kundenunternehmen zugute. Kunden haben nun häufiger cloudbasierte Prozesse eingeführt. Dabei werden mittlerweile nicht selten alle Varianten von Deployment-Modellen, also Privat-, Public- und Hybrid-Cloud-Modelle, eingesetzt. Diese Entwicklung führt dazu, dass IT-Service-Provider von den

Anwendern für den Betrieb ihrer Cloud-Lösungen beauftragt werden. Aber nicht nur für den Betrieb sind IT-Service-Unternehmen ein wichtiger Partner der Anwender, ihnen fällt auch die Rolle der Cloud-Orchestrierung zu. Die verschiedenen Cloud-Lösungen müssen ideal aufeinander abgestimmt, gesteuert und mit der bereits existierenden IT-Infrastruktur und den Legacy-Systemen verzahnt werden.

#### LÜNENDONK®-MARKTSTICHPROBE: IT-SERVICE-UNTERNEHMEN IN DEUTSCHLAND

Unternehmen	Umsatz in Deutschland in Mio. Euro		Mitarbeiterzahl in Deutschland		Gesamtumsatz in Mio. Euro	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Areon AG, Mainz	141,0	132,2	762	745	221,3	210,7
Atos Information Technology GmbH, München *) 1) 2)	1.611,0	1.595,0	9.000	9.000		
Bitmarck Holding GmbH, Essen	299,0	301,0	1.400	1.400	299,0	301,0
BWI GmbH, Meckenheim 3)	691,0	640,0	3.669	2.850	691,0	640,0
Cenit AG, Stuttgart	92,8	88,4	493	494	151,7	123,8
Consist Software Solutions GmbH, Kiel	26,4	25,4	187	161		
Controlware GmbH, Dietzenbach	253,0	244,0	768	697	269,0	261,0
Datagroup SE, Pliezhausen	220,3	172,1	1.905	1.404	223,1	174,9
DXC Technology, Böblingen *) 1) 4)	946,0	1.350,0	1.640	2.120		
Fiducia & GAD IT AG, Frankfurt am Main	1.230,7	1.227,8	4.370	4.454	1.231,7	1.229,3
gkv informatik GbR, Wuppertal	160,0	293,0	857	896	160,0	293,0
H&D International Group, Wolfsburg	60,3	58,3	1.128	1.200	73,3	68,3
IBM Deutschland GmbH, Ehningen *)	2.425,0	2.500,0	9.050	9.500		
init AG für digitale Kommunikation, Berlin	36,0	27,0	330	318	38,0	30,0
RDS Consulting GmbH, Düsseldorf	10,4	10,0	122	108	10,4	10,0
SVA System Vertrieb Alexander GmbH, Wiesbaden	540,0	388,0	770	570	550,0	402,0
T-Systems International GmbH, Frankfurt am Main *) 2)	3.629,0	3.700,0	15.300	15.000	5.268,0	5.453,0

Abbildung 4: Insgesamt wurden 17 Unternehmen in die Marktstichprobe „IT-Service-Unternehmen in Deutschland“ einbezogen. Sie konnten ihre Umsätze im Durchschnitt um 8,7 Prozent steigern.

\*) Umsatz- und/oder Mitarbeiterzahlen teilweise geschätzt

1) Ohne die Umsätze mit IT-Beratung und Systemintegration.

2) Kein Vergleich der Umsätze mit dem Vorjahr aufgrund veränderter Reporting-Struktur möglich.

3) Aufgrund eines Gesellschafterwechsels hat sich die Grundlage der Mitarbeiteranzahl zum Vorjahr verändert.

4) Fusion der Unternehmen Hewlett Packard Enterprise und CSC Deutschland GmbH sowie Umfirmierung in DXC Technology zum 1. April 2017.



## Sonderanalyse: „Der Markt für mittelständische deutsche IT-Beratungen“

Neben der Analyse der 25 führenden deutschen IT-Beratungs- und Systemintegrations-Unternehmen hat Lünendonk zusätzlich – mittlerweile bereits zum neunten Mal – eine Marktübersicht über die führenden deutschen mittelständischen Unternehmen erstellt.

Die Sonderanalyse listet die 20 umsatzstärksten Unternehmen auf, die mehr als 60 Prozent ihrer Umsätze mit IT-Beratung, Standardsoftware-Einführung, Individualsoftware-Entwicklung und Systemintegration erwirtschaften, ihren Hauptsitz bzw. die Mehrheit ihres Grund- und Stammkapitals in Deutschland haben, jeweils unter 500 Millionen Euro Umsatz erzielen und als Teil eines Konzerns nicht mehr als 75 Prozent Umsatz mit einer Konzernmutter erzielen. Bei Konzernzugehörigkeit muss der Hauptsitz des Konzerns ebenfalls in Deutschland sein.

Im Zuge der digitalen Transformation arbeiten immer mehr Unternehmen mit mittelständischen IT-Beratungs- und Systemintegrations-Unternehmen zusammen. Signifikante Nachfrage generierten vor allem die Themen „Automatisierung von Fach- und IT-Prozessen“, „Digitalisierung der Kundenschnittstellen“, „Frontend- und App-Entwicklung“, „IT-Security“ sowie „Integration digitaler Lösungen“.

So sind die mittelständischen IT-Beratungs- und Systemintegrations-Unternehmen im Geschäftsjahr 2017 mit einem Umsatzplus in Deutschland von 16,6 Prozent (2016: 13 %) überdurchschnittlich stark im Vergleich zum Gesamtmarkt gewachsen. Bleibt das Wachstum der mittelständischen IT-Beratungen in den kommenden Jahren auf einem ähnlichen Niveau, werden sich in den nächsten Jahren einige Verschiebungen in der Lünendonk-Liste der Top-25 IT-Beratungen ergeben.

Insgesamt erzielten die 20 führenden Unternehmen einen Umsatz in Deutschland von 2,2 Milliarden Euro bei einer Mitarbeiterzahl von knapp 16.000. Dies entspricht rund 17 Prozent der Gesamtumsätze aller von Lünendonk analysierten IT-Dienstleistungsunternehmen.

Der bisherige Spitzenreiter Allgeier erfüllt in diesem Jahr das Listenkriterium nicht mehr, weil das Unternehmen einen Umsatz von mehr als 500 Millionen Euro erzielt. Deshalb rückt GFT Technologies SE mit einem Gesamtumsatz von 418,8 Millionen Euro an die erste Stelle.

Auf Platz zwei rückt die SQS Software Quality Systems AG vor (329,6 Mio. Euro). Die MHP Management- und IT-Beratung GmbH belegt den dritten Rang mit einem Umsatz von 322,5 Millionen Euro.

Stark durch Akquisitionen geprägt, erzielten die SNP AG (51,2 %), Cosmo Consult AG (28,0 %) sowie die Conet Technologies Holding GmbH (27,8 %) die höchsten Wachstumsraten. Vier weitere mittelständische IT-Beratungen konnten ein Umsatzplus von mehr als 20 Prozent erwirtschaften: Senacor, adesso, MHP und Consileon. Lediglich zwei Dienstleister konnten Ihre Umsätze nicht erhöhen.

Neu in der Mittelstandsliste sind die Unternehmen incono AG und Consileon Business Consultancy GmbH.

Eine weitere Veränderung im Ranking bezieht sich auf die Dabero Service GmbH, die seit Herbst 2017 unter valantic GmbH firmiert.



**LÜNENDONK®-SONDERANALYSE 2018: DIE 20 FÜHRENDEN DEUTSCHEN MITTELSTÄNDISCHEN IT-BERATUNGS- UND SYSTEMINTEGRATIONS-UNTERNEHMEN**

Rang	Unternehmen	Gesamtumsatz in Mio. Euro		Umsatz in Deutschland in Mio. Euro		Umsatz im Ausland in Mio. Euro		Mitarbeiterzahl insgesamt		Mitarbeiterzahl in Deutschland	
		2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
1	GFT Technologies SE, Stuttgart	418,8	422,6	57,5	52,0	361,3	370,6	4.740	4.870	355	310
2	SQS Software Quality Systems AG, Köln *)	329,6	327,0	95,8	100,0	233,8	227,0	4.723	4.585	847	830
3	MHP Management- und IT-Beratung GmbH, Ludwigsburg	322,5	268,6	310,0	258,1	12,5	10,5	2.099	1.745	1.800	1.500
4	adesso AG, Dortmund	321,6	261,0	260,0	215,1	61,6	45,9	2.488	1.956	2.194	1.733
5	ESG Elektroniksystem- und Logistik GmbH, Fürstenfeldbruck 1)	293,0	267,0	246,9	220,0	46,1	47,0	1.900	1.600	1.540	1.400
6	Materna GmbH, Dortmund	257,0	223,0	218,0	189,5	39,0	33,5	1.874	1.707	1.741	1.591
7	Senacor Technologies AG, Eschborn	125,6	100,6	120,1	95,0	5,5	5,6	426	360	383	325
8	SNP AG, Heidelberg *)	122,0	80,7	74,0	46,0	48,0	34,7	1.300	715	530	400
9	CORA Gruppe, Hamburg 2)	110,0	92,0	106,2	88,5	3,8	3,5	782	643	782	643
10	Conet Technologies Holding GmbH, Hennef 3) 4)	97,4	76,2	94,4	72,7	3,0	3,5	593	409	587	403
11	Cosmo Consult AG, Berlin	96,0	75,0	63,7	57,3	32,3	17,7	929	632	510	423
12	Seven Principles AG, Köln	93,3	82,7	61,5	49,6	31,8	33,1	507	520	493	505
13	Sycor GmbH, Göttingen	85,1	71,7	75,8	63,2	9,3	8,5	731	601	706	578
14	Valantic GmbH, München 5)	85,0	77,0	75,0	67,0	10,0	10,0	600	560	550	500
15	BridgingIT GmbH, Mannheim	83,0	69,3	81,9	69,3	1,1	0,0	493	469	486	469
16	Sulzer GmbH, München	82,0	78,0	79,0	76,0	3,0	2,0	540	500	490	450
17	ConVista AG, Köln *)	81,9	86,2	47,7	51,2	34,2	35,0	679	670	384	368
18	inconso AG, Bad Nauheim	66,9	61,7	58,9	54,2	8,0	7,5	601	585	563	551
19	EXXETA AG, Karlsruhe	64,9	62,6	57,4	52,8	7,5	9,8	569	474	539	440
20	Consileon Business Consultancy GmbH, Karlsruhe	60,0	50,0	59,8	49,7	0,2	0,3	400	350	350	300

Abbildung 5: Die mittelständischen IT-Beratungs- und Systemintegrations-Unternehmen haben ein sehr erfolgreiches Jahr 2017 hinter sich.

\*) Umsatz- und/oder Mitarbeiterzahlen teilweise geschätzt.

1) Beinhaltet die Umsätze der ESG-Gruppe.

2) Zur Cora-Gruppe gehören die verbundenen Unternehmen Acondas, WPS, BWS, Konexus, C3, Ponton, Cpro Industry, Fincon, pdv und Convic.

3) Ohne Umsätze aus Personaldienstleistungen; Holding-Gesellschaft: Conet Technologies AG.

4) Übernahme der ACT IT Holding GmbH im Juli 2017.

5) Vormals Dabero Service Group.



# Ausblick 2018/2019 – Prognosen für Markt- und Umsatzentwicklung

Die digitale Transformation sorgt laut den befragten Anbietern in den nächsten Jahren für positive Aussichten. Ein wesentlicher Grund dafür ist, dass der Bedarf an externer Unterstützung bei Digitalisierungsprojekten enorm hoch ist. So fehlt es in vielen Kundenunternehmen an Fachpersonal, gerade für „neue“ Themen wie künstliche Intelligenz, Cloud-Migration, Cyber Security oder für die Einführung agiler Zusammenarbeitsmodelle. IT-Dienstleister haben sich folglich in den letzten Jahren zu einem Schlüsselfaktor für eine erfolgreiche digitale Transformation entwickelt.

Wie bereits im letzten Jahr rechnen die befragten IT-Unternehmen mit einer positiven Geschäftsentwicklung für die Jahre 2018 und 2019. Ihre Umsatzprognosen übertreffen sogar jene aus den Vorjahren. Die Lünendonk-Befragung zeigt, dass die Dienstleister für 2018 mit einer Umsatzsteigerung von durchschnittlich 11,6 Prozent und für 2019 mit 11,0 Prozent rechnen.

Die positive Grundstimmung auf dem Markt lässt sich auch an den Prognosen für das Marktvolumen ablesen. Für das laufende Geschäftsjahr 2018 erwarten die befragten Unternehmen ein Marktwachstum von 6,7 Prozent (Vorjahr: 6,2 Prozent). Allerdings liegen auch in diesem Jahr die Erwartungen für die eigene Umsatzentwicklung wieder deutlich über den Prognosen zum Marktwachstum. Mehr als jeder zweite IT-Dienstleister geht davon aus, stärker zu wachsen als der Gesamtmarkt und damit Marktanteile hinzuzugewinnen.

## ERHÖHTER UNTERSTÜTZUNGSBEDARF BEI DER AUTOMATISIERUNG VON PROZESSEN

Immer mehr Unternehmen erkennen die zahlreichen Chancen und Möglichkeiten, die die Automatisierung

von Geschäftsprozessen bietet. Effektivitäts- und Effizienzsteigerung sowie die Übernahme von Routineaufgaben durch Roboter sind nur einige Beispiele. Zudem bildet Automatisierung eine wichtige Voraussetzung für die Kundenzufriedenheit und das Kundenerlebnis bei digitalen Geschäftsmodellen und digitalen Prozessen. Da den Unternehmen in diesem Bereich aber IT-Experten fehlen, bleibt, wie bereits im abgelaufenen Geschäftsjahr, in den kommenden Jahren die Nachfrage nach diesem Thema mit 84 Prozent am stärksten.

## FOKUS AUF CUSTOMER CENTRICITY TREIBT NACHFRAGE

Nachdem Geschäftsprozesse modernisiert und zumindest teilweise automatisiert sind, steht bei immer mehr Unternehmen die Entwicklung digitaler Produkte, Services und Mehrwertdienste auf der Agenda – nicht zuletzt um direkter und ortsunabhängiger mit den Kunden zu kommunizieren, wettbewerbsfähig zu bleiben oder in neue Märkte einzutreten.

Getrieben durch die zunehmende digitale Reife der Kundenunternehmen erwarten die Dienstleister eine verstärkte Nachfrage ihrer Leistungen rund um die Digital Customer Experience (2018: 74 %):

Ebenfalls im Kontext zur Prozessautomatisierung und Digital Customer Experience steht die Integration von digitalen Lösungen in die Backend-IT. Denn die Lösungen müssen in die bestehenden IT-Backendprozesse implementiert, um mit den Legacy- und anderen IT-Systemen vernetzt werden. Dies führt wiederum zu einem erhöhten Projekt- und Unterstützungsbedarf der Kundenunternehmen (84 %) und lässt zudem die Ausgaben für neue Business-Software und den IT-Betrieb steigen.



IT-DIENSTLEISTER GEHEN VON EINEM STÄRKEREN UMSATZWACHSTUM ALS MARKTWACHSTUM AUS



Abbildung 6: Wie stark wird sich der Umsatz Ihres Unternehmens voraussichtlich verändern? n = 58;  
Wie wird sich das Volumen Ihres Marktsegments in Deutschland voraussichtlich entwickeln? n = 61

Weiterhin investieren die Unternehmen weiterhin in ihre Legacy-Modernisierung, um die Alt-Systeme besser mit den neuen digitalen Lösungen (Apps, Cloud Services etc.) zu vernetzen. Dabei geht es auch von den Datentransfer aus Legacy-Systemen in neue Anwendungen (z.B. GRC-Systeme zur Unternehmenssteuerung). Hat im letzten Geschäftsjahr rund jeder zweite befragte IT-Dienstleister Anfragen für dieses Themenfeld erhalten, erwarten dies für 2018 bereits 65 Prozent der Dienstleister.

#### IT-SICHERHEIT BLEIBT WEITERHIN

#### WACHSTUMS-TREIBER FÜR IT-DIENSTLEISTER

Hackerangriffe sind in den Medien allgegenwärtig und sie werden immer professioneller. Digitale Prozesse sind anfälliger gegen äußere Eingriffe. Zudem sind Daten heute das neue Gold und somit enorm schützenswert für Unternehmen gegenüber den Zugriff krimineller Organisationen. Um sowohl die Daten als auch die IT-Infrastruktur und Systeme zu schützen, erwarten die befragten IT-Dienstleister, dass ihre Kunden auch zukünftig stark in IT-Security und Datensicherheit (81 %) investieren.

#### REIFEGRAD DER CLOUD-TECHNOLOGIE LÄSST NACHFRAGEPROGNOSEN STEIGEN

Der Reifegrad und die Akzeptanz von Cloud-Technologien bei Kundenunternehmen steigen weiter

an. Deshalb erwarten mehr als drei Viertel der untersuchten Anbieter (79 %) auch eine verstärkte Nachfrage nach Unterstützung bei der Einführung neuer Cloud-Services. Kunden benötigen dabei Beratung hinsichtlich ihrer Cloud-Strategie, der Sourcing-Optionen sowie bei der Implementierung und Orchestrierung der verschiedenen Cloud-Lösungen.

#### NACHFRAGE NACH INTERNET OF THINGS STEIGT KONTINUIERLICH AN

Die Vernetzung von Geräten und Sensoren breitet sich massiv aus, egal, ob in der Automobilindustrie in Bezug auf autonomes Fahren oder im Zusammenhang mit Industrie 4.0.

Bereits jedes zweite IT-Anbieterunternehmen berichtete 2017 von einer verstärkten Nachfrage im Bereich des Internet of Things (IoT). Der Trend setzt sich auch weiterhin fort. Analysten von Gartner rechnen damit, dass im Jahr 2020 weltweit bereits 20,4 Milliarden Geräte (2017: 8,4 Mrd.) mit dem Internet verbunden sind. Deshalb ist es nicht verwunderlich, dass sich zwei Drittel der befragten Anbieter auf eine verstärkte Nachfrage zu IoT-Themen einstellen.

#### NEUE TECHNOLOGIEN AUF DEM VORMARSCH

Artificial Intelligence (AI) spielte im abgelaufenen Geschäftsjahr 2017 lediglich für rund ein Drittel der IT-

Dienstleister eine stärkere Rolle. Der Reifegrad der Technologie nimmt allerdings rasant zu. Nachdem viele Unternehmen in den letzten Jahren nach sinnvollen Use Cases gesucht und erste Prototypen entwickelt haben, beginnt nun in vielen Unternehmen die Phase des Rollouts.

AI unterstützt beispielsweise im Gesundheitswesen bei der Diagnostik oder in Chatbots als digitaler Assistent. Bereits zwei Drittel der Anbieter richten ihr Portfolio auf eine stärkere Nachfrage ihrer Kunden nach Unterstützung bei der Implementierung von AI aus.

Blockchain-Technologien waren bisher nur sehr vereinzelt ein Thema in den Unternehmen. Lediglich 11 Prozent der IT-Dienstleister erhielten für Blockchain-Themen eine starke Nachfrage. Dies soll sich allerdings ändern, denn neben dem Finanzsektor entdecken nun auch andere Branchen die Technologie für sich. Etwa

ein Drittel der Anbieter richtet sein Portfolio verstärkt auf deutlich mehr Blockchain-Anfragen aus.

#### MITTELSTÄNDISCHE DIENSTLEISTER ERWARTEN EINE ÄHNLICHE NACHFRAGE WIE DER GESAMTMARKT

Große Anbieter können aufgrund ihrer vollen Auftragsbücher Aufträge häufig nicht mehr annehmen. Gewinner dieses Umstandes sind die mittelständischen Anbieter.

Stärker als der Gesamtmarkt erwarten mittelständische IT-Beratungs- und Systemintegrations-Unternehmen beispielsweise Nachfrage im Bereich der Prozessautomatisierung. Ebenfalls sehen sie Projekte zur Integration digitaler Lösungen und die Einführung von Cloud-Services als Top-Nachfragethemen der nächsten Jahre. Allerdings berichten auch immer mehr mittelständische IT-Beratungen davon, dass sie Aufträge ablehnen müssen, da ihnen die Fachkräfte fehlen.

#### IT-DIENSTLEISTER STELLEN SICH MIT EINEM BREITEN PORTFOLIO AUF

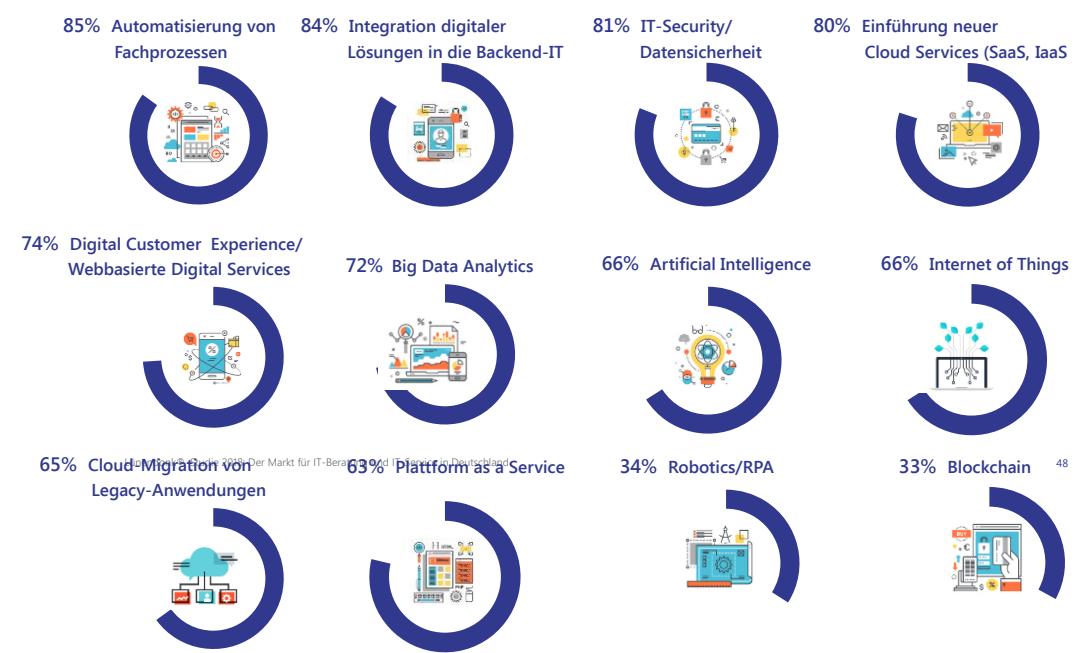


Abbildung 7: Auf welche Themen richtet Ihr Unternehmen in Zukunft (2019/2020) sein Portfolio aus? Skala von -2 = „gar nicht“ bis +2 = „sehr stark“, die Prozentangaben beziehen sich auf die Antworten „sehr stark“ und „stark“; n = 68

# Ausblick 2018/2019 – Investitionsplanungen der Anwender

Die Planungen der befragten IT-Dienstleister decken sich zu großen Teilen mit den Planungen der ebenfalls im Rahmen dieser Studie befragten Anwenderunternehmen.

In 71 Prozent der untersuchten Unternehmen bildet die Einführung neuer Business-Anwendungen einen Schwerpunkt. Dadurch wird deutlich, dass viele Großunternehmen und Konzerne sich nun verstärkt der Digitalisierung der Geschäftsprozesse durch moderne Softwarelösungen widmen. Die Fortschritte bei der Umsetzung der Digitalisierungsziele werden durch den Anstieg der Investitionen in neue Business-Software sichtbar, denn auf ihrer Basis können beispielsweise neue kundenzentrische Strategien umgesetzt werden.

## MEHR NEUE BUSINESS-ANWENDUNGEN DANK USERFREUNDLICHER CLOUD-LÖSUNGEN

Aus der Marktperspektive heraus betrachtet, entscheiden sich dabei immer mehr Unternehmen für cloud-

basierte Anwendungen, die entweder in den eigenen Rechenzentren in einer Private-Cloud-Umgebung oder in der Public-Cloud gehostet werden. Beispiele sind die Digitalmarketinglösungen von Adobe, die CRM-Suite von salesforce oder SAP S/4 Hana, aber auch moderne Selfservice-BI-Tools wie Tableau.

Darüber hinaus werden immer mehr Business-Anwendungen auf technologischer Basis von Cloud-Plattformen wie AWS, Azure oder Google Cloud entwickelt, um Prozesse vollständig digital abbilden zu können, aber auch, um die Standardlösungen um weitere Komponenten wie künstliche Intelligenz oder Security-Tools zu ergänzen.

Weiterhin sind deutlich schnellere Deployment-Zeiten und damit eine schnellere Time-to-Market wichtige Gründe, warum Unternehmen die Infrastrukturen der Cloud-Provider nutzen, um ihre Business-Anwendungen zu betreiben.

## INVESTITIONSSCHWERPUNKTE DER ANWENDERUNTERNEHMEN 2018/2019

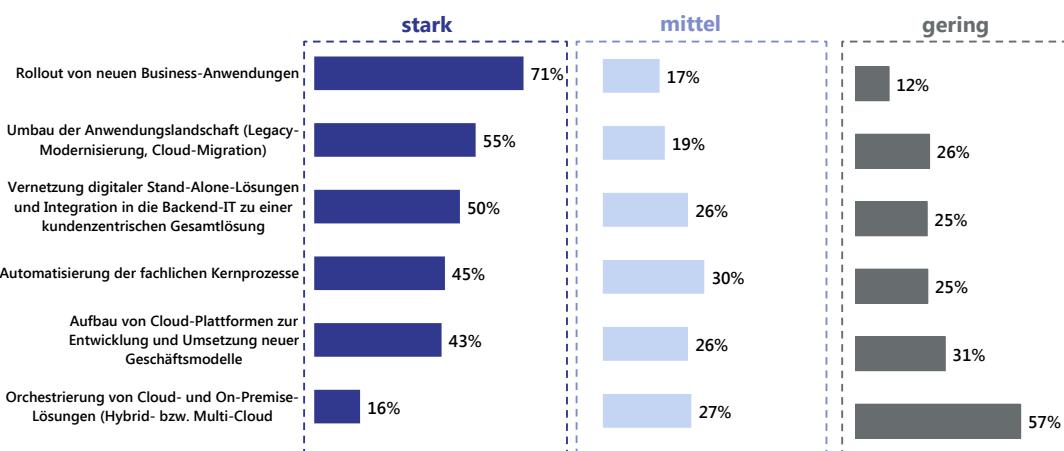


Abbildung 8: Frage: In welche Themen investiert Ihr Unternehmen in diesem Jahr?

Skala von -2 = „gar nicht“ bis +2 = „sehr stark“, n = 128



Aber auch Hersteller von Business-Software setzen zunehmend auf Kooperationen mit den Cloud-Infrastrukturprovidern. So hat beispielsweise SAP mit AWS und Microsoft jeweils eine strategische Partnerschaft, vor allem um die Datenbank Hana und die ERP-Suite S/4 Hana in deren High-Performance-Cloud-Plattformen zu integrieren. Damit können die großen Datenmassen, die in der Datenbank verarbeitet werden sollen, auch in hoher Geschwindigkeit verarbeitet sowie Echtzeitprozesse abgebildet werden. Ähnliche strategische Kooperationen mit Cloud-Infrastruktur-Providern haben in den letzten Jahren nahezu alle großen Software-Vendoren aufgebaut.

In diesem Zusammenhang sieht Lünendonk den Trend, dass IT-Beratungen, aber auch zunehmend Managementberatungen, auf Basis von Standardsoftware (ERP, CRM, PLM etc.) eigene fach- und branchenspezifische Solutions entwickeln. Diese Solutions basieren sehr stark auf der Analyse von Prozessdaten und beinhalten spezifisches Fach- und/oder Branchen-Know-how. Sie werden von Kundenunternehmen zunehmend zur Automatisierung von Geschäftsprozessen in Marketing, Vertrieb, Kundenservice, Logistik oder Finanzwesen eingesetzt, da sie ihre Anforderungen besser abdecken als klassische Standard-Softwarelösungen auf Lizenzbasis.

#### ANWENDER INVESTIEREN IN CLOUD-PLATTFORMEN FÜR DIGITALE GESCHÄFTSMODELLE

Der Trend zur Nutzung von Cloud-Infrastrukturen wird von vielen der befragten IT-Entscheider gestützt. 43 Prozent der Befragten gaben an, dass ihre Unternehmen in den „Aufbau von Cloud-Plattformen zur Entwicklung und Umsetzung neuer Geschäftsmodelle“ stark investieren.

Dabei geht es sowohl um Entwicklungskapazitäten für neue cloudbasierte Business-Anwendungen als auch um schnellere und günstigere Testumgebungen für

digitale Lösungen wie Online-Shops, Apps oder IoT-Lösungen. Ebenso beinhalten die Cloud-Plattformen der großen Cloud-Plattformanbieter wie AWS, IBM Bluemix, Google Cloud und Microsoft Azure eine ganze Reihe von agilen Entwicklungs-Tools wie DevOps, um die Entwicklung und Umsetzung von digitalen Lösungen deutlich zu beschleunigen.

Ein weiterer wesentlicher Faktor für die Nutzung von Cloud-Infrastrukturen durch die Anwender ist die schnelle Bereitstellung von Cloud-Plattformen und dass sich mit ihnen neue Anwendungen mittlerweile vergleichsweise kostengünstig entwickeln lassen. Folglich wird das Risiko durch geringe Anfangsinvestments begrenzt. Darüber hinaus stellen Anbieter wie AWS, Azure oder die Google Cloud eine Reihe an Tool-Kits für Entwickler bereit, die auch Lösungen für künstliche Intelligenz, IT-Security oder Blockchain beinhalten.

#### FORTSCHRITTE BEI IT-MODERNISIERUNG

Beim „Umbau der Anwendungslandschaft“ scheinen viele der untersuchten Großunternehmen und Konzerne schon gut vorangekommen zu sein. Unter dem Umbau der Anwendungslandschaft versteht Lünendonk vor allem die Legacy-Modernisierung sowie die Migration von Altsoftware in die Cloud. Für 2018 sind es 56 Prozent der befragten Unternehmen, bei denen diese Themen einen großen Teil der IT-Budgets einnehmen.

Dagegen gaben 26 Prozent der Befragten an, dass sie aktuell gar nicht in die IT-Modernisierung investieren – entweder, weil sie bereits entsprechende Großprojekte abgeschlossen, oder diese aktuell zurückgestellt haben.

Ebenfalls in den Kontext der IT-Modernisierung fallen Projekte zur Optimierung der Integrationsfähigkeit der IT-Landschaft. Jedes zweite Unternehmen plant, 2018 einen großen Teil des IT-Budgets für die „Vernetzung digitaler Stand-alone-Lösungen und deren Integration in die Backend-IT zu einer kundenzentrischen Gesamtlösung“ zu allokieren.



# Entwicklung und Verteilung der IT-Budgets

Als Folge des verstärkten Digitalisierungsdrucks planen die befragten Unternehmen mehr Geld für die Anwendungsentwicklung und -implementierung ein.

Demnach planen 37 Prozent der untersuchten Großunternehmen und Konzerne, ihre Budgets für die Anwendungsentwicklung und -implementierung in den kommenden zwei Jahren um mehr als 5 Prozent zu erhöhen. Weitere 28 Prozent der Befragten geben an, dass sich ihre Ausgaben um bis zu 5 Prozent erhöhen.

Ein weiterer Bereich, in dem die Mehrheit der untersuchten Großunternehmen und Konzerne ihre Ausgaben erhöht, ist die „IT-Strategie und IT-Architektur“. 51 Prozent der Befragten geben an, die verfügbaren Mittel um bis zu 5 Prozent anzuheben. Weitere 18 Prozent gehen gar von Mehrausgaben zwischen 5 und 10 Prozent aus. Folglich erhöhen sich die Budgets vor allem bei Themen, die einen direkten Bezug zum Business haben. Allerdings planen auch 55 Prozent der befragten Unternehmen, neben den Investitionssteigerungen in den business-nahen Themen ihre Ausgaben

für die „Weiterentwicklung, Pflege und Modernisierung der IT-Landschaft“ zu erhöhen. Dazu gehören beispielsweise Projekte rund um die Modernisierung der Legacy-IT und die Migration von Altsystemen in die Cloud, aber auch die Erhöhung der Integrationsfähigkeit der Applikationen mittels neuer Schnittstellen.

## RUN-BUDGETS STABILISIEREN SICH ETWAS

Etwas weniger dynamisch entwickeln sich dagegen die „IT-Betriebskosten für den laufenden Betrieb“. Während 37 Prozent der Befragten von Mehrausgaben für den IT-Betrieb ausgehen, rechnen 12 Prozent damit, weniger Geld ausgeben zu müssen, und 42 Prozent erwarten konstante Budgets. Allerdings ist der Anteil der Unternehmen, die sinkende Ausgaben im IT-Betrieb erwarten, im Vergleich zu den letzten Jahren deutlich zurückgegangen. Diese Entwicklung hängt damit zusammen, dass durch die Digitalisierung der Geschäftsprozesse auch deutlich mehr Transaktionen über die IT-Systeme laufen und somit bei verbrauchsabhängigen Sourcingmodellen die variablen Kosten entsprechend ansteigen.

## BEI BUSINESS-NAHEN THEMEN STEIGEN DIE IT-BUDGETS BESONDERS STARK

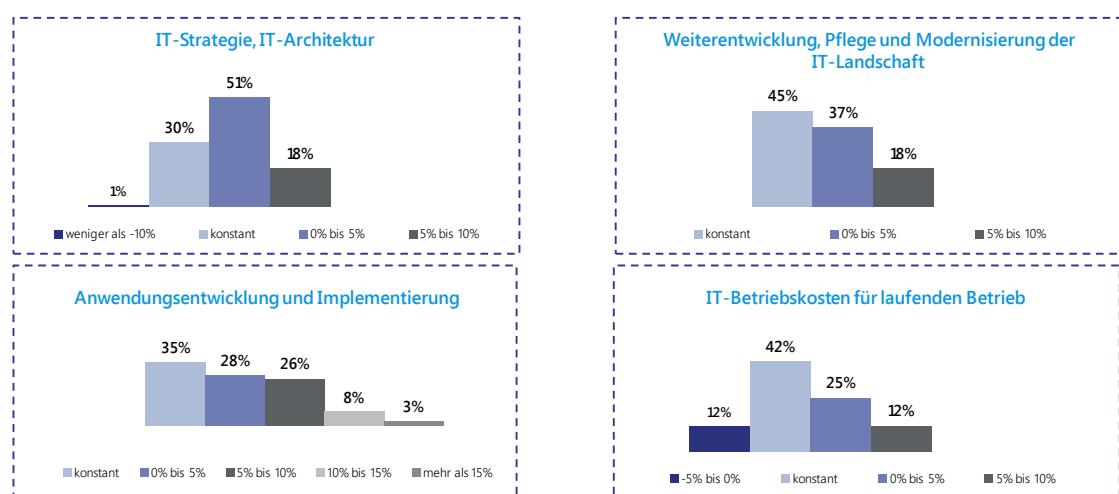


Abbildung 9: Frage: Wie werden sich Ihre IT-Budgets 2017/2018 entwickeln? n = 129



#### VERTEILUNG DES IT-BUDGETS

Die Effizienzprogramme in den IT-Operations-Prozessen der letzten Jahre haben dazu geführt, dass die befragten Unternehmen in diesem Jahr für den IT-Betrieb mit 44 Prozent weniger als die Hälfte des kompletten IT-Budgets einplanen.

In den untersuchten Unternehmen mit mehr als 5 Milliarden Euro Umsatz betragen die IT-Budgets für den IT-Betrieb im arithmetischen Mittel sogar nur knapp 41 Prozent. In den anderen analysierten Umsatzgrößenklassen liegt der Anteil für den IT-Betrieb im Durchschnitt etwa auf dem Niveau aller anderen befragten Unternehmen.

Hinter den geringeren Ausgaben für IT-Operations steckt häufig der Druck auf CIOs, dass mehr Mittel für business-bezogene IT-Projekte nur über eine Reduzierung der Ausgaben im IT-Betrieb erreicht werden können. Demnach ist es den untersuchten Großunternehmen und Konzerne gelungen, im Durchschnitt 27 Prozent ihrer IT-Budgets für die „Digitalisierung der operativen Kernprozesse“ zu schaffen. Durchschnittlich 29 Prozent der IT-Budgets entfallen auf die „Digitalisie-

rung der Kundenschnittstellen“. Beide Bereiche haben einen sehr engen Bezug zu den strategischen Wertschöpfungsfeldern und zeigen, dass Großunternehmen und Konzerne bereits sehr weit mit der Umsetzung ihrer Digitalisierungsstrategien sind, da sie sich nun verstärkt den Business-Themen widmen können.

#### CIOS SIND STÄRKER IN DCX-PROJEKTE INVOLVIERT

Vor allem der hohe Anteil an Umsetzungsprojekten zur Digitalisierung der Kundenschnittstellen (Digital Customer Experience) ist aus CIO-Perspektive ein sehr erfreulicher Wert, denn er zeigt, dass es die IT-Abteilung in vielen Unternehmen geschafft hat, die Verantwortung für kundennahe Prozesse zu übernehmen und sich als Business-Partner aufzustellen. Häufig lagen diese Themen in der Vergangenheit im Hoheitsbereich der Vertriebs- und Marketingabteilung, die nicht selten über hohe Schatten-IT-Budgets verfügte. Da jedoch die Vernetzung von kundenbezogenen IT-Lösungen mit anderen Fachprozessen und der Backend-IT zunehmend an Bedeutung für kundenzentrierte Strategien gewinnt, wird die Verantwortung für Digital-Customer-Experience-Projekte immer häufiger in die Hände der IT-Abteilung gelegt.

#### ÜBER DIE HÄLFTE DES IT-BUDGETS ENTFÄLLT AUF BUSINESS-RELEVANTE THEMEN

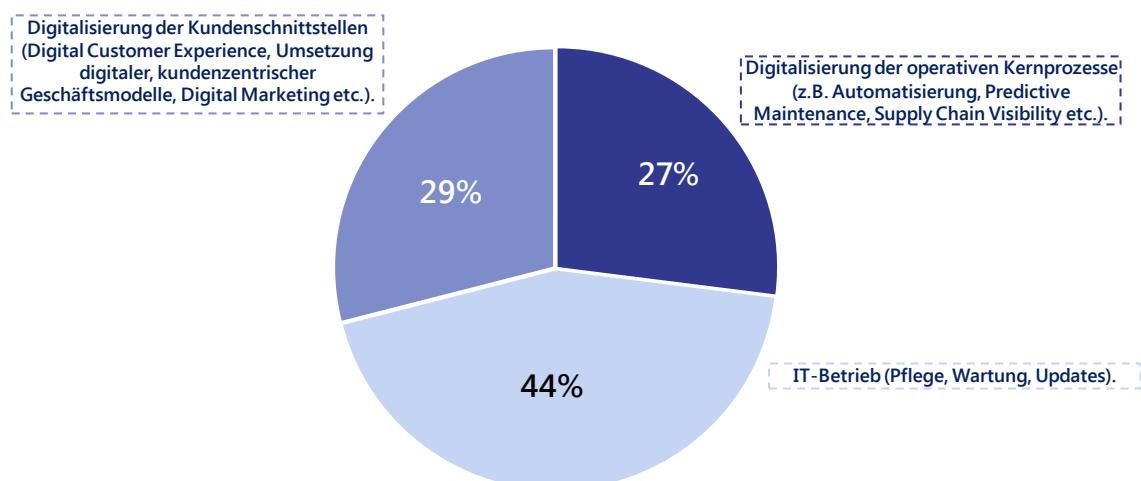


Abbildung 10: Frage: Wie verteilt sich das IT-Budget auf die folgenden Bereiche? n = 120



# Die IT als Business-Partner der digitalen Transformation

## AUFGABEN DER IT-ABTEILUNG

Nachdem in den vergangenen Jahren vor allem Themen wie Modernisierung der IT-Systeme, Umstellung der Rechenzentren auf Cloud-Sourcing und die Migration von Anwendungen und Infrastrukturen in die Cloud sehr stark im Fokus standen, haben viele Unternehmen damit nun die technologischen Voraussetzungen dafür geschaffen, mehr businessbezogene IT-Projekte umzusetzen.

Demnach beschäftigen sich 87 Prozent der befragten Großunternehmen und Konzerne aktuell mit der „Umsetzung der Digitalisierung der Kundenschnittstellen und kundenzentrischen Strategien“. In den befragten Konzernen mit mehr als 10 Milliarden Euro Umsatz sind sogar 93 Prozent der IT-Abteilungen in die Umsetzung von kundenzentrischen Strategien involviert. Hierunter fallen beispielsweise Web-Portale, um digitale Bestell-, Einkaufs- und Abwicklungsprozesse zu ermöglichen oder um digitale Marketingkampagnen mit Hilfe von Künstlicher Intelligenz und Chat Bots durchzuführen.

Ferner ist die IT in 73 Prozent der befragten Unternehmen in die „Entwicklung und Umsetzung neuer

digitaler Produkte und Service-Innovationen sowie digitaler Mehrwertdienste“ eingebunden. Besonders oft ist dies in Unternehmen mit Umsätzen zwischen einer und fünf Milliarden Euro der Fall (83 %). Dagegen beschäftigen sich nur zwei Drittel der IT-Abteilungen in Unternehmen mit mehr als 5 Milliarden Euro Umsatz mit der Entwicklung und Umsetzung digitaler Geschäftsmodelle.

## NEUE TECHNOLOGIEN WERDEN NICHT IMMER IN DER IT-ABTEILUNG VORANGETRIEBEN

Für die „Exploration neuer Technologien und Entwicklung von Prototypen“ im Umfeld von Technologie-trends wie künstliche Intelligenz, IoT oder Blockchain ist in der Mehrheit der untersuchten Unternehmen weniger die IT verantwortlich, stattdessen sind es die Fachbereiche. Besonders selten ist die IT in Konzernen mit mehr als 10 Milliarden Euro Umsatz dafür verantwortlich beziehungsweise dazu befähigt, Einsatzmöglichkeiten für neue digitale Technologien zu identifizieren.. Dagegen verantwortet in Unternehmen mit Umsätzen zwischen 500 Millionen und einer Milliarde Euro Umsatz mehrheitlich die IT-Abteilung das Scouting neuer digitaler Technologien.

## DIE WICHTIGSTEN STRATEGISCHEN AUFGABEN DER IT-ABTEILUNGEN

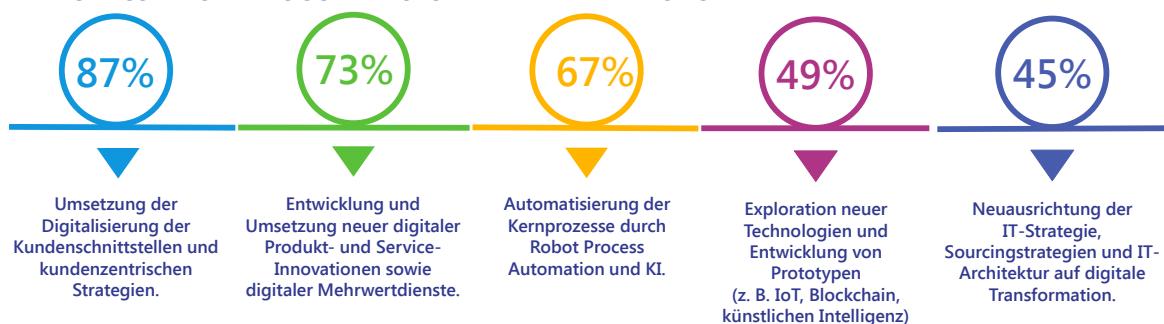


Abbildung 11: Frage: Mit welchen der folgenden strategischen Aufgaben beschäftigt sich die IT-Abteilung in Ihrem Unternehmen in diesem Jahr? n = 129



Der vergleichsweise geringe Anteil an IT-Abteilungen, welche die Anwendung neuer Technologien vorantreiben, kann auf unterschiedliche Gründe zurückzuführen sein. So haben viele Großunternehmen und Konzerne in der Vergangenheit bereits Use Cases oder Prototypen für IoT- oder KI-Geschäftsmodelle entwickelt und befinden sich aktuell mitten im Rollout durch die IT oder haben diesen bereits abgeschlossen. Folglich liegen die Prioritäten der IT auf anderen Fokus Themen als der Exploration neuer Technologien.

Eine andere Ursache kann der Mangel an entsprechendem Know-how in den IT-Abteilungen sein, während die Fachbereiche seit Jahren Technologie-Kompetenzen und Innovations-Labs aufbauen, um bei ihrer digitalen Transformation agiler und unabhängiger von der zentralen IT zu sein. Weiterhin haben viele IT-Abteilungen – vor allem in großen Konzernen – durch Outsourcing enormes Fachwissen außer Haus gegeben, das nun fehlt und nicht so schnell wie benötigt wiederaufgebaut werden kann.

#### DRUCK AUS DEM BUSINESS NIMMT ZU

Als unmittelbare Folge der Digitalisierung haben immer mehr Projekte der Fachbereiche einen direkten Bezug zu IT-Themen beziehungsweise digitalen Technologien wie künstliche Intelligenz, Cloud oder Automatisierung. In jedem zweiten befragten Unternehmen hat sich folglich die Zahl der business-getriebenen IT-Projekte in den vergangenen zwei Jahren um etwa ein

Drittel erhöht. Weitere 14 Prozent der befragten IT-Entscheider berichten von einer Verdopplung der Business-IT-Projekte, während in 18 Prozent der Unternehmen die business-bezogenen IT-Projekte sogar um zwei Drittel zugenommen haben.

Zu dieser Verschiebung der Projektinhalte hin zu mehr Business-Themen passen auch die veränderten strategischen Aufgaben der IT-Abteilung, die sich in diesem Jahr sehr stark um Themen wie die Digitalisierung der Kundenschnittstellen und die Entwicklung und Umsetzung digitaler Geschäftsmodelle kümmert.

Soweit so gut. Aber ist die IT auch in der Lage, neben ihren anderen Kernthemen sowie einem angespannten Arbeitsmarkt, die Vielzahl an neuen businessnahen Projekten, die an sie herangetragen werden, auch umzusetzen?

Nur in 10 Prozent der befragten Großunternehmen und Konzernen ist die IT-Abteilung aktuell in der Lage, alle IT-Projekte auch umzusetzen. Dagegen berichten 38 Prozent der befragten IT-Entscheider davon, dass zwischen 10 und 20 Prozent der geplanten businessnahen Projekte nicht wie geplant umgesetzt werden konnten. In 18 Prozent der befragten Unternehmen konnten sogar zwischen 20 und 30 Prozent der Business-Projekte nicht von der IT umgesetzt werden. Diese Angaben spiegeln aber nur die Zahl der Projekte wider, bei denen von der IT-Abteilung aus unterschiedlichen Gründen gar nicht erst mit der Umsetzung begonnen wird.

#### ANSTIEG DER BUSINESS-GETRIEBENEN IT-PROJEKTE IN DEN UNTERSUCHTEN UNTERNEHMEN

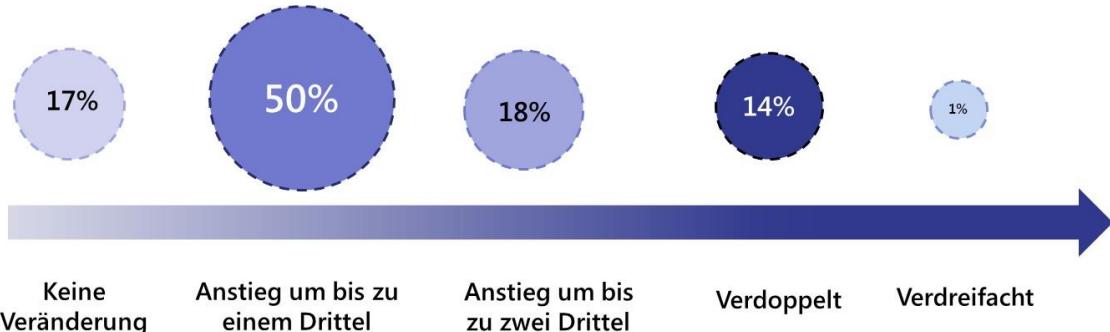


Abbildung 12: Frage: Was schätzen Sie, um wie viel Prozent hat sich die Anzahl der business- getriebenen IT-Projekte innerhalb der letzten zwei Jahre in Ihrem Unternehmen verändert? n = 132



---

DIE MEHRHEIT DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN HAT PROBLEME, ALLE BUSINESS-BEZOGENEN  
DIGITALISIERUNGSPROJEKTE UMZUSETZEN

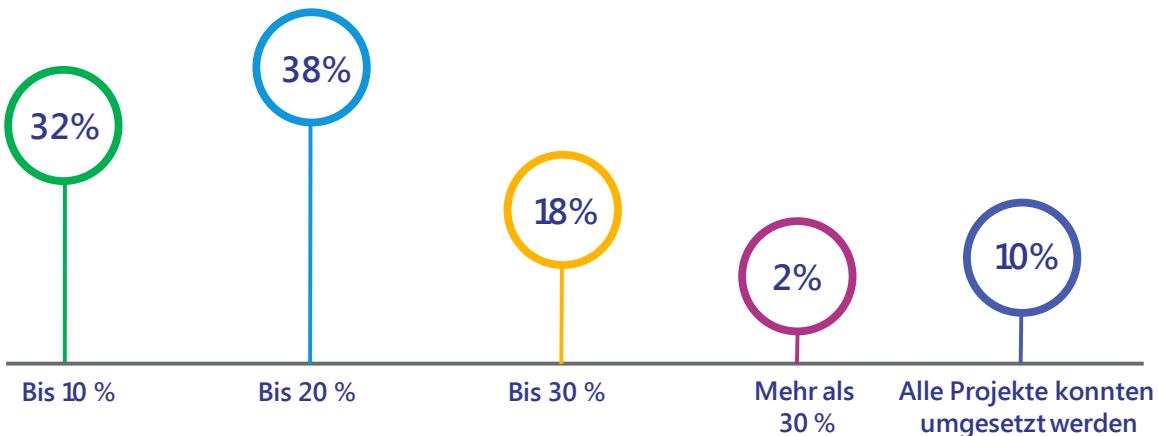


Abbildung 13: Frage: Wie viele Projekte konnten davon nicht umgesetzt werden? n = 130

#### GRÜNDE FÜR DIE NICHTUMSETZUNG

Auf die Frage, warum in der IT nicht mit der Umsetzung der geplanten Digitalisierungsprojekte begonnen wurde, haben sich drei wesentliche Gründe aus den Antworten der Befragten herauskristallisiert.

Als häufigster Grund wurde „nicht ausreichend Mitarbeiter in der IT-Abteilung für die Umsetzung“ genannt. 68 Prozent der Befragten sehen ihre IT-Abteilung nicht mit ausreichend qualifiziertem Personal ausgestattet.

Ein besonders starker Personalmangel herrscht in den befragten Unternehmen mit mehr als 5 Milliarden Euro Umsatz. In den befragten Unternehmen mit mehr als 10 Milliarden Euro Umsatz berichteten sogar 86 Prozent der Befragten von einer nicht ausreichenden Zahl an IT-Mitarbeitern, um alle eingereichten Projekte zu besetzen.

Dieser Zustand ist nicht selten eine Folge der großen IT-Outsourcingwelle in den 1990er und frühen 2000er Jahren. Damals haben viele Konzerne die IT als Kostenfaktor gesehen und im Rahmen von Outsourcing-Projekten an externe Outsourcing-Provider ausgelagert. Damit ist auch sehr viel IT-Know-how in den Unternehmen verloren gegangen, was nun unter großen Anstrengungen wieder aufgebaut werden muss.

Dieser Trend ist zwar seit Jahren wieder rückläufig, dennoch gelingt es den Konzernen nur unter großen Anstrengungen im Recruiting und Employer Branding, IT-Fachkräfte wieder einzustellen. Fachkräfte fehlen vor allem für Projekte, in denen Themen wie IT-Architektur, IT-Strategie und agile Anwendungsentwicklung eine wichtige Rolle spielen. Von neuen digitalen Technologien wie künstliche Intelligenz, Blockchain, Cloud und Mobile Commerce ganz zu schweigen.

#### FEHLENDES FACH- UND TECHNOLOGIE-KNOW-HOW HEMMEN PROJEKTUMSETZUNG

„Fehlendes Fach- und Technologie-Know-how für neue Themen“ ist in 52 Prozent der befragten Großunternehmen und Konzernen ein weiterer Grund, warum Konzepte der Fachbereiche von der IT nicht umgesetzt beziehungsweise zurückgestellt werden.

Die Folgen sind ein weiter zunehmender Projektstau bei geplanten Digitalisierungsinitiativen und damit verbunden ungenutzte Wachstumschancen mit digitalen Produkten und Services. Beispielsweise mangelt es in vielen IT-Abteilungen an Experten im Umfeld von künstlicher Intelligenz, Blockchain und Cloud-Migration, ebenso sind Anwendungsentwickler schwer verfügbar.



IT-ABTEILUNGEN SIND NOCH NICHT VOLLSTÄNDIG ALS BUSINESS-PARTNER AUFGESTELLT



Abbildung 14: Frage: Was sind die Gründe für die Nichtumsetzung dieser Projekte? n = 130

**AGILE SKILLS FEHLEN UND ES GIBT ZU VIELE PARALLELE PROJEKTE**

Aber auch fehlende qualifizierte Fachkräfte, die agile Prozesse (SAFe, LeSS, DevOps, KanBan etc.) beherrschen, sowie Erfahrungen in der agilen Umsetzung sind in 15 Prozent der befragten Unternehmen einer der Gründe dafür, warum businessnahe IT-Projekte gar nicht erst begonnen werden. Dieser Wert scheint etwas gering, da in der Praxis viele CIOs und Führungskräfte von Problemen bei der Umstellung auf agil berichten.

Ein ebenfalls sehr häufig angeführter Grund der Befragten, warum Digitalisierungsprojekte nicht begonnen werden, ist die hohe Auslastung der IT-Abteilung – zum Teil auch resultierend aus dem Fachkräftemangel für bestimmte Themen – und die damit verbundene Notwendigkeit zur Priorisierung der drängendsten strategischen Projekte.

Dieser Punkt scheint eine unmittelbare Folge des Anstiegs der Anzahl business-bezogener IT-Projekte zu sein – bei der Hälfte der befragten Unternehmen um bis zu einem Drittel. In 48 Prozent der befragten Unternehmen können Projekte daher nicht begonnen werden, weil die Prioritäten im Projektportfolio-management auf der Umsetzung anderer Projekte liegen.

So sind viele Großunternehmen und Konzerne laut Gesprächen mit CIOs derzeit bereits mit der Modernisierung ihrer IT-Landschaft voll ausgelastet und können keine Mitarbeiter für Projekte freistellen, um die Strategiekonzepte der Fachbereiche umzusetzen.

Als unmittelbare Konsequenz daraus bauen die Fachbereiche ihrerseits immer stärker eigene IT-Experten auf und arbeiten stärker mit externen IT-Beratungen zusammen, um ihre Ziele zu erreichen. So entfällt bereits mehr als ein Drittel der Umsätze der von Lünnendonk befragten IT-Beratungs- und Systemintegrations-Unternehmen auf die Nachfrage aus den Fachbereichen nach businessbezogenen IT-Projekten – Tendenz steigend.

Gute Noten geben die meisten der befragten IT-Entscheider den Fachbereichen für ihre Digitalisierungskonzepte und attestieren den Fachbereichsstrategien damit eine hohe Umsetzungsfähigkeit. Nur 12 Prozent der Befragten beklagen, dass die Konzepte der Fachbereiche nicht mit der IT-Strategie konform gehen und damit nicht umsetzbar sind.

Sorge bereiten sollte den befragten Unternehmen jedoch, dass zwar ausreichend IT-Budget für die Umsetzung von Digitalisierungsprojekten zur Verfügung steht, aber dennoch ein so großer Teil der Projekte gestoppt oder verschoben werden muss.



# Fähigkeit der Unternehmen, Digitalisierungsprojekte umzusetzen

Die Geschwindigkeit und Qualität der digitalen Transformation und damit die Dynamik, mit der sich Unternehmen an veränderte Markt- und Wettbewerbsbedingungen anpassen können, hängt auch von deren Fähigkeit ab, ihre Strategien zur Digitalisierung ihrer Geschäftsprozesse sowie ihre digitalen Geschäftsmodelle umzusetzen.

Häufig schaffen es viele Unternehmen zwar, unter Anwendung agiler Innovationsentwicklungsmethoden neue digitale Produkte und entsprechende Prototypen zu entwickeln. Allerdings ist es häufig zu beobachten, dass es Unternehmen schwerfällt, die neuen Konzepte zur Umsetzung in die „alte“ Organisationsstruktur zu übergeben. So kommt es bei der Diskussion über die Einführung neuer Geschäftsmodelle und über Prozessinnovationen häufig zu Konflikten mit dem Kerngeschäft. Ebenso fühlen sich Führungskräfte und Mitarbeiter oft übergegangen und in Digitalisierungsstrategien zu spät eingebunden. Auch die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit klappt vielerorts noch nicht reibungslos, ebenso wie Mitarbeiter noch Schwierigkeiten

haben, sich an die Anforderungen agiler Methoden anzupassen. Die Fähigkeit von Unternehmen beziehungsweise deren Top-Management, einen Kulturwandel zu vollziehen und die Anforderungsprofile an ihre Mitarbeiter neu zu definieren, ist daher, neben der richtigen Anwendung neuer Technologien und neu gestalteter Prozesse, einer der entscheidenden Faktoren für eine erfolgreiche digitale Transformation.

Welche Noten geben sich die befragten Großunternehmen und Konzerne bei der Umsetzung von Digitalisierungsstrategien?

Während 44 Prozent der befragten IT-Entscheider ihren eigenen Unternehmen eine hohe Umsetzungsfähigkeit attestieren, schätzen 52 Prozent der Befragten ihr Unternehmen nur als mittelmäßig ein.

4 Prozent der Befragten sehen ihre Unternehmen sogar als schlecht aufgestellt, wenn es um die Umsetzung von Digitalisierungsprojekten geht.

## EINSCHÄTZUNG ZUR EIGENEN UMSETZUNGSFÄHIGKEIT VON DIGITALISIERUNGSSTRATEGIEN



Abbildung 15: Frage: Wie schätzen Sie die Fähigkeit Ihres Unternehmens ein, Digitalisierungsstrategien erfolgreich umzusetzen?  
n = 134



### ORGANISATIONSUMBAU GEHT NOCH NICHT SCHNELL GENUG

Der häufigste Grund, warum Digitalisierungsstrategien in Großunternehmen und Konzernen scheitern, ist laut Angaben der Befragten, dass die klassischen Organisationsstrukturen noch nicht auf die Anforderungen an Digitalisierungsprojekte ausgerichtet sind.

Häufig ist es noch zu beobachten, dass viele Unternehmen den Fokus ihrer Unternehmensstrategie weiterhin auf das bisherige Geschäftsmodell legen und das Risiko sowie auch die Kosten für einen Organisationsumbau scheuen. Das bedeutet allerdings auch, dass neue digitale Mehrwertdienste und digitale Geschäftsmodelle häufig innerhalb der bestehenden Strukturen entwickelt und eingeführt werden. Ein solches Vorgehen führt in der Regel zu internen Konflikten zwischen Innovatoren und Bewahrern. Hinzu kommt, dass die Rücksichtnahme auf das bisherige Kerngeschäft die Innovationskraft hemmt und neue, oft disruptive Ideen an den Bestandsbewahrern aus dem oberen und mittleren Management scheitern.

Bei 48 Prozent der befragten Unternehmen ist die schlechte Zusammenarbeit zwischen den Fachbereichen ein weiterer Grund für schlecht umgesetzte Digitalisierungsprojekte. Besonders hoch ist der Anteil der Befragten, die ein schlechtes Business-IT-Alignment als

Grund für eine mangelnde Operationalisierungsstärke ihrer Unternehmen ausmachen, bei den befragten Versicherungen.

In jedem fünften befragten Unternehmen wird die IT aus Sicht der befragten IT-Entscheider auch zu spät in die Projektplanungen der Fachbereiche eingebunden und kann folglich die Umsetzung dieser Projekte in die IT-Prozesse nicht optimal vornehmen. Auch die ohnehin knappen Ressourcen und Projektmitarbeiter können ohne rechtzeitiges Involvement nicht eingeplant werden. Im Umkehrschluss wird aber auch deutlich, dass die IT mittlerweile in die allermeisten Business-Projekte frühzeitig eingebunden wird.

Bei vielen Digitalisierungsstrategien kommt es auf die Geschwindigkeit an – also auf das Erzielen von Wettbewerbsvorteilen oder das Nachziehen, wenn Wettbewerber mit disruptiven Geschäftsmodellen auf den Markt gegangen sind. Allerdings gibt fast jeder fünfte Befragte (18 %) an, dass die Beschaffung der notwendigen IT-Ressourcen immer noch zu lange dauert. Aus der Praxis ist häufig zu hören, dass Entwickler mehrere Monate warten müssen, bis ihnen technologische Entwicklungskapazitäten bewilligt werden. Daher lösen immer mehr Fachbereiche dieses Problem damit, dass sie für die Entwicklung digitaler Lösungen auf Public-Cloud-Infrastrukturen zurückgreifen.

### HINDERNISSE FÜR EINE ERFOLGREICHE OPERATIONALISIERUNG VON DIGITALISIERUNGSSTRATEGIEN

**51%** Klassische Organisationsstrukturen lassen die Umsetzung neuer Ideen oft scheitern.

**18%** Die Beschaffung von notwendigen IT-Ressourcen dauert zu lange.

**48%** Zusammenarbeit zwischen Fachbereichen klappt nicht gut.

**16%** Unsere Governance lässt viele digitale Geschäftsmodelle nicht zu.

**29%** IT-Einkaufsprozesse sind noch nicht vollständig auf agile Projekte ausgerichtet.

**15%** Unzureichende Erfahrungen in der Umsetzung agiler Projekte.

**21%** Die IT ist zu spät in Digitalisierungsstrategien der Fachbereiche involviert.



Abbildung 16: Frage: Wo sehen Sie in Ihrem Unternehmen Hindernisse für eine erfolgreiche Operationalisierung von Digitalisierungsstrategien? n = 131

# Der Einfluss von Customer Centricity auf IT-Dienstleister

Die digitale Transformation ist für die meisten Unternehmen alternativlos, da die Anforderungen ihrer Kunden an ein – über mehrere Devices sowie Vertriebs- und Kommunikationskanäle – durchgängiges digitales Kundenerlebnis kontinuierlich zunehmen. Einige Branchen wie Handel, Logistik oder Banken sind außerdem besonders stark von einer Disruption ihres Kerngeschäfts und dem neuen Wettbewerb aus der Internetbranche betroffen.

Der Druck auf Unternehmen, digitale Produkte und Services zu entwickeln sowie ihre Geschäftsmodelle und Strukturen zu überdenken, steigt folglich an.

Vor allem kundenzentrierte Ansätze stehen im Fokus vieler Digitalisierungsstrategien. Denn der Zugang zum Kunden erfolgt immer häufiger über internetbasierte Vermarktungs- und Kommunikationsplattformen. Das Wissen über die künftigen Kundenbedürfnisse kann zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil werden. Dadurch ergeben sich aber auch veränderte Anforderungen an die IT-Dienstleister. Sie sind gefordert, ihre

Strategien, Organisationsstrukturen und ihr Portfolio neu auf die Themen ihrer Kunden hin auszurichten und sich auch selbst einer digitalen Transformation zu unterziehen. Die Digitalisierung ist also nicht nur eine Herausforderung für die Kunden der IT-Dienstleister, sondern vor allem auch für die IT-Branche selbst.

## RASANTES WACHSTUM BEI DCX-SERVICES VON ANBIETERN ERWARTET

Bereits heute erwirtschaften die befragten IT-Beratungs- und IT-Service-Anbieter im Durchschnitt rund 17 Prozent des Umsatzes mit webbasierten digitalen Services. Dieser Anteil soll bereits im laufenden Geschäftsjahr 2018 auf durchschnittlich 20 Prozent ausgebaut werden.

Bei den mittelständischen IT-Beratungen lag der Anteil 2017 noch unter dem Durchschnitt des Gesamtmarktes (14,6 %), er wird aber laut den Prognosen der befragten mittelständischen IT-Beratungen weiter zulegen (2018: 18,3 %). Damit scheinen besonders die mittelgroßen IT-Beratungen vom Mangel an IT-Experten rund um Digital-Customer-Experience-Projekte zu profitieren.

---

## DIENSTLEISTER ERWIRTSCHAFTEN ERHEBLICHEN UMSATZANTEIL MIT WEBBASIERTEN DIGITAL SERVICES

### Prognose Umsatzwachstum



Abbildung 17: Wie viel Prozent vom Umsatz erzielt Ihr Unternehmen mit webbasierten Digital-Services? n = 49



Der Markt rund um die Entwicklung und Umsetzung kundenzentrischer Themen befindet sich aber erst am Anfang seiner Entwicklung. Lünendonk rechnet in den nächsten Jahren mit einem rasanten Wachstum in diesem Segment, was von der enormen Nachfrage der Endkunden nach der Digitalisierung ihrer Kundenschnittstellen sowie vom Fortschritt der Unternehmen bei ihrer IT-Modernisierung beeinflusst wird.

Ohne externe Unterstützung sind aber nur wenige Unternehmen in der Lage, diese Herausforderungen zu bewältigen. Sie setzen daher immer stärker auf die Zusammenarbeit mit externen Beratungs- und IT-Dienstleistern. Im Vorfeld von Projekten zur Digitalisierung ihrer Kundenschnittstellen müssen Unternehmen aber massiv in ihre „digital readiness“ investieren und beispielsweise Datensilos auflösen, ihre Prozesse umbauen und die IT-Infrastruktur und Applikationslandschaft modernisieren. Vor allem die Entwicklung von Schnittstellen, um neue digitale Lösungen schnell in die Bestandssysteme zu integrieren, ist eine wichtige Aufgabe.

### DREI LEISTUNGEN DOMINIEREN NACHFRAGE

Bei der Analyse, welche Leistungen im Rahmen von Customer-Experience-Projekten von den Kunden angefragt werden, stellen sich drei Top-Themen heraus.

IT-Dienstleister werden besonders häufig für Prozessberatung nachgefragt (85 %). Strukturierte, angepasste und automatisierte Geschäfts- und IT-Prozesse bilden eine wichtige Grundlage für DCX-Services. Ebenso werden IT-Dienstleister vielfach (84 %) für die Entwicklung von digitalen Lösungen wie Apps, Websites und Plattformen eingebunden. Da diese Leistung traditionell IT-Dienstleistern zugeordnet ist, ist dieser Wert wenig verwunderlich. Allerdings sind IT-Dienstleister somit zu relevanten Wettbewerbern von Digitalagenturen geworden.

Ebenfalls sehr stark nachgefragt sind Data-Analytics-Kompetenzen (81 %). Die Sammlung und Auswertung

von Informationen über die Performance von Prozessen und über Kundenbedürfnisse ist untrennbarer Bestandteil von datenbasierten Geschäftsmodellen. Fortlaufend werden dann an den verschiedenen Kunden-Touchpoints und kundennahen Prozessen enorme Datenmassen gesammelt. Diese sollten dann schnell und kontinuierlich sinnvoll analysiert und eingesetzt werden, beispielsweise in Bezug auf Dynamic Pricing, die Kundensegmentierung oder die Kampagnenplanung im Marketing. Auf Grundlage dieser Erkenntnisse können kundenindividuelle Customer Journeys identifiziert und darauf aufbauend neue Geschäftsmodelle, Apps und Frontends entwickelt oder angepasst werden.

Wenn es um die digitale Transformation und Customer Centricity geht, sollte allerdings nicht nur der Einsatz von Technologien und Prozessen im Vordergrund stehen, sondern auch die Mitarbeiter und die Unternehmenskultur. Diesen Punkt haben die Unternehmen mittlerweile erkannt und investieren ebenfalls in die externe Unterstützung bei Themen wie Change Management (61 %) und Organisationsberatung (57 %). Denn ohne das Commitment und die Unterstützung der Mitarbeiter einerseits sowie durch die Weiterbildung in digitalen Themen andererseits scheitern Digitalisierungsprojekte meist schnell.

### DIENSTLEISTER MÜSSEN SICH NEU AUFSTELLEN

IT-Unternehmen sollten sich entsprechend der wandelnden Nachfrage auch intern neu ausrichten, vom Ausbau der Kompetenzen bis hin zum Portfolio. Lünendonk wollte daher wissen, wie sich die befragten Unternehmen auf die zunehmenden Herausforderungen im Rahmen von DCX-Services einstellen.

Drei von vier der befragten IT-Dienstleister geben an, dies mit dem Aufbau von eigenen Kompetenzen bewerkstelligen zu wollen. Auch Kooperationen (68 %) und der Aufbau von Partnerökosystem (50 %) werden von den IT-Beratungs- und IT-Service-Dienstleistern angestrebt.



### VERSTÄRKTE M&A-AKTIVITÄTEN ZU BEOBACHTEN

Neben Kooperationen und Partnerschaften ist am Markt ein deutlicher Umbruch zu beobachten. Das belegen die M&A-Aktivitäten von Managementberatungs- und IT-Dienstleistungsunternehmen wie Accenture, Cognizant, Deloitte, IBM oder Wipro, die in den letzten Jahren und Monaten ihr Portfolio um den Kauf von Digitalagenturen im deutschsprachigen Raum erweitert haben. Jüngstes Beispiel ist Infosys, die sich im September 2017 mit der internationalen Designagentur Brilliant Basis verstärkt haben und nun in Berlin den Deutschland-Standort aufbauen.

Aber auch große Digitalagenturen versuchen bereits, ihre Lücken im Portfolio zu schließen, indem sie Beratungseinheiten gründen und kleinere Management- und IT-Beratungen übernehmen. Beispiele sind UDG, Serviceplan oder TWT.

Der Trend zur Erweiterung des Beratungs- und IT-Portfolios bei den Anbietern resultiert aus der hohen Geschwindigkeit der Marktveränderungen. Zudem ist der Druck vonseiten der Endkunden, neue Produkte und Services oder Prozessverbesserungen in immer

kürzeren Zyklen zu entwickeln und einzuführen, deutlich zu spüren. Auch die Umsetzungsfähigkeit von Kreativ- und Designkonzepten in die IT ist mittlerweile eine Kernanforderung vieler Kunden.

Weiterhin lässt sich beobachten, dass Kunden einen End-to-end-Ansatz, also alle Services aus einer Hand (Kreativ-, Design- und IT-Umsetzungsservices), verfolgen und nur mit einem oder wenigen Dienstleistungs-partnern zusammenarbeiten möchten. Ist eine Bündelung zu einem Gesamtprojekt nicht möglich, werden Digitalisierungsprojekte häufig in ihre einzelnen Phasen zerlegt und es wird jeweils nur ein Umsetzungs-partner gewählt. So können Schnittstellen und Risiken minimiert und es kann Komplexität aus den Projekten genommen werden.

Die Vermarktung der Customer-Experience-Angebote erfolgt bei der großen Mehrheit (95 %) der IT-Dienstleister als Teil des Leistungsportfolios. Nur wenige Dienstleister bauen eine eigene Marke für das Leis-tungsangebot aus, gründen Tochtergesellschaften oder einen eigenen Geschäftsbereich.

### ANBIETER VON CUSTOMER EXPERIENCE SERVICES SETZEN AUF DEN AUFBAU VON KOOPERATIONEN



Abbildung 18: Wie stellt sich ihr Unternehmen auf die zunehmende Herausforderung im Kontext der Customer Experience (CX) ein? n = 66



## Nachfrage nach IT-Dienstleistungen pro Wirtschaftssektor

EIN GROSSTEIL DER IT-INVESTITIONEN WIRD VON BANKEN UND AUTOMOTIVE GETÄGTIGT

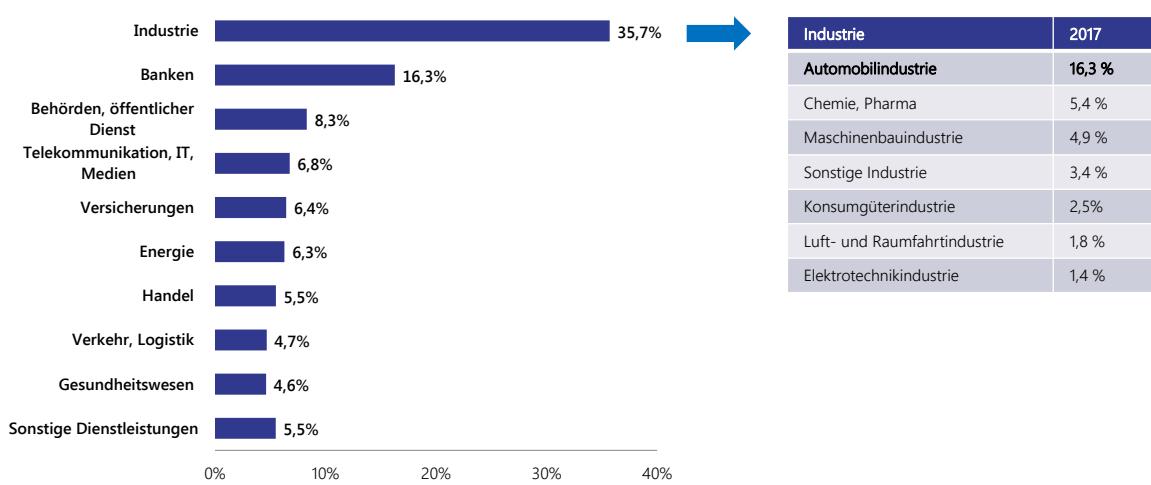


Abbildung 19: Marktsektoren der IT-Beratungs- und IT-Service-Unternehmen 2017; n = 65

### INDUSTRIE BAUT IT-INVESTITIONEN AUS

Die größte Kundengruppe der IT-Dienstleistungsunternehmen bilden Kundenunternehmen, die in der Industrie tätig sind. Im Durchschnitt erwirtschaften die untersuchten IT-Beratungs- und IT-Service-Unternehmen mit Industrieunternehmen 35,7 Prozent ihres Umsatzes.

Im Vergleich zum Vorjahr hat der Industriesektor seine IT-Ausgaben sogar um 4,0 Prozentpunkte erhöht (Vorjahr: 31,7 Prozent). Ein Grund für diese deutliche Erhöhung sind vor allem Projekte im Umfeld von Industrie 4.0 und dem damit zusammenhängenden Umbau der Prozesse, der Datenbankstrukturen sowie der Entwicklung von Automatisierungslösungen für die Produktion und Supply Chain.

Die größte Einzelbranche innerhalb der Industrie bildet weiterhin die Automobilindustrie. Mit einem durchschnittlichen Anteil von 16,3 Prozent an den Umsätzen der befragten IT-Dienstleister ist sie gleichzeitig auch

insgesamt die größte Einzelkundenbranche. 2016 betrug der durchschnittliche Umsatzanteil der IT-Dienstleistungsunternehmen mit der Automobilbranche noch 15,5 Prozent. Der Anstieg der Umsatzanteile beruht zum Teil auf der höheren Bedeutung von fahrzeughnahmen Digitalisierungsthemen wie zum Beispiel Connected Car, autonomes Fahren und Infotainment, aber auch von Projekten zur Digitalisierung der kundennahen Prozesse und dem damit verbundenen Aufbau von Plattformen zur Umsetzung von Telematikprojekten.

Chemie- und Pharma-Unternehmen stellen die zweitgrößte Kundengruppe innerhalb des Industriesektors. Ihr Umsatzanteil beträgt 5,4 Prozent.

Maschinen- und Anlagenbauer beziehen aufgrund des anhaltenden Trends zur kompletten Steuerung und Automatisierung von Produktion und Supply Chain durch Software und digitale Plattformen (Industrie 4.0) den drittgrößten Anteil an IT-Leistungen (4,9 Prozent).



## BANKEN UND AUTOMOBILINDUSTRIE BEZIEHEN DIE MEISTEN IT-LEISTUNGEN

Der Bankensektor bildet mit einem durchschnittlichen Umsatzanteil von 16,3 Prozent zusammen mit der Automobilindustrie die Spitze der Kundengruppen.

Banken wickeln ihre Geschäftsprozesse traditionell auf Basis von IT-Systemen ab und verarbeiten insbesondere im Investment- und Wertpapierbereich enorm große Datenmengen. Daher ist der Banksektor seit Jahren die größte Kundengruppe der IT-Dienstleistungsbranche.

## ÖFFENTLICHER SEKTOR IST DIE DRITTWICHTIGSTE BRANCHE

Mit einem Abstand als dritt wichtigste Branche folgt der öffentliche Sektor. Im Durchschnitt entfallen darauf 8,3 Prozent des Umsatzes. Neben der zunehmenden Modernisierung der Verwaltung müssen Behörden auch in die digitale Transformation investieren, sei es in Online-Portale für die Zusammenarbeit zwischen Bürgern und Verwaltung oder in Data Analytics Tools.

## WEITERE BRANCHEN

Aber auch im Handel (5,5 %), Energie- (6,3 %) und Versicherungssektor (6,4 %) stiegen die Ausgaben für IT-Leistungen im Vergleich zum Vorjahr. In allen diesen Branchen nimmt die digitale Transformation weiter an Fahrt auf.

Im Handel wird zum Beispiel massiv am Ausbau von digitalen und stationären Customer Touchpoints gearbeitet, um die Customer Experience ganzheitlich zu verbessern. Weiterhin sind die IT-Landschaften der meisten im Handel tätigen Unternehmen immer noch

nicht auf dem neuesten Stand der Technologie, weshalb sich die Branche immer noch schwertut, mit den Online-Konzernen (Amazon, Zalando etc.) hinsichtlich Customer Experience mitzuhalten.

Aktuell finden im Handel vor allem Projekte zur Modernisierung der Legacy-Landschaft statt, indem häufig alte Individualsysteme durch Standardsoftware (ERP, CRM) abgelöst werden. Jedoch sind solche Migrationen komplexe Großprojekte, an die sich viele Handelsunternehmen nicht herantrauen. Dagegen findet eine Vielzahl an Projekten zur Digitalisierung der Vertriebskanäle statt, ohne jedoch die Kernsysteme zu modernisieren, was aber eine Voraussetzung dafür wäre, durchgängige Prozesse abbilden zu können.

Auch Versicherungen arbeiten an der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und am Aufbau und der Optimierung von digitalen Services. Die Branche befindet sich mitten in einem fundamentalen Umbruch. Neue Technologien wie künstliche Intelligenz, Big Data, Cloud, Internet of Things und neue Konsumgewohnheiten zwingen Versicherungsunternehmen, bestehende Strategien zu überdenken und neue Wege einzuschlagen.

Während in den vergangenen Jahren vor allem aus Kosten- und Effizienzgründen in Themen wie Automatisierung, Cloud-Migration aber auch Operational Excellence und IT-Modernisierung investiert wurde, investieren immer mehr Versicherungen in die Digitalisierung ihrer Vertriebskanäle sowie in neue, rein digitale Produkte, um neue Geschäftsmodelle und -chancen zu erschließen.



## Umsatzverteilung der IT-Dienstleister

IT-Beratung ist der Bereich, mit dem IT-Dienstleister die meisten Umsätze erwirtschaften. 22,3 Prozent des Umsatzes erzielen die analysierten IT-Beratungs- und IT-Service-Unternehmen mit IT-Beratungsleistungen. Dazu zählen beispielsweise Beratungen im Hinblick auf die IT-Strategie, Sourcing-Strategie und IT-Architektur. Darauf folgt als zweiter großer Block die Entwicklung von Individualsoftware (16,5 %), dann folgen die Systemintegration (10,9 %) und die Standardsoftware-Einführung (9,2 %).

Weiter zugelegt hat der Umsatz mit Managementberatung, der 2017 bei durchschnittlich 8,0 Prozent lag (Vorjahr: 6,5 %). Bisher fiel es den IT-Dienstleistern häufig noch schwer, sich im Bereich der Managementberatung zu positionieren und entsprechende Kompetenzen aufzubauen. Die Nachfrage nach End-to-end-Leistungen seitens der Kunden ist jedoch weiter steigend, weshalb auch der Druck auf die IT-Dienstleister

zunimmt, sich mit Fach- und Branchenexpertise zu verstärken. IT-Dienstleister bauen deshalb verstärkt ihre Fähigkeiten und Kompetenzen im Bereich der Managementberatung auf. Diese Entwicklung zahlt sich nun vermehrt aus.

Kumuliert man die Leistungen der IT-Beratung, Individualsoftware-Entwicklung, Systemintegration, Softwareeinführung und Managementberatung, entfallen rund zwei Drittel der Umsätze der analysierten IT-Dienstleister auf Services, die dem „Change the Business“ zuzuordnen sind.

Auf den Bereich „Run the Business“ entfallen 18,0 Prozent der Umsätze. Dabei macht der Betrieb der IT-Infrastruktur den größten Anteil aus, gefolgt vom Betrieb von Applikationen. Eine untergeordnete Rolle spielen Business Process Outsourcing und der Betrieb von digitalen Plattformen.

### ZWEI DRITTEL DER UMSÄTZE WERDEN IM BEREICH „CHANGE THE BUSINESS“ GENERIERT

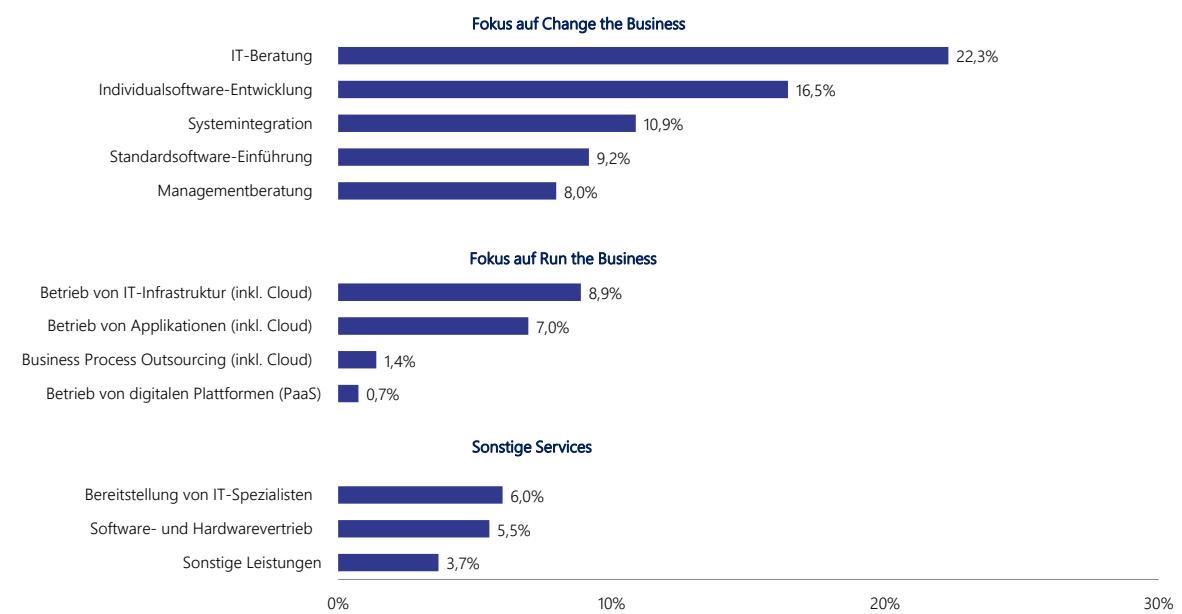


Abbildung 20: Wie viel Prozent Ihres Umsatzes erwirtschaften Sie mit folgenden Leistungen? n = 65



# Rekrutierung und Delivery-Strategien

Gut ausgebildete Mitarbeiter sind neben guten Ideen zu Geschäftsmodellen und dem Einsatz der richtigen Technologien der Schlüsselfaktor für IT-Dienstleister, um die digitale Transformation bei Kundenunternehmen vorantreiben zu können. Der Mangel an Fachkräften beeinträchtigt den Unternehmenserfolg allerdings erheblich. Egal ob Softwareentwickler, Experten zur Cloud-Technologie oder IT-Security – Fachkräfte im IT-Umfeld fehlen massiv. IT-Dienstleister nehmen deshalb große Bemühungen zur Rekrutierung von Talenten und im Employer Branding auf sich.

## MANGEL AN FACHKRÄFTEN VERHINDERT NOCH STÄRKERES WACHSTUM

Die Anstrengungen der IT-Dienstleister zahlen sich allerdings nicht gänzlich aus. Der aktuelle Personalbedarf ist höher, als er über den Rekrutierungsmarkt abgedeckt werden kann. So blieb auch im Geschäftsjahr 2017 wieder fast jede fünfte Planstelle (18,6 %) unbesetzt.

IT-Beratungs- und IT-Service-Unternehmen müssen deshalb sogar verstärkt Anfragen von Kunden ablehnen oder geplante Projekte aufschieben, da sie nicht genügend Personal für die Umsetzung bereitstellen können. In immer mehr Fällen nutzen IT-Dienstleister die Möglichkeit, miteinander zu kooperieren. Allerdings ist diese Option in Zeiten der Vollauslastung immer schwerer zu realisieren und etliche Vorhaben scheitern an der Umsetzung und an unterschiedlichen Prioritäten der Partner.

Dennoch waren die Rekrutierungsbemühungen der IT-Dienstleister auch erfolgreich. Trotz eines angespannten Arbeitsmarktes konnte die Belegschaft um 12,7 Prozent aufgebaut werden und somit noch einmal stärker als im Vorjahr (2016: 11,2 %) vergrößert werden. Allerdings konnten die IT-Dienstleister ihre Wachstumsprognose hinsichtlich Neueinstellungen aus dem Jahr 2016 nicht erreichen (16,4 %).

---

## JEDE FÜNFTE STELLE BLEIBT BEI IT-DIENSTLEISTERN UNBESETZT

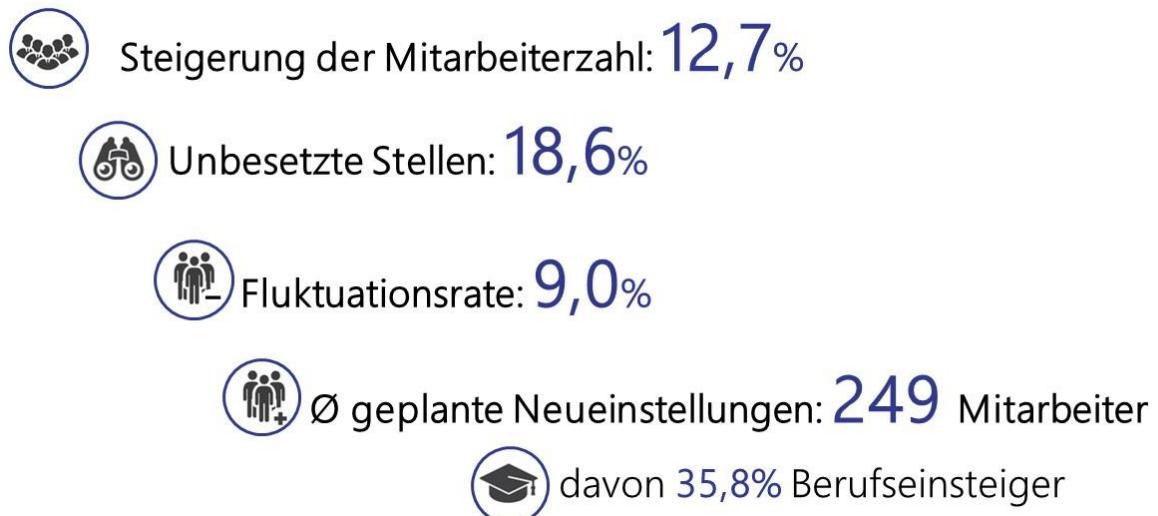


Abbildung 21: Mitarbeiter; n = 69; Wie viel Prozent Ihrer Planstellen konnten 2017 nicht besetzt werden? n = 59;  
Wie hoch ist die Fluktuationsrate bei Ihren Beratern und IT-Experten zurzeit? n = 65;  
Wie viele Neueinstellungen planen Sie 2018? Davon Berufseinsteiger? n = 62



### MITTELSTÄNDISCHE IT-DIENSTLEISTER SETZTEN AUF BERUFSEINSTEIGER

Mehr als ein Drittel der Neueinstellungen wird mit Berufseinsteigern besetzt, was ein beträchtlicher Anteil ist. Mittelständische IT-Dienstleister rekrutieren mit durchschnittlich 39,4 Prozent sogar noch einmal deutlich mehr Berufseinsteiger als der Gesamtmarkt.

Anders als noch im Geschäftsjahr 2016 lag 2017 das Umsatzwachstum mit 13,5 Prozent wieder über dem Wachstum der Mitarbeiterzahlen. Zurückzuführen ist die Entwicklung auf eine höhere Nachfrage seitens der Kundenunternehmen bei gleichzeitig schlechteren Delivery-Bedingungen. Diese Entwicklung wird die Auslastungsprobleme der IT-Dienstleistungsbranche weiter verschärfen.

Angestiegen ist hingegen die Fluktuationsrate, also der Anteil der Mitarbeiter an der Belegschaft, die das Unternehmen jährlich verlassen. Lag diese im Jahr 2016 noch bei durchschnittlich 7,8 Prozent, liegt sie nun bei 9,0 Prozent. Dies bedeutet, dass im Jahr 2017 im Durchschnitt mehr Mitarbeiter die Unternehmen verlassen haben als noch im Jahr zuvor.

Anbieter von IT-Dienstleistungen stehen also vor der Herausforderung, ihre Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden. Der steigende Konkurrenzkampf um die Fachkräfte zwingt die Dienstleister, besonders attraktive Arbeitgeberangebote zu machen.

### NEUE SKALIERUNGSMODELLE SIND GEFRAGT

Um die Ressourcenengpässe auf dem deutschen Markt ausgleichen zu können, gibt es für IT-Dienstleister neben der Rekrutierung in Deutschland noch weitere Möglichkeiten, die eigene Lieferfähigkeit zu verbessern. Mehr als jeder zweite befragte IT-Dienstleister (57 %) reagiert auf Ressourcenengpässe mit einer verstärkten Nutzung von Near- und Offshore-Kapazitäten.

Eine Verlagerung der Geschäftstätigkeiten ins Ausland wie beispielsweise nach Osteuropa oder Indien wird bei etwa jedem fünften Projekt vollzogen. Ein weiteres Drittel möchte seine Projekte allerdings weiterhin im Inland abwickeln. Ein Wachstum ist für diese Dienstleister dann nur durch eine höhere Auslastung ihrer eigenen Mitarbeiter, durch Erfolge am Bewerbermarkt, durch Kooperationen mit anderen IT-Dienstleistern und durch den Einsatz von IT-Freelancern möglich.

### NEAR- UND OFFSHORE-MODELLE NEHMEN ZU

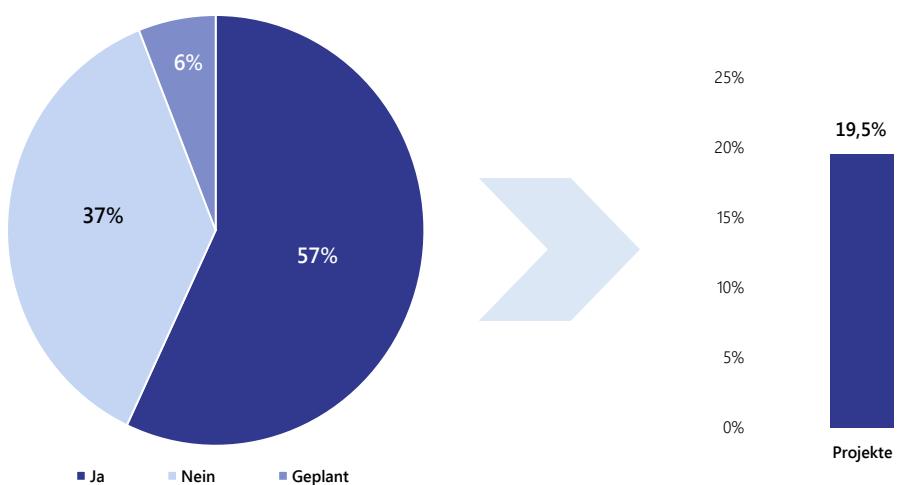


Abbildung 22: Wird Ihr Unternehmen aufgrund von Ressourcenengpässen am deutschen Bewerbermarkt über Near- und Offshore-Modelle skalieren? n = 73



# Thesen zur Zukunft der IT

Informationstechnologie – viele Marktexperten sprechen dabei von einem neuen Produktionsfaktor gerade bei operativen Unternehmensfunktionen wie Produktion, Logistik und Marketing/Vertrieb. Inzwischen ist die IT ein wichtiger Wertschöpfungsfaktor, in manchen Branchen – neben den Mitarbeitern – sogar der bedeutendste.

Lünendonk wollte deshalb von den IT-Beratungs- und IT-Service-Unternehmen wissen, wie sie die Rolle der IT im Jahr 2022 sehen.

## THESE 1: END-TO-END-ANSATZ SETZT SICH DURCH

So gut wie jeder befragte IT-Dienstleister (95 %) geht davon aus, dass es für eine erfolgreiche Positionierung notwendig ist, ein integriertes Portfolio aus Management- und IT-Beratung, Digitalagentur sowie Systemintegration anbieten zu können (Vorjahr: 75 %). Hintergrund dieser Entwicklung ist der zunehmende Wunsch der Kunden, Beratungs- und Umsetzungslösungen aus einer Hand (End-to-End) angeboten zu bekommen, um Schnittstellen in der Projektkommunikation und Komplexität zu reduzieren.

In der Folge ist in letzter Zeit eine Reihe an Übernahmen am Markt zu beobachten gewesen. Dabei handelt es sich vor allem um kleine bis mittelgroße Übernahmeziele, mit denen die führenden IT-Dienstleister ihr Portfolio um weitere Themen verbreitern. Vor allem Expertise in spezifischen Fach- und Branchenthemen sowie im Digitalagentur-Umfeld ist gesucht, ebenso in Bereichen wie Data Analytics, künstliche Intelligenz, UX-Design, agile Anwendungsentwicklung oder IT-Security. Gestützt wird diese These dadurch, dass 69 Prozent der befragten IT-Beratungs- und IT-Service-Unternehmen der Meinung sind, bis 2022 ihr Portfolio um Kreativ- und UX-Know-how erweitert zu haben, und zwar u. a. durch die Übernahme von Digitalagenturen.

Aber auch Managementberatungen bauen derzeit ihre Digital- und IT-Kompetenz auf, ebenso wie die Kundenunternehmen wieder stärkere Insourcing-Bestrebungen zeigen. Dementsprechend hoch ist der Wettbewerb um Bewerber und die notwendigen Kompetenzen sind am Rekrutierungsmarkt begrenzt.

Eine große Herausforderung im Recruiting stellen die oftmals etwas starren Unternehmenskulturen der IT-Dienstleister dar. Das erschwert die Integration von Digital Natives, Kreativen, Designern und Managementberatern. Allerdings beobachtet Lünendonk, dass die IT-Dienstleister seit einiger Zeit damit begonnen haben, den eigenen Kulturwandel anzustoßen.

Nur jeder Vierte traut den Digitalagenturen allerdings die Portfolioerweiterung in Richtung IT-Beratung und Backend-Integration zu, um einen End-to-End-Ansatz bereitstellen zu können. Oftmals sind Digitalagenturen zu klein, um mit den großen Management- und IT-Beratungen um Talente und deren Fachwissen konkurrieren zu können.

## THESE 2: IT-BERATUNGEN WERDEN FÜR ENTWICKLUNG VON NEUEN GESCHÄFTSMODELLEN BENÖTIGT

Themen und Technologien rund um die Geschäftsmodellentwicklung sind mittlerweile sehr eng mit Informationstechnologien und ihre Vernetzung mit Business-Themen verbunden. Daher ist es nicht verwunderlich, dass 87 Prozent der befragten IT-Dienstleister der Auffassung sind, dass sie in hohem Maße an der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle als Partner ihrer Kunden beteiligt werden möchten.

In diesem Punkt trennt sich allerdings sehr schnell die Anbieterlandschaft auf: in diejenigen Anbieter, die bereits mit Fachbereichen und dem Top-Management auf Augenhöhe über digitale Geschäftsmodelle und



Strategiekonzepte sprechen können, und in die Mehrheit der IT-Dienstleister, die es noch nicht geschafft haben, sich als Partner der Fachbereiche zu positionieren.

Denn für eine erfolgreiche Entwicklung und Umsetzung neuer Geschäftsmodelle beziehungsweise digitaler Produkte und Services müssen Prozesse, Organisationsmodelle, IT-Strategien und die Anwendungslandschaft teilweise komplett neu ausgerichtet werden. Dazu sind neben agilen Projekt-Skills vor allem Fach-Know-how und langjährige Beratungsexpertise (Seniorenität) erforderlich.

#### THESE 3: VERSTÄRKTER EINSATZ DER CLOUD-TECHNOLOGIE VERÄNDERT ANBIETERLANDSCHAFT

Die Marktreife und Akzeptanz von Cloud-Lösungen wird sich weiterhin erhöhen. So sehen es 62 Prozent der befragten IT-Dienstleister als wahrscheinlich an, dass sie signifikante Umsätze mit branchen- und themenspezifischen Cloud-Lösungen erzielen werden. Gleichzeitig bringt die Technologie eine veränderte Wettbewerbssituation mit sich. Fast zwei Drittel der IT-Dienstleister gehen davon aus, dass es zu einer Markt-konsolidierung und zu rückläufigen Implementie-

rungsumsätze kommt. Grund dafür sind die Cloud-Plattformen der Technologie-Unternehmen wie Amazon Web Services, Google, Microsoft und SAP. Denn durch deren Einsatz fallen für viele IT-Beratungen das klassische Geschäft mit der Implementierung von Software sowie das aufwendige und beratungsintensive Customizing der Standard-Softwarelösungen weg.

#### THESE 4: INDUSTRIE ALS NEUER WETTBEWERB?

Ebenfalls nicht zu unterschätzen als Wettbewerbsfaktor sind die Potenziale von Industrieunternehmen wie Bosch oder Siemens, sich ins Marktumfeld der IT-Dienstleister zu drängen. Dies halten 57 Prozent der befragten IT-Dienstleister durchaus für ein wahrscheinliches Szenario.

Industriekonzerne haben in den letzten Jahren hohe Investitionen in ihre digitale Transformation getätigt und IoT-Plattformen entwickelt und bereits implementiert (z. B. Siemens MindSphere). Die Entwicklung dieser Plattformen wird durch die softwaregestützte und größtenteils automatisierte Steuerung von Produktions- und Logistikprozessen auf der Basis einer hochskalierbaren Cloud-Infrastruktur motiviert.

#### IT-DIENSTLEISTER SPÜREN DEN DRUCK ZUM EIGENEN WANDEL

**95%** Für eine erfolgreiche Positionierung müssen IT-Dienstleister zwingend ein integriertes Portfolio aus Management- und IT-Beratung, Digitalagenturleistungen sowie Systemintegration anbieten können.

**87%** IT-Beratungen sind in hohem Maße in die Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle ihrer Kunden als Partner involviert.

**69%** IT-Beratungen haben ihr Portfolio durch die Übernahme von Digitalagenturen um Kreativ- und UX-Know-how verbreitert.

**63%** Durch den Bezug von Cloud-Lösungen von Technologie-Unternehmen wie AWS, Microsoft und SAP bricht bei einigen IT-Beratungen das bisherige Geschäftsmodell (Implementierung weg und es findet eine Markt-konsolidierung statt).

**62%** IT-Dienstleister erzielen signifikante Umsätze mit eigenen branchen- und themenspezifischen Cloud-Lösungen.

**57%** Industrieunternehmen (z. B. Bosch, Siemens etc.) haben sich erfolgreich zu Anbietern von digitalen Lösungen (z. B. Industrie 4.0, IoT) entwickelt und sind ernsthafte Wettbewerber der IT-Beratungs- und IT-Serviceunternehmen.

**20%** Die Mehrheit der Softwareanwendungen bei Ihren Kunden wird weiterhin on-premise bereitgestellt.

**12%** Digitalagenturen haben ausreichend IT-Beratungs- und Backend-Integrationsexpertise aufgebaut, um Digitallösungen mit einem end-to-end-Ansatz anbieten und umsetzen zu können.

Abbildung 23: Wenn sie an die Zukunft denken, zum Beispiel das Jahr 2022, welche der folgenden Aussagen halten Sie für wahrscheinlich? Skala von -2 = „überhaupt nicht wahrscheinlich“ bis +2 = „sehr wahrscheinlich“? Die Prozentangaben beziehen sich auf die Antworten „sehr wahrscheinlich“ und „wahrscheinlich“, n = 70



# Fazit und Ausblick

Der Markt für IT-Beratung und IT-Service in Deutschland befindet sich in einem fundamentalen Veränderungs- und Umbruchprozess und IT-Dienstleistungsunternehmen sind gefordert, sich an einige wichtige Marktentwicklungen anzupassen.

## ANWENDERUNTERNEHMEN MACHTEN FORTSCHRITTE BEI IHRER DIGITALEN REIFE

Nachdem die Kundenunternehmen der IT-Dienstleister im vergangenen Jahr immer größere Fortschritte dabei machten, ihre Technologieebenen zu modernisieren, Prozesse zu digitalisieren und zu automatisieren sowie neue Strukturen für eine bessere Zusammenarbeit der Fachbereiche untereinander sowie mit der IT-Abteilung aufzubauen, investieren sie nun stärker in kundenzentrische Themen. Dazu gehören vor allem Themen wie neue onlinebasierte Vertriebskanäle, digitale Mehrwertservices für bestehende Produkte und Dienstleistungen (z. B. Apps), vollautomatisierte und mit KI-Technologien bestückte Kundenservice-Prozesse oder komplett neue – auf digitale Technologien basierende – Geschäftsmodelle.

## IT-DIENSTLEISTER SIND IN KREATIV- UND DESIGN-PROJEKTE INVOLVIERT

Diese Entwicklung lässt sich sehr gut an der Geschäftsentwicklung der von Lünendonk in diesem Jahr analysierten IT-Beratungs- und IT-Service-Unternehmen ablesen. Demnach erzielten die 78 befragten IT-Dienstleistungsunternehmen im Durchschnitt 17,4 Prozent ihres Umsatzes mit sogenannten Digital Customer Experience Services (DCX). Dazu gehörten vor allem Themen wie UX-Entwicklung und Frontend-Design, Data Analytics für Vertriebs- und Marketingprozesse sowie die Entwicklung von digitalen Lösungen wie Apps, Webseiten und Web-Portalen. Aber auch die Prozessoptimierung im Sinne von durchgängigen und kundenzentrierten Prozessen gehörte 2017 zu den Leistungen, für die die befragten IT-

Dienstleister mit am häufigsten von ihren Kunden beauftragt wurden.

Laut den befragten IT-Dienstleistungsunternehmen sollen die Umsätze mit DCX-Services im laufenden Jahr 2018 um drei Prozentpunkte auf durchschnittlich 20,4 Prozent steigen. Somit wird voraussichtlich jeder fünfte Umsatz-Euro mit businessbezogenen Beratungs- und Umsetzungsleistungen erzielt.

Diese Entwicklung bedeutet allerdings auch, dass sich IT-Beratungs- und IT-Service-Unternehmen stärker als bisher neuen Kundengruppen öffnen müssen. Bereits 2017 erzielten sie im Durchschnitt 34,1 Prozent ihrer Umsätze mit den Fachbereichen – eine deutliche Steigerung im Vergleich zu 2016. Darin enthalten sind jedoch noch nicht diejenigen Projekte, die direkt mit der IT-Abteilung abgewickelt werden und dennoch einen starken Business-Bezug aufweisen. So ist der Anteil der IT-Projekte mit direktem Bezug zu den Geschäftsprozessen und den Strategien der Fachbereiche in den untersuchten 137 Anwenderunternehmen 2017 stark gestiegen – in 50 Prozent der Unternehmen um bis zu einem Drittel.

## IT-DIENSTLEISTER RICHTEN IHRE STRATEGIEN NOCH NICHT KONSEQUENT AUF DIGITALEN WANDEL AUS

Kennzeichnend für den deutschen IT-Markt ist folglich das Spannungsfeld aus der enorm gestiegenen Zahl der IT-Projekte in den Anwenderunternehmen und einem gleichzeitigen hohen Bedarf an IT-Experten, die sich in „neuen“ Themen wie Cloud, Data Science, künstliche Intelligenz oder Automatisierungslösungen auskennen. Hinzukommt, dass sich durch die Digitalisierung die Anforderungsprofile an Projektmitarbeiter verändert haben. Gefragt sind Führungskräfte, Mitarbeiter sowie externe Berater und IT-Experten, die Technologie-Know-how mit agilen Skills und Fach- und Branchenexpertise kombinieren können. Entspre-



chende Experten sind am Markt sehr knapp verfügbar. Das führte bereits häufig dazu, dass Digitalisierungsprojekte, obwohl sie geplant waren, nicht umgesetzt werden konnten. Aus Sicht einiger IT-Dienstleister ist die Situation auch riskant für die Geschäftsentwicklung: Viele berichten davon, dass sie Aufträge nicht mehr annehmen können, da ihnen die Delivery-Kapazitäten fehlen.

Spannend wird es jedoch sein, zu beobachten, wie es die IT-Beratungs- und IT-Service-Unternehmen schaffen möchten, sich als strategische Partner ihrer Kunden bei der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle zu positionieren. Dazu brauchen sie, neben Technologie-Know-how, vor allem Berater, die in Fach- und Branchenthemen (Produktion, Supply Chain, Marketing, Compliance) langjährige Erfahrungen aufweisen. Allerdings sind Fach- und Branchenexperten nur sehr eingeschränkt verfügbar, da sie entweder lukrative Jobs in den Anwenderunternehmen haben oder für Strategie- und Managementberater beziehungsweise Digitalagenturen arbeiten.

Während einige wenige IT-Dienstleister es schaffen, sich als attraktiver Arbeitgeber für solche High Professionals zu positionieren, gelingt dies aus der Analystenperspektive betrachtet den meisten IT-Dienstleistern noch nicht. Hinzukommt, dass in vielen IT-Beratungs- und IT-Service-Unternehmen immer noch nicht die Erkenntnis dahin gehend gereift ist, den Personal- und Skill-Mix umzubauen. Dieses Zögern hängt allerdings auch damit zusammen, dass nahezu alle IT-Dienstleistungsunternehmen derzeit voll ausgelastet sind und bereits Schwierigkeiten haben, ihre „alten“ Themen adäquat zu bedienen.

Jedoch ist einigen Unternehmen etwas mehr Weitsicht dringend geraten, da sich die Nachfragethemen der Kunden sehr schnell verändern und somit für viele Dienstleister die Gefahr besteht, in den neuen Themen nicht mehr volumnäßig angebots- und lieferfähig zu sein und damit eine gute Ausgangslage zu verspielen.

### WETTBEWERB DURCH MANAGEMENTBERATUNGEN UND DIGITALAGENTUREN

Hinzukommt, dass auch Managementberatungen und Digitalagenturen verstärkt IT-Know-how aufbauen, da Kunden bei kundenzentrischen Projekten immer stärker Beratungsleistungen, das kreative Konzept, die Umsetzung bis hin zu den Managed Services aus einer Hand fordern. Da beide Anbietergruppen traditionell in den Fachbereichen positioniert sind, könnten sie einen strategischen Vorteil gegenüber denjenigen IT-Dienstleistern haben, die sich nicht schnell genug den veränderten Kundenanforderungen anpassen.

### IT-DIENSTLEISTER MÜSSEN NÄHER AN DIE FACHBEREICHE

Fakt ist, dass der Anteil der IT-nahen Projekte, die von den Fachbereichen direkt vergeben werden, weiterhin stark zunehmen wird. Dabei geht es aber nicht nur um reine DCX-Themen, sondern auch um Projekte zur Identifizierung von Use Cases für Technologien wie künstliche Intelligenz, IoT oder Blockchain sowie die Implementierung entsprechender Lösungen.

Es wird aber aus Sicht der IT-Dienstleistungsunternehmen nicht ausreichen, wenn sie sich zu stark auf die Technologien fokussieren und weniger auf den Business-Bezug und auf reale Anwendungsszenarien. So besteht die Gefahr, praxisfremde Konzepte zu entwickeln und eben nicht die Sprache der Fachbereiche zu sprechen. Innovations-Labs, in denen gemeinsam mit den Kunden und Start-ups in Co-Working-Umgebungen konkrete Anwendungsfälle entwickelt werden können, helfen bei der Positionierung als Partner der Fachbereiche. Dazu sind jedoch Investitionen seitens der IT-Dienstleister notwendig oder die Gründung eigener Beratungs- oder Digitaleinheiten.

Die Zeiten stehen in der IT-Dienstleistungsbranche auf Veränderung und Wachstum. Die digitale Transformation in den Kundenunternehmen steht erst am Anfang und bietet vielen Dienstleistern die Möglichkeit, sich mit angepassten Geschäftsmodellen und Strukturen als Partner der digitalen Transformation zu positionieren.



# Interview

## **VALANTIC**

Digitalisierung ist handfeste Arbeit.....	40
DR. HOLGER VON DANIELS, MARTIN HOFER, JOACHIM LAUTERBACH	



VALANTIC

**valantic**

## Digitalisierung ist handfeste Arbeit



Dr. Holger  
von Daniels  
Partner



Martin Hofer  
Partner



Joachim Lauterbach  
Partner

*valantic wird partnerschaftlich von erfahrenen Unternehmern geführt. Dr. Holger von Daniels, Martin Hofer und Joachim Lauterbach sind drei von ihnen.*

**LÜNENDONK:** Mittelständische IT-Beratungs- und Systemintegrations-Unternehmen verzeichnen laut Lünendonk®-Studie das größte Umsatzwachstum und schließen zur Spitze auf. Wie beurteilen Sie die weitere Entwicklung?

**DR. HOLGER VON DANIELS:** Wir sehen und spüren diese Entwicklung ebenfalls. Unserer Einschätzung nach liegt dieser Trend darin begründet, dass wir groß genug sind, um mit den großen IT-Fabriken erfolgreich um Projektausschreibungen kämpfen zu können, zum Beispiel bei Digitalisierungsprogrammen und ERP-Einführungen. Dabei weisen wir aber die Vorteile einer mittelständischen Gesellschaft auf: starke Kundennähe, kurze Entscheidungswege und ein klarer Fokus auf die DACH-Region. In Summe können einige mittelständische Beratungshäuser heute gegen die IT-Fabriken bei Großprojekten wie Digital-Transformationen oder SAP S/4HANA-Einführungen sehr erfolgreich konkurrieren. Und wir glauben, – basierend auf Kunden- und Markt-rückmeldung – dass dieser Trend anhält und wir weiterhin Marktanteile gewinnen.

**LÜNENDONK:** Können Sie das noch näher erläutern? Was macht genau den Unterschied aus bei valantic?

**JOACHIM LAUTERBACH:** Wir gehören zu den Marktführern bei vielen der neuen Technologien wie Analytics, Supply Chain 4.0, Banking Automation oder Customer Engagement & Commerce. Gleichzeitig aber verstehen wir die gerade in größeren Unternehmen sehr komplexen Grundlagen- und Bestandssysteme. Nur durch die Verknüpfung, der Ambidextrie aus Alt und Neu, können wir Kunden bei der digitalen Transformation von A bis Z begleiten. Bewährt hat sich dabei auch, dass es von valantic immer einen voll verantwortlichen Ansprechpartner für jeden Kunden gibt, egal aus welchen Bereichen unsere agilen Teams zusammen gestellt sind. Dieser kann über kurze Wege alles Relevante im Projekt entscheiden. Das ist unsere Basis für ein erfolgreiches, agiles Vorgehen mit dem Kunden. Wir bieten die Flexibilität, Qualität und Managementattention, die sonst nur kleine Anbieter leisten. Zugleich aber auch die Größe, Leistungsbreite und finanzielle Sicherheit, die Kunden für große Projekte fordern.

**LÜNENDONK:** Sie sind seit unserer Erhebung sowohl organisch als auch anorganisch gewachsen und weisen bereits einen Umsatz von 100 Millionen Euro auf. Wird valantic in diesem Tempo weiter wachsen?

**DR. HOLGER VON DANIELS:** Auf jeden Fall! Eher wollen wir unser Wachstum noch einmal beschleunigen. Seit unserer Gründung im Jahr 2012 konnten wir konti-



nuierlich wachsen und werden dieses Jahr ungefähr 100 Millionen Euro an Umsätzen generieren. Im Rahmen dessen freut es uns besonders, dass sich dieses Jahr bereits zwei weitere Gesellschaften valantic angegeschlossen haben: DION Global Solutions und INTARGIA Managementberatung. Mit DION und ihren marktführenden Lösungen in Wertpapierhandel, Zahlungsverkehr und Transaction-Middleware können wir unser Angebot im Bereich Banken Automatisierung noch einmal signifikant stärken und ausbauen. Mit INTARGIA verbreitern wir unser Leistungsportfolio „nach vorne“ in der Wertschöpfungskette und besitzen tiefgreifende Kompetenz in Sachen IT-Architekturen, IT-Strategie und digitale Transformation.

Wie schon gesagt, in den kommenden Jahren werden wir unser Wachstum sicher nochmals beschleunigen. Wir wollen unser starkes organisches Wachstum fortsetzen und idealerweise weiter erhöhen. Gleichzeitig wollen wir unser Leistungsportfolio selektiv stärken mit in ihrem Segment markt- und technologieführenden Unternehmen, die sich uns nicht einfach nur anschließen, sondern auch persönlich zu uns passen.

**LÜNENDONK:** Die Befragung ergab, dass die Mehrheit für eine zukünftig erfolgreiche Positionierung der IT-Dienstleister zwingend ein integriertes Portfolio aus Management- und IT-Beratung, Digitalagenturleistungen sowie Systemintegration sieht. Können Sie das bestätigen?

**MARTIN HOFER:** Voll und ganz. Das Verständnis von exzellenten Prozessen und deren Umsetzung im Tagesgeschäft muss zwingend aus einem Guss sein. Wir sind seit Jahren als integrierte Management- und IT-Beratung erfolgreich und sehen diese Verflechtung mit steigendem Digitalisierungsgrad zunehmen – wobei wir unsere Matrix etwas anders aufziehen: Unserer Einschätzung nach sind IT-fokussierte Managementberatung sowie reine IT-Beratung auf Unternehmensebene oftmals nicht mehr oder nur schwer von Digitalisierungsleistungen zu trennen. Insofern haben wir Digitalagenturleistungen direkt in die Management- und IT-Beratung integriert.

Wir stimmen aber überein, dass eine tiefgreifende und optimalerweise kombinierte beziehungsweise integrierte Expertise in beiden Feldern unerlässlich ist für eine erfolgreiche Positionierung. Diese steht dann systemintegrierenden Aufgaben gegenüber. Hier sehen wir oft bei Kunden den Knackpunkt in Transformations- und/oder Implementierungsprojekten. Vor allem die Kombination aus Kompetenz in neuen Technologien beziehungsweise digitalen Themen und aus dem gleichzeitigen Beherrschung von Bestandssystemen scheint oftmals gar nicht oder nur geringfügig zu bestehen. Wir haben für uns herausgefunden, dass vor allem Best-Practice-Erfahrung die Umsetzung sehr beschleunigt.

**LÜNENDONK:** Wenn Unternehmen sich mit der digitalen Transformation auseinandersetzen, welche Strategie empfehlen Sie?

**DR. HOLGER VON DANIELS:** Beim Begriff „digitale Transformation“ wird häufig aneinander vorbeigeredet. Die einen verstehen darunter eine Neuerfindung ihres Geschäftsmodells, die anderen wollen einen einzelnen Prozess digitalisieren. Unser Fokus liegt auf der Digitalisierung der Organisation. Wir raten unseren Kunden oft, die Digitalisierung in vier Dimensionen zu denken. Erstens: Digitalisierung der Customer Journey, also der Art und Weise, wie ich als Unternehmen mit dem Kunden interagiere. Zweitens: Anpassung der vertikalen und horizontalen Wertschöpfungsketten. Hierunter verstehen wir die Vereinfachung der Prozesse von der Planung über die Logistik, Produktion oder den Handel bis hin zum Sales und Service. Drittens: innerbetriebliche Supportfunktionen, worunter wir alle Supportsysteme in einem Unternehmen zusammenfassen. Und viertens: die Digitalisierung des Arbeitsplatzes.

**LÜNENDONK:** Aus Sicht der Anwenderunternehmen gaben 68 Prozent der Befragten an, IT-nahe Projekte würden nicht umgesetzt, da nicht ausreichend Mitarbeiter in der IT-Abteilung für die Umsetzung zur Verfügung stehen. Wo sehen Sie die Haupthindernisse für erfolgreiche Digitalisierung?



**MARTIN HOFER:** Wir sehen fünf Haupthindernisse oder besser Herausforderungen im Rahmen der Digitalisierung von Unternehmen. Erstens müssen die organisationsbedingten Silos in Unternehmen und vor allem in großen Organisationen aufgelöst werden. Strukturen und Prozesse müssen sich neu definieren. Im Kern der Digitalisierung stehen eine offene Kommunikation und ein ebenso offener Austausch von Ideen. Das zweite Haupthindernis ist Zeit: Man hat bis jetzt noch keinem Unternehmen vorgeworfen, zu früh digitalisiert zu haben – vielen jedoch, es zu spät getan zu haben. Insofern: Je früher Digitalisierung angegangen wird, desto besser. Das dritte Haupthindernis sind Daten: Oft wurden über Jahre keine Hausaufgaben bei der Harmonisierung und Standardisierung von Daten gemacht. Hier besteht großer Nachholbedarf, die Daten nutzbar zu machen für „digitale Prozesse“, Data Analytics und KI. Viertens: Technologiekompetenz muss – zumindest teilweise – „in-house“ verbleiben. Sonst verschenkt man die Basis für Innovation und Zukunftssicherung an einen Dritten. Fünftens: Unternehmen sollten Kleinen starten! Digitalisierung ist ein langfristiges Unterfangen. Es ist in der Regel besser, viele parallele Teilprojekte durchzuführen, als auf einmal den großen Wurf zu versuchen.

**LÜNENDONK:** In der aktuellen Lünendonk®-Studie liegen bei der Frage nach der zukünftigen Themenausrichtung die Automatisierung von Fachprozessen, Digital Customer Experience und Big Data Analytics vorne. Überrascht Sie das?

**JOACHIM LAUTERBACH:** Nein. Alle drei Themen sind für eine erfolgreiche Digitalisierung essenziell. Für alle Unternehmen. Deshalb müssen sie natürlich auch von Beratungshäusern beherrscht werden. Digital Customer Experience ist eine unserer vier Dimensionen für Digitalisierung. Die Effizienz- und Kostengewinne der Automatisierung von Fachprozessen sind immens, gleichsam sind sie Bedingung für neue Services und Geschäftsmodelle. Gleches gilt für Erkenntnisse, die aus Big Data Analytics gewonnen werden. Ich würde

dieser Liste jedoch noch ein wichtiges Thema anfügen wollen: die vorhin besprochene Systemintegration. Wir glauben, dass ein Verständnis nur der neuen Themen nicht ausreicht. Man muss ebenfalls verstanden haben, wie man sie in die bestehende Umgebung des Kunden einbettet und zusammen mit den Bestandssystemen optimal zum Funktionieren bringt. Digitalisierung ist ja keine Frage von neuen Technologien alleine, sondern von der Transformation des Bestehenden in etwas noch besseres Neues. Insofern ist die Ganzheitlichkeit aus Bestandssystemen, neuen Technologien und Geschäftsmodell entscheidend, auch im Beratungsansatz.

**LÜNENDONK:** Stichwort Customer Journey: Die Studie zeigt, dass das Thema Digital Customer Experience zukünftig eine wichtige Rolle spielen wird. Wie stellt sich valantic auf die zunehmende Herausforderung im Kontext der Customer Experience (CX) ein?

**DR. HOLGER VON DANIELS:** Zentral zur Lösung der Herausforderungen im Kontext der Customer Experience ist unserer Meinung nach ein integrierter Front-to-back-Ansatz: nach vorne, also dem Kunden zugewandt, ein über alle Kanäle ansprechendes, kundenzentriertes Frontend mit einer klaren Message. Nach hinten, also das dem Unternehmen zugewandte Backend, müssen sämtliche technischen Schnittstellen nahtlos integrierbar sein mit den Bestandssystemen des Unternehmens, zum Beispiel mit ERP-, Lager- oder Logistiksystemen. Gleichzeitig sollte für die Mitarbeiter alles einfach zu bedienen, zu aktualisieren und zu warten sein. Dieser Ansatz – integrierte Kundenzentrierung mit zentraler, einfacher Bedienung und Wartung für das Unternehmen – ist für uns der Schlüssel zu einer exzellenten Customer Experience.

**LÜNENDONK:** Die Automobilindustrie und die Banken sind mit Abstand die wichtigsten Kundenunternehmen von IT-Beratungs- und Systemintegrations-Unternehmen. Können Sie aus valantic-Sicht das bestätigen?

**MARTIN HOFER & JOACHIM LAUTERBACH:** Ja



**MARTIN HOFER:** Wobei das aus unterschiedlichen Gründen der Fall ist. In beiden Industrien ist der Digitalisierungsdruck sehr hoch – Digitalisierung und Standardisierung sind spätestens heutzutage ein Muss und erfordern in der Regel die Unterstützung durch Experten wie valantic. Zusätzlich ist ein sehr hoher Integrationsbedarf aufgrund von unternehmensübergreifenden Prozessen vorhanden. Dabei sind die Arbeitsanforderungen jedoch sehr unterschiedlich.

**JOACHIM LAUTERBACH:** In der Tat. Banken sind in der relativ einzigartigen Position, sehr komplexe IT-Systeme zu besitzen, die technisch oft nicht auf dem neuesten Stand sind. Dazu kam in den letzten Jahren der Digitalisierungsdruck. Insofern besteht hier die Herausforderung, die streckenweise veralteten Systeme gesetzeskonform und fehlerfrei nicht nur technisch zu überholen, sondern direkt zu digitalisieren bezie-

hungsweise für eine Digitalisierung verfügbar zu machen, z. B. indem sie einen holistischen Blick auf einen Kunden zulassen. Dafür sind ein entsprechend ausgeprägtes Verständnis und die Expertise hinsichtlich der Systeme und Prozesse von Banken zwingend notwendig.

**MARTIN HOFER:** Die Automobilindustrie leidet weniger unter dem Problem von veralteten IT-Systemen, kämpft aber mit der zusätzlichen Komplexität aus globalen Wertschöpfungsketten mit sehr aufwendigen Produktions- und Logistikketten. Vor allem die stark optimierten Supply Chains im Hinblick auf Reaktionszeit und Qualität lassen nur sehr wenig Raum für Unzulänglichkeiten. Hier ist die Herausforderung, bestehende Prozesse zu digitalisieren und systemtechnisch einzubinden, ohne dabei die Lieferfähigkeit zu beeinträchtigen.



# Unternehmensprofile

VALANTIC

LÜNENDONK & HOSSENFELDER



UNTERNEHMENSPROFIL

**valantic**

**valantic**

**ÜBER VALANTIC**

valantic ist die N°1 für die digitale Transformation und zählt zu den am schnellsten wachsenden Digital Solutions-, Consulting- und Software-Gesellschaften am Markt. Dabei verbindet valantic technologische Kompetenz mit Branchenkenntnis und Menschlichkeit. Über 800 Kunden vertrauen bereits auf valantic – davon 19 von 30 DAX-Konzernen und ebenso viele der führenden Schweizer und österreichischen Unternehmen.

Mit mehr als 700 spezialisierten Solutions-Beratern und Entwicklern und einem Umsatz von über 100 Millionen Euro ist valantic im DACH-Raum an 14 Standorten vertreten.

valantic organisiert sich in einer einzigartigen Struktur aus Competence Centern und Expertenteams – immer genau auf die Digitalisierungsbedarfe von Unternehmen abgestimmt. Von der Strategie bis zur handfesten Realisation. Das Leistungsspektrum umfasst die Bereiche Trading Solutions & Financial Services, IT-Strategy, Customer Engagement & Commerce, Business und Predictive Analytics, SAP-/ERP-Beratung, Enterprise Software sowie Logistik und Supply Chain Management.

[www.valantic.com](http://www.valantic.com)

**KONTAKT**

valantic GmbH

Ainmillerstr. 22, 80801 München

Telefon: +49 (0) 89 2000 85 91 0

E-Mail: [info@muc.valantic.com](mailto:info@muc.valantic.com)

Internet: [www.valantic.com](http://www.valantic.com)



## Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Die Lünendonk & Hossenfelder GmbH (Mindelheim) untersucht und berät europaweit Unternehmen aus der Informationstechnik-, Beratungs- und Dienstleistungsbranche. Mit dem Konzept Kompetenz<sup>3</sup> bietet Lünendonk unabhängige Marktforschung, Marktanalyse und Marktberatung aus einer Hand. Der Geschäftsbereich Marktanalysen betreut seit 1983 die als Marktbarometer geltenden Lünendonk®-Listen und -Studien sowie das gesamte Marktbeobachtungsprogramm.

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

### KONTAKT

Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Mario Zillmann

Partner

Maximilianstraße 40, 87719 Mindelheim

Telefon: +49 (0) 82 61 731 40- 0

Telefax: +49 (0) 82 61 731 40 – 66

E-Mail: zillmann@luenendonk.de

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

## ÜBER LÜNENDONK & HOSSENFELDER

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

Wirtschaftsprüfung /  
Steuerberatung

Managementberatung

Technologie-Beratung /  
Engineering Services

Informations- und  
Kommunikations-Technik

Facility Management /  
Industrieservice

Zeitarbeit /  
Personaldienstleistungen



### IMPRESSUM

Herausgeber:  
Lünendonk & Hossenfelder GmbH  
Maximilianstraße 40  
87719 Mindelheim

Telefon: +49 (0) 82 61 731 40 - 0  
Telefax: +49 (0) 82 61 731 40 - 66  
E-Mail: zillmann@luenendonk.de  
Internet: www.luenendonk.de

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

### Autoren:

Mario Zillmann, Lünendonk & Hossenfelder GmbH  
Christina Rauch, Lünendonk & Hossenfelder GmbH

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



**MARKTFORSCHUNG UND MARKTBERATUNG AUS EINER HAND**