

Lünendonk[®]-Whitepaper

Business Innovation/ Transformation Partner

Wertschöpfungspartnerschaften gewinnen an
Bedeutung bei der Sourcingstrategie



Eine Publikation der Lünendonk GmbH
in Zusammenarbeit mit

sopra  steria
CONSULTING

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| VORWORT UND EINFÜHRUNG | 3 |
| WERTSCHÖPFUNGSFELDER DER ZUKUNFT | 4 |
| PLANUNGEN FÜR DIE PROJEKTUMSETZUNG..... | 8 |
| AUSWIRKUNGEN AUF DIE SOURCINGSTRATEGIEN..... | 10 |
| BITP KONKRET – WAS ERWARTEN KUNDEN VON DIESEM DIENSTLEISTUNGSANSATZ? | 13 |
| RELEVANTE KOMPETENZFELDER EINES BUSINESS INNOVATION/TRANSFORMATION PARTNERS | 15 |
| AUSWAHLKRITERIEN BEI DER DIENSTLEISTERAUSWAHL | 17 |
| FAZIT UND AUSBLICK..... | 20 |
| INTERVIEWFRAGEN WHITEPAPER BITP | 21 |
| Lünendonk GmbH | 26 |



Vorwort und Einführung



Mario Zillmann
Leiter Professional Services

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

die Informationstechnologie ist mit den Geschäftsprozessen verschmolzen. Als Enabler sämtlicher Geschäftsprozesse, einiger Geschäftsmodelle sowie zur Umsetzung regulatorischer Vorgaben wie Basel III oder Solvency II in der Finanzwirtschaft oder der Regulierung der Energienetze ist die IT nicht mehr nur ein unterstützender Querschnittsprozess, sondern ein wichtiger Wertschöpfungsfaktor. Viele sprechen gar von einem neuen Produktionsfaktor. IT ist mehr und mehr ein Thema der Fachbereiche und des Top-Managements, dessen IT-Kompetenz in den letzten Jahren deutlich zugenommen hat.

Im Zuge der Digitalisierung rückt die IT immer näher an die Kernprozesse heran und die Zusammenarbeit zwischen Fachbereichen, IT-Abteilung und externem Dienstleister wird neu geordnet.

Beispielsweise ermöglicht die IT den Unternehmen die Entwicklung und Umsetzung neuer Geschäftsmodelle wie den Vertrieb von Produkten über das Internet, inklusive After Sales Services, den Aufbau von Risiko- und Complianceprozessen, die rasend schnelle Auswertung großer Datenberge ebenso wie die Umwälzung ganzer Branchen (etwa der Medien oder des Handels), indem Inhalte über mobile Endgeräte dem Kunden jederzeit zugänglich gemacht werden.

Diese Entwicklung hat große Auswirkungen auf die Sourcingstrategien der Unternehmen bei Strategie- und IT-Projekten. Vereinfacht gesagt wachsen beide Welten immer stärker zusammen, was sich auch in den Portfolien der Beratungs- und IT-Dienstleister widerspiegelt.

Ausgehend von veränderten Kundenanforderungen im Zuge der Digitalisierung bieten einerseits Managementberatungen mittlerweile IT-Know-how, während andererseits die Leistungspalette der IT-Dienstleister inzwischen auch hohe Beratungskompetenz in der Organisations- und Prozessberatung sowie in der Strategieberatung aufweist.

Das Whitepaper über das Dienstleistungskonzept „Business Innovation/Transformation Partner“ bietet Ihnen einen Einblick in die Strategien global agierender Wirtschaftsunternehmen bei der Umsetzung von komplexen Beratungs- und IT-Projekten an der Schnittstelle zwischen Business und Technologie.

Dabei geben die Lünendonk-Analysten, gemeinsam mit Sopra Steria Consulting, auf Basis aktueller Lünendonk-Studien einen Einblick in die Sourcingstrategien von Großunternehmen und Konzernen und schlagen einen Bogen zur aktuellen und künftigen Positionierung von Beratungs- und IT-Dienstleistern.

Herzliche Grüße

Mario Zillmann
Leiter Professional Services



Wertschöpfungsfelder der Zukunft

Unternehmen befinden sich heute stärker denn je in einem Spannungsfeld zwischen Wachstum, Innovationen und Kostendruck. Getrieben durch die fortschreitende Globalisierung und die Entwicklung ehemaliger Schwellenländer zu fortgeschrittenen Industrie- und Dienstleistungsstandorten sind einerseits neue Absatzmärkte entstanden, andererseits aber auch neue Wettbewerber, die mit geringerem Kapitaleinsatz vergleichbare Produkte und Dienstleistungen herstellen und vermarkten.

Ganze Branchen sind gefordert, ihre bisherigen Strukturen und Prozesse an das veränderte Markt- und Wettbewerbsumfeld anzupassen. Beispiele sind die Branchen Handel und Medien, die ganz besonders von digitalen Geschäftsmodellen betroffen sind. Viele Unternehmen stehen daher vor einer kompletten Transformation ihrer Strukturen und strategischen Ausrichtung.

Gleichzeitig müssen gesellschaftliche Veränderungen wie demografischer Wandel, interkulturelle Zusammenarbeit oder eine verstärkt auftretende „Always-on-Kultur“ und Digitalisierung im Privat- und Berufsalltag in neue Konzepte für moderne Geschäftsmodelle und -prozesse einfließen.

Doch Wachstum und Rentabilität in den angestammten Produktbereichen sind begrenzt und es steigt die Notwendigkeit, durch Innovationen neue Produkt- und Servicemodelle zu entwickeln und deren Effizienz zu gewährleisten. Die Kernherausforderung für jedes Unternehmen besteht in der Entwicklung erfolgreicher Wachstumsstrategien im Spannungsfeld aus Innovation und Kostendruck.

Dieser Transformationsprozess erfordert eine Neuorganisation der Geschäftsprozesse, Effizienzprogramme und die Einführung neuer und teilweise auch komplexer Technologien. Der große Wertschöpfungshebel liegt hierbei in einem auf die Branche und die Unternehmensstrategie angepassten Businesskonzept, in dem die IT-Zielarchitektur bereits integriert ist.

Den Fachbereichen und dem Top-Management wird dabei eine größere Verantwortung für technologienahe Themen zuteil. Bedeutende Technologien wie Mobile Enterprise, Cloud, Big Data, Business Analytics oder die App Economy gelten als Innovator vieler traditioneller Geschäftsmodelle. Sie haben daher auch zunehmend die Aufmerksamkeit des Top-Managements bei der Unternehmensentwicklung. Darüber hinaus sind Automatisierungslösungen wichtige Treiber für Prozesseffizienz und Kosteneinsparungen.

Gleichzeitig mangelt es aber aufgrund immer kürzerer Technologiezyklen in vielen Fach- und IT-Abteilungen an notwendigem Know-how und freien Projektkapazitäten, um immer auf dem neuesten Stand des technologischen Fortschritts zu bleiben und entsprechende Technologieprojekte umzusetzen.

Lünendonk hat mit 120 Vorständen, Geschäftsbereichsleitern, CIOs und Einkaufsleitern für Professional Services darüber gesprochen, wie sie mit diesen Veränderungen in ihrer Organisation umgehen und wie mögliche Sourcingstrategien für Business/IT-Projekte aussehen. Die wichtigsten Ergebnisse sowie die Perspektive aus anderen Studien und persönlichen Gesprächen werden auf den folgenden Seiten dargestellt.



INVESTITIONSSCHWERPUNKTE LIEGEN AUF WACHSTUM UND EFFIZIENZ

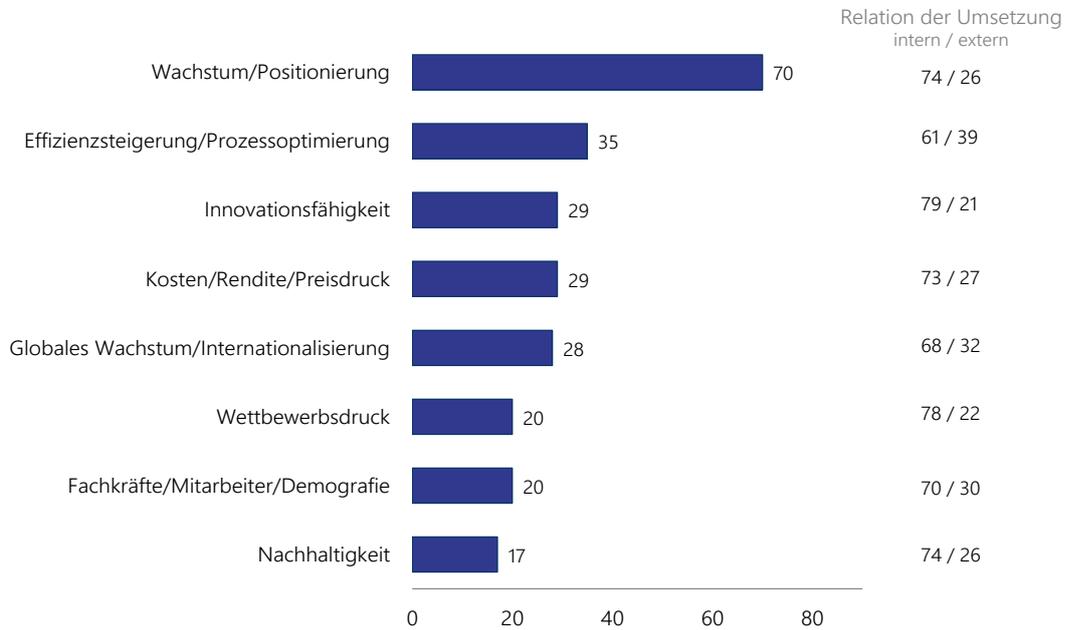


Abbildung 1: Frage: Bitte nennen Sie die drei wichtigsten Herausforderungen, denen sich Ihr Unternehmen gegenübersteht, in priorisierter Reihenfolge. n=130

2015-2020: NACH EFFIZIENZ KOMMEN INNOVATION UND TRANSFORMATION

Großunternehmen und Konzerne, aber auch der gehobene Mittelstand, werden sich weiterhin hauptsächlich mit Wachstums- und Positionierungsprojekten beschäftigen. Effizienz- und Kostenprojekte standen die letzten Jahre stark im Fokus und werden im Vergleich zu den Vorjahren etwas weniger. Allerdings bilden sie auch in den nächsten 5 Jahren das zweitwichtigste Themenfeld der Unternehmen.

Die „Innovationsfähigkeit“ wird ebenfalls ein erfolgskritischer Faktor sein. Hierunter verbirgt sich die Entwicklung neuer Technologien und Geschäftsmodelle, um sich vom Wettbewerb nachhaltig zu differenzieren. Thematisch passt dieser Themenblock daher auch zu „Wachstum/Positionierung“.

Viele Unternehmen stehen vor der Herausforderung, Budget für Innovationen durch Kosteneinsparungen zu schaffen. Beispiele sind die Energiebranche oder die Automobilindustrie, die ihre Geschäftsmodelle dras-

tisch transformieren und gleichzeitig alte Strukturen auflösen müssen.

Interessant ist bei der Analyse der Antworten, dass vergleichsweise wenige Nennungen auf die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern entfielen.

Vor dem Hintergrund der Probleme ganzer Branchen, ausreichend qualifizierte Mitarbeiter zu rekrutieren, sowie angesichts veränderter Anforderungen an die zu besetzenden Stellen erstaunt es auf den ersten Blick, dass die analysierten Unternehmen an dieser Stelle keinen großen Handlungsbedarf sehen. Allerdings wird aus Hintergrundgesprächen mit Entscheidern aus den Unternehmen deutlich: Aufgrund der digitalen Transformation sowie des demografischen Wandels fehlen zwar Ressourcen und Kompetenzen für bestimmte Aufgabenfelder. Dieses Problem wird aber immer stärker auf Beratungs- und IT-Dienstleister verlagert, die damit als Wertschöpfungspartner an Gewicht gewinnen. Diese Dienstleister sollten aus Kundensicht eine integrierte Leistungspalette, also einen Mix aus



Fach- und Branchenkompetenz sowie hoher Technologieexpertise, anbieten.

EXTERNE PARTNER WERDEN BEI TECHNOLOGIENAHEN PROJEKTEN STÄRKER EINGEBUNDEN

Die Entscheidung, ob überhaupt und wann die untersuchten Unternehmen externe Unterstützung bei der Umsetzung ihre Herausforderungen benötigen, hängt sowohl vom jeweiligen Fachthema ab als auch von der kundeninternen Kompetenz, den verfügbaren Ressourcen und der Phase der Umsetzung.

Besonders stark werden externe Unterstützungsleistungen bei Effizienz- und Kostensenkungsprogrammen benötigt. Hier ist die externe Neutralität und Unabhängigkeit des Dienstleisters sehr wichtig für entsprechende Programme. Technologiekompetenzen werden bei Effizienzsteigerungen wie der Zusammenlegung und Automatisierung von Geschäfts- und IT-Prozessen benötigt. Die Adaption neuer Technologien ist ebenfalls ein Feld, bei dem externe Partner immer stärker einbezogen werden. Dies hängt vor allem mit fehlender Erfahrung in den Kundenunternehmen zusammen.

KOMPLEXITÄT VERSUS PERSONALMANGEL – KUNDEN VERLAGERN FACHKRÄFTEMANGEL AUF WERTSCHÖPFUNGSPARTNER

Das Spannungsfeld aus Personalangel, Einführung neuer Technologien und immer kürzeren Projektzyklen ist eine Herausforderung für alle Branchen.

Beispiel Finanzdienstleister:

Technologien wie Business Analytics für regulatorische Projekte oder Mobile Enterprise und Cloud für Multi-Channel-Banking – jeweils Themen, die aktuell und künftig massiv Ressourcen in Anspruch nehmen – stehen bei Finanzdienstleistern weit oben auf der Agenda. So ist bei Finanzdienstleistern beispielsweise die Umsetzung regulatorischer Vorgaben wie Solvency II und Basel III eine Mammutaufgabe, während gleichzeitig Vertriebs- und Marketingmodelle auf veränderte

Kundenanforderungen hin angepasst und digitalisiert werden müssen.

Jedoch sind vielfach die Projektmitarbeiter nicht in der benötigten Anzahl und Qualifikation in den Unternehmen verfügbar und die Anzahl der Aufgaben ist zu hoch für die interne Projektorganisation.

Hinzu kommt ein verändertes Anforderungsprofil an Projektmitarbeiter: Sie müssen beide Welten – Fachseite und IT – sehr gut kennen und miteinander verbinden können. Entsprechende Experten sind am Arbeitsmarkt nur schwer verfügbar. Gerade die Großunternehmen und Konzerne verlagern daher den Mangel an qualifizierten Fachkräften auf ihre Dienstleistungspartner, die ihre Berater und Experten auf mehrere Kunden und Projekte skalieren können.

Diese Situation wirkt sich auch auf die Nachfrage nach externer Beratungs- und IT-Unterstützung seitens der Fachbereiche und der CIOs aus.

VERSCHIEBUNG DER BUDGETS HIN ZU INNOVATIONEN

In der Lünendonk-Studie 2014 „Der Markt für IT-Beratung und IT-Service in Deutschland“ wurden 44 CIOs und IT-Einkaufsentscheider aus Unternehmen mit mehr als 1 Milliarde Euro Umsatz zu ihren Budget- und Investitionsplanungen befragt. Die Ausgaben für IT-Projekte (IT-Beratung, Systemintegration, Softwareentwicklung und -modernisierung etc.) werden 2015 mehrheitlich erhöht. So erwarten 29,5 Prozent der befragten Anwender einen Anstieg ihres Budgets für IT-Beratung und Systemintegration um bis zu 5 Prozent. Weitere 20 Prozent der Befragten gehen gar von Budgeterhöhungen zwischen 5 und 10 Prozent aus.

34 Prozent der befragten IT-Entscheider planen, ihr Budget für Softwareentwicklung und -anpassung ebenfalls um bis zu 5 Prozent zu erhöhen.



CIOs PLANEN INVESTITIONSSCHWERPUNKTE BEI CHANGE- UND INNOVATIONSPROJEKTEN

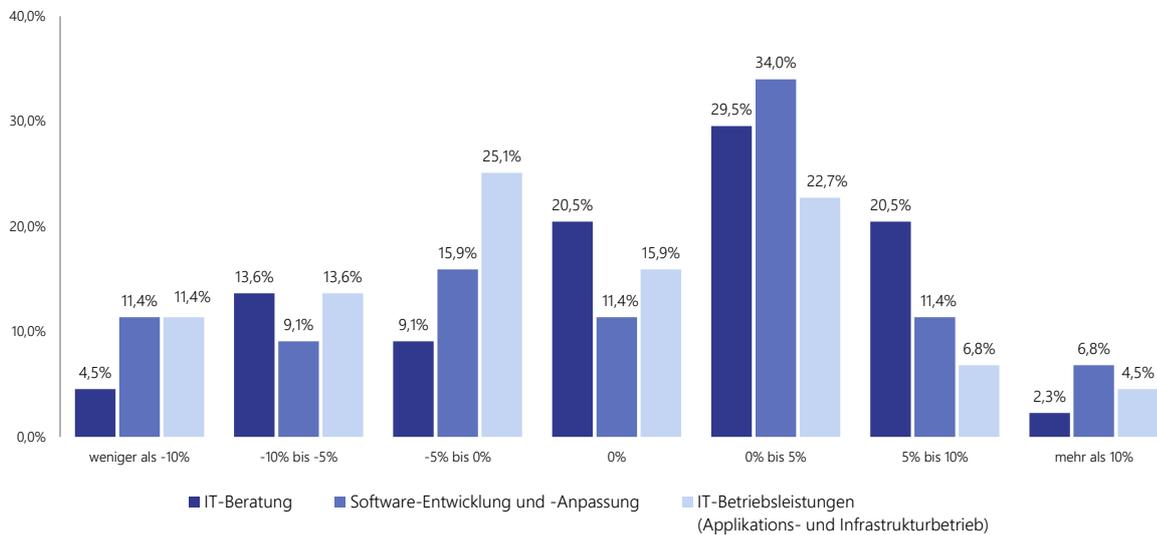


Abbildung 2: Frage: Wie werden sich Ihre IT-Budgets 2015 entwickeln? n = 44

Die Effizienzprojekte in der IT aus der Vergangenheit zeigen also ihre Wirkung und es stehen mehr Mittel für die Einführung digitaler Prozesse zur Verfügung. Die Hälfte der befragten IT-Entscheider plant, 2015 das Budget für IT-Betriebsleistungen zu reduzieren. Darunter fallen sowohl intern als auch extern erbrachte Leistungen für den Betrieb der Applikationen und Infrastruktur.

Nur ein Drittel der Befragten plant, die IT-Betriebsausgaben für Applikationen und Infrastruktur 2015 anzuheben.

CHANGE-KOMPETENZEN GEFORDERT

Es zeigt sich, dass die meisten der untersuchten Unternehmen ihre Hausaufgaben hinsichtlich der IT-Effizienz bereits begonnen oder erledigt haben, was nun zu geringeren Betriebskosten und folglich zu weniger Effizienzprojekten führt.

Die Unternehmen investieren das frei gewordene Budget in Veränderungs- und Anpassungsprojekte der Geschäfts- und IT-Prozesse, um sich auf digitale Geschäftsprozesse und -modelle auszurichten. Entspre-

chend stark steigt der Bedarf bei der Modernisierung von Softwareanwendungen, deren Ablösung oder der Entwicklung neuer Anwendungen, inklusive der Implementierung. Mehr als die Hälfte (52 Prozent) plant, das IT-Budget für solche Innovations- und Anpassungsprojekte zu erhöhen.

FACHABTEILUNGEN TREIBEN IT-PROJEKTE

Der Bedarf ist dabei sehr stark von der Fachseite geprägt, die mehr IT-Unterstützung benötigt als noch in der Vergangenheit. Entsprechend steigen auch die IT-nahen Budgets der Fachbereiche laut den Planungen der befragten IT-Entscheider und sie bekommen mehr Mittel für IT-Investitionen zur Verfügung gestellt. Nur ein Viertel der befragten CIOs schätzt, dass die Fachbereiche 2015 mit geringeren IT-Budgets auskommen müssen.

Beratungs- und IT-Dienstleistungspartner müssen daher in den jeweiligen Fach- und Branchenthemen ein tief gehendes Wissen nachweisen und Beraterkapazitäten vorhalten.



Planungen für die Projektumsetzung

Aus Sicht der befragten Manager in den untersuchten Kundenunternehmen ist ein relativ ausgeglichener Mix von Sourcingalternativen bei der Bewältigung der jeweiligen Herausforderungen zu beobachten.

Da große Themen auch innovative und weitsichtige Ideen erfordern, sind die Strategie- und Managementberatungen in fast allen befragten Unternehmen eine Option. 101 von 131 befragten Managern sind dieser Auffassung. Hieran wird deutlich, dass die strategischen und operativen Themenstellungen aus Sicht der meisten Befragten vor allem durch externe Strategiekonzepte und organisatorische Weichenstellungen gelöst werden.

INTEGRIERTE DIENSTLEISTUNGSKONZEPTE SIND WICHTIGE SOURCINGALTERNATIVEN

Geht es um Aufgabenbereiche, die näher an den Geschäfts- und IT-Prozessen sind und im Zusammenhang mit dem digitalen Wandel stehen, bevorzugen insbesondere Großunternehmen und Konzerne mit mehr als 10 Milliarden Euro Umsatz Business Innovation/Transformation Partner (BITP). Zwei Drittel der befragten Entscheider aus diesen Großunternehmen präferieren das Dienstleistungskonzept BITP. Über alle untersuchten Unternehmen hinweg (Größenklassen zwischen 500 Millionen Euro und bis 10 Milliarden Euro Jahresumsatz) ist das BITP-Konzept immerhin in jedem zweiten untersuchten Unternehmen eine relevante Option in der Sourcingstrategie.

Business Innovation/Transformation Partner sind vor allem bei Projekten, bei denen es um die Digitalisierung der Geschäftsmodelle und -prozesse geht, eine bevorzugte Anbietergruppe. Entscheidend bei Digitalisierungsprojekten sind die ganzheitliche Betrachtung von Strategie, Integration digitaler Geschäftsprozesse

und -modelle in die IT-Back-End-Systeme sowie der Betrieb von Business- und Kunden-Apps. Die Ergebnisse zeigen, dass die großen Konzerne (über 10 Milliarden Euro Umsatz) bei diesen Themen etwas weiter sind als die mittelgroßen Konzerne. Diese holen allerdings auf. Die Studienergebnisse zeigen, dass die befragten Entscheider aus den mittelgroßen Unternehmen das BITP-Konzept ebenfalls in einem hohen Maße als eine relevante Sourcingoption betrachten. Die vergleichsweise etwas geringer ausfallende Präferenz hängt aus Sicht von Lünendonk damit zusammen, dass die Digitalisierung in mittelgroßen Unternehmen erst beginnt, Fahrt aufzunehmen. Themen wie Industrie 4.0 oder die Mobilisierung der Geschäftsprozesse werden auch im Mittelstand dazu führen, dass integrierte Beratungs- und IT-Projekte verstärkt vergeben werden.

Daraus folgt: Je größer die Kunden sind beziehungsweise je klarer ihre Digitalisierungsstrategie ist, umso eher benötigen sie die Konvergenz aus Fachberatung und IT, auch um die Komplexität der Projekte zu beherrschen. Darüber hinaus benötigen große, international aufgestellte Konzerne Beratungs- und Umsetzungspartner, die für globale Projekte Ressourcen flexibel bereitstellen können (technologisch und personell) und solche Projekte, inklusive der Vielzahl an beteiligten Dienstleistern, steuern können.



IMMER MEHR CHANGE BUDGET FÜR WENIGER WERTSCHÖPFUNGSPARTNER

Der Trend, Beratungs- und IT-Projekte mit immer weniger IT-Dienstleistern umzusetzen, setzt sich ebenfalls fort.

Im statistischen Mittel planen die CIOs und IT-Einkaufsverantwortlichen, die Anzahl ihrer IT-Berater und IT-Service-Anbieter pro Jahr um etwa 17 Prozent zu reduzieren. Das bedeutet, dass bei steigenden IT-Budgets mehr Leistungen an den einzelnen Anbieter vergeben werden.

Es wird zukünftig wichtiger werden, dass Beratungs- und IT-Dienstleister möglichst viele Kompetenzen im Portfolio vereinen und in der Lage sind, diese für integrierte Projektanforderungen miteinander zu kombinieren. So arbeiten viele Großunternehmen und Konzerne im internationalen Managementberatungs- und IT-Umfeld im Wesentlichen mit weniger als 30 Dienstleistungspartnern zusammen.

Diese Vendor-Konsolidierung hat zur Folge, dass bei bestimmten Themen immer mehr einzelne Aufträge gebündelt und als Gesamtpaket oder Paketbündel an Gesamtdienstleister vergeben werden. Dadurch gewinnen die externen IT-Dienstleister an Bedeutung in der Wertschöpfungskette der Kunden, da sie immer häufiger an der Gestaltung der Geschäftsprozesse mitwirken.

Für die Kunden reduziert sich das mit dem Sourcingprozess verbundene Risiko, wenn sie mit Dienstleistungspartnern zusammenarbeiten, deren Portfolio zu den fachlichen und technologischen Anforderungen passt. Darüber hinaus spielt die Geschwindigkeit der Projektumsetzung sowie die Qualität des Projektergebnisses eine immer größere Rolle. Durch die Reduzierung von Schnittstellenbrüchen, unter anderem aufgrund einer durchgängigen Projektumsetzung, können Projekte schneller abgeschlossen werden.

KUNDEN HABEN DIVERSIFIZIERTE SOURCINGSTRATEGIEN

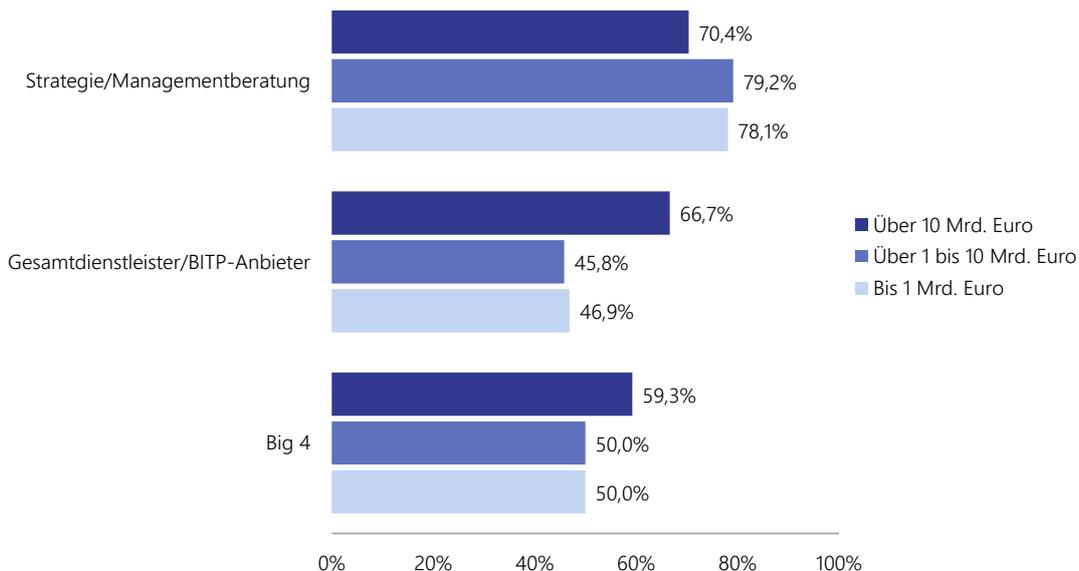


Abbildung 3: Frage: Welche Kategorie(n) von Dienstleistungsunternehmen sind aus Ihrer Sicht am besten geeignet, um die Herausforderungen zu lösen? Zwei Drittel der befragten Kundenunternehmen mit über 10 Milliarden Euro Umsatz präferieren einen BITP-Anbieter im Sourcingprozess. n=130



Auswirkungen auf die Sourcingstrategien

Die aktuellen und künftigen Kundenanforderungen zeigen: Es kommt im Auswahlverfahren immer stärker auf die Fach- und Branchenkompetenz und deren Kombination mit Technologieexpertise und Umsetzungsstärke an. Die Verlagerung von IT-Projekten in die Verantwortung der Fachbereiche und die Zusammenarbeit beider Bereiche verstärkt diese Entwicklung.

Aufgrund der Breite des abgedeckten Portfolios können Projekte von den fachlichen Anforderungen her geplant und in die IT-Prozesse überführt werden. Schnittstellenbrüche innerhalb der Projektorganisationen werden minimiert. Diese integrierten Projektanforderungen und Aufgabenbündelungen nehmen seit dem Zusammenwachsen von Business und IT im Zuge der Digitalisierung stark zu.

Aus diesem Grund haben viele Beratungs- und IT-Dienstleister seit Jahren ihr Portfolio um Beratungs- und Technologiekompetenzen stark erweitert und können Kompetenzen von der Managementberatung über IT-Services bis hin zum Outsourcing vorweisen. Lünendonk nennt solche Gesamtdienstleister Business Innovation/Transformation Partner, kurz BITP. Laut Lünendonk-Definition für einen Business Innovation/Transformation Partner müssen mindestens 60 Prozent seines Umsatzes mit Beratung und Dienstleistungen erzielt werden.

Von diesen Umsätzen entfallen jeweils mindestens zehn Prozent auf die vier Leistungskategorien

- Management- beziehungsweise IT-Beratung
- Systemrealisierung beziehungsweise -integration
- Betrieb von IT-Systemen (Outsourcing)
- Betrieb von Geschäftsprozessen (BPO).

Ein weiteres Kriterium für einen Business Innovation/Transformation Partner ist, dass er mindestens eine Milliarde Euro Gesamtumsatz weltweit erwirtschaftet und eine globale Beratungs- und Delivery-Organisation nachweisen kann. Anhand des Lünendonk-Rechenschiebers (Abbildung 4, Seite 11) lässt sich gut erkennen, welche Anbietertypologien welche Kompetenzfelder abdecken.

NEUE DIENSTLEISTER FÜR NEUE AUFGABEN

Großunternehmen und Konzerne berichten davon, dass viele ihrer IT-Dienstleister nicht auf die neuen Aufgaben, die sich aus der veränderten Zusammenarbeit zwischen Business und IT ergeben, vorbereitet sind – ihnen fehlt das Verständnis für fachliche Anforderungen und die Beratung der Kunden in Strategiefragen.

Die Fähigkeit von Dienstleistungspartnern, Projekte mit unterschiedlichen Inhalten von der Konzeption bis zur Umsetzung begleiten zu können und ein umfassendes Partnerökosystem mit einer Vielzahl an beteiligten Dienstleistern zu steuern, spielt eine wichtige Rolle im Sourcingprozess.

Einige der fachlich orientierten Business Innovation/Transformation Partner decken dagegen aus Sicht der Kunden einen Großteil der neuen Anforderungen sehr gut ab und haben daher – themenabhängig – Vorteile im Sourcingprozess.



LÜNENDONK-RECHENSCHIEBER FÜR DEN BERATUNGS- UND IT-DIENSTLEISTUNGSMARKT

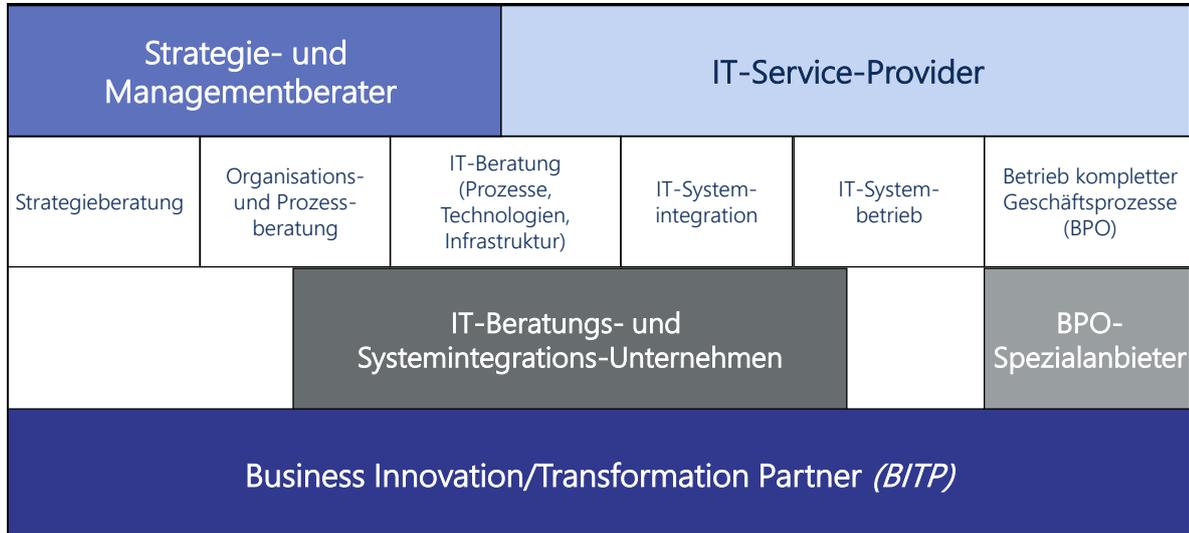


Abbildung 4: Das Portfolio eines Gesamtdienstleisters erstreckt sich über die gesamte Beratungs- und IT-Service-Wertschöpfungskette hinweg.

Lünendonk sieht die folgenden Entwicklungen als wesentliche Treiber für die Nachfrage nach dem Dienstleistungskonzept BITP:

- Zunehmende Regulatorik in Branchen wie Banken, Versicherungen, Telekommunikation, Energie: Vernetzung von Fachthemen wie Compliance, Risk, Organisationsentwicklung, IT. Dies ist verbunden mit einer höheren Komplexität in der Organisationsentwicklung.
- Nicht immer ausreichende Kompetenz im eigenen Unternehmen bei diesen Themen.
- Begrenzte quantitative Ressourcen in den Kundenunternehmen zur Umsetzung dringender Projekte.
- Kunden verlagern das Problem der fehlenden Ressourcen und Kompetenzen auf Wertschöpfungspartner.
- Kürzere Innovations- und Produktlebenszyklen und der damit verbundene Handlungsdruck.
- Immer stärkerer Einfluss von IT-Prozessen auf die Performance der Geschäftsprozesse und vice versa.

- Trend zur Konzentration der Unternehmen auf Kerntätigkeiten und Verlagerung von Commodity-Services an externe IT-Partner.
- Lieferantenkonsolidierung und Zusammenarbeit mit strategischen Partnern.

KOMPETENZMIX SEHR STARK KUNDEN- UND PROJEKTABHÄNGIG

Es ist keine Überraschung, dass die „Umsetzungskompetenz“ innerhalb einer Bewertungsmatrix das wichtigste Kriterium für die Dienstleisterauswahl darstellt. Fast alle der in den letzten Studien befragten IT-Entscheider legen im Auswahlverfahren darauf großen Wert. An zweiter Stelle der wichtigsten Auswahlkriterien stufen die befragten IT-Entscheider „Technologiekompetenz“ ein. Die „Branchen- und Fachkompetenz“ spielt ebenfalls eine herausragende Rolle bei der Auswahlentscheidung, da Branchenspezifika einen hohen Einfluss auf die Modellierung von IT-Architekturen haben und Kenntnisse der jeweiligen Unternehmens- oder Geschäftsbereichsstrategien immer wichtiger werden.



„Auf die Umsetzung kommt es an! In unseren Projekten spielt der Mehrwert, den der Dienstleister in die Geschäftsbeziehung einbringt, die entscheidende Rolle. Dabei behandeln wir die Dienstleister wie Partner.“

Leiter Einkauf eines internationalen Industriekonzerns

Welche Kompetenzen von Kundenunternehmen dabei im Besonderen gefordert sind, hängt vom Scope der Projekte ab. Analysen von Lünendonk unter Entscheidern für den Einkauf von Managementberatung und IT-Dienstleistungen zeigen regelmäßig, dass folgende Kompetenzen immer den Kern des Anforderungsprofils bilden:

- Branchenkompetenz
- Fachkompetenz
- Technologiekompetenz
- Innovationsfähigkeit
- Umsetzungs- und Transformationskompetenz
- Nachweisbare Erfahrung im jeweiligen Ausschreibungs-Scope (interne und externe Referenzen)
- Anzahl und Soft Skills der Projektmitarbeiter
- Steuerung eines komplexen Partnerökosystems
- Flexibilität des Dienstleisters

BITP VEREINT BEIDE WELTEN

Business Innovation/Transformation Partner als Gesamtdienstleister können aufgrund ihres breiten Leistungsspektrums – von der Managementberatung über IT-Dienstleistungen bis hin zum Betrieb von Geschäftsprozessen – flexibel und je nach inhaltlichem Zuschnitt eines Projekts als End-to-End-Provider eingesetzt werden. Viele der BITP-Anbieter vereinen die oben genannten Kompetenzen in ihrem Portfolio.

Diese Flexibilität der Provider wird für Kundenunternehmen immer wichtiger, denn bei der Vergabe von Projekten und Arbeitspaketen orientieren sich viele Auftraggeber nicht mehr an den klassischen Strukturen und einer strikten Trennung zwischen reinen Managementberatungen oder IT-Anbietern, son-

dern benötigen Dienstleistungspartner, die Themen übergreifende Kompetenzen vorweisen. Weiterhin müssen Projekte sehr schnell, oft innerhalb weniger Tage, besetzt werden. Geschwindigkeit in der Projektbesetzung und „Lieferung“ passender Profile sind wichtige Auswahlkriterien für Kunden.

AUFBAU BRANCHENEXPERTISE

Ein wirklicher Mehrwert ist das Ausrollen des BITP-Dienstleistungskonzepts innerhalb von Branchen, sodass der ganzheitliche Beratungs- und IT-Transformationsansatz mit Branchen-Best-Practices veredelt werden kann. Der Aufbau von branchenspezifischen Fachkompetenzen ist dabei unerlässlich, damit Kunden die BITP-Anbieter tiefer in ihre Wertschöpfungskette integrieren können. Regulatorik in den Finanz- und Energiebranchen oder Kenntnisse von Fertigungsprozessen sind hier zwei Beispiele.

MEHRWERT DES BITP-ANSATZES

Das Dienstleistungskonzept BITP weist, vereinfacht dargestellt, drei wesentliche Ansätze für den Einsatz beim Kunden und die Beauftragung von Business-Innovation-/Transformation-Partnern auf:

- Bündelung von Einzelthemen zu Gesamtgewerken; beispielsweise Innovations- oder Reorganisationsprojekte inklusive Organisationsgestaltung, IT-Architektur, Systemintegration und Betrieb des Prozesses (End-to-End).
- Einzelprojekte, bei denen beispielsweise eine globale Delivery-Organisation, hohe Fachexpertise und eine schnelle Umsetzung erforderlich sind.
- Reduzierung der Komplexität des Partnerökosystems und Zusammenarbeit mit wenigen Dienstleistungspartnern. Business Innovation/Transformation Partner werden als Preferred Partner für eine Vielzahl von Beratungs- und IT-Themen im Kundenunternehmen geführt und beauftragt. Die Steuerung nichtstrategischer Dienstleister entfällt für den Kunden und geht in die Verantwortung des BITP über.



BITP konkret – was erwarten Kunden von diesem Dienstleistungsansatz?

HOHER BEKANNTHEITSGRAD

Die knappe Mehrheit der in der Lünendonk-Studie „Business Innovation/Transformation Partner“ befragten Entscheider für den Einkauf von Beratungs- und IT-Dienstleistungen (51,1 Prozent) kennt das Dienstleistungskonzept BITP. Für ein Dienstleistungskonzept ist dies ein hoher Bekanntheitsgrad.

Allerdings gibt es bei der Analyse der Unternehmensgrößenklassen Unterschiede im Bekanntheitsgrad. So ist nur etwa der Hälfte der befragten Führungskräfte aus Unternehmen mit bis zu 10 Milliarden Euro Umsatz das BITP-Konzept spontan bekannt, während in Kundenunternehmen mit über 10 Milliarden Euro Umsatz 60 Prozent der Befragten das Konzept thematisch einordnen können.

Der höhere Bekanntheitsgrad von BITP bei Großunternehmen und Konzernen hängt damit zusammen, dass diese Unternehmen moderne Servicekonzepte früher adaptieren als kleinere Unternehmen, die tendenziell eher nachziehen.

Bereits zur Jahrtausendwende wurden die ersten großen Technologie-Rollouts und Outsourcingprojekte mit Business Innovation/Transformation Partnern durchgeführt, während sich kleinere Unternehmen hier lange zurückgehalten oder diese Themen mit eigenen Ressourcen umgesetzt haben. Als Folge der komplexeren organisatorischen und technologischen Herausforderungen wird das Konzept der integrierten und globalen Beratungs- und Umsetzungsleistungen auch im gehobenen Mittelstand immer öfter als Alternative zu der Vergabe an Spezialisten gewählt.

LÜNENDONK-LISTE 2014 „FÜHRENDE BUSINESS INNOVATION/TRANSFORMATION PARTNER“

| Rang | Unternehmen | Umsatz in Deutschland in Mio. Euro | | Mitarbeiterzahl in Deutschland | | Gesamtumsatz in Mio. Euro | |
|------|---|------------------------------------|---------|--------------------------------|--------|---------------------------|----------|
| | | 2013 | 2012 | 2013 | 2012 | 2013 | 2012 |
| 1 | T-Systems, Frankfurt am Main | 6.453,0 | 6.869,0 | 27.300 | 29.000 | 9.491,0 | 10.016,0 |
| 2 | IBM, Ehningen ^{*) 1)} | 3.920,0 | 4.030,0 | 17.000 | 18.500 | | |
| 3 | Hewlett-Packard Deutschland Services, Böblingen ^{*)} | 1.692,0 | 1.800,0 | 5.200 | 5.200 | | |
| 4 | Atos IT Solutions and Services GmbH, München ^{*)} | 1.661,0 | 1.690,0 | 8.830 | 9.500 | | |
| 5 | Accenture GmbH, Kronberg ^{*)} | 1.250,0 | 1.176,0 | 5.750 | 5.495 | | |
| 6 | Capgemini Deutschland Holding GmbH, Berlin ^{*)} | 595,0 | 590,0 | 3.050 | 3.000 | | |
| 7 | CSC Deutschland Solutions GmbH, Wiesbaden ^{*)} | 325,0 | 335,0 | 2.550 | 2.672 | | |
| 8 | Steria Mummert Consulting GmbH, Hamburg ²⁾ | 239,2 | 244,0 | 1.581 | 1.672 | | |
| 9 | CGI (Germany) GmbH & Co. KG, Leinfelden-Echterdingen | 226,0 | 250,0 | 2.230 | 2.500 | | |
| 10 | NTT Data Deutschland GmbH, München | 205,0 | 198,0 | 1.189 | 1.296 | | |
| 11 | Infosys Limited, Frankfurt am Main ^{*)} | 200,0 | 150,0 | 1.000 | 870 | | |

Abbildung 5: ^{*)} Umsatz- und/oder Mitarbeiterzahlen teilweise geschätzt

1) IBM Global Business Services und IBM Global Technology Services

2) Zusammenschluss mit Sopra noch nicht berücksichtigt; heute Sopra Steria Consulting



BEI TECHNOLOGIENAHEN PROJEKTEN ENTSCHEIDET DIE KONZEPTIONELLE BASIS

Während in der Wahrnehmung der Kunden das BITP-Konzept lange Zeit eher mit IT-Themen in Verbindung gebracht wurde, sind es mittlerweile eher die fachlichen und branchenspezifischen Themen, die aus Sicht der befragten Entscheider am häufigsten dem Konzept BITP zugeordnet werden. Hier spiegeln sich die Veränderungen der letzten Jahre in den Projektinhalten und Strategiethematen der Kunden wider. So müssen auch IT-Dienstleister tief greifendes Prozessverständnis in Fachthemen wie Supply Chain, Marketing, HR oder Unternehmenssteuerung vorhalten.

Die absolute Mehrheit der befragten Führungskräfte in der Lünendonk-Studie „Business Innovation/Transformation Partner“ sind der Auffassung, dass „Organisations- und Prozessberatung“ ein elementarer Bestandteil des Portfolios eines Business Innovation/Transformation Partners ist. Ebenfalls fast alle Befragten sehen die „Strategie-/Managementberatung“ als einen der Kernbestandteile des BITP-Portfolios an,

ebenso wie „IT-Beratung“ zu einem Business Innovation/Transformation Partner gehört.

Die untersuchten Kundenunternehmen sind folglich der Meinung, dass für erfolgreiche Transformationsprojekte die Kombination aus strategischen, organisatorischen und technologischen Aufgaben die größte Bedeutung hat. Hier verhält es sich wie mit dem Hausbau, bei dem der Grundriss die Basis für den Rohbau und den Innenausbau bildet.

„Der Betrieb der IT-Prozesse rückt bei uns etwas in den Hintergrund, da die Geschäftsprozesse und die unterstützende IT-Architektur an Bedeutung gewinnen. Daher ist für uns ein All-in-One-Paket bei der Projektvergabe immer wichtiger.“

CIO eines Industrieunternehmens

MANAGEMENTBERATUNGSKOMPETENZ GEHÖRT AUS KUNDENSICHT ZWINGEND ZUM BITP-KONZEPT

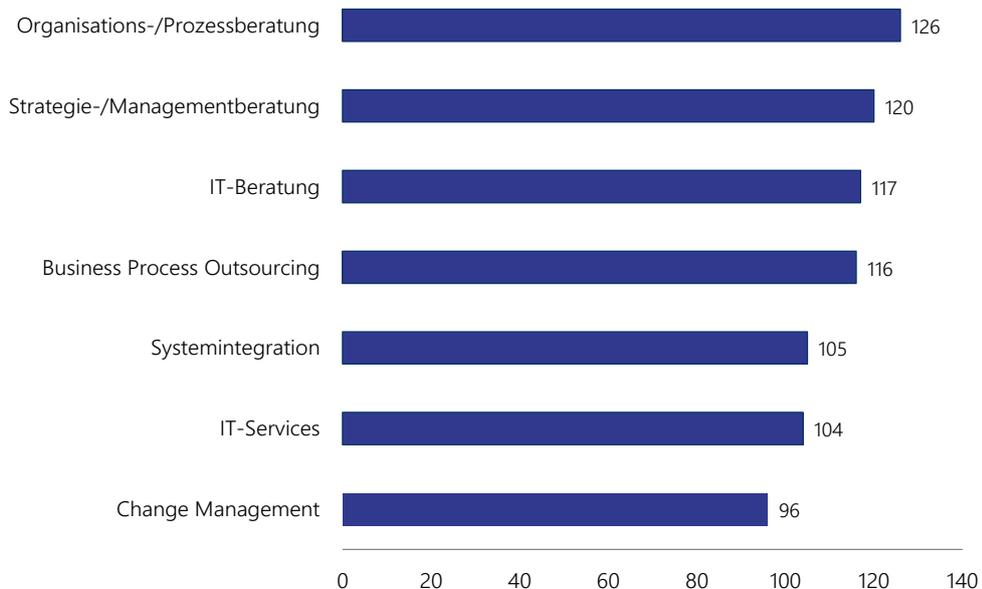


Abbildung 6: Frage: Bitte geben Sie jeweils an, welche Leistungsfelder Sie von einem Business Innovation/Transformation Partner erwarten. n=129



Relevante Kompetenzfelder eines Business Innovation/Transformation Partners

BUSINESS INNOVATION/TRANSFORMATION PARTNER KÖNNEN KUNDENANFORDERUNGEN AM BESTEN DURCH STRATEGIE- UND PROZESSKOMPETENZ LÖSEN



Abbildung 7: Frage: Aus welchem Leistungssegment heraus kann sich ein Serviceanbieter bei seinen Kunden am besten als Gesamtdienstleister positionieren? n=132

Veränderungs- und Transformationsprojekte werden in der Regel ausgehend von den Anforderungen der Fachbereiche geplant und umgesetzt. Aus Sicht der in der Lünendonk-Studie „Business Innovation/Transformation Partner“ befragten Führungskräfte können sich Beratungs- und IT-Dienstleister am besten durch Managementberatungsleistungen und die IT-Beratung als Gesamtdienstleister/BITP beim Kunden für große Projekte empfehlen. Sie ist sozusagen der Türöffner für viele Projekte an der Schnittkante zwischen Business und IT.

Am wichtigsten ist den befragten Top-Managern die „Organisations- und Prozessberatung als Einzeldisziplin“.

Diese Einschätzung passt zu den von den Kunden benötigten Erfahrungen und Best Practices ihrer Wertschöpfungspartner zur Neuausrichtung ihrer Geschäftsprozesse und -modelle.

Am unwichtigsten für die Positionierung als BITP ist dagegen die „ICT“ (Kombination aus IT und Telekommunikationsdienstleistungen) mit einer mittleren Bewertung von nur 0,6. Diese Kompetenz zählt mittlerweile als Commodity und wird als Leistung von Dienstleistern vorausgesetzt. Allerdings ist ICT eine durchaus wichtige Technologie, insbesondere wenn es um die Vernetzung von Standorten, um mobile Prozesse oder mobile Geschäftsmodelle geht.



An zweiter und dritter Stelle der wichtigsten Kompetenzfelder für einen Gesamtdienstleister/BITP rangieren „Strategie-/Managementberatung“ und „IT-Beratung“.

In Summe zeigen die Antworten der befragten Kundenunternehmen allerdings, dass Anbieter, die sich als Business Innovation/Transformation Partner erfolgreich positionieren wollen, die komplette Wertschöpfungskette im Beratungs- und IT-Markt abdecken sollten.

Entsprechend liegen die meisten Bewertungen eng beieinander. Punktueller Unterschiede gibt es bei „ICT“ und „Projektmanagement“.

Diese beiden Kompetenzfelder sind für Unternehmen mit bis zu 10 Milliarden Euro Umsatz deutlich wichtiger für den BITP-Ansatz als für Unternehmen mit mehr als 10 Milliarden Euro Umsatz.

Die Ergebnisse zeigen aber auch, dass in den meisten Projekten die Fachseite mehr Mitsprache bei IT-nahen Projekten hat und Business und IT stark vernetzt sind. Diese Nähe bedeutet für Beratungs- und IT-Dienstleister, sowohl vertikale BITP-Ansätze zu entwickeln als auch in den jeweiligen Einzelthemen kompetent zu sein. Wie am Ende des Tages der Kunden seine Sourcingstrategie definiert („Alles aus einer Hand oder Vergabe von Einzelprojekten“) bestimmt den benötigten Kompetenz- und Skill-Mix.



Auswahlkriterien bei der Dienstleistungsauswahl

Neben der Analyse des Themas, für welche Projekthalte sich einzelne Anbietergruppen wie Managementberatungen, IT-Berater oder Business Innovation/Transformation Partner am besten eignen, kommt es bei der Anbieterauswahl auch darauf an, auf den richtigen Kompetenz-Mix zu setzen.

Grundsätzlich richtet sich der Mix aus geforderten Kompetenzen nach Inhalt und Volumen des jeweiligen Projekts sowie den Prioritäten der Auftraggeber bei der Dienstleistungsauswahl. Dementsprechend fallen die einzelnen Bewertungen ambivalent aus.

Alle abgefragten Auswahlkriterien sind aus Sicht von mindestens 60 Prozent der Befragten „wichtig“ bis „sehr wichtig“ und wurden im statistischen Mittel als „wichtig“ eingestuft. Daraus folgt, dass Business Innovation/Transformation Partner, die ihre Kunden über den gesamten Wertschöpfungsprozess hinweg begleiten wollen, ganzheitliche Beratungs- und Technologiekompetenzen aufbauen und nachweisen müssen.

KUNDEN LEGEN BEI DIENSTLEISTERAUSWAHL GROßEN WERT AUF AUSGEGLICHENEN KOMPETENZ-MIX

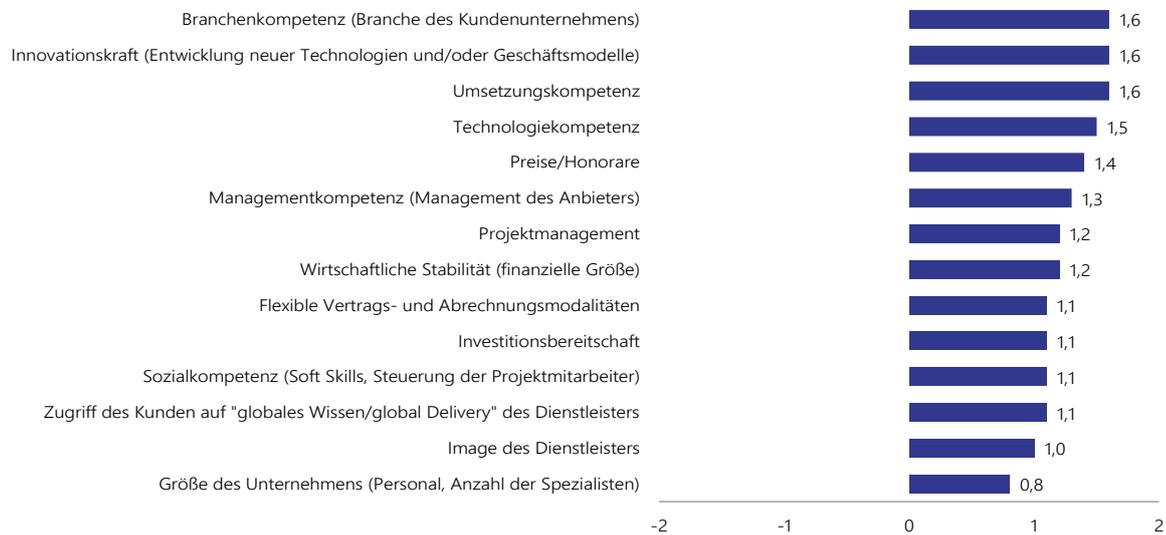


Abbildung 8: Frage: Welche Eigenschaften sind aus Ihrer Sicht für die Wahl eines Dienstleisters besonders wichtig? n=133



An der Spitze der wichtigsten Kriterien, die bei der Auswahl und Beauftragung von Beratungs- und IT-Dienstleistern aus Kundensicht eine wichtige Rolle spielen, liegen drei Kompetenzen bei einer durchschnittlichen Bewertung von 1,6:

- „Branchenkompetenz“
- „Innovationskraft“
- „Umsetzungskompetenz“

Jeweils rund zwei Drittel der befragten Einkaufsentscheider erachten diese drei Kompetenzfelder als „sehr wichtig“ für die Auswahlentscheidung. Nur vereinzelte Interviewpartner gaben an, dass diese Kriterien keine Rolle bei der Anbieterauswahl spielen. Daraus folgt, dass Dienstleister entsprechende Erfahrungen stets nachweisen müssen – unabhängig von Inhalt, Volumen und Komplexität des jeweiligen Projekts.

BRANCHENKOMPETENZ ENTSCHIEDET

Für die untersuchten Unternehmen mit bis zu 10 Milliarden Euro Umsatz sind die „Branchenkompetenz“ und die „Innovationskraft“ sogar noch etwas wichtiger als für die übrigen Großunternehmen mit über zehn Milliarden Euro Umsatz.

Diese drei Top-Auswahlkriterien bestätigen die aktuellen Ziele und Herausforderungen sowie geplanten Projekte der befragten Kundenunternehmen im Spannungsfeld zwischen Wachstum, Effizienzsteigerung und der Einführung neuer Technologien. Häufig sind diese drei Themen in Projekten miteinander vernetzt, beispielsweise bei der Neuausrichtung des Kundenservice und der Vertriebsorganisation. Hier spielen strategische und organisatorische Konzepte sowie unterstützende Technologien wie Automatisierungslösungen eine wichtige Rolle – beispielsweise für Call Center oder Business Analytics und Big Data zur Vertriebs- und Logistikplanung oder zur Kundensegmentierung. Für solche Business-IT-Projekte bestätigen die befragten Entscheider dem BITP-Konzept und den Anbietern einen klaren Mehrwert.

Weiterhin erwarten die untersuchten Kundenunternehmen „Technologiekompetenz“, der in engem Zusammenhang mit der „Innovationskraft“ enorme Bedeutung zukommt. Die mittlere Bewertung liegt bei 1,5, wobei etwa 55 Prozent der Befragten die Fähigkeit eines Anbieters, die Kunden hinsichtlich der Einführung neuer Technologien zu beraten und bei deren Einführung zu begleiten, als „sehr wichtig“ ansehen. Weiteren 40,7 Prozent ist dieses Kriterium „wichtig“. Insbesondere in Projekten, bei denen Technologien wie Business Analytics, Big Data, Cloud Computing oder mobile Lösungen Einfluss auf die Geschäftsstrategien und -prozesse haben, sind diese Fertigkeiten gefordert.

Neben diesen fachlichen Auswahlkriterien legen die befragten Kundenvertreter großes Augenmerk auf die „Preise/Honorare“. Das arithmetische Mittel der abgegebenen Bewertungen befindet sich bei 1,4. Keinem der Interviewpartner sind die Konditionen der Anbieter „unwichtig“ oder „überhaupt nicht wichtig“. Aus den Gesprächen wurde allerdings deutlich, dass es den meisten Befragten dabei mehr auf ein ausgewogenes Preis-Leistungs-Verhältnis ankommt. Für wertsteigernde Innovationsthemen sowie neue Methoden und Instrumente werden Auftraggeber weiterhin bereit sein, hohe Honorare zu bezahlen, während der Honorardruck bei klassischen Methoden und Beratungsansätzen steigt.

Die Ergebnisse zeigen, dass es im Auswahlverfahren vor allem auf spezifische Kompetenzen ankommt, um als externer Dienstleistungspartner neue Ideen in das Kundenunternehmen hineinragen und bei deren Umsetzung eine maßgebliche Rolle spielen zu können. Der kaufmännische Aspekt nimmt dabei zwar eine wichtige Rolle ein, allerdings nicht die entscheidende.

Die „Managementkompetenz des Anbieters“ sollten Dienstleister aus Sicht der Befragten ebenfalls unbedingt gewährleisten – zusätzlich zu den gerade erläuterten Faktoren. Dahinter verbirgt sich die Erwartungshaltung der Kunden, fachlich versierte und in der Steu-



erung komplexer Projekte erfahrene Projektleiter und Fachspezialisten vom Anbieter zu erhalten. Im Durchschnitt wurde dieses Auswahlkriterium mit 1,3 bewertet und liegt damit oberhalb der durchschnittlichen Bewertung aller Auswahlkriterien.

Drei Kriterien, die – neben den Top-Auswahlkriterien – für etwa 80 Prozent der Befragten ebenfalls grundsätzlich eine hohe Bedeutung haben, sind „Projektmana-

gement“, „Wirtschaftliche Stabilität (finanzielle Größe)“ sowie „Zugriff des Kunden auf globales Wissen des Dienstleisters“.

Für nur 4,4 Prozent der Befragten spielen die ersten beiden Faktoren keine Rolle bei der externen Projektbesetzung, während für 6,8 Prozent der befragten Einkaufsentscheider ein globaler Thinktank des Dienstleisters nicht wichtig ist.



Fazit und Ausblick

Beratungs- und/oder IT-Dienstleistungspartner müssen mehr denn je in der Lage sein, in allen Disziplinen Skills oder Projektumsetzungsressourcen bereitstellen zu können. Die Symbiose aus Business und IT sowie die Durchdringung der Geschäftsprozesse mit Informationstechnologie verändern die Erwartungen, die Kunden an ihre Beratungs- und Dienstleistungspartner stellen.

Bei der Sourcingstrategie ist es heute bereits gelebte Praxis, dass große Transformationsprojekte an einen Dienstleister vergeben werden, der als eine Art Generalunternehmen das Partnerökosystem aller beteiligten externen Beratungs- und IT-Dienstleister koordiniert und das Ergebnis verantwortet. Die unternehmerische Gesamtverantwortung wird weiter zunehmen, denn in den Kundenunternehmen finden sich immer weniger freie Kapazitäten zur Steuerung komplexer Projekte.

Die Planungen der großen Kundenunternehmen zeigen, dass zukünftig mehrere Einzelthemen miteinander zu Großprojekten vernetzt werden. Beispielsweise hängen Wachstumsprojekte mit dem Vertrieb über Webportale oder Serviceinnovationen wie Boni-Programmen zusammen, während Effizienzsteigerung und Kostensenkung durch eine Neuausrichtung der Geschäfts- und IT-Prozesse sowie durch modernen Technologieeinsatz wie Automatisierung, Cloud und Business Analytics erreicht werden sollen.

Das Dienstleistungskonzept „Business Innovation/Transformation Partner“ hat dabei eine sehr hohe Bekanntheit und Akzeptanz als Sourcingstrategie. Zum BITP-Ansatz gehören aus Sicht der Kundenunternehmen gleichermaßen Managementberatungsleistungen wie IT-Kompetenzen. Hier hat in den letzten Jahren, getrieben durch den gestiegenen IT-Bedarf der Fach-

abteilungen, eine große Veränderung der Nachfrage stattgefunden. Die Kombination von fachlichen und technologischen Anforderungen gewinnen weiter an Gewicht, denn immer mehr Geschäftsmodelle erodieren bzw. werden digitalisiert. Beispiele finden sich im Handel (Zalando, Amazon), bei Banken (Onlinebanken), Hotelbranche (airbnb) oder Automotive (car2go, drivenow).

Großunternehmen und Konzerne bevorzugen immer häufiger einen Business Innovation/Transformation Partner bei Outsourcing- und Transformationsprojekten. Hier kommt es vor allem auf die personelle Stärke, die Technologiekompetenz und internationale Servicefähigkeit an. Weiterhin präferieren die Kunden BITP-Anbieter, um für bestimmte fachliche Organisations- und Prozessberatungsprojekte die Verantwortung zu übernehmen sowie die Kunden im Change Management zu unterstützen.

Externe Beratungs- und IT-Dienstleister sollten aus Kundensicht vor allem „Branchen- und Fachkompetenz“, „Innovationskraft“ sowie „Umsetzungskompetenz“ nachweisen. Darüber hinaus spielt „Technologiekompetenz“ eine wichtige Rolle bei der Auswahl eines Dienstleisters. Auch Themen wie Global Delivery und Investitionsbereitschaft sind Differenzierungsfaktoren im Auswahlverfahren. Das BITP-Konzept scheint daher immer besser zu den aktuellen Kundenanforderungen zu passen.



Interview mit Stefan Lamprecht: Keine Zukunft ohne digitale Transformation



Stefan Lamprecht, Mitglied
der Geschäftsleitung von
Sopra Steria Consulting

LÜNENDONK: Die globale Wirtschaft befindet sich in einem immer schneller verlaufenden Veränderungs- und Anpassungsprozess. Besonders Themen wie Digitalisierung, Demografie und ein immer stärker werdender asiatischer Markt sind hier wichtige Einflussfaktoren für die weitere Entwicklung. Was sind aus Sicht von Sopra Steria Consulting die wichtigsten Maßnahmen, um auf diese Veränderungen zu reagieren?

LAMPRECHT: Vor allem müssen Geschäftsmodelle und Prozesse fortwährend auf ihr Digitalisierungspotenzial hin überprüft werden, und das in mehrfacher Hinsicht: Wie steht es um den Kundennutzen, wie ausgeprägt sind Automatisierung und Produktivität, sind die IT-Systeme modern und standardisiert? Der unterschiedliche Grad der Digitalisierung hat sowohl Wachstums- als auch Kosten- und Effizienzaspekte. Nur wer hier gut aufgestellt ist, rüstet sich für künftige Herausforderungen.

Die demografische Entwicklung spielt dabei eine ganz wesentliche Rolle. Die Knappheit an qualifiziertem Personal stellt Unternehmen bereits heute vor Schwierigkeiten, sowohl auf der Business- als auch auf der IT-Seite. Das Stichwort ist „Talentmanagement“, eine

Disziplin, mit der wir uns in der Beratung intensiv auseinandersetzen, um die Innovationsfähigkeit in der globalen Wissensgesellschaft weiter ausbauen zu können.

Stichwort Asien: Europa befindet sich derzeit in einer Orientierungs- und Umbruchphase, die US-amerikanische Wirtschaft zeigt sich relativ robust, aber das langfristige Wachstum wird überwiegend in Asien stattfinden. Wir reagieren, indem wir den asiatischen Markt nicht weiter als reine Offshoreregion sehen, sondern unsere Präsenz ausbauen, um auch das lokale Beratungs- und IT-Geschäft zu entwickeln. Primär funktioniert dieser Weg über den Einsatz etablierter Lösungen in aufstrebende Märkte, sei es im Transport-, Logistik-, Energie- oder Finanzbereich.

LÜNENDONK: Warum erhöhen Unternehmen immer stärker ihre IT-Investitionen, obwohl die konjunkturellen Aussichten unsicherer und die Schwankungen im globalen Marktumfeld immer volatiler sind?

LAMPRECHT: Alle mir bekannten Themen und „Megatrends“ zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit sind IT-getrieben, und das branchenübergreifend: Big Data im analytischen Bereich, Cloud-Technologie im Betrieb, „As-a-Service“-Bereitstellungsverfahren, Mobility Solutions im Kundenmanagement. Zusätzlich entstehen massive Investitionen in die Datensicherheit. Diese Trends sind sowohl im Dienstleistungssektor, im öffentlichen Bereich als auch in der Produktion anzutreffen. Die Produktion steht für mich mit ihrer weiteren Vernetzung von der Zulieferung, der Logistik, der Materialwirtschaft bis hin zu den After-Sales-Prozessen



unter dem Stichwort Industrie 4.0 auf der Skala ganz oben. In der Finanzdienstleistungsbranche kommt hinzu, dass die IT-Budgets zum Teil erhöht werden müssen, um den zusätzlichen regulatorischen Anforderungen zu genügen, die entsprechende Implikationen auf die IT haben oder aber um einfach die Komplexität der Systeme zu beherrschen, die zum Beispiel durch anorganisches Wachstum entstanden ist.

LÜNENDONK: Stichwort digitale Transformation: Unternehmen berichten immer wieder davon, dass sie für viele der neuen Aufgaben keine passenden Mitarbeiter finden. Gerade an der Schnittkante zwischen fachlichen Anforderungen und der Umsetzung von Fachthemen in die IT-Prozesse klafft eine gewisse Lücke. Wie unterstützen Sie Unternehmen konkret bei diesen Herausforderungen?

LAMPRECHT: Tatsächlich weicht unser Vorgehen heute nicht wesentlich davon ab, was wir in den letzten Jahrzehnten gemacht haben. Für mich ist das keine explizite Frage der digitalen Transformation. Vielmehr haben sich die Werkzeuge, Methoden und Verfahren deutlich weiterentwickelt. Das aufwendige und eher langatmige Wasserfallmodell ist infrage gestellt. Aber vom Grundsatz her haben wir uns immer auf diese Schnittstelle konzentriert und so Wachstum ermöglicht. Seit jeher steht die tief gehende Fachlichkeit in unseren Kernbranchen im Vordergrund. Wir haben uns daher nie als reinen IT-Dienstleister gesehen, sondern unser Augenmerk frühzeitig auf die Optimierung von Prozessen, die Entwicklung von Anwendungen und die Integration von Lösungen gelegt – jedoch weit operativer als herkömmliche Managementberater. Daher sehen wir uns durchaus als Vorreiter in Transformationsfragestellungen, von der Innovation im Business bis zum Betrieb der Anwendungslandschaften. Durch das Projekt- und Beratungsgeschäft besteht die Möglichkeit, die gesuchten Mitarbeiter und Experten, die eben diese Schnittstelle managen können und die Sprache beider Welten (Fachthemen und IT) beherrschen, mit unterschiedlichen Unternehmen zu teilen.

LÜNENDONK: Sopra Steria Consulting hat sich mit einem breiten Spektrum an Dienstleistungen zu einem Gesamtdienstleister entwickelt, der die Fach- und die IT-Perspektive vereint und entsprechende Einzelthemen miteinander kombiniert. Lünendonk spricht hier von Business Innovation/Transformation Partnern, die eine immer höhere Bedeutung im Sourcingprozess der Kunden erfahren. Warum ist das BITP-Dienstleistungskonzept aus Sicht Ihrer Kunden so wichtig?

LAMPRECHT: Mir sind kaum Themen bekannt, die nicht in einer IT-basierten Umsetzung münden und Time-to-Market ist ein Schlüsselfaktor dafür. Das langwierige Übersetzen modellhafter Konzepte und deren Operationalisierung, die Überführung in Fach- und Systemkonzepte, die Umsetzung, der Betrieb – all das ist mit einem mehrfachen Anbieterwechsel weder zeitgemäß noch produktiv. Unsere Kunden brauchen verlässliche und ganzheitliche Lösungen. Die Aufgabenstellungen kommen primär von der Fachabteilung, was bedeutet, dass wir die „ganze Reise“ nachvollziehbar und erprobt aufzeigen müssen, um auf Augenhöhe zu agieren. Zudem gibt es eine Vielzahl von Anforderungen, die in direkter Abhängigkeit zueinander stehen. Dem kann nur mit einer integrierten Facharchitektur und einer Gesamtsicht auf die IT-Landschaft inklusive der relevanten Betriebszenarien begegnet werden.

LÜNENDONK: Können Sie Beispiele nennen?

LAMPRECHT: Die tief gehende Fachlichkeit gepaart mit einer umfassenden Technologieexpertise wird uns von all unseren Kunden, gleich welcher Branche, immer wieder als Mehrwert testiert. Nehmen wir den Energieversorgungsmarkt: Festpreisprodukte mit Rabatten und für spezifische Kampagnen, Tranchenprodukte mit Mehr- und Mindermengenabrechnung oder segmentspezifische Angebote erfordern flexible und modulare Lösungen für Produktentwicklung, Kalkulation und die entsprechende Integri-



on in die Vertriebs- und Kundenserviceprozesse sowie in die jeweilige B2B- und B2C-Systemwelt. Für die Herausforderung der Abrechnung komplexer Produkte hat Sopra Steria Consulting eine hocheffiziente Lösung gebaut. Dafür ist nicht nur Technologie-Know-how erforderlich, sondern eben auch in hohem Maße das Verständnis für die Geschäftsprozesse der Stromversorger.

Oder auch der Finanzdienstleistungssektor: Sopra Steria Consulting unterstützt Banken und Sparkassen zum Beispiel dabei, die komplexen Abläufe und das verflochtene Reporting an Behörden und Kunden effizient zu organisieren. Unsere Berater übernehmen die fachliche und technische Integration von Standardlösungen in die vorhandenen Banksysteme sowie bei Bedarf den IT-Betrieb in Form von Managed Services.

LÜNENDONK: Gibt es Themen und Branchenanforderungen, bei denen das BITP-Konzept besonders großen Mehrwert schafft im Vergleich zu Einzeldienstleistungen?

LAMPRECHT: Unsere Kunden schätzen den ganzheitlichen Ansatz von Sopra Steria Consulting. Nur so können Reibungsverluste, die durch eine Vielzahl von Anbietern und Insellösungen entstehen, minimiert und deutliche Steigerungen in der Effizienz und Produktivität der Lösung gewährleistet werden. Anforderungen oder Treiber für einen größeren Mehrwert des BITP-Konzepts können die potenzielle Anzahl an Einzelleistungen sein oder der Grad der Individualität der Dienstleistung oder die Vielzahl an internen und externen Anforderungen an die Ausgestaltung der (Dienst-)Leistungen sowie die Notwendigkeit zur Stabilität, zum Beispiel von Systemen. Gerade die beiden letztgenannten Punkte, also die Vielzahl regulatorischer Anforderungen bei gleichzeitiger Notwendigkeit der Verlässlichkeit der Systeme, sind insbesondere in der Finanzdienstleistungsbranche gegeben. Hier kann das Konzept des BITP möglicherweise seine größten komparativen Vorteile erzeugen.

LÜNENDONK: Und wo würden Sie Ihren Kunden eher einen Einzelansatz empfehlen?

LAMPRECHT: Wenn die Lösung reine Managementberatung mit Spezialkompetenz erfordert, kann ich mir einen Einzelansatz vorstellen. Dies können sowohl eine Strategieentwicklung und Markteinführung, M&A-Prozesse, Corporate Finance, die Technologieberatung in speziellen IT-Architekturfragen oder auch der reine Rechenzentrumsbetrieb sein. Letztlich ist ein Einzelansatz eher dann möglich, wenn weniger Komplexität der Schnittstellen gegeben ist.

LÜNENDONK: Kommen wir noch einmal auf die Vernetzung von unterschiedlichen Fach- und IT-Themen zurück. Wo haben Sie in den letzten Jahren eine besonders starke Vernetzung von Themen beobachtet?

LAMPRECHT: Die Vernetzung von Fach- und IT-Themen ist praktisch aus keinem Bereich mehr wegzu-denken. Die aktuellen Rahmenbedingungen im Bankenumfeld beispielsweise erzwingen die Transformation der Geschäftsprozesse und IT-Systeme. Der zunehmende Kampf um Kunden und Marktanteile und die harten Vorgaben der Aufsicht haben ein Umdenken der Branche in Gang gebracht, um Kosteneffizienz und die flexible und individuelle Abwicklung von Geschäftsprozessen in Einklang zu bringen. Die Lösung ist eine differenzierte Betrachtung von Front- und Back-End: Indem Finanzdienstleister sich im Front-End durch Eigenentwicklungen differenzieren und im Back-End mit Standardsoftware Kosten reduzieren, gelingt ihnen der Spagat bei der IT-Modernisierung.

Oder denken wir an das E-Government-Gesetz. Die öffentliche Verwaltung kann heute papierbasierte Formulare samt Unterschriftsfeld rechtsverbindlich elektronisch entgegennehmen und versenden. Verwaltungsvorgänge laufen durch die elektronische Übermittlung schneller ab, das Abtippen von Schriftstücken entfällt. In der öffentlichen Verwaltung sind nun Ideen gefragt, um diesen Gestaltungsspielraum optimal zu



nutzen und ihren digitalen Service für Bürger und Unternehmen auszubauen.

LÜNENDONK: Zum Schluss noch die Frage nach der Zukunft des Beratungs- und IT-Markts.

LAMPRECHT: Der Markt hat sich noch nie so schnell gewandelt wie jetzt. Strategie- und Managementberater versuchen daher in die operativen Bereiche vorzudringen, um nicht in ihrer Nische gefangen zu sein und mögliches Geschäftspotenzial aus der Hand zu geben.

Vor allem die großen Player am Markt haben es darauf angesetzt, anorganisch zu wachsen und weit in die IT vorzustoßen. IT-Dienstleister hingegen versuchen sich fachlich zu verstärken, um früher im „Geschehen“ zu sein als bisher. All das deckt sich mit meiner These und belegt die starke Nachfrage des integrierten B2P-Lösungsansatzes. In der Konsequenz wird der Wettbewerb härter, wobei davon ausgegangen werden kann, dass der Gesamtmarkt für integrierte Beratungs- und IT-Dienstleistungen wachsen wird.



UNTERNEHMENSPROFIL



Sopra Steria Consulting

Sopra Steria Consulting zählt heute zu den Top 10 der Business Transformation Partner in Deutschland. Als ein führender europäischer Anbieter für digitale Transformation bietet Sopra Steria mit 35.000 Mitarbeitern in über 20 Ländern eines der umfassendsten Angebotsportfolios für End-to-End-Services am Markt: Beratung, Systemintegration, Softwareentwicklung und Business Process Services. Unternehmen und Behörden vertrauen auf die Expertise von Sopra Steria, komplexe Transformationsvorhaben, die geschäftskritische Herausforderungen adressieren, erfolgreich umzusetzen. Im Zusammenspiel von Qualität, Leistung, Mehrwert und Innovation befähigt Sopra Steria seine Kunden, Informationstechnologien optimal zu nutzen.

KONTAKT

Sopra Steria Consulting

Birgit Eckmüller

Director Communications & Marketing

Telefon: +49 40 22703-0

E-Mail: birgit.eckmueller@soprasteria.com

Internet: www.soprasteria.de



Lünendonk GmbH

Die Lünendonk GmbH, Gesellschaft für Information und Kommunikation (Kaufbeuren), untersucht und berät europaweit Unternehmen aus der Informationstechnik-, Beratungs- und Dienstleistungsbranche. Mit dem Konzept Kompetenz³ 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 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 GmbH –
Gesellschaft für Information und Kommunikation
Thomas Lünendonk
Anschrift: Ringweg 23, 87600 Kaufbeuren
Telefon: +49 8341 96636-0 Telefax: +49 8341 96636-66
E-Mail: luenendonk@luendonk.de
Internet: www.luenendonk.de



ÜBER LÜNENDONK

Seit 1983 ist die Lünendonk GmbH spezialisiert auf systematische Marktforschung, Branchen- und Unternehmensanalysen sowie Marktberatung für Informations-technik-, Beratungs- und weitere hochqualifizierte Dienstleistungsunternehmen. 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 GmbH zum „Strategic Data Research“ (SDR). In Verbindung mit den Leistungen in den Portfolio-Elementen „Strategic Roadmap Requirements“ (SRR) und „Strategic Transformation Services“ (STS) ist die Lünendonk 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.

Managementberatung

Informations- und
Kommunikations-Technik

Wirtschaftsprüfung /
Steuerberatung

Technologie-Beratung /
Engineering Services

Zeitarbeit /
Personaldienstleistungen

Facility Management /
Industrieservice

LÜNENDONK GMBH
Ringweg 23
87600 Kaufbeuren
Telefon: +49 8341 96636-0
Telefax: +49 8341 96636-66
E-Mail: info@lunenendok.de
Internet: <http://www.lunenendok.de>

Erfahren Sie mehr unter
www.lunenendok.de

Copyright © 2014 Lünendonk GmbH, Kaufbeuren
Alle Rechte vorbehalten



