LÜNENDONK

Lünendonk®-Studie

Managed Services – Der Weg in die Transformation und aus dem Fachkräftemangel

Strategische Relevanz in Zeiten des Digitalisierungsdrucks

Eine Studie von Lünendonk & Hossenfelder in Zusammenarbeit mit

Deloitte. EY Shape the future with confidence KPMG protiviti® Global Business Consulting pwc

Inhaltsverzeichnis

VORWORT 3
MANAGEMENT SUMMARY 5
METHODIK 6

TRANSFORMATIONSZIELE UND FORTSCHRITTE BEI DER DIGITALEN TRANSFORMATION 8
RELEVANZ VON MANAGED SERVICES UND TREIBER FÜR DIE ERHÖHTE NACHFRAGE 14
POTENZIAL VON MANAGED SERVICES IN UNTERNEHMENSBEREICHEN UND FUNKTIONEN 20
NEXT GENERATION MANAGED SERVICES: ERWARTUNGEN, ANFORDERUNGEN UND VORTEILE . . . 24
VERTRAGSFORMEN FÜR MANAGED SERVICES 29

FAZIT & AUSBLICK 31
NACHWORT 33

MANAGED SERVICES IN DER PRAXIS – BEITRÄGE DER STUDIENPARTNER 34
Wie Managed Services die Transformation beschleunigen 35
Managed Services als Beschleuniger der Transformation: Chancen, Herausforderungen und strategische Vorteile 40
Die zunehmende Differenzierung und Spezialisierung von Services 44
Managed Services im Aufwind: Effizienzsteigerung durch smarte Auslagerung 49
Aspekte eines Managed Service TOM: Effizientes Schnittstellenmanagement, SLA- und Qualitätsmanagement 54
UNTERNEHMENSPROFILE 58
LIZENZ- UND STUDIENINFORMATION 63

Die Nutzung dieser Marktforschungsstudie durch KI-Systeme gemäß Art. 3 Nr. 1 Verordnung (EU) 2024/1689 erfordert die ausdrückliche Zustimmung der Lünendonk & Hossenfelder GmbH. Das Eingeben, Hochladen oder Verwenden der Inhalte für KI-Training oder automatisierte IT-Anwendungen ist strikt untersagt.

Vorwort



Mario Zillmann
Partner

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

die digitale Transformation schreitet in Deutschland viel zu langsam voran – darüber herrscht mittlerweile weitgehender Konsens. Während digitale Innovationen fast ausschließlich aus den USA oder China kommen, verlieren europäische und speziell deutsche Unternehmen kontinuierlich an Innovations- und Wettbewerbsstärke. Besonders deutlich wird dieses Problem, wenn man die Investitionen in die Digitalisierung der letzten Jahre den erzielten Fortschritten gegenüberstellt. So steigen die Ausgaben für Digitalisierung und IT laut Lünendonk-Analysen seit Jahren kontinuierlich an, während gleichzeitig der Standort Deutschland im internationalen Vergleich an Boden verliert.

Die Ursachen für diesen Zustand sind ebenso vielschichtig wie komplex. Allerdings müssen Unternehmen sich die Frage stellen, ob sie bei der Umsetzung der digitalen Transformation sowie im Sourcing immer die richtigen Strategien verfolgen. So werden Geschäftsprozesse und IT-Systeme bei der Einführung von Digitalisierungslösungen häufig nicht integriert als Ende-zu-Ende-Gesamtsystem betrachtet und auch externe Consulting- und IT-Dienstleister, die bei der Umsetzung von Digitalisierungs- und IT-Projekten eine wesentliche Rolle spielen, werden hinsichtlich der Zusammenarbeitsmodelle nicht immer optimal gesteuert.

Tatsächlich wird bislang der Großteil der Digitalisierungs- und IT-Projekte durch klassische Vertragsmodelle wie Festpreis oder Time and Material umgesetzt, die zwar für die Entwicklung und Einführung von IT-Lösungen gut geeignet sind. Sie sind jedoch weniger geeignet, um komplette Prozesse durch digitale Technologien zu verändern und signifikante Effizienz-, Kosten- und Qualitätseffekte zu erzielen, da am Ende häufig digitale Insellösungen übrig bleiben, die selten auf die konkreten Business-Anforderungen ausgerichtet sind.

Neue Konzepte und Zusammenarbeitsmodelle sind gefragt – insbesondere Managed Services. Gleichzeitig steigt der Bedarf an Dienstleistungspartnern, mit denen Unternehmen ihre Transformationsprogramme umsetzen können und die in der Lage sind, digitale Innovationen zu entwickeln und ihre Kunden bei der digitalen Transformation partnerschaftlich zu begleiten. Vor allem Managed Service Provider werden zunehmend als wichtige Innovations- und Transformationstreiber gesehen, von denen verstärkt der Transfer von Technologie ins Business erwartet wird.

Managed Services – Der Weg in die Transformation und aus dem Fachkräftemangel

Grund genug für Lünendonk, der Frage nachzugehen, welche Rolle Managed Services in der digitalen Transformation spielen, welche Anforderungen Unternehmen und Organisationen an Managed Service Provider stellen und wie sich Organisationen für die anstehenden Veränderungen positionieren.

Die vorliegende Studie kann von Lünendonk kostenfrei zur Verfügung gestellt werden, da sie von fünf Dienstleistern unterstützt wurde: Deloitte, EY, KPMG, Protiviti und PwC.

Wir wünschen Ihnen eine interessante und aufschlussreiche Lektüre!

Herzliche Grüße

Mario Zillmann

Management Summary

Top-3 Herausforderungen für Unternehmen

Digitale Transformation

Stärkung der Resilienz

Mangel an Fachkräften

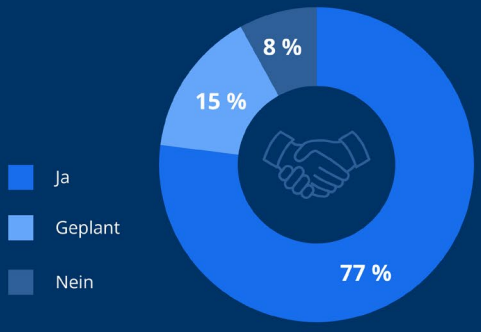
Drei von vier Unternehmen optimieren innerhalb ihrer Silogrenzen, scheitern jedoch am Aufbau übergreifender digitaler Ende-zu-Ende-Lösungen.

Steigende Relevanz von Managed Services mit Blick auf ...

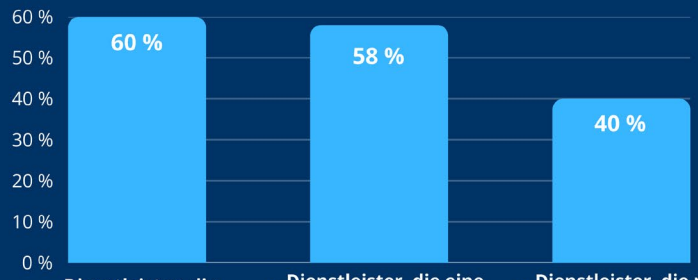
68 % **... strategische Kernprozesse**

67 % **... Unterstützungsprozesse /Commodity-Prozesse**

Drei Viertel der Unternehmen arbeiten aktuell zur Auslagerung von Prozessen mit einem oder mehreren Managed Service Providern zusammen.



Wenn Ihr Unternehmen künftig Managed Services am Markt ausschreibt, beziehen sich die Ausschreibungen dann auf ...



... Dienstleister, die temporär spezielle Fach-Skills und Rollen bereitstellen?

... Dienstleister, die eine Gesamtverantwortung sowohl für den Betrieb und Weiterentwicklung der Geschäftsprozesse als auch die unterstützenden IT-Systeme haben?

... Dienstleister, die nur für den Betrieb und die Weiterentwicklung der IT-Systeme verantwortlich sind?

DIESE THEMEN FORCIEREN KÜNFTIG EINEN ERHÖHTEN BEDARF AN MANAGED SERVICES

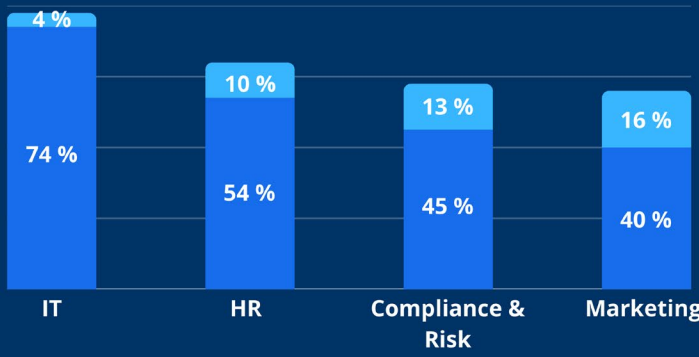
IT-Security

Ressourcenmangel

Regulatorik

Backlogs

Datenmanagement & Automatisierung



Welche Unternehmensfunktion zeigen das größte Potenzial für den Einsatz von Managed Services?

genutzt und weiteres Potenzial

nicht genutzt, aber Potenzial

Methodik

Für die vorliegende Lünendonk-Studie wurden 101 Führungskräfte aus Großunternehmen und Konzernen telefonisch befragt. Bei der Auswahl der Interviewpartner wurde auf ein breites Abbild aller relevanten Funktionen geachtet. Jeweils ein Viertel der Interviewpartner sind Leiter verschiedener Fachbereiche, CIOs/IT-Leiter sowie Einkaufsverantwortliche – insbesondere für den Einkauf von Beratungs- und IT-Dienstleistungen.

Die Interviews fanden im Zeitraum zwischen Oktober 2024 und Januar 2025 statt. Die befragten Unternehmen sind in unterschiedlichen Branchen tätig, wobei die meisten Studienteilnehmenden aus der Industrie sowie dem Finanzdienstleistungssektor stammen.

Befragt wurden Großunternehmen und Konzerne mit einem Umsatz von mindestens 500 Millionen Euro. 85 Prozent der befragten Unternehmen erwirtschaften mehr als eine Milliarde Euro Umsatz, wobei ein Drittel (36 %) zwischen einer und fünf Milliarden Euro Umsatz erzielt, 23 Prozent zwischen fünf und zehn Milliarden Euro und 26 Prozent erwirtschaften mehr als zehn Milliarden Euro Umsatz.

Hinsichtlich der Eigentümerstruktur sind 56 Prozent der befragten Unternehmen inhabergeführt, 36 Prozent börsennotiert und acht Prozent im Besitz von Private Equity.

SAMPLE DER BEFRAGTEN STUDIENTEILNEHMENDEN

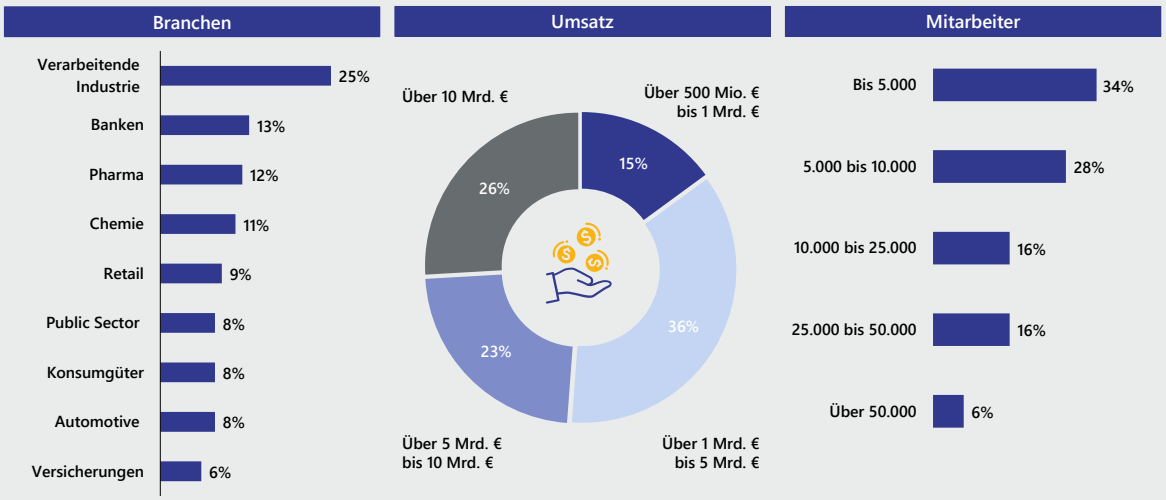


Abb. 1: Branche; Umsatz; Mitarbeiter; alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 100; n = 94 (Mitarbeiter)

SAMPLE UND METHODIK

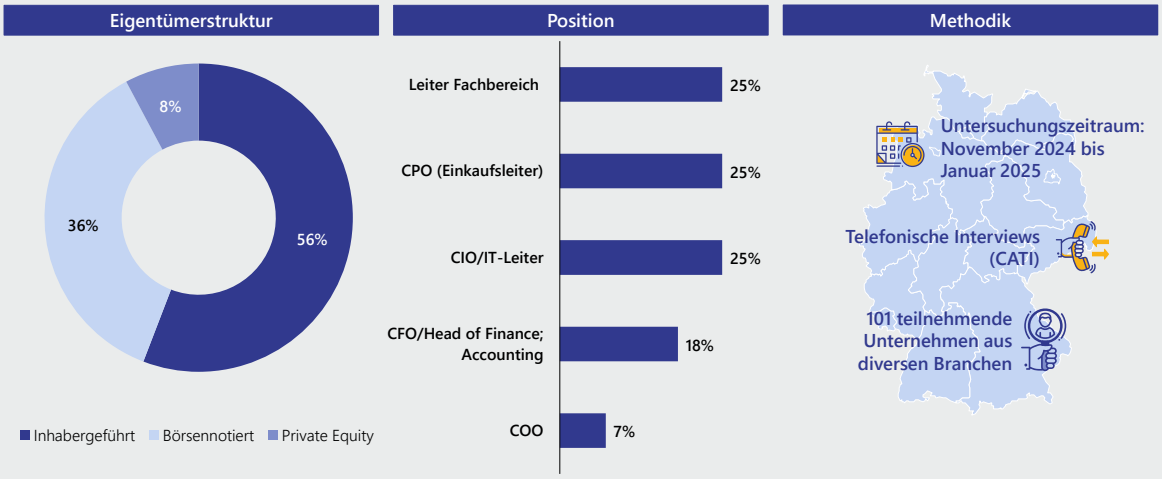


Abb. 2: Eigentümerstruktur; Position; alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 77 (Eigentümerstruktur); n = 101 (Position)

Transformationsziele und Fortschritte bei der digitalen Transformation

Das Jahr 2025 steht ganz im Zeichen tiefgreifender technologischer und strategischer Transformationen. Vor allem die nächste Welle der digitalen Transformation, getrieben durch rasante Fortschritte in Bereichen wie der Künstlichen Intelligenz (KI), wird die Unternehmen vor neue Herausforderungen stellen. Gleichzeitig wünschen sich viele Unternehmen, dass sich die in den letzten Jahren getätigten Investitionen in die digitale Transformation endlich auszahlen. Diverse Studien zeigen bereits, dass Deutschland in puncto digitale Wettbewerbsfähigkeit immer weiter zurückfällt.

DIGITALISIERUNG HÄLT UNTERNEHMEN NACH WIE VOR IN ATEM

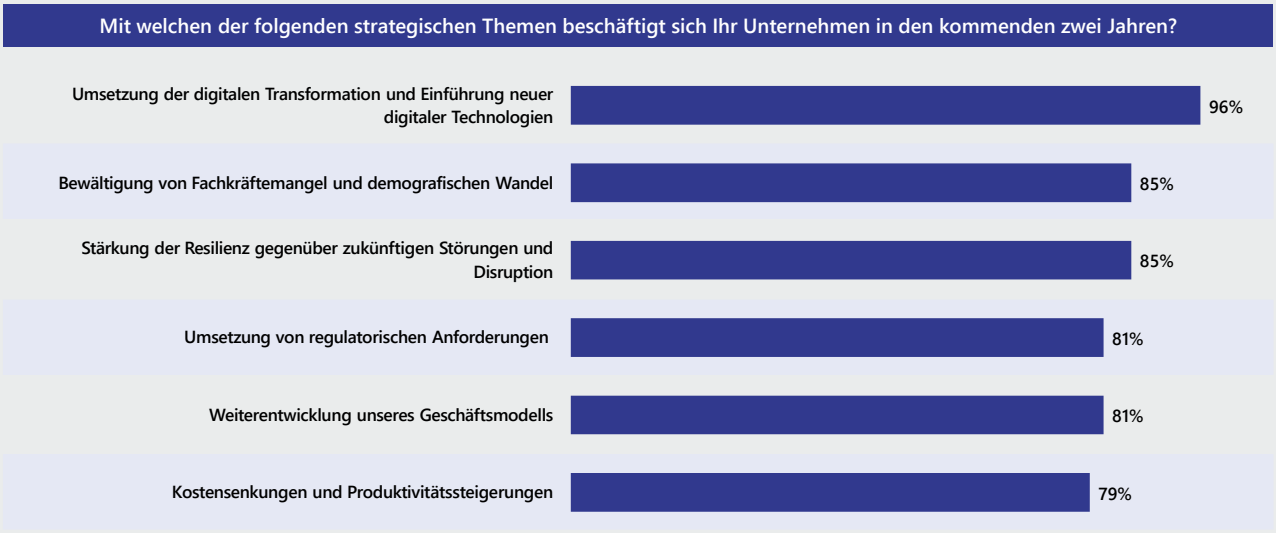


Abb. 3: Mit welchen der folgenden strategischen Themen beschäftigt sich Ihr Unternehmen in den kommenden zwei Jahren?; Skala von 1 = „gar nicht“ bis 4 = „sehr stark“; alle Teilnehmer; dargestellte Antworten beziehen sich auf „eher stark“ und „sehr stark“; n = 95

Auf die Frage, welche strategischen Themen die befragten Unternehmen in den kommenden zwei bis drei Jahren beschäftigen werden, nannten erwartungsgemäß 96 Prozent die **Umsetzung der digitalen Transformation** sowie die Einführung neuer digitaler Technologien.

Ein weiteres dominierendes Thema ist der demografische Wandel und der damit einhergehende schleichende Verlust von Fachwissen. 85 Prozent der befragten Unternehmen sehen hier eines der wichtigsten Handlungsfelder. Die zentrale Frage für die kommenden Jahre lautet daher: Wie können digitale Technologien, neue Sourcing-Modelle und neue Zusammenarbeitsmodelle mit externen Beratungs- und IT-Dienstleistern dazu beitragen, den Fachkräftemangel zu kompensieren und gleichzeitig den reibungslosen Betrieb der Geschäftsprozesse langfristig zu sichern?

RESILIENZ UND NEUE GESCHÄFTSMODELLE

Darüber hinaus wollen sich die befragten Unternehmen in den kommenden Jahren widerstandsfähiger gegen potenzielle Störungen ihrer Geschäftsmodelle und Lieferketten sowie gegenüber (technologischen) Disruptionen aufstellen – dies bestätigen 85 Prozent der Befragten. Angesichts der aktuellen massiven geopolitischen Veränderungen sowie der technologischen Entwicklungen in den Bereichen KI und Robotik sind Investitionen in die Wettbewerbsfähigkeit und den Aufbau von Resilienz von essenzieller Bedeutung.

In diesem Kontext geben acht von zehn Unternehmen (80 %) an, ihre Geschäftsmodelle weiterentwickeln zu wollen. Dieser Aspekt steht in direktem Zusammenhang mit der Einführung und Investitionen in digitale Technologien. Digitale Vertriebskanäle können neue Einnahmequellen erschließen: Beispielsweise setzen Unternehmen verstärkt auf Digital Commerce, personalisiertes Marketing sowie KI-gestützte Systeme zur Optimierung von Lieferketten, Senkung von Kosten und Verbesserung der Kundenzufriedenheit.

Darüber hinaus spielen sowohl die Umsetzung regulatorischer Anforderungen (81 %) als auch die Ergreifung von Maßnahmen zur Kostensenkung und Produktivitätssteigerung (79 %) eine zentrale Rolle in der strategischen Ausrichtung der Unternehmen. Ein Blick in die einzelnen Branchen zeigt, dass die Kostensenkung insbesondere in den befragten Unternehmen aus den Branchen Automotive, Chemie, Konsumgüterindustrie und Handel eine hohe strategische Relevanz hat.

KEINE GUTEN VORAUSSETZUNGEN FÜR DIE ZUKUNFT: MASSNAHMEN ZUR DIGITALEN TRANSFORMATION ERZIELTEN BISHER NUR WENIG WIRKUNG

Wirklich optimistisch können die befragten Unternehmen allerdings nicht sein. So zeigen die Befragungsergebnisse, dass viele der befragten Unternehmen in den vergangenen Jahren bei der Umsetzung ihrer strategischen Ziele – zumindest in Bezug auf die digitale Transformation – noch nicht entscheidend vorangekommen sind.

36 Prozent der Befragten gaben an, dass in ihrem Unternehmen die Investitionen in die Digitalisierung noch nicht in vollem Umfang den erhofften Nutzen erzielen. Insbesondere in den untersuchten börsennotierten Konzernen ist dies mit 48 Prozent überdurchschnittlich häufig der Fall. Vor dem Hintergrund der massiven Investitionen in die Digitalisierung in den letzten Jahren sowie der gestarteten Programme zur digitalen Transformation ist dies ein alarmierendes Ergebnis und deutet auf Defizite bei der Umsetzung funktionsübergreifender Digitalisierungsprogramme hin. In zahlreichen Gesprächen im Rahmen dieser Studie wurde deutlich, dass digitale Technologien in der Vergangenheit überwiegend aus einer IT-zentrierten Perspektive konzipiert und implementiert wurden – die spezifischen Anforderungen der Fachbereiche wurden häufig nicht ausreichend berücksichtigt. Ein häufig genannter Grund hierfür ist ein vorherrschendes und schwer aufzubrechendes Silodenken in vielen Funktionen und eine entsprechend geringe Veränderungsbereitschaft.

Doch der internationale Wettbewerb wartet nicht. Die nächste Welle der digitalen Transformation betrifft bereits die intelligente Automatisierung ganzer Prozessketten sowie die Digitalisierung von Produkten und Geschäftsmodellen. Ziel ist die vollständige Durchdringung der gesamten Wertschöpfungskette mit digitalen Technologien.

Viele der befragten Unternehmen im deutschsprachigen Raum sind darauf jedoch noch nicht optimal vorbereitet – insbesondere mit Blick auf ihre internen Strukturen und eine konsequente Veränderungsbereitschaft.

DAS ALTE LEID: DIGITALE TRANSFORMATION SCHEITERT AN DEN SILOGRENZEN

Tatsächlich geben 76 Prozent der Interviewpartner an, dass sie bei der digitalen Transformation scheitern, weil es ihnen nicht gelingt, effiziente digitale Ende-zu-Ende-Lösungen über Silogrenzen hinweg zu etablieren. Vor allem in den Branchen Automotive, Banken und der verarbeitenden Industrie ist der Anteil sogar noch deutlich höher. Digitalisierung findet in diesen Unternehmen also vor allem innerhalb funktionaler Silos statt und führt daher zwar häufig zu signifikanten Verbesserungen einzelner Geschäftsprozesse, aber deutlich seltener zu einer funktionsübergreifenden Digitalisierung. So sind immer mehr Transformationsthemen bereichsübergreifend (z. B. S/4HANA-Einführungen, Cyber Security Resilience, Digital Commerce) und erfordern aufgrund der hohen Bedeutung digitaler Technologien sowie der IT-Anbindung an die Datenbanken von Beginn an eine direkte Vernetzung der Fachbereiche mit der IT. Für eine wachsende Zahl von Transformationsvorhaben ist es daher Voraussetzung, dass sie nicht mehr traditionell in einzelnen Funktionssilos, sondern funktionsübergreifend geplant und umgesetzt werden. Die organisatorischen Veränderungen sind eine notwendige Konsequenz der digitalen Transformation, durch die sich die Rollen von Business und IT in grundlegender Weise wandeln müssen.

Managed Services – Der Weg in die Transformation und aus dem Fachkräftemangel

Der hohe Transformationsdruck, der aus der Digitalisierung resultiert, erfordert, dass die im operativen Geschäft benötigten digitalen Services auch in hoher Qualität und in kürzeren Zyklen bereitgestellt werden. Dies erfordert unter anderem eine Neuausrichtung der Softwareentwicklungseinheiten auf agile Arbeitsmethoden, interdisziplinäre Teams, Cloud-native Softwareentwicklung, DevOps und eine verstärkte Automatisierung durch Continuous Integration/Continuous Deployment (CI/CD). Zum einen, um die Taktzahl neuer Releases zu erhöhen, zum anderen, um die Qualität und Kundenzentrierung eines Softwareprodukts deutlich zu verbessern.

Allerdings scheitern viele Unternehmen an genau diesem Punkt. Daher ist sowohl der Bedarf an externen Dienstleistungspartnern enorm hoch als auch die Notwendigkeit, neue Formen der Auslagerung von Geschäftsprozessen an Managed Service Provider zu evaluieren, die für die Umsetzung der digitalen Transformation eines oder mehrerer Geschäftsprozesse (gemeinsam mit dem Kunden) verantwortlich sind. Es besteht dringender Änderungsbedarf, da unter den gegenwärtigen Bedingungen der Anteil der Unternehmen, bei denen sich die Investitionen in die Digitalisierung nicht amortisieren, in den nächsten Jahren voraussichtlich noch weiter steigen wird.

ANALOG ZUR DIGITALEN TRANSFORMATION KOMMT AUCH DIE STANDARDISIERUNG DER PROZESSE NUR SCHLEPPEND VORAN

Auch hinsichtlich der Standardisierung ihrer Prozesse sind die untersuchten Unternehmen noch nicht in einem Idealzustand und in den letzten Jahren zu langsam vorangekommen. 45 Prozent der Studienteilnehmenden beklagen, dass es in ihren Unternehmen noch eine Vielzahl ähnlicher Funktionen oder Prozesse gibt, die sich für eine stärkere Standardisierung und Zentralisierung eignen. Die Folge sind nicht nur aufwendige Workflows und Doppelarbeiten, die sich negativ auf die Produktivität auswirken.

57 Prozent der Befragten beklagen, dass sich die Mitarbeitenden in ihren Unternehmen noch zu stark mit nicht-wertschöpfenden Tätigkeiten außerhalb ihrer eigentlichen Kernaufgaben beschäftigen müssen. Zudem bescheinigen immerhin 24 Prozent der Teilnehmenden ihrem Unternehmen eine schlechte Arbeitgeberattraktivität (siehe Abbildung 5). Die fehlende Standardisierung behindert jedoch die dringend notwendigen Fortschritte bei der Automatisierung und Digitalisierung. Dies wiederum verhindert, dass Investitionen in die Digitalisierung nicht ihre volle Wirkung entfalten können. Als Erklärung für diesen Zustand wurde in vielen Gesprächen im Rahmen dieser Studie deutlich, dass es für das Management oft sehr schwierig ist, im laufenden Geschäft einen Perspektivwechsel vorzunehmen und Geschäftsprozesse neu aufzusetzen. Daher setzen Unternehmen zunehmend auf Software as a Service und Managed Services, um dringend benötigte Innovationen in die Geschäftsprozesse zu integrieren.

SILODENKEN NOCH ZU TIEF VERANKERT – END-TO-END-POTENZIALE WERDEN TROTZ INVESTITIONEN IN DIE DIGITALISIERUNG NICHT VOLLSTÄNDIG AUSGESCHÖPFT

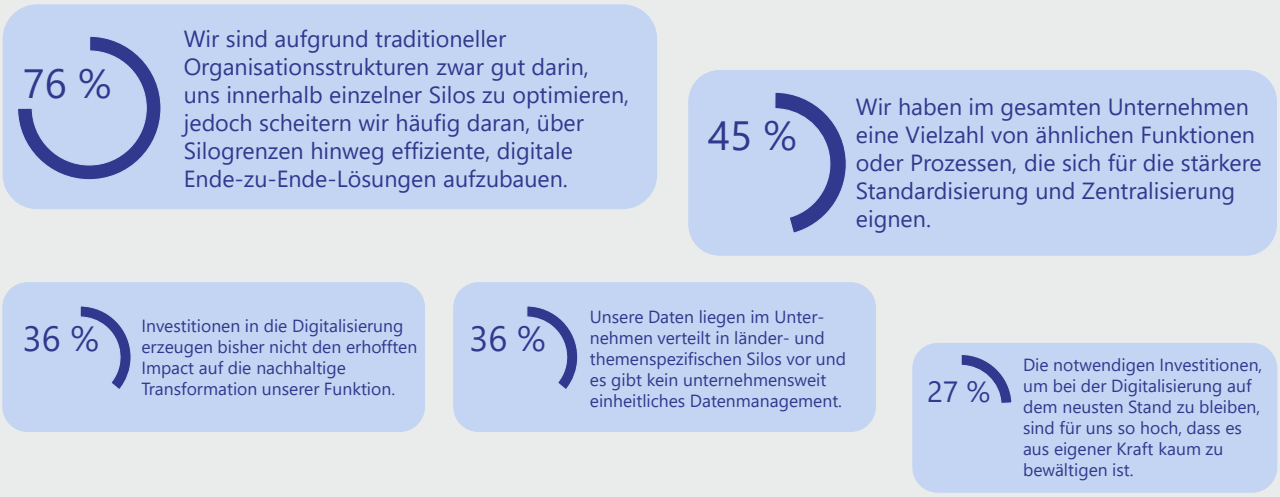


Abb. 4: Wie stehen Sie mit Blick auf Ihr Unternehmen und die oben genannten Ziele zu den folgenden Aussagen?; Skala von 1 = „stimme nicht zu" bis 4 = „stimme voll und ganz zu"; alle Teilnehmer; dargestellte Antworten beziehen sich auf „stimme eher zu" und „stimme voll und ganz zu"; n = 94

OHNE DATENQUALITÄT KEINE KI – OHNE KI KEINE DIGITALE TRANSFORMATION

Die Umsetzung der Digitalisierung, die Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle sowie die intelligente Automatisierung werden maßgeblich durch die Nutzung von Daten und Künstlicher Intelligenz gestaltet. Allerdings beklagen 36 Prozent der Befragten, dass sie über kein unternehmensweit einheitliches Datenmanagement verfügen. Diese Unternehmen sind also noch stark damit beschäftigt, ihre traditionellen Datensilos aufzulösen und Daten aus unterschiedlichen Quellen zusammenzuführen. Dies ist jedoch eine Grundvoraussetzung, um die von fast jedem zweiten Unternehmen bestätigten Potenziale zur Standardisierung und Zentralisierung gleichartiger Funktionen und Prozesse ausschöpfen zu können.

Auch für die angestrebten Transformationsziele – insbesondere im Hinblick auf Automatisierung und digitale Geschäftsmodelle – ist eine solide Datenbasis eine zentrale Voraussetzung. Sie ist auch notwendig, um die Produktivität zu steigern und Mitarbeitende von aufwendigen Routinetätigkeiten zu entlasten. Dies erfordert unter anderem eine schnittstellenoffene und skalierbare IT-Landschaft, die einen systemübergreifenden Datenaustausch ermöglicht, sowie dezentrale Datenarchitekturen, die eine schnelle Integration spezifischer Daten in einzelne Fachlösungen erlauben.

Managed Services – Der Weg in die Transformation und aus dem Fachkräftemangel

SOWOHL DIE SUCHE NACH EXPERTEN ALS AUCH DIE LANGFRISTIGE TALENTBINDUNG FORDERN UNTERNEHMEN HERAUS

Welche der folgenden Aussagen zur Personalsituation treffen auf Ihr Unternehmen zu?

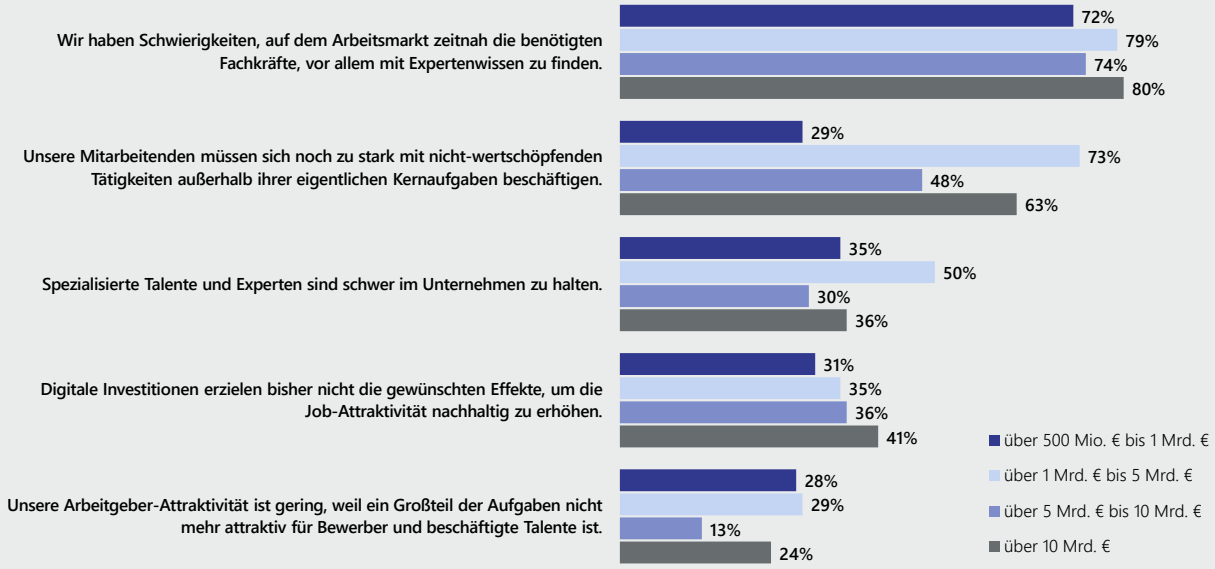


Abb. 5: Welche der folgenden Aussagen zur Personalsituation treffen auf Ihr Unternehmen zu?; Skala von 1 = „stimme nicht zu" bis 4 = „stimme voll und ganz zu"; alle Teilnehmer; dargestellte Antworten beziehen sich auf „stimme eher zu" und „stimme voll und ganz zu"; n = 93 (über 500 Mio. € bis 1 Mrd. €: n = 14; über 1 Mrd. € bis 5 Mrd. €: n = 34; über 5 Mrd. € bis 10 Mrd. €: n = 23; über 10 Mrd. €: n = 25)

Relevanz von Managed Services und Treiber für die erhöhte Nachfrage

Die Ergebnisse des ersten Kapitels haben deutlich gezeigt: Die bisherigen Strategien zur Umsetzung der digitalen Transformation haben in den untersuchten Unternehmen trotz erheblicher Investitionen nur zu vergleichsweise geringen Fortschritten geführt. Gleiches gilt für die klassischen Zusammenarbeitsmodelle mit externen Beratungs- und IT-Dienstleistern. Wie die folgenden Kapitel zeigen, wächst daher der Bedarf an veränderten und neu konzipierten Modellen der Zusammenarbeit mit externen Consulting- und IT-Dienstleistern.

ANFORDERUNGEN DER DIGITALEN TRANSFORMATION SOWIE FACHKRÄFTE-MANGEL FORCIEREN NEUE GENERATION VON MANAGED SERVICES

Seit einigen Jahren beobachtet Lünendonk am Markt, dass immer mehr Unternehmen die Notwendigkeit sehen, ihre bestehenden Auslagerungs- und Managed-Services-Verträge zu überprüfen und neu zu überdenken. Traditionelle, starre Vertragsmodelle mit Consulting- und IT-Dienstleistern, die primär auf Kostenreduktion und klar definierte Service Level Agreements ausgerichtet und damit wenig flexibel sind, werden den sich wandelnden Kundenanforderungen immer häufiger nicht mehr gerecht. Dies gilt insbesondere für viele Outsourcing und Managed-Services-Verträge.

Gleichzeitig stehen Unternehmen unter erheblichem Transformationsdruck und vor der Herausforderung, Innovationen voranzutreiben, ihre IT-Landschaft zu modernisieren und die digitale Transformation weiter zu gestalten. Außerdem gilt es, globale regulatorische sowie steuerrechtliche Anforderungen im laufenden Prozessbetrieb zu erfüllen. Vor diesem Hintergrund gewinnen Managed Services wieder stärker an Relevanz – unter anderem, weil sie Unternehmen dabei unterstützen, die im Zuge der zunehmenden Cloud-Nutzung steigenden Anforderungen an IT-Security, Regulatorik, Verfügbarkeit und Performance zu erfüllen.

MANAGED SERVICES SCHLIESSEN DIE LÜCKE ZWISCHEN DIGITALISIERUNGS-RÜCKSTAND UND FACHKRÄFTEMANGEL

Um ein besseres Verständnis für den Begriff „Managed Services“ zu erhalten, wurden die Interviewpartner um eine Definition gebeten. Für jeweils 72 Prozent sind Managed Services sowohl die Übernahme wiederkehrender Leistungen durch externes Personal (Workforce) als auch die Auslagerung kompletter Prozesse an Managed Service Provider.

Managed Services – Der Weg in die Transformation und aus dem Fachkräftemangel

Darüber hinaus fällt für 61 Prozent der Befragten auch das Outtasking, also die selektive Auslagerung einzelner Aufgaben, unter die Definition von Managed Services. Die Auslagerung mehrerer Prozesse oder gar ganzer Abteilungen an einen Managed Service Provider wird hingegen nur von 36 Prozent der Befragten als geeignet für Managed Services angesehen. Interessanterweise betrachten 56 Prozent der befragten CFOs die Auslagerung ganzer Abteilungen oder mehrerer Prozesse als wesentlichen Bestandteil von Managed Services.

MANAGED SERVICES ERSTRECKEN SICH VON WIEDERKEHRENDEN TÄTIGKEITEN BIS ZUR AUSLAGERUNG VON END-TO-END-PROZESSEN

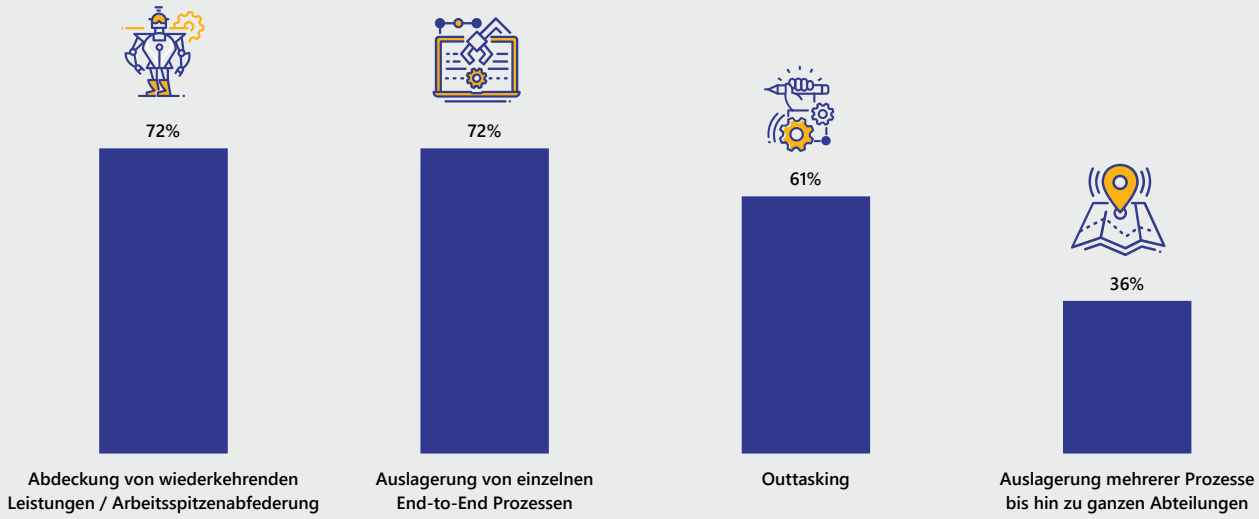


Abb. 6: Welche der folgenden Leistungsarten gehören für Sie zum Dienstleistungsmodell „Managed Services"?; Mehrfachantwort; alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 97

ERFAHRUNGEN MIT MANAGED SERVICES

Managed Services haben eine lange Tradition – vor allem in der IT sowie bei der Verwaltung externer Workforce. Wenig überraschend hat die Mehrheit der befragten Unternehmen bereits Erfahrungen mit Managed Services gesammelt.

Die untersuchten Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als einer Milliarde Euro nutzen etwas häufiger Managed Services als Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 500 Millionen Euro und einer Milliarde Euro. Der überwiegende Teil der Befragten, die bisher noch keine Managed Services nutzen, plant jedoch deren zukünftige Implementierung.

DREI VON VIER UNTERNEHMEN ARBEITEN BEREITS MIT MANAGED SERVICE PROVIDERN ZUSAMMEN

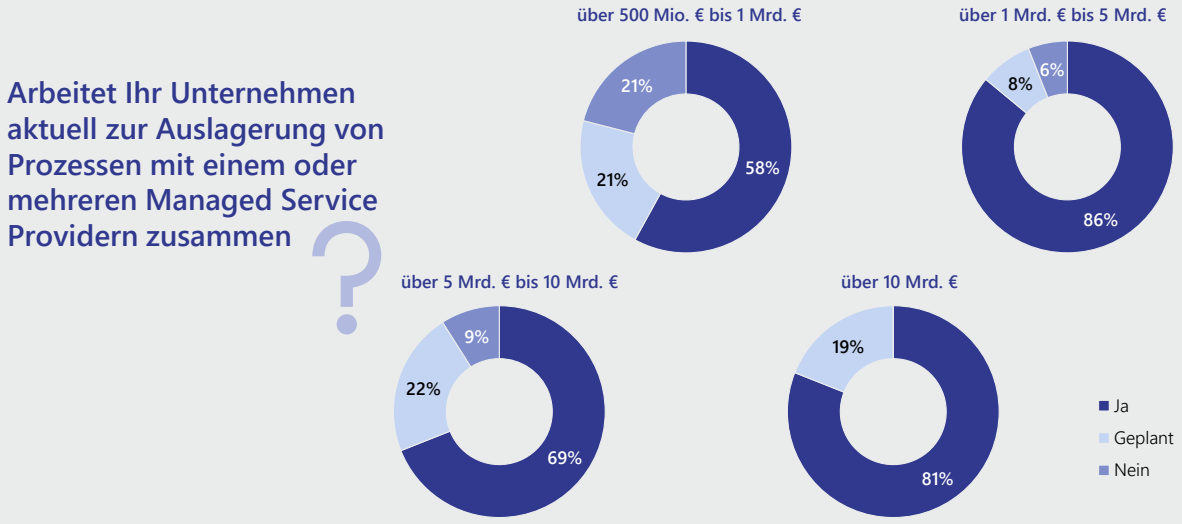


Abb. 7: Arbeitet Ihr Unternehmen aktuell zur Auslagerung von Prozessen mit einem oder mehreren Managed Service Providern zusammen?; alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 99 (über 500 Mio. € bis 1 Mrd. €: n = 14; über 1 Mrd. € bis 5 Mrd. €: n = 36; über 5 Mrd. € bis 10 Mrd. €: n = 23; über 10 Mrd. €: n = 26)

FEHLENDE EXPERTEN & DRUCK ZUR DIGITALEN TRANSFORMATION: MANAGED SERVICES GEWINNEN ENORM AN STRATEGISCHER RELEVANZ

Die Bedeutung von Managed Services für Unternehmen ist hoch: Bereits heute haben sie in zwei Dritteln der Unternehmen eine hohe Relevanz – sowohl für die Unterstützung strategischer Kernprozesse als auch für Unterstützungsprozesse.

Die Prognosen zeigen, dass die Auslagerung von IT- und Geschäftsprozessen in Zukunft sogar noch weiter an Relevanz gewinnen wird. Besonders bemerkenswert ist der Anstieg des Anteils der Befragten, die Managed Services zukünftig als „sehr wichtig" für ihr Unternehmen einschätzen: Dieser steigt von 19 auf 37 Prozent beziehungsweise von 16 auf 32 Prozent. Doch was sind die Gründe für die steigende Relevanz von Managed Services? Diese Frage wird von den Interviewpartnern eindeutig beantwortet.

Ein genauerer Blick auf die strategische Bedeutung von Managed Services zeigt: Vor allem in Konzernen mit mehr als zehn Milliarden Euro Umsatz haben Managed Services eine hohe Relevanz, während mit Blick auf das Jahr 2027 der Anstieg bei Unternehmen mit bis zu fünf Milliarden Euro Umsatz am stärksten ausfällt. Zudem haben Managed Services für die befragten CFOs derzeit eine deutlich höhere Relevanz (2024/2025: 78 %, 2027: 83 %), während die befragten CIOs eine noch deutlichere Zunahme der Relevanz prognostizieren (2024/2025: 56 %, 2027: 78 %).

Managed Services – Der Weg in die Transformation und aus dem Fachkräftemangel

WERDEN MANAGED SERVICES KÜNFTIG UNVERZICHTBAR?

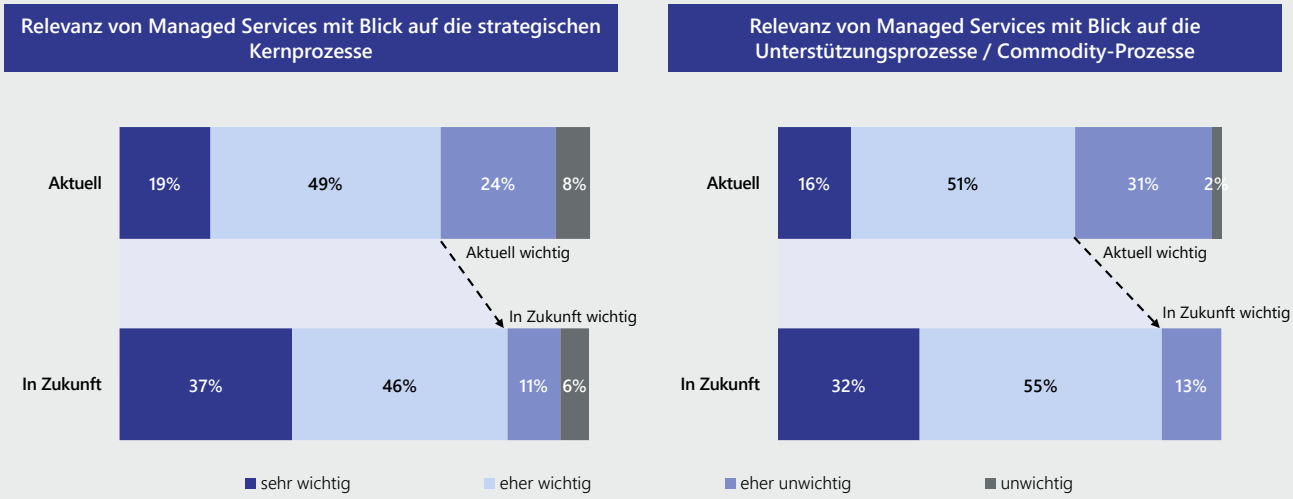


Abb. 8: Wie wichtig ist es für Ihr Unternehmen Managed Service zu nutzen?; aktuell und Zukunft (2027); Skala von 1 = „unwichtig“ bis 4 = „sehr wichtig“; alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 97

TREIBER FÜR ERHÖHTE NACHFRAGE NACH MANAGED SERVICES

Laut 89 Prozent der Befragten werden die steigenden Anforderungen an die Cyber Security Resilienz die größte Nachfrage nach Managed Services generieren. Beispielsweise müssen sich Unternehmen im Bereich IT-Security intensiv mit neuen Regularien wie dem Digital Operations Resilience Act (DORA) und NIS-2 auseinandersetzen und die Nutzung von Cloud Services regelkonform abbilden. Während DORA speziell für Finanzdienstleister gilt und in Teilen bereits umgesetzt wird, richtet sich NIS-2 an alle Unternehmen ab 50 Mitarbeitenden oder zehn Millionen Euro Umsatz.

Im digitalen Zeitalter ist der Aufbau von Cyber Resilienz zum Schutz vor Hackerangriffen dringend notwendig. Die Bedrohungslage ist sehr kritisch, wie die bekannten Hacker-angriffe (vor allem DDoS-Attacken) der letzten Jahre gezeigt haben. Entsprechend hoch sind die anfallenden Investitionen in die Absicherung von Unternehmensnetzwerken und Geschäftsprozessen sowie der personelle Aufwand für die kontinuierliche Überwachung der IT-Security-Prozesse. Viele Unternehmen können diese Investitionen jedoch nicht vollständig aus eigener Kraft stemmen und verfügen nicht über die notwendigen Skills, Kompetenzen und Ressourcen, weshalb am Markt eine hohe Nachfrage nach Managed Security Services zu beobachten ist.

Managed Services – Der Weg in die Transformation und aus dem Fachkräftemangel

IT-SECURITY, FACHKRÄFTEMANGEL SOWIE ZUNEHMENDE REGULATORIK FORCIEREN DEN BEDARF AN MANAGED SERVICES



Abb. 9: Welche Themen werden in Zukunft in Ihrem Unternehmen für einen erhöhten Bedarf an Managed Services sorgen?; Skala von 1 = „gar nicht“ bis 4 = „sehr stark“; alle Teilnehmer; dargestellte Antworten beziehen sich auf „eher stark“ und „sehr stark“; n = 95

Ein branchenspezifischer Blick zeigt, dass alle (100 %) der befragten Unternehmen aus der Automobil-, Finanz- und Konsumgüterindustrie sowie Unternehmen mit Umsätzen von bis zu fünf Milliarden Euro einen erhöhten Bedarf an Managed Security Services erwarten.

Der zweite wesentliche Treiber für die steigende Nachfrage nach Managed Services ist der Fachkräftemangel. Begrenzte interne Ressourcen (84 %) sowie zunehmende Backlogs, nicht nur in der IT, sondern auch in den Fachbereichen (70 %), sind hierfür maßgeblich verantwortlich. Vor allem für die befragten Fachbereichsleiter (80 %) ist der steigende Backlog ein entscheidender Grund für die Nutzung von Managed Services.

Ebenso wichtig ist es für die Fachbereiche, durch Managed Services zukünftig unvorhergesehene Arbeitsspitzen abzudecken (72 %) und für eine Stärkung ihres Experten-Levels zu sorgen. So bestätigen sechs von zehn Unternehmen (60 %), dass fehlendes Spezialwissen ein weiterer Grund für die verstärkte Nutzung von Managed Services sein wird. Folglich äußern viele Interviewpartner den Wunsch, dass ihre zukünftigen Managed Service Provider in den Aufbau von spezifischem Domänenwissen und Fach-Skills investieren und dies auch dediziert für einzelne Kunden sicherstellen können. Dementsprechend rekrutieren immer mehr Managed Service Provider themen- und kundenspezifische Skills und Fachkompetenzen und bauen dedizierte Competence Center für einzelne Kunden auf. Beispiele sind Softwareentwicklungseinheiten, Managed Security Services sowie Themen rund um Finance & Accounting und Compliance & Risk.

Schließlich treibt auch die digitale Transformation die Nachfrage nach Managed Services. 65 Prozent der Befragten nennen die Notwendigkeit, Ende-zu-Ende-Prozesse zu digitalisieren und traditionelle, domänenspezifische Prozesse abzulösen, als wesentlichen Treiber für die Nutzung von Managed Services. 63 Prozent wollen mit Managed Services die Harmonisierung und Standardisierung gleichartiger Funktionen und Prozesse vorantreiben, wobei dieser Aspekt insbesondere für die befragten Fachbereichsleiter (76 %) deutlich wichtiger ist.

Potenzial von Managed Services in Unternehmensbereichen und Funktionen

Detailliertere Einblicke in den zukünftigen Bedarf an Managed Services liefert die Betrachtung der einzelnen Unternehmensbereiche, in denen die Unternehmen planen, Managed Services künftig verstärkt einzusetzen.

HOHER BEDARF AN MANAGED SERVICES ZUR BESCHLEUNIGUNG DER DIGITALEN TRANSFORMATION

In den kommenden Jahren wird die Nachfrage nach Managed Services insbesondere in den Bereichen Technologie, Cyber Security und Künstliche Intelligenz rasant wachsen. Vor allem in den Bereichen Data & Analytics sowie Künstliche Intelligenz verdoppelt sich der Anteil der Interviewpartner, die einen hohen Bedarf an Managed Services erwarten – von 40 Prozent auf 80 Prozent im Jahr 2027.

Auch im Bereich IT-Operations (Technology) steigt der Bedarf deutlich, da hier sowohl die technologischen Entwicklungen besonders dynamisch verlaufen als auch der Fachkräftemangel besonders hoch ist.

EXKURS

Die aktuelle Lünendonk-Studie 2024 „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland" bestätigt die Nachfrage nach Managed Services aufgrund des Mangels an Fach- und Spezial-Know-how zu Themen rund um die digitale Transformation. Der demografische Wandel und das damit einhergehende schleichende Ausscheiden von IT-Fachkräften macht sich in einigen Kompetenzfeldern bereits deutlich bemerkbar. Besonders im Bereich Data & Analytics werden nach Ansicht von 69 Prozent der befragten IT-Entscheidenden (siehe Abb. 10) in den nächsten Jahren mit die meisten Fachkräfte fehlen. Schon heute ist der Bedarf an Experten hoch, was sich angesichts der zunehmenden Relevanz von Daten und der steigenden Investitionen in diesem Bereich in einer wachsenden Nachfrage nach externen IT-Dienstleistern widerspiegelt.

Aber auch im IT-Betrieb werden laut 52 Prozent der Befragten in den nächsten Jahren IT-Fachkräfte fehlen. Bereits heute ist der Altersdurchschnitt in den IT-Operations vergleichsweise hoch, während IT-Nachwuchs für die Pflege und Wartung der Altsysteme nur schwer zu finden ist. Besonders prekär ist die Situation im öffentlichen Sektor, bei Banken und Versicherungen und generell in Unternehmen, die in ländlichen Regionen tätig sind.

Erschwerend kommt hinzu, dass der demografische Wandel und das damit verbundene schleichende Ausscheiden von IT-Mitarbeitenden in den kommenden Jahren zu einer Verschärfung des Mangels an Digitalexperten führen wird – zumindest in Deutschland. Infolgedessen möchten 46 Prozent der befragten Unternehmen ihre Dienstleister künftig noch stärker an sich binden, um eine langfristige Lieferfähigkeit sicherzustellen.

Managed Services – Der Weg in die Transformation und aus dem Fachkräftemangel

BRANCHEN MIT ZUKÜNFTIGEM MITARBEITERMANGEL

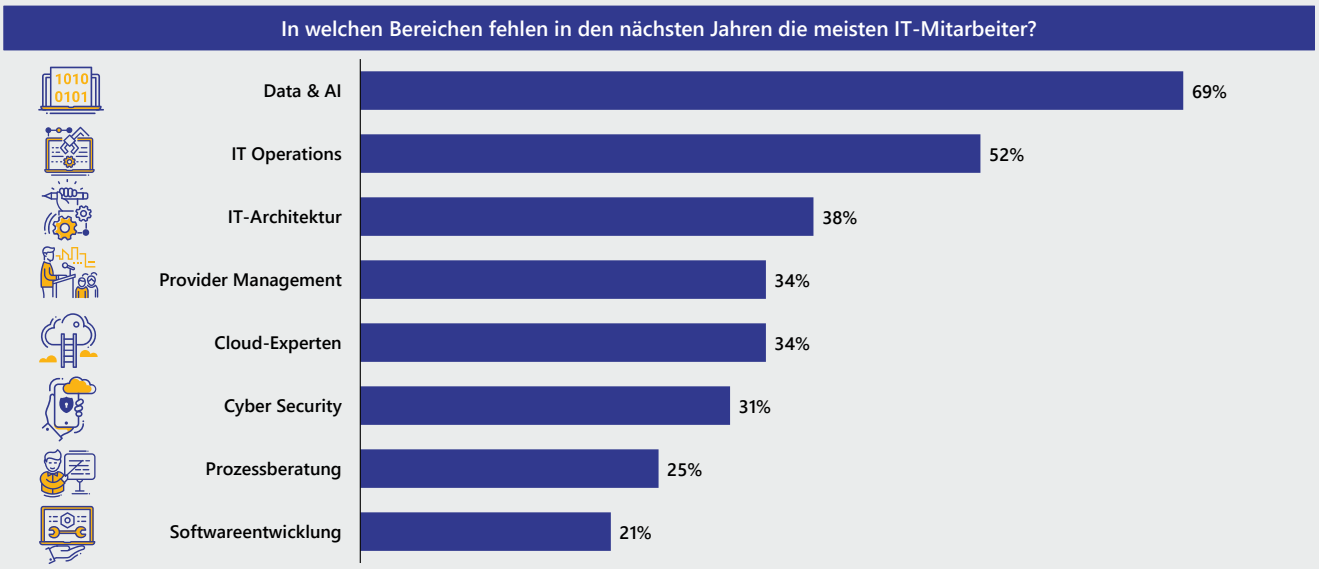


Abb. 10: Frage: In welchen Bereichen fehlen in den nächsten Jahren die meisten IT-Mitarbeiter?; Mehrfachnennungen; alle Teilnehmer; n = 146
Quelle: Lünendonk®-Studie 2024: Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland

Aber nicht nur im IT-Bereich, sondern über alle Fach- und Spezialkompetenzen hinweg ist der Bedarf an externem Personal hoch. So erwarten 65 Prozent der Befragten mit Blick auf das Jahr 2027 einen hohen Bedarf an Managed Services zur temporären Besetzung von Stellen durch externe Workforce.

GROSSES POTENZIAL IN DEN BEREICHEN COMPLIANCE, RISK, TAX & LEGAL

Darüber hinaus steigt der Bedarf an Managed Services in den Bereichen Internal Audit, Risk & Compliance (2027: 43 %) und Finanzkriminalität (2027: 36 %) erheblich – ausgehend von einem aktuell niedrigen Niveau. Etwas moderater, aber immer noch spürbar, fällt das Wachstum dagegen in traditionellen Unternehmensbereichen wie Tax und Legal aus. In all diesen Bereichen besteht ein großes Potenzial für Effizienzsteigerungen durch Standardisierung, Digitalisierung und den Einsatz von IT-Tools. Allerdings sind solche Investitionen oft sehr kapitalintensiv. Hinzu kommt die disruptive Entwicklung der Künstlichen Intelligenz und entsprechende Effizienzpotenziale bei der Bewältigung von Aufgaben in den Bereichen Finance & Accounting sowie Compliance & Risk.

Managed Services – Der Weg in die Transformation und aus dem Fachkräftemangel

Da die meisten Unternehmen jedoch nicht in der Lage sein werden, die notwendigen Investitionen für die digitale Transformation dieser Bereiche aus eigener Kraft zu stemmen, eignen sich diese besonders gut für die Auslagerung als Managed Services. So beobachtet Lünendonk am Markt, dass derzeit viele Unternehmen in Erwägung ziehen, ihre Shared-Service-Funktionen oder Finanzabteilungen auszulagern, um die digitale Transformation in diesen Bereichen zu forcieren und neue Technologien implementieren zu können.

DIGITALISIERUNG FORCIERT MANAGED SERVICES – STEIGENDER BEDARF IN TECHNOLOGY, CYBER SECURITY SOWIE D&A UND KI

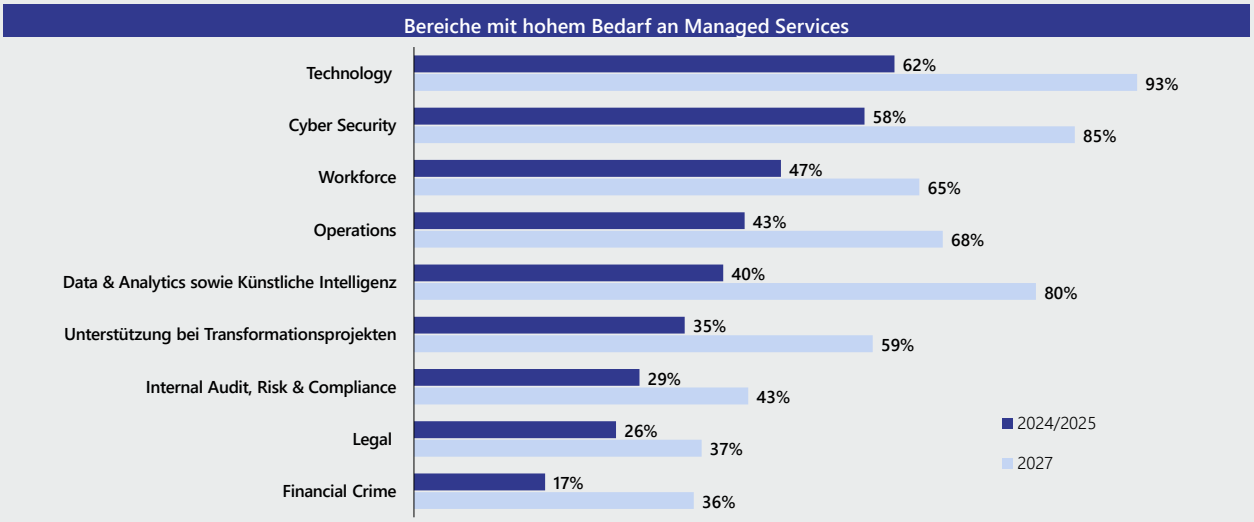


Abb. 11: In welchen der folgenden Bereiche besteht aktuell ein hoher Bedarf an Managed Services in Ihrem Unternehmen?; Skala von 1 = „gar nicht" bis 4 = „sehr stark"; alle Teilnehmer; dargestellte Antworten beziehen sich auf „eher stark" und „sehr stark"; n = 87

SPEZIFISCHER BEDARF AN MANAGED SERVICES NACH UNTERNEHMENS-FUNKTIONEN

Managed Services werden – passend zum hohen Bedarf bei spezifischen Digitalisierungs- und IT-Themen – vor allem in den IT-Abteilungen genutzt. Drei Viertel der Befragten (75 %) nutzen hier bereits Managed Services und sehen zudem weiteres Potenzial.

Im HR-Bereich werden Managed Services von mehr als der Hälfte der Unternehmen (54 %) herangezogen, die mit Blick auf das Jahr 2027 den Einsatz von Managed Services noch weiter ausbauen wollen.

Managed Services – Der Weg in die Transformation und aus dem Fachkräftemangel

Ebenfalls eine hohe Einsatzquote bei gleichzeitigem Potenzial zum Ausbau der Nutzung findet sich mit 45 Prozent im Bereich Compliance & Risk. Vor allem in den befragten Banken wird dieser Bereich stark durch den Einsatz von Managed Services (55 %) unterstützt, mit zusätzlichem Ausbaupotenzial. Weitere 18 Prozent der befragten Banken nutzen in diesem Bereich zwar noch keine Managed Services, planen dies aber mit Blick in die Zukunft. Von den befragten CFOs geben 60 Prozent an, den Einsatz von Managed Services im Bereich Compliance & Risk weiter ausbauen zu wollen.

In den Unternehmensfunktionen Vertrieb, Logistik & Supply Chain sowie Einkauf besteht sowohl aktuell als auch zukünftig ein vergleichsweise geringes Potenzial für die Nutzung von Managed Services – wobei im Einkauf 19 Prozent der Interviewpartner zukünftig die Nutzung von Managed Services erwarten.

UNTERNEHMEN SEHEN IN DER IT NOCH SEHR VIEL POTENZIAL FÜR MANAGED SERVICES – ABER AUCH IN HR, MARKETING UND COMPLIANCE & RISK

In welchen der folgenden Unternehmensfunktionen werden Managed Services in Ihrem Unternehmen genutzt und wo sind sie geplant?



Abb. 12: In welchen der folgenden Unternehmensfunktionen werden Managed Services in Ihrem Unternehmen genutzt und wo sind sie geplant?; Skala von 1 = „genutzt und kein weiteres Potenzial" bis 4 = „nicht genutzt, aber Potenzial"; alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 59-75

Next Generation Managed Services: Erwartungen, Anforderungen und Vorteile

Die Nachfrage nach Managed Services ist in einigen Unternehmensbereichen und Funktionen bereits heute sehr hoch und wird in den kommenden Jahren im Zuge der sich verstärkenden Arbeitsteilung weiter steigen, wie das vorangegangene Kapitel gezeigt hat. Doch welche konkreten Anforderungen und Erwartungen haben Unternehmen, die Managed Services künftig intensiver in Anspruch nehmen wollen, um ihre digitale Transformation voranzutreiben? Und welchen Nutzen versprechen sie sich davon?

KLARER FOKUS AUF PROZESSINNOVATION – UNTERNEHMEN WOLLEN MEHR AGILITÄT UND BUSINESS VALUE SCHAFFEN

Wir benötigen in Zukunft Managed Service Modelle, ...

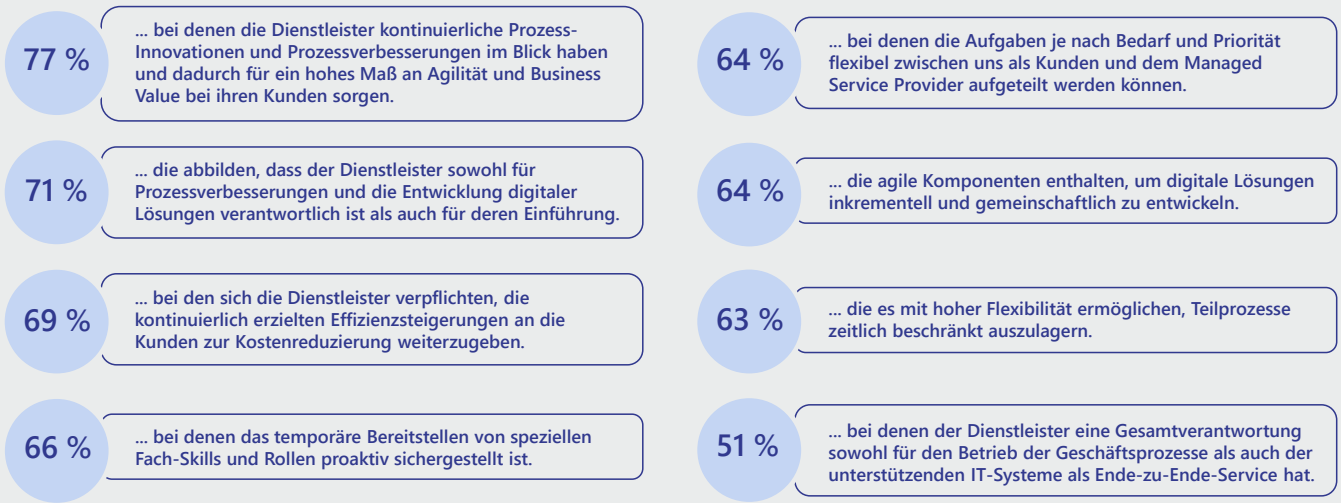


Abb. 13: Wie bewerten Sie die folgenden Anforderungen mit Blick auf Ihr Unternehmen?; Skala von 1 = „unwichtig" bis 4= „sehr wichtig"; alle Teilnehmer; dargestellte Antworten beziehen sich auf „eher wichtig" und „sehr wichtig"; Häufigkeitsverteilung; n = 97

Mehr als drei Viertel der von Lünendonk befragten Unternehmen (77 %) benötigen in Zukunft Managed-Service-Modelle, bei denen der Provider während der Vertragslaufzeit kontinuierlich für Prozessinnovationen und -verbesserungen sorgt. Dies stellt eine deutliche Abkehr von den bisherigen traditionellen, häufig starren Managed-Services-Verträgen dar. Diese waren in der Regel primär auf Kostensenkung und klar definierte Service Level Agreements ausgerichtet, wodurch sie weniger flexibel waren und Prozessverbesserungen nicht im Fokus standen.

Managed Services – Der Weg in die Transformation und aus dem Fachkräftemangel

Dabei ist es 71 Prozent wichtig, dass der Dienstleister nicht nur die Geschäftsprozesse betreibt, sondern auch die Entwicklung und Einführung dafür notwendiger digitaler Lösungen sowie Softwareanwendungen verantwortet. Um diesen Kundenanforderungen gerecht zu werden, ist neben einer gewissen Größe ein interdisziplinäres Portfolio aus Consulting, Softwareentwicklung und IT-Umsetzungsleistungen ebenso erforderlich wie die Fähigkeit, komplexe IT-Programme sowie mehrere interne und externe Teams zu steuern.

Lünendonk beobachtet bereits seit einigen Jahren den Trend, dass immer mehr Unternehmen die Verantwortung für Geschäftsprozesse inklusive der dahinter liegenden IT-Systeme gemeinsam betrachten und strategische Dienstleistungspartner suchen, die eine solche Gesamtverantwortung übernehmen können. 51 Prozent der Interviewpartner bevorzugen diesen Ansatz bei zukünftigen Ausschreibungen von Managed Services und setzen damit auf einen strategischen Partner, der sie bei der digitalen Transformation vollumfänglich begleitet.

69 Prozent der Studienteilnehmenden sehen ihre künftigen Managed Service Provider sogar noch stärker als strategische Partner und erwarten, dass erzielte Einsparungen aus Effizienzsteigerungen direkt an die Kunden weitergegeben werden. Bei diesem sogenannten Gain Sharing teilen sich Kunde und Dienstleister die Erträge aus Leistungsverbesserungen oder Kostensenkungen, die über die vertraglich festgelegten Werte hinausgehen. Gain-Sharing-Verträge setzen allerdings voraus, dass die Leistungsindikatoren des Dienstleisters mit den betrieblichen Kennzahlen des Kunden verknüpft werden können – was in der Praxis eine große Herausforderung darstellt.

Aber auch die Agilität und Flexibilität der beauftragten Dienstleister spielt in vielerlei Hinsicht eine entscheidende Rolle. 64 Prozent der befragten Unternehmen benötigen in Zukunft Managed-Service-Modelle, bei denen nicht nur die Aufgaben flexibel zwischen Kunde und Dienstleister aufgeteilt werden können, sondern die auch inkrementelle und kollaborative digitale Lösungen ermöglichen.

Neben den bereits beschriebenen End-to-End-Ansätzen wünschen sich viele Unternehmen die Möglichkeit einer temporären Unterstützung. So erwarten 66 Prozent der Befragten eine zeitlich befristete, proaktive Unterstützung durch Fach-Skills und Expertenwissen. 63 Prozent halten es für wesentlich, dass Managed Services neben der Gesamtverantwortung für Geschäfts- und IT-Prozesse auch die temporäre Auslagerung einzelner Teilprozesse ermöglichen.

SCHWERPUNKTE BEI DEN AUSSCHREIBUNGEN VON MANAGED SERVICES

Worauf aber konzentrieren sich die Unternehmen konkret, wenn sie zukünftig Managed Services am Markt ausschreiben? Differenziert nach Umsatzgröße zeigen sich unterschiedliche Schwerpunkte.

Unternehmen mit einem Umsatz von bis zu einer Milliarde Euro konzentrieren sich bei Ausschreibungen schwerpunktmäßig auf die temporäre Bereitstellung von Fachkompetenz (71 %). Gleichzeitig erachtet jedes zweite Unternehmen dieser Größenklasse die Übernahme der Gesamtverantwortung für Geschäfts- und IT-Prozesse für wichtig.

Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als zehn Milliarden Euro setzen andere Schwerpunkte: Sieben von zehn Unternehmen (73 %) geben an, dass sie bei künftigen Ausschreibungen von Managed Services vor allem Wert auf die Übernahme der Gesamtverantwortung für den Betrieb und die Weiterentwicklung der Geschäftsprozesse sowie der unterstützenden IT-Systeme legen. In keiner anderen Umsatzklasse wird dieser Aspekt höher gewichtet. Darüber hinaus ist für etwas mehr als 50 Prozent auch die temporäre Bereitstellung von Fachkompetenz ein wichtiger Faktor bei Ausschreibungen.

VON GESAMTVERANTWORTUNG BIS HIN ZU SPEZIELLEN SKILLS – UNTERNEHMEN WOLLEN MASSGESCHNEIDERTE MANAGED SERVICES

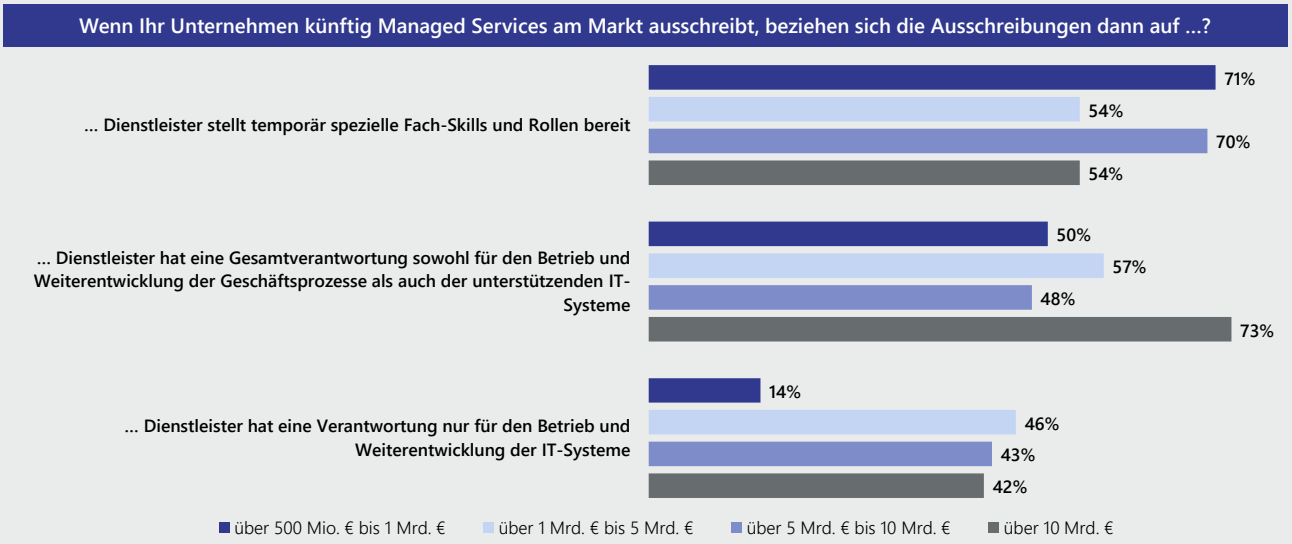


Abb. 14: Wenn Ihr Unternehmen künftig Managed Services am Markt ausschreibt, beziehen sich die Ausschreibungen dann auf ...?; Mehrfachantwort; alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 98 (über 500 Mio. € bis 1 Mrd. €: n = 14; über 1 Mrd. € bis 5 Mrd. €: n = 35; über 5 Mrd. € bis 10 Mrd. €: n = 23; über 10 Mrd. €: n = 26)

Managed Services – Der Weg in die Transformation und aus dem Fachkräftemangel

ERWARTUNGEN AN KÜNFTIGE MANAGED SERVICES

Die zuvor beschriebenen Entwicklungen zeigen, dass insbesondere die drängenden Digitalisierungsthemen sowie der anhaltende Fachkräftemangel den Bedarf an Managed Services weiter steigern. Doch welche konkreten Vorteile erwarten die befragten Unternehmen von ihren Managed Services Partnern?

MANAGED SERVICES SIND EIN WICHTIGES INSTRUMENT ZUR UMSETZUNG DER DIGITALEN TRANSFORMATION



Abb. 15: Welche Vorteile wünschen Sie sich in Zukunft von der Nutzung von Managed Services?; Skala von 1 = „gar nicht" bis 4 = „sehr stark "; alle Teilnehmer; dargestellte Antworten beziehen sich auf „eher stark" und „sehr stark"; n = 96

94 Prozent der Interviewpartner erhoffen sich vor allem eine Entlastung ihrer Mitarbeitenden von nicht-wertschöpfenden Aufgaben (CFOs/CIOs: 100 %). Angesichts des anhaltenden Fachkräftemangels ist es für die Unternehmen entscheidend, die vorhandenen Fachkräfte möglichst effizient einzusetzen. Durch die Auslagerung von Routine- oder Verwaltungstätigkeiten kann mehr Zeit für geschäftsrelevante Kernaufgaben gewonnen werden. Wie zu Beginn der Studie deutlich wurde, sind in 57 Prozent der befragten Unternehmen die Mitarbeitenden noch sehr stark mit nicht-wertschöpfenden Tätigkeiten beschäftigt – ein Zustand, der nun durch Managed Services verbessert werden soll.

Managed Services – Der Weg in die Transformation und aus dem Fachkräftemangel

Doch nicht nur die Entlastung von weniger wertschöpfenden Tätigkeiten zählt zu den Vorteilen – gleichermaßen erhoffen sich immerhin gut zwei Drittel der Befragten (65 %) neben der Abdeckung kurzfristiger Kapazitätsengpässe auch die Deckung des Bedarfs an Spezialistenwissen. Dieser Aspekt ist insbesondere für die befragten Fachbereichsleiter (88 %) sowie die CFOs (76 %) ein entscheidender Vorteil bei der Nutzung von Managed Services.

Darüber hinaus nutzen 84 Prozent der Unternehmen Managed Services gezielt als strategischen Hebel, um die Automatisierung und Digitalisierung von Serviceprozessen zu beschleunigen. Die Skalierbarkeit und Effizienz dieser ausgelagerten Dienstleistungen ermöglichen eine schnellere Implementierung technologischer Innovationen, standardisierte Prozesse und eine gesteigerte betriebliche Resilienz.

Vertragsformen für Managed Services

Die bisherigen Ergebnisse haben gezeigt, dass seitens der untersuchten Unternehmen eine hohe Bereitschaft besteht, partnerschaftliche Vertragsmodelle mit ihren Dienstleistungspartnern einzugehen. Deutlich wurde auch, dass die Zeiten starrer und wenig flexibler Managed Services vorbei sind. Vielmehr präferieren die Unternehmen Zusammenarbeitsmodelle mit ihren Dienstleistern, die helfen, die digitale Transformation signifikant zu beschleunigen. Denn eines hat sich in der Vergangenheit sehr deutlich gezeigt: Die bisherigen Abrechnungs- und Preismodelle wie Festpreis, klar definierte Service Level Agreements (SLAs) oder Time-and-Material haben weder zu einer nachhaltigen Digitalisierung noch zu einer hohen Qualität der erbrachten Managed Services geführt.

Die Analyse zeigt, dass klassische Modelle wie Festpreis und Time-and-Material derzeit noch von den meisten Unternehmen als Abrechnungs- und Preismodell genutzt werden. Allerdings sehen die Befragten in diesen Modellen kein großes Zukunftspotenzial.

Die Unternehmen suchen verstärkt nach flexibleren Preismodellen, die sowohl Kostenkontrolle als auch Leistungsorientierung ermöglichen. Während Festpreise und Pay-per-Use eine gewisse Planbarkeit bieten, erlauben hybride Modelle und SLA-basierte Verträge eine individuellere Abstimmung auf die jeweiligen Anforderungen. Dies entspricht dem Wunsch vieler Unternehmen nach mehr Flexibilität und Agilität in der Zusammenarbeit mit ihren Providern.

ERGEBNISBASIERTE VERTRÄGE WERDEN BELIEBTER

Insbesondere erfolgsabhängige Modelle werden derzeit intensiv diskutiert und von immer mehr Unternehmen erprobt. Während aktuell nur jedes dritte befragte Unternehmen (34 %) ergebnisbasierte Managed Services nutzt, planen weitere 17 Prozent die Einführung dieser Abrechnungsform. Vor allem Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als zehn Milliarden Euro haben bereits umfangreiche Erfahrungen mit ergebnisbasierten Preismodellen sammeln können (48 %), während 32 Prozent der Unternehmen mit einem Umsatz zwischen fünf und zehn Milliarden Euro eine Nutzung planen. Der Erfolg solcher Modelle hängt jedoch in hohem Maße von der Messung der Ergebnisse sowie klarer Kriterien ab. Ein entscheidendes Erfolgskriterium für dieses Modell ist allerdings, dass die Managed Service Provider eine enorm hohe Prozesskompetenz und Umsetzungsstärke aufweisen müssen, um signifikante Prozessverbesserungen tatsächlich auch erzielen zu können.

Ein ähnliches Prinzip verfolgt das Gain-Sharing-Modell, bei dem sich beide Seiten verpflichten, Gewinn und Risiko zu teilen. Dieses Modell hat derzeit zwar die geringste Verbreitung unter den befragten Unternehmen (13 %), weitere 14 Prozent können sich aber vorstellen, entsprechende Modelle in Zukunft zu nutzen. Der Erfolg eines solchen Modells im Sinne der Kundenakzeptanz wird jedoch davon abhängen, ob der Dienstleister bereit ist, die erforderlichen Investitionen zu tätigen und entsprechende Risiken zu übernehmen.

ANFORDERUNGEN AN KÜNFTIGE MANAGED SERVICES UND KONKRETE VERTRAGSGESTALTUNG DRIFTEN TEILWEISE NOCH WEIT AUSEINANDER

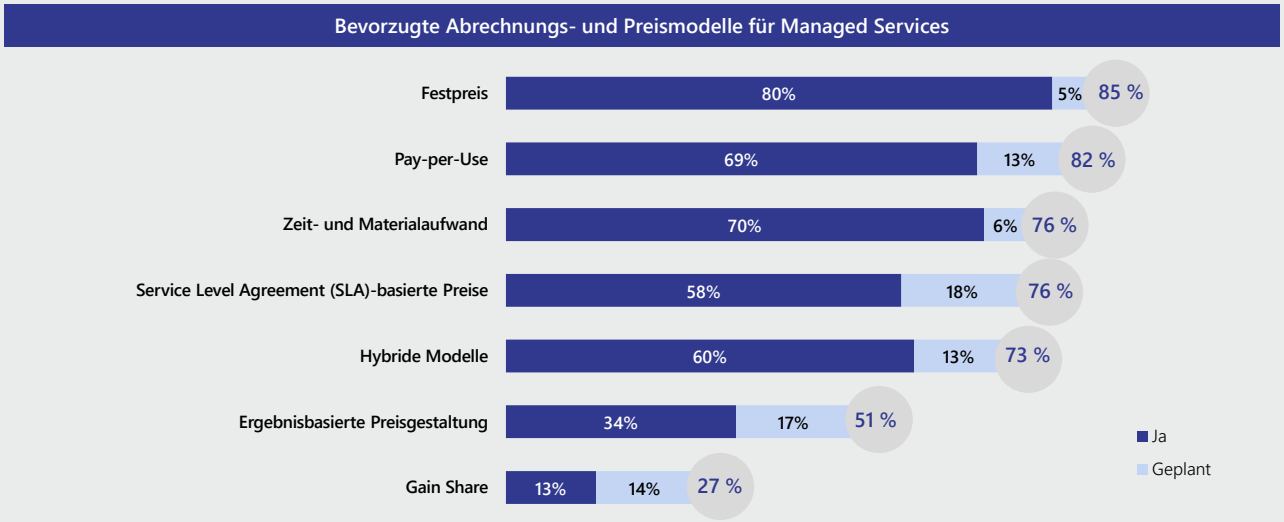


Abb. 16: Welche Abrechnungs- und Preismodelle werden in Ihrem Unternehmen für Managed Services derzeit bevorzugt beziehungsweise welche können Sie sich perspektivisch vorstellen?; alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 91-96

Fazit & Ausblick

Die digitale Transformation stellt Organisationen vor immense Herausforderungen, während gleichzeitig der Fachkräftemangel sowie steigende regulatorische Anforderungen die internen Ressourcen belasten. Vor diesem Hintergrund gewinnen Managed Services als strategisches Instrument zur Effizienzsteigerung, Kostensenkung und Innovationsförderung künftig immens an Bedeutung. Die vorliegende Studie verdeutlicht den steigenden Bedarf von Managed Services, um die integrierte Betrachtung von Geschäftsprozessen und IT-Prozessen zu gewährleisten.

DIGITALE TRANSFORMATION MEISTERN – MANAGED SERVICES ALS GAMECHANGER

96 Prozent der befragten Unternehmen betrachten die digitale Transformation als priorisierte Herausforderung. Allerdings berichten 36 Prozent der Unternehmen, dass ihre bisherigen Investitionen in die Digitalisierung nicht den gewünschten Erfolg erzielen. Besonders betroffen sind große, börsennotierte Konzerne, die besonders oft Schwierigkeiten (48 %) haben, digitale Technologien effektiv zu skalieren. Tatsächlich wurden digitale Technologien in vielen Fällen überwiegend aus einer IT-zentrierten Perspektive konzipiert und implementiert, wodurch die spezifischen Anforderungen der Fachbereiche nicht ausreichend berücksichtigt wurden.

FACHKRÄFTEMANGEL UND STEIGENDE CYBER-SECURITY-ANFORDERUNGEN ALS ZENTRALE TREIBER

Insbesondere die wachsenden Anforderungen an Cyber Security (89 %) sowie der Fachkräftemangel (84 %) beflügeln die Nachfrage nach Managed Services. Viele Unternehmen sind nicht in der Lage, die notwendigen Kompetenzen intern vorzuhalten – insbesondere in den Bereichen IT-Security, Data & Analytics sowie Compliance. Folglich setzen immer mehr Unternehmen auf Managed Security Services sowie externe IT-Experten, um regulatorischen und sicherheitstechnischen Anforderungen gerecht zu werden.

ZUSAMMENARBEIT NEU DENKEN – WIE SICH MODELLE WANDELN

Die traditionelle Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern auf Basis traditioneller Vertragsmodelle, wie Festpreis oder Time-and-Material, erweist sich vermehrt als unzureichend. Stattdessen setzen Unternehmen verstärkt auf flexiblere Modelle, die eine engere Verzahnung zwischen Business und IT sowie deutlich stärkere leistungsbezogene Komponenten ermöglichen.

Managed Services – Der Weg in die Transformation und aus dem Fachkräftemangel

Tatsächlich bevorzugen 58 Prozent der Studienteilnehmer in ihren Managed-Service-Ausschreibungen Dienstleister, die eine Gesamtverantwortung sowohl für den Betrieb und Weiterentwicklung der Geschäftsprozesse als auch der unterstützenden IT-Systeme haben.

Ergebnisbasierte Verträge gewinnen dabei zunehmend an Bedeutung, auch wenn sie derzeit erst von einem Drittel der Unternehmen genutzt werden. Weitere 17 Prozent planen jedoch in Zukunft, ergebnisbasierte Abrechnungsmodelle zu nutzen. Solche modernen Modelle bieten den Vorteil, dass Dienstleister nicht nur operativ unterstützen, sondern aktiv zur Verbesserung von Effizienz und Qualität beitragen. Insbesondere Unternehmen mit mehr als zehn Milliarden Euro Umsatz setzen bereits verstärkt auf leistungsorientierten Vertragsformen.

BOOM BEI MANAGED SERVICES – GETRIEBEN DURCH KI, REGULIERUNG UND AUTOMATISIERUNG

Ganzheitlich betrachtet wird der Bedarf an Managed Services in den kommenden Jahren in diversen Unternehmensbereichen stark zunehmen – die temporäre Besetzung von Stellen und die Überbrückung von Engpässen sind dabei nur ein Teil der Faktoren, die zu einer erhöhten Nachfrage führen. Besonders in den Feldern Data & Analytics und Künstliche Intelligenz planen in Zukunft, 80 Prozent der befragten Unternehmen Managed Services zu nutzen. Managed Services dienen laut der Studie auch als Hebel zur Implementierung neuer technologischer Innovationen. Ebenso hoch ist der Bedarf in den Bereichen Compliance & Risk sowie Finance & Accounting, wo regulatorische Anforderungen und Automatisierungsdruck die Nutzung externer Dienstleister begünstigen, da Unternehmen notwendige Investitionen oftmals nicht aus eigener Kraft tätigen können.

END-TO-END DIGITALISIERUNG FORCIEREN

Kunden fordern zunehmend, dass Managed Service Provider ein breites Portfolio aus Consulting, Softwareentwicklung und IT-Umsetzung anbieten, um eine durchgängige Digitalisierung zu ermöglichen. Dementsprechend sollten Managed Services nicht isoliert in einzelnen Bereichen implementiert, sondern als integraler Bestandteil einer unternehmensweiten Digitalstrategie betrachtet werden. Unternehmen müssen sich dazu frühzeitig mit Managed Service Providern vernetzen, die nicht nur IT-Betriebsleistungen erbringen, sondern auch Innovations- und Transformationsprozesse aktiv mitgestalten.

Fakt ist, dass Unternehmen, die Managed Services gezielt in ihre Digitalstrategie einbinden, langfristig von Effizienzsteigerungen, erhöhter Innovationskraft und gesteigerter Wettbewerbsfähigkeit profitieren werden. Angesichts des steigenden Transformationsdrucks ist es daher essenziell, diese Entwicklung aktiv zu gestalten, um langfristig Resilienz und Robustheit des Unternehmens zu stärken.

Nachwort

Eine solch umfassende Erhebung wäre ohne externe Unterstützung nicht umsetzbar gewesen und könnte auch nicht kostenfrei zur Verfügung gestellt werden. Aus diesem Grund danken wir folgenden Unternehmen für ihre freundliche Unterstützung bei der Studienumsetzung:

- Deloitte
- EY
- KPMG
- Protiviti
- PwC

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

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

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

Herzlichen Dank im Voraus!

Mario Zillmann



Managed Services in der Praxis – Beiträge der Studienpartner

LÜNENDONK IM INTERVIEW MIT DELOITTE 35
Dr. Andreas Knäbchen, Partner, Leiter Managed Services

FACHBEITRAG VON EY 40
Matthias Bandemer, Partner, Managed Services Leader
Christina Riedle, Partner, Cloud Managed Services Leader

LÜNENDONK IM INTERVIEW MIT KPMG 44
Gernot Gutjahr, Partner, Consulting, Head of Technology Strategy & Operations

LÜNENDONK IM INTERVIEW MIT PROTIVITI 49
Dr. Carsten Schröder, Managing Director
Matthias Heintke, Managing Director

FACHBEITRAG VON PWC 54
Julia Unkel, Partner, Managed Services Leader

Wie Managed Services die Transformation beschleunigen

Deloitte.

Von der Steuerung von Geschäftsprozessen und IT-Systemen bis zum fachlichen Know-how – Managed Services gewinnen für Unternehmen strategisch an Bedeutung. Doch wie bewältigen stark regulierte Branchen die Herausforderungen?

Dr. Andreas Knäbchen, Partner und Leiter Managed Services bei Deloitte, erklärt, warum der Bedarf an Unterstützung wächst und worauf es in der Zusammenarbeit zwischen Kunden und Anbietern ankommt.



Dr. Andreas Knäbchen
Partner,
Leiter Managed Services
Deloitte GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

LÜNENDONK: Herr Dr. Knäbchen, Unternehmen wollen zunehmend auf Managed Services setzen. Insbesondere stark regulierte Branchen wie die Finanz- und Energiebranche stehen diesen Services offen gegenüber. Was sind die Haupttreiber für diese Entwicklung?

DR. ANDREAS KNÄBCHEN: Die Gründe sind vielfältig. Zum einen agieren die Unternehmen in einem Markt mit steigenden Compliance-Anforderungen. Zum anderen nimmt die Komplexität moderner IT-Systeme zu. Cloud-Integration, Cybersecurity oder Datenmanagement erfordern spezialisierte Expertise, die intern oft fehlt. Für die Unternehmen wird der Fachkräftemangel auch bei weniger komplexen Tätigkeitsfeldern deutlich spürbar. Hinzu kommt der wachsende Kostendruck. Managed Services bieten eine Kombination aus Kosteneffizienz, Qualitätsverbesserung und Skalierbarkeit. Regulatorische Tätigkeiten lassen sich gezielt auslagern, ohne das Kerngeschäft zu beeinträchtigen.

"Managed Services bieten eine Kombination aus Kosteneffizienz, Qualitätsverbesserung und Skalierbarkeit."

Dr. Andreas Knäbchen
Deloitte

LÜNENDONK: Regulierte Branchen setzen Managed Services bislang primär in der IT ein. Künftig könnten auch Geschäftsprozesse ausgelagert werden. Welche organisatorischen und prozessualen Voraussetzungen müssen die Unternehmen dafür schaffen?

Managed Services – Der Weg in die Transformation und aus dem Fachkräftemangel

DR. ANDREAS KNÄBCHEN: Der Erfolg von Managed Services hängt nicht nur von der Technologie oder der Expertise des Anbieters ab, sondern vor allem von der internen Organisation. Wenn unternehmerische Strukturen über die Jahre gewachsen sind, fällt es oft schwer, Prozesse und ihre Dokumentation zu vereinheitlichen. Schnittstellen zwischen den internen Abteilungen und dem Dienstleister müssen festgelegt und die Voraussetzungen für eine gute Zusammenarbeit geschaffen werden. Das betrifft die regelmäßige Berichterstattung genauso wie die Besprechung von Fragen, wenn sich etwa der Bedarf an Services ändert. Dafür braucht es formalisierte Prozesse. Diese deutlich höhere Standardisierung sorgt für mehr Effizienz und senkt die Kosten.

Eine solche organisatorische Transformation ist oft herausfordernd: Unternehmen müssen bestehende Strukturen und Prozesse anpassen. Hier ist ein professionelles Change-Management entscheidend, um Übergänge reibungslos zu gestalten. Transparenz ist der Schlüssel: Warum wird ausgelagert? Welche Aufgaben übernimmt der externe Partner? Eine klare Kommunikationsstrategie sowie ein starkes Governance-Modell sind für die Implementierung unabdingbar. Unternehmen sollten frühzeitig analysieren, wo spezialisierte Leistungen erforderlich sind und wo standardisierte Services genügen.

LÜNENDONK: Lassen Sie uns über Compliance sprechen. Wie beeinflussen nationale und internationale Regulierungen insbesondere Banken und Versicherungen?

DR. ANDREAS KNÄBCHEN: Die Regulierung hat einen maßgeblichen Einfluss auf die Geschäftstätigkeit und die strategische Ausrichtung der Unternehmen – insbesondere im Finanzsektor. Da sind zum einen im Bankenbereich etablierte Rahmenwerke wie Basel IV und MiFID II. Zum anderen kommen die strengen Vorgaben des Digital Operational Resilience Act und der Payment Services Directive 2 hinzu. Diese fordern robuste Cybersecurity, IT-Resilienz und eine kontinuierliche Datenaggregation.

Das regulatorische Umfeld der Versicherer ist wiederum stark geprägt durch die Rahmenwerke Solvency II und IFRS 17 mit dem Fokus auf detaillierte Risikomodelle und präzise Berichtsstandards. Finanzinstitute müssen zudem neuer Regulatorik gerecht werden – sei es dem EU AI Act, der Financial Data Access Regulation oder der Capital Requirements Regulation.

LÜNENDONK: Welche konkreten Anwendungsfälle für Managed Services gibt es im Bereich „Compliance & Risk“?

"Der Erfolg von Managed Services hängt nicht nur von der Technologie oder der Expertise des Anbieters ab, sondern vor allem von der internen Organisation."

Dr. Andreas Knäbchen
Deloitte

DR. ANDREAS KNÄBCHEN: Ein Beispiel ist das Thema „Know Your Customer". Finanzdienstleister stehen vor der Herausforderung, die steigenden Compliance-Anforderungen zu erfüllen und zugleich für ein Kundenerlebnis auf hohem Niveau zu sorgen. Die Unternehmen reagieren darauf und stellen ihre Prozesse auf den Prüfstand. Die Beibehaltung bestehender Systeme verursacht Ineffizienzen und hohe Betriebskosten, ohne gleichzeitig die Einhaltung der Vorschriften zu gewährleisten. Daher entscheiden sich viele Unternehmen, Know-Your-Customer-Services auszulagern. Multi-Channel-Web-Systeme ermöglichen hier die automatisierte Erfassung und Verarbeitung relevanter Daten. Wichtig dabei ist: Die Kunden sollten vorab die Sourcing-Bedingungen festlegen.

LÜNENDONK: Auch Cybersecurity treibt die Nachfrage nach Managed Services. Wo benötigen Unternehmen hier in regulierten Märkten Unterstützung?

DR. ANDREAS KNÄBCHEN: Ein effektiver Schutz gegen Cyberangriffe braucht hochentwickelte Sicherheitsoperationen und -technologien. Der Aufbau interner Kapazitäten zur Abwehr dieser Bedrohungen ist teuer und häufig ineffizient. Managed Security Services ermöglichen es Unternehmen, auf spezialisierte Technologien und Wissen zurückzugreifen, beispielsweise im Bereich Incident Response oder kontinuierliches Monitoring. Besonders in regulierten Branchen helfen Managed Services dabei, Sicherheitslücken schnell zu erkennen, zu schließen und gleichzeitig Compliance-Anforderungen zu erfüllen.

Ein Beispiel ist das Penetration Testing, dessen Umfang durch DORA erweitert wurde. Dieses Gesetz legt den Fokus auf die risikobasierte Auswahl von Applikationen und sieht jährliche Tests von kritischen Applikationen vor. Durch die Nachverfolgung und den erfolgreichen Abschluss von Remediation-Aktivitäten wird die Wirksamkeit des Penetration Testing in den Vordergrund gestellt.

Ein weiterer relevanter Bereich ist das Third Party Risk. Hier fordert der DORA multidisziplinäre Ansätze, denn es geht um Fragen rund um operative Resilienz, Informationssicherheit, Datenschutz und finanzielle Stabilität. Für Firmen, die ihre Lieferanten kontinuierlich monitoren und Präventivmaßnahmen umsetzen, steigt der operative Aufwand. Auch dabei können Managed Services Provider unterstützen.

LÜNENDONK: Zwischen Compliance und Effizienz: Wie viel Raum bleibt für Innovation in einer Sourcing-Partnerschaft?

"Unternehmen müssen zwischen Risikominimierung und Innovation balancieren. Managed Services bieten strategischen Mehrwert, indem sie Innovation und Compliance kombinieren."

Dr. Andreas Knäbchen
Deloitte

Managed Services – Der Weg in die Transformation und aus dem Fachkräftemangel

DR. ANDREAS KNÄBCHEN: Unternehmen müssen zwischen Risikominimierung und Innovation balancieren. Managed Services bieten strategischen Mehrwert, indem sie Innovation und Compliance kombinieren. Es gilt, Prozesse so zu automatisieren und zu optimieren, dass regulatorische Vorgaben erfüllt werden und der Spielraum für strategische Neuerungen zugleich erhalten bleibt. Nehmen Sie als Beispiel eine Payroll-Lösung, die automatisierte Steuerberechnungen in Echtzeit liefert und dabei aktuelle gesetzliche Änderungen berücksichtigt. Neben der klassischen Lohn- und Gehaltsabrechnung hat der Kunde Zugriff auf umfassende Reporting- und Analysefunktionen. Die Unternehmen können nicht nur ihren Steuerverpflichtungen nachkommen, sondern auch Trends und Verbesserungspotenziale frühzeitig erkennen. Die Prozessautomatisierung bringt einen weiteren Vorteil: Wenn die manuellen Eingriffe deutlich reduziert werden, sinkt das Risiko von Fehlern sowie Compliance-Verstößen und die Firmen haben mehr Kapazitäten, um sich auf strategische Initiativen zu konzentrieren. Effizienz und höchste Compliance-Standards stehen im Einklang mit Innovationschancen.

LÜNENDONK: Welche Trends sehen Sie mittelfristig in hochregulierten Märkten?

DR. ANDREAS KNÄBCHEN: Die Unternehmen werden mutiger und lagern Compliance-Prozesse umfangreicher – „Ende-zu-Ende" – aus. Die Verantwortung verbleibt beim Kunden, die Durchführung wiederum liegt vollständig beim Managed Services Provider. Außerdem wird es vermehrt Sourcing-Partnerschaften geben, in denen Kerngeschäftsprozesse übergeben werden. Wenn eine Bank etwa ein überaltertes Kernbankensystem ersetzt, übernimmt der Dienstleister die Konzeption, die Implementierung und den späteren Betrieb. Dies gilt auch für die Übergabe der Finance-Prozesse, wieder initiiert durch ein notwendiges Upgrade der technischen Systeme und IT-Anwendungen. Bei beiden Fällen verbinden sich Innovation und Betrieb in mehrjähriger Zusammenarbeit.

Bei standardisierten Dienstleistungen, sei es im Steuer- oder Cyberbereich, steigen die Erwartungen an den Automations- und Innovationsgrad der Auslagerungen über die Laufzeit. Die Zeiten, in denen man Kunden lediglich personell unterstützt hat, gehören längst der Vergangenheit an. Managed Services Provider müssen heutzutage Innovationen, Automations- und Optimierungsvorschläge in ihre Services einbringen. Zum Beispiel, indem KI-Lösungen integriert werden.

LÜNENDONK: Worauf sollten Unternehmen achten, wenn sie Managed Services in einem regulierten Umfeld einführen?

"Managed Services Provider müssen heutzutage Innovationen, Automations- und Optimierungsvorschläge in ihre Services einbringen."

Dr. Andreas Knäbchen
Deloitte

Managed Services – Der Weg in die Transformation und aus dem Fachkräftemangel

DR. ANDREAS KNÄBCHEN: Es gibt drei Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Sourcing-Partnerschaft: Bedarfsanalyse, passgenaue Anbieterwahl und Pilotprojekte zur Evaluierung. Die Bedarfsanalyse hilft, die Bereiche zu erkennen, in denen Managed Services den größten Nutzen bieten. Es geht um die Frage: Was sind eigene Kernkompetenzen, was sollten Dienstleister erbringen? Bei der Wahl des Anbieters sind Branchenerfahrung und Fachwissen in Regulierungsfragen von Bedeutung. Damit die Zusammenarbeit gut funktioniert und Compliance-Vorgaben erfüllt werden, kommt es auf ein durchdachtes Governance-Modell an. Unternehmen können außerdem zunächst in kleineren, klar definierten Pilotprojekten Erfahrungen sammeln, bevor Lösungen großflächig eingeführt werden.

LÜNENDONK: Herr Dr. Knäbchen, vielen Dank für das Gespräch.

Managed Services als Beschleuniger der Transformation: Chancen, Herausforderungen und strategische Vorteile

Shape the future with confidence

Managed Services sind der Schlüssel zur digitalen Transformation: Sie ermöglichen es Unternehmen, Innovationen schneller umzusetzen, Prozesse effizienter zu gestalten und mit technologischen Entwicklungen Schritt zu halten. Durch den gezielten Einsatz von Managed Services können Unternehmen den Fachkräftemangel ausgleichen, KI-Lösungen skalierbar integrieren und regulatorische Hürden meistern.
Matthias Bandemer leitet den Bereich Cybersecurity Services von EY in Deutschland. Christina Riedle ist im Cloud-Kernteam branchenübergreifend für die erfolgreiche Umsetzung groß angelegter IT-Transformations- und Managed-Services-Projekte verantwortlich.



Matthias Bandemer
Partner,
Managed Services Leader
EY Consulting GmbH



Christina Riedle
Partner,
Cloud Managed Services Leader
EY Consulting GmbH

Heute sind Unternehmen in Deutschland mehr denn je einem andauernden Transformationsdruck auf ihre Geschäftsmodelle ausgesetzt, was eine kontinuierliche Transformationsfähigkeit erfordert und die konsequente Anwendung neuer digitaler Technologien als Innovations- und Effizienztreiber notwendig macht. Dies bedingt einen ganzheitlichen Ansatz: Von der Erneuerung von Geschäftsprozessen und dem Aufbau neuer digitaler Fähigkeiten, der Einführung neuer IT-Systeme und deren Integration in bestehende IT-Landschaften bis hin zur Anwendung moderner IT-Betriebsmodelle wie DevOps auf Basis von Cloud-Technologien.

Dabei zählt eine schnelle Time-to-Market-Strategie, um potenzielle Wettbewerbsvorteile zeitnah auszuspielen. Unternehmen haben einen immensen Zeitdruck, entsprechende Fähigkeiten aufzubauen und einzusetzen. Gleichzeitig müssen sie die Kosten im Griff behalten.

Hier können moderne Managed Services mit betriebsbereiten End-to-End-Lösungen unterstützen, indem sie die Transformation, die Optimierung von Prozessen, die Implementierung innovativer Technologien, den nahtlosen Betrieb und die Fähigkeit, dabei fortwährend auf neue Anforderungen und gesetzliche Neuerungen direkt einzugehen, aus einer Hand anbieten.

Managed Services – Der Weg in die Transformation und aus dem Fachkräftemangel

Ein Beispiel für den Nutzen innovativer Technologien ist der Einsatz von Digital Twins in der Produktion. Ein Digital Twin ist ein virtuelles Modell eines physischen Objekts oder Systems, das dessen Eigenschaften, Zustände und Verhaltensweisen in Echtzeit widerspiegelt, um Optimierungs- und Flexibilisierungspotenziale in Produktionsabläufen zu heben. Ein weiteres Beispiel ist die Integration von KI-Fähigkeiten für die vorausschauende Wartung, die auf der Analyse von Daten basiert, um den optimalen Zeitpunkt für Wartungsarbeiten vorherzusagen, bevor ein Ausfall auftritt.

Der Druck der digitalen Transformation auf Unternehmen zeigt auch, dass sie an ihre Kapazitätsgrenzen kommen, um sich vollumfänglich mit Innovationen auseinanderzusetzen. Moderne Managed Services Anbieter offerieren End-to-End-Services, immer auch mit dem Blick auf technologische Neuerungen, und können ihre Kunden automatisch daran teilhaben lassen.

Der Handlungsdruck auf Unternehmen manifestiert sich entlang von vier Themenfeldern für die integrierte Managed Services Lösungsoptionen bieten:

1. Fachwissen und Personal

Eine der größten Hürden, die Unternehmen im Zusammenhang mit der digitalen Transformation überwinden müssen, ist der Aufbau der notwendigen Fähigkeiten, verstärkt durch den Fachkräftemangel, insbesondere im Technologiesektor. Die rasante Entwicklung neuer Technologien verstärkt diesen Druck noch, da die Anforderungen an die Belegschaft ständig steigen. Die Fähigkeit zur Transformation, schnellen Anpassung an den Markt und die Implementierung sowie der Betrieb innovativer Technologien sind entscheidend, um im digitalen Zeitalter wettbewerbsfähig zu bleiben. Oft haben Unternehmen aber weder die Kapazitäten noch das Wissen, um diesen Ansprüchen zeitnah gerecht zu werden.

Managed Services Anbieter können mit einer breiten Kundenbasis einen großen Zeitvorteil bieten, da sie über das nötige Fachwissen sowie eine skalierbare Personaldecke verfügen, um eine digitale Transformation zu unterstützen und die Ergebnisse rasch in den Betrieb zu überführen. Nicht zu vernachlässigen ist die Entlastung und Integration der Bestandsmannschaft, um zum einen den entsprechenden Wissensaufbau zu fördern und zum anderen eine reibungslose Integration in bestehende IT-Landschaften und Abläufe zu gewährleisten. Der Managed Services Provider beschleunigt dabei kurz- bis mittelfristig die Transformation und übernimmt den Betrieb der neuen Lösung mit der Option, später auch Teile des Betriebs und der Weiterentwicklung wieder an das Unternehmen zurückzugeben. Ein Bestandteil eines solchen Managed Services können auch integrierte Learning Services sein. Dies gibt den Mitarbeitenden die Zeit, sich weiterzuentwickeln und bei Bedarf zu gegebener Zeit den Betrieb der neuen Lösung ins Unternehmen zurückzuführen.

"Die Fähigkeit zur Transformation, schnellen Anpassung an den Markt und die Implementierung sowie der Betrieb innovativer Technologien sind entscheidend, um im digitalen Zeitalter wettbewerbsfähig zu bleiben."

Matthias Bandemer
EY

2. Automatisierung und Einsatz von KI

Viele Unternehmen stehen vor der Herausforderung, Künstliche Intelligenz (KI) einzuführen und vielversprechende Anwendungsfälle erfolgreich umzusetzen. Die Integration von Künstlicher Intelligenz, insbesondere Agentic AI in Geschäftsabläufe aber auch AIOps in Betriebsabläufe, ermöglicht es, manuelle Eingriffe zu reduzieren und die Wahrscheinlichkeit menschlicher Fehler zu minimieren. Dies führt zu einer höheren Effizienz und Produktivität in den Betriebsabläufen oder gleich zu ganz neuen Geschäftsmodellen.

Oftmals mangelt es jedoch an den notwendigen Skills und Kapazitäten, diese Lösungen langfristig zu betreiben. Wichtige Aspekte, wie die Sicherstellung der Datenqualität, die Vermeidung von „Modelldrift", die Absicherung der Lösungen gegen Cyberattacken und Sicherheitslücken sowie die dauerhafte Einhaltung von Compliance-Vorgaben der aktuellen KI-Verordnung der EU stellen zusätzliche Hürden dar.

Auch hier kommen Managed Services ins Spiel, die Unternehmen dabei unterstützen können, diese Aufgaben zu übernehmen und zu skalieren. Durch den Betrieb einer „KI-Fabrik" (Schlagwort: MLOps) bieten sie den Unternehmen einen stabilen Rahmen, um permanent neue Anwendungsfälle schnell zu realisieren und die Vorteile der KI zügig und nachhaltig zu nutzen.

3. Flexibilisierung

Managed Services bieten Organisationen zudem ein hohes Maß an Flexibilität, auf sich schnell verändernde Marktbedingungen zu reagieren, da durch Managed Services Fachwissen und die dahinter liegenden Technologien schnell zugänglich sind. Bedarfsorientierte Preismodelle, die sich an die tatsächliche Servicenutzung anpassen, können hohe Kostenvorteile bieten. Unternehmen können Geschäftsprozesse flexibel an geeignete Managed Services Anbieter auslagern, was neben der Kosteneffizienz die Agilität des Unternehmens fördert. Diese Flexibilität, rasch auf neue Herausforderungen zu reagieren, ist ein entscheidender Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit.

"Managed Services bieten Organisationen ein hohes Maß an Flexibilität, auf sich schnell verändernde Marktbedingungen zu reagieren, da durch Managed Services Fachwissen und die dahinter liegenden Technologien schnell und kosteneffizient zugänglich sind."

Christina Riedle
EY

4. Regulatorische Anforderungen und IT-Sicherheit

Zusätzlich stehen Unternehmen vor steigenden regulatorischen Anforderungen. Die Einhaltung von Vorschriften und Gesetzen ist unerlässlich, um rechtliche Konsequenzen auszuschließen und das Vertrauen der Kunden zu gewinnen. Dies erfordert ein proaktives Risiko- und Compliance-Management, das nicht nur die aktuellen Anforderungen erfüllt, sondern auch auf zukünftige Veränderungen vorbereitet ist. Unternehmen müssen in der Lage sein, schnell auf neue gesetzliche Vorgaben zu reagieren. Auch hier kann die Kompetenz von End-to-End Managed Services Anbietern einen Lösungsansatz bieten.

Managed Services – Der Weg in die Transformation und aus dem Fachkräftemangel

Führende Managed Services Anbieter investieren beispielsweise umfassend in Zertifizierungen, die es ihnen ermöglichen, ihre Dienstleistungen unter Berücksichtigung sich ändernder regulatorischer Anforderungen anzubieten. Durch die einmalige Implementierung dieser Standards profitieren alle Kunden des Managed Service Anbieters gleichermaßen, da die Lösungen konsistent und effizient auf die aktuellen Compliance-Vorgaben abgestimmt sind. Ein weiterer positiver Aspekt ist die IT-Sicherheitsoptimierung. Managed Services Provider können die zwingend notwendigen Investitionen in IT-Sicherheit über ein breites Kundenportfolio skalieren und unterliegen selbst den strengen Vorgaben der aktuellen NIS2-Richtlinie für IT-Sicherheit in der EU. Dies kommt allen Kunden eines Managed Service Anbieters zugute.

FAZIT

In einer zunehmend digitalen und dynamischen Welt kann die strategische Nutzung von Managed Services einen erheblichen Beitrag zur Realisierung von Zeit- und Wettbewerbsvorteilen leisten. Neben der Integration von Managed Services in die digitale Transformation zum Ausgleich von Fachkräftemangel und Kompetenzlücken ist auch die flexible Nutzung von innovativen Technologien wie KI ein entscheidender Faktor. Da Managed Services neben reiner Kosteneffizienz einen strategischen Beitrag für Unternehmen im digitalen Wandel leisten können, ist eine Verankerung in der Unternehmens- und Sourcingstrategie zur Realisierung des strategischen Nutzens unumgänglich.

Die zunehmende Differenzierung und Spezialisierung von Services

Managed Services verändern sich rasant: Weg von starren Outsourcing-Modellen hin zu agilen, strategischen Partnerschaften. Im Interview mit Gernot Gutjahr, Partner bei KPMG, wird deutlich, wie spezialisierte Anbieter, digitale Ökosysteme und neue Vertragsmodelle Unternehmen helfen, ihre digitale Transformation zu beschleunigen. Besonders spannend: Die Wahl zwischen dem traditionellen Stage-Gate-Ansatz und agilen Methoden entscheidet maßgeblich über die Geschwindigkeit und den Erfolg der Umsetzung.



Gernot Gutjahr
Partner, Consulting, Head of Technology Strategy & Operations
KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

LÜNENDONK: Herr Gutjahr, in 36 Prozent der Unternehmen erzeugen Investitionen in die Digitalisierung bisher nicht den erhofften Impact auf die nachhaltige digitale Transformation. Welche Rolle können Managed Services spielen, um die Transformationsgeschwindigkeit zu erhöhen?

GERNOT GUTJAHR: Innovative Technologien und Digitalisierungsmaßnahmen verändern Geschäftsmodelle tiefgreifend, wobei die Grenzen zwischen intern und extern sowie Make und Buy zunehmend verschwimmen. Die sogenannten One-Stop-Shop-Anbieter werden durch spezialisierte Partner ersetzt, die sich an verschiedenen Punkten der Wertschöpfungskette einklinken. Das erfordert eine Neugestaltung digitaler Partnerschaften und Ökosysteme. Unsere Analyse zeigt, dass 79 Prozent der leistungsstarken Unternehmen an digitalen Partnerschaften und Ökosystemen beteiligt sind, verglichen mit 49 Prozent der durchschnittlich performenden Unternehmen.*

Das heißt, digitale Partnerschaften entwickeln sich weg vom reinen Outsourcing hin zu umfassenderen Allianzen. Managed Services können hierbei eine entscheidende Rolle spielen, um die Transformationsgeschwindigkeit zu erhöhen. Durch die Nutzung von Managed Services können Unternehmen auf spezialisierte Expertise und Ressourcen zugreifen, die ihnen helfen, ihre digitalen Initiativen effizienter und effektiver umzusetzen. Dies ermöglicht Unternehmen, sich auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren, während sie gleichzeitig von den Vorteilen einer beschleunigten digitalen Transformation profitieren.

> "Innovative Technologien und Digitalisierungsmaßnahmen verändern Geschäftsmodelle tiefgreifend, wobei die Grenzen zwischen intern und extern sowie Make und Buy zunehmend verschwimmen."
>
> Gernot Gutjahr
> KPMG

*Quelle: KPMG, Digitale Partnerschaften und Ökosysteme neu erfinden, 2025

LÜNENDONK: Welche Chancen und Herausforderungen ergeben sich Ihrer Meinung nach hieraus, insbesondere im Hinblick auf die Notwendigkeit eines Reengineerings digitaler Partnerschaften und Ökosysteme?

GERNOT GUTJAHR: In der Vergangenheit waren die meisten von KPMG beratenen Unternehmen durch Eins-zu-eins-Partnerschaftsmodelle und transaktionales Outsourcing geprägt. Digitale Ökosysteme bieten nun neue Chancen und Herausforderungen, da sie verschiedene Partner wie Unternehmen, Forschungseinrichtungen und Universitäten umfassen, die gemeinsame Ziele verfolgen. Diese Ziele können Innovationen, gemeinsame Produkte oder Dienstleistungen und die Schaffung von Mehrwert sein, der Kunden und Partner anzieht.

Ein Beispiel dafür ist unsere Unterstützung bei einem führenden Sportartikelhersteller. Hier strukturieren wir Partnerschaften mit Auftragsherstellern zur Skalierbarkeit und Kostenreduktion, langfristige Geschäftsbeziehungen zur Entwicklung innovativer Materialien und Prozesse sowie Kooperationen mit Start-ups und Forschungsinstituten zur Generierung von IP. Diese Partnerschaften eröffnen neue Marktpotenziale durch die Kombination unterschiedlicher Kompetenzen und Ressourcen.

Die Herausforderung liegt darin, die verschiedenen Interessen und Ziele der Partner zu koordinieren und eine nachhaltige Zusammenarbeit zu sichern.

"Die Herausforderung liegt darin, die verschiedenen Interessen und Ziele der Partner zu koordinieren und eine nachhaltige Zusammenarbeit zu sichern."

Gernot Gutjahr
KPMG

LÜNENDONK: Haben die Unternehmen in Deutschland für diese Art von Zusammenarbeit schon die notwendige organisatorische und prozessuale Reife?

GERNOT GUTJAHR: Diese ist sicherlich unterschiedlich ausgeprägt: In einigen Branchen, wie der Automobilindustrie mit ihren Zulieferern, sind die Kernprozesse im Middle Office sehr arbeitsteilig. Andere Branchen, wie die Technologiebranche, haben ausgeprägte Ökosysteme. In beiden Fällen beeinflusst die Maturität des Middle Office oft auch das Back Office.

LÜNENDONK: Eine effiziente Ausrichtung des Auswahl- und Vertragsprozesses ist hierbei unerlässlich. Inwiefern haben sich die Anforderungen an externe Partner im Laufe der Zeit verändert und wie spiegelt sich das in der Auswahl der Partner wider?

GERNOT GUTJAHR: Die Auswahl der Partner und die Vertragsverhandlungen sind von Natur aus komplex und zeitaufwendig. Je nach Umfang der Partnerschaft kann das alles zwischen sechs Monaten und einem Jahr dauern, in manchen Fällen sogar länger. In der heutigen schnelllebigen Zeit ist es für Unternehmen nicht immer sinnvoll, ein ganzes Jahr für die Partnerauswahl, Vertragsverhandlung und Beschaffung von Managed Services nach einem Stage-Gate-Wasserfall-Ansatz* aufzuwenden.

*Der Stage-Gate-Wasserfall-Ansatz kombiniert die lineare Struktur des Wasserfallmodells mit den regelmäßigen Überprüfungen des Stage-Gate-Prozesses für eine kontrollierte Projektabwicklung.

Die Verfügbarkeit von mehr "Plug-and-Play"-Alternativen, insbesondere von Business-Process- und Software-as-a-Service, sowie die zunehmende Erfahrung von Organisationen mit Partnerschaften sind Faktoren, die die Einführung eines neuen und schnelleren „agilen" Ansatzes für die Auswahl und Vertragsverhandlung erleichtern.

Wir sehen deshalb zwei Ansätze am Markt – Stage-Gate und Agil – die beide weiter relevant sind.

LÜNENDONK: Was genau verbirgt sich hinter dem Stage-Gate-Ansatz?

GERNOT GUTJAHR: Der traditionelle Stage-Gate-Ansatz für die Partnerauswahl und den Vertragsabschluss erfolgt schrittweise und dauert normalerweise neun bis zwölf Monate, manchmal sogar bis zu 15 Monate.

Der Prozess beginnt mit einer internen Überprüfung und Marktbewertung. Danach wird eine Angebotsanfrage (RFP) erstellt und verbreitet, ohne dass Partner involviert sind. Ausgewählte Partner erhalten das RFP und können Fragen stellen. Das Transaktionsteam bewertet die Angebote und lädt Partner zu Präsentationen ein. Nach mehreren Runden und Verhandlungen wird ein bevorzugter Partner ausgewählt und ein Vertrag abgeschlossen, der eine Due-Diligence-Prüfung und finale Verhandlungen umfasst.

Viele Organisationen und ihre potenziellen Partner möchten die Vorlaufzeit für diese Transaktionen jedoch verkürzen, um die Partnerschaft schneller umzusetzen und zeitnah auf den Markt zu kommen.

LÜNENDONK: Und wie können Unternehmen durch den agilen Ansatz eine schnellere Markteinführung erreichen?

GERNOT GUTJAHR: Bei einem agilen Ansatz findet während des gesamten Lebenszyklus der Transaktion eine ständige Interaktion zwischen der Kundenorganisation und dem Partner statt. Gemeinsam wird der Vertragsinhalt schrittweise erarbeitet und an sich ändernde Anforderungen oder Märkte angepasst, um sicherzustellen, dass die Geschäftsanforderungen zum Zeitpunkt der Ausschreibung gut verstanden werden. Infolgedessen können Projekte bereits in nur 22 bis 32 Wochen abgeschlossen und die geplanten Zeiten auch mit höherer Wahrscheinlichkeit eingehalten werden.

Im Gegensatz zum linearen Stage-Gate-Ansatz bietet der agile Ansatz eine gewisse Flexibilität und ermöglicht schnelle Anpassungen. Dies fördert eine beschleunigte Umsetzung und vermeidet Diskrepanzen zwischen den Anforderungen und tatsächlichen Bedürfnissen.

LÜNENDONK: Wie wissen Unternehmen, welcher Ansatz – Stage-Gate oder Agile – für sie der richtige ist?

GERNOT GUTJAHR: Für große Volumina und standardisierte Leistungen ist das Stage-Gate-Modell besser geeignet, während für kleine Volumina und spezialisierte Leistungen ein agiler Ansatz sinnvoller ist. Und was meiner Ansicht nach auch noch wichtig ist – Unternehmen sollten zudem entweder Erfahrung mit dem jeweiligen Ansatz haben oder sich beraten lassen.

"Im Gegensatz zum linearen Stage-Gate-Ansatz bietet der agile Ansatz eine gewisse Flexibilität und ermöglicht schnelle Anpassungen."

Gernot Gutjahr
KPMG

LÜNENDONK: Gibt es hierbei Unterschiede zwischen Großunternehmen und beispielsweise dem Mittelstand – vor allem auch im Hinblick auf die Wahrnehmung von Ökosystemen und den daraus resultierenden strategischen Mehrwert?

GERNOT GUTJAHR: Ja, auf jeden Fall. Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen sucht Partner auf Augenhöhe. Großunternehmen haben oft mehr Ressourcen und Erfahrung, um komplexe Ökosysteme zu managen und daraus strategischen Mehrwert zu ziehen. Die Größe der Unternehmen beeinflusst das Leistungsvolumen und die Art und Weise, wie sie die am besten geeigneten Partner und Managed Services identifizieren können. Der Mittelstand hingegen kann flexibler und agiler auf Veränderungen reagieren, hat aber möglicherweise weniger Kapazitäten für umfangreiche Ökosysteme. Beide können jedoch erheblich von gut gestalteten Partnerschaften profitieren.

LÜNENDONK: Themen wie Application Management und Cyber Security lösen aktuell einen besonders hohen Bedarf an Managed Services aus. Dieser Anteil wird in Zukunft zunehmen. Data & Analytics sowie KI wird sich anteilmäßig sogar verdoppeln. Wie positioniert sich KPMG zu diesen Themen?

GERNOT GUTJAHR: Lassen Sie mich eine Analogie aus der Filmproduktion verwenden: Wir übernehmen das Drehbuch, das Casting und die kritischen Rollen. Gemeinsam mit unseren Kunden entwickeln wir Managed-Services-Konzepte, unterstützen bei der Auswahl von Managed-Services-Providern und übernehmen als Experten besonders kritische Unternehmensdienste, unterstützt durch KI. Im Bereich Cyber Security bieten wir beispielsweise Identity Management und Detection and Response an. In der IT unterstützen wir unter anderem mit Software Asset Management und Cloud Financial Management. In der Finanzfunktion setzen wir auf KI-gestütztes Accounting, Controlling und Financial Crime Detection and Response. So stellen wir sicher, dass unsere Kunden optimal auf zukünftige Herausforderungen vorbereitet sind.

LÜNENDONK: Welche Faktoren sind aus Ihrer Sicht entscheidend, um in Managed Services ein überdurchschnittliches Service-Level und damit eine Differenzierung für den jeweiligen Kunden zu erreichen?

GERNOT GUTJAHR: Aus meiner Sicht sind es Spezialisierung, Kompetenz und Teamgeist. Wir sind überzeugt, dass One-Stop-Shopping nur durchschnittliche Ergebnisse liefert. Die besten Ergebnisse entstehen durch die Zusammenarbeit der richtigen Experten. Dafür ist es wichtig, dass diese Experten und Dienstleister Teamplayer sind und keine Primadonnen.

"Die besten Ergebnisse entstehen durch die Zusammenarbeit der richtigen Experten. Dafür ist es wichtig, dass diese Experten und Dienstleister Teamplayer sind und keine Primadonnen."

Gernot Gutjahr
KPMG

LÜNENDONK: Mit Blick in die Zukunft: Welche Trends sehen Sie hinsichtlich Managed Services, insbesondere im Hinblick auf Spezialisierung und Differenzierung?

GERNOT GUTJAHR: Wir beobachten eine zunehmende Modularisierung von Managed Services und eine Differenzierung der Dienstleister. Auf der einen Seite stehen Spezialisten und Qualitätsführer, die sich durch Fachwissen, Innovation und Kundenzentrierung sowohl Onshore als auch Nearshore auszeichnen. Auf der anderen Seite gibt es Generalisten und Kostenführer, die auf hohe Skalierbarkeit und Industrialisierung sowohl Nearshore als auch Offshore setzen.

Managed Services im Aufwind: Effizienzsteigerung durch smarte Auslagerung

protiviti®
Global Business Consulting

Unternehmen setzen zunehmend auf Managed Services, um Fachkräftemangel zu begegnen und Prozesse effizienter zu gestalten – doch viele schöpfen das Potenzial noch nicht voll aus. Im Interview sprechen Matthias Heintke und Dr. Carsten Schröder, beide Managing Director bei Protiviti, über den steigenden Handlungsdruck, typische Missverständnisse und die strategische Bedeutung von Managed Services – auch für den öffentlichen Sektor. Wer smart auslagert, steigert nicht nur Effizienz und Flexibilität, sondern sichert die Zukunftsfähigkeit seiner Organisation.



Matthias Heintke
Managing Director
Protiviti GmbH



Dr. Carsten Schröder
Managing Director
Protiviti GmbH

LÜNENDONK: Herr Heintke, Hr. Dr. Schröder, Protiviti ist seit vielen Jahren im Bereich Managed Services aktiv. Haben die Studienergebnisse Sie überraschen können?

MATTHIAS HEINTKE: Ihre Studienergebnisse haben ergeben, dass drei Viertel der Unternehmen schon heute zur Auslagerung von Prozessen mit einem oder mehreren Managed Service Providern zusammenarbeiten. Das bestätigt die hohe Akzeptanz und Relevanz des Themas für die Organisationen. Wir erfahren das auch in der Praxis und daher überrascht es nicht.

Was mich an dieser Stelle jedoch besonders motiviert: Viele dieser Unternehmen unterschätzen in der Praxis den Umfang an Möglichkeiten für Auslagerungen, Outtasking oder auch der geeigneten Arbeitsspitzenabfederung unter Hinzunahme externer Provider. Das Ganze ist meist intern nur an wenigen Beispielen oder in einigen Funktionen erprobt, aber oft nicht flächendeckend genutzt.

DR. CARSTEN SCHRÖDER: Die Ergebnisse überraschen an einer Stelle durchaus. Wir sahen Managed Services bisher für gezielte Branchen- und Kundengruppen als besonders relevant. Ihre Lünendonk-Erhebungen zeigen nun jedoch, dass unabhängig von der Branche und Unternehmensgröße, ob im Entwicklungsstadium befindliche Unternehmen oder für bereits etablierte Großkonzerne, generell ein hoher Bedarf besteht.

Managed Services – Der Weg in die Transformation und aus dem Fachkräftemangel

LÜNENDONK: Herr Dr. Schröder, wie schätzt Protiviti den Handlungsdruck hin zu Managed Services selbst ein?

DR. CARSTEN SCHRÖDER: Zur Sicherung ihres Erfolges wollen Unternehmen heutzutage oft mehrere Transformationsthemen gleichzeitig umsetzen. Frei nach dem Motto: Mehr und schneller geht immer. Daher ist der Handlungsdruck aufgrund des Arbeitsumfangs, der Komplexität und Belastungen hin zu Managed Services generell groß. In Ihrer Studie geben zwei Drittel der Unternehmen an, dass der Bedarf für Managed Services in den nächsten Jahren noch steigen wird und der Fachkräftemangel auf der Liste der drei größten Business Herausforderungen steht.

"Managed Services sind in jeder Unternehmens-branche geschätzt. Es gibt keine Vordenker und Vorreiterbranchen mehr."

Dr. Carsten Schröder
Protiviti

Die Herausforderungen scheinen so groß zu sein, dass die Unternehmen nicht mehr nur die Unterstützungsprozesse durch Managed Services absichern, sondern zukünftig insbesondere die strategischen Kernprozesse in den Fokus von Managed Services bringen. Die knapp 70 Prozent Zustimmung zu diesem Punkt zeigt den Handlungsdruck sehr deutlich.

Was hierbei besonders ins Auge sticht: Managed Services sind in jeder Unternehmens-branche geschätzt. Es gibt keine Vordenker und Vorreiterbranchen mehr und selbst die Befragten des öffentlichen Sektors bestätigen die Wichtigkeit dieser Dienstleistungen.

LÜNENDONK: Wie begegnen Sie und Ihre Kunden diesen Herausforderungen, Herr Heintke?

MATTHIAS HEINTKE: Wir bei Protiviti setzen insbesondere auf die Lösungskompetenz, die Umsetzungsdichte und die Wirksamkeit der am Ende bereitgestellten Ergebnisse und gelungenen Transformationen. Wir sprechen deshalb bei unseren Kunden von Managed Solutions, weit mehr als ein reiner Service-Anbieter. Wir sind jederzeit in der Lage, die Wirkung, den Nutzen und somit auch die Wirtschaftlichkeit unseres Einsatzes den Kunden nachzuweisen. Diese Nutzenerwartung wird durch Ihre Studienergebnisse zu Recht bestätigt.

Es bestätigt sich täglich: Für unsere Kunden ist der stärkste Transformationstreiber der Fachkräftemangel. Der intensive Wettbewerb um Fachkräfte dauert an. Die Organisationen haben oft schon Schwierigkeiten, die Grundlast mit den bestehenden Kräften zu stemmen. Kommen dann ungeplante oder saisonale Arbeitsspitzen hinzu, gehen die Organisationen in die Knie oder die Belastung bündelt sich in ungesunder Manier auf einige wenige Mitarbeitende oder Funktionen.

Managed Services – Der Weg in die Transformation und aus dem Fachkräftemangel

Wir lindern diese Belastung durch die Übernahme von Grundlasttätigkeiten oder Spitzenabfederung. Unsere Protiviti Experten arbeiten an kundenindividuell maßgeschneiderten Umsetzungslösungen. Wir stellen die nötigen Kapazitäten und Qualifikationen bereit, übernehmen und optimieren Prozesse und Aufgabenpakete, achten auf die regulatorischen Vorgaben und setzen innovative Technologien nutzenbringend ein. So entlasten wir die Organisationen unmittelbar und wirken dem Ressourcenmangel entgegen. Einige unserer Kunden nutzen diesen Ansatz temporär, andere haben Wirtschaftlichkeitsberechnungen durchgeführt und verankern Managed Solutions als strategisches Element und Antwort auf die Frage nach Eigen- und Fremdleistung in ihrer Organisation.

"Für unsere Kunden ist der stärkste Transformationstreiber der Fachkräftemangel. Der intensive Wettbewerb um Fachkräfte dauert an."

Matthias Heintke
Protiviti

LÜNENDONK: Sie stehen täglich mit Auftraggebern in Kontakt. Gibt es Wahrnehmungen und Meinungen zu Managed Services, die Sie hier kommentieren oder korrigieren möchten?

DR. CARSTEN SCHRÖDER: In meinen Gesprächen stelle ich oft fest, dass die Interessenten und Kunden Managed Services im ersten Schritt zu groß oder komplex denken. Sie stellen sich meist eine mögliche Endausbaustufe vor, wie etwa die Vollauslagerung einer bestimmten Funktion oder Prozesskette. Sie stehen dann mental vor einer großen Umsetzungs- und Akzeptanzhürde und tun sich schwer, diese Art der Unterstützung und Entlastung der eigenen Organisation zu erproben.

In der Praxis fangen wir jedoch oft mit einzelnen Aufgabenpaketen oder Teilprozessen an. In dieser Einschwingphase können die Auftraggeber Erfahrung mit der Dienstleistung sammeln, Vertrauen aufbauen und interne Akzeptanz schaffen. Auch für uns ist diese Phase wichtig, um beispielsweise die übernommenen Prozessschritte direkt zu optimieren. Es geht um die Hebung von Effizienzen und Produktivität, da schlummern oft in den Strukturen und Prozessen auf Kundenseite ungeahnte Optimierungspotenziale. Schritt für Schritt fügen wir im Anschluss kontrolliert weitere Aktivitäten hinzu, vergrößern das Team und schalten Technologieunterstützung frei. Zu diesem Zeitpunkt haben die Kunden die Wirksamkeit und den Nutzen der Unterstützung schon selbst erfahren und sind meistens die stärksten Befürworter in der eigenen Organisation.

MATTHIAS HEINTKE: Eine Sache möchte ich hinzufügen. Die Aufwände für Managed-Services-Einsätze übersteigen üblicherweise gewohnte Auftragsvolumina für externe Beratungsunterstützung. Es ist daher wichtig, die Kosten-Nutzen-Rechnung vollständig aufzustellen, denn wir reden hier schließlich von täglicher operativer Umsetzung und nicht allein über Aufwände für Beratung.

Managed Services – Der Weg in die Transformation und aus dem Fachkräftemangel

Wesentlicher Honorartreiber ist das gebundene Personal, dazu kommen Aufwände für die Arbeitsplatzinfrastruktur, die genutzten IT-Systeme oder Automatisierungen und die Kosten für das Management der Operative sowie die Qualitätssicherung. Gleichzeitig bemisst sich der Nutzen für die Auftraggeber nicht nur an den abgeschlossenen Geschäftsvorgängen oder Tätigkeiten, sondern auch ganz wesentlich an ausgeblieben Komplexitäts-, Qualitäts- und Infrastrukturkosten durch die Verschlankung der eigenen Organisation. Die freigewordenen internen Kapazitäten erzielen für unsere Kunden einen höheren Wertbeitrag in anderen Aufgaben. Wir helfen daher in den Sondierungsgesprächen zu Managed Services diese Faktoren vollständig zu erfassen und in die Entscheidung mit einfließen zu lassen.

LÜNENDONK: Protiviti hat sich in den letzten Jahren stark im Bereich öffentlicher Sektor entwickelt. Können Managed Services auch hier die Antwort auf wirksames Verwaltungshandeln und Verwaltungsmodernisierung sein?

MATTHIAS HEINTKE: Protiviti ist ein verlässlicher Beratungs- und Umsetzungspartner für die öffentliche Verwaltung. Das haben wir uns hart erarbeitet. Aufgrund unserer bisherigen langfristigen Zusammenarbeit auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene besitzen wir ein tiefes Verständnis der öffentlichen Verwaltung. Oft unterstützen wir in der Rolle des sogenannten Verwaltungshelfers, was dem Grundgedanken von Managed Services entspricht. Aus der Bearbeitung von Millionen von Verwaltungsakten haben wir gelernt, wie groß der Bedarf tatsächlich ist. Der Handlungsdruck hat sich im öffentlichen Bereich in den letzten Jahren aufgestaut, die Arbeitsspitzen haben sich durch die Krisen der letzten Jahre enorm erhöht. Dazu kommen der bereits spürbare Personalmangel und die demographische Entwicklung, die den öffentlichen Sektor noch viel stärker als andere Bereiche treffen wird. Studien gehen von einer Personallücke von einer Million Beschäftigten im Jahr 2030 aus. Verwaltungsmodernisierung durch Verschlankung und Digitalisierung werden hier helfen. Die aktuelle Umsetzungsgeschwindigkeit, die Größe der Personallücke und die Vielfalt der Aufgaben lassen jedoch keinen anderen Schluss zu, als dass die Privatwirtschaft die öffentliche Hand durch Managed Services unterstützen wird. In einigen Ressorts beeinflusst der existierende Mangel nicht nur die öffentliche Wahrnehmung des Verwaltungshandelns, sondern schon heute die Sicherung der Daseinsfürsorge. Ein Umdenken ist notwendig. Wir stellen uns dieser Herausforderung bereits heute und bieten geeignete Lösungen an.

"Der Handlungsdruck hat sich im öffentlichen Bereich in den letzten Jahren aufgestaut, die Arbeitsspitzen haben sich durch die Krisen der letzten Jahre enorm erhöht. Verwaltungsmodernisierung durch Verschlankung und Digitalisierung werden hier helfen."

Matthias Heintke
Protiviti

LÜNENDONK: Abschließend die Frage an Sie beide: Wo stehen wir hinsichtlich Managed Services in drei Jahren?

DR. CARSTEN SCHRÖDER: Ich denke, diejenigen Unternehmen, die in Ihrer Studie die Relevanz von Managed Services bestätigen, werden bis dahin große Fortschritte gemacht haben und diese Dienstleistung in vielen Geschäftsbereichen und Funktionen nutzen. Sie sichern damit ihre Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit nicht nur im Kampf um die besten Talente, sondern haben auch ihr Geschäftsmodell und die Frage nach Eigen- oder Fremdleistung neu gedacht. Entscheidend für diesen Umsetzungserfolg werden neben der langfristig motivierten Geschäftsführung auch die Verantwortlichen auf der zweiten oder dritten Führungsebene sein. Bereichs- und Abteilungsleiter sind nahe dran an den täglichen Herausforderungen und ihre Einheiten sind oft bis zur Belastungsgrenze gefordert. Sie werden die Entlastung eingefordert und den Nutzen von Managed Services erkannt haben.

"Entscheidend für diesen Umsetzungserfolg werden neben der langfristig motivierten Geschäftsführung auch die Verantwortlichen auf der zweiten oder dritten Führungsebene sein."

Dr. Carsten Schröder
Protiviti

MATTHIAS HEINTKE: Die Dienstleistung Managed Services wird eine Qualitäts- und Akzeptanzsteigerung erfahren haben. Es werden sich die Dienstleister durchsetzen, die ihren Kunden nicht nur operative Entlastung, sondern echten und nachweisbaren Mehrwert liefern – auf die Verlass ist und die ihr eigenes Geschäftsmodell passend aufgestellt und professionalisiert haben. Hierzu gehört neben der fachlichen Expertise die Absicherung der operativen Leistungsfähigkeit durch einen großen und flexiblen Pool an Fach- und Führungskräften.

Aspekte eines Managed Service TOM: Effizientes Schnittstellenmanagement, SLA- und Qualitätsmanagement

In der heutigen Geschäftswelt sehen sich Unternehmen zunehmend mit komplexen IT-Herausforderungen und dynamischen Anforderungen konfrontiert. Managed Services sind in diesem Kontext zu einem strategischen Vorteil geworden. Ein Managed Service Target Operating Model (TOM) bietet entscheidende Vorteile, insbesondere in Bezug auf effizientes Schnittstellenmanagement, Service Level Agreements (SLA) und Qualitätsmanagement. Julia Unkel, Partnerin und Leiterin Managed Services bei PwC, erläutert die wesentlichen Aspekte, die dazu beitragen, wie Unternehmen ihre Prozesse standardisieren, Transformationen effizient umsetzen und dabei messbare Geschäftswerte schaffen können.



Julia Unkel
Partner,
Managed Services Leader
PwC GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Ein zentrales Element des Managed Service TOM ist ein effizientes Schnittstellenmanagement, das sicherstellt, dass alle relevanten Stakeholder – von internen Abteilungen bis hin zu externen Partnern – reibungslos zusammenarbeiten. Laut der Lünendonk-Studie 2025 erhoffen sich 94 Prozent der Unternehmen Vorteile durch die Entlastung der Mitarbeiter von nicht-wertschöpfenden Tätigkeiten und somit mehr Fokus auf Kernaufgaben.

Ein gut implementiertes Schnittstellenmanagement ist deshalb entscheidend, um Silostrukturen in Unternehmen zu überwinden und einen nahtlosen Informationsfluss zwischen den verschiedenen Prozessbeteiligten zu gewährleisten. Hierbei sind die Harmonisierung und Standardisierung von Prozessen von zentraler Bedeutung. Ein Sourcing von ähnlich gelagerten Prozessen innerhalb eines Unternehmens auf einen Dienstleister kann dabei beschleunigend wirken. Es werden Prozesse im aktuellen Status übergeben und dann sukzessive mit Blick auf Erhöhung der Effizienz optimiert und angeglichen. Die Lösungen, die PwC in diesem Kontext bereitstellt, ermöglichen nicht nur eine effiziente Integration, sondern auch erhöhte Transparenz durch die automatisierte Überwachung von SLAs und KPIs.

Zusätzlich zeigt die Studie, dass 72 Prozent der Unternehmen die Abdeckung von wiederkehrenden Leistungen und die Abfederung von Arbeitsspitzen in Betracht ziehen. Ein effektives Schnittstellenmanagement muss sicherstellen, dass die Prozesse flexibel skaliert werden können und gleichzeitig die effiziente Nutzung der Ressourcen unterstützen, um unmittelbare Anforderungen schnell zu erfüllen. So können Aufgaben je nach Bedarf flexibel zwischen Kunden und Managed Service Provider aufgeteilt werden. PwC kommt diesen

Erwartungen durch Entwicklung eines tiefen Verständnisses der Prozesse und gleichzeitig flexibler Anpassung dieser Aufteilungen nach.

Vor allem in den Bereichen, in denen einzelne End-to-End Prozesse übertragen werden, kommt der präzisen Definition und Koordination der Schnittstellen eine erhöhte Bedeutung zu. PwC setzt hierbei zur Erbringung der Dienstleistungen auf ein technologisch unterstütztes Operating Model, das volle Transparenz und effiziente Zusammenarbeit gewährleistet. Ein wesentliches Element dieses Modells ist ein gemeinsames Portal, das die Kommunikation und Harmonisierung fördert (Single Source of Truth). Dieses Portal dient als zentrale Anlaufstelle für die Kommunikation mit dem Kunden und bündelt alle relevanten Informationen. Darüber hinaus unterstützt es die Trennung von Aufgabenbereichen (Segregation of Duties) und die Dokumentation von Genehmigungen, wodurch die Transparenz und Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen und Prozessen gestärkt werden. Mithilfe standardisierter digitaler Workflows wird zudem der gesamte Prozess dokumentiert, was für den automatisierten Nachweis interner Kontrollsysteme und die zeitnahe Überwachung der Einhaltung von SLAs unerlässlich ist. Dies erhöht nicht nur die Effizienz, sondern minimiert auch das Risiko menschlicher Fehler und sorgt für eine schnellere Anpassung an wechselnde Anforderungen.

Solch eine durchgängige und digitale Dokumentation unterstützt zudem die Nachverfolgung von Effizienzsteigerungen und ermöglicht eine kontinuierliche Identifikation und Umsetzung weiterer Automatisierungspotenziale. Insgesamt zeigt sich, dass ein effektives Schnittstellenmanagement nicht nur die betrieblichen Abläufe optimiert, sondern auch eine strategische Grundlage für langfristige Kooperationen und wertschöpfende Partnerschaften bildet. Durch die Integration aller relevanten Akteure und die Nutzung moderner Technologien schafft PwC ein Umfeld für einen strukturierten Informationsfluss zwischen allen Akteuren, der sowohl Agilität als auch Effizienz fördert.

Der Bedarf an solchen integrierten Lösungen wird durch die vorliegende Lünendonk-Studie 2025 „Managed Services – Der Weg in die Transformation und aus dem Fachkräftemangel" verdeutlicht, die zeigt, dass etwa 89 Prozent der Unternehmen Managed Services aufgrund von IT-Sicherheitsanforderungen als äußerst wichtig erachten. In einer Zeit, in der viele Unternehmen hybride IT-Umgebungen nutzen, ist die nahtlose Integration von Daten und Informationen zwischen unterschiedlichen Systemen von großer Bedeutung, um proaktive Sicherheitsmaßnahmen zu gewährleisten. Anbieter von Managed Services sollten daher individuelle Lösungen für das Schnittstellenmanagement entwickeln, die es Unternehmen ermöglichen, in einem zunehmend integrierten digitalen Ökosystem effektiv und erfolgreich zu agieren.

"Ein gut implementiertes Schnittstellenmanagement ist entscheidend, um Silostrukturen in Unternehmen zu überwinden und einen nahtlosen Informationsfluss zwischen den verschiedenen Prozessbeteiligten zu gewährleisten."

Julia Unkel
PwC

Managed Services – Der Weg in die Transformation und aus dem Fachkräftemangel

Aktuell unterliegen Unternehmen mehreren signifikanten IT-Trends, darunter Generative AI und Automatisierung. Diese Technologien fördern zusätzlich die Notwendigkeit, bestehende Systeme effizient miteinander zu verbinden und tragen zur Schaffung kundenorientierter Anwendungen bei, die Dienstleistungen personalisieren und die Kundenbindung stärken. Die Einführung einheitlicher Systeme wie Enterprise Resource Planning (ERP), die mehrere Funktionen in einer Lösung vereinen, ergänzt diesen „Weniger ist mehr"-Ansatz und verbessert sowohl die Effizienz als auch die Kostensituation.

Dennoch stehen viele große Organisationen – insbesondere solche, die durch Fusionen und Übernahmen gewachsen sind – vor erheblichen Herausforderungen in Bezug auf Standardisierung und Effizienz. Die Studie zeigt, dass drei von vier Unternehmen innerhalb ihrer Silogrenzen optimieren, aber am Aufbau übergreifender End-to-End-Lösungen scheitern. Die Integration mehrerer veralteter Systeme und die oft noch bestehenden Silostrukturen innerhalb der Abteilungen erschweren eine ganzheitliche, prozessorientierte Herangehensweise. Ein Managed Service TOM erfordert einen umfassenden Blick auf Unternehmensprozesse, um sowohl Effizienz als auch Agilität gegenüber Marktveränderungen zu verbessern.

"Ein Managed Service TOM erfordert einen umfassenden Blick auf Unternehmensprozesse, um sowohl Effizienz als auch Agilität gegenüber Marktveränderungen zu verbessern."

Julia Unkel
PwC

Ein weiterer zentraler Bestandteil des Managed Service TOM ist das SLA- und Qualitätsmanagement. Durch das Festlegen klarer SLAs können Unternehmen sicherstellen, dass ihre Dienstleister spezifische Anforderungen hinsichtlich Verfügbarkeit, Reaktionszeiten und Leistungsstandards erfüllen. Der Lünendonk-Studie zufolge wünschen 69 Prozent der Unternehmen, dass Dienstleister kontinuierlich erzielte Effizienzsteigerungen an die Kunden zur Kostenreduzierung weitergeben. Dieser Ansatz schafft Transparenz und Vertrauen zwischen Provider und Kunde. Ein großes Augenmerk liegt daher laut Julia Unkel darauf, durch kontinuierliche Überwachung der KPIs die Qualität zu überwachen. Dies ermöglicht nicht nur die Einhaltung, sondern auch die Optimierung der SLAs. Zusätzlich wird das Betriebsmodell kontinuierlich angepasst, um Kosten zu senken und diese Kosteneinsparungen an Kunden weiterzugeben.

Durch die Integration von Feedback-Schleifen im SLA-Management können Kunden ihre Erfahrungen und Verbesserungsvorschläge gezielt einbringen. Regelmäßige Reviews und Stakeholder-Meetings fördern einen offenen Dialog, der dazu beiträgt, Dienstleistungen kontinuierlich anzupassen und zu verbessern. Dies ist entscheidend, um die Zufriedenheit der Kunden zu gewährleisten und deren sich ändernde Anforderungen in die Gestaltung der Dienstleistungen einzubeziehen.

Managed Services – Der Weg in die Transformation und aus dem Fachkräftemangel

PwC unterstützt Organisationen dabei, ihre IT-Fähigkeiten gezielt mit langfristigen Geschäftszielen abzugleichen. Durch die strategische Partnerschaft mit PwC profitieren Unternehmen von standardisierten und skalierbaren IT-Lösungen. Die Lünendonk-Studie hebt hervor, dass der Zugang zu modernen Technologien entscheidend ist, um die digitale Transformation zu beschleunigen und die Kundenanforderungen besser zu erfüllen. Insbesondere die Standardisierung von Prozessen in kritischen Backoffice-Funktionen wie Finanzen, Steuern und Recht führt zu schnelleren Erfolgen in der digitalen Transformation und klaren Kosteneinsparungen.

Im Bereich der Technologie-Transformation liegt der Fokus von PwC darauf, die Cloud-Infrastruktur und Softwarelösungen der Kunden zu optimieren. Durch den Einsatz von Generativer AI und datengestützten Analysen sind Unternehmen in der Lage, große Datenmengen effizient zu verarbeiten und wertvolle Erkenntnisse zu gewinnen. Dieses Wissen ist besonders wichtig in Bereichen wie Finanzen, Compliance, Cyber und Betrugsprävention, in denen zeitnahe Einblicke potenzielle Risiken mindern können.

Darüber hinaus spielt PwC als Managed Service Provider eine zentrale Rolle im Compliance-Management, indem es robuste Infrastrukturen für ein effektives Risikomanagement und die Prävention von Finanzkriminalität bietet. Die Lünendonk-Studie betont die Zunahme an regulatorischen Anforderungen, die höchste Priorität haben und Teams der Kunden entlasten, sodass sie sich auf strategische Initiativen konzentrieren können.

Aus Sicht von PwC ermöglichen Managed Services Unternehmen, sich durch strategische Partnerschaften zukunftsfähig aufzustellen. Dies senkt nicht nur die operativen Kosten, sondern erhöht auch die Transformationsgeschwindigkeit. So bleiben Unternehmen langfristig wettbewerbsfähig und nutzen die Möglichkeiten der Digitalisierung optimal. Um mehr über die Vorteile von PwC Managed Services zu erfahren und wie ein effektives Managed Service TOM Ihr Unternehmen unterstützen kann, besuchen Sie unsere Website.

UNTERNEHMENSPROFIL

Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Deloitte ist das führende Prüfungs- und Beratungsunternehmen weltweit. Unser multidisziplinäres Geschäftsmodell beruht auf Audit & Assurance, Risk Advisory, Tax & Legal, Financial Advisory und Consulting. Global begleiten wir Unternehmen und Organisationen in mehr als 150 Ländern und helfen ihnen, Herausforderungen zu bewältigen. Nahezu 90 % der Fortune-Global-500®-Unternehmen sind Kunden von Deloitte.

Bei Deloitte verbinden wir Leistungs- mit Umsetzungskompetenz. Wir liefern messbare Ergebnisse, die dazu beitragen, das öffentliche Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken, die unsere Kunden bei Wandel unterstützen und den Weg zu einer nachhaltigen Welt weisen. In interdisziplinären Teams führen wir Branchen-, Technologie-, Strategie-, Compliance- und Prozessexpertise zusammen. Digitale Lösungen unterstützen das Wertversprechen unserer Dienstleistungen. Ob AI Institute, Smart Factory oder Neuroscience Institute: In unseren Innovation Hubs setzen sich Expertinnen und Experten mit Zukunftstechnologien auseinander und zeigen Implikationen für Business-Strategie, Prozesse und Produktentwicklung auf.

Wir fördern unsere Talente und schaffen für sie ein Umfeld, in dem sie sich weiterentwickeln und vorankommen können. Making an impact that matters: Das ist für rund 460.000 Mitarbeitende weltweit das gemeinsame Leitbild.

Mehr Informationen unter: www.deloitte.com/de

KONTAKT

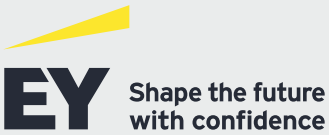
Deloitte GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Dr. Andreas Knäbchen
Partner, Leiter Managed Services

Rosenheimer Platz 4,
81669 München
E-Mail: aknaebchen@deloitte.de
Website: www.deloitte.com/de

UNTERNEHMENSPROFIL

EY Consulting GmbH



Building a better working world

Mit unserer Arbeit setzen wir uns für eine besser funktionierende Welt ein. Wir helfen unseren Kunden, Mitarbeitenden und der Gesellschaft, langfristige Werte zu schaffen und das Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken.

Ein breites EY Managed Services Portfolio von Risk und Finance über Cyber, Cloud, Data und AI hinzu Learning, Payroll und Mobility hilft unseren Kunden die Lösung komplexer Transformationsherausforderungen zu beschleunigen.

In mehr als 150 Ländern unterstützen wir unsere Kunden, verantwortungsvoll zu wachsen und den digitalen Wandel zu gestalten. Dabei setzen wir auf Diversität im Team sowie Daten und modernste Technologien in unseren Dienstleistungen.

Ob Assurance, Tax & Law, Strategy and Transactions oder Consulting: Unsere Teams stellen bessere Fragen, um neue und bessere Antworten auf die komplexen Herausforderungen unserer Zeit geben zu können.

In Deutschland finden Sie uns an 20 Standorten.

KONTAKT

EY Consulting GmbH

Matthias Bandemer
Partner, Managed Services Leader Germany
E-Mail: matthias.bandemer@de.ey.com

Christina Riedle
Partner, Cloud Managed Services Leader Germany
E-Mail: christina.riedle@de.ey.com

Arnulfstraße 59,
80636 München
Website: ey.com/de

UNTERNEHMENSPROFIL

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

KPMG ist eine Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen mit mehr als 273.000 Mitarbeitenden in 143 Ländern und Territorien.

Auch in Deutschland gehört KPMG zu den führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen und ist mit über 14.000 Mitarbeitenden an 27 Standorten präsent.

Unsere Leistungen sind in die Geschäftsbereiche Audit, Tax, Consulting, Deal Advisory und Performance & Strategy gegliedert. Im Mittelpunkt von Audit steht die Prüfung von Konzern- und Jahresabschlüssen. Tax steht für die steuerberatende Tätigkeit von KPMG. Die Bereiche Consulting, Deal Advisory und Performance & Strategy bündeln unser hohes fachliches Know-how zu betriebswirtschaftlichen, regulatorischen und transaktionsorientierten Themen.

Für wesentliche Branchen unserer Wirtschaft haben wir eine geschäftsbereichsübergreifende Spezialisierung vorgenommen. Hier laufen die Erfahrungen unserer Expertinnen und Experten weltweit zusammen und tragen zusätzlich zur Beratungsqualität bei.

KONTAKT

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Gernot Gutjahr
Partner, Consulting,
Head of Technology Strategy & Operations

Heidestraße 58,
10557 Berlin
E-Mail: ggutjahr@kpmg.com
Website: kpmg.com/de/de/home.html

UNTERNEHMENSPROFIL

Protiviti GmbH

Protiviti (www.protiviti.com) ist ein globales Beratungsunternehmen, das umfassende Expertise, objektive Insights, maßgeschneiderte Lösungen und effiziente Zusammenarbeit bietet, um Führungskräfte dabei zu unterstützen, der Zukunft mit Zuversicht zu begegnen. Protiviti und seine unabhängigen, lokal geführten Mitgliedsunternehmen bieten ihren Kunden Beratungsleistungen und Managed Solutions in den Bereichen Finanzen, Technologie, Operations, Data, Digital, Recht, Personal, Risiko und interne Revision über ein Netzwerk von mehr als 90 Büros in über 25 Ländern an.

Protiviti wurde zum zehnten Mal in Folge in die Liste der Fortune 100 Best Companies to Work For® aufgenommen und hat mehr als 80 Prozent der Fortune 100 und fast 80 Prozent der Fortune 500 Unternehmen betreut. Darüber hinaus arbeitet Protiviti mit Regierungsbehörden sowie kleineren, wachsenden Unternehmen zusammen, einschließlich solcher, die an die Börse gehen möchten. Protiviti ist eine hundertprozentige Tochtergesellschaft von Robert Half Inc. (NYSE: RHI).

*Inklusive des Netzwerks von Protivitis Mitgliedsfirmen

KONTAKT

Protiviti GmbH

Matthias Heintke
Managing Director
E-Mail: matthias.heintke@protiviti.de

Dr. Carsten Schröder
Managing Director
E-Mail: carsten.schroeder@protiviti.de

Mainzer Landstraße 50,
60325 Frankfurt am Main
Website: www.protiviti.com/de-de

UNTERNEHMENSPROFIL

PwC GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen unseren Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expert:innennetzwerks in 149 Ländern.

Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC Deutschland.
Mehr als 15.000 engagierte Menschen an 20 Standorten.
Rund 3,05 Mrd. Euro Gesamtleistung.
Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

KONTAKT

PricewaterhouseCoopers GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Julia Unkel
Partner, Managed Services Leader

Friedrich-Ebert-Anlage 35-37,
60327 Frankfurt
E-Mail: julia.unkel@pwc.com
Website: www.pwc.de/

Lizenz- und Studieninformation



www.luenendonk.de/agbs

Die hier dargestellte Studie wurde exklusiv in Zusammenarbeit mit den Unternehmen Deloitte, EY, KPMG, Protiviti und PwC (Studienpartner) erstellt. Eine Zweitverwertung der Studienergebnisse ist nur unter Quellenangabe erlaubt. Eine Nutzung der Studie außerhalb der Studienpartnerschaft zu eigenen Marketing- oder Vertriebszwecken ist nicht gestattet.

Diese Studie ist nach deutschem und internationalem Veröffentlichungsrecht und entsprechenden Abkommen geschützt. Wenn im Verkaufsvertrag nicht anders geregelt, ist das Produkt urheberrechtlich durch die Lünendonk & Hossenfelder GmbH geschützt. Dieses Dokument darf ohne Einwilligung des Autors und Herausgebers außerhalb des Kundenunternehmens weder dupliziert, in anderen Datenbanksystemen oder privaten Rechnersystemen gespeichert noch an weitere Personen weitergeleitet werden.

Die folgenden Handlungen sind nicht erlaubt:

- Vervielfältigung zum weiteren Verkauf
- Weiterversenden und Verbreiten außerhalb des Kundenunternehmens, das die Studienlizenz erworben hat
- Verbreitung der Studieninhalte in öffentlich zugänglichen KI-Tools, wie beispielsweise ChatGPT

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

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

LÜNENDONK

ÜBER LÜNENDONK & HOSSENFELDER

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

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

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



Digital & IT



Managementberatung



Wirtschaftsprüfung



Real Estate Services



Personaldienstleistung



Weiterbildung

IMPRESSUM

Herausgeber:
Lünendonk & Hossenfelder GmbH
Maximilianstraße 40
87719 Mindelheim

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

Erfahren Sie mehr unter www.luenendonk.de

Autoren:
Mario Zillmann, Partner
Roman Steiger, Personal Executive Assistant

Layout:
Gina Hahn, Junior Analyst

Bilderquellen:
Titel © Adobe Stock / Yeti Studio

Copyright © 2025 Lünendonk & Hossenfelder GmbH, Mindelheim. Alle Rechte vorbehalten.