



KI im IT-Sourcing und -Shoring

Derzeitige Einsatzmöglichkeiten
und zukünftige Potenziale



Inhaltsverzeichnis

01	Executive Summary	3
02	KI als Gamechanger im IT-Sourcing und -Shoring – Chancen, Herausforderungen und strategische Implikationen	4
03	Use Cases – Wie KI heute schon IT-Sourcing und -Shoring verändert	6
	1 Beschaffungsprozesse automatisieren: KI im Ausschreibungs- und Angebotsmanagement	6
	2 Effizienter verhandeln und prüfen: KI im Vertragsmanagement	9
	3 Lieferantenmanagement neu gedacht: Echtzeitsteuerung durch KI	12
	4 Globale IT-Services intelligent steuern: KI im Shoring-Modell	14
04	Erfolgsfaktoren für den KI-Einsatz – und wie PwC Sie dabei begleitet	17
05	Zukunftsfähige IT-Sourcing und -Shoring-Strategien durch KI	18
	Ihre Ansprechpersonen	19

Executive Summary

Angesichts der zunehmenden Komplexität globaler IT-Liefermodelle und steigender Anforderungen an Effizienz, Steuerbarkeit und Resilienz stoßen klassische, primär kostengetriebene Sourcing-Ansätze zunehmend an ihre Grenzen. Geopolitische Unsicherheiten, verschärfte regulatorische Rahmenbedingungen und volatile Marktbedingungen erfordern eine strategische Neuausrichtung von IT-Sourcing- und Shoring-Modellen.

Künstliche Intelligenz (KI) eröffnet dabei substantielle Potenziale entlang des gesamten Sourcing Lifecycle. KI unterstützt unter anderem die automatisierte Erstellung und Bewertung von Angeboten, ein strukturierteres und einheitlicheres Vertragsmanagement sowie die Automatisierung nicht wertschöpfender Tätigkeiten. Darüber hinaus kann KI dazu beitragen, Vertragsverlängerungen systematisch zu steuern, Verhandlungsprozesse datenbasiert zu unterstützen und interne Ressourcen gezielter einzusetzen – ohne Einbußen bei der Ergebnisqualität.

PwC unterstützt diesen Ansatz mit eigenen Methoden, Frameworks und KI-basierten Lösungen. Dazu zählen unter anderem strukturierte Vorgehensmodelle zur Software- und Anbietersauswahl, ein KI-Vertragsassistent (Harvey) sowie die Plattform „Supplier Collaboration & Insights (SCI)“ zur ganzheitlichen Steuerung von Lieferantenbeziehungen. Für standortbezogene Entscheidungen steht zudem ein Location-Analysis-Tool, ein datenbasiertes Analyseinstrument, zur Verfügung, das relevante wirtschaftliche, arbeitsmarktbezogene und geopolitische Faktoren integriert betrachtet.

Auch im Betrieb globaler IT-Services bieten Artificial Intelligence for IT Operations (AIOps), Chatbots und prädiktive Planung neue Steuerungsoptionen – mit höherer Servicequalität und Reaktionsgeschwindigkeit. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an Governance und Compliance, etwa durch den EU AI Act. Ein nachhaltiger Einsatz von KI im IT-Sourcing und -Shoring erfordert ein strukturiertes und ganzheitliches Vorgehen: von der Use-Case-Identifikation über Reifegradanalysen bis hin zur Skalierung. Unternehmen, die ihre Sourcing-Strategien frühzeitig KI-gestützt weiterentwickeln, sichern sich nicht nur Effizienz- und Qualitätsvorteile – sondern stärken auch ihre Resilienz und Innovationsfähigkeit in einem zunehmend volatilen Umfeld.

KI als Gamechanger im IT-Sourcing und -Shoring – Chancen, Herausforderungen und strategische Implikationen

KI verändert grundlegend, wie Unternehmen ihre IT-Sourcing und -Shoring-Strategien gestalten. Während Outsourcing früher vor allem der Kostensenkung und Skalierung diente, führten Herausforderungen wie Kommunikationsbarrieren, unterschiedliche Zeitzonen, variierende Standards und geopolitische Risiken oft zu Ineffizienzen. Heute automatisieren robotergestützte Prozessautomatisierung (RPA) und Machine Learning (ML) Routineaufgaben, beschleunigen datenbasierte Entscheidungen und verbessern das Lieferantenmanagement. KI-gesteuerte Automatisierung steigert die Effizienz und senkt Kosten, reduziert manuelle Aufwände und schafft Freiräume für wertschöpfende Tätigkeiten. Gleichzeitig verändern sich Kostenstrukturen, Arbeitsprozesse und Talentstrategien – verbunden mit neuen Anforderungen an Datenschutz, Governance und Risikomanagement.

Unsere Projekterfahrungen zeigen, dass Unternehmen im Sourcing Lifecycle häufig auf strukturelle Hindernisse stoßen – von Vendor-Lock-in-Risiken (Strategie) über mangelnde Vergleichbarkeit der Angebote (Machbarkeit) bis hin zu langwierigen Vertragsverhandlungen (Ausschreibung/Vertrag), die zu verzögerten Projektstarts führen (Transition), hoher Bindung interner Ressourcen (Transformation) und Budgetüberschreitungen (Vertragsende/ Neubewertung). Hier kann der Einsatz von KI und spezialisierten Tools helfen, diese Herausforderungen zu adressieren und das volle Potenzial im IT-Sourcing und -Shoring auszuschöpfen.

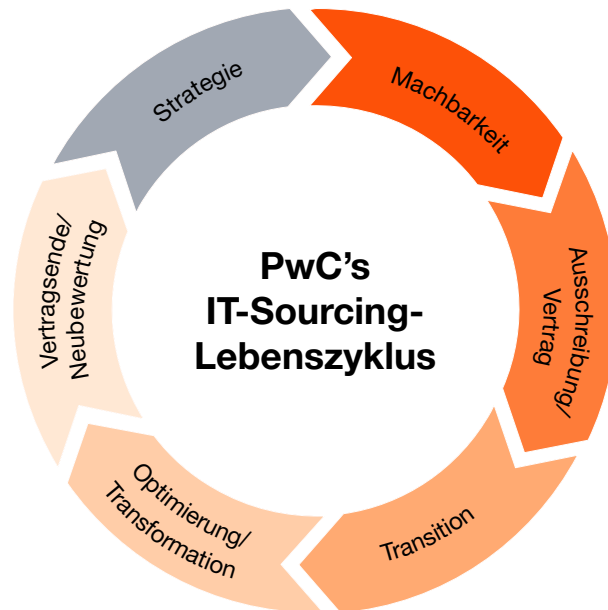


Künstliche Intelligenz ist der entscheidende Hebel, um den gesamten IT-Sourcing Lifecycle – von der Ausschreibung und Auswahl über die Verhandlung bis zur Lieferantensteuerung – fundamental zu transformieren. Sie ermöglicht uns, Prozesse zu automatisieren, Entscheidungen auf Basis von Daten zu treffen und Partnerschaften proaktiv zu gestalten.

Silke Schelkmann

Partnerin, CIO Advisory, PwC Deutschland

PwC's IT-Sourcing-Lebenszyklus



Im Folgenden veranschaulichen wir, wie der Einsatz von KI das IT-Sourcing und -Shoring transformieren kann, und welche konkreten strategischen Empfehlungen sich daraus für Unternehmen ableiten lassen. Im Mittelpunkt stehen vier zentrale Themenfelder – von der Ausschreibung bis zu globalen Liefermodellen. Abschließend erläutern wir die Empfehlungen und zeigen auf, wie wir Unternehmen bei der Umsetzung dieser KI-getriebenen Transformation unterstützen können.



Use Cases – Wie KI heute schon IT-Sourcing und -Shoring verändert

1 Beschaffungsprozesse automatisieren: KI im Ausschreibungs- und Angebotsmanagement

Erstellung von Ausschreibungen/Angeboten

Die Erstellung von Ausschreibungen (Tenders) und Angebotsanfragen erfolgt traditionell weitgehend manuell. Fachliche Expert:innen analysieren umfangreiche Dokumente, interpretieren Anforderungen und verfassen Angebote auf Basis individueller Erfahrungswerte. Dieser Prozess ist häufig zeitintensiv, bindet erhebliche personelle Ressourcen und ist aufgrund iterativer Abstimmungsprozesse zwischen Bedarfsträgern und Anbietern anfällig für Fehler und Inkonsistenzen. Zusätzlich erhöhen eng gesetzte Fristen den Druck in den beteiligten Fachbereichen.

KI-Tools bieten hier erhebliche Entlastung: Sie extrahieren relevante Informationen wie technische Anforderungen, rechtliche Rahmenbedingungen, Zeit- und Budgetvorgaben, identifizieren Risiken, lernen aus bestehenden Ausschreibungen und generieren Vorlagen für Ausschreibungen. Praxiserfahrungen zeigen, dass sich dadurch manuelle Tätigkeiten reduzieren, Prozesse konsistenter werden und die Fehleranfälligkeit sinkt.

Ergänzend stehen am Markt spezialisierte KI-Lösungen zur Verfügung, die weitere Schritte im Ausschreibungsprozess automatisieren – etwa die strukturierte Erstellung vollständiger Ausschreibungsunterlagen, die sprachbasierte Bearbeitung von Bieterfragen sowie die Auswahl und Bewertung potenzieller Anbieter. So lässt sich die Prozessqualität weiter erhöhen und die Effizienz im Ausschreibungsmanagement insgesamt steigern.

Optimierung von Ausschreibungsprozessen mithilfe von KI



KI zur Bewertung von Angeboten

Auch die Bewertung eingehender Angebote stellt für viele Unternehmen weiterhin einen ressourcenintensiven, fehleranfälligen und stark manuellen Prozess dar. Insbesondere bei einer großen Anzahl an Angeboten stoßen herkömmliche Auswertungsmethoden, etwa in Tabellenprogrammen, schnell an ihre Grenzen. Dies erhöht nicht nur die Fehleranfälligkeit, sondern verlangsamt auch die Entscheidungsfindung und erschwert eine konsistente Vergleichbarkeit.

Der Einsatz KI-gestützter Analyseansätze ermöglicht eine strukturiertere und effizientere Auswertung von Angebotsunterlagen. Relevante Inhalte aus Angebots- und Ausschreibungsdokumenten können automatisiert analysiert, strukturiert und entlang definierter Kriterien bewertet werden. Dadurch lassen sich manuelle Aufwände reduzieren, Entscheidungsprozesse beschleunigen und die Vergleichbarkeit eingereicherter Angebote verbessern, da Bewertungen nicht mehr ausschließlich auf individuellen Interpretationen beruhen.

Während im klassischen Vorgehen die Qualität von Entscheidungen häufig stark vom Erfahrungswissen einzelner Mitarbeiter:innen abhängt und dadurch inkonsistente oder subjektive Ergebnisse entstehen können, ermöglichen KI-basierte Plattformen eine standardisierte und transparente Bewertung auf Basis vordefinierter Kriterien. Dies erhöht die Nachvollziehbarkeit, reduziert Bias und unterstützt eine objektive Entscheidungsfindung.

Ein Blick in die Zukunft zeigt, welches Potenzial Technologien wie Natural Language Processing (NLP), ML und generative KI in diesem Bereich noch bieten. Künftig könnten Ausschreibungen weitgehend automatisiert abgewickelt werden – inklusive Vertragsverhandlungen und KI-gestützter, individuell angepasster Angebote auf Basis aktueller Echtzeitdaten. Insgesamt führen KI-Lösungen zu kürzeren Durchlaufzeiten, geringeren Kosten, höherer Entscheidungsqualität und einer schnelleren Reaktion auf Marktveränderungen.

Manuelle/klassische Angebotsbewertung	KI-gestützte Angebotsbewertung
manuelle Auswertungen	automatisierte Analyse und Strukturierung relevanter Inhalte
hoher Ressourcenaufwand	reduzierter manueller Aufwand
fehleranfällige Bewertung	Bewertung entlang vordefinierter Kriterien
subjektive Interpretation	objektive Entscheidungsfindung, Bias-Reduzierung



Ausschreibungs- und Angebotsmanagement

Warum KI bereits im Ausschreibungs- und Angebotsmanagement einen Unterschied macht

Gerade zu Beginn einer Sourcing- oder Shoring-Initiative werden oft Grundsatzentscheidungen getroffen, die sich später nur mit hohem Aufwand korrigieren lassen. KI hilft hier nicht nur, Prozesse zu beschleunigen, sondern vor allem dabei, Entscheidungen belastbarer zu machen – und damit die Grundlage für ein tragfähiges Sourcing-Setup zu schaffen.



2 Effizienter verhandeln und prüfen: KI im Vertragsmanagement

Im klassischen Vertragsmanagement sind viele Prozesse weiterhin stark manuell geprägt: Verträge werden meist in Word erstellt, als PDF formatiert per E-Mail versandt und oft unsystematisch – entweder physisch in Akten oder digital – abgelegt. Jurist:innen prüfen die Dokumente Seite für Seite, ein fehleranfälliger und zeitintensiver Vorgang. Fristen und Verpflichtungen werden oft manuell in Kalendern oder Tabellen verwaltet, was das Risiko von Fristversäumnissen und Vertragsverstößen steigert.

KI-gestützte Systeme adressieren diese Herausforderungen entlang des gesamten Vertragslebenszyklus. Auf Basis von Vorlagen und vordefinierten Parametern können Vertragsentwürfe – insbesondere Standardverträge – weitgehend automatisiert erstellt und durch intelligente Vorschläge ergänzt werden. In der Praxis kommen hierfür spezialisierte GenAI-Plattformen zum Einsatz, die die Erstellung und Strukturierung von Entwürfen systematisch unterstützen.

Gleichzeitig ermöglichen KI-basierte Analysefunktionen eine automatisierte inhaltliche Prüfung und Analyse juristischer Dokumente, bei der Lücken, Inkonsistenzen, risikobehaftete Formulierungen oder fehlende regulatorische Verweise identifiziert werden, deutlich schneller und objektiver als ein manueller Prüfprozess. Darüber hinaus erkennt KI Muster in Verträgen, etwa häufig verhandelte Klauseln oder typische Verzögerungsfaktoren – und unterstützt so fundiertere Entscheidungen.

Diese Analyse- und Bewertungsansätze finden zunehmend auch Eingang in konkreten Beratungs- und Umsetzungskontexten. Im Rahmen einer strategischen Allianz mit dem LegalTech-Unternehmen Harvey setzt PwC KI gezielt für die Analyse, Risikobewertung und Erstellung juristischer Dokumente ein. Ziel ist es, die Effizienz und den Nutzen durch Zeitersparnis in der rechtlichen Prüfung von Ausschreibungen und Verträgen zu maximieren. Erfahrungen aus Unternehmen, die Harvey AI bereits nutzen, zeigen dabei signifikante Zeitersparnisse wie beispielsweise:



Auch am Markt etablierte Enterprise-Plattformen mit integrierten KI-Funktionen nutzen NLP, um Verträge automatisiert zu prüfen, fehlende Vertragsbestandteile zu identifizieren und kritische Formulierungen zu erkennen. Dies ermöglicht eine automatische Fristenüberwachung und eine effizientere juristische Bewertung.

Ein zentraler Schwachpunkt im manuellen Vertragsmanagement ist auch das Fristen- und Risikomanagement. Relevante Termine und Verpflichtungen werden häufig manuell überwacht, wodurch das Risiko von Fristversäumnissen, Vertragsverstößen oder verspäteten Reaktionen steigt.

KI-geschützte Systeme unterstützen die frühzeitige Identifikation vertraglicher Risiken, indem sie Vertragsdokumente automatisiert analysieren, Muster erkennen und Inhalte mit regulatorischen Anforderungen abgleichen. Potenzielle Lücken und Compliance-Risiken lassen sich so frühzeitig identifizieren und adressieren.

Ein Beispiel hierfür ist Creance.ai, ein Joint Venture von PwC Deutschland und Aleph Alpha, das speziell auf den Compliance-Bereich ausgerichtet ist. Die Lösung analysiert Vertragswerke unter anderem in Hinblick auf neue regulatorische Vorgaben wie der Digital Operational Resilience Act (DORA) und erkennt automatisiert Risiken und Regelungslücken. Prüfungen, die manuell mehrere Tage in Anspruch nehmen würden, lassen sich so innerhalb kurzer Zeit durchführen – mit einer Zeitersparnis von rund 70 Prozent und spürbarer Entlastung der Mitarbeiter:innen.

Auch am Markt etablierte Contract-Lifecycle-Management-Lösungen integrieren zunehmend KI-Funktionalitäten, um Transparenz über umfangreiche Vertragsportfolios zu schaffen, Risiken frühzeitig zu erkennen und Compliance-Aspekte systematisch zu adressieren.

Neben der inhaltlichen Analyse bietet KI auch die kollaborative Überarbeitung (Redlining) von Verträgen und erzielt dabei erhebliche Effizienzgewinne. GenAI-Plattformen wie Leah ermöglichen die automatisierte Erstellung und Kommentierung von Redlines und unterstützen juristische Fachabteilungen in laufenden Projekten und Transaktionen. Darüber hinaus generiert Leah auf Basis großer Vertragsdatenbanken gezielte Empfehlungen, die fundierte Entscheidungsfindung beschleunigen.

Perspektivisch ist eine weitergehende Automatisierung im Vertragsmanagement denkbar. KI-Systeme könnten in Form von KI-Agenten eigenständig Verträge an veränderte Rahmenbedingungen – etwa technologische Entwicklungen oder neue regulatorische Vorgaben – anpassen. In Kombination mit Blockchain-Technologien ergibt sich das Potenzial, Vertragsabschlüsse künftig effizienter, transparenter und manipulationssicher zu gestalten. Trotz bestehender technologischer und regulatorischer Hürden könnten Unternehmen, die frühzeitig auf KI-basierte Lösungen setzen, ihre Vertragssteuerung langfristig professionalisieren und ihre Wettbewerbsfähigkeit stärken.



Vertragsmanagement

Warum KI im Vertragsmanagement eingesetzt werden sollte

Eine saubere vertragliche Grundlage ist kein administrativer Nebenschritt, sondern ein zentraler Erfolgsfaktor für stabile Governance, geringere Risiken und klare Steuerbarkeit im Sourcing- und Shoring. KI kann dabei helfen, kritische Regelungen schneller sichtbar zu machen und die Qualität von Verträgen systematischer zu sichern.

3 Lieferantenmanagement neu gedacht: Echtzeitsteuerung durch KI

Klassisches Lieferantenbeziehungsmanagement (Supplier Relationship Management, SRM) ist häufig durch persönliche Beziehungen, Abstimmungen und periodische Leistungsbewertungen geprägt. Einkaufsabteilungen sind im regelmäßigen Austausch mit Lieferanten, um Leistung anhand vordefinierter KPIs zu messen und zu bewerten. Trotz elektronischer Lieferantenportale bleiben viele Auswertungen meist statisch. Risiken in der Lieferkette werden oft erst im Ernstfall sichtbar. Eine proaktive, kontinuierliche Überwachung ist manuell kaum leistbar, sodass das klassische SRM überwiegend reaktiv und vergangenheitsorientiert bleibt. Aktuelle Einflussfaktoren – etwa eine eingeschränkte Personalverfügbarkeit aufseiten des Dienstleisters – gehen in der Bewertung jedoch häufig unter. Solche Einschränkungen werden zudem selten proaktiv kommuniziert, etwa aus Sorge vor Kundenunzufriedenheit oder möglichen Vertragsstrafen.

In diesen Bereichen kann der Einsatz von KI insbesondere durch die Automatisierung nicht wertschöpfender Tätigkeiten erhebliche Effizienzgewinne erzielen. Zeitintensive Routinetätigkeiten wie manuelle Datenerfassung, Performance-Monitoring oder Standardauswertungen lassen sich durch KI-gestützte Systeme strukturieren, beschleunigen und konsistenter gestalten.

KI ermöglicht eine datenbasierte und deutlich dynamischere Steuerung von Lieferantenbeziehungen. KI-gestützte Analytics-Tools liefern Informationen zu Lieferzeiten, Qualität, Kosten oder Kapazitäten und erlauben ein Echtzeit-Monitoring der Lieferantenperformance. Abweichungen oder potenzielle Risiken können so frühzeitig erkannt und adressiert werden, etwa durch automatisierte Warnhinweise, bevor operative Engpässe entstehen. Automatisierte Scoring-Modelle unterstützen zudem eine objektivere Bewertung von Leistungsindikatoren, identifizieren Verbesserungspotenziale und ermöglichen ein proaktives Lieferantenmanagement. Ergänzend liefern KI-Systeme prädiktive Risikobewertungen, die als Entscheidungsgrundlage für die Priorisierung und Steuerung von Lieferantenbeziehungen dienen. So lassen sich beispielsweise Fragen wie „Mit welchem Lieferanten sollten strategische Partnerschaften ausgebaut werden?“ oder „Welche Bezugsquelle für IT-Dienstleistungen ist im nächsten Quartal die risikoärmste?“ beantworten. Gleichzeitig ermöglichen derartige Analysen das frühzeitige Erkennen von Ausfallrisiken, sodass rechtzeitig Gegenmaßnahmen eingeleitet werden können. Auch regulatorische Anforderungen wie das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz lassen sich so systematischer adressieren.



Diese Entwicklung spiegelt sich auch in der Weiterentwicklung moderner SRM-Lösungen wider. PwC bietet mit der cloudbasierten Plattform Supplier Collaboration & Insights (SCI) eine integrierte Lösung, die Daten aus zum Beispiel Einkauf, Finanzen, Compliance, Nachhaltigkeit und Lieferantenmanagement zusammenführt und somit eine 360-Grad-Sicht auf Lieferanten ermöglicht. Unternehmen erhalten über Echtzeit-Dashboards Einblick in Kosten, Leistung und Nachhaltigkeit, während Lieferanten ihre Stammdaten, Zertifikate, Compliance-Nachweise und ESG-relevante Informationen eigenständig pflegen können. So lassen sich frühzeitig Handlungsbedarfe erkennen und Lieferantenbeziehungen gezielt steuern.

Ergänzend etablieren sich flexible Ansätze wie Vendor Management as a Service (VMaaS) sowie cloudbasierte Beschaffungs- und Spend-Management-Plattformen, die durch KI-gestützte Analysen und transparente Workflows das strategische Lieferantenmanagement maßgeblich unterstützen. Prädikative Modelle von Drittanbietern helfen dabei, Ausfallrisiken frühzeitig zu identifizieren und alternative Bezugsquellen vorzuschlagen.

Aufbauend auf diesen Entwicklungen könnte KI perspektivisch neue Ansätze in der Verhandlungsführung mit Lieferanten – etwa durch skalierbare, KI-gestützte Chatbot-Lösungen liefern. Damit ebnet KI nicht nur den Weg für automatisierte Verhandlungsprozesse, sondern auch für intelligente, sich selbst optimierende Liefernetzwerke, in denen Produzenten, Logistiker und Zulieferer durch KI-Systeme effizient koordiniert und gesteuert werden.



Lieferantenmanagement

Warum Lieferantenmanagement und KI zusammengehören

Die Auswahl eines Providers oder Standorts ist keine einmalige Entscheidung, sondern muss sich im laufenden Zusammenspiel bewähren. KI schafft die Grundlage für eine frühere und faktenbasiertere Bewertung von Leistung, Risiken und Entwicklungstendenzen – und hilft damit, Sourcing-Entscheidungen im Zeitverlauf zu validieren oder rechtzeitig nachzuschärfen.

4 Globale IT-Services intelligent steuern: KI im Shoring-Modell

Gerade in Konzernen und mittelständischen Unternehmen werden IT-Projekte und Services häufig in globalen Liefermodellen umgesetzt. Aufgaben werden standortübergreifend erbracht: Tätigkeiten wie Softwareentwicklung oder der IT-Support werden aufgrund geringerer Kosten und größerer Verfügbarkeit von Fachkräften oft offshore erbracht. Nearshore-Standorte übernehmen häufig spezialisierte Aufgaben wie Testing- oder Application-Management, während zentrale Funktionen wie das Projektmanagement meist onshore verbleiben. Dieses klassische Modell ermöglicht vor allem bei standardisierten Tätigkeiten, wie zum Beispiel dem First Level Support, erhebliche Kostenvorteile. Gleichzeitig entstehen jedoch operative Herausforderungen wie die Koordination über Zeitzonen hinweg, Sprachbarrieren oder auch Datenschutzrisiken. Projektleiter:innen müssen global verteilte Teams oft manuell steuern – mit klassischen Collaboration-Tools, Ticketing-Systemen und regelmäßigen Statusmeetings. Entscheidungen zu Standort- und Aufgabenverlagerung basieren auf zeitintensiven Analysen zu Kosten, Ausfallrisiken oder Kapazitäten. Fragmentierte Daten und fehlende Systemunterstützung führen dazu, dass solche Entscheidungen verzögert und mit hohem Aufwand getroffen werden.

KI bietet bereits heute erhebliches Potenzial, globale IT-Liefermodelle effizienter und flexibler zu steuern. Durch die Auswertung umfangreicher Datenmengen etwa zu Lohnkosten, politischen Risiken oder technologischer Reife potenzieller Standorte ermöglicht KI fundierte, datenbasierte Entscheidungen zur Near- oder Offshoring-Strategie. Änderungen im Liefermodell, etwa im Kontext von Back- oder Reshoring, lassen sich so schneller bewerten und gezielter umsetzen.

Ein Beispiel hierfür ist das von PwC entwickelte Location-Analysis-Tool, das weltweit verfügbare Standorte anhand von vier Hauptkriterien – Kosten, Standortmerkmale, Arbeitsmarkt und geopolitische Aspekte – sowie zahlreicher Unterkriterien systematisch bewertet. Dies reduziert den Aufwand bei der Standortauswahl erheblich und verbessert die Entscheidungsgrundlage.



KI ist ein unverzichtbares Werkzeug für strategische IT-Shoring-Entscheidungen, indem sie uns dabei unterstützt, die optimale und strategische Standortauswahl datengestützt zu treffen, um globale Effizienz und Innovationskraft zu maximieren.

Silke Schelkmann

Partnerin, CIO Advisory, PwC Deutschland

Die Standortwahl ist eine strategische Entscheidung und sollte festen Kriterien folgen.

1. High-level Screening (Auszug)



Allgemeine Anforderungen

- Zeitzone
- Sprache
- Marktgröße und -ausprägung
- regulatorische Risiken
- erwartetes Kostenniveau

Regionale Anforderungen

- kulturelle Nähe
- Wettbewerbslage
- Anbindung an die Infrastruktur
- vorhandene Fähigkeiten

2. Shortlisting und Standortwahl

Eine Bewertung und Kategorisierung jedes Standorts ermöglicht eine datenbasierte und methodische Standortentscheidung.

Schlüsselkriterien	Mitarbeiter:innen Anzahl Absolvent:innen und Universitäten	Zusätzliche Kriterien	Indizes auf Länderebene Rechtsstaatlichkeit, Korruption
	Operative Kosten Gehaltsniveau, Inflation, Steuern		Wettbewerb Anzahl Wettbewerber, Größe von IT-Hubs
	Erreichbarkeit Anreisezeit, Direktflüge/Woche		Weitere Faktoren Verfügbare Büroflächen, Lebensqualität
	Lokale Gesetze Kündigungsfristen, Regeln für Entlassungen		

Im operativen Betrieb globaler IT-Services, auch bekannt als AIOps, gewinnt KI ebenfalls zunehmend an Bedeutung. KI-gestützte Systeme überwachen Server, Netzwerke und Anwendungen kontinuierlich, erkennen Anomalien und Ausfälle, zum Beispiel in Offshore-Rechenzentren, frühzeitig und leiten automatisch Gegenmaßnahmen ein, etwa durch die Erstellung von Support-Tickets oder das Isolieren betroffener Systeme. Im Bereich IT-Security identifiziert KI sensible Daten, erkennt verdächtige Zugriffe und warnt proaktiv vor potenziellen Sicherheitsvorfällen. Zudem unterstützen Chatbots den IT-Support, Übersetzungstools die globale Zusammenarbeit und Prognosemodelle einen effizienteren Ressourceneinsatz.

Über den operativen Nutzen hinaus eröffnet KI das Potenzial, globale IT-Liefermodelle strategisch neu auszurichten. Vor dem Hintergrund steigender Offshoring-Kosten in den vergangenen 15 Jahren und geopolitischer Unsicherheiten setzen Unternehmen verstärkt auf Automatisierung zentraler Prozesse sowie auf die Anpassung bestehender Sourcing-Modelle, etwa durch Rückverlagerung (Reshoring) oder AI-First-Ansätze. So zeigen PwC-Benchmarks, dass ausgelagerte IT-Leistungen im Mittel rund 12,4 Prozent der gesamten IT-Kosten ausmachen.

In Kombination von maschineller Präzision und menschlicher Expertise entsteht so eine neue Form der Human-AI-Collaboration, in der KI-Entscheidungsoptionen vorbereitet und Mitarbeiter:innen gezielt bei der Steuerung globaler IT-Services unterstützt werden. Perspektivisch könnte KI also gemeinsam mit Menschen neue Sourcing-Strategien entwickeln, indem auf Basis von Echtzeitdaten verschiedene Handlungsoptionen ausgearbeitet und iterativ bewertet werden – eine Entwicklung hin zu AI-driven Co-Creation. Das Resultat sind anpassungsfähige, innovationsgetriebene und nachhaltige Liefermodelle, die schneller auf externe Veränderungen reagieren und damit die nächste Entwicklungsstufe globaler IT-Serviceorganisationen ermöglichen.



Shoring-Modell/Standortentscheidung

Warum KI bei Standortentscheidungen einbezogen werden sollte

Die zentrale Frage im IT-Shoring lautet nicht nur, ob Leistungen verlagert werden sollen, sondern wofür, wohin und unter welchen Bedingungen. Ein Standort kann auf dem Papier kostengünstig wirken und dennoch im Gesamtbild unpassend sein. KI kann helfen, diese Entscheidung auf eine breitere Datenbasis zu stellen und Zielkonflikte transparenter abzuwägen, statt sich zu stark auf Einzelkriterien wie Kosten zu verlassen.

Erfolgsfaktoren für den KI-Einsatz – und wie PwC Sie dabei begleitet

Die Einführung von KI in IT-Sourcing und -Shoring-Prozesse ist kein Selbstläufer – sie erfordert ein strukturiertes, zielgerichtetes Vorgehen. Entscheidend ist die enge Verknüpfung mit den übergeordneten Unternehmenszielen: etwa Effizienzsteigerung, kürzere Time-to-Market oder höhere Servicequalität.

Im Zentrum stehen die richtigen Anwendungsfälle: Repetitive Prozesse und datenbasierte Entscheidungen bieten oft das größte Potenzial. Tools wie unser IT Capability Compass helfen, Reifegrade zu bewerten und geeignete Use Cases systematisch auszuwählen.



Für eine erfolgreiche Umsetzung braucht es:

- Governance-Strukturen, unter anderem für Compliance und Risiko (z. B. EU AI Act)
- frühzeitige Einbindung von Outsourcing-Partnern
- Transparenz und Standardisierung, etwa durch klare KPIs (Automatisierungsgrad, Durchlaufzeiten)
- gezielte Qualifizierung der Mitarbeiter:innen
- Reifegradanalyse und Use-Cases-Priorisierung

Der Schlüssel liegt in der Kombination aus Technologie, Struktur und Mensch: KI wirkt dann am besten, wenn sie in bestehende Abläufe integriert wird – mit klarer Steuerung und menschlicher Urteilsfähigkeit an entscheidenden Stellen.

Unsere Teams bei PwC Deutschland begleiten Unternehmen in allen Phasen – von der Strategie bis zur Governance. Unsere integrierten KI-Lösungen vereinen Branchenexpertise, regulatorisches Know-how sowie technologische Innovation. Unsere globale Erfahrung und unser umfassendes Verständnis lokaler Anforderungen befähigen uns, maßgeschneiderte, skalierbare und regulatorisch abgesicherte KI-Sourcing-Strategien zu entwickeln – für mehr Effizienz, Transparenz und Wettbewerbsfähigkeit.

Zukunftsfähige IT-Sourcing und -Shoring-Strategien durch KI

Die bisherigen Kapitel zeigen deutlich: Künstliche Intelligenz verändert das IT-Sourcing und -Shoring grundlegend. Entlang des gesamten Sourcing Lifecycle – von Ausschreibungen über Vertragsmanagement und Lieferantensteuerung bis zum globalen IT-Betrieb – verschiebt KI die Grenzen von Effizienz und Steuerbarkeit. Frühzeitige Anwender senken interne Aufwände, verkürzen Durchlaufzeiten, verbessern Verhandlungsergebnisse und erhöhen ihre strategische Flexibilität im geopolitisch volatilen Umfeld.

Zukunftsfähige Sourcing-Strategien werden nicht mehr nur an Kosten und Kapazität gemessen, sondern an der Fähigkeit, hybride Entscheidungsmodelle zu etablieren: KI übernimmt repetitive, datenbasierte Aufgaben, während Menschen dort steuern, wo Urteilsvermögen, Kreativität oder Verhandlungsgeschick erforderlich sind. Diese Kombination aus technologischer Skalierung und menschlicher Steuerung stärkt die operative Leistungsfähigkeit, die Resilienz und die Innovationskraft.

In der nächsten Entwicklungsstufe werden Make-or-Buy-Entscheidungen in Echtzeit getroffen, Standorte datenbasiert bewertet, Compliance und Risiken automatisiert geprüft und Verhandlungen durch KI skaliert. KI wird damit vom Werkzeug zum strategischen Koordinator – eingebettet in klare Governance, rechtssichere Umsetzung und intelligente Vernetzung. Unternehmen, die jetzt handeln, nutzen KI nicht nur zur Effizienzsteigerung, sondern zur nachhaltigen Weiterentwicklung ihrer gesamten IT-Sourcing und -Shoring-Strategie.

Ihre Ansprechpersonen

**Silke Schelkmann**

Partnerin, CIO Advisory
PwC Deutschland
silke.schelkmann@pwc.com

**Nivedha Mahendran**

Senior Managerin, CIO Advisory
PwC Deutschland
nivedha.mahendran@pwc.com

**Christopher Gebauer**

Senior Manager, CIO Advisory
PwC Deutschland
christopher.gebauer@pwc.com

**Nadine Schikowski**

Associate, CIO Advisory
PwC Deutschland
nadine.schikowski@pwc.com

Über uns

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 136 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 3,27 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.



© Mai 2026 PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

„PwC“ bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.

www.pwc.de