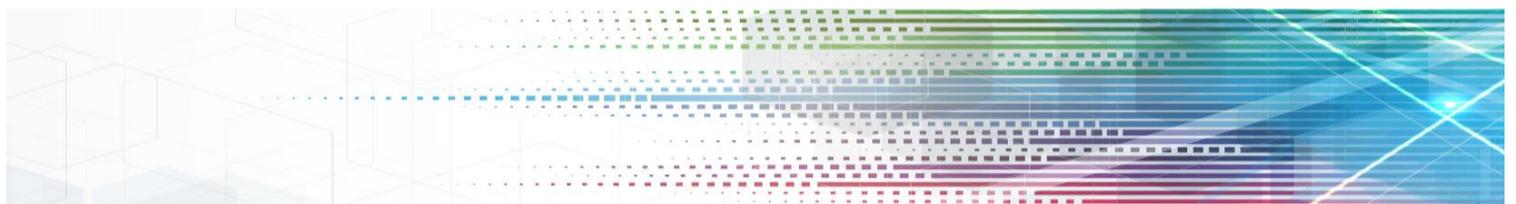


Lünendonk®-Marktsegmentstudie 2018

Der Markt für integrierte Digital Customer Experience Services in Deutschland

Wie der Trend zur Customer Centricity den
Beratungs- und IT-Markt verändert



Eine Studie der Lünendonk & Hossenfelder GmbH
in Zusammenarbeit mit

Accenture Interactive



Cognizant

KPS



**SAPIENT
RAZORFISH_**

Inhaltsverzeichnis

VORWORT	3
KERNAUSSAGEN	5
DIGITAL CUSTOMER EXPERIENCE – TREND, HYPE ODER EINFACH NOTWENDIG?	6
STANDORTBESTIMMUNG VON ANWENDER- UNTERNEHMEN BEI ENTWICKLUNG UND UMSETZUNG DIGITALER GESCHÄFTSMODELLE	9
DIGITALE WACHSTUMSSTRATEGIEN ERFORDERN EINEN END-TO-END-ANSATZ	14
VERÄNDERUNGEN IM DIGITALAGENTURMARKT	16
ANFORDERUNGEN AN BERATUNGS- UND TRANSFORMATIONSPARTNER BEI DIGITAL-CUSTOMER-EXPERIENCE-PROJEKTEN	21
DER MARKT FÜR INTEGRIERTE DIGITAL CUSTOMER EXPERIENCE SERVICES	24
DAS MARKTVOLUMEN FÜR DIGITAL CUSTOMER EXPERIENCE SERVICES IN DEUTSCHLAND	31
MARKTENTWICKLUNG UND PROGNOSEN	32
NACHFRAGE NACH DIGITAL CUSTOMER EXPERIENCE SERVICES	34
METHODIK	36
FAZIT UND AUSBLICK	37
INTERVIEWS	40
Accenture Interactive	41
Cognizant	45
KPS	47
PwC	50
SapientRazorfish	52
UNTERNEHMENSPROFILE	56



Vorwort



Thomas Lünendonk
Senior Advisor
Lünendonk & Hossenfelder GmbH



Mario Zillmann
Partner
Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Liebe Leserin, lieber Leser,

noch vor einem Jahrzehnt ließen sich verschiedene Hürden nur schwer überwinden: die flexible und zügige Umsetzung von Marketing- und Vertriebskonzepten in die bestehende IT-Landschaft eines Unternehmens oder die unterschiedliche Sichtweise auf ein Konzept durch Management- und IT-Beratungen oder Kreativagenturen. Man lebte in unterschiedlichen Welten, mit unterschiedlicher Sprache, mit unzureichenden Schnittstellen und wenig Kenntnis und Verständnis für die Anforderungen an die anderen Dienstleisterkollegen.

Alle versuchten, ihren Teil in der Leistungskette ordentlich und richtig zu machen, dem auftraggebenden Kunden blieb zumeist die aufwendige Arbeit der Synchronisation und Koordination. Das war keine böse Absicht, es war eine gewachsene Marktstruktur, die Kompetenzen im jeweiligen Feld bündelte. Der Managementberater dachte strategisch, der IT-Experte wollte die IT optimieren, der Kreative kreativer sein als andere Kreative.

Die Folgen zeigten sich nicht selten im Markt: Gute Kampagnen erlitten Schiffbruch oder bekamen zumindest Dellen ab, weil werbliche Ambition und organisatorische Exekution nicht passten. Kunden wurden begeistert auf Produkte und Services aufmerksam ge-

macht, über die systematische Daten- und Auftragserfassung oder intelligente Logistik war aber zu wenig nachgedacht worden oder sie war nicht abgestimmt. So landete der anfangs begeisterte Kunde am Ende im Tal des Frusts – und der auslösende Anbieter bekam schlechte Kritik vom Markt und von den Medien. Wechselseitige Schuldzuweisungen lauteten dann in der Regel: Die anderen haben unser Konzept nicht verstanden oder es nicht richtig umgesetzt. Das entlastet, aber führt nicht weiter.

Der auftraggebende Kunde wollte bereits damals nur eines: eine kluge und gute, neue oder bewährte Kampagne zügig und erfolgreich im Markt realisieren, um seinen Endkunden eine attraktive Handlungs- oder Kaufoption zu offerieren, die inhaltlich und organisatorisch rund läuft. Dem entgegen standen jedoch die unterschiedlichen Sichtweisen und Qualifikationen der Dienstleister sowie der damals nicht selten übliche Blick von der eigenen Position aus auf den Markt. Man erkannte seine Grenzen und Unzulänglichkeiten, wagte aber selten den Schritt in neue, „artfremde“ Leistungsfelder.

Nur wenige Dienstleister machten sich damals auf, über Grenzen hinweg zu denken und sich entsprechend zu organisieren. Sie fassten beispielsweise Managementberatung, Kreativleistung, Marketingservice und IT-Services zusammen oder bündelten diese Facetten zu

einem kompletten Leistungspaket für den Kunden. Sie nannten sich „hybride Anbieter“, weil sie mit ihrem Serviceprofil den Rahmen der klassischen Expertennischen verließen. Zunächst wurden sie als Exoten betrachtet, doch das änderte sich im Laufe der Zeit.

Entscheidend dafür war ein wichtiger Perspektivwechsel. Es wurde zunehmend nicht mehr vom Unternehmen in Richtung Markt und Kunde gedacht – wie können wir das, was wir haben, an den Markt bringen? –, sondern vom Kunden und Markt her das erforderliche Handeln abgeleitet: Wie können wir das, was Markt und Kunden wünschen, zügig liefern? Und es wurde weniger überlegt, wofür man als Dienstleister nicht zuständig ist, sondern vielmehr, wie die eigene Qualifikations- und Leistungslücke partnerschaftlich oder organisatorisch geschlossen werden kann, um diese neue Marktperspektive erfolgreich realisieren zu können. Dies war der eigentliche Beginn des End-to-End-Gedankens in Marketing und Vertrieb. Hier liegt für die viel zitierte Customer Journey der gedankliche Startpunkt. Aus Segmentdenken wurde ganzheitliches Verständnis.

Diesem Verschwinden der Hürden in Organisation und Denken stellen sich nun die Potenziale der Digitalisierung hilfreich zur Seite. Neue Technologien, die über Grenzen hinweg agieren lassen, erschließen Unterneh-

men neue Handlungspotenziale. Grenzen zwischen Systemen fallen ebenso wie Grenzen zwischen Dienstleistungskategorien. Ob durch Zukauf oder Kooperation, ob in einem Unternehmen oder in einem Netzwerk von Servicepartnern, ob für aktuelle oder langfristige Kampagnen – das Arbeiten in Teamstrukturen etabliert sich im Interesse des Kunden immer schneller. Neue Methoden der Zusammenarbeit – zum Teil aber nicht allein durch Digitalisierung ermöglicht – sorgen heute dafür, dass Marktstrategien, Marktkampagnen, Marketing- und Vertriebsaktionen aus einem Guss konzipiert und realisiert werden können.

Sicherlich knirscht es trotz aller Digitalität immer wieder mal im Getriebe. Aber verglichen mit dem früheren Flickenteppich von Leistungen und Dienstleistern sorgen die heute möglichen Kooperations- und Organisationsstrukturen für enormen Fortschritt. Die digitale Customer Journey ist ein echter Fortschritt, der mehr Nähe zwischen Anbieter und Kunden, mehr Dialog und mehr Tempo ermöglicht.

In diesem Sinne – gute Reise durch diese Studie!

Die Studie ist in fachlicher Zusammenarbeit mit den Unternehmen Accenture Interactive, Cognizant, KPS, PwC und SapientRazorfish entstanden.

Herzliche Grüße



Thomas Lünendonk

Senior Advisor, Lünendonk & Hossenfelder GmbH



Mario Zillmann

Partner, Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Kernaussagen

- Die befragten Großunternehmen und Konzerne haben große Herausforderungen bei der Entwicklung und Umsetzung von kundenzentrischen Strategien zu bewältigen. Vor allem bei den Organisationsstrukturen sehen die befragten CxOs noch enormes Verbesserungspotenzial und halten ihre Unternehmen für zu bereichsorientiert.
- Obwohl digitale Kundenkommunikation und digitale Produkte und Lösungen von den meisten Unternehmen bereits eingeführt wurden, fehlt häufig die Vernetzung aller relevanten (digitalen) Touchpoints, um eine Gesamtsicht auf die Customer Experience zu haben. 61 Prozent der befragten Unternehmen haben zu wenig Transparenz bezüglich der Customer Journey und des Kaufverhaltens.
- Über 60 Prozent der befragten Großunternehmen und Konzerne sehen sich bei ihrer Digital Customer Journey nicht gut aufgestellt.
- Kunden bündeln zunehmend Kreativ- und Designservices sowie Analytics mit Management- und IT-Dienstleistungen für Projekte zur Verbesserung der Customer Journey und zur Kundenzentrierung. 78 Prozent der befragten CxOs präferieren Dienstleister, die alle relevanten Leistungen aus einer Hand anbieten können. Das reduziert die Komplexität der Projekte.
- Management- und IT-Beratungen positionieren sich immer erfolgreicher im Markt für Digitalagenturen. Durch Übernahmen von Digitalagenturen und durch Kooperationen verbreitern Management- und IT-Beratungen ihr Portfolio. 87 Prozent der befragten CxOs befürworten diese Marktentwicklung, da so ein echter Mehrwert im Sinne einer End-to-End-Umsetzung entsteht.
- Die Lünendonk®-Studie bestätigt die Konvergenz von Kreativ- und Designleistungen mit Management- und IT-Dienstleistungen und zeigt einen klaren Trend zu End-to-End-Projekten: 64 Prozent der befragten Großunternehmen und Konzerne wollen bis zum Jahr 2020 ihre Digitalisierungsprojekte End to End umsetzen.
- Das Marktsegment „Integrierte Digital Customer Experience Services“ hat großes Potenzial. Die befragten Unternehmen planen 2018 durchschnittlich 4,1 Prozent ihres Umsatzes für die Digitalisierung ihrer Kundenschnittstelle zu investieren (2017: durchschnittlich 2,8 %).
- Die von Lünendonk ausgewählten und untersuchten 16 Anbieter von integrierten Digital Customer Experience Services erwarten für 2018 ein Wachstum des Marktes um 20,5 Prozent.

Digital Customer Experience – Trend, Hype oder einfach notwendig?

Jedes Unternehmen beschäftigt sich mit der Digitalisierung. Vor allem große mittelständische Unternehmen und Konzerne befinden sich bereits mitten in ihrer digitalen Transformation – wenn auch in sehr verschiedenen Reifephasen. Sie stellen bestehende Prozesse, Zusammenarbeitsmodelle und Wachstumsstrategien infrage und evaluieren, auf welche Weise Technologien wie Big Data, Cloud oder künstliche Intelligenz die Effizienz der Prozesse und die Produktivität verbessern und wie neue Märkte durch digitale Geschäftsmodelle erschlossen werden können. Dabei agieren die meisten Unternehmen durchaus in dem Spannungsfeld der zwei Geschwindigkeiten.

SPANNUNGSFELD AUS KERNGESCHÄFT UND DIGITALEN INNOVATIONEN

Während das operative Kerngeschäft noch weitestgehend in traditionellen Strukturen und Prozessen abgewickelt wird, werden für die Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle neue Strukturen geschaffen, die einen neuen Freiraum innerhalb der Organisation bieten. Mitarbeiter können so losgelöst von bestehenden Denkmustern neue Ideen entwickeln und iterativ auf ihre Marktreife hin testen. Die meisten Unternehmen stehen aber vor großen Umsetzungs Herausforderungen, wenn es darum geht, aus Prototypen oder neue Ideen konkrete Produkte und Services zu entwickeln. Dabei kommt es sehr stark auf die Umsetzungsgeschwindigkeit an, um einen Wettbewerbsvorteil zu schaffen beziehungsweise schnell auf einen Vorstoß eines Wettbewerbers zu reagieren.

Oftmals ist es aber noch so, dass beispielsweise die Bereitstellungszeiten für IT-Kapazitäten (Server, Speicher etc.) Monate dauern, die Fachbereiche aber nur wenige Wochen für die Umsetzung planen.

Neben der IT-Umsetzung gibt es noch andere Herausforderungen: Für digitale Produkte & Services gelten häufig andere Anforderungen hinsichtlich der Entwicklung und Vermarktung als für die analogen Produkte. Digitale Produkte und Services erfordern eine konsequente und ganzheitliche kundenzentrische Ausrichtung der Marketing-, Vertriebs- und Produktstrategie. Die meisten Kunden erwarten in ihrer sogenannten Customer Journey ein benutzerfreundliches Frontend-Design bei Apps und Online-Shops und eine durchgängige Verknüpfung von Online- und Offline-Daten.

Eine weitere wichtige Voraussetzung für erfolgreiche digitale Wachstumsstrategien ist eine hohe IT-Systemstabilität, um Prozessstörungen und -ausfälle zu vermeiden. Je mehr Nutzer eines Online-Geschäftsmodells oder einer App es gibt, desto größer sind die Anforderungen an die Performance.

ANSPRÜCHE DER KUNDEN VERÄNDERN SICH

Die Anforderungen der Kunden und ihre Wünsche an digitale Produkte und Services nehmen mit der Digitalisierung der Gesellschaft kontinuierlich zu. Unternehmen wie Airbnb, booking.com, Netflix und vor allem Amazon zeigen eindrucksvoll auf, wie digitale Produkte und Services nachhaltig neue Märkte und Zielgruppen eröffnen. Sie zeigen aber auch, wie schnell etablierte Geschäftsmodelle und bedeutende Branchen von disruptiven Ideen überrollt werden können. Und es sind nicht ausschließlich die reinen Online-Unternehmen, die die Märkte aufmischen. Anbieter wie Flixbus (Fernverkehr), Vorwerk/Thermomix (Küchengeräte) oder drivenow (Autovermietung) zeigen eindrucksvoll, wie ein hohes digitales Kundenerlebnis entlang einer nahezu digitalisierten Prozesskette neue Kundengruppen eröffnen kann.

Eines der prägendsten Beispiele für Disruption ist der Niedergang der deutschen Handyindustrie, die mit Siemens einst einen lokalen Marktführer hatte. Die gleiche Entwicklung musste einige Zeit später auch Nokia verzeichnen.

Den Markt dominierte lange mit Apple ein Unternehmen, das seine Smartphone-Strategie komplett kundenzentriert ausgerichtet und mit dem App-Ökosystem und iTunes seinen Kunden ein durchgängiges Online-Erlebnis verschafft hatte. Darüber hinaus setzte Apple sehr früh auf Design und User Experience und konnte so den technologischen Vorsprung von Siemens und Nokia zu seinem Vorteil umkehren. Mittlerweile ist Samsung Marktführer bei Smartphones, was zeigt, wie kurzlebig Wettbewerbsvorteile in der digitalen Welt sein können.

Die digitalen Vorreiter haben eines gemeinsam: Sie sind schnell und innovativ und sie scheuen nicht das Risiko. Ihre Geschäftsmodelle sind von Beginn an auf digitale, cloudbasierte, Plattformen aufgebaut und lassen sich gut skalieren. Mithilfe dieser Plattformen binden sie Partner in ihre Prozesskette nahtlos ein und generieren in kurzer Zeit hohe Markteintrittsbarrieren (z. B. Thermomix, Airbnb, Apple/Samsung bei Smartphones). Die Transparenz über die Customer Journey der Kunden und ihre Präferenzen ist ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor der Digital Leader und wird für die digitalen Verfolger immer wichtiger. Darauf aufbauend lässt sich eine hohe Customer Experience schaffen, mit der man sich vom Wettbewerb abheben kann.

DIGITAL CUSTOMER EXPERIENCE ALS STRATEGISCHES ZIEL

Der Aufbau einer guten Digital Customer Experience sowie digitales Marketing zur Kundenansprache über alle relevanten Touchpoints sind daher enorm wichtige Ziele von Unternehmen, die sich mit der Entwicklung und Einführung von digitalen Geschäftsmodellen beschäftigen. Hierbei kommt es aus der Sicht der befrag-

ten CxOs sehr stark auf die Analyse der neuen „Customer Journeys“ an, die sich beispielsweise aus der datengestützten Analyse des Kundenverhaltens und seiner Interaktionen ergeben. Auf dieser Grundlage können neue Geschäftsmodelle, Apps und Frontends entwickelt oder angepasst werden.

Kundenzentrische Strategien, also den einzelnen Kunden in den Mittelpunkt der Aktivitäten zu stellen und ihm ein einzigartiges Einkaufs- beziehungsweise Nutzungserlebnis zu verschaffen, sind aufgrund der beschriebenen veränderten Kundenansprüche im digitalen Zeitalter aus Sicht von Lünendonk längst kein Hype mehr, sondern eine notwendig gewordene Anforderung.

Es zeigt sich, dass fast alle großen Unternehmen und Konzerne derzeit massiv in ihre „digital readiness“ investieren, um Datensilos auflösen zu können, aber auch, um neue Strukturen für die Umsetzung von Digitalisierungsstrategien zu schaffen.

Einige Unternehmen, laut Lünendonk®-Studie vor allem aus den Branchen „Konsumgüter“, „Telekommunikation“, „Medien“ und „Handel“, gehören zu den Digital Leaders und machen bereits einen signifikanten Anteil ihrer Umsätze mit digitalen Produkten und Services oder über digitale Vertriebskanäle. Für diese Unternehmen ist Digital Customer Experience gelebte Praxis und tägliche Herausforderung. Aber auch die B-to-B-Unternehmen holen auf und erkennen beispielsweise die Bedeutung einer User Experience (UX) für die Akzeptanz von B-to-B-Plattformen (Logistik, Einkauf etc.).

Vergleicht man die Geschäftsmodelle, sind es aber die B-to-C-Unternehmen, die sich bei der Umsetzung von Digitalisierungsstrategien und der Vermarktung digitaler Geschäftsmodelle bereits gut aufgestellt sehen. So hat mehr als jedes zweite untersuchte B-to-C-Unternehmen (52 %) eine ganzheitliche Sicht auf den Kunden.

VIELE UNTERNEHMEN SEHEN SICH BEI IHRER DIGITALEN TRANSFORMATION BEREITS ALS VORREITER IN IHRER JEWEILIGEN BRANCHE

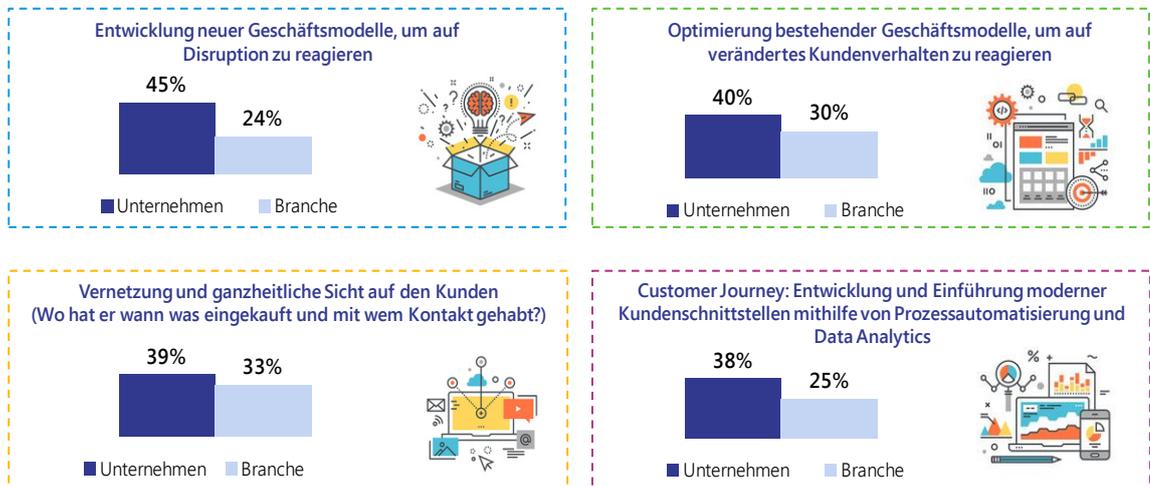


Abbildung 1: Frage: Wie sehen Sie Ihr Unternehmen und Ihre Branche in Bezug auf die folgenden Aspekte derzeit aufgestellt? Skala von 1 = „unzureichend“ bis 5 = „sehr gut“; Prozentangaben beziehen sich auf Antworten „sehr gut“ und „gut“; n = 102

Im B-to-B-Sektor sind es zum Vergleich gerade einmal 24 Prozent der Unternehmen, die sich hier „gut“ bis „sehr gut“ aufgestellt sehen. Der Anteil aller befragten 121 Großunternehmen und Konzerne liegt bei 39 Prozent.

DER GANZHEITLICHE BLICK AUF DEN KUNDEN

Transparenz über alle Kundenaktivitäten entsteht, wenn Datensilos aufgelöst und Prozesse miteinander vernetzt sind. So lassen sich sämtliche Kunden-Touchpoints vernetzen und mithilfe von Automatisierung und Data Analytics zu einem ganzheitlichen Interaktionsansatz zusammenfassen. Der Vorteil ist, dass einem Kunden beispielsweise nicht gleichzeitig mehrere Produkte und Dienstleistungen angeboten werden, die sich möglicherweise gegenseitig Konkurrenz machen, oder er nicht von mehreren Vertriebsabteilungen gleichzeitig kontaktiert wird.

Bei der kundenzentrischen Ausrichtung sehen sich die analysierten B-to-C-Unternehmen auch einen Schritt weiter als die B-to-B-Unternehmen: Während 42 Prozent der befragten B-to-C-Unternehmen angegeben haben, über moderne Kundenschnittstellen zu verfügen,

sind es gerade einmal 24 Prozent der Unternehmen aus dem B-to-B-Sektor.

Ein großer Unterschied zwischen B-to-B und B-to-C besteht hinsichtlich ihrer Wachstumsstrategien: Während sich jedes zweite der befragten B-to-C-Unternehmen als gut darin positioniert sieht, bestehende Geschäftsmodelle zu optimieren, um auf veränderte Kundenanforderungen zu reagieren, sind es nur etwas mehr als ein Drittel der befragten B-to-B-Unternehmen.

Dagegen sehen sich bei der „Entwicklung neuer Geschäftsmodelle“ deutlich mehr B-to-B-Unternehmen mit Vorteilen innerhalb ihrer eigenen Branche als es bei B-to-C-Unternehmen der Fall ist.

Digital Customer Experience ist also durchaus beides: Trend und Realität. Ein wichtiger Trend bei Unternehmen, die gerade am Anfang ihrer digitalen Transformation stehen, Strukturen und Prozesse anpassen sowie ihre Operating Modelle neu ausrichten und sie ist gelebte Realität in digital reifen Unternehmen.

Standortbestimmung von Anwenderunternehmen bei Entwicklung und Umsetzung digitaler Geschäftsmodelle

Vielen Organisationen macht das Spannungsfeld aus Innovationsdruck, gesetzlichen Anforderungen und Kostendruck zu schaffen und es fällt ihnen schwer, aus guten Ideen marktfähige Produkte und Services zu entwickeln.

Einen besonders großen Nachholbedarf haben Großunternehmen und Konzerne im deutschsprachigen Raum bei der Operationalisierung von Digitalisierungsstrategien. Ein Organisationsumbau und die Entwicklung neuer Risk- und Compliance-Prozesse sind notwendig. Mit neuen Strukturen lässt sich beispielsweise mehr Risikoaffinität bei der Zusammenarbeit mit Start-ups und anderen Technologieunternehmen schaffen. Darüber hinaus werden in den bisherigen Compliance-Regelungen die Möglichkeiten der Cloud nicht voll ausgeschöpft. Aber auch die IT-Strukturen und -Prozesse für die Bereitstellung von Rechenleistung müssen vielerorts dringend erneuert werden, da diese Prozesse noch viel zu lang dauern und am Time-to-Market-Druck der Fachbereiche vorbeigehen.

Auch die Kooperation mit anderen Unternehmen zur gemeinsamen Entwicklung und Vermarktung digitaler Produkte und Services steht im deutschsprachigen Raum erst am Anfang, wie die Ergebnisse dieser Studie zeigen.

DATENSCHUTZ GEHÖRT AUF DIE STRATEGIEAGENDA

Ein besonders wichtiges und leider zu oft unterrepräsentiertes Thema ist der Umgang mit kundenbezogenen Daten. Die EU-Datenschutzgrundverordnung, die

ab Mai 2018 endgültig und ohne weitere Übergangsfristen gesetzlich bindend ist, wird Unternehmen vor enorme Herausforderungen stellen. Denn sie müssen sicherstellen, dass aus den gespeicherten personenbezogenen Daten keine Rückschlüsse auf Kundenaktivitäten gezogen werden können. Das Gesetz schreibt weiter vor, dass bei allen datenbasierten Geschäftsmodellen und überall dort, wo während in der Kundeninteraktion Daten gesammelt werden, Unternehmen zwingend die Einwilligung ihrer Kunden zur Verwendung der Daten einholen. Geschieht dies nicht, sind empfindliche Strafen bis zu 4 Prozent des Jahresumsatzes fällig.

Dementsprechend sehen 58 Prozent der befragten Top-Manager den Themenkomplex „Datenschutzanforderungen/Compliance“ zwar als eine ihrer größten Herausforderungen an. Diese Herausforderung wiegt umso schwerer, als die Erfahrung der letzten Jahre zeigt, dass, je besser, attraktiver und unersetzlicher ein digitales Angebot ist, Kunden auch bereit sind, ihre Daten zu teilen.

Interessanterweise sehen sich aber auch 79 Prozent der befragten Top-Manager im Bereich „Datenschutz/Compliance“ als gut aufgestellt, obwohl er gleichzeitig auch eine ihrer größten Herausforderungen darstellt. Hier wird wieder das Spannungsfeld aus analogem und digitalem Business deutlich. Für das analoge Geschäft sind die aktuellen Datenschutz- und Compliance-Regelungen ausreichend, jedoch bei weitem nicht für die digitalen Themen.

DATENSCHUTZ UND COMPLIANCE STEHEN DIGITALISIERUNG NOCH OFT IM WEG

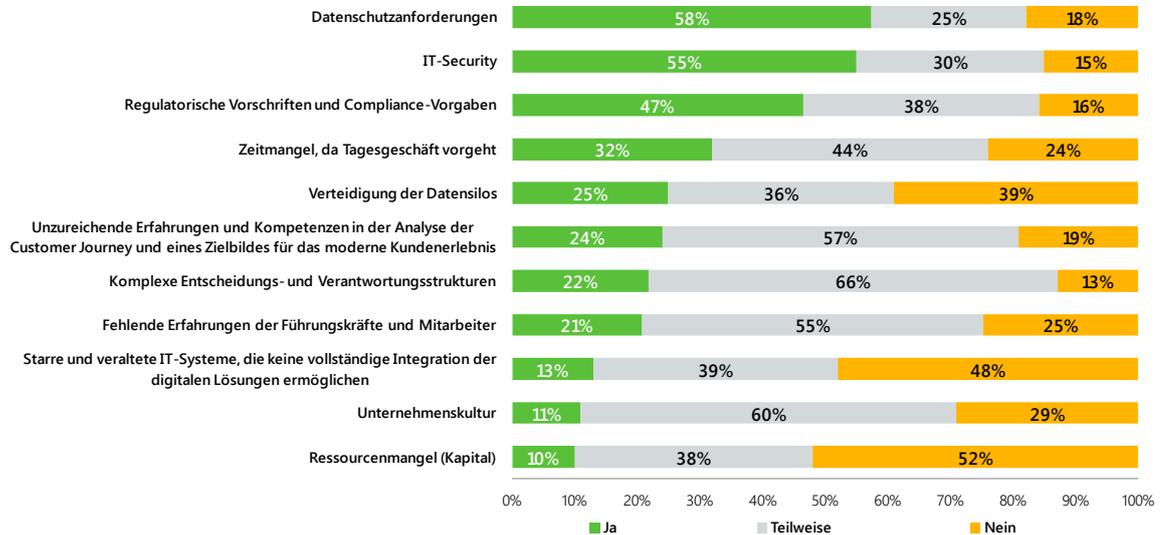


Abbildung 2: Frage: Welche der nachfolgenden Punkte stellen für Sie derzeit die größte Herausforderung dar, um Geschäftsmodelle erfolgreich (weiter)entwickeln und vermarkten zu können? n= 102

DIGITALISIERUNG ERFORDERT NEUE REGELUNGEN

Neben Datenschutz- und IT-Sicherheitsaspekten im Speziellen macht den untersuchten Unternehmen die Flut an weiteren regulatorischen Vorgaben zu schaffen.

Für 47 Prozent der befragten Top-Manager sind „Regulatorische Vorschriften und Compliance-Vorgaben“ durch den Gesetzgeber ein maßgeblicher Behinderungsfaktor bei der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle.

Knapp ein Drittel der befragten Führungskräfte macht „Zeitmangel“ als größte Herausforderung aus, da das operative Tagesgeschäft, mit dem immer noch das Geld verdient wird, höchste Priorität hat. Für 44 Prozent ist dieser Punkt immerhin teilweise ein Grund dafür, warum sie bei der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle langsam vorankommen.

GUT IM ENGINEERING, SCHLECHTE NOTEN IN DER UMSETZUNG

Bei der digitalen Transformation geht es viel um Geschwindigkeit, also beispielsweise darum, welches Unternehmen als erstes einen Standard setzt und mit einer

digitalen Plattform möglichst hohe Marktanteile gewinnt.

Die Ergebnisse der Studie zeigen allerdings ein Missverhältnis zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Denn obwohl sich fast zwei Drittel aller befragten Unternehmen bei der „Realisierung und Integration neuer Geschäftsmodelle oder Vermarktungsstrategien“ gut aufgestellt sehen, haben sie in einzelnen wichtigen Bereichen der digitalen Transformation Probleme. Vor allem im Hinblick auf die Nejustierung der Organisationsstrukturen und des Operating Modells gibt es viele Führungskräfte in den befragten Unternehmen, die einen großen Handlungsbedarf sehen.

„Komplexe Entscheidungs- und Verantwortungsstrukturen“, wie sie in großen Unternehmen und Konzernen typisch sind, stehen im krassen Gegensatz zum Trial-and-Error-Ansatz und zur notwendigen Agilität. Folglich machen 22 Prozent der Befragten diesen Punkt als eine ihrer größten Herausforderungen aus, während weitere 66 Prozent ihn teilweise als größte Herausforderung einschätzen.

UNTERNEHMEN ÖFFNEN SICH NOCH ZU LANGSAM GEGENÜBER PARTNER-ÖKOSYSTEMEN



Abbildung 3: Frage: Wie sehen Sie Ihr Unternehmen in den folgenden Bereichen aufgestellt? – Strategie/Kreativität
Skala von 1 = „mangelhaft“ bis 5 = „sehr gut“; Prozentangaben beziehen sich auf Antworten „sehr gut“ und „gut“; n = 100

STRATEGISCHE DEFIZITE IN VIELEN UNTERNEHMEN

Aufgrund der Schwächen in der Neuausrichtung der Organisationsstrukturen überrascht es nicht, dass nur 40 Prozent der untersuchten Großunternehmen und Konzerne bereits Trial-and-Error-Ansätze anwenden, um neue Ideen schnell zu entwickeln und zur Marktreife zu bringen. Diese Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern kreative Freiräume, um neue Ideen und Innovationen entstehen zu lassen. Sie sind auch eher bereit, sich gegenüber Wettbewerbern, Technologieunternehmen und branchenfremden Unternehmen für Kooperationen zu öffnen.

Aufschlussreich dafür, dass viele Unternehmen Probleme haben, digitale Wachstumsstrategien zu entwickeln, ist, dass nur 38 Prozent der befragten Führungskräfte angaben, eigene Digitaleinheiten oder Innovation Labs gegründet zu haben, um so kreatives Arbeiten abseits der Organisation zu ermöglichen. Die befragten Banken, Telekommunikationsunternehmen und Medienhäuser sind hier aber weiter als der Durchschnitt. Infolge fehlender Strukturen und Freiraum für neue Ideen, gelingt es auch nur jedem zweiten befragten Unternehmen (53 %), Prototypen für digitale Geschäftsmodelle

überhaupt zur Marktreife zu bringen und damit auf Disruption und neue Wettbewerber zu reagieren.

Um digitale Innovationen und Wachstumsfelder zu entwickeln, sollten strategischen Aufgaben priorisiert sowie interne Strukturen geschaffen werden, in denen sich Teams komplett losgelöst vom Tagesgeschäft mit Digitalisierung und den Kundenwünschen beschäftigen können.

Die Probleme bei der schnellen Entwicklung und Umsetzung von Ideen und Digitalstrategien gehen auch häufig damit einher, dass sich nur 42 Prozent der Unternehmen in der Anwendung agiler Methoden gut aufgestellt sehen.

UNTERNEHMEN MÜSSEN BEI DER VERNETZUNG IHRER SILOS SCHNELLER WERDEN

„Starre und veraltete IT-Systeme“ scheinen dagegen in fast jedem zweiten untersuchten Unternehmen (48 %) keine große Herausforderung für die Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle darzustellen. So sehen sich viele Unternehmen (57 %) bei der Vernetzung verschiedener IT-Anwendungen und Daten zu einem Gesamtsystem gut positioniert.

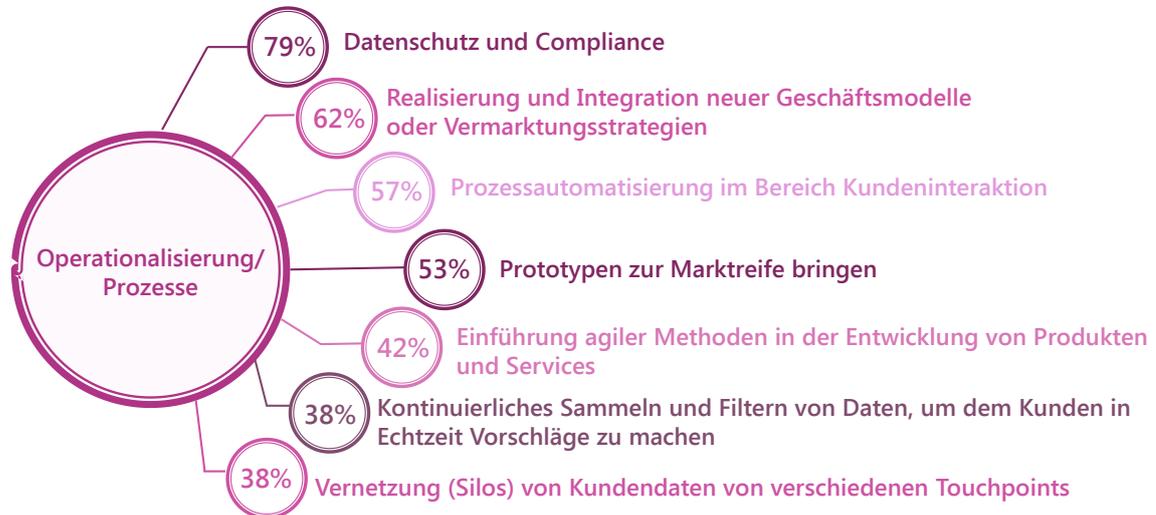
ÜBER DREI VIERTEL SEHEN SICH IM DATENSCHUTZ UND COMPLIANCE GUT AUFGESTELLT


Abbildung 4: Frage: Wie sehen Sie Ihr Unternehmen in den folgenden Bereichen aufgestellt? – Operationalisierung/Prozesse; Skala von 1 = „mangelhaft“ bis 5 = „sehr gut“; Prozentangaben beziehen sich auf Antworten „sehr gut“ und „gut“; n = 102

Aus den Gesprächen mit den befragten CxOs werden allerdings Probleme in der Vernetzung der Touchpoints mit den Kunden deutlich. Touchpoints sind alle Kontaktpunkte zwischen einem Unternehmen und einem Kunden, von Offline- und Online-Marketingmaßnahmen über den Vertrieb, das Verkaufspersonal in Filialen sowie alle Social-Media-Aktivitäten eines Unternehmens.

Nur 38 Prozent sehen sich als gut darin aufgestellt, Kundendaten von verschiedenen Touchpoints (z. B. Apps, Online-Shops, Ladengeschäfte, Logistik, Kundenservice) miteinander zu vernetzen. Ohne Zusammenführung aller Kundeninformationen in einem einheitlichen Kundenkonto ist eine kanalübergreifende und hoch automatisierte User Experience nicht wirklich denkbar. Cross- und Upselling-Potenziale können so nicht voll ausgeschöpft werden, da eine Gesamtsicht auf die Customer Journey fehlt.

Etwas weiter sind die untersuchten Großunternehmen und Konzerne bei der Vernetzung ihrer IT-Anwendungen und Datenbanken. 57 Prozent der befragten Führungskräfte gaben an, dass ihre Unternehmen verschiedene Anwendungen (z. B. ERP, CRM, BI)

nahezu vollständig vernetzt haben, um eine Gesamtsicht auf alle Kundendaten im Unternehmen zu haben. Die anderen befragten Unternehmen befinden sich immerhin auf dem Weg zur Vernetzung und haben entsprechende Projekte bereits angestoßen.

ES IST NOCH EIN WEITER WEG BIS ZUR KUNDENZENTRIERUNG

Diese Angaben stehen jedoch etwas im Widerspruch zur Häufigkeit des Einsatzes von Marketing-Clouds, die eine solche Automatisierung und Vernetzung ermöglichen. Nur 38 Prozent der untersuchten Unternehmen setzen aktuell Marketing-Clouds ein, über die ein einheitlicher Blick auf den Kunden realisiert werden kann. Führende Plattformen sind beispielsweise salesforce.com CRM, Adobe Marketing Cloud oder Microsoft Dynamics. Mit ihnen lassen sich Themen wie automatisierte Kampagnenplanung und Kundenanalyse umsetzen.

Die Antworten der CxOs zeigen, dass die meisten der untersuchten großen Unternehmen und Konzerne noch weit von einer kundenzentrischen Aufstellung entfernt sind. Hier gilt es, in Zukunft deutlich mehr zu investieren und Fortschritte zu erzielen.

AUTOMATISIERUNG FINDET NOCH SCHWERPUNKTMÄßIG IN DEN SILOS STATT

Aus Sicht von Lünendonk scheinen sich die Angaben einiger CxOs zur Prozessoptimierung und Vernetzung in der Kundeninteraktion eher auf Silos sowie einzelne Kanäle und Unternehmensbereiche zu beziehen und noch nicht auf das Gesamtunternehmen. Denn dass einige der untersuchten Unternehmen – trotz hohem Automatisierungsgrad in den Silos – keine bereichsübergreifende Vernetzung der Kundendaten aufweisen, verdeutlicht die Grenzen der Automatisierung und die Schwächen in der kundenzentrischen Neuaufstellung.

Das hat durchaus seinen Grund: Während die Optimierung des eigenen Verantwortungsbereichs für viele Manager vergleichsweise gut plan- und steuerbar ist, treten immer wieder Probleme und Herausforderungen bei der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit auf. So verlangt die Automatisierung von abteilungsübergreifenden Workflows neue Organisationsstrukturen und neue Zuständigkeiten für die Mitarbeiter. Häufig ist Automatisierung auch mit Reorganisationen und Personalabbau verbunden, was große Automatisierungsprojekte erschwert.

In Zeiten der Digitalisierung haben Unternehmen, die sich mit digitalen Wachstumsstrategien vom Wettbewerb differenzieren und ein einzigartiges Kundenerlebnis in der digitalen Welt bieten möchten, aber keine Alternative zur umfassenden Automatisierung beziehungsweise zum Einsatz künstlicher Intelligenz.

Die Geschwindigkeit der Marktveränderungen (z. B. Eintritt neuer Wettbewerber) nimmt weiter rasant zu und Kunden erwarten mittlerweile, dass ein Anbieter exakt weiß, welches Produkt oder welchen Service der Kunden morgen benötigt.

Da die meisten der untersuchten Unternehmen Defizite darin aufweisen, digitale Geschäftsmodelle zu entwickeln beziehungsweise umzusetzen, überrascht es nicht, dass sich die meisten befragten CxOs auch nicht gut darin aufgestellt sehen, wenn es um den „Aufbau unternehmensübergreifender Cloud-Ökosysteme zur Entwicklung und Vermarktung digitaler Geschäftsmodelle“ geht.

POTENZIALE DER MARKETING-PLATTFORMEN AUS DER CLOUD WERDEN NOCH SELTEN GENUTZT

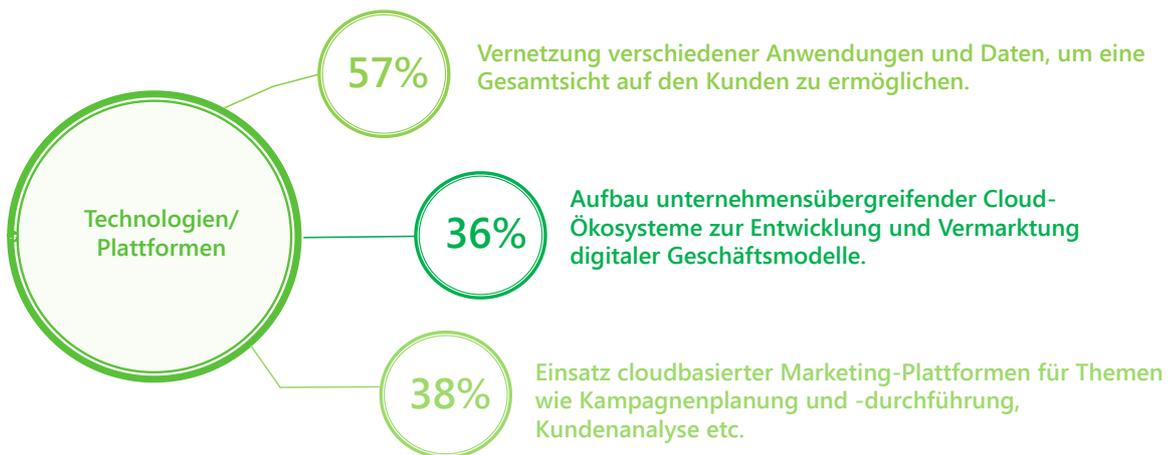


Abbildung 5: Frage: Wie sehen Sie Ihr Unternehmen in den folgenden Bereichen aufgestellt? Technologien/Plattformen; Skala von 1 = „mangelhaft“ bis 5 = „sehr gut“; Prozentangaben beziehen sich auf Antworten „sehr gut“ und „gut“; n = 102

Digitale Wachstumsstrategien erfordern einen End-to-End-Ansatz

Die veränderten Ansprüche der Kunden im digitalen Zeitalter erfordern die Vernetzung von Kommunikationskanälen, Frontends (Webseiten, Social Media, Apps) und E-Commerce-Systemen mit Backendprozessen wie Warenwirtschaftssystemen, Rechnungswesen und Logistik. Hinzu kommt die Verbindung aus Online- und Offline-Business, um den Kunden eine kanalübergreifende User Experience bieten zu können.

Customer Centricity ist daher nicht mehr nur aus der Marketingperspektive betrachtet ein wichtiges Thema, sondern ist für fast alle Wertschöpfungsbereiche relevant. Technologisch betrachtet, bedeutet Customer Centricity, dass alle kundenspezifischen Daten zu einem Kundenkonto zusammengeführt werden. Das ist häufig innerhalb der vorhandenen Systeme nur mit einem großen Aufwand möglich. Gleichzeitig muss die Frage beantwortet werden, welchem Unternehmensbereich die Kundendaten gehören beziehungsweise welche Abteilung hier federführend ist.

UNTERNEHMEN BINDEN IMMER MEHR FACHBEREICHE IN DIE MODERNISIERUNG DER KUNDENSCHNITTSTELLE EIN

Die Marketingabteilung sowie die Unternehmens-IT sind mit Abstand diejenigen Fachbereiche, die am häufigsten Projekte zur Verbesserung der Customer Experience durchführen.

Die IT führt in 71 Prozent der befragten Unternehmen „regelmäßig“ Customer-Experience-Projekte durch und in weiteren 21 Prozent immerhin noch „häufig“. Dass die IT in jedem befragten Unternehmen in Digitalprojekte eingebunden ist, überrascht nicht, da in der IT die Softwareentwicklung und -einführung sowie die Systementwicklung (z. B. Cloud-Plattformen) aufgehängt ist. Häufig fällt auch die Pflege und Optimierung der CRM-Systeme und Marketing-Plattformen in die Verantwortung der IT.

NAHEZU JEDES ZWEITE UNTERNEHMEN BEZIEHT DIE MEISTEN FACHBEREICHE IN DIE DIGITALISIERUNG DER KUNDENSCHNITTSTELLE EIN



Abbildung 6: Welche Fachbereiche in Ihrem Unternehmen führen Customer-Experience-Projekte durch bzw. sind an deren Umsetzung beteiligt? n= 102

In jedem zweiten der untersuchten Großunternehmen und Konzerne (52 %) ist das Marketing „regelmäßig“ in Customer-Experience-Projekte involviert. In weiteren 25 Prozent der Unternehmen führt die Marketingabteilung „häufig“ Projekte im Bereich Customer Experience durch. Interessanterweise ist das Marketing in zehn Prozent der untersuchten Unternehmen nur gelegentlich in die Optimierung der Customer Experience eingebunden. Auch der Vertrieb ist überraschenderweise selten in Projekte zur Modernisierung der Kundenschnittstelle involviert. In 16 Prozent der befragten Unternehmen ist der „Vertrieb“ regelmäßig und in 28 Prozent häufig an diesen Projekten beteiligt.

Zwei Bereiche, die dagegen sehr stark an der Entwicklung und Umsetzung von Customer-Experience-Strategien beteiligt sind, sind Forschung und Entwicklung (F&E) sowie Customer Services.

F&E führt bei zwei Dritteln der Unternehmen regelmäßig bis häufig Projekte durch, bei denen die Customer Experience im Fokus steht. Dieser hohe Wert überrascht nicht, da bei der Entwicklung von Produkten und Services Kundennutzen und Usability wichtige Elemente darstellen. Gleiches gilt für den Customer Service, bei dem die Geschwindigkeit in der Beantwortung von Kundenanfragen, eine integrierte/konsistente Kundenkommunikation über mehrere Kanäle hinweg sowie Chat Bots im Mittelpunkt stehen.

IN JEDEM ZWEITEN UNTERNEHMEN KANN EINE KUNDENZENTRISCHE STRATEGIE VERMUTET WERDEN

Der veränderte Anspruch vieler Unternehmen, ihren Kunden ein durchgängiges digitales Nutzungserlebnis zu bieten, lässt sich in der Studie auch daran ablesen, dass fast jedes zweite der befragten Großunternehmen und Konzerne die Unternehmensbereiche Supply Chain/Logistik, Vertrieb sowie Forschung und Entwicklung in die Gestaltung einer Customer Experience einbinden.

In mehr als 45 Prozent der Unternehmen führt der Bereich Supply Chain/Logistik „häufig“ bis „regelmäßig“ Customer-Experience-Projekte durch. Ein Beispiel für die Digitalisierung der Supply-Chain-Prozesse ist die Erhöhung der Transparenz der Bestell- und Lieferprozesse, also die Echtzeitverfolgung der jeweiligen Stadien, in denen sich der Auftrag befindet. Ein weiteres Beispiel ist die Überprüfung des Artikelbestands mittels mobiler Endgeräte am Point of Sale und der automatisierten Nachbestellung.

INDUSTRIE 4.0/IOT UND CUSTOMER EXPERIENCE WACHSEN ZUSAMMEN

Betrachtet man nur diejenigen befragten Unternehmen, die im produzierenden Gewerbe tätig sind, involvieren bereits 15 Prozent den Produktionsbereich in Customer-Experience-Projekte.

Durch den Trend zu immer mehr As-a-Service-Angeboten in der Industrie rückt die Produktion einerseits näher an den Kunden heran. Andererseits arbeiten immer mehr Industrieunternehmen über digitale Plattformen zusammen, bei denen die Usability dieser Plattformen einen entscheidenden Einfluss auf ihre Akzeptanz bei den jeweiligen Partnerunternehmen und den Mitarbeitern hat. Ein Beispiel sind E-Commerce-Plattformen oder erste Projekte der Digitalen Fabrik, mit denen B-to-B-Unternehmen Bestellungen untereinander abwickeln oder in Produktionsverbänden agieren. Solche Plattformen lösen die starren ERP-Prozesse sowie veralteten Datenübertragungskanäle (Fax etc.) ab. Für ihre Akzeptanz bei den Anwendern spielen eine hohe User Experience und eine intuitive Benutzeroberfläche eine enorm wichtige Rolle, ebenso wie Systemstabilität und nahtlose Anbindung an die Backend-Prozesse für den Datenaustausch.

In Zukunft werden die B-to-B-Unternehmen mit zunehmender digitaler Reife in solche digitale Plattformen investieren und damit einen sehr hohen Bedarf an der Digitalisierung ihrer Kundenschnittstellen haben.



Veränderungen im Digitalagenturmarkt

Ohne externe Unterstützung können nur wenige Unternehmen diese Herausforderungen bewältigen. Sie setzen daher immer stärker auf die Zusammenarbeit mit Beratungs- und IT-Dienstleistern.

Für 78 Prozent der befragten Top-Manager ist es wichtig, durch die Zusammenarbeit mit Beratungs- und IT-Dienstleistern die Komplexität bei Digitalisierungsprojekten deutlich zu reduzieren. Diese Unternehmen gaben in den Interviews im Rahmen dieser Lünendonk®-Studie an, bevorzugt mit Management- und IT-Beratungen zusammenzuarbeiten, die Kreativleistungen im Portfolio haben und diese mit ihren klassischen Beratungs- und IT-Umsetzungsleistungen kombinieren.

87 Prozent der Befragten sehen es darüber hinaus sogar als sinnvoll an, dass Management- und IT-Beratungen in den vergangenen Jahren ihr Portfolio um Kreativleistungen erweitert haben. Sie bewerten damit die Übernahmeaktivitäten der Beratungs- und IT-Dienstleister in der Vergangenheit positiv, da dadurch sinnvolle Portfolioerweiterungen entstehen, um durch die Verbindung

aus Kreativleistungen, Design-, UX- und IT-Umsetzungsleistungen Digitalisierungsprojekte mit einem End-to-End-Ansatz planen und umsetzen zu können.

Am stärksten war in den letzten Jahren die Management- und IT-Beratung Accenture am M&A-Markt tätig und hat mit den Agenturen Fjord, karmarama, boomerang, dgroup und Sinner Schrader mehrere führende Kreativagenturen und Analytics-Unternehmen übernommen. Diese Übernahmen werden in der „Experience Agency“ Accenture Interactive in der Digitalsparte integriert.

Auch Deloitte (u. a. Heat) und IBM (u. a. Aperto, Ecx.io) waren aktiv. Capgemini als einer der weltweit führenden Beratungs- und IT-Dienstleister hat in den letzten Jahren in den Aufbau von Innovationsstrukturen (Hyve) und der Digital Customer Experience (Idea, Fahrenheit 212) investiert.

KUNDEN SEHEN ES POSITIV, DASS SICH IT- UND MANAGEMENTBERATUNGEN IM MARKTSEGMENT POSITIONIEREN



Abbildung 7: Frage: Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen zum Markt für Digitalisierung; n = 102

Als einer der wenigen Pure-IT-Provider hat Cognizant mit Übernahmen von Digitalagenturen wie Mirabeau, Zone und Netcentric seine Digital Business Unit erweitert. Auch Wipro gehört mit etwa 600 Designern und Kreativen zu den größeren hybriden Anbietern.

Sogar die führenden Strategieberatungen McKinsey (Lunar) und BCG (Maya Design) gehen stärker in die Umsetzung.

WICHTIGE KOMPETENZEN

Der Trend zur Erweiterung des Beratungs- und IT-Portfolios bei den Anbietern resultiert aus der hohen Geschwindigkeit der Marktveränderungen sowie dem Druck bei ihren Kunden, neue Produkte und Services oder Prozessverbesserungen in immer kürzeren Zyklen zu entwickeln und einzuführen.

In nächster Zeit rechnet Lünendonk mit weiteren Übernahmen durch Management- und IT-Beratungen im Agenturbereich und vice versa. Bei der Vergabe von Projekten im Kontext der Digital Customer Experience erwarten die befragten CxOs von ihren Dienstleistungspartnern eine Fülle an Kompetenzen, die sie End-to-End aus einer Hand anbieten können:

TREND ZUM END-TO-END-ANSATZ BEI DIGITALISIERUNGSPROJEKTEN

Diese Anforderungen, welche die befragten Vorstände und Bereichsverantwortlichen an ihre Dienstleistungspartner stellen, spiegeln die gestiegene Komplexität bei Digitalisierungsprojekten wider und verdeutlichen, wie eng Strategie, Kreativleistung, Marketingtechnologien, Big Data, Organisationsstrukturen und IT-Umsetzung mittlerweile verzahnt sind.

Die Folge ist, dass immer mehr Unternehmen bei Projekten, bei denen die Entwicklung und Umsetzung von digitalen Geschäftsmodellen im Fokus steht, mehrheitlich auf einen End-to-End-Ansatz setzen und mit einem Dienstleistungspartner zusammenarbeiten. Vor allem die Backend-Integration von digitalen Lösungen ist in den letzten Jahren zu einer enorm wichtigen Anforderung der Kunden geworden. Das bedeutet besonders für die Digitalagenturen, dass sie sich thematisch im Bereich der IT-Umsetzung ihrer digitalen Lösungen breiter aufstellen müssen, um entsprechende Ausschreibungen gewinnen zu können.

Ist eine Bündelung zu einem Gesamtprojekt nicht möglich – zum Beispiel wenn die einzelnen Projektphasen noch nicht abzuschätzen sind – werden Digitalisierungsprojekte häufig in ihre einzelnen Phasen zerlegt. Für die einzelnen Phasen wird ebenfalls bevorzugt der gleiche Beratungs- und IT-Dienstleistungspartner gewählt.

AUS SICHT VON MINDESTENS JEDER ZWEITEN DER BEFRAGTEN FÜHRUNGSKRÄFTE AUS KUNDENUNTERNEHMEN SOLLTEN BERATUNGS- UND TRANSFORMATIONSPARTNER FOLGENDE SERVICES IM PORTFOLIO HABEN, WENN SIE IHRE KUNDEN BEI DER PLANUNG UND UMSETZUNG VON DIGITAL-CUSTOMER-EXPERIENCE-PROJEKTEN BEGLEITEN MÖCHTEN:

- Digital Consulting,
- Geschäftsmodellentwicklung,
- Organisationsberatung,
- Data Analytics,
- Prozessoptimierung,
- Systemintegration,
- Change Management.

Abbildung 8: Anforderung an das Portfolio eines Beratungs- und Transformationspartners

PLAN UND BUILD ALS END-TO-END-ANSATZ

Lünendonk hat die Top-Manager gefragt, in welchen Phasen von Digitalisierungsprojekten ein integrierter Beratungs- und Transformationsansatz sinnvoll ist und bevorzugt wird (Abbildung 9). In mehr als zwei Drittel der befragten Unternehmen gehören die „Prozessoptimierung“ und die „Geschäftsmodellentwicklung“ zu denjenigen Projektphasen, die stark mit anderen Themen vernetzt sind. Auch die Software- und Systemintegration (62 %) sowie die Organisationsberatung (59 %) werden oft, gemeinsam mit anderen Services, zu Teilprojekten gebündelt.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass bei der Projektplanung (Plan) und der Umsetzung (Build) die Mehrheit der befragten Unternehmen bestrebt ist, Schnittstellenbrüche zu vermeiden. Ein wichtiger Grund hierfür sind die Anforderungen, die agile Methoden an die Projektumsetzung stellen. Da in den einzelnen Iterationsschleifen immer wieder neue Erkenntnisse berücksichtigt werden müssen, wechseln sich Plan und Build in agilen Projekten immer öfter ab.

Es hat sich in den letzten Monaten in vielen Unternehmen die Erkenntnis durchgesetzt, dass der Digitalisierung nicht ohne moderne Methoden (Design Thinking, Rapid Prototyping etc.) und vor allem nicht ohne eine neue Unternehmenskultur begegnet werden sollte. Denn Digitalisierung bedeutet Veränderung für die Mitarbeiter und die Organisation als Ganzes.

Das Change Management als Werkzeug für die Unternehmenstransformation hat daher einen höheren Stellenwert bekommen. Folglich sehen 60 Prozent der befragten Führungskräfte das Change Management nicht mehr als isolierte Disziplin an, sondern als festen Bestandteil bei der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle.

DER WERT DER DATEN WIRD NOCH UNTERSCHÄTZT

Die enorm hohe Bedeutung der Datenanalyse für die Entwicklung und Vermarktung von (digitalen) Produkten

und Services spiegelt sich aktuell nur teilweise in den Antworten der befragten Manager wieder.

Dabei ist die Datenauswertung von Informationen, die an den Kunden-Touchpoints gesammelt werden, ein enorm wichtiger Bestandteil von digitalen Geschäftsmodellen, Dynamic Pricing und digitalem Marketing (Kampagnenplanung und -optimierung, Marketingautomation etc.).

Aus der Analytikersperspektive heraus betrachtet, vorrängen viele der Befragten (52 %) „Data Analytics“ aber noch nicht als Teil eines integrierten Ansatzes, sondern noch stark im Bereich der IT und der Data Warehouses und bündeln Analytics-Projekte nicht mit anderen Teilprojekten von Customer-Experience-Projekten.

Im Umkehrschluss bedeutet dies jedoch auch, dass für 48 Prozent die Sammlung und Auswertung von Daten fest zu einem integrierten Beratungs- und Transformationsansatz bei der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle gehört.

Andere Themen wie „Betrieb von Innovation Labs“, „Betrieb von Marketing-Plattformen“ oder „Aufbau von Customer Contact Centern“ können aus Sicht der Mehrheit der befragten Führungskräfte dagegen isoliert zur Strategieentwicklung und Organisations- und IT-Umsetzung realisiert werden.

MOMENTUM GEHÖRT DEN BERATUNGS- UND IT-DIENSTLEISTERN

Die Anforderungen, die die befragten Großunternehmen und Konzerne an ihre Beratungs- und IT-Dienstleister stellen, sind sehr hoch. Je mehr Projektteile zusammengefasst und in die Umsetzungsverantwortung von Dienstleistern gelegt werden, umso wichtiger sind das Management der Übergabepunkte sowie eine fachliche Tiefe in allen Projektphasen.

CXOS ERHOFFEN SICH DURCH MEHR AUFGABENBÜNDELUNG KOMPLEXITÄTSREDUZIERUNGEN IN DER KONZEPTIONS- UND UMSETZUNGSPHASE

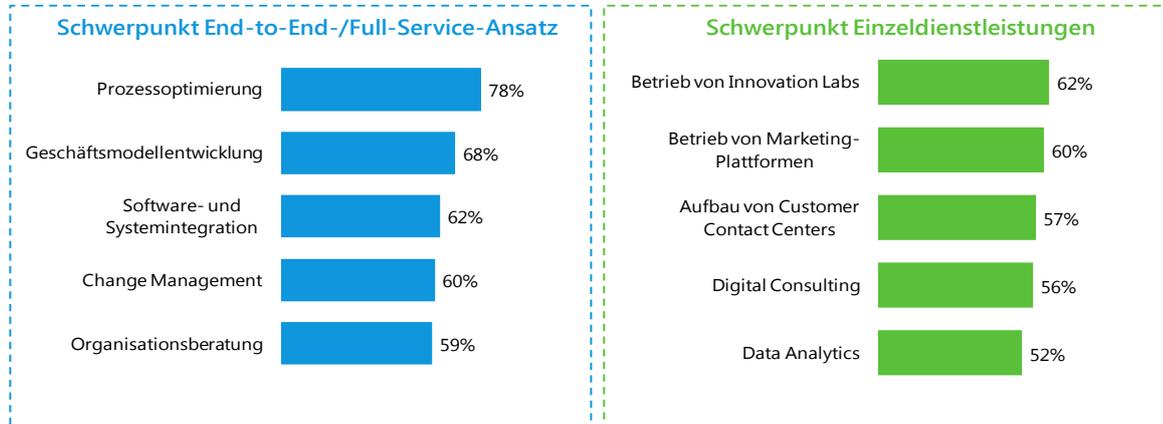


Abbildung 9: Frage: Welche der folgenden Themen rund um die Entwicklung und Vermarktung von Produkten und Services würden Sie als Einzeldienstleistungen beauftragen und welche Themen sind aus Ihrer Sicht so stark mit anderen Themen vernetzt, dass Sie einen integrierten Beratungs- und Transformationsansatz bevorzugen? n = 100

Beratungs- und IT-Dienstleister, die sich als Partner bei der Entwicklung und Umsetzung von digitalen Geschäftsmodellen sowie der digitalen Transformation positionieren möchten, müssen daher ein fachlich und technologisch breites Angebotsspektrum aufweisen. Sie müssen ferner in der Lage sein, zu „liefern“, also mehrere Kunden mit umfassenden Beratungs- und Transformationsservices bedienen zu können. Dies trauen die befragten Top-Manager allerdings nicht allen Anbietergruppen gleichermaßen zu.

Fast alle befragten CxOs (93 %) sehen die IT-Dienstleister derzeit im strategischen Vorteil bei der Positionierung als End-to-End-Provider, wenn es um digitale Geschäftsmodelle geht. Strategie- und Managementberatungen sind aus Sicht von 80 Prozent der CxOs eine geeignete Anbietergruppe.

Ob die Big-4-Unternehmen Deloitte, EY, KPMG und PwC von den befragten Führungskräften nun in die Kategorie „Strategie- und Managementberatung“ oder „Big 4“ eingruppiert wurden, lässt sich nicht feststellen.

In jedem Fall sind diese Big-4-Unternehmen für zwei Drittel der Befragten relevante Dienstleistungspartner, wenn es um die Entwicklung und Vermarktung von digitalen Produkten und Services geht.

Aus der internationalen Perspektive betrachtet, scheinen Entscheider im deutschsprachigen Raum die Big 4 noch nicht so stark wahrzunehmen, wenn es um die Entwicklung und Umsetzung von digitalen Geschäftsmodellen und Kreativleistungen geht.

Mit Accenture Interactive als Marktführer (4,4 Mrd. US Dollar) und IBM iX (3,0 Mrd. US Dollar) befinden sich zwei Beratungs- und IT-Dienstleister in den Top-10 der weltweit größten Digitalagenturen.

Global betrachtet gehören auch Deloitte und PwC zu den zehn umsatzstärksten Digitalagenturen. Während Deloitte 2016 global 2,6 Milliarden US Dollar mit digitalen Services erwirtschaftete, kommt PwC auf 3,3 Milliarden US Dollar.

ANWENDERUNTERNEHMEN SEHEN BERATUNGS- UND IT-DIENSTLEISTER IM VORTEIL BEI POSITIONIERUNG ALS END-TO-END-ANBIETER

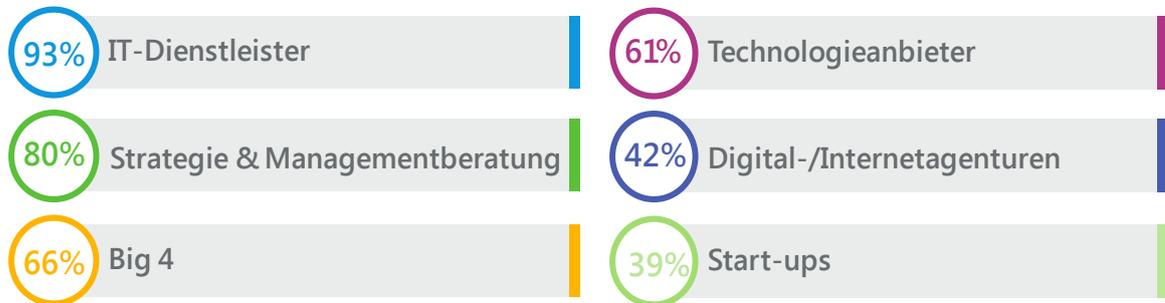


Abbildung 10: Frage: Welche der folgenden Anbietergruppen würden Sie als Dienstleister im Rahmen von Digitalisierungsthemen rund um die Entwicklung und Vermarktung von Produkten und Services in den Auswahlprozess mit einbeziehen? Skala von 1 = „sehr unwahrscheinlich“ bis 4 = „sehr wahrscheinlich“, Prozentangaben „sehr wahrscheinlich“ und „wahrscheinlich“; n = 102

ROLLE DER DIGITAL-/INTERNETAGENTUREN

Eine Quo-Vadis-Frage stellt sich für die Gruppe der Digital- und Internetagenturen.

Nur 42 Prozent der befragten CxOs trauen es dieser Anbietergruppe zu, eine gewichtige Rolle als Dienstleistungspartner für die digitale Transformation einzunehmen. In dieser vergleichsweise geringen Bewertung drückt sich die gestiegene Bedeutung eines breiten Portfolios in Ausschreibungen für Digitalprojekte aus. Viele der klassischen Digitalagenturen erfüllen die Anforderungen, die an Dienstleister in Ausschreibungen gestellt werden, aktuell nicht mehr. Deutlich schwieriger wird es für Digitalagenturen daher in Ausschreibungen für die großen Transformationsprojekte, bei denen neben Kreativ- und Designleistungen auch Organisationsveränderungen und die Backend-Integration im Fokus stehen. Hier sind viele Digitalagenturen aus Sicht der Mehrheit der Befragten aktuell nicht gut aufgestellt.

Daraus folgt aber nicht, dass die Digital- und Internetagenturen in ihrem Kerngeschäft (Kreativleistungen, Design, Content, Vermarktung) zwangsläufig an Bedeutung verlieren werden. Aber sie müssen sich durchaus die Frage stellen, welche Rolle sie in der digitalen Transformation spielen möchten. Eine führende Rolle ist langfristig nur durch Größe und ein breites Kreativ-, Beratungs- und IT-Umsetzungsportfolio möglich. Dazu

müssen in Zukunft mehr Kooperationen und Zusammenschlüsse mit Beratungs- und IT-Unternehmen erfolgen.

Einige der großen Agenturen versuchen bereits, diese Lücke im Portfolio zu schließen, indem sie Beratungseinheiten gründen und kleinere Management- und IT-Beratungen übernehmen. Beispiele sind UDG, Serviceplan oder TWT.

Diese Versuche der Agenturen sind aus Analystenperspektive jedoch noch zu zaghaft, denn die Kundenanforderungen verändern sich rasant. So schreiben auch immer mehr Konzerne große Transformationsprojekte für ihre Digitalisierung aus, bei denen die Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle mit Organisationsveränderungen und Change Management einhergeht.

So droht den Digitalagenturen die Rolle des Zulieferers bei großen digitalen Transformationsprojekten. Das kann durchaus Folgen für die Unternehmensentwicklung haben. Beispiel Rekrutierung: Bisher waren Digitalagenturen aufgrund ihrer spannenden Kundenprojekte attraktive Arbeitgeber für Designer, Grafiker, UX-Designer und Kreative. Das kann sich mit der aktuellen Marktentwicklung ändern, denn die großen Transformationsprojekte gewinnen derzeit die Beratungs- und IT-Dienstleister.

Anforderungen an Beratungs- und Transformationspartner bei Digital-Customer-Experience-Projekten

Wenn bei der Entwicklung und Vermarktung von digitalen Produkten und Services mit externen Beratungs- und IT-Dienstleistern zusammengearbeitet wird, haben die befragten Anwenderunternehmen eine klare Vorstellung von den benötigten Kompetenzen.

Lünendonk hat die CxOs daher gefragt, was ihnen bei der Zusammenarbeit mit externen Beratungs- und IT-Dienstleistern besonders wichtig ist.

Zwei Bereiche haben sich dabei als besonders wichtige benötigte Kompetenzen herausgestellt. Für 92 Prozent der Befragten ist es wichtig, dass ihr Dienstleistungspartner hohe Kompetenzen in Analytics-Themen aufweist, um die Anforderungen der Kunden ihrer Kunden besser zu verstehen und eine moderne Customer Journey zu entwickeln. In den untersuchten Unternehmen

aus der Konsumgüterindustrie und aus der Medienwirtschaft ist Data Analytics sogar für jeden befragten CxO eine Kernanforderung.

Der Vierklang aus Kreativität, Operationalisierung, IT-Umsetzung und Plattformbetrieb gehört für 88 Prozent der Befragten zu den Kernanforderungen an externe Dienstleistungspartner. Hier spiegelt sich klar der Trend zur Zusammenarbeit mit hybriden Beratungs- und IT-Dienstleistern wider, die ihr Kernportfolio um Kreativleistungen erweitert haben.

Dabei hat sich die Integration von Digitallösungen in die Backend-Systeme mittlerweile zu einer Kernanforderung entwickelt, die Konzernen an ihre Dienstleistungspartner stellen.

ANFORDERUNGEN AN BERATUNGS- UND IT-DIENSTLEISTER BEI DIGITALISIERUNGSPROJEKTEN

92% Der Dienstleistungspartner benötigt hohe Kompetenzen in Analytics-Themen, um unsere Kunden besser zu verstehen und eine moderne Customer Journey zu entwickeln.

56% Unser Partner muss von der Konzeption bis zur Umsetzung des digitalen Geschäftsmodells alles aus einer Hand End-to-End anbieten können und vor allem die Backend-Integration digitaler Lösungen sicherstellen.

88% Der Dienstleister muss ausgeprägtes Know-how in den Bereichen Kreativität, Operationalisierung, IT-Umsetzung und Plattformbetrieb haben.

54% Der Dienstleister muss im jeweiligen Themenfeld „best of breed“ sein.

76% Der Dienstleistungspartner benötigt ausgeprägte Kompetenzen im Change Management und in der Anpassung der Unternehmenskultur an digitale Themen.

44% Der Beratungs- und Umsetzungspartner ist in der Lage, eine unternehmerische Verantwortung zu übernehmen (z.B. Aufbau von Plattformen) und monetäre Beteiligung an Plattformen.

60% Der Dienstleistungspartner ist maßgeblich für die Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle & technologischer Innovationen verantwortlich und benötigt daher hohe Finanzkraft.



Abbildung 11: Frage: Welche Anforderungen stellt Ihr Unternehmen an externe Beratungs- und Dienstleistungspartner bei der Entwicklung digitaler Strategien und Lösungen? n = 102



Im Branchenvergleich zeigen sich einige Unterschiede hinsichtlich der Präferenz für einen integrierten Beratungs- und Umsetzungsansatz: So bevorzugen alle befragten CxOs der untersuchten Medien- und Verlags-häuser Dienstleistungspartner mit einem End-to-End-Portfolio. Auch die befragten Industrieunternehmen und Finanzdienstleister präferieren überdurchschnittlich stark den integrierten Beratungs- und Umsetzungsansatz bei der Modernisierung ihrer Kundenschnittstellen und Umsetzung ihrer kundenzentrischen Strategien.

Deutliche Unterschiede in der Bewertung der Anforderungen an externe Dienstleister zeigen sich in der Analyse der Geschäftsmodelle der Anwender: Für die analysierten B-to-C-Unternehmen ist es viel wichtiger, dass ihre Beratungs- und IT-Dienstleistungspartner ausgeprägte Kompetenzen in der Analyse der Kundennachfrage und der Customer Journey mitbringen, als es für die untersuchten B-to-B-Unternehmen der Fall ist. Ebenso wichtig ist für die, dass die Dienstleister die gewünschte Kombination aus Kreativität, Operationalisierung, IT-Umsetzung und Plattformbetrieb im Portfolio haben.

CHANGE MANAGEMENT GEWINNT FÜR DIGITALE TRANSFORMATION AN BEDEUTUNG

Weil mit Digitalisierungsprojekten auch meistens eine große Unternehmenstransformation verbunden ist, gehört das Change Management für 76 Prozent der befragten CxOs als fester Bestandteil zu einem Digitalisierungsprojekt und damit in das Portfolio eines Beratungs- und IT-Dienstleisters.

Für deutlich mehr B-to-B-Unternehmen (88 %) als im untersuchten B-to-C-Sektor gehört das Change Management zum integrierten Beratungs- und Transformationsansatz bei Projekten rund um die Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle.

Auch die befragten Konsumgüterunternehmen (87 %) legen größeren Wert darauf, dass ihre Dienstleistungspartner Change-Management-Kompetenzen mitbringen, als der Durchschnitt aller untersuchten Branchen.

ANWENDER BLICKEN NOCH SKEPTISCH AUF WERTSCHÖPFUNGSPARTNERSCHAFTEN

Weniger einheitlich sind die Strategien der befragten Großunternehmen und Konzerne, wenn es um die Übertragung von Verantwortung für Digitalisierungsprojekte auf ihre Dienstleistungspartner geht. Im Durchschnitt sind 60 Prozent der befragten Unternehmen bereit, ihren Beratungs- und IT-Dienstleistern die Verantwortung für die Entwicklung (einzelner) digitaler Geschäftsmodelle und Innovationen zu übertragen. Für diese Art der Zusammenarbeit bedarf es aber einer sehr intensiven und partnerschaftlichen Geschäftsbeziehung, bei der die Bereitschaft, Risiken einzugehen, von den Unternehmen durchaus in Kauf genommen wird. Allerdings sind viele Risk- und Compliance-Richtlinien noch nicht auf eine solche partnerschaftliche Zusammenarbeit ausgelegt, ebenso wie die Einkaufsprozesse von externen Dienstleistungspartnern.

Für solche Wertschöpfungspartnerschaften sind die befragten CxOs aus den B-to-B-Unternehmen (70 %) aber deutlich aufgeschlossener als die übrigen Unternehmen. Diese Aufgeschlossenheit gegenüber Entwicklungspartnerschaften mit Beratungs- und IT-Dienstleistern hängt wohl mit der Bedeutung der Themen Industrie 4.0 und Internet of Things für die deutsche Industrie zusammen, bei denen Kooperationen eine große Rolle spielen.

In der Praxis finden sich entsprechend viele Beispiele solcher Wertschöpfungspartnerschaften zwischen Industrie und Beratungs- und IT-Branche, etwa das Joint Venture zwischen Bosch und BCG für den Aufbau und die Vermarktung einer digitalen Plattform für die Vermietung von Elektrorollern.

Ein weiteres Beispiel ist die Plattform Adamos, mit der mittelständische Industrieunternehmen digitale Services wie Wartung und Zubehörverkauf anbieten können. Diese Plattform wird von einem Joint Venture, bestehend aus dem IT-Unternehmen Software AG und den Industrieunternehmen DMG Mori, Dürr und Zeiss, entwickelt und vermarktet. Ziel ist ein Branchenstandard für den Maschinenbau.

Sehr aktiv sind auch die Automotive-OEMs beim Aufbau von Plattformen zur Vernetzung ihrer Fahrzeuge mit Infotainment- und Service-Angeboten (connected car). Auf Basis der Fahrerdaten können beispielsweise individuelle Verkehrsinformationen eingespielt werden oder passende Restaurants, Sehenswürdigkeiten oder Einkaufsmöglichkeiten. Besonders wichtig ist die Einbettung der mobilen Endgeräte in die Infotainment-Systeme des Fahrzeugs. Besonders konsequent beschreiben die Premiumhersteller BMW und Daimler den Weg.

Auch Versicherungen sind seit einiger Zeit sehr aktiv, wenn es um neue Partnerschaften und digitale Geschäftsmodelle geht. Viele der großen Versicherungen (Allianz, Axa, Cosmos Direkt, Generali, Württembergische und VHV) haben Telematiktarife, bei denen die Kunden mittels einer App ihr Fahrverhalten mit dem Versicherer teilen. Die App ermittelt auf Grundlage von Beschleunigungs- und Bremswerten sowie aus dem Kurvenverhalten einen individuellen Fahr-Score, der wiederum Basis für die Tarifhöhe ist. Solche Telematiktarife richten sich aktuell überwiegend an junge Zielgruppe, weshalb hohe Anforderungen an die Usability der App und des gesamten Prozesses gestellt werden müssen.

TREND GEHT ZU END-TO-END

Die in dieser Studie befragten CxOs planen mehrheitlich, künftige Projekte zur Verbesserung ihrer Customer Experience in Zusammenarbeit mit einem Dienstleistungspartner umzusetzen, der alle Projektphasen mit Kreativ-, Beratungs- und IT-Umsetzungsleistungen begleiten kann: Während aktuell (2017) nur 27 Prozent der untersuchten Unternehmen den Gesamtdienstleistungsansatz wählen, werden es im folgenden Jahr 2018 schon 67 Prozent sein, die bei der Zusammenarbeit mit Dienstleistungspartnern einen End-to-End-Ansatz fordern.

Der hohe Anteil der Unternehmen, die ab dem kommenden Jahr (2018) in der Zusammenarbeit mit externen Dienstleistungspartnern eine Präferenz für einen ganzheitlichen Beratungs-, Entwicklungs-, und Transformationsansatz haben, spiegelt die Marktveränderungen in den Märkten „Managementberatung“, „Digitalagentur“ und „IT-Beratung“ deutlich wider.

Sowohl für Management- und IT-Beratungen als auch für Digitalagenturen bedeuten diese Planungen der Kunden, dass sie ihr Portfolio anpassen müssen.

UNTERNEHMEN WERDEN KÜNFTIG HÄUFIGER CUSTOMER-EXPERIENCE-PROJEKTE AUS EINER HAND KAUFEN

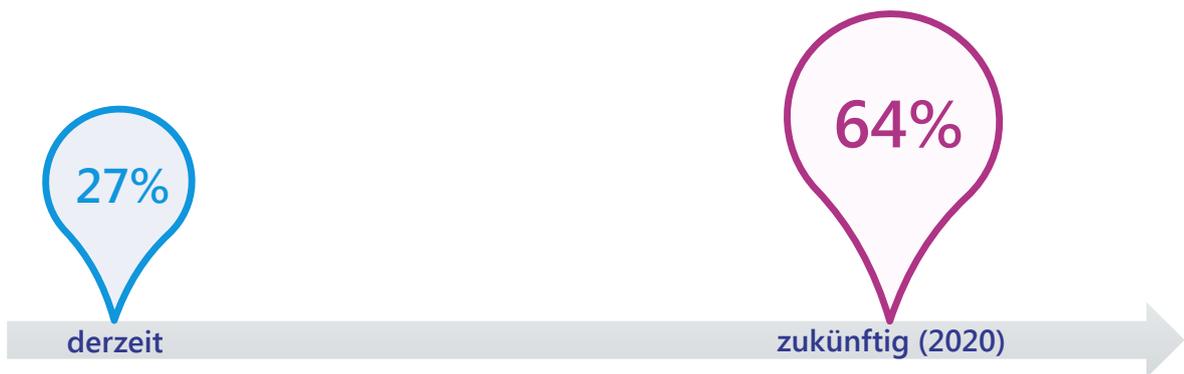


Abbildung 12: Frage: Wie häufig kaufen Sie alle Leistungen rund um Customer-Experience-Projekte und die Entwicklung und Vermarktung digitaler Geschäftsmodelle aus einer Hand (z. B. von der Konzeption der Kundenschnittstelle über Marketing bis hin zur Integration in klassische betriebswirtschaftliche Prozesse)? Skala von 1 = „nie“ bis 4 = „regelmäßig“; Prozentangaben beziehen sich auf Antworten „regelmäßig“ und „häufig“; n = 95

Der Markt für integrierte Digital Customer Experience Services

Die Veränderungen in den Kundenmärkten wirken sich aktuell vor allem in den Märkten „Strategie- und Managementberatung“ und „IT-Beratung und Systemintegration“ aus. Schon seit vielen Jahren beobachtet Lünendonk eine steigende Konvergenz zwischen diesen beiden Dienstleistungsmärkten sowie den zunehmenden Bedarf großer Anwenderunternehmen nach Beratungs- und IT-Services aus einer Hand.

Daraus folgt, dass besonders Großunternehmen und Konzerne ihre Dienstleistungspartner immer stärker in die Wertschöpfung integrieren und ihnen entsprechend mehr Verantwortung für strategische und komplexe Projekte übertragen. Dazu ist ein ganzheitlicher Beratungs- und Umsetzungsansatz des Dienstleistungspartners notwendig sowie die Fähigkeit, global und kontinuierlich „liefern“ zu können. Solche Anbieter werden von Lünendonk als „Business Innovation/Transformation Partner“ bezeichnet.

Lünendonk versteht unter Business Innovation/Transformation Partner (kurz: BITP) diejenigen Unternehmen, die sowohl Managementberatung als auch IT-Umsetzung im Portfolio haben und mit beiden Themen signifikante Umsätze erzielen. Diese Konvergenz der Beratungs- und IT-Dienstleistungsmärkte wird nun durch die Vernetzung mit dem Markt für Digitalagenturen erweitert.

Die Bedeutung dieser Konvergenz aus Kreativ-, Managementberatungs- und IT-Leistungen für die Wachstumsstrategien ihrer Kunden haben Anbieter wie Accenture Interactive, SapientRazorfish und Valtech bereits vor über zehn Jahren erkannt und gehörten somit zu den ersten hybriden Dienstleistern für Kreativ-, Strategie-, Organisations-, und IT-Beratung.

Laut Analysen von Lünendonk gibt es derzeit ein (noch) überschaubares Anbieterfeld von etwa 20 Beratungs- und IT-Dienstleistern, die Beratungs- und IT-Leistungen mit Kreativ- und Designkompetenzen kombinieren. Diese Beratungs- und IT-Dienstleister verfügen über ein ganzheitliches Portfolio an End-to-End-Services für die digitale Transformation und sind laut Lünendonk hybride Anbieter von integrierten Digital Customer Experience Services.

Um eine 360-Grad-Analyse auf das Marktsegment „Digital-Customer-Experience-Services“ liefern zu können, hat Lünendonk aus dem Anbieterfeld für hybride Dienstleister 16 Beratungs- und IT-Dienstleister im Rahmen dieser Studie befragt.

Wie diese Anbieter den Markt für integrierte Digital-Customer-Experience-Services sehen, wird im übernächsten Kapitel beschrieben.

Abbildung 13 zeigt diejenigen Anbieter, die Lünendonk als hybride Dienstleister für Kreativ, Strategie-, Organisations-, und IT-Beratung identifiziert hat und die an dieser Studie teilgenommen haben.

Diese 16 Beratungs- und IT-Dienstleistungsunternehmen machten 2016 mit Digital Customer Experience Services einen Gesamtumsatz von rund 1 Milliarde Euro in Deutschland. Die einzelnen Umsätze der betrachteten Anbieter im Marktsegment „Digital Customer Experience Services“ basieren auf den Angaben der Studienteilnehmer sowie auf Lünendonk-Schätzungen. 5 Anbieter erzielten 2016 Umsätze von mehr als 70 Millionen Euro. Die übrigen 11 Anbieter kommen auf Umsätze zwischen 2,0 und 40,0 Millionen Euro in Deutschland.

LISTE DER IN DIE STUDIE EINBEZOGENEN ANBIETER MIT EIGENER DIGITAL CUSTOMER EXPERIENCE UNIT

Unternehmen	Hauptsitz	Internetadresse
Accenture Interactive (Accenture GmbH)	Kronberg	www.accenture.com/de-de/interactive-index
BearingPoint GmbH	Frankfurt am Main	www.bearingpoint.com
Capgemini Deutschland GmbH	Berlin	www.capgemini.com
Cognizant Technologie Solutions GmbH	Frankfurt am Main	www.thecognizant.de
Deloitte Digital	München	www.deloittedigital.de
IBM Deutschland GmbH	Ehningen	www.ibm.de
infinIT.cx GmbH	München	www.infinet.cx
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft	Berlin	www.kpmg.de
Init[AG für digitale Kommunikation	Berlin	www.init.de
KPS AG	Unterföhring	www.kps.com
Materna GmbH Information & Communication	Dortmund	www.materna.de
PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft	Frankfurt am Main	www.pwc.de
Reply AG	Gütersloh	www.reply.de
SapientRazorfish (Sapient GmbH)	München	www.sapientrazorfish.de
Valtech GmbH	Düsseldorf	www.valtech.de
Wipro Limited	Frankfurt am Main	www.wipro.de

Abbildung 13: Die 16 Beratungs- und IT-Dienstleister hat Lünendonk als Gesamtdienstleister von Digital Customer Experience Services identifiziert und sie haben an der Studie teilgenommen. Insgesamt hat Lünendonk etwa 30 Gesamtdienstleister von Digital Customer Experience Services ermittelt.

LÜNENDONK-DEFINITION „ANBIETER VON INTEGRIERTEN DIGITAL CUSTOMER EXPERIENCE SERVICES“:

Mindestens 60 Prozent der Umsätze müssen mit Dienstleistungen wie Beratungs- und IT-Services erzielt werden.

Darüber hinaus bieten Anbieter von integrierten Digital Customer Experience Services Kreativ-, Beratungs- und IT-Services entlang der Wertschöpfungskette für die Entwicklung, Umsetzung und Vermarktung digitaler Geschäftsmodelle an.

Folgende Leistungen sollten sich daher im Portfolio befinden:

„Digital Consulting (Analyse/Strategie/Proof of Concept)“, „Development (Design Thinking & Prototyping)“, „Organisationsberatung“, „Digital Business Modelling“, „Prozessoptimierung (Automatisierung, End-to-End)“, „Customer Journey Management“, „Change Management“, „Software- und Systemintegration“ und „Betrieb von Marketing-Plattformen“.

Abbildung 14: Lünendonk-Definition von Anbietern integrierter Digital Customer Experience Services

Die Kriterien, um als Anbieter von integrierten Digital Customer Experience Services zu gelten, orientieren sich an den Anforderungen, die Kundenunternehmen an Beratungs- und IT-Dienstleistungspartner in der Zusammenarbeit bei digitalen Geschäftsmodellen stellen (siehe Kapitel „Anforderungen an Beratungs- und Transformationspartner bei Digital-Customer-Experience-Projekten“).

Bedeutende Elemente bei der Entwicklung und Einführung digitaler Produkte und Services sind die Integration digitaler Lösungen in das IT-Backend (Systemintegration) sowie die Anpassung der Unternehmensorganisation und der Prozesse (Managementberatung). Daher decken klassische Beratungs- und IT-Dienstleister grundsätzlich einen großen Teil der erforderlichen Leistungen ab. Durch die Kombination von Kreativ- und Designkompetenzen fügen sie ein weiteres wichtiges Element hinzu, um von der Produktentwicklung bis zur Vermarktung alle Phasen mit Services abzudecken.

Neben diesen hybriden Beratungs- und IT-Dienstleistern haben jedoch auch einige der klassischen Digitalagenturen ein breites Portfolio mit ausgeprägten Beratungs- und IT-Kompetenzen.

An dieser Stelle zeigt sich das Entwicklungspotenzial und die (noch) geringe Reifephase des Marktsegments „Digital Customer Experience Services“. Während Beratungs- und IT-Dienstleister zwar signifikante Prozess- und IT-Kompetenzen aufweisen, fehlt den meisten von ihnen Kreativ- und Design-Know-how.

Auf Seite der Digitalagenturen ist es genau andersherum: Enorme Kompetenzen bei Kreativleistungen und der Content-Erstellung reichen immer seltener aus, um die Kundenanforderungen an Organisationsberatung und IT-Umsetzung zu erfüllen. Lünendonk hat daher die 16 Beratungs- und IT-Dienstleister gefragt, welche drei Anbieter aus ihrer Sicht derzeit die wichtigsten Anbieter von integrierten Digital Customer Experience Services sind.

SICHT DER BERATER: DREI ANBIETER WERDEN SOWOHL NATIONAL ALS AUCH INTERNATIONAL ALS STÄRKSTE WETTBEWERBER WAHRGENOMMEN

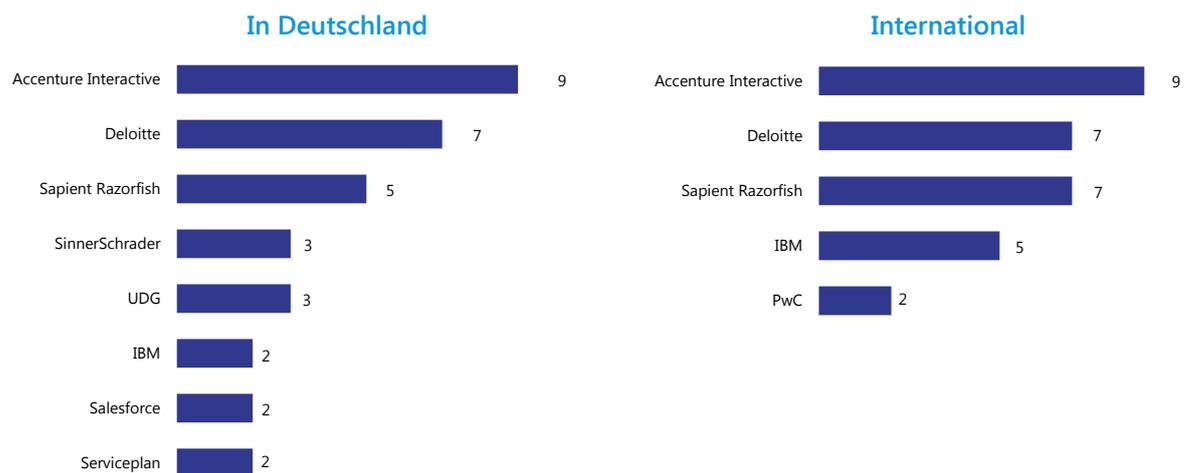


Abbildung 15: Frage: Welche Unternehmen sind die drei wichtigsten Wettbewerber im Marktsegment der integrierten Digital Marketing/Customer Experience Services? Nur Unternehmen mit mindestens zwei Nennungen, n = 15/14

Die Antworten zeigen, dass aktuell nur wenigen Anbietern zugetraut wird, die umfassenden Kundenanforderungen zu erfüllen beziehungsweise nur wenige Anbieter haben es geschafft, eine hohe Sichtbarkeit als End-to-End-Anbieter aufzubauen.

Am häufigsten wird Accenture als einer von den drei wichtigsten Wettbewerbern genannt – und zwar national wie international. Auf dem zweiten Platz liegt Deloitte, gefolgt von SapientRazorfish – ebenfalls bezogen auf den deutschen und den internationalen Markt.

Laut den befragten Beratungs- und IT-Dienstleistern spielen die Digitalagenturen SinnerSchrader, UDG und Serviceplan ebenfalls eine wichtige Rolle als Anbieter von Digital Customer Experience Services. Zum Zeitpunkt der Befragung zur Studie gehörte die Kapital-

mehrheit von SinnerSchrader allerdings bereits zu Accenture, so dass Accenture/SinnerSchrader von 12 der 16 befragten Anbieter als wichtigster Wettbewerber in Deutschland genannt wurde.

WAHRNEHMUNG DER ANWENDER

Lünendonk hat auch die CxOs gefragt, welche Anbieter sie aktuell als Beratungs- und Transformationsdienstleister für Digitalisierungsthemen rund um die Entwicklung und Einführung digitaler Lösungen positioniert sehen.

Diese Frage wurde bewusst etwas offener gestellt, um ein möglichst breites Feld an Anbietern zu erhalten, die aus Sicht der CxOs im Umfeld von Digital Customer Experience Services aufgestellt sind.

VON DEN BEFRAGTEN CXOS WAHRGENOMMENE ANBIETER VON DIGITAL CUSTOMER EXPERIENCE SERVICES

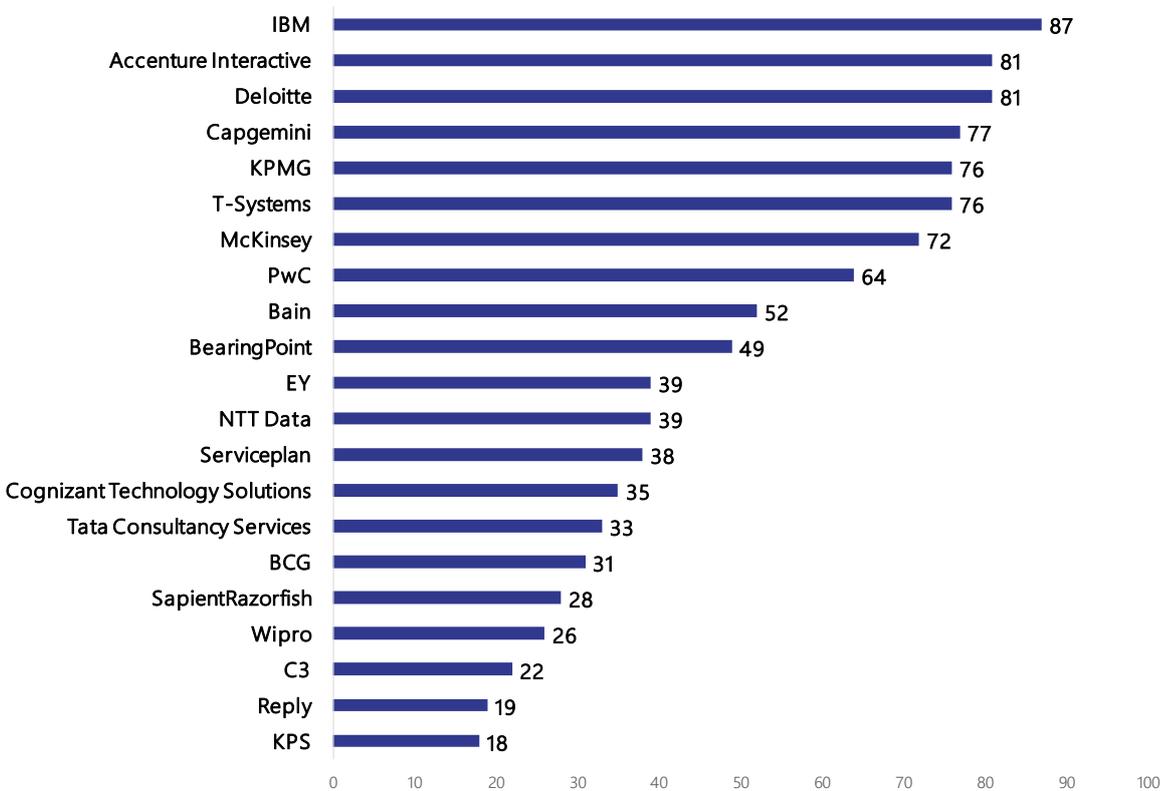


Abbildung 16: Frage: Welche der nachfolgenden Anbieter sind aus Ihrer Sicht als Beratungs- und Transformationsdienstleister für Digitalisierungsthemen rund um die Entwicklung und Vermarktung von Produkten und Services aufgestellt? n = 102

Jede zweite Nennung von relevanten Anbietern entfällt auf neun Beratungs- und IT-Dienstleister. Am häufigsten wurde IBM und Accenture sowie Deloitte ein Portfolio an Beratungs- und Transformationsdienstleistungen im Digitalisierungskontext unterstellt.

Die Strategieberatung McKinsey kommt mit 72 Nennungen ebenfalls auf eine sehr hohe Bekanntheit als Beratungs- und Transformationspartner für die digitale Transformation.

Generell erfahren die klassischen Beratungs- und IT-Dienstleister die größte Wahrnehmung als Dienstleistungspartner für Digitalisierungsprojekte rund um die Entwicklung und Vermarktung von (digitalen) Produkten und Services.

Mit 38 Nennungen im Mittelfeld der bekanntesten Dienstleister befindet sich mit Serviceplan die erste Digitalagentur, gefolgt von einer weiteren Full-Service-Digitalagentur, SapientRazorfish, mit 28 Nennungen

LEISTUNGSSPEKTRUM

Mit welchen Services erzielen die von Lünendonk identifizierten und befragten Anbieter von Digital Customer Experience Services ihre Umsätze?

Das Portfolio der Gesamtdienstleister für Digital Customer Experience Services wird von wenigen Kernelementen dominiert: Die hohe Bedeutung der Backend-Integration von digitalen Lösungen spiegelt sich in den Umsätzen wider, die die befragten Anbieter mit „Software- und Systemintegration“ erzielen: Im Durchschnitt werden 28,6 Prozent der Umsätze mit dieser Einzeldienstleistung erwirtschaftet. Die Software- und Systemintegration bildet damit mit Abstand den größten Umsatzblock. Hieran zeigt sich, wie wichtig die Integration von digitalen Lösungen in die bestehenden IT-Prozesse ist. Anbieter, die bereits über umfangreiche IT-Kapazitäten verfügen, sind grundsätzlich im Vorteil, wenn sie sich als End-to-End-Dienstleister positionieren. Eine wichtige Voraussetzung ist jedoch der Aufbau von Design- und Kreativ-Know-how sowie der Fähigkeit, die Fachbereiche auf Augenhöhe beraten zu können.

IT-BACKEND-INTEGRATION BILDET AKTUELL DEN SCHWERPUNKT DER DIGITALEN TRANSFORMATION

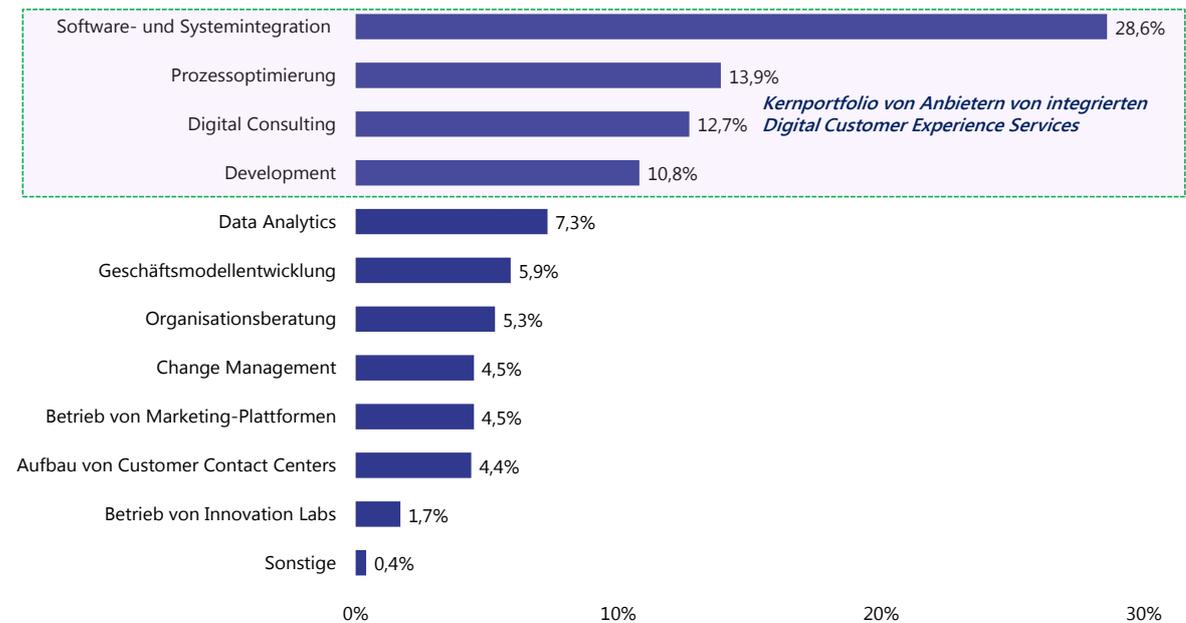


Abbildung 17: Frage: Wie viel Prozent erzielt Ihr Geschäftsbereich „Digital Marketing/Digital Customer Experience“ mit den folgenden Services? n = 13

Weitere wichtige Service-Elemente sind die „Prozessoptimierung“, auf die durchschnittlich 13,9 Prozent des Umsatzes der untersuchten Beratungsunternehmen entfallen, sowie das „Digital Consulting“ mit einem Umsatzanteil von 12,7 Prozent im Durchschnitt.

Das „Development“ (Softwareentwicklung, Webshopentwicklung, App-Entwicklung, Prototypenbau) gehört mit einem durchschnittlichen Anteil von 10,8 Prozent ebenfalls zu den wichtigsten Leistungselementen der von Lünendonk analysierten Anbieter von integrierten Digital Customer Experience Services.

Damit entfallen zwei Drittel der Umsätze der befragten 16 Dienstleister auf die Plan- und Build-Phasen

Mit „Data Analytics“ wurden im Jahr 2016 durchschnittlich 7,3 Prozent des Umsatzes erzielt – ein Wert, der voraussichtlich in Zukunft steigen wird, da immer mehr Unternehmen bei ihren Online-Geschäftsmodellen Themen wie Dynamic Pricing, Kampagnenoptimierung oder Customer-Journey-Analysen einsetzen werden, um ihre Kundeninteraktion zu individualisieren und zu personalisieren.

Mit strategischen Themen wie „Geschäftsmodellentwicklung“ und „Organisationsberatung“ erzielen die befragten hybriden Beratungen zwar ebenfalls nennenswerte Umsätze, jedoch scheinen diese Beratungsfelder aktuell noch nicht zum Kern von Digital-Customer-Experience-Projekten zu gehören. In diesen beiden Themenfeldern positionieren sich dagegen sehr stark die klassischen Strategie- und Managementberatungen.

HÄUFIG EINGESETZTE SKILLS

Analog zum Leistungsspektrum der 16 befragten Beratungs- und IT-Dienstleister mit eigener Digital Customer Experience Unit werden auch bestimmte Skill-Kompetenzen besonders häufig in Kundenprojekten eingesetzt.

Fast 70 Prozent (69 %) der befragten Anbieter haben einen hohen Bedarf an Softwareentwicklern. Besonders häufig werden von den befragten Anbietern Software-Lösungen der folgenden Anbieter in Kundenprojekten eingeführt:

- Salesforce (73 %)
- Adobe (67 %)
- Microsoft Dynamics (47 %)
- SAP Hybris (47 %)

DIE AM HÄUFIGSTEN EINGESETZTEN KOMPETENZEN

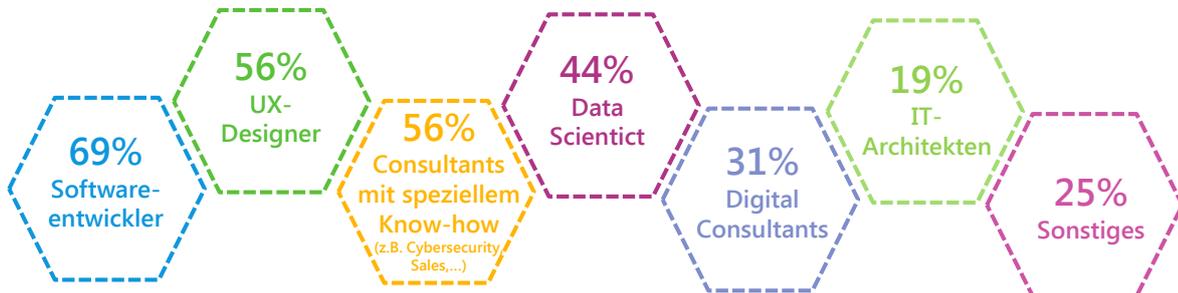


Abbildung 18: Frage: Für Digitalisierungsprojekte werden häufig Mitarbeiter mit sehr unterschiedlichen Qualifikationen benötigt. Welche drei Skill-Profile benötigen Sie derzeit am häufigsten? n = 16

In engem Zusammenhang mit der Entwicklung von Software beziehungsweise dem Customizing von Standard-Software steht das UX-Design.

Inzwischen gilt die User Experience (UX) als kritischer Faktor für die Beliebtheit und die Akzeptanz eines digitalen Geschäftsmodells vonseiten der Kunden. So setzen 56 Prozent der befragten Anbieter sehr häufig UX-Skills in Kundenprojekten ein – und haben auch einen entsprechend hohen Bedarf an diesen Skills.

Ebenfalls eine sehr hohe Nachfrage besteht nach Consultants mit speziellem Know-how, beispielsweise in Themen wie Supply Chain, Finanzwesen oder Vertriebsprozessen, und/oder mit spezieller Branchenexpertise. Aber auch für technologienahen Themen wie IT-Architektur, Datenschutz, Cloud und Sourcingstrategien herrscht ein hoher Bedarf an Fachexperten am Markt



Das Marktvolumen für Digital Customer Experience Services in Deutschland

Die Summe der Umsätze derjenigen Anbieter, die sich mit Beratungs- und Umsetzungsservices rund um Customer-Experience-Themen (DCX) positionieren, wird von Lünendonk auf rund 3,8 Milliarden Euro in Deutschland geschätzt. Dazu gehören sowohl Anbieter, die laut der Anbieterbefragung im Rahmen dieser Studie ein integriertes Beratungs- und Umsetzungsportfolio anbieten und bereits signifikante Umsätze mit DCX-Services erzielen als auch Full-Service-Agenturen laut dem Ranking des Bundesverbands Digitale Wirtschaft (BVDW).

Zu den Unternehmen, die als Gesamtdienstleister ganzheitliche DCX-Services anbieten, gehören sowohl Managementberatungen, IT-Beratungs- und IT-Service-Anbieter als auch Digitalagenturen.

Ferner geht Lünendonk davon aus, dass Management- und IT-Beratungen in Summe weitere 0,4 Milliarden Euro mit Einzeldienstleistungen im Bereich von Digital

Customer Experience Services erzielen, jedoch noch keinen integrierten Beratungs- und Umsetzungsansatz verfolgen. Hinzukommen Digital- und Spezialagenturen, die ebenfalls DCX-Einzeldienstleistungen anbieten und damit schätzungsweise 0,6 Milliarden Euro erwirtschaften.

Diese Anbieter von DCX-Services adressieren im deutschsprachigen Raum einen milliardenschweren Gesamtmarkt für die digitale Transformation: Die von Lünendonk befragten Großunternehmen und Konzerne planen für 2018, 4,1 Prozent ihres Umsatzes für Projekte zur kundenzentrischen Aufstellung und zur Erhöhung der Digital Customer Experience zu investieren (siehe Abbildung 19). Bestandteil solcher Projekte sind Themen wie Digital Strategie, Customer-Journey-Analysen, Digital Marketing, Organisations- und Prozessberatung, Datenqualität/Business Intelligence, IT-Modernisierung, Backend-Integration und Prozessautomatisierung.

GESAMTMARKTVOLUMEN FÜR DIGITAL CUSTOMER EXPERIENCE SERVICES (DCX) IN DEUTSCHLAND

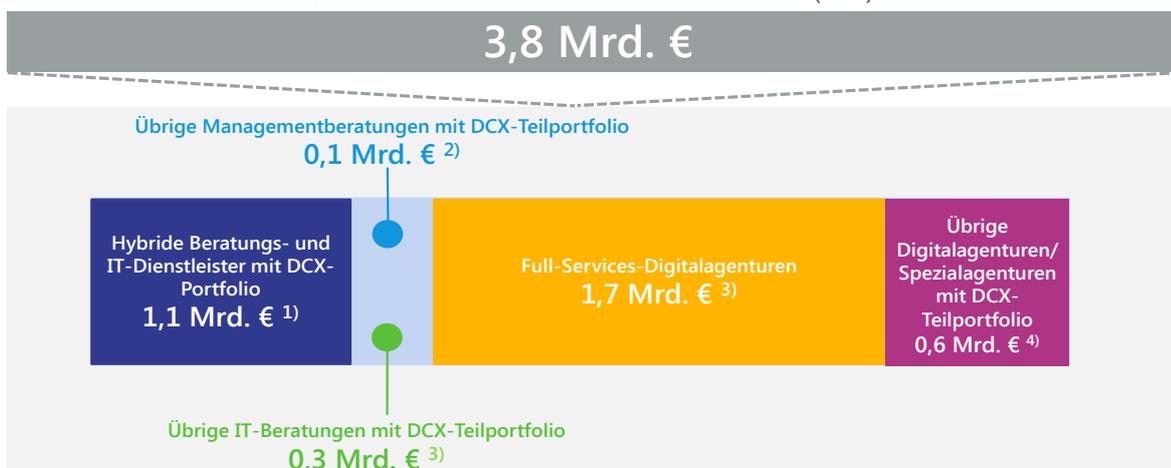


Abbildung 19: 1) Unternehmensangaben und Lünendonk-Schätzungen im Rahmen der Lünendonk-Studie „Der Markt für integrierte Digital Customer Experience Services in Deutschland“; 2) Lünendonk-Schätzungen 3) Quelle: BVDW-Ranking, 4) GWA-Monitor

Marktentwicklung und Prognosen

Die von Lünendonk untersuchten 16 Anbieter von integrierten Digital Customer Experience Services haben im Jahr 2016 sehr stark von der Digitalisierung und der Nachfrage der Unternehmen nach digitalen Wachstumsstrategien profitiert.

Nur ein Anbieter musste im Geschäftsbereich „Digital Customer Experience Services“ einen moderaten Umsatzrückgang vermelden. Alle anderen 15 befragten Anbieter sind um mehr als 5 Prozent gewachsen, wobei die meisten Anbieter um mehr als zehn Prozent im Umsatz zulegen konnten.

Diese Wachstumsraten der untersuchten Anbieter spiegeln aus der Analystenperspektive betrachtet die Entwicklung des Gesamtmarktes für „Management- und IT-Beratung“ sowie des Marktes der Digital-/ Internetagenturen sehr gut wieder. Während die Management- und IT-Beratungen in Deutschland im Durchschnitt um knapp 11 Prozent im Jahr an Umsatz zugelegt haben, sind die Digital- und Internetagenturen laut Ranking des Bundesverbands Digitale Wirtschaft (BVDW) um durchschnittlich 18 Prozent gewachsen.

Die Geschäftsentwicklung der von Lünendonk untersuchten Anbieter war 2016 besonders stark von der Nachfrage der Kunden nach „Data Analytics Driven Marketing“, „Marketing Automation“ sowie „neuen Marketingtechnologien“ getrieben. Diese Themen werden auch 2018 im Fokus der Kundenunternehmen stehen.

AUSBLICK 2018

Für das laufende Jahr 2017 sowie für das kommende Geschäftsjahr 2018 erwarten die befragten Beratungs- und IT-Dienstleister einen deutlichen Anstieg der Nachfrage ihrer Kunden nach Unterstützung bei der Entwicklung und Umsetzung digitaler Geschäftsmodelle beziehungsweise bei der Digitalisierung der Kundenschnittstelle. Mit zunehmender digitaler Reife in Unternehmenskultur und Prozessen können die Unternehmen stärker in digitale Wachstumsthemen investieren. So rechnen die befragten Anbieter für 2017 mit einem durchschnittlichen Umsatzwachstum von 17,1 Prozent, während 2018 ihre Umsätze sogar um 17,8 Prozent zulegen sollen.

SICHT DER ANBIETER: VERGLEICH DER UMSATZ- UND MARKTPROGNOSEN



Prognose Umsatzwachstum



Prognose Marktwachstum



Abbildung 20: Frage: Wie stark wird sich der Umsatz Ihres Geschäftsbereichs Digital Marketing/Customer Experience Services bzw. das Volumen des Marktsegments Digital Marketing/Customer Experience Services voraussichtlich verändern? n = 11/13

Die Geschäftserwartungen der befragten Anbieter werden durch die konkreten Investitionsplanungen der befragten Anwenderunternehmen in die Digitalisierung der Kundenschnittstelle gestützt.

Im Durchschnitt planen die befragten Unternehmen, den Anteil ihrer Ausgaben für Digital Customer Experience im Jahr 2018 um 46 Prozent auf 4,1 Prozent zu steigern (2017: 2,8 % vom Umsatz).

Überdurchschnittlich stark investieren die Branchen „Konsumgüter“, „Medien/Verlage“ und „Versicherungen“ in Projekte zur Digitalisierung ihrer Kundenschnittstellen.

Die Prognosen für das gesamte Marktsegment „Integrierte Digital Customer Experience Services“ sind aufgrund der steigenden Marktnachfrage sowie der optimistischen Umsatzprognosen der Anbieter nachvollziehbarerweise sehr positiv.

Für das laufende Jahr 2017 rechnen die befragten Beratungs- und IT-Dienstleister mit einem Anstieg des Marktvolumens für integrierte Digital Customer Experience Services um 17,5 Prozent.

Die erwartete Nachfragerhöhung im kommenden Jahr 2018 drückt sich auch in den Marktprognosen für 2018 aus. Die befragten Anbieter rechnen mit einem Wachstum für das Marktsegment um 20,5 Prozent im arithmetischen Mittel.

SICHT DER ANWENDER: KUNDEN PLANEN DEUTLICHE ERHÖHUNGEN IHRER BUDGETS FÜR DIGITAL CUSTOMER EXPERIENCE SERVICES – INVESTITIONSPLANUNGEN DER ANWENDERUNTERNEHMEN (IN PROZENT VOM UMSATZ)

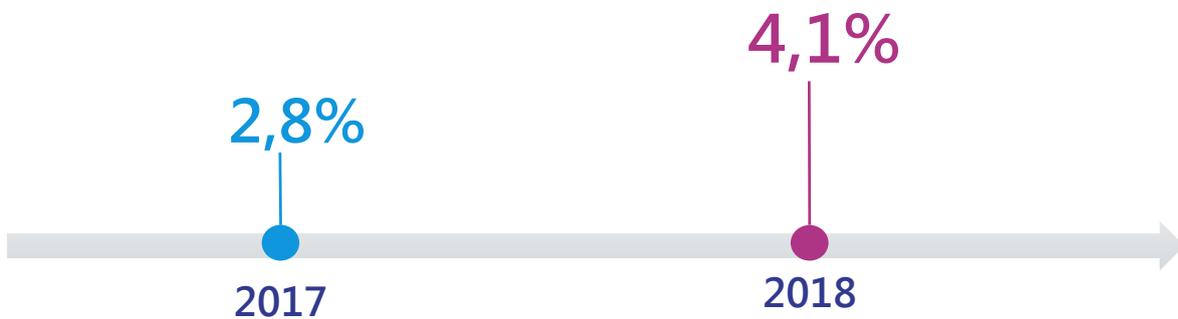


Abbildung 21: Frage: Können Sie ganz grob beziffern, wie viel Prozent Ihres Umsatzes für Projekte zur Modernisierung der Kundenschnittstelle und zur Entwicklung eines digitalen Kundenerlebnisses ausgegeben werden? n = 66

Nachfrage nach Digital Customer Experience Services

Wie verteilen sich die Umsätze der befragten hybriden Anbieter von integrierten Digital Customer Experience Services? Dazu hat Lünendonk die Verteilung der Umsätze auf einzelne Branchen und Unternehmensgrößenklassen analysiert.

Fast die Hälfte ihrer Umsätze (45,1 %) erzielten die befragten Anbieter mit Kunden aus den Branchen „Automobilindustrie“, „Handel“ und „Banken“. Diese drei Branchen sind traditionell bedeutende Wirtschaftssektoren in Deutschland und gehören daher auch zu den größten Kundengruppen der Management- und IT-Beratungsbranche. Gleichzeitig handelt es sich hierbei um Branchen, die in den letzten Jahren durch neue Wettbewerber mit teilweise disruptiven neuen Geschäftsmodellen angegriffen wurden. Die Digitalisierung der Kundenschnittstellen hat für diese Branchen folglich eine besonders hohe strategische Bedeutung,

was sich an den Umsatzanteilen der befragten Anbieter widerspiegelt.

In allen diesen drei Branchen stehen das Aufbrechen von Vertriebskanalsilos und der ganzheitliche Blick auf den Kunden im Fokus.

Einen besonders hohen Druck zur Digitalisierung der Kundenkanäle hat die Automotive-Branche. Die Automobil-OEMs haben zu ihren Kunden so gut wie keinen direkten Kontakt, da der Großteil der Kundenkommunikation über die Vertragshändler abgewickelt wird.

Mit neuen Website-Konzepten, Infotainment-Angeboten im Fahrzeug, Apps und Online-Car-Konfiguratoren versuchen die OEMs nun den Kontakt zu ihren Endkunden herzustellen, was enorme Investitionen und einen Organisationsumbau nach sich zieht.

AUTOMOBILINDUSTRIE UND HANDEL HABEN DIE HÖCHSTE NACHFRAGE NACH DIGITAL CUSTOMER EXPERIENCE SERVICES

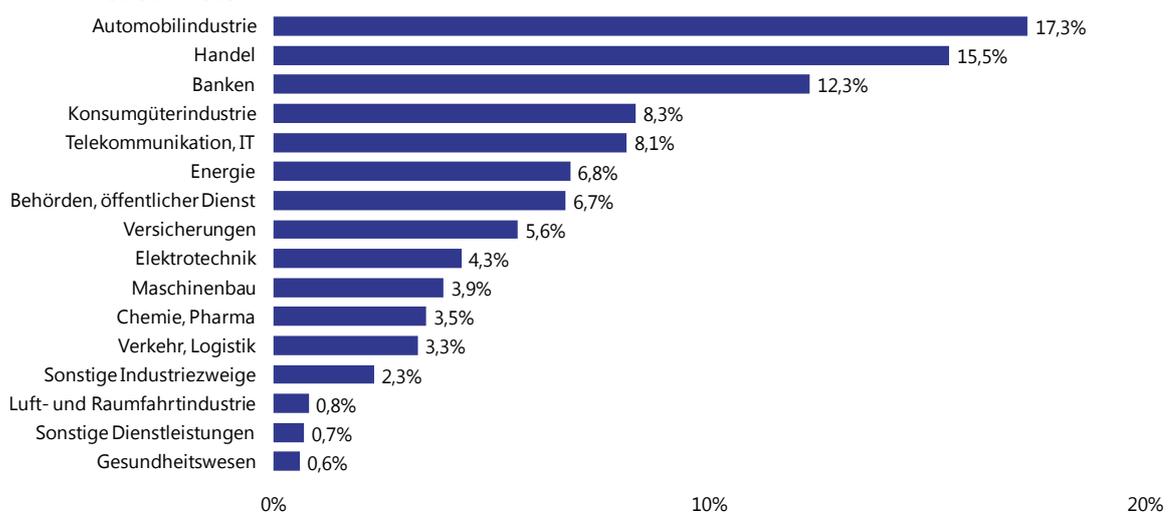


Abbildung 22: Frage: Wie viel Prozent des Umsatzes erzielt der Geschäftsbereich „Digital Marketing/Digital Customer Experience“ in den folgenden Marktsektoren? n = 14

Im Handel ist die Vernetzung aus Online und Offline-Welt das dominierende Thema der letzten und der nächsten Jahre. Stagnierende beziehungsweise rückläufige stationäre Umsätze müssen mit kundenfreundlichen Online-Angeboten ausgeglichen werden, die ein mindestens so gutes Einkaufserlebnis bieten wie die Online-Marktführer Amazon, Zalando oder otto.de. Im Handel gilt: „It’s all about data“: Wer seine Kunden am besten kennt und künftige Einkäufe prognostizieren kann, hat deutliche Wettbewerbsvorteile. Dazu gehört auch eine Omni-Channel-Strategie, beispielsweise um Bestellungen im Laden nach Hause liefern zu lassen oder umgekehrt. Für Kunden ebenfalls sehr wichtig ist ein durchgängiges Einkaufserlebnis über verschiedene mobile Endgeräte hinweg, also die Möglichkeit, den gleichen Einkaufsprozess auf mehreren Endgeräten abzuwickeln. Eine eindeutige Zuordnung des Kunden mit seinen Stammdaten ist dazu erforderlich – ein Thema, in das Handelsunternehmen die letzten Jahre massiv investiert haben.

Weitere Kundenbranchen mit signifikanten Umsatzanteilen sind die „Konsumgüterindustrie“ (8,3 %) und „Telekommunikation, IT“ (8,1 %).

Deutlich unterrepräsentiert ist aus der Analystenperspektive betrachtet die Branche „Versicherungen“, auf

die nur 5,6 Prozent der Umsätze im arithmetischen Mittel über alle befragten Anbieter hinweg entfallen. Dieser geringe Anteil spiegelt nicht die Herausforderungen für und den Druck auf die Branche wider, die Reputation der Branche zu erhöhen, auf sinkende Umsätze mit Lebensversicherungsprodukten zu reagieren und mit neuen, digitalen Services bestehende Kunden zu halten beziehungsweise neue Kunden (zurück) zu gewinnen. Allerdings sind Versicherungen aktuell sehr stark mit der Modernisierung ihrer Prozesse und IT-Systeme beschäftigt, also mit Themen, die enorm viele Kapazitäten und Kapital binden. Die Digitalisierung der Kundenschnittstellen haben die meisten Versicherungen jedoch auf ihrer Agenda, daher erwartet Lünenonk in den kommenden Jahren steigende Ausgaben für Customer-Experience-Projekte.

POTENZIAL IM MITTELSTAND

Es sind vor allem die Großunternehmen und Konzerne, die sich derzeit mit Projekten im Bereich Digital Marketing/Digital Customer Experience befassen. 64 Prozent der Umsätze der untersuchten Beratungs- und IT-Dienstleister entfallen auf Kundenunternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern. Mit Abstand die größte Kundengruppe bilden dabei Konzerne mit mehr als 50.000 Mitarbeitern.

DERZEIT INVESTIEREN VOR ALLEM DIE GROßEN KONZERNE IN DIE DIGITALISIERUNG IHRER KUNDENSCHNITTSTELLEN UND IN IHRE DIGITAL CUSTOMER EXPERIENCE

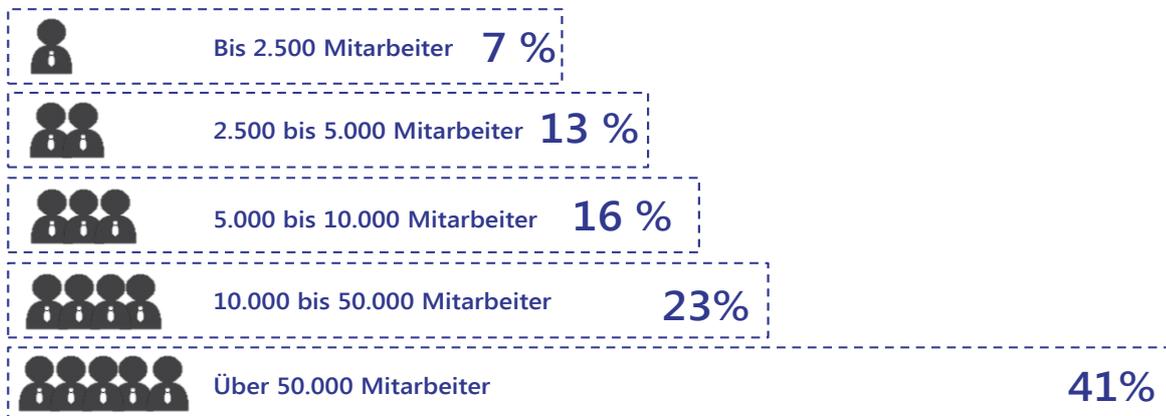


Abbildung 23: Frage: Wie ist die Größenstruktur Ihrer Kundenunternehmen im Bereich Digital Marketing/Customer Experience Services? n = 14

Methodik

Die Lünendonk®-Studie zum Thema „Der Markt für Integrierte Digital Customer Experience Services in Deutschland“ fasst die Ergebnisse zweier Blickwinkel zusammen. Zum einen wurden 16 der führenden Anbieter aus den Segmenten IT, Managementberatung, Big 4 der Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften sowie Full-Service-Agenturen in leitfadengeführten Interviews/Fragebögen zu ihrer Markt- und Unternehmenssichtweise befragt.

Die befragten Anbieter-Unternehmen erzielten 2016 ein Umsatzvolumen von 8,5 Milliarden Euro in Deutschland.

Gespiegelt und ergänzt wird die Sichtweise der Anbieterunternehmen um die Perspektive der Kundenunternehmen (Anwender). Im selben Zeitraum wurden Daten von Großunternehmen und Konzernen erhoben.

Die Datenerhebung erfolgte in Form von 102 mit den jeweiligen Zielunternehmen durchgeführten Interviews.

Die Befragung wurde ausschließlich mit Führungskräften durchgeführt. Die angesprochene Zielgruppe setzte sich aus CEOs (59 %), CMOs und CDOs (17 %), Chief Innovation Officer (15 %) und CIOs (10 %) zusammen.

Für eine branchenübergreifende Sichtweise zur vorliegenden Thematik wurden Verantwortliche aus neun verschiedenen Branchen befragt. Darunter fallen zum einen der Handel (16 %), die Industrie (15 %) und der Konsumgüterhandel (15 %).

Unter den teilnehmenden Unternehmen verzeichnen rund 35 % einen Umsatz von über fünf Milliarden Euro, 39 % generieren zwischen einer und fünf Milliarden Euro Umsatz und ein Viertel zwischen 500 Millionen und einer Milliarde Euro.

Zur besseren analytischen Durchdringung des Datenmaterials wurden verschiedene Filter angewendet. Hierdurch konnten häufig differenziertere Aussagen getroffen werden. Geringe Abweichungen zu 100 Prozent sind auf Rundungsdifferenzen zurückzuführen.

DIE IN DIE STUDIE EINBEZOGENEN UNTERNEHMEN

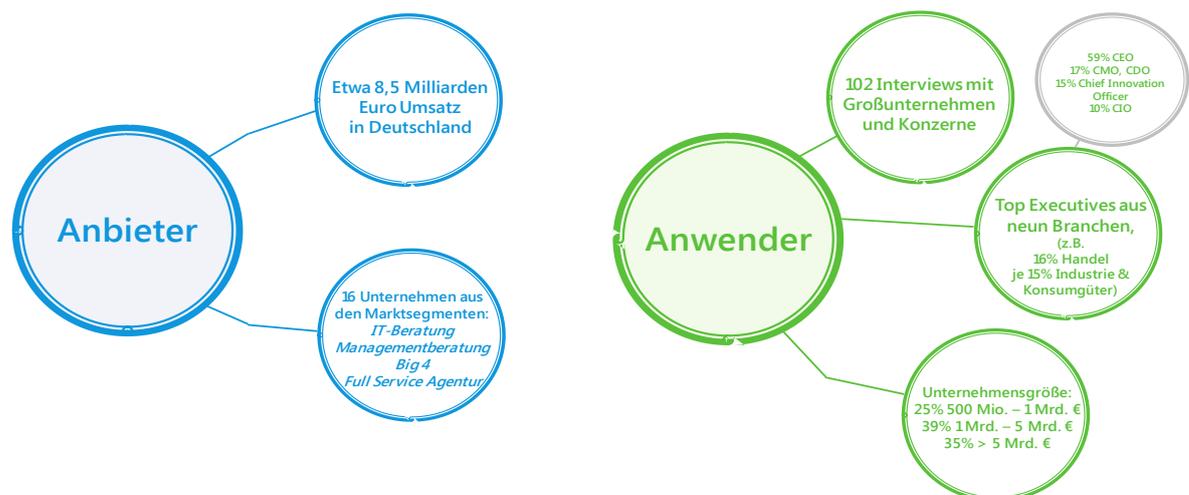


Abbildung 24: Lünendonk hat sowohl führende Beratungs- und IT-Dienstleister sowie Full-Service-Agenturen befragt als auch Großunternehmen und Konzerne.

Fazit und Ausblick

Die digitale Transformation in Deutschland und im deutschsprachigen Raum gewinnt an Fahrt. Die Gespräche, die im Rahmen dieser Lünendonk®-Studie geführt wurden, zeigen ganz klar, dass 4 von 10 Großunternehmen und Konzernen einen digitalen Transformationsprozess vollzogen haben. Diese Unternehmen schaffen Freiräume – und zwar organisatorisch wie auch kulturell – um neue Ideen und digitale Innovationen entstehen zu lassen und öffnen sich für die Kooperation mit Wettbewerbern, Technologieunternehmen und branchenfremden Unternehmen. Sie gründen eigene Digitaleinheiten abseits der traditionellen und manchmal sehr starren Unternehmensorganisation und -prozesse, um Ideen und Prototypen schnell zur Marktreife zu führen. Es geht ihnen um Wettbewerbsvorsprung beziehungsweise darum, auf disruptive Angriffe von neuen Wettbewerbern zu reagieren. Sie setzen auf agile Methoden und Data Analytics, um mehr über ihre Kunden zu erfahren, um ihnen maßgeschneiderte Angebote machen zu können und ihnen eine perfekte Customer Journey zu bieten. Sie vernetzen sämtliche Touchpoints, an denen sie mit ihren Kunden in Kontakt treten, zu einem Gesamtbild und lösen Bereichssilos auf.

DIGITALISIERUNG DER KUNDENSCHNITTE RÜCKT IMMER MEHR IN DEN FOKUS

Aber was ist mit den anderen untersuchten Großunternehmen und Konzernen? Ihre CxOs attestieren ihnen einen großen Nachholbedarf in ihrer Reaktion auf die Digitalisierung. Sie haben zwar große Fortschritte bei der Modernisierung und Automatisierung ihrer Prozesse gemacht – jedoch meistens nur in einzelnen Unternehmensbereichen (Silos) und nicht wie die Digital Leader über das Gesamtunternehmen hinweg. Das ist nicht zwangsläufig ein schlechtes Signal, denn digitale Transformation benötigt Zeit, Ressourcen und eine schrittweise Umsetzung.

Grundsätzlich sind B-to-C-Unternehmen, bei denen der Endkunde im Fokus steht, deutlich weiter in ihrer kundenzentrierten Ausrichtung und Neuaufstellung. Dementsprechend haben sie auch früher damit begonnen, ihre Kundeninteraktion zu digitalisieren, Prozesse zu automatisieren und miteinander zu vernetzen, um ihren Kunden ein ganzheitliches Nutzererlebnis zu bieten.

So entsteht der Eindruck, die B-to-B-Branchen wie Industrie und Logistik kümmern sich noch zu viel um Effizienz und Kostenoptimierung sowie um ihr traditionelles Geschäft und reagieren zu wenig auf den Angriff neuer Wettbewerber auf ihre traditionellen Prozessketten. Auch die Möglichkeiten, die Big Data, die Cloud und das Internet of Things (IoT) bieten, werden noch zu selten dafür genutzt, bestehende Geschäftsmodelle zu verbessern oder komplett neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Aber der Eindruck täuscht auch ein wenig: In B-to-B-Unternehmen finden aktuell sehr viele Projekte zur Automatisierung ihrer Prozessketten wie Produktion, Supply Chain sowie zur Digitalisierung der Vertriebs- und Marketingkanäle statt. Allerdings zeigen die Ergebnisse der Studie, dass der B-to-B-Sektor bei Themen wie digitales Marketing und Customer Centricity anderen Branchen hinterherhinkt.

DATENSCHUTZ UND COMPLIANCE SIND HÄUFIG NOCH NICHT AUF DIGITALISIERUNG AUSGERICHTET

Die Gründe, die mehr als jeder zweite der befragten CxOs für den Rückstand bei der digitalen Transformation anbringt, sind dabei durchaus lösbar. Es sind vor allem Datenschutzaspekte und IT-Security-Themen, welche die Umsetzung digitaler Geschäftsmodelle bremsen. Hinzukommt, dass die bisherigen Compliance-Anforderungen nicht immer auf die neuen Geschäftsmodelle ausgelegt sind, beispielsweise wenn es um den Einsatz der Cloud geht, den Austausch von Daten mit Kooperationspartnern, bei Fragen rund um das geistige Eigentum (IP) in der Zusammenarbeit mit Start-



ups und Technologieunternehmen oder um neue Formen der Auftragsvergabe an externe Dienstleister.

Die positive Nachricht dieser Studie ist jedoch, dass fast alle untersuchten Unternehmen ihren digitalen Veränderungs- und Transformationsprozess angestoßen haben und auf dem Weg hin zu einer kundenzentrischen Organisation sind – allerdings mit sehr unterschiedlichen Fortschritten.

PROJEKTGRÖßEN VERÄNDERN SICH – END-TO-END WIRD WICHTIGER

Die Lünendonk®-Studie zeigt, dass sich im Zuge der Unternehmenstransformation auch die Art der Projektumsetzung verändert: Der Anspruch, die Komplexität bei der Bewältigung der Aufgaben zu reduzieren und die Qualität und Geschwindigkeit der Projektumsetzung gleichzeitig zu erhöhen, ist sehr hoch.

Die im Rahmen dieser Studie geführten Gespräche zeigen, dass Digitalisierungsprojekte größer werden, weil mehr Aufgaben zusammengefasst und in einem integrierten Ansatz umgesetzt werden. Bei der Entwicklung und vor allem der Einführung von digitalen Lösungen wird immer häufiger ihre Integration in die bestehende IT-Landschaft (IT-Backend) Teil der Projekte. Es setzt sich in immer mehr Unternehmen die Erkenntnis durch, dass kundenzentrische Strategien nur dann erfolgreich sein können, wenn der Kunde entlang der gesamten Prozesskette der Geschäftsbeziehung, also seiner Customer Journey, eine hohe digitale Customer Experience erfährt (End-to-End).

Daher steigen die Ausgaben der befragten Unternehmen für die Modernisierung beziehungsweise Digitalisierung der Kundenschnittstelle kontinuierlich an. Waren es 2017 noch 2,8 Prozent vom Umsatz der untersuchten großen Unternehmen und Konzerne, die für die Modernisierung der Kundenschnittstelle und für ein digitales Kundenerlebnis ausgegeben wurden, planen die befragten CxO 2018 bereits durchschnittlich 4,1 Prozent

des Umsatzes hierfür ein. Überdurchschnittlich stark investieren die Branchen „Konsumgüter“, „Medien/Verlage“ und „Versicherungen“ in Projekte zur Digitalisierung ihrer Kundenschnittstellen.

Bei der Projektumsetzung arbeiten die befragten Unternehmen zunehmend mit externen Beratungs- und IT-Dienstleistern sowie Digitalagenturen zusammen. Dabei steigt ihr Bedarf an integrierten Beratungs- und Umsetzungsprojekten in den kommenden Jahren stark an. Bis zum Jahr 2020 planen 64 Prozent der befragten CxOs, den Großteil ihrer Aufgaben zu Teil- oder Gesamtprojekten zu bündeln und von einem Dienstleistungspartner zu beziehen.

VERÄNDERUNGEN AM BERATUNGS- UND IT-DIENSTLEISTUNGSMARKT

Diese Entwicklung bedeutet für die Beratungs- und IT-Dienstleister, aber auch für Digitalagenturen, dass sie sich thematisch breiter aufstellen müssen, um die Kundenanforderungen künftig zu erfüllen. Einige Anbieter gehen diesen Weg bereits sehr konsequent, andere zögern noch und sind sich der Potenziale der Digitalisierung noch nicht umfänglich bewusst.

Der Beratungs- und IT-Dienstleistungsmarkt befindet sich aber bereits stark im Umbruch. Das belegen die M&A-Aktivitäten von Beratungs- und IT-Konzernen wie Accenture, Cognizant, IBM oder Wipro, die in den letzten Jahren und Monaten ihr Portfolio um den Kauf von Digitalagenturen im deutschsprachigen Raum erweitert haben.

Dass die Beratungs- und IT-Branche auf die richtige Zukunftsstrategie setzt, wird von den von Lünendonk befragten CxOs bestätigt. 88 Prozent bewerten die Integration von Digitalagenturen in das Beratungs- und IT-Portfolio im Sinne einer End-to-End-Lieferfähigkeit als positiv. 78 Prozent der CxOs bevorzugen in Ausschreibungen sogar Gesamtdienstleister, die End-to-End anbieten können, also Kreativ-, Design- und IT-Umsetzungsservices anbieten.

Das Marktsegment für „Integrierte Digital Customer Experience Services“ steht aber erst am Anfang seiner Entwicklung und Lünendonk erwartet in den nächsten Jahren ein rasantes Wachstum, getrieben durch den enormen Bedarf der Kunden nach der Digitalisierung ihrer Kundenschnittstelle. Dass der B-to-C-Sektor durch seine direkte Geschäftsbeziehung zum Endkunden bei der Digitalisierung der Kundenschnittstellen und der Einführung digitaler Wachstumsstrategien weiter ist als der B-to-B-Sektor, liegt auf der Hand und wird durch diese Studie bestätigt.

In Zukunft erwartet Lünendonk deutliche Impulse aus B-to-B-Branchen wie der Industrie und dem Logistiksektor, ebenfalls stärker in die Digitalisierung der Kundenbeziehungen zu investieren. Hier spielen Projekte im Zuge von IoT und Industrie 4.0 (digitale Fabrik) sowie Automatisierung ganzer Prozessketten in Zukunft eine entscheidende Rolle, um mit digitalen Produkten und Services wachsen zu können.

Auch aus dem Mittelstand, in dem sich die meisten der deutschen Unternehmen befinden, werden künftige

Wachstumsimpulse kommen. Denn während sich die meisten großen mittelständischen Unternehmen sowie einige Konzerne aktuell stark mit ihrer Digital Readiness, also der IT-Modernisierung und dem Organisationsumbau, beschäftigen, erwartet Lünendonk mittelfristig eine Verschiebung der Budgets von der „Digital Operational Excellence“ hin zu „Digital Customer Experience“.

Entsprechend positiv wird die Marktentwicklung eingeschätzt. Für das Jahr 2018 erwarten die befragten Beratungs- und IT-Dienstleister sowie Full-Service-Digital-agenturen ein Wachstum des Marktes für Digital Customer Experience Services von 20,5 Prozent im Durchschnitt. Auch für den Zeitraum 2019-2020 sind die Anbieter sehr optimistisch und rechnen mit einer jährlichen Wachstumsrate von 19,7 Prozent für das Marktsegment. Diesen optimistischen Marktausblick stützen die von Lünendonk befragten Großunternehmen und Konzerne, die in den kommenden Jahren ihre Ausgaben für die Digitalisierung ihrer Kundenschnittstellen sowie für Prozessautomatisierung und Digital Marketing massiv erhöhen werden.

Interviews

ACCENTURE INTERACTIVE

COGNIZANT

KPS

PwC

SAPIENTRAZORFISH



ACCENTURE INTERACTIVE

Accenture Interactive

Relevante Kundenerlebnisse sind der Treibstoff für die digitale Transformation



Rainer Balensiefer
Geschäftsführer
Accenture Interactive

LÜNENDONK: Der Markt für Entwicklung, Einführung und Vermarktung von digitalen Produkten und Services befindet sich im Aufbruch mit entsprechenden Wachstumsraten. Kunden erwarten aber auch immer häufiger einen ganzheitlichen Kreativ-, Beratungs- und Transformationsansatz. Was treibt aus Ihrer Sicht das Geschäft und warum möchten die Kunden eine umfassende Beratung aus einer Hand?

BALENSIEFER: Im Zeitalter der digitalen Transformation sind die Kundenerwartungen „liquide“ geworden, das heißt klassische Marktgrenzen verschwimmen und viele Kundenerwartungen werden branchenübergreifend bestimmt. Unternehmen jeder Größe haben verstanden, welches disruptive Potenzial in der durch die Digitalisierung entstandenen Konvergenz der Märkte und Kundenerwartungen steckt.

In Zukunft werden nicht mehr allein Produkt und Marke ein Differenzierungsmerkmal sein, sondern auch die Services und die durchgängige Kundenerlebniskette. Neue Technologien rund um Cloud, Big Data & Analytics, Internet of Things, Mobile und Security eröffnen

vollkommen neue Möglichkeiten, die „Customer Experience“ zu gestalten. Der Kunde rückt immer mehr in den Fokus (Customer Centricity). Etablierte Strukturen und Prozesse müssen aufgebrochen werden, Unternehmen müssen sich neu erfinden, um Markenerlebnisse zu schaffen, die auf ihre Kunden zugeschnitten sind. Skalierung spielt hier eine wichtige Rolle. Kundeninteraktionen werden zunehmend automatisiert, Daten müssen in Echtzeit nutzbar sein und technische Lösungen müssen weitestgehend einheitlich über Geschäftsfelder oder Länder hinweg etabliert werden.

Daher ist es aus Sicht vieler Unternehmen sinnvoll, alle notwendigen Fähigkeiten rund um die Gestaltung des Kundenerlebnisses aus einer Hand anzubieten. Dies beinhaltet Kompetenzen in Strategie, Technologie, Kreativität und Betrieb. Auf diese Weise entstehen weniger Brüche und Schnittstellen, die ein Kundenerlebnis im Hinblick auf seine Relevanz und Geschwindigkeit beeinträchtigen könnten. Ein Endkunde lässt sich im digitalen Zeitalter nicht auf einen Kanal, eine Technologie oder auf ein bestimmtes Zeitfenster beschränken.

LÜNENDONK: Warum können das Ihre Kunden nicht selber? Was fehlt ihnen an Skills und Kompetenzen auf ihrer digitalen Reise?

BALENSIEFER: Schauen Sie sich die Entwicklungsgeschwindigkeit und die Halbwertszeiten von Technologien und digitalen Innovationen an. Nach PC, Internet und Smartphone ist die nächste große Digitalisierungswelle rund um AR/VR (Mixed Reality), Internet der Dinge, Mensch-Maschine- und Voice-Interfaces sowie künstlicher Intelligenz in vollem Gange. Das bringt durchaus



neue Herausforderungen auch für große, internationale Unternehmen mit sich, etwa die Möglichkeiten, die neue Technologien bieten, für alle Geschäftsprozesse richtig einzuschätzen, deren Anwendung zur richtigen Zeit auszurollen oder kontinuierlich Innovationen an digitalen Produkten und Services für die Endkunden zu erzeugen.

Viele Großunternehmen haben sich angeschaut, wo sie in der Kundeninteraktion stärker automatisieren können, um besser zu skalieren. Automatisieren erfordert in dem Fall, die Datenpunkte über die Kanäle Digital, Social, Mobile oder Loyalty-Programme hinweg zu kombinieren, um Kunden besser zu verstehen. Dafür braucht es hoch spezialisierte Fachkräfte, die in der Lage sind, die riesigen Datenmengen aus dem Betrieb auszuwerten. Sie brauchen aber auch gleichzeitig Mitarbeiter, die dies aus Kundensicht tun, den Menschen/Nutzer in den Mittelpunkt stellen. Nur so kann das Potenzial an Daten und Technologien ausgeschöpft werden. Dies alleine intern zu bewerkstelligen, ist bei der Komplexität und Geschwindigkeit schwierig. Daher haben viele CDOs und CMOs dies in ihre Anforderungen an die Dienstleister übersetzt. Und genau da setzen wir mit Accenture Interactive an.

LÜNENDONK: Es geht also auch darum, Customer Experience nicht nur aus der Marketing- und Vertriebsperspektive zu sehen?

BALENSIEFER: Accenture Interactive hat das Ziel, Kundenerlebnisse in einer Art und Weise zu gestalten, die nachhaltig und relevant sind. Daher reicht es schlicht und ergreifend nicht mehr aus, Customer Experience aus der Marketing- und Vertriebsperspektive zu sehen.

Unser Angebotsspektrum reicht weit darüber hinaus und umfasst auch die Produkt- und Serviceentwicklung und folgt somit den komplexen Anforderungen der Unternehmen, die ihr Produktangebot und ihre Prozesse auf den Endkonsumenten anpassen müssen.

Kundeninteraktion muss einheitlich geschehen, über alle Touchpoints hinweg. Alle Interaktionspunkte müssen systematisch integriert sein, um die Kundenerlebniskette nicht zu unterbrechen.

Der Fokus auf Customer Centricity und die Transformation vom Produkt zum Service erfordert eine einheitliche Sicht auf den Kunden und die Kundenerlebniskette über alle Unternehmensabteilungen hinweg. Diese Kundenerlebniskette umfasst Produkt- und Service-Innovationen, alle Kanäle von Marketing, Vertrieb und Kundenservice, die Logistik bei der Zustellung oder die Finanzabteilung für Zahlungsprozesse. Wenn man das alles nicht systematisch integriert hat, hat man genau die Brüche in der Kundenerlebniskette und da reden wir nicht über eine einzigartige Kampagne. Schon jeher war Marketing definiert als marktzentrische Unternehmensführung. Das war früher eher ein theoretischer Ansatz, eine Vision. Ich glaube, das haben wir heute sehr stark in die Realität übersetzt und deshalb betrifft es eben auch alle Abteilungen.

Unser Erfolg bei Accenture Interactive beruht auf der Kombination aus datenbasiertem, ganzheitlichem Kundenverständnis, strategischer und ökonomischer Bewertung von Services und Kontaktpunkten, kreativen Ideen und Innovationen gebündelt mit technischem Know-how und skalierbarer Betriebskompetenz – und genau diese Kombination schätzen unsere Kunden.

LÜNENDONK: Accenture hat, auch mithilfe diverser Übernahmen im Agenturbereich, die Marke Accenture Interactive als führende Digitalagentur positioniert. Warum muss ein globales Serviceunternehmen wie Accenture, das bisher für IT- und Managementberatung und Outsourcing bekannt war, nun seinen Kunden auch Leistungen im Umfeld von Customer Experience und Digital Marketing anbieten?

BALENSIEFER: Die wesentliche Herausforderung in der digitalen Transformation vieler Unternehmen ist die

kundenzentrische Ausrichtung auf neue digitale Geschäftsmodelle und Services. Bisherige Geschäftsmodelle, deren Wettbewerbsvorteil auf „Economies of Scale“ in der Produktion oder auf einer langjährigen Forschung und Entwicklung beruhen, laufen aus.

Mit den GAFAs (Google, Apple, Facebook, Amazon) und weiteren digitalen Unternehmen wie AirBnB, Uber, Netflix, Spotify & Co haben neue Wettbewerber klassische Marktgrenzen aufgebrochen und vor allem die Endkundenschnittstelle direkt und bedingungslos besetzt. Dies fordert von vielen unserer deutschen Großunternehmen eine noch stärkere Kundenzentrierung, Innovationsstärke und digitale Technologiekompetenz.

Insofern haben wir mit Accenture Interactive seit rund 15 Jahren unser Serviceangebot auch auf Dienstleistungen rund um das Kundenerlebnis ausgebaut. Dazu zählen die Entwicklung und Umsetzung kundenzentrierter Strategien, die Ausgestaltung der Kundenerlebniskette und aller Kontaktpunkte, alle Formen des digitalen Marketings inklusive Social, Mobil sowie Content, Commerce und Kundenservicethemen. Das Dienstleistungsportfolio von Accenture Interactive umfasst dabei Strategie- und Managementberatung, Technologieberatung und -umsetzung, Kreation und Betrieb. Laut AdAge sind wir mit rund 4,5 Milliarden US-Dollar Umsatz die größte Digitalagentur der Welt.

LÜNENDONK: Worauf kommt es bei einer Digital Customer Experience an? Was müssen Kunden bei ihrer Strategie beachten?

BALENSIEFER: Wie gesagt, kundenzentrische Neuausrichtung und die Customer Experience sind der Kern der digitalen Transformation und der damit einhergehenden digitalen Serviceangebote. Das Thema muss integral in die Unternehmensführung eingebunden sein, um alle Geschäftsfelder grundlegend neu auf die Kundensegmente und -bedürfnisse von morgen auszurichten. Digital Customer Experience funktioniert nur, wenn Fach- und Bereichssilos aufgebrochen werden und eine

einheitliche Kundenerlebniskette aufgebaut wird. Wir sehen durch die digitale Transformation zwei Entwicklungen: Das eine ist die grundsätzliche Direct-to-Consumer-Orientierung: also Customer Centricity.

Das andere ist eine Product-to-Service-Transformation. Das physische Produkt ist zwar Bestandteil der Erlebniskette, aber nicht mehr der alleinige. Die Services entlang einer Kundenerlebniskette und das ganzheitliche Verständnis des Kundenerlebnisses gehen ein Stück weit tiefer – und über alle Abteilungen in den Unternehmen. Das erfordert strategische, konzeptionelle und technologische Fähigkeiten, aber auch viel Kreativität, um die kleinen Wow-Momente entlang dieser Erlebniskette systematischer zu bespielen, als wir es vielleicht noch vor einigen Jahren gesehen haben.

LÜNENDONK: Gibt es Unterschiede zwischen B2B- und B2C-Geschäftsmodellen?

BALENSIEFER: Das Kundenerlebnis macht den Unterschied, das gilt sowohl für B2C- als auch für B2B-Geschäftsmodelle. Viele B2C-Unternehmen haben sich bereits der Bedeutung des Themas Customer Experience angenommen, aber insbesondere in B2B-Industrien besteht aufgrund der direkten Kundenkenntnis und -interaktion hohes Potenzial für neue Geschäftsmodelle und Services. Das Kundenerlebnis hat nicht nur im Endverbrauchergeschäft enorme Auswirkungen, auch Geschäfts- und Industriekunden legen vermehrt Wert auf relevante, zusammenhängende und themenbezogene Customer Experience und wählen so ihre Lieferanten und Geschäftspartner aus.

Auch B2B-Unternehmen brauchen fundierte, aktuelle Daten als Basis für zielgenaues Targeting, die Personalisierung von Angeboten und Services sowie relevanten Content. Themen wie Internet of Things, vernetzte Endgeräte und künstliche Intelligenz helfen auch im Geschäftskundenbereich, die weitere Individualisierung und Personalisierung voranzutreiben. Dabei werden auch Vertrieb und Marketing noch enger miteinander

verzahnt, was im B2B-Umfeld seit jeher schon stark ausgeprägt ist.

LÜNENDONK: Können Sie schon einen Ausblick geben, wie sich Accenture Interactive in den kommenden Jahren verändern wird? Wir stehen ja erst am Anfang der digitalen Transformation. Worauf müssen sich Dienstleister wie Ihr Unternehmen künftig noch einstellen?

BALENSIEFER: So viel Bewegung wie jetzt gab es selten im Markt. Die Digitalisierung durchdringt und verändert alles. Es geht vor allem aber um die Antwort auf die Frage, wie heute digitale Produkte und Services entwickelt werden können, die erfolgreich sind, die etwas verändern – zum Besseren versteht sich. Die GAFAs dieser Welt, aber auch Booking, Netflix, Uber, LinkedIn & Co zählen heute zu den wertvollsten Marken der Welt, weil sie genau das verstanden haben und die Kundenerwartungen mit ihren herausragenden Services prägen.

Einzig erfolversprechende Antwort auf diese Herausforderungen: tatsächliche Innovation, die Entwicklung von transformationalen Produkten, Entdeckung eines neuen Kundennutzens als Startpunkt für die Produktinnovation. Wirklich transformationale Produkte zeichnen sich dadurch aus, dass sie Nutzererwartung, Nutzerverhalten und Wertschöpfungsmodell eines Unternehmens verändern. Die Entwicklung solcher Produkte ist alles andere als einfach. Es geht um die Entdeckung des Kundennutzens, eine schlüssige Produktform und natürlich die Gestaltung eines Geschäftsmodells.

Unsere Unternehmen in der DACH-Region brauchen in einer GAFA-Welt mehr "Waffengleichheit", um weiterhin bestehen zu können. Der Umsatz der Top-15 Digitalagenturen im Vergleich zu den Top-15 Klassikagenturen ist in den letzten zwei Jahren explodiert und liegt mittlerweile 50 Prozent höher. Dies untermauert die hohe Marktnachfrage, da immer mehr Unternehmen massiv in ihre Marke durch digitale Produkte und Services investieren, um – genau – etwas unabhängiger von

den GAFAs in der Gestaltung ihrer Endkundenschnittstelle zu werden. Und dabei können wir ihnen mit fast 430.000 Mitarbeitern als „Innovationsführer-at-Scale“ helfen.

LÜNENDONK: Wie sieht aus Sicht von Accenture der Markt für Digital Customer Experience Services in fünf Jahren aus?

BALENSIEFER: Wir sehen große Wachstumsfelder im Bereich Artificial Intelligence und Virtual Reality, wie auch aus unseren Studien "Fjord Trends 2017" und "Technology Vision 2017" hervorgeht.

Artificial Intelligence wird ein großes Thema sein, das die Kundenerlebnisse verändert. Bei Augmented Reality und Virtual Reality verschmelzen digitale und reale Welt. Das wird ein großer Touchpoint, der Kundenerlebnisse ebenfalls fundamental verändern wird. Zudem werden Chatbots fester Bestandteil in der Kundeninteraktion. Mit Chatbots haben wir selbstlernende Systeme im Kundenservice, die schnell erkennen, ob sie das Problem lösen können oder an einen Menschen weitergeben müssen. Voice Interfaces und Smart-Home-Lösungen wie Alexa, Google Home oder Apple Homekit ändern die Customer Experience in den eigenen vier Wänden. Es ist längst Normalität, mittels datenbasierter Dienste wie Google Home die aktuelle Verkehrslage für den Weg zur Arbeit abzufragen.

COGNIZANT



Die Kopplung digitaler und traditioneller Ansätze ist oft schwerer als angenommen



Dr. Michael Rundshagen
Vice President,
Head Consulting D/A/CH
Cognizant Technology Solutions

LÜNENDONK: Große mittelständische Unternehmen und Konzerne in Deutschland digitalisieren sich immer stärker. Allerdings investieren sie derzeit noch überwiegend in Prozesseffizienz und IT-Modernisierung als in Wachstumsstrategien mit Hilfe digitaler Geschäftsmodelle. Warum ist das noch so?

RUNDSHAGEN: Die Optimierung des bestehenden Geschäftsmodells ist häufig weniger komplex und daher in vielen Fällen naheliegender als der Aufbau neuer digitaler Geschäftsmodelle. Wir sprechen hier von „doing digital“ und „being digital“.

Neue digitale Geschäftsmodelle bedingen fast immer komplett neue Ansätze in allen Bereichen des Unternehmens. So müssen bestehende Strukturen, die zu Denken in Silos führen, aufgelöst werden.

Digitale Geschäftsmodelle fordern auch ein anderes Management und die Integration von Innovation in jeden Bereich des Unternehmens. Das sind grundlegende Unterschiede zu den traditionellen auf Skalierung und Effizienz ausgerichteten Geschäftsmodellen.

Wir sehen viele Kunden, die bereits seit einiger Zeit erfolgreich in den Aufbau neuer digitaler Geschäftsmodelle investieren. Ein Beispiel ist die Automobilbranche, die service-orientierte Geschäftsmodelle rund um die Mobilität aufbaut.

LÜNENDONK: Sollten gerade die großen Konzerne nicht längst auf dem technologischen Stand sein, digitale Lösungen wie Webfrontends und Apps nahtlos auch in die Alt-Systeme zu integrieren?

RUNDSHAGEN: Diese Kopplung digitaler und traditioneller Ansätze ist häufig schwieriger als angenommen; es prallen zwei Welten aufeinander: Agile, kundenzentrierte Frontends und auf Skalierung und Sicherheit ausgelegte Backend Systeme, die nicht von heute auf morgen umgebaut oder gar abgelöst werden können.

Häufig werden die Alt-Systeme entweder durch Schnittstellen (APIs) geöffnet, wie es gerade im Banking gemacht wird, oder das neue Geschäftsmodell wird gleich auf der grünen Wiese entwickelt, wie es beispielsweise in der Versicherungsbranche geschieht.

LÜNENDONK: Ist das aus Ihrer Sicht der Hauptgrund, warum deutsche Unternehmen zwar gut in der Entwicklung aber schlecht in der Vermarktung digitaler Produkte und Services sind?

RUNDSHAGEN: Grund hierfür ist wahrscheinlich eher der typisch deutsche, perfektionistische Ingenieursansatz, der häufig dazu führt, dass lieber erst einmal die perfekte Lösung gebaut wird, bevor die Vermarktung startet. Die Risikobereitschaft ist in anderen Märkten häufig größer.



LÜNENDONK: Stichwort Risikobereitschaft. Beispiel Industrie 4.0: Während General Electric mit seiner IoT-Plattform Predix Marktanteile gewinnt, sucht die deutsche Industrie noch nach einem Standard. Was können Digital Customer Experience Lösungen hier beitragen?

RUNDSHAGEN: Konsequenterweise übernahm die deutsche Industrie ihre Denkweise von der analogen Produktion in die digitale Welt und daraus entstand der Begriff Industrie 4.0. Doch dieses Denken ist auf einen analogen Herstellungsprozess ausgerichtet. IoT und die digitale Transformation sind aber das Gegenteil von linear.

Wertschöpfungsprozesse suchen sich bei Bedarf ihre Lieferanten und Abnehmer und sind gerade aufgrund dieses lösungsorientierten Ansatzes wesentlich flexibler und offener. Dies muss sich die deutsche Industrie noch verinnerlichen. Und am besten gelingt dies durch die Implementierung von Digital Customer Experience Lösungen. Es wird immer komplexer, seinen Kunden ein positives Kundenerlebnis zu bieten und gerade die Fachabteilungen stehen mit den gewaltigen Anforderungen zur Customer Journey da, aber sie können die notwendigen Daten und Tools nicht verknüpfen. Cognizant hilft mit modernen Lösungen dabei, DCX-Visionen in Unternehmen Realität werden zu lassen.

LÜNENDONK: Wie stellt sich Cognizant hier konkret auf?

RUNDSHAGEN: Cognizant baut konsequent die Fähigkeiten in diesem Bereich aus, um für seine Kunden ein End-to-End Dienstleister zu bleiben, der den Aufbau und die Skalierung digitaler Geschäftsmodelle als Partner begleiten kann. Hierfür reichen weder das traditionelle Dienstleistungsportfolio noch die reine Betrachtung von Customer Experience aus der Perspektive des

Frontends, also Vertrieb und Marketing. Wir unterstützen daher ganzheitlich bei der Ausrichtung des gesamten Geschäftsmodells auf die Kundenbedürfnisse. Dies beinhaltet auch die Entwicklung neuer Produkte und Services. Unsere letzten Akquisitionen wie etwa Netcentric oder Zone sind Beispiele für unsere Entschlossenheit, diesen Bereich weiter zu entwickeln.

LÜNENDONK: Wie sind Ihre bisherigen Erfahrungen in Kundengesprächen? Honorieren Ihre Kunden die Verknüpfung von IT mit Kreativkompetenzen?

RUNDSHAGEN: Unsere Kunden fragen genau diese Kombination von kreativen Ideen, datenbasierten Ansätzen und Innovation, gepaart mit der Kompetenz zu einer geographischen und technologischen Skalierung vermehrt nach.

LÜNENDONK: Auch die Digitalagenturen spüren die Veränderungen am Markt und den Bedarf der Kunden nach End-to-End-Lösungen. Wie sieht aus Sicht von Cognizant der Markt für Digital Customer Experience Services in 5 Jahren aus?

RUNDSHAGEN: Wir sehen großes Potential in den Bereichen Artificial Intelligence und Robotik in Kombination mit Virtual/Augmented Reality. Die Grenzen zwischen physischer und digitaler Welt werden verschwimmen beziehungsweise immer weniger wahrnehmbar. Unsere Studien mit Digital Natives geben uns ein gutes Bild von der Technologie-Nutzung in einigen Jahren. Konnektivität wird zu einem Grundrecht und allgegenwärtig, kundenzentrierte Systeme helfen auf Basis von AI proaktiv in vielen Situationen. Der digitale Zwilling wird für viele Kunden und Maschinen ein wichtiger Bestandteil der eigenen Identität und ermöglicht eine völlig neue Customer Experience.

KPS



Unternehmen müssen ihre Datentöpfe konsolidieren und qualitativ verbessern



Stefan Metzger
Partner
KPS

LÜNENDONK: KPS ist eines der führenden Beratungsunternehmen für die digitale Transformation im Handel. Wo steht die Branche in Deutschland aktuell aus Ihrer Sicht?

METZGER: Ich denke, dass sich die meisten Unternehmen mehr oder weniger weit fortgeschritten noch in einer Art Findungsphase befinden und versuchen, alle relevanten Einflüsse, Risiken und Möglichkeiten für sich zu bewerten.

Die Marktmacht von Amazon, disruptive Konzepte neuer Marktbegleiter, Strategieänderungen von Herstellern, Auswirkungen des IoT oder Machine Learning, die Verknüpfung von On- und Offlineverkaufs-, bzw. Servicekanälen und nicht zuletzt der Wandel hin zum kundenzentrischen Markt bieten viele Möglichkeiten, werfen aber auch viele Fragen auf. Die richtigen Weichen für die Zukunft zu stellen, ist nicht einfach. Aber sicherlich gibt es schon gute Beispiele dafür, wie Unternehmen sinnvolle Omnichannel-Strategien umsetzen, kundenzentrisch agieren und neue Konzepte und Technologien erfolgreich einsetzen.

LÜNENDONK: Aber müssen sich nicht die Geschäftsmodelle komplett ändern? Viele deutsche Händler positionieren sich doch eher als Preisführer und weniger mit einem ganzheitlichen digitalen Erlebnis?

METZGER: Nicht alle Geschäftsmodelle müssen sich bereits heute ändern, alle müssen jedoch im Hinblick auf die Digitalisierung neu überdacht werden. Gerade im Bereich der Preisführerschaft ist klar zu prüfen, ob eine Ausweitung der Vertriebskanäle wirtschaftlich ist. Zudem ist die Schaffung von ganzheitlichen digitalen Erlebnissen nicht die einzige Ausprägung einer digitalen Transformation.

Es geht auch darum, den Kunden auf Basis der Stamm- und Transaktionsdaten besser zu kennen, zu segmentieren und darauf basierend eine treffsichere Personalisierung umzusetzen. Prozesse am POS müssen beispielsweise vereinfacht und lange Wartezeiten an den Kassen vermieden werden.

Die Bestandsoptimierung ist ein sehr wichtiges Thema, um dem Kunden möglichst zur rechten Zeit am rechten Ort seine Wünsche erfüllen zu können. Daten spielen hier eine wesentliche Rolle und in diesem Zusammenhang natürlich auch Predictive Analytics und Machine Learning, um entsprechende Modelle aufsetzen zu können.

Bin ich allerdings kein Kostenführer, sondern ein Differenzierer oder ein Markenführer, ist es unerlässlich, ein kanalübergreifendes, barrierefreies Einkaufs- und Serviceerlebnis zu erschaffen. Nur so werde ich den Kunden dauerhaft und nachhaltig begeistern und an mich

binden können. Hier bietet die digitale Transformation großartige Möglichkeiten.

LÜNENDONK: Oft ist davon die Rede, dass die Backend-IT noch nicht so weit ist, dass sich neue Ideen und Innovationen schnell umsetzen lassen. Wie sehen Sie das? Oder sehen Sie andere Herausforderungen?

METZGER: Das Thema Backend-IT ist in der Tat ein Schlüssel zum Erfolg oder eben der Flaschenhals und Engpass. Dabei muss man im Wesentlichen drei Bereiche unterscheiden.

Heterogene Systemlandschaften, die über viele Jahre entstanden sind und heute quasi richtige „Customizing-Monster“ sind. Im schlimmsten Fall gibt es keine Ressourcen mehr für die Wartung oder Weiterentwicklung, in jedem Fall sind sie kaum releasefähig und enthalten unzählige Schnittstellen, was Performanceprobleme, fehlerhafte Daten und Prozessbrüche mit sich bringt.

Die Ursache liegt eigentlich darin, dass eine Standardsoftware, vor allem im E-Commerce-Bereich, vor Jahren noch nicht die Leistungsfähigkeit hatte, wie sie heute State of the Art ist. Innovationen wurden somit von Unternehmen und deren Dienstleitern selber entwickelt und umgesetzt, bevor sich eine Standardsoftware-Lösung anbot. Und was damals sinnvoll war, hemmt heute die Weiterentwicklung des Unternehmens wesentlich.

Ein zweiter Punkt ist die teilweise immer noch gelebte Philosophie, dass Cloudlösungen nicht infrage kommen. Dieses Verhalten ändert sich zwar nach und nach, verhindert bei Unternehmen, die sich nicht rechtzeitig dafür öffnen, aber eine skalierbare Weiterentwicklung des Geschäfts. Viele Hemmnisse der eigenen IT können durch Cloudlösungen smart gelöst werden.

Und die wohl wichtigsten Punkte, die aber nicht nur in der IT zu verorten sind, stellen das Datenhandling und die Datenqualität dar. Unternehmen müssen ihre diversen Datentöpfe konsolidieren und qualitativ verbessern, damit die Daten nutzbar und gesetzeskonform werden.

Als weitere Herausforderung sehe ich definitiv auch die sich drastisch ändernden Anforderungen an das Personal im Laden und im Service. Das damit einhergehende Change Management muss mindestens genauso nachhaltig angegangen und umgesetzt werden wie technische Neuerungen

LÜNENDONK: Können digitale Wachstumsstrategien im Handel überhaupt gelingen, wenn die IT-Systeme noch veraltet oder Stammdaten nicht im Griff sind? So richtig funktioniert die Vernetzung von Onlineshops und stationären Läden nur in sehr wenigen Handelsunternehmen.

METZGER: Wie bereits erwähnt sind die Datenqualität und moderne Softwarelösungen die Grundvoraussetzungen für die Digitalisierung. Ein wichtiges Schlagwort, welches das transparenter macht, ist sicherlich „Real-time“. Um Omnichannel-Szenarien abbilden zu können, muss ich zum Beispiel Bestands-, Logistik- und Preisinformationen aus On- und Offlinekanälen in Echtzeit verfügbar machen – auch an Hochlasttagen. Das können veraltete Systeme schon aufgrund der Schnittstellen und Performance nicht leisten.

Ebenfalls in Echtzeit benötige ich in dem Moment alle Informationen zum Kunden, in dem er mit meinem Unternehmen in Kontakt tritt – egal ob am POS, im E-Commerce-Shop oder im Servicebereich an der Hotline. Das ist der Moment, in dem ich ihn bespielen muss, und dafür benötige ich das komplette Wissen über seine Bedürfnisse, seine Kaufhistorie, sein Verhalten gegenüber Werbung und Social Media usw. Insofern ist es oft besser und schneller, neue, innovative Wege zu gehen, als alte Systeme zu renovieren.

LÜNENDONK: Was raten Sie Kunden in solchen Situationen? Wie sollen sie priorisieren zwischen Wachstum und Prozessmodernisierung? Oder gibt es hier andere Ansätze, die Erfolg versprechender sind?

METZGER: Ich würde die Frage anders stellen. Wird ein Unternehmen auch zukünftig wachsen können, ohne

Prozesse zu modernisieren? Ich denke nicht. Die Entscheidung ist nur, wann ich das Thema angehe und ob es nicht schon heute zu spät ist. Eine Betrachtung des klassischen Wettbewerbs hilft hier auch nur bedingt. In vielen Branchen haben neue Player die Grundordnung bereits auf den Kopf gestellt und es wird sicherlich noch weitere Disruptionen geben. Je früher ich mich aber auf meinen Kunden einstelle und seine Bedürfnisse erfülle, umso weniger werden einschneidende Veränderungen in meiner Branche zur Gefahr. Und sicherlich werden auch renommierte Handelsunternehmen immer mehr die Rolle der Innovatoren übernehmen. Denn die langjährige Erfahrung wird auch in Zukunft ein wesentlicher Erfolgsfaktor sein.

LÜNENDONK: Wie kann der traditionelle Handel Käufergruppen, die zu digitalen Leadern wie Amazon abgewandert sind, zurückholen?

METZGER: Der stationäre Handel muss seine Stärken ausspielen, die Amazon nicht hat: Die lokale und persönliche Präsenz.

„Einfach immer für Sie da“ ist vielleicht eine gute Aussage, um den kundenzentrischen Markt auf den Punkt zu bringen. Ausschlaggebend für den Erfolg wird sein, es dem Kunden „einfach“ zu machen. Und dabei ist es irrelevant, über welchen Kanal der Kunde mit meinem Unternehmen in Kontakt tritt.

Dass die Customer Journey heute viele Berührungspunkte beinhaltet, ist nicht neu. Neu ist aber, dass ich an jedem Kontaktpunkt alle notwendigen Informationen zu Produkt bzw. Dienstleistung und zum Kunden aussagekräftig zur Verfügung haben muss und Prozesse für den Kunden so einfach wie möglich sein müssen. Bei diesem Punkt „Einfachheit der Prozesse“ ist Amazon sicherlich ein guter Benchmark. Beim Thema personalisierte Ansprache hat auch Amazon noch Potenzial. Was aber die Nähe zum Kunden, die Vielzahl der Kanäle und die persönliche Betreuung durch Menschen vor Ort angeht, hat der traditionelle Handel alle Trümpfe in der Hand. Er muss sie nur richtig ausspielen.

LÜNENDONK: Welche Technologietrends sehen Sie in Bezug auf Mobile Commerce im Handel?

METZGER: Drei Innovationen werden das Einkaufserlebnis des Kunden verbessern:

Mobile oder kontaktlose Bezahlarten vereinfachen den Einkauf und ermöglichen zudem, den Kunden besser zu identifizieren. Daneben werden Sprachassistenzsysteme wie Alexa & Co immer mehr Bedeutung einnehmen. Und sicherlich werden Augmented-Reality-Konzepte dazu beitragen, das Einkaufserlebnis durch die perfekte Präsentation von Angeboten weiter zu optimieren.

Im Hintergrund, für den Endkunden unsichtbar, werden Artificial Intelligence, Machine Learning und Predictive Modelling dafür Sorge tragen, dass die vorhandenen Daten im Sinne einer personalisierten Kundenansprache und zur Optimierung der Supply Chain ideal eingesetzt werden.

LÜNENDONK: Wie sieht aus Sicht von KPS der Markt für Digital Customer Experience Services in 5 Jahren aus?

METZGER: Auch in 5 Jahren wird es Unternehmen geben, die auf den Zug der Digitalisierung noch nicht oder erst seit kurzem aufgesprungen sind. Unternehmen, die sich bereits heute in der Transformation befinden oder diese nun angehen, werden in 5 Jahren in der Kommunikation zum Kunden keinen Unterschied mehr zwischen On- und Offlinekanälen haben.

Das Wissen über die einzelnen Kunden wird feingranularer sein und Unternehmen werden es nutzen, um eine sehr individuelle Kommunikation mit dem Kunden zu pflegen. Produkte werden individualisiert, Verfügbarkeiten optimiert, Bestellungen einfach sein und Lieferungen unmittelbar erfolgen. Und Markenstores werden eine Mischform aus realem und virtuellem Erlebnis-Spot sein, in denen man die Marke erlebt und die Verfügbarkeit der Ware durch eine intelligente Omnichannel-Struktur sichergestellt wird.



PwC



Deutschen Unternehmen fehlt häufig eine 360°-Sicht auf den Kunden



Prof. Dr. Nikolas Beutin
Partner
PwC

LÜNENDONK: PwC hat in den letzten Jahren stark in den Ausbau der Beratungskompetenz mit dem Schwerpunkt Management- und IT-Beratung investiert. Welche Rolle spielen dabei Themen wie Customer Experience und die Digitalisierung des Marketings?

BEUTIN: Customer Experience und Digitalisierung des Marketings spielen eine sehr wichtige Rolle für PwC. In unseren mittlerweile 21 Experience Centern, davon eines in Deutschland, treiben wir das Thema Customer Experience gemeinsam mit unseren Kunden. Durch unsere Kooperation mit SFDC setzen wir modernste Customer-Experience-Ansätze auch agil und schnell um. Im Bereich digitales Marketing haben wir uns mit Expertenteams weiter verstärkt und werden dies auch in Zukunft tun. Unser Ziel ist es, genauso wie in den USA, auch in EMEA einer der führenden Digital Berater bzw. Digitalagenturen zu werden.

LÜNENDONK: Wie wichtig ist es heute aus Ihrer Sicht, dass eine Beratung ein hohes Verständnis für Endkunden hat, und wie schätzen Sie den Stellenwert auch zukünftig ein?

BEUTIN: Aus unserer Sicht ist ein Endkundenverständnis unerlässlich und dessen Stellenwert wird weiter zunehmen. Unternehmen wollen näher an ihre Kunden, sie besser verstehen und ihre Geschäftsmodelle gemeinsam mit den Kunden weiterentwickeln. All das beziehen wir durch unseren BXT-Ansatz in unsere Arbeit ein – wir nutzen bereits in der Konzeption Endkundenanalysen und Prototypen und verfügen über die entsprechenden Instrumente. In der Konsequenz heißt es, dass eine Beratung in der Lage sein muss, die erarbeiteten Konzepte auch schnell umzusetzen.

LÜNENDONK: Beim Thema Customer Experience wird oft schnell an Apps oder Webshops gedacht. Welche Bausteine sind es aber aus Ihrer Sicht, die bei Projekten zur Verbesserung der Customer Experience mit einbezogen werden müssen, und welche Voraussetzungen müssen Unternehmen schaffen, damit dies gelingt?

BEUTIN: Die meisten Unternehmen betrachten Customer Experience nicht in der gesamten Breite. In vielen Branchen spielt der persönliche Kontakt eine wesentliche Rolle, was auch in Zukunft so bleiben wird. Unternehmen sollten daher alle Kontaktpunkte in der Customer Experience beachten – den eigenen Außendienst, die Call-/Customer Service Center, Key Account Manager, EDI und den Innendienst. Zudem aber sollten sie auch externe Partner wie Händler & Distributoren, BPO-Betreiber, Plattformen etc. in die Betrachtung der Customer Experience einbeziehen.

LÜNENDONK: Worin sehen Sie derzeit die größte Herausforderung für Ihre Kunden, damit diese ein kunden-zentriertes Unternehmen werden?

BEUTIN: Im Change Management bei den Mitarbeitern, also bei den Menschen – sowohl in der Führungsebene als auch bei den Mitarbeitern. Die Technologien, Konzepte, Instrumente und Ansätze sind heute im Wesentlichen für jede Customer-Experience-Fragestellung vorhanden.

Für eine nachhaltige Transformation müssen allerdings die Mitarbeiter mitgenommen werden und dies ist meist der Knackpunkt, wie diverse Studien von PwC zeigen. Dazu gehört vor allem auch eine neue digitale Kultur und Führung im Unternehmen – gerade im Mittelstand tun sich hier viele Unternehmen schwer.

LÜNENDONK: Welche Verbindung sehen Sie zwischen Customer Experience und Industrie 4.0 und welche Branchen sind hier aus Ihrer Sicht schon besonders weit?

BEUTIN: Unter Industrie 4.0 verstehen wir bei PwC die End-to-End Digitalisierung aller physischen Anlagen, Produkte und Prozesse sowie deren Einbindung in ein digitales Ökosystem und in eine digitale Wertschöpfungskette – auch mit externen Partnern. Bei industriell geprägten Unternehmen nehmen die horizontalen und vertikalen Wertschöpfungsketten und die Digitalisierung der Produkte dabei eine führende Rolle ein.

Während wir hier beobachten, dass die klassischen deutschen Industrieunternehmen, Mittelständler und „Hidden Champions“ bereits recht weit sind, gibt es erheblichen Nachholbedarf an der Kundenschnittstelle. Die Digitalisierung der Kundenschnittstelle betrachten wir grundsätzlich immer ganzheitlich aus Endkundensicht. Hier gilt es, die Bereiche Markt- und Kundenstrategie, Produktportfolio, Vertrieb, Marketing, Pricing und Service aus Endkundensicht, d. h. in der Regel über eine Customer Journey zu betrachten. Am weitesten ist hier naturgemäß die Konsumgüterbranche. Generell kann man allerdings schwer sagen, dass ganze Branchen weiter sind – vielmehr beobachten wir „Leuchtturm-Unternehmen“ in fast allen Branchen.

LÜNENDONK: Daten sind das neue Öl. Diesen Satz liest man sehr oft. Wie schätzen Sie die Fähigkeit der Unternehmen in Deutschland aktuell ein, wenn es um eine ganzheitliche Sicht auf den Kunden geht?

BEUTIN: Im Vergleich zu deutschen Unternehmen sind Unternehmen in den USA sowohl bei der Nutzung der erfassten, aber auch bei den bereits ausgewerteten Daten Ihrer Kunden deutlich weiter. Dies gilt im besonderen Maße für externe Daten. Es wird nach unseren Erfahrungen zunehmend schwieriger, gut ausgebildete Customer Data Analysts zu finden, die so etwas können.

Leichter tun sich die deutschen Unternehmen mit den unternehmensinternen Daten aus dem ERP und dem CRM. Hier haben viele deutsche Unternehmen in den letzten Jahren deutliche Fortschritte gemacht. Im Ergebnis fehlt heute leider den meisten deutschen Unternehmen dennoch eine 360°-Sicht auf den Kunden. Dadurch ist es natürlich schwierig, Predictive Analytics, Dynamic Pricing, NBA/NBO oder andere umsatz- und gewinnsteigernde Konzepte umzusetzen. Auch hier sind beispielsweise US-Unternehmen deutlich weiter.

LÜNENDONK: Auch die Digitalagenturen spüren die Veränderungen am Markt und den Bedarf der Kunden nach End-to-End-Lösungen. Wie sieht aus Sicht von PwC der Markt für Digital Customer Experience Services in 5 Jahren aus?

BEUTIN: Die Zeit großer und umfassender digitaler Strategien und Marketingkonzepte wird in rund fünf Jahren vorbei sein. Die Unternehmen werden wahrscheinlich immer mehr schnelle, agile und sofort umsetzbare End-to-End-Lösungen anfragen und verlangen. Auch lange Konzeptphasen werden spätestens dann nicht mehr gewünscht. Konzepte werden in Experience Centern kreativ mit interdisziplinären Teams innerhalb von Stunden entwickelt und innerhalb von Tagen getestet. Es werden die Beratungen erfolgreich sein, die agil „to the last foot“ inklusive IT-Umsetzung, Change Management und Erfolgsmessung umsetzen können.

Zur Transformation gehört mehr als nur Bits und Bytes



Wolf Ingomar Faecks
Senior Vice President
und Geschäftsführer
SapientRazorfish

LÜNENDONK: Ihr Unternehmen hat schon lange vor der großen Digitalisierungswelle erkannt, dass klassische IT-Beratung, Organisations- und Prozessberatung sowie Branding- und Marketingservices zusammengehören. Welche Kundenbranchen waren damals „digitaler Vorreiter“ in Sachen Digital Customer Experience?

FAECKS: Das waren zuerst die serviceorientierten Branchen und all diejenigen, deren Geschäftsmodelle durch disruptive Technologien und neue Player im Markt in Bedrängnis gebracht wurden. Dazu gehört in erster Linie die Medien- und Unterhaltungsindustrie, gefolgt von Telekommunikationsdiensten, dem Handel, Finanzdienstleistern und der Tourismussparte. Fakt ist, dass früher oder später alle Branchen in Zugzwang geraten und auch die vermeintlich weniger oder später betroffenen Versorgungsunternehmen, das Produktionsgewerbe und die Pharmaindustrie stärker mit den Folgen digitaler Disruptionen konfrontiert werden.

LÜNENDONK: Warum hat es so lange gedauert, bis andere Kundenunternehmen und Beratungen nachgezogen sind?

FAECKS: Das Problem ist in der Regel ein Strukturelles: In vielen Unternehmen herrschen alte Organisationsformen mit spitzen hierarchischen Strukturen. Infolge von ausgeprägtem Silodenken gleicht eine solche Organisation eher einem Öltanker als einem Schnellboot, der für einen Kurswechsel eine gefühlte Ewigkeit braucht. Gepaart mit langjährigem Geschäftserfolg fehlt oftmals die Bereitschaft, über den Tellerrand hinauszublicken und Veränderungen rechtzeitig zu antizipieren, da es in deren Wahrnehmung schlichtweg keinen Grund dazu gibt. Gerade wenn das Motto in Entscheiderpositionen „never change a running system“ lautet und die Unternehmenskultur Innovationsbereitschaft – zum Beispiel durch geringe Fehlertoleranz oder die Aversion gegenüber Neuartigem – eher verhindert als fördert, wird Transformation zur Mammutaufgabe.

LÜNENDONK: Wir beobachten, dass digitale Wachstumsstrategien oft an der mangelhaften Integration von digitalen Lösungen in die Unternehmensinfrastruktur scheitern. Auch bei dem Wandel in der Unternehmenskultur gibt es Nachholbedarf. Was muss sich aus Ihrer Sicht verändern, um sich erfolgreich zu transformieren?

FAECKS: Wenn wir über Transformation sprechen, dann nicht nur über Bits und Bytes. Transformation ist ein ganzheitlicher Prozess und umfasst drei Kernbereiche, die zu einem strategischen Gesamtkonzept vereint werden müssen. Der erste Bereich zielt auf den Wertaustausch zwischen Unternehmen, seinen Kunden und möglichen weiteren Partnern. Unternehmen müssen dafür innovative Experiences mit neuen, datengetriebenen Produkten und Diensten für Menschen entwickeln,

deren Bedürfnisse und Präferenzen sich immer schneller verändern. Dazu müssen sich Unternehmen zunächst einmal ihrer eigenen Rolle als Plattform in einem komplexen digitalen Ökosystem bewusst werden, sie müssen bestehende Geschäftsmodelle hinterfragen und aktiv nach neuen Wertschöpfungstreibern suchen. Damit das gelingen kann, muss gleichzeitig der zweite Bereich, die organisationsstrukturelle Ebene, angepasst werden.

Es muss ein passendes Konzept dazu existieren, wie eine Organisation ihr Tagesgeschäft effizienter erledigen und gleichzeitig innovativ sein kann. Es beinhaltet die Organisation der einzelnen Teams, die Einstellung und Allokation der richtigen Mitarbeiter mit entsprechenden Fähigkeiten und eine Kultur am Arbeitsplatz, die ein Klima für persönliche Weiterentwicklung, Innovation und Wertschöpfung schafft. Gleichzeitig muss das kulturelle Umfeld Fehler tolerieren, zu Kollaborationen motivieren und Agilität ermöglichen.

Der dritte Bereich umfasst die Methoden und Prozesse, die beschreiben, wie Unternehmen operativ funktionieren, um ihre Produkte zu liefern und ihre Dienste zu erbringen. Das beinhaltet zum Beispiel die IT-Infrastruktur, die zur Erledigung des Tagesgeschäfts sowie spontaner Sonderthemen benötigt wird, definiert sowohl standardisierte Prozessketten als auch den Handlungsrahmen für nicht standardisiertes Vorgehen und beschreibt die Art und Weise, wie Unternehmen ihre Leistungen liefern.

LÜNENDONK: Und worauf sollten Unternehmen ihre Prioritäten setzen?

FAECKS: Es spielt prinzipiell keine Rolle, ob die Transformation Experience- oder technologiegetrieben initiiert wird, jedoch muss auf Vorstandsebene eine Gesamtstrategie existieren, die sowohl das Front- als auch das Backend berücksichtigt und dabei die nötigen strukturellen und kulturellen Rahmenbedingungen schafft. Jedoch sollte der Fokus ganz klar auf der konsequenten Kundenorientierung liegen.

Entscheidend ist es für Unternehmen auch, sich nach außen hin zu öffnen, um durch strategische Partnerschaften größere Netzwerke aufzubauen und weitere Expertise zu integrieren. Nur dadurch kann das eigene Angebot kontinuierlich weiterentwickelt und langfristig attraktiv gehalten werden. Gleichzeitig ist es für ein Unternehmen wichtig, sich auf die eigenen Kernkompetenzen zu konzentrieren und sie gegebenenfalls auszubauen. Die vermutlich wichtigste Kernkompetenz, die in Zukunft immer entscheidender wird und damit für jedes Unternehmen zur Toppriorität werden sollte, ist die Fähigkeit, Partnernetzwerke zu konstruieren, darin zu agieren und bestenfalls zu orchestrieren.

LÜNENDONK: Welche Branchen stehen aus Ihrer Sicht derzeit unter einem besonders hohen Druck, ihre Digital Customer Experience zu modernisieren und in die Digitalisierung der Kundeninteraktionskanäle zu investieren?

FAECKS: Grundsätzlich stehen alle Branchen unter Druck. Je mehr sich Produkte und Dienstleistungen verschiedener Unternehmen einer Branche ähneln, wie es zum Beispiel bei den Banken aktuell der Fall ist, desto entscheidender wird die Customer Experience als Wahlkriterium dafür, ob sich ein Kunde für oder gegen einen Anbieter entscheidet. Im Prinzip sind sämtliche Branchen mit einer Endkundeninteraktion wie der Handel, Finanzdienstleister oder auch die Automobilindustrie in Zugzwang. Am Beispiel der Automobilindustrie wird dieser Umstand besonders deutlich:

Das klassische Verständnis im Bereich Automotive war es lange Zeit, das Kernprodukt Auto zu verkaufen. Das Auto wurde über bestimmte Produkteigenschaften definiert, sein Besitz war ein begehrtes Statussymbol und der Fokus lag auf dem Produkt selbst. Diese Perspektive befindet sich im Wandel. Das Auto ist ein funktionales Mittel zum Zweck geworden. Dazu kommt, dass sich die Mobilitätsbedürfnisse der Kunden und damit die Mobilitätsangebote stark verändern. Vor allem durch die Einführung digitaler Mobilitäts-Services sind alternative



Lösungen deutlich attraktiver geworden. Daher stehen OEMs momentan vor der großen Herausforderung, die Mentalität eines reinen Produktionsunternehmens abzulegen und sich in Richtung von Mobilitäts-Service-Providern zu entwickeln. Zukunftsfähig werden daher nur die Hersteller bleiben, die mithilfe einer Digitaltechnologie der heutigen serviceorientierten Erlebnisgesellschaft Rechnung tragen und eine innovative Customer Experience rund um das Auto erzeugen. Konzepte wie Carsharing, Smart Parking, autonomes Fahren, moderne Verkehrssteuerung in Smart Cities und infrastrukturelle Lösungen für Elektromobilität – das alles erfordert ein fundamentales Umdenken und eine umfangreiche Restrukturierung vieler Unternehmensbereiche sowie Arbeits- und Organisationsabläufe.

LÜNENDONK: Gibt es also noch große Unterschiede zwischen B2B und B2C? Was bedeutet Digital Customer Experience für ein reines B2B-Geschäftsmodell?

FAECKS: Der B2C-Bereich ist aktuell noch in der Vorreiterrolle, was die Digitalisierung der Kundenschnittstellen betrifft. Es ist jedoch erkennbar, dass sich die B2B-Branche sehr stark daran orientieren und immer weiter annähern. Um eine optimale Experience zu realisieren, müssen im B2B-Umfeld wie auch für B2C-Projekte letztendlich die gleichen Gütekriterien und Methoden angewandt werden. Denn digitale Produkte und Services werden von Menschen genutzt, und dabei ist es zunächst unerheblich, ob sie dies in einer privaten oder beruflichen Rolle tun.

Wie bei den B2C-Fragestellungen ist es im B2B-Umfeld genauso erforderlich, das Geschäftsmodell im Detail zu durchdringen und die Rahmenbedingungen und Anforderungen genau zu verstehen. Auf der Basis kann das Angebot in Form digitaler Lösungen in gleicher Art und Weise entwickelt werden. Insofern besteht sowohl in Bezug auf die Herangehensweise als auch hinsichtlich der notwendigen Grundvoraussetzungen zwischen B2C und B2B kein signifikanter Unterschied.

LÜNENDONK: Warum wird dann immer noch zu selten die IT-Umsetzung in einer frühen Phase der Strategieentwicklung bzw. Produktentwicklung berücksichtigt?

FAECKS: Die reaktive und augenscheinlich einfachste Lösung, mit der Konkurrenz Schritt zu halten, besteht oftmals darin, schnelle Änderungen im Frontendbereich umzusetzen. Das führt dazu, dass Unternehmen schlicht ihr Marketing modernisieren und die Entwicklung neuer Websites, Apps oder Interfaces forcieren. Diese Änderungen sind für die Kunden sodann direkt ersichtlich und wirken dadurch vordergründig Erfolg versprechend. Jedoch nützt es nichts, wenn sich hinter einer modernen Fassade eine alte Organisations- und IT-Struktur verbirgt.

LÜNENDONK: SapientRazorfish ist Teil der Publicis Groupe, einem der weltweit größten Agenturnetzwerke. Welche Synergieeffekte ergeben sich aus diesen unterschiedlichen Marken der Publicis Gruppe?

FAECKS: Innerhalb der vier Hubs Publicis.Sapient, Publicis Communications, Publicis Media und Publicis Health haben wir das gesamte Know-how in den Bereichen Technologie, Kreation, Kommunikation und Strategie unter dem Dach der „Power of One“ vereint. Die Struktur der gesamten Gruppe ist modular organisiert und ermöglicht es, die richtigen Talente mit den entsprechenden Fähigkeiten kunden- und projektspezifisch zur Verfügung zu stellen. Die Kunden stehen dabei absolut im Mittelpunkt und erhalten uneingeschränkten Zugriff auf alle Services der Gruppe. Aus einer internen Perspektive betrachtet bedeutet das, dass durch das breite und global aufgestellte Netzwerk alle Marken die Möglichkeit haben, individuellen Kundenanforderungen gerecht zu werden und diese im Verlauf der Zusammenarbeit dynamisch an die jeweiligen Projekte anzupassen.

LÜNENDONK: Welche Rolle spielen dann diejenigen Werbeagenturen, die keine oder nur wenig Beratungs- und IT-Kompetenz haben?

FAECKS: Klassische Werbeagenturen sind zwar nach wie vor relevant, da sie sehr nahe an den Verbrauchern sind und deren Wünsche gut kennen. Dennoch müssen sie sich langfristig klarer im Markt positionieren und Lösungen finden, um ihr eigenes Profil zu schärfen.

Agiles Arbeiten und Kollaborationen mit Partnerökosystemen werden zunehmend wichtiger. Wenn Agenturen es schaffen, durch die eigene Kreativleistung unentbehrlich zu werden, können sie als funktionaler Teil eines Partnersystems überleben. Jedoch verschmelzen die Grenzen zwischen Agentur und Beratung zunehmend, was eine große Herausforderung für die klassischen Agenturen darstellt.

Es ist längst klar, dass Beratungen verstärkt eigene Kreativkompetenzen aufbauen, indem sie entweder Agenturen aufkaufen oder Spezialisten an Bord holen. Digitalagenturen stärken sich im Strategiebereich durch zusätzliche Industrieexpertise und bieten zunehmend ganzheitliche Transformationslösungen an. Dadurch werden beide, sowohl Digitalagenturen als auch Beratungen zu attraktiven Transformationspartnern. Gerade weil das klassische Kampagnengeschäft stark rückläufig ist, müssen Agenturen ohne Beratungs- und IT-

Kompetenzen selbige entweder aufbauen oder durch Spezialisierung Teil eines Netzwerks werden, um letzten Endes zukunftsfähig zu bleiben.

LÜNENDONK: Wie sieht aus Sicht von SapientRazorfish der Markt für Digital Customer Experience Services in 5 Jahren aus?

FAECKS: Der Trend, der heute schon klar zu erkennen ist, wird sich in den kommenden Jahren weiter fortsetzen, sich in Ausmaß und Geschwindigkeit allerdings potenzieren. Die radikale Transformation des eigenen Business einschließlich aller Prozesse, Strukturen und der Kultur ist daher unumgänglich.

Holistische Ansätze werden sich immer stärker durchsetzen und das Marktvolumen sowie die Zahl der End-to-End-Projekte vervielfachen. Dadurch wird die Wettbewerbsintensität in diesem Segment deutlich zunehmen. Außerdem werden Märkte und geografische Räume künftig enger zusammenwachsen und ganzheitliche Transformationsprojekte auf globaler Ebene häufiger werden.

Unternehmensprofile

ACCENTURE INTERACTIVE

COGNIZANT

KPS

PwC

SAPIENTRAZORFISH

LÜNENDONK & HOSSENFELDER

Accenture Interactive

ÜBER ACCENTURE

Accenture ist ein weltweit führendes Dienstleistungsunternehmen, das ein breites Portfolio von Services und Lösungen in den Bereichen Strategie, Consulting, Digital, Technologie und Operations anbietet. Mit umfassender Erfahrung und spezialisierten Fähigkeiten über mehr als 40 Branchen und alle Unternehmensfunktionen hinweg – gestützt auf das weltweit größte Delivery-Netzwerk – arbeitet Accenture an der Schnittstelle von Business und Technologie, um Kunden dabei zu unterstützen, ihre Leistungsfähigkeit zu verbessern und nachhaltigen Wert für ihre Stakeholder zu schaffen. Mit rund 425.000 Mitarbeitern, die für Kunden in über 120 Ländern tätig sind, treibt Accenture Innovationen voran, um die Art und Weise, wie die Welt lebt und arbeitet, zu verbessern. Besuchen Sie uns unter www.accenture.de.

ÜBER ACCENTURE INTERACTIVE

Accenture Interactive gestaltet für weltweit führende Marken herausragende Kundenerlebnisse über die gesamte Customer Journey hinweg. Mit unseren umfassenden Angeboten in Design, Marketing, Content und Commerce gehen wir neue Wege, um in der heutigen, auf das Kundenerlebnis ausgerichteten Wirtschaft zu bestehen. Im aktuellen *Advertising Age*-Agenturreport rangiert Accenture Interactive als weltweit größte Digitalagentur. Mehr unter [@accentureACTIVE](https://twitter.com/accentureACTIVE) und www.accenture.com/de-de/interactive-index.

KONTAKT

Accenture Interactive

Rainer Balensiefer

Campus Kronberg 1, 60476 Kronberg

Telefon: +49 (0) 211 9120 64646

E-Mail: rainer.balensiefer@accenture.com

Internet: www.accenture.com/interactive

UNTERNEHMENSPROFIL



Cognizant

Cognizant – Zukunftsorientierte Lösungen für starke Unternehmen

Cognizant (NASDAQ: CTSI) ist ein führender Anbieter von Informationstechnologien, Beratungsleistungen und Geschäftsprozess-Outsourcing mit Hauptsitz in Teaneck, New Jersey (USA). Ziel des internationalen Teams ist es, weltweit führenden Unternehmen dabei zu helfen, ihr Kerngeschäft zu stärken und die Herausforderungen des digitalen Zeitalters zu meistern.

Unsere Experten kennen Business-Strategien, innovative Technologien und die Chancen des digitalen Zeitalters und machen sich den Wandel von Geschäftsmodellen und Arbeitsprozessen zunutze, um Unternehmen zu verbessern. Sie begleiten unsere Kunden während des gesamten Lösungsprozesses: von Beratung, Strategie und Design bis hin zur Implementierung der optimierten Software. Wir zeigen Unternehmen, wie Sie digitale Technologien zu Ihrem Vorteil nutzen können, um Arbeitsprozesse effizienter zu gestalten. Dabei liefern wir praxisnahe Lösungen, halten Branchenvorschriften ein und erhöhen die Servicequalität unserer Kunden. Nur durch eine enge, nachhaltige und langfristige Zusammenarbeit können wir Unternehmen gemeinsam produktiver, profitabler, reaktiver auf Marktchancen – und somit noch besser machen.

Unsere Mitarbeiter arbeiten eng mit den Führungskräften unserer Kunden zusammen, um einen umfassenden Einblick in ihre Unternehmenskultur, die Geschäftsprozesse und deren Herausforderungen und Ziele zu erlangen. Gemeinsam mit unseren internationalen Teams finden Sie eine auf die Bedürfnisse des Kunden individuell zugeschnittene Lösung.

Individuelle Probleme brauchen individuelle Lösungen. Durch unsere branchenspezifische Ausrichtung verstehen wir unsere Kunden und ihre Unternehmenskultur und schaffen Lösungen, die ihre Anforderungen erfüllen.

Um die speziellen Anforderungen jedes Kunden erfüllen zu können, investiert Cognizant kontinuierlich in seine branchenspezifische Leistungsfähigkeit und seine Servicequalität. Wir erweitern unser Team fortlaufend um Mitarbeiter mit umfangreichen Erfahrungen in Schlüsselbranchen.

KONTAKT

Cognizant Technology Solutions GmbH

Dirk Spieckermann

Head of Marketing

Speicherstrasse 57 - 59, D-60327, Frankfurt am Main

Telefon: +49 (0) 69-27 22 695-0

E-Mail: Dirk.Spieckermann@cognizant.com

UNTERNEHMENSPROFIL

KPS



KPS ist Europas führende Unternehmensberatung für Business Transformation. Seit mehr als 15 Jahren berät das Consultingunternehmen seine Kunden in Strategie-, Prozess- und Technologiefragen, verbunden mit der Umsetzungskompetenz hinsichtlich der Implementierung.

KPS deckt dabei das gesamte Prozessspektrum für alle Bereiche ab – die klassische Warenwirtschaft, den E-Commerce und das digitale Kundenmanagement. Angefangen bei der digitalen Transformations- und Omnichannel-Strategie optimiert, integriert und implementiert das Beratungsunternehmen Best-Practice-Prozesse End-to-End auf Basis von Standardsoftware-Paketen. Die von KPS entwickelte Rapid-Transformation-Methode RT4.0 beschleunigt Transformationsvorhaben, indem sie Aktivitäten auf allen Projektebenen parallelisiert und gleichzeitig Transparenz sichert. Risiken werden minimiert und Laufzeiten wie Kosten um bis zu 50 Prozent reduziert.

Kunden sind beispielsweise Lidl, Fressnapf, Dansk Supermarked, Coop, Nespresso, Spar, Hugo Boss, Puma, Riche-mont, Christ, Delvaux, Deichmann, Escada, Dodenhof, SportScheck, Top-Toy, Valora, Zur Rose AG, Bayer, Bosch, VW/Audi, Hermes Fulfilment und Lufthansa.

Das Unternehmen wurde im Jahr 2000 gegründet und beschäftigt seine Berater in Projekten in ganz Europa.

KONTAKT

KPS AG

Stefan Metzger

Beta-Str. 10 H, 85774 Unterföhring

Telefon: +49 (0) 89 35631 - 0

Telefax: +49 (0) 889 35631 - 3300

E-Mail: stefan.metzger@kps.com

Internet: www.kps.com

UNTERNEHMENSPROFIL

PwC



Als Partner des Managements berät PwC seine Klienten von der Strategieentwicklung bis zur pragmatischen Umsetzung. Die Mandanten des Unternehmens stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass PwC sie ganzheitlich betreut und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickelt. Deshalb setzt PwC in der Beratung sein gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen seines Expertennetzwerks in 158 Ländern. Besonders wichtig ist dem Unternehmen die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit seinen Mandanten, denn je besser die Berater diese kennen und verstehen, umso gezielter können sie sie unterstützen. Mit unserem Know-how und unserer Expertise unterstützen unsere 571 Partner und unsere 10.627 Experten an 21 Standorten in Deutschland unsere Mandanten dabei, Lösungen für komplexe Fragestellungen in einer sich rasant verändernden Welt zu finden - ganz im Sinne unseres Purpose-Statements "Build trust in society, solve important problems".

PwC entwickelt gemeinsam mit den Klienten Lösungen für Wachstum und nachhaltige Wertsteigerung. Höchste professionelle Standards und erkennbare Erfolge für den Klienten bilden die Grundlage der Beratung. Was können unsere Mandanten von PwC erwarten? Lösungen, die auf modernen Theorien und Methoden beruhen und gleichzeitig praxistauglich sind. Jahrzehntelange Erfahrung. Tiefgehende Branchenkenntnisse und Fachwissen. Qualität in allen Belangen – und eine Betreuung und professionelle Dienstleistungen über alle Grenzen hinweg

Zusammen mit der Strategieberatung Strategy&, Teil des PwC-Netzwerks, hat PwC eine internationale Managementberatung geschaffen, die das Beste von der Strategie bis zur Umsetzung vereint.

Der Beratungsfokus liegt auf den Branchen Automobilindustrie, Energiewirtschaft, Finanzdienstleistungen, Gesundheitswesen und Pharma, Handel und Konsumgüter, industrielle Produktion, öffentlicher Sektor, Technologie, Medien und Telekommunikation sowie Transport und Logistik.

KONTAKT

PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Prof. Dr. Nikolas Beutin

Friedrich-Ebert-Anlage 35–37, 60327 Frankfurt am Main

Telefon: +49 (0) 69 9585 - 0

Telefax: +49 (0) 69 9585 - 1000

E-Mail: nikolas.beutin@pwc.com

Internet: www.pwc.de

UNTERNEHMENSPROFIL

**SAPIENT
RAZORFISH_**

SapientRazorfish

SapientRazorfish ist als Teil von Publicis.Sapient globaler Partner für ganzheitliche Transformationsprojekte im digitalen Geschäftsumfeld. Im Zentrum stehen die strategische Entwicklung und technische Umsetzung von radikal kundenzentrierten Lösungen, die Unternehmen dabei helfen, sich neu zu definieren und zukunftsfähig aufzustellen.

Als agiler Partner unterstützen wir Unternehmen dabei, die wichtigsten Interaktionspunkte zu ihren Kunden durch datengetriebene Produkte und Dienste, innovative Experiences und Ökosysteme sowie die gesamte Kommunikation über alle Kundenkontaktpunkte zu entwickeln und umzusetzen. Unser Transformationsansatz umfasst Methoden und Prozesse, die ein Unternehmen anwendet, das Liefermodell sowie die zugrunde liegende Technologielandschaft, die den Geschäftsbetrieb ermöglicht. Zudem stellen wir die Frage, welche organisationalen Veränderungen nötig sind, um das Tagesgeschäft effizient abwickeln zu können. Das beinhaltet die Organisation von Teams, die richtigen Talente und Kompetenzen der Mitarbeiter, eine passende Kultur am Arbeitsplatz sowie wirkungsvolle Inzentivierungskonzepte, um das gewünschte Verhalten zu fördern.

Mit über 12.000 Mitarbeitern und 70 Offices weltweit verfügen wir über ein standortübergreifendes Netzwerk, das folgende Kernkompetenzen beinhaltet:

- **DIGITALE BUSINESS STRATEGIE & INNOVATION**
Wir transformieren aus Kundenperspektive mit zukunftsweisender Vision und Strategie.
- **CUSTOMER EXPERIENCE**
Wir schaffen Mehrwert in jeder Markeninteraktion durch Customer Journey Modelle, Experiences und Content, Data und CRM-Plattformen.
- **MARKETINGMODERNISIERUNG**
Wir ermöglichen Echtzeit-Marketing durch programmatische Plattformen, Content Marketing, Medien und Kreativität
- **IT-MODERNISIERUNG**
Wir entwickeln Unternehmens-IT weiter durch neue Architekturen, den Einsatz von Cloudtechnologien und agilen Betriebsmodellen.
- **DATEN UND KÜNSTLICHEE INTELIGENZ**
Wir versetzen Unternehmen in die Lage, Daten über ihre gesamte Organisationsstruktur hinweg als strategischen Vorteil zu nutzen.

Business _ Reimagined for a Connected World

KONTAKT

Sapient GmbH

Dominik Junker

Arnulfstraße 60, 80335 München

Telefon: +49 (0) 89 552987 - 447

E-Mail: djunker@sapient.com

Internet: www.sapientrazorfish.de

Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Die Lünendonk & Hossenfelder GmbH (Mindelheim) untersucht und berät europaweit Unternehmen aus der Informationstechnik-, Beratungs- und Dienstleistungs-Branche. Mit dem Konzept Kompetenz³ bietet Lünendonk unabhängige Marktforschung, Marktanalyse und Marktberatung aus einer Hand. Der Geschäftsbereich Marktanalysen betreut seit 1983 die als Marktbarometer geltenden Lünendonk[®]-Listen und -Studien sowie das gesamte Marktbeobachtungsprogramm.

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

KONTAKT

Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Mario Zillmann

Maximilianstraße 40, 87719 Mindelheim

Telefon: +49 (0) 8261 73140 - 0

Telefax: +49 (0) 8261 73140 - 66

E-Mail: zillmann@lunenendok.de

Internet: www.lunenendok.de

ÜBER LÜNENDONK & HOSSENFELDER

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

Wirtschaftsprüfung /
Steuerberatung

Managementberatung

Technologie-Beratung /
Engineering Services

Informations- und
Kommunikations-Technik

Facility Management /
Industrieservice

Zeitarbeit /
Personaldienstleistungen



IMPRESSUM

Herausgeber:
Lünendonk & Hossenfelder GmbH
Maximilianstraße 40
87719 Mindelheim

Autoren:
Mario Zillmann, Lünendonk & Hossenfelder GmbH
Jonas Lünendonk, Lünendonk & Hossenfelder GmbH
Christina Rauch, Lünendonk & Hossenfelder GmbH

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

Copyright © 2017 Lünendonk & Hossenfelder GmbH, Mindelheim
Alle Rechte vorbehalten

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



MARKTFORSCHUNG UND MARKTBERATUNG AUS EINER HAND