

Lünendonk® -Studie 2020

Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Studie der Lünendonk & Hossenfelder GmbH in Zusammenarbeit mit

valtech_

Inhaltsverzeichnis

VORWORT	3	EINFLUSS DER CORONA-KRISE AUF DIE DIGITALISIERUNG UND UNTERNEHMENSSTRATEGIEN.....	25
MANAGEMENT SUMMARY.....	4	EINSCHÄTZUNGEN ZUM DIGITALISIERUNGSGRAD IM WETTBEWERBSVERGLEICH	27
METHODIK DER LÜNENDONK®-LISTE UND -STUDIE...4		STAND DER AGILEN UND DIGITALEN TRANSFORMATION	29
DAS MARKTSEGMENT „DIGITAL EXPERIENCE SERVICES“ (DXS)	7	HERAUSFORDERUNGEN BEI DER DIGITALISIERUNG...31	
LÜNENDONK®-LISTE 2020 „FÜHRENDE ANBIETER FÜR DIGITAL EXPERIENCE SERVICES IN DEUTSCHLAND“	9	ZIELE UND STRATEGIEN BEI DER DIGITALEN TRANSFORMATION	32
WETTBEWERBSSITUATION IM DXS-MARKT	11	INVESTITIONSSCHWERPUNKTE IM RAHMEN DER DIGITALEN TRANSFORMATION	35
LÜNENDONK®-PORTFOLIO 2020 „FÜHRENDE ANBIETER FÜR DIGITAL EXPERIENCE SERVICES IN DEUTSCHLAND.....	12	FAZIT UND AUSBLICK	38
TÄTIGKEITSSCHWERPUNKTE DER DXS-ANBIETER... 16		LÜNENDONK IM GESPRÄCH MIT VALTECH.....	40
ZUSAMMENARBEIT VON UNTERNEHMEN MIT DXS-DIENSTLEISTERN	20	UNTERNEHMENSPROFILE.....	44



Vorwort



Mario Zillmann
Partner
Lünendonk & Hossenfelder GmbH



Tobias Ganowski
Junior Consultant
Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

vor Ihnen liegt die erste Auflage der Lünendonk®-Studie zum Markt für Digital Experience Services (DXS) in Deutschland. Unter „Digital Experience Services“ versteht Lünendonk eine Vielzahl unterschiedlicher Disziplinen, Kompetenzen und Skills, die für die Entwicklung und Umsetzung von Strategien für neue, digitale Geschäftsmodelle oder zur Neugestaltung der Prozessketten erforderlich sind. Dabei geht es unter anderem um Themen wie Innovationsentwicklung, Kundenzentrierung, User Experience, Konnektivität und Vernetzung oder auch Data Analytics.

Warum ist das alles so wichtig?

Die Weltwirtschaft verändert sich immer mehr in Richtung einer globalen und digitalen Plattformökonomie. Nicht nur aus den USA und China kommen immer mehr Anbieter digitaler Plattformen, die in vielen Branchen für Disruption sorgen, sondern plattformbasierte Geschäftsmodelle werden aufgrund ihrer Vorteile wie Skalierung und Kundenbindung für immer mehr Unternehmen attraktiver. So finden sich in der Industrie rund um das Internet of Things (IoT) immer mehr produktbegleitende digitale Geschäftsmodelle, während Energieversorger und Telekommunikationsanbieter ihre Kunden stärker mit Smart-Home-Anwendungen versuchen zu binden. Ein deutlicher Shift zu digitalen Kanälen lässt sich auch im Banken- und Versicherungssektor seit einigen Jahren erkennen. Weil es Unternehmen in einer immer digitaleren Welt schwerfällt, sich mit ihren „klassischen“ Geschäftsmodellen und Commodity-Produkten

zu differenzieren, gewinnen digitale Mehrwertdienste an Bedeutung, um die Kundenzufriedenheit, das Kundenerlebnis und die Kundenbindung auf einem hohen Niveau zu halten. So weit, so gut.

Ein großes Problem für viele Unternehmen ist jedoch der notwendige Anpassungs- und Veränderungsprozess, um Teil der digitalen Plattformökonomie zu werden. Herausforderungen gibt es bei der sogenannten digitalen Transformation viele – vor allem aber fällt es zahlreichen Unternehmen schwer, mit ihren bisherigen Strukturen auf die Geschwindigkeit der Innovations- und Technologiezyklen der digitalen Plattformökonomie zu reagieren. Die vorliegende Lünendonk®-Studie zeigt, dass die Mehrheit der befragten großen mittelständischen Unternehmen und Konzerne die Themen Kundenzentrierung, IT-Umbau und neue plattformbasierte Geschäftsmodelle nicht aus eigener Kraft bewältigen kann, sondern immer intensiver mit Dienstleistungspartnern in Form von langfristigen, partnerschaftlichen Modellen kooperiert.

Die vorliegende Lünendonk®-Studie ist dank der Unterstützung der Unternehmen Cognizant, Diva-e, Reply und Valtech kostenfrei verfügbar. Die Autoren bedanken sich bei den Studienpartnern für die inhaltliche Mitwirkung und Unterstützung bei diesem Studienprojekt.

Herzliche Grüße

Mario Zillmann
Partner

Tobias Ganowski
Junior Consultant



Management Summary



HANDLUNGSDRUCK ZUR DIGITALEN TRANSFORMATION NIMMT ZU

Bereits vor Corona standen Unternehmen vor der Herausforderung, die Digitalisierung voranzutreiben. Die Pandemie hat dem digitalen Handlungsbedarf nochmals neuen Schub gegeben: 94 Prozent der Studienteilnehmer sind der Ansicht, dass durch die Corona-Krise der Druck zur digitalen Transformation zugenommen hat. Wurden in der Vergangenheit Investitionen aufgeschoben oder gering priorisiert, müssen sie nun nachgeholt werden.



DIGITAL EXPERIENCE ALS SCHLÜSSEL ZUM DIGITALEN ERFOLG

Eine zentrale Rolle bei der Digitalisierung spielt die Digital Experience: Marken sollen erlebbar und authentisch wirken und über digitale Touchpoints den Kunden beziehungsweise Nutzer begeistern. Digitale Lösungen werden daher immer nutzerzentrierter entwickelt und charakterisieren sich durch eine einfache, intuitive Handhabung und transparente End-to-End-Prozesse. Hierbei besteht jedoch noch Ausbaupotenzial: Gerade einmal 8 Prozent der Unternehmen schätzen die Qualität der Digital Experience des eigenen Unternehmens besser ein als die der engsten Wettbewerber.



HERAUSFORDERUNGEN BEI DER UMSETZUNG VON DIGITALSTRATEGIEN

Der Mangel an Fachkräften mit IT-Skills ist für 78 Prozent der Studienteilnehmer bei der Umsetzung von Digitalisierungsstrategien herausfordernd. Ebenso stellt für knapp jeden zweiten Befragten (49 %) die Fragmentierung von Kunden-Touchpoints auf verschiedenen Online- und Offline-Kanälen ein Problem dar. Darüber hinaus bildet der Kulturwandel hin zu einer agileren Arbeitsweise für die Mehrheit (65 %) der Unternehmen ein Hindernis.



ANWENDER INVESTIEREN IN DIGITALISIERUNG UND EFFIZIENTE SYSTEME

Die befragten Unternehmen planen daher, ihr Budget für die Business- und IT-Transformation zu steigern. Ziel der meisten Unternehmen ist es dabei, bestehende Produkte und Services um digitale Mehrwertdienste zu erweitern und so die Kundenzufriedenheit und -bindung zu erhöhen. Zudem sollen analoge und digitale Kanäle im Sinne von Omnichannel besser miteinander verknüpft und neue, digitale Geschäftsmodelle aufgebaut werden. Dabei helfen sollen digitale Technologien wie APIs oder Microservices sowie die stärkere Verlagerung der IT-Prozesse in die Cloud.



END-TO-END-DIENSTLEISTER WERDEN STARK NACHGEFRAGT

Auf dem Weg zu digitalen, plattformbasierten Geschäftsmodellen setzt die Mehrheit der befragten Unternehmen auf die Zusammenarbeit mit externen Partnern: 78 Prozent arbeiten intensiv mit Dienstleistern zusammen. Neben einem ausgeprägten IT-Know-how und Erfahrungen in der Entwicklung von kundenzentrischen Strategien ist es den Unternehmen wichtig, dass ihre Dienstleister in der Lage sind, eine Vielzahl an Services aus einer Hand anzubieten. Bei Digitalisierungsprojekten rund um das Thema Customer Centricity sind den Kundenunternehmen vor allem Kompetenzen in den Bereichen Consulting, Design und Kreation und Technologie wichtig.

Methodik der Lünendonk®-Liste und -Studie

Lünendonk untersucht das Marktsegment für Digital Experience Services in Deutschland bereits seit 2017. Der Titel der [Vorgängerstudie „Customer Experience Services“](#) wurde im Jahr 2020 zu „Digital Experience Services“ (DXS) geändert, da dieser Begriff deutlich weiter gefasst ist und die digitale Transformation in all ihren Facetten besser widerspiegelt. Denn in der digitalisierten Welt ist eine Experience sowohl kunden- als auch, etwas allgemeiner gefasst, nutzerzentriert.

Während die Customer Experience, also das vom Kunden wahrgenommene Erlebnis entlang sämtlicher Kunden-Touchpoints, spätestens seit dem Durchbruch von digitalen Geschäftsmodelle durch die Corona-Krise immer mehr zum Differenzierungsfaktor wird, gewinnt die etwas breiter gefasste User Experience für Themen wie digitaler Arbeitsplatz, B2B-Portale oder E-Government enorm an Bedeutung.

Die vorliegende Lünendonk®-Studie hat sowohl Dienstleister, die Digital Experience Services anbieten, als auch über 160 große Anwenderunternehmen befragt.

Auf Dienstleisterseite wurden im Vorfeld der Studie etwa 25 Dienstleister von Lünendonk identifiziert, die die Kriterien eines Anbieters von Digital Experience Services erfüllen. Abbildung 1 zeigt diejenigen Kriterien, die Lünendonk zur Evaluierung der DXP-Anbieter definiert hat. Insgesamt haben sich zwischen Juli und August 2020 17 Dienstleister beteiligt, die Digital Experience Services gemäß den Kriterien anbieten.

Da die Lünendonk®-Liste Anspruch auf Vollständigkeit hat, wurden Unternehmen, die keinen Fragebogen ausgefüllt haben, aber dennoch die Kriterien erfüllen und die nötige Umsatzgröße aufweisen, geschätzt und entsprechend in der Liste als Schätzung gekennzeichnet.

TEILNAHMEKRITERIEN FÜR DIENSTLEISTER



Abbildung 1: Kriterien für die Teilnahme an der Lünendonk®-Studie



BEFRAGUNG DER ANWENDERUNTERNEHMEN

Neben der Betrachtung und Analyse des Dienstleistungsmarktes wurden zwischen Juni und August 2020 167 Anwenderunternehmen aus der DACH-Region (Deutschland, Österreich, Schweiz) überwiegend telefonisch und teilweise online zu ihren Strategien, Zielen, Investitionsthemen und der Zusammenarbeit mit Dienstleistern zu Digital-Experience-Themenstellungen

befragt. Befragt wurden für diese Studie Führungskräfte und Entscheider sowohl aus der IT als auch aus dem operativen Geschäft und dem Marketing.

Die befragten Anwenderunternehmen repräsentieren darüber hinaus einen breiten Branchenquerschnitt. Industrie, Life Sciences, Handel und Financial Services bilden dabei die Schwerpunkte.

SAMPLE DER BEFRAGTEN ANWENDERUNTERNEHMEN (1/2)



Abbildung 2: Frage: In welcher Branche ist Ihr Unternehmen schwerpunktmäßig tätig? Welche Funktion haben Sie inne? n = 167

SAMPLE DER BEFRAGTEN ANWENDERUNTERNEHMEN (2/2)

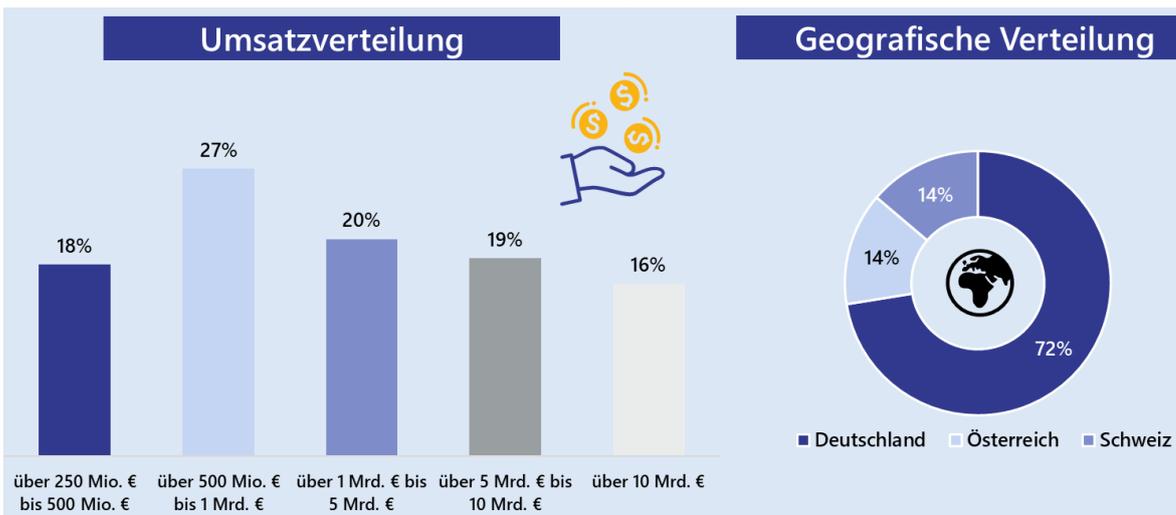


Abbildung 3: Frage: Wie hoch lag der Umsatz Ihres Unternehmens 2019? In welchem Land hat Ihr Unternehmen seinen Hauptsitz? n = 167

Das Marktsegment „Digital Experience Services“ (DXS)

DIE ENTWICKLUNG VON DIGITALEN SERVICES UND PRODUKTEN ERFORDERT INTERDISZIPLINÄRE KOMPETENZEN

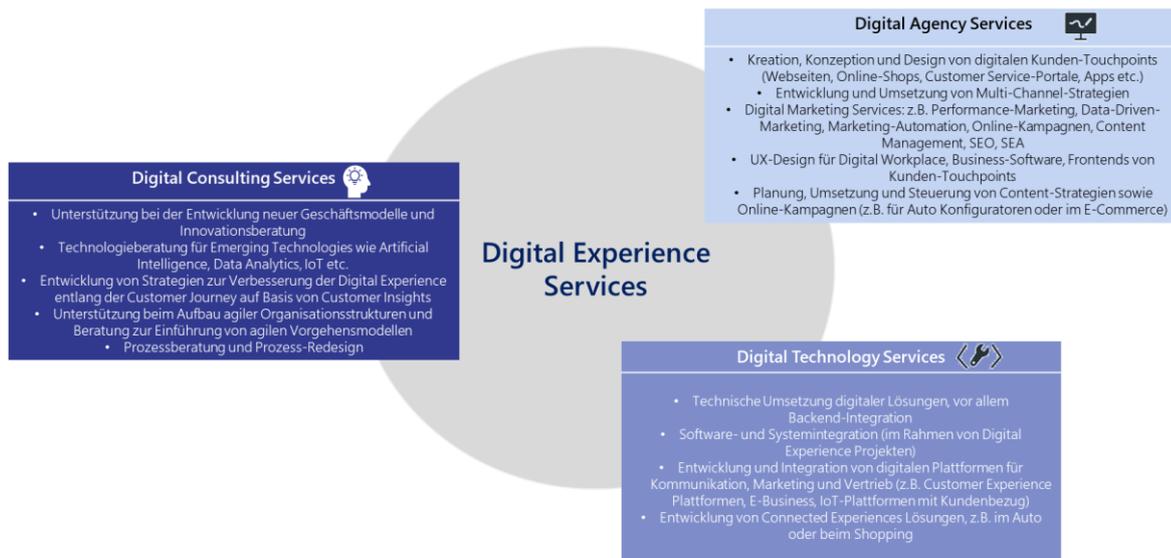


Abbildung 4: Darstellung des DXS-Marktes und seiner einzelnen Services zur Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle

Lünendonk beobachtet und analysiert die wichtigsten B2B-Dienstleistungsmärkte in Deutschland seit über 30 Jahren. Im Speziellen werden die Märkte für Consulting, IT-Dienstleistungen, Engineering Services, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung, Facility Management und Industrieservice, Zeitarbeit und Personaldienstleistungen kontinuierlich und jährlich untersucht.

DIE ENTSTEHUNG DES MARKTES FÜR DIGITAL EXPERIENCE SERVICES

Großunternehmen und Konzerne arbeiten seit jeher mit Dienstleistungspartnern wie Management- und IT-Beratungen oder Digitalagenturen zusammen, um auf deren Expertise zurückzugreifen. So betrug 2019 laut dem IT-Branchenverband Bitkom das Marktvolumen für IT-Services in Deutschland 40,9 Milliarden Euro. Für den Managementberatungsmarkt berechnet der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU e. V.) ein Volumen in Höhe von 35,7 Milliarden Euro für das

Jahr 2019. Das Marktvolumen der führenden Internet- und Digitalagenturen in Deutschland liegt laut dem Bundesverband Digitale Wirtschaft e. V. (BVDW) bei 1,9 Milliarden Euro. Die Notwendigkeit einer Studie für das Marktsegment von Digital Experience Services, welches alle diese drei Märkte anschnidet, ergab sich maßgeblich durch folgende Entwicklungen:

- Die Digitalisierung bietet Unternehmen völlig neue Möglichkeiten der Geschäftsentwicklung, Kundenbindung und Skalierung, stellt sie aber auch vor neue Herausforderungen. Digitale Technologien wie Cloud, Data Analytics oder künstliche Intelligenz ermöglichen es, eine völlig neue Experience und Markenwahrnehmung und damit verbunden neue Differenzierungsfaktoren zu schaffen. IT-Systeme und Softwarelösungen werden intelligenter und stärker mit Business-Strategien verzahnt und Omnichannel-Strategien wichtiger.



- Um von diesen Technologiesprüngen Gebrauch zu machen und nicht von der Geschwindigkeit der Veränderungen abgehängt zu werden, müssen sich nahezu alle Unternehmen mit den veränderten Kundenanforderungen im Zuge der Digitalisierung auseinandersetzen. Es handelt sich dabei jedoch nicht um rein technische Aspekte: So verlangt der Aufbau neuer, digitaler, plattformbasierter Geschäftsmodelle Innovations- und Strategieentwicklungskompetenzen sowie Fähigkeiten im Aufbau agiler Produktorganisationen.
- Darüber hinaus entwickelt sich das Thema User Experience zu einem zentralen Erfolgsbaustein digitaler Geschäftsmodelle, weil die Wahrnehmung von Marken in der digitalen Welt sehr stark mit der Experience des Kunden entlang aller Touchpoints zusammenhängt. Design- und Kreativitäts-Know-how gewinnt demnach bei der Entwicklung und Umsetzung von Unternehmensstrategien an Bedeutung, ebenso wie Data Insights.
- Anwenderunternehmen fehlt es jedoch oft an digitalen Kompetenzen, Erfahrungswerten oder sie haben schlicht nicht ausreichend qualifizierte Fachkräfte für alle notwendigen Aspekte der digitalen Transformation. Anbieter mit einem breiten Leistungsportfolio, die als Full-Service-Dienstleister agieren können, werden daher für die Kundenunternehmen zu wichtigen Partnern. Dies zeigten bereits einige vergangene Lünendonk®-Studien wie beispielsweise die Studie „[Business Innovation & Transformation](#)“ aus dem Jahr 2017.
- Infolge dieser unterschiedlichen Entwicklungen erweiterten Dienstleisterkategorien wie Management- und IT-Beratungen oder Digitalagenturen in der Vergangenheit ihr Portfolio um zusätzliche Digital Services. Dazu gab es

in den letzten Jahren eine ganze Reihe von Übernahmen: 2017 kaufte allein Accenture zehn Agenturen – darunter die Digitalagentur SinnerSchrader. Der IT-Konzern IBM kaufte 2016 im deutschsprachigen Raum die Digitalagenturen Aperto und ecx.io und integrierte diese zusammen mit weiteren Unternehmen in den Geschäftsbereich IBM iX. PwC verkündete im Februar 2020 die Übernahme der Innovationsagentur IXDS. Auch der weltweit führende IT-Dienstleister Cognizant war mit der Übernahme von Zone, Netcentric und Mirabeau in den vergangenen Jahren mit Akquisitionen von Digitalagenturen sehr aktiv.

Eine ganze Reihe anderer Dienstleister ist in den letzten Jahren diesen Beispielen gefolgt und hat das Leistungsspektrum durch Zukäufe, aber auch durch den Aufbau neuer Units enorm erweitert.

Eine Konsequenz dieser Entwicklungen ist, dass eine klare Abgrenzung der Märkte für Managementberatung, IT-Consulting und Digitalagenturen sich immer schwieriger gestaltet, da die Grenzen zwischen den unterschiedlichen Leistungen zunehmend verschwimmen. Lünendonk bezeichnet die Schnittmenge aus diesen drei Märkten als den „Markt für Digital Experience Services“.

Das Marktvolumen für Digital Experience Services schätzt Lünendonk auf 7,1 Milliarden Euro für das Jahr 2019. Es setzt sich aus den anteiligen Umsätzen der führenden Management- und IT-Beratungen in Deutschland mit Digital Experience Services und aus dem Volumen der Digital- und Internetagenturen laut BVDW zusammen.

AUF 7,1 MILLIARDEN EURO SCHÄTZT LÜNENDONK DAS DXS-MARKTSEGMENT



Abbildung 5: Schätzung des Marktvolumens für Digital Experience Services

Lünendonk® -Liste 2020

„Führende Anbieter für Digital Experience Services in Deutschland“

Platz	Unternehmen	Umsatz in Mio. € in Deutschland	Digital Experience Service Portfolio – Umsatzanteile mit...		
			Digital Consulting	Digital Agency Services	Digital Technology Services
1	Accenture GmbH, Kronberg *) 1)	2.400,0	••	••	•••
2	IBM Deutschland GmbH, Ehningen (nur Umsatz mit IT-Beratung & Systemintegration) *) 1) 2)	1.450,0	•	••	•••
3	Cappgemini Deutschland GmbH, Berlin *)	1.160,0	••	•	•••
4	Deloitte GmbH, München (nur Advisory-Umsatz) 3)	993,0	•••	•	••
5	PwC GmbH, Frankfurt am Main (nur Advisory-Umsatz) 3)	900,0	•••	•	••
6	Arvato Systems GmbH, Gütersloh	379,2	••	•	•••
7	Adesso SE, Dortmund	361,0	••	••	•••
8	Cognizant Technology Solutions GmbH, Frankfurt am Main *)	350,0	•	••	•••
9	Reply AG, Gütersloh	271,3	••	••	•••
10	KPS AG, Unterföhring	137,4	•••	•••	•
11	Valantic GmbH, München	137,0	•••	••	••
12	Performance Interactive Alliance für digitales Marketing GmbH, Hamburg 4)	114,1	•	•••	••
13	Plan.Net Gruppe für digitale Kommunikation GmbH & Co. KG, München 4)	102,0	••	••	•••
14	Team neusta GmbH, Bremen	91,8	•	••	•••
15	Valtech GmbH, Düsseldorf	81,0	••	••	•••
16	Diva-e Digital Value Excellence GmbH, Berlin	78,3	••	••	•••
17	Publicis Sapient, München *)	65,0	••	••	••
18	FischerAppelt AG, Hamburg 4)	62,9	•	•••	••
19	jinit[AG für digitale Kommunikation, Berlin	58,7	••	•••	••
20	Syzygy AG, Bad Homburg *)	49,7	••	•••	••

Abbildung 6: Lünendonk®-Liste 2020 „Führende Anbieter von Digital Experience Services in Deutschland“

*) Umsatzangaben und -anteile sind geschätzt.

- 1) Umsätze enthalten auch die Umsätze mit Managementberatung.
- 2) Umsatz bezieht sich auf IT-Beratung und Systemintegration.
- 3) Angaben beziehen sich auf das Advisory-Geschäft.
- 4) Umsatz stellt Honorarumsatz dar.

Erläuterung zur Punktebewertung: Der Umsatzanteil der Teildisziplin innerhalb des DXS-Portfolios beträgt ...

- über 40 Prozent
- zwischen 20 und 40 Prozent
- bis zu 20 Prozent

ZUR LÜNENDONK®-LISTE „FÜHRENDE ANBIETER VON DIGITAL EXPERIENCE SERVICES“

Lünendonk definiert Unternehmen als Digital Experience Service Provider, wenn sie mindestens 60 Prozent ihres Gesamtumsatzes mit Dienstleistungen (z. B. Management- und IT-Beratung, Digitalagenturgeschäft) erwirtschaften.

Zudem müssen die Unternehmen entweder mindestens 30 Prozent ihres Gesamtumsatzes mit Digital Experience Services erzielen und signifikante Umsätze in allen drei Teilbereichen Digital Consulting, Digital Agency Services und Digital Technology Services aufweisen

oder sie erzielen mindestens 100 Millionen Euro mit Digital Experience Services und signifikante Umsätze in allen drei Teilbereichen.

Die führenden 20 Unternehmen dieses Segments werden in die Lünendonk®-Liste nach ihrem jeweiligen Gesamtumsatz aufgeführt.

Auf eine Auflistung nach DXS-Segmentumsatz wurde verzichtet, da eine Darstellung anteiliger Umsätze mit Digital Experience Services aufgrund unterschiedlicher Definitionen und Abgrenzungen der einzelnen Leistungsarten derzeit noch nicht möglich ist.



IT-SCHWERGEWICHTE FÜHREN DIE LISTE AN

Die erste Hälfte des Rankings wird aufgrund des Gesamtumsatzkriteriums von großen Beratungs- und IT-Dienstleistern dominiert. Auf dem ersten Platz findet sich die IT- und Managementberatung Accenture mit einem geschätzten Gesamtumsatz in Deutschland von 2,4 Milliarden Euro. Insbesondere mit den Marken Accenture Interactive sowie Accenture Industry X.0 bündelt Accenture seine Leistungen zur digitalen Transformation. Accenture führt auch die [Lünendonk®-Liste „Führende IT-Beratungen“](#) an.

Auf dem zweiten und dritten Rang folgen mit IBM und Capgemini zwei weitere IT-Dienstleistungskonzerne. Der geschätzte Umsatz der deutschen Gesellschaft von IBM liegt bei 1,45 Milliarden Euro und enthält die anteiligen Umsätze mit IT-Beratung und Systemintegration sowie die Umsätze mit Managementberatung.

Den Umsatz von Capgemini schätzt Lünendonk in Deutschland auf 1,16 Milliarden Euro. Beide Unternehmen haben in den vergangenen Jahren sukzessive Expertise im Digital-Experience-Bereich aufgebaut: So bündelt IBM diese Leistungen unter der Agenturfamilie IBM iX, die wesentlich durch die Unternehmen Aperto, Bluewolf, ecx.io und Plantage iX bestimmt wird. Mit Capgemini Invent fasst der französische IT-Konzern ebenfalls seine Consulting-, Digital- und Experience-Leistungen in einer eigenen Sparte zusammen. Hinzu kommen IT-Implementierungsservices, die unter der Dachmarke Capgemini gebündelt sind.

ZWEI WIRTSCHAFTSPRÜFUNGEN UNTER DEN TOP 5

Mit Deloitte und PwC finden sich zwei (ursprüngliche) Wirtschaftsprüfungsgesellschaften in der Liste. Um eine bessere Vergleichbarkeit mit den weiteren Listenunternehmen zu erhalten, wurde anstelle des Gesamtumsatzes der Advisory-Umsatz der beiden Unternehmen genutzt, der die Consulting-, IT-Beratungs- und Transformationsumsätze widerspiegelt. Bereits 2014 gründete Deloitte die Deloitte Digital GmbH. Zudem wurde das Geschäft für Transformations- und Digitalberatung durch

Übernahmen wie die der schwedischen Kreativberatung Acne, die ebenfalls in Deutschland aktiv ist, vorangetrieben. Auch PwC verfügt über ausgeprägte Digitalkompetenzen und hat beispielsweise im Jahr 2020 die Innovationsagentur IXDS übernommen. Alle vier, Deloitte, PwC, Accenture Interactive und IBM iX, gehören laut dem renommierten [Ad Age Ranking](#) zu den vier größten Digitalagenturen weltweit.

DEUTSCHE UNTERNEHMEN IM VERFOLGERFELD

Zwar mit einem großen Abstand zu den Top 5, aber dennoch unter den Top 10 finden sich die beiden deutschen IT-Beratungen Arvato Systems und Adesso. Während Arvato Systems 2019 einen Inlandsumsatz von 379,2 Millionen Euro erzielte, betrug der Umsatz von Adesso in Deutschland 361 Millionen Euro. Das durchschnittliche Inlandsumsatzwachstum von Adesso in den letzten fünf Jahren liegt bei 20,1 Prozent pro Jahr. Damit zählt das Dortmunder Unternehmen zu den am stärksten wachsenden IT-Beratungen in Deutschland.

Mit nur geringem Abstand zu Adesso folgt Cognizant. Der geschätzte Inlandsumsatz des US-amerikanischen IT-Dienstleisters liegt bei 350 Millionen Euro, was einem Wachstum von 20,7 Prozent im Vergleich zum Vorjahr entspricht. Auch Cognizant zählt laut diversen Marktbeobachtern zu den weltweit führenden Digitalagenturen.

Reply folgt auf Rang 9 mit einem Umsatz von 271,3 Millionen Euro. In der Lünendonk®-Liste „Führende IT-Beratungen in Deutschland“ belegt Reply den 21. Rang und zählt zu den wachstumsstärksten IT-Beratungen der letzten Jahre.

Ebenfalls in der Top-20-Liste vertreten sind die IT-Beratungen Valantic und Valtech. Valantic hat allein 2019 mit den Digitalagenturen Netz98 und Nexus United zwei Digitalagenturen übernommen, nachdem bereits 2018 mit Elements eine der führenden Digitalagenturen Österreichs unter das Valantic-Dach gekommen ist. Ihren Ursprung im Agentur- und Kommunikationsgeschäft haben die Unternehmen Performance Interactive Alliance (PIA), Plan.net, Diva-e, Publicis Sapient und Syzygy.



Wettbewerbssituation im DXS-Markt

Der Markt für Digital Experience Services (DXS) stellt ein neues und in dieser Form in Deutschland noch nicht untersuchtes Marktsegment dar, sodass sich die Anbieterlandschaft in den nächsten Jahren evolutionär weiterentwickeln wird. Die Frage, welche Marktbegleiter die befragten DXS-Anbieter als ihre größten Wettbewerber betrachten, gibt daher – neben dem Ranking – Aufschluss darüber, welche Dienstleister derzeit besonders stark als DXS-Anbieter gesehen werden. Dazu wurden die befragten Dienstleister gebeten, ungestützt diejenigen Dienstleister anzugeben, die sie am stärksten im DXS-Umfeld wahrnehmen.

Mit seinen knapp 10.000 Mitarbeitern in Deutschland wird Accenture mit Abstand als wichtigster Wettbewerber im Markt wahrgenommen. Das Beratungs- und IT-Unternehmen Reply folgt mit acht Nennungen. Reply liegt zwar auf dem neunten Platz auf der Lünendonk®-Liste, wird jedoch im DXS-Markt als besonders präsent wahrgenommen. Digitalagenturleistungen und Technologieberatung gehören zu den Kernkompetenzen der Gruppe. Im Ranking des Bundesverbandes der Digitalwirtschaft (BVDW) belegt Reply auch den ersten Platz – gemessen an den Umsätzen mit Digital Experience Services.

Mit jeweils sieben Nennungen gehören Deloitte Digital und Publicis Sapient ebenfalls zu den am stärksten wahrgenommenen Wettbewerbern. Bei Deloitte ist diese

Bewertung eine Bestätigung dafür, dass der Prüfungs- und Beratungskonzern in das Ranking der führenden 20 DXS-Anbieter aufgenommen wurde. Publicis Sapient als Teil der Publicis Group beschäftigt weltweit rund 20.000 Mitarbeiter und ist auf die Beratung für Digital Business Transformation spezialisiert. Zum Publicis-Konzern gehört mit Digitas Pixelpark eine weitere Digitalagentur, die jedoch aufgrund des Umsatzkriteriums die Aufnahme in die Lünendonk®-Liste knapp verpasst hat.

Mit Plan.net, Adesso und Diva-e folgen drei Unternehmen mit Hauptsitz in Deutschland im Wettbewerbsranking. Plan.net als Teil der Serviceplan Group ist eine der führenden Digitalagenturen in Deutschland und belegt in der Lünendonk®-Liste den 13. Platz. Adesso kommt ursprünglich aus dem IT-Beratungsgeschäft, hat aber signifikante Digital-Experience-Kompetenzen aufgebaut. Beispiele sind die Gründung der Adesso Mobile Solutions sowie die Übernahme der Digitalagentur Arithnea.

Diva-e belegt in der Lünendonk®-Liste den 16. Platz und nimmt mit drei Nennungen als einer der wichtigsten Wettbewerber im Verhältnis zum Umsatz eine überdurchschnittliche Stellung am Markt ein. Tatsächlich gilt Diva-e als einer der führenden Dienstleister im deutschen Markt, wenn es um den Aufbau, die Implementierung und den Betrieb digitaler Plattformen in den Feldern Marketing, Experience und Vertrieb geht.

ACCENTURE IST FÜR DXS-ANBIETER DER WICHTIGSTE WETTBEWERBER

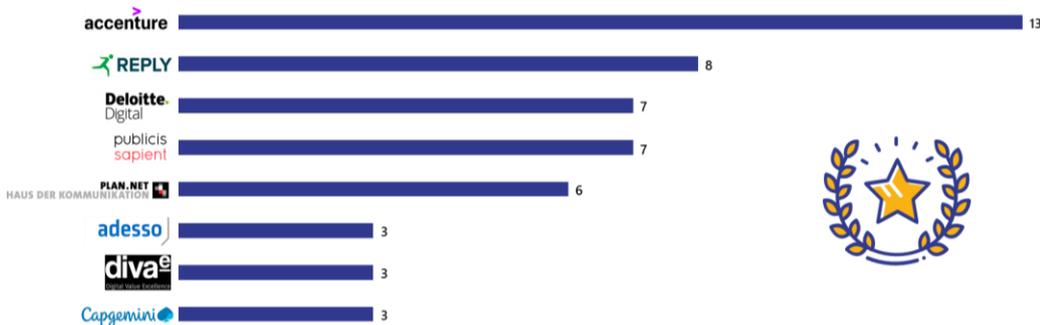


Abbildung 7: Frage: Wer sind Ihre vier wichtigsten Wettbewerber als Full-Service-Anbieter von Digital Experience Services? n = 17



Lünendonk®-Portfolio 2020 „Führende Anbieter für Digital Experience Services in Deutschland“

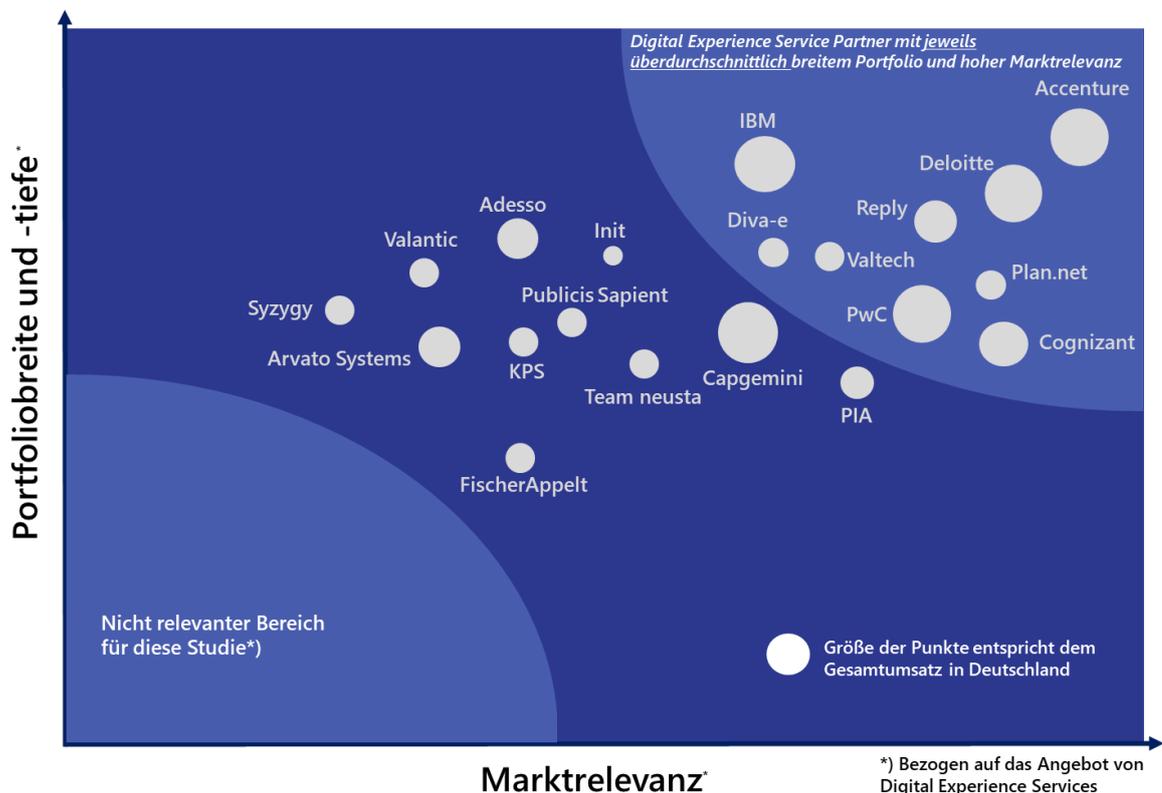


Abbildung 8: Lünendonk®-Portfolio 2020 „Führende Anbieter für Digital Experience Services in Deutschland“

*) In diesen Bereich fallen diejenigen Dienstleister, welche die Kriterien zur Aufnahme in diese Studie nicht erfüllt haben.

Neben der Lünendonk®-Liste wurde ein Portfolio entwickelt, um die Positionierung aller von Lünendonk untersuchten Anbieter von Digital Experience Services darzustellen. Das Lünendonk®-Portfolio setzt die untersuchten Dienstleister mit ihren jeweiligen Portfolioschwerpunkten, ihren Marktanteilen und ihrer Wahrnehmung am Markt ins Verhältnis.

Die Abbildung 9 stellt dar, welche Kriterien von Lünendonk zur Bewertung der Dienstleister herangezogen wurden. Die Basis für die Bewertungen bildet eine ganze Reihe

an Kriterien – unter anderem die Umsätze mit Digital Experience Services, die Marktanteile sowie die Bewertungen der Dienstleister aus Anbieter- und Kundensicht. So wurden die befragten Dienstleister und Kundenunternehmen unter anderem jeweils gebeten, die Anbieter von Digital Experience Services in den drei Feldern „Digital Consulting“, „Digital Agency Services“ sowie „Digital Technology Services“ zu bewerten und auch anzugeben, welche Dienstleister sie als Anbieter von Digital Experience Services (gemäß den Kriterien aus Abbildung 9) überhaupt wahrnehmen.

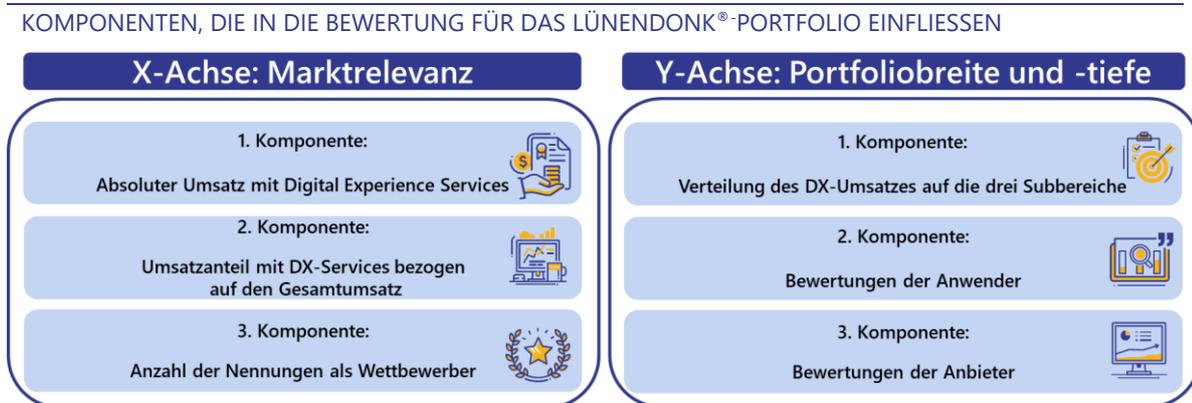


Abbildung 9: Kriterien zur Erstellung des Lünendonk®-Portfolios

Sowohl hinsichtlich der Marktrelevanz als auch der Portfoliobreite und -tiefe wird das Feld von Accenture angeführt. Die führende Management- und IT-Beratung ist mit der Business Unit Accenture Interactive sowohl die größte IT-Beratung in Deutschland als auch der führende Anbieter für Digital Experience Services in Deutschland. Accenture hat in den letzten Jahren neben dem Aufbau von eigenen Kompetenzen eine Reihe führender Digitalagenturen wie SinnerSchradler, Fjord, die österreichische Digitalagentur PXP/X oder die Werbeagentur Kolle Rebbe zugekauft.

Mit einer etwas niedrigeren Marktrelevanz – unter anderem aufgrund geringem Umsatz im DXS-Segment – befindet sich IBM ebenfalls im Feld derjenigen Dienstleister, welche sowohl ein überdurchschnittlich breites Portfolio sowie eine überdurchschnittlich hohe Marktrelevanz aufweisen. Im Markt für Digital Experience Services ist IBM mit seinem Geschäftsbereich IBM iX, unter deren Dach unter anderem die Digitalagentur Aperto integriert ist, einer der weltweit führenden Anbieter.

Ebenfalls zu den führenden DXS-Anbietern zählen die Consulting-Einheiten der beiden internationalen WP-Gesellschaften Deloitte und PwC sowie die beiden IT-Beratungen Cognizant und Reply.

Sowohl Deloitte als auch PwC gehören laut dem renommierten [Ad Age Ranking](#) zu den vier größten Digitalagenturen weltweit und haben auch in Deutschland

eine signifikante Zahl an Digital-, Design- und Kreativexperten. PwC hat in Deutschland beispielsweise in Städten wie Frankfurt, Köln und Berlin so genannte Experience Center, in denen allein mehr als 100 Mitarbeiter arbeiten. Anfang des Jahres 2020 hat PwC auch die Innovationsagentur IXDS mit etwa 50 Mitarbeitern übernommen. Die Strategieberatungs-Unit von PwC und Strategy&, fokussiert sich unter anderem auf die Entwicklung von digitalen Geschäftsmodellen und innovativen Produkten und Services. Auch im Umsetzungspart verfügt PwC über eine hohe Zahl an IT-Consultants. Von den befragten Kundenunternehmen wird PwC dementsprechend eine überdurchschnittlich hohe Kompetenz in den drei Felder Digital Consulting, Digital Agency Services und Digital Technology Services zugesprochen.

Deloitte hat mit Deloitte Digital eine eigene Digital-Experience-Einheit und wird besonders von einem großen Teil der befragten Dienstleister als wichtigster Wettbewerber im DXS-Markt gesehen. Die Bewertungen der befragten Kundenunternehmen stützen diese Sichtweise. Ebenso wie PwC kombiniert Deloitte Management- und IT-Beratungsleistungen mit Agenturservices und gilt damit als führender Anbieter im DXS-Markt.

Cognizant ist im Feld der Dienstleister mit einem überdurchschnittlich breiten Portfolio sowie einer überdurchschnittlich hohen Marktrelevanz vertreten, weil das Unternehmen in den letzten Jahren seine Unit „Digital

Business“ durch Übernahmen wie Netcentric, Zone oder Mirabeau erheblich ausgebaut und eine ganze Reihe an großen End-to-End-Projekten im Bereich Digital Experience und digitale Plattformen umgesetzt hat.

Reply nimmt im Segment Digital Experience Services eine führende Position ein, was sowohl von den befragten Dienstleistern als auch den Kundenunternehmen bestätigt wird. In Deutschland hat Reply im Jahr 2018 die Hamburger Digitalagentur Elbkind übernommen und gehört laut dem Ranking des BVDW zu den führenden Digitalagenturen in Deutschland.

DIVA-E, VALTECH UND PLAN.NET EBENFALLS MIT STARKER POSITIONIERUNG

Ebenfalls ein umfassendes Portfolio sowie eine entsprechende Marktwahrnehmung erzielen die Digitalagenturen Diva-e, Plan.net sowie Valtech und finden sich folglich ebenfalls im Feld derjenigen Dienstleister, welche sowohl ein überdurchschnittlich breites Portfolio sowie eine überdurchschnittlich hohe Marktrelevanz aufweisen.

Sowohl Diva-e als auch Plan.net wurden von einigen der befragten Dienstleister als ihre wichtigsten Wettbewerber im Segment Digital Experience Services genannt. Zahlreiche Referenzprojekten verdeutlichen ihre Expertise und breite Aufstellung.

Zur Kernkompetenz von Diva-e zählt der Aufbau von Experience-Plattformen sowie deren Implementierung und Betrieb, beispielsweise mit Hilfe von Performance-Marketing. Diva-e ist von seiner Portfoliobreite her in der Lage, von Entwicklung und Einführung bis zum Betrieb von digitalen Plattformen alles aus einer Hand umzusetzen, was von den Kundenunternehmen bestätigt wurde.

Als Teil der Serviceplan-Gruppe profitiert Plan.net neben der eigenen hohen Expertise im Digital Marketing sowie im Aufbau von Experience-Plattformen auch von den Kompetenzen der gesamten Serviceplan-Gruppe hinsichtlich Kommunikation, Werbestrategien oder Contenterstellung. Valtech ist als Full-Service-Agentur mit mehr als 3.000 Mitarbeitern eine der führenden Digital- und IT-Beratungen

im europäischen Markt. Valtech arbeitet in Deutschland mit einer ganzen Reihe an Konzernen wie BMW, Henkel oder Otto sehr intensiv und über lange Jahre zusammen, beispielsweise in Themen wie digitale Plattformen, Data Analytics oder Entwicklung und Umsetzung von kunden-zentrischen Strategien sowie Softwareentwicklung.

DAS VERFOLGERFELD

Sehr nah am Leader-Feld befinden sich Init, Publicis Sapient, Team neusta, Capgemini sowie PIA. Diese weisen entweder eine sehr hohe Marktrelevanz oder eine sehr hohe Portfoliobreite und -tiefe auf, aber eben nicht beide Kriterien in Kombination.

Init ist eine der führenden Digitalagenturen für Kunden aus dem Public Sector und verfügt über ein breites und tiefes Portfolio in den Felder Digital Consulting, Digital Agency Services sowie Digital Technology Services.

Capgemini bietet vor allem unter der Marke Capgemini Invent ein breites Spektrum an Dienstleistungen rund um Digital Experience Services an und kann Referenzen vorweisen, bei denen End-to-End-Services erfolgreich entwickelt und umgesetzt wurden. Unter Capgemini Invent bündelt das Unternehmen seine Consulting-Kompetenzen, die Design- und Kreativstudios sowie Data-Science-Teams. In den letzten Jahren hat sich Capgemini bei Digital Experience Services mit Zukäufen wie der Innovationsagentur Fahrenheit 212, dem Kundenspezialisten Liquidhub und der Kreativagenturen Idean, Adaptive Lab und Backelite deutlich verstärkt.

Ebenfalls wie Capgemini sehr nah am „Leader-Feld“ agiert die Digitalagentur Performance Interactive Alliance (PIA). Zur PIA-Gruppe gehört auch die in Deutschland führende Digitalagentur UDG, die 2019 von PIA übernommen wurde. Unter anderem aufgrund dieser Übernahme, aber auch der umfassenden Kompetenzen rund um die Customer Journey gehört PIA zu den führenden Unternehmen in diesem Marktsegment. Allerdings ist das Feld der Digital Consulting Services im Vergleich zu anderen DXS-Anbietern verhältnismäßig kleiner.

Als Teil der Publicis-Holding legt Publicis Sapient einen Schwerpunkt auf digitale Transformationsprojekte in den Feldern Customer Experience und IT-Transformation. Trotz eines breiten DXS-Portfolios liegt Publicis Sapient gemessen am geschätzten Umsatz in Deutschland deutlich hinter den führenden Dienstleistern, was sich auf die Marktrelevanz auswirkt.

Die Bremer Team neusta gehört zu den führenden Digitalagenturen in Deutschland und verfügt neben einem Full-Service-Portfolio über ausgewiesene Kompetenzen bei E-Commerce und Experience-Plattformen. Dabei bildet Team neusta mit Technologiepartnerschaften wie Magento, Spryker, Sitecore oder Magnolia einen breiten Technologie-Stack ab.

DIE HERAUSFORDERER

Darüber hinaus gibt es mit Dienstleistern wie Adesso, Arvato Systems, KPS oder Valantic vier Management- und IT-Beratungen, die in den letzten Jahren signifikante DXS-Kapazitäten aufgebaut haben und sich in Zukunft sukzessive in diesem Feld entwickeln werden. So bündelt Adesso seine kundenzentrischen Dienstleistungen wie App-Entwicklung, digitale Portale oder Experience-Plattformen in der Adesso mobile solutions, in der etwa 170 Mitarbeiter arbeiten. Darüber hinaus hat Adesso die Digitalagentur Arithnea übernommen, die laut dem BVDW-Ranking 2019 rund 22 Millionen Euro Umsatz erzielte.

Die zum Bertelsmann-Konzern gehörende IT-Beratung Arvato Systems verfügt über einen sehr starken Technologiebereich und ausgeprägte Kompetenzen in den Themen Softwareentwicklung, Systemintegration und Betrieb von Cloud-Plattformen. In den letzten Jahren hat Arvato

Systems sukzessive sein vor allem rund um den Aufbau von E-Commerce-Plattformen sowie Experience-Plattformen ausgebaut, ist jedoch in diesem Bereich noch kleiner als andere Wettbewerber.

Valantic gilt neben Arvato Systems als einer der Aufsteiger im Markt für Digital Experience Services in Deutschland. Die Digital- und IT-Beratung hat in den letzten Jahren unter anderem die Digitalagenturen Elements, Nexus United und netz98 übernommen und ist in Technologien wie Magento und Spryker einer der führenden Anbieter.

KPS liegt auf Platz 7 der zehn größten Managementberatungen mit Hauptsitz in Deutschland. Zur KPS gehört die Digitalsparte KPS Digital mit Hauptsitz in Dortmund, die unter anderem Technologiepartner von Spryker und SAP C/4 ist. Den Schwerpunkt von KPS bilden die beiden Felder Digital Consulting und Digital Agency, wogegen die Digital Technology Services im Verhältnis zu anderen Wettbewerbern geringer ausgeprägt sind.

FischerAppelt kommt ursprünglich aus der PR, hat sich jedoch in den letzten Jahren in Richtung einer integrierten Digitalagentur weiterentwickelt. Dazu wurde unter anderem die Digitalagentur Fork übernommen und Leistungen rund um Strategie- und Managementberatung ausgebaut. In den Felder Digital Consulting und Digital Technology Services ist FischerAppelt jedoch kleiner als viele andere Wettbewerber.

Die börsennotierte Syzygy AG ist vom Umsatz her zwar der kleinste der untersuchten DXS-Anbieter, was sich unter anderem auf die Marktrelevanz auswirkt. Dennoch verfügt Syzygy über ein breites Portfolio an DXS-Services.



Tätigkeitsschwerpunkte der DXS-Anbieter

Die Lünendonk®-Liste und das Lünendonk®-Portfolio haben beide gezeigt, dass sich die Anbieter von Digital Experience Services zwar durch ein Full-Service-Portfolio bestehend aus den Disziplinen Consulting, Agency und Technology kennzeichnen, die meisten jedoch naturgemäß aufgrund ihrer Historie unterschiedliche Schwerpunkte und Umsatzaufteilungen aufweisen.

TECHNOLOGY SERVICES SIND DAS GRÖSSTE SERVICEELEMENT

Die meisten Studienteilnehmer kommen historisch aus der Anbietergruppe der IT-Beratungen. Es ist daher nachvollziehbar, dass Digital Technology Services im Durchschnitt die höchsten Umsatzanteile unter den analysierten Dienstleistern ausmachen, von denen ein großer Teil ihren Ursprung in der IT-Beratung hat. 28,5 Prozent des Gesamtumsatzes der befragten Dienstleister entfallen auf Digital Technology Services wie Implementierung digitaler und kundenzentrierter Lösungen in die Backend-IT, Aufbau und Implementierung digitaler und kundenzentrierter Plattformen sowie Entwicklung von Software und digitalen Produkten im Rahmen von kundenzentrierter Digitalstrategien.

Auf Digital Agency Services entfallen durchschnittlich 22,3 Prozent der Umsätze der Dienstleister. Dazu zählen Themen wie Kreation und Design digitaler Kunden-Touchpoints, Omnichannel-Strategien, Digital Marketing Services und Content-Kreation. Insbesondere die befragten Digitalagenturen haben hier ihren Leistungsschwerpunkt, aber auch einige der untersuchten Management- und IT-Beratungen weisen überdurchschnittlich hohe Umsatzanteile mit Digital Agency Services auf.

18,1 Prozent Umsatzanteil erzielen die 17 befragten DXS-Dienstleister im Mittel mit Digital Consulting Services. Die Entwicklung von Strategien für neue (digitale) Geschäftsmodelle und neue Absatz- und Marketingstrategien

gehört ebenso dazu wie Innovationsberatung oder die Unterstützung beim Aufbau agiler Organisationsformen.

TECHNOLOGY SERVICES MACHEN DEN GRÖSSTEN UMSATZANTEIL AUS

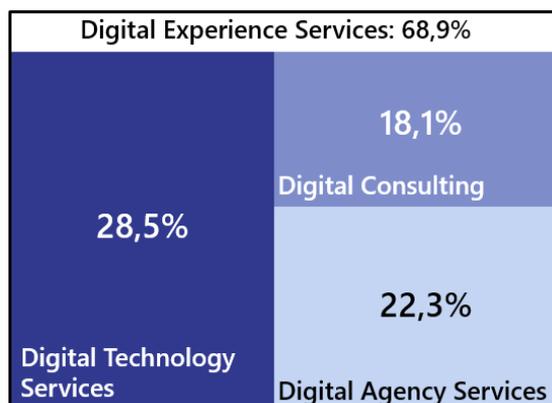


Abbildung 10: Frage: Wie viel Prozent Ihres Gesamtumsatzes in Deutschland erzielte Ihr Unternehmen 2019 jeweils in den folgenden drei Kategorien?; n = 17

Knapp über zwei Drittel (68,9 %) ihrer Gesamtumsätze erzielen die 17 untersuchten Dienstleister im Durchschnitt aus allen drei Teilbereichen, die Lünendonk als Digital Experience Services (DXS) bezeichnet. Die Anteile streuen zwischen 26 Prozent im Minimum und 100 Prozent im Maximum.

HANDEL UND INDUSTRIE SIND DIE WICHTIGSTEN KUNDENGRUPPEN DER DXS-ANBIETER

Auch die Frage, ob DXS-Dienstleister mit einzelnen Kundengruppen bereits besonders intensiv zusammenarbeiten, analysierte Lünendonk. Der Handel kristallisiert sich als wichtigste Kundengruppe heraus. 82 Prozent der Dienstleister sind im Handel stark oder sehr stark aktiv. Da der (stationäre) Handel, aber auch viele Online-Händler, besonders durch Disruption von plattformbasierten Geschäftsmodellen betroffen sind, besteht in der Branche großer Druck, die digitalen Touchpoints hinsichtlich User Experience und Data

Analytics zu optimieren und im Sinne von Omnichannel-Strategien stärker zu vernetzen, um eine Gesamtsicht auf eine Kundenbeziehung zu haben.

EXPERIENCE-LÖSUNGEN SIND IM AUTOMOTIVE-SEKTOR GEFRAGT

Knapp drei Viertel (71 %) der DXS-Anbieter arbeiten häufig mit Kunden aus dem Automotive-Sektor zusammen. Vor allem rund um digitale Absatz- und Marketingkanäle verändern sich die Strategien der Automobilhersteller derzeit besonders stark. Aber auch, wenn es um das Design digitaler Services im Fahrzeug geht (Infotainment-Systeme, Fahrassistenten etc.), um die Entwicklung von Mobilitätsplattformen oder rund um den Produktentwicklungsprozess und die Digital Factory, verändern sich die Projektanforderungen hin zu mehr User-Zentrierung und Experience.

AUFBAU VON B2B-MARKTPLÄTZEN IN DER INDUSTRIE

Die Zusammenarbeit mit Industrieunternehmen ist ein weiterer Schwerpunkt von fast jedem zweiten DXS-Anbieter: 47 Prozent arbeiten sehr stark mit der Industrie zusammen und weitere 29 Prozent in etwas geringerem Umfang. Während digitale Marktplätze im B2C-Business bereits fest etabliert sind, haben sie in den letzten Jahren im Zuge der Digitalisierung der Prozesslandschaften, von

Industrie 4.0 und veränderten Kundenanforderungen im B2B-Bereich ebenfalls sukzessive Fuß gefasst. So entstehen beispielsweise in der Industrie rund um die Kernprodukte wie Maschinen und Anlagen, aber auch rund um Elektronik- und Haushaltsgeräte immer mehr digitale und datenbasierte Geschäftsmodelle wie Predictive Maintenance, digitale Self-Service-Portale oder Subskriptionsmodelle.

PUBLIC SECTOR MIT SPEZIALROLLE

Einen vergleichsweise geringeren und ambivalenten Stellenwert nimmt hingegen der öffentliche Sektor ein: Jeder zweite Anbieter arbeitet nicht oder nur sehr wenig mit dem Public Sector zusammen – lediglich jeder vierte Dienstleister dagegen sehr stark.

Da Behörden und öffentliche Einrichtungen grundsätzlich dem öffentlichen Vergaberecht unterliegen, ist der Auswahlprozess bei Angeboten oft komplex und daher für viele Dienstleister im Rahmen der Risikoabwägung nicht attraktiv genug. Init als einer der führenden Anbieter von Digital Experience Services erzielt dagegen die Mehrheit seines Umsatzes mit dem Public Sector – und das seit Jahren sehr erfolgreich. Auch Dienstleister wie Arvato Systems, Capgemini und IBM betreiben ein starkes Public Sector-Geschäft in Deutschland.

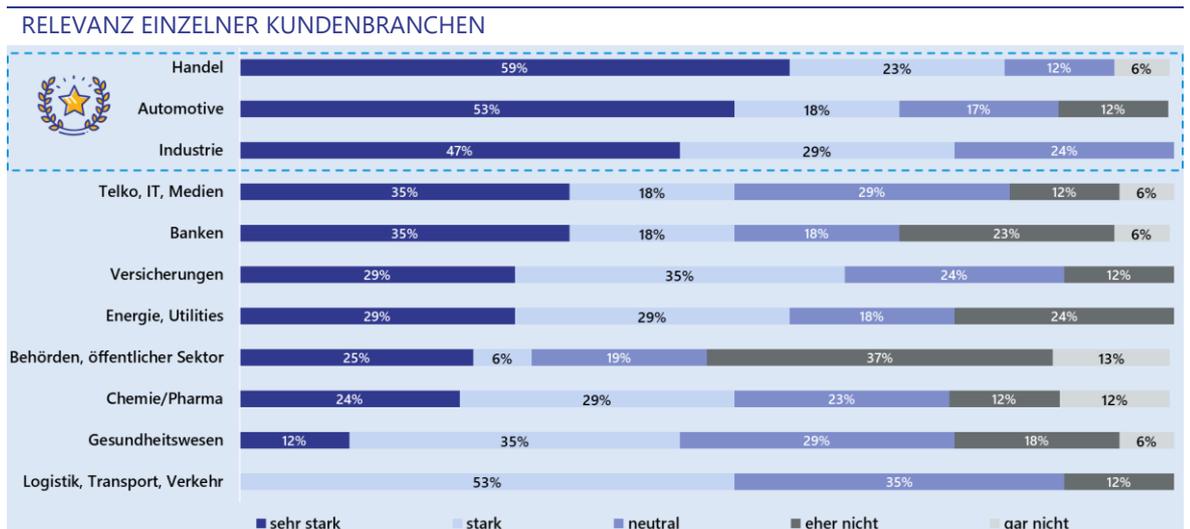


Abbildung 11: Frage: In welchen der folgenden Branchen ist Ihr Unternehmen mit Digital Experience Services aktiv? Skala: von -2 = „gar nicht“ bis 2 = „sehr stark“; n = 16



DIGITAL MARKETING UND DIGITAL SALES

Zusätzlich zur Analyse, in welchen Branchen die Dienstleister tätig sind, ist es interessant zu erfahren, in welchen Themenbereichen eine hohe Nachfrage erwartet wird.

Die größte Nachfrage nach DXS-Leistungen erwarten die befragten Dienstleister im Themenkomplex Digital Marketing. Sei es die zunehmende Verlagerung von analogen zu digitalen Kommunikationskanälen oder die Optimierung bestehender digitaler Kanäle hin zum Omnichannel, digitale Prozesse, contentbasierte Kampagnen und User Experience werden im Marketing zur Kundenansprache und -bindung immer wichtiger. Denn durch den Einsatz von Cookies zum Webtracking oder die Abfrage von Geo-Daten lassen sich Kundendaten entlang der gesamten Digital Journey sammeln und Kunden individueller ansprechen. Da für solche Themen digitale Technologien enorm wichtig sind, erwartet die Hälfte der Dienstleister (59 %) eine sehr hohe Nachfrage bei Performance Marketing oder der Erstellung von Content-Strategien im Jahr 2021.

Jeder zweite Dienstleister geht weiterhin davon aus, dass seine Kunden im Jahr 2021 einen sehr hohen externen Unterstützungsbedarf zu Themen rund um den digitalen Vertrieb haben werden. Mit dem Aufbau und der Einführung digitaler Vertriebskanäle reagieren nun immer mehr Unternehmen auf die Corona-Krise und bauen digitale Absatzkanäle auf. Gerade aber die Verknüpfung verschiedener analoger und digitaler Vertriebskanäle und deren Integration auf einer zentralen Plattform stellt oft eine Herausforderung dar, bei der DXS-Dienstleister ihre Kunden mit Technologieservices rund um das Omnichannel-Management unterstützen.

DIGITAL WORKPLACE

Auch wenn – bedingt durch den Lockdown seit März 2020 – bereits hohe Investitionen in den Digital Workplace getätigt wurden, erwarten die befragten Dienstleister für das Jahr 2021 eine weiterhin hohe Nachfrage. Ein Aspekt des digitalen Arbeitsplatzes ist die Gestaltung der Software-Frontends für ein besseres und intuitiveres (verteiltes)

Arbeiten. Digital Workplace und Digital Experience Services hängen also miteinander zusammen. Investitionspotenzial für die Zukunft haben beispielsweise der Aufbau von Collaboration-Plattformen für Online-Events, mobile Business-Anwendungen und die Modernisierung der CRM-Umgebungen hin zu vernetzten, zentralen Customer-Experience-Plattformen, um im Sinne von „One Face to the Customer“ ganzheitlich Kundenbeziehungen zu steuern. Die Bereitstellung moderner Arbeitsplätze und benutzerfreundlicher Frontends (Digital Workplace) ist mittlerweile eine wichtige Anforderung von Mitarbeitern. Aufwendige Workflows und Schnittstellenprobleme werden vor allem von den sogenannten Digital Natives ebenso wenig akzeptiert wie langwierige und komplexe Prozesse bei der Entwicklung digitaler Produkte.

DIGITAL EFFICIENCY

Weitere Fokusbereiche, in dem die befragten Dienstleister eine hohe Nachfrage seitens ihrer Kunden erwarten, sind die Optimierung der Effizienz und der Kosten mithilfe digitaler Technologien. Bereits im Jahr 2019 war im Zuge der abgeflauten Konjunktur ein Anstieg an Automatisierungsprojekten in den Bereichen Marketing und Sales zu beobachten, bei denen es unter anderem um den Aufbau von End-to-End-Prozessen ging.

Dieser Trend wird sich im Zuge der Covid-19-Krise weiter fortsetzen und verstärken. Digitale Technologien wie Cloud, IoT, Process Mining, Robotic Process Automation und künstliche Intelligenz werden zunehmend eingesetzt, um bisher ungenutzte Automatisierungspotenziale zu heben und schlankere, miteinander vernetzte Prozesse zu gestalten. An dieser Stelle werden auch Schnittmengen zwischen den Themen Digital Efficiency und Digital Experience deutlich: So führt Digital Efficiency beispielsweise dazu, Order-to-Cash-Prozesse zu beschleunigen oder Serviceanfragen schneller bearbeiten zu können – was sich neben einer höheren Produktivität und geringen Prozesskosten auch in der User Experience ausdrückt. Dies gelingt beispielsweise durch das Aufbrechen historisch gewachsener IT- und Prozess-Silos und die Vernetzung einzelner Prozesse zu Microservices, die sehr flexibel verändert und angepasst werden können.



DIGITALE PLATTFORMÖKOSYSTEME UND DATA-DRIVEN ORGANISATION

In der Vergangenheit haben sich vor allem im B2C-Umfeld plattformbasierte Geschäftsmodelle etabliert (Uber, Airbnb, Amazon etc.). Solche digitalen Plattformen bieten rund um Skalierung, Profitabilität, Innovationskraft und User Experience einige Vorteile gegenüber klassischen Geschäftsmodellen, weshalb bereits viele traditionelle Marktteilnehmer infolge von Disruption nicht mehr am Markt sind. Beispiele finden sich im Handel, in der Medien- und Verlagsbranche, in der Telekommunikation und zunehmend bei Banken und Versicherungen.

Die Vorteile plattformbasierter Geschäftsmodelle wie Skalierbarkeit, geringe Grenzkosten, oder die Möglichkeit, Daten entlang der kompletten Value Chain zu sammeln und zu analysieren, sind auch für Branchen wie Industrie oder Energieversorger von hohem Interesse. Denn durch die Netzwerkeffekte von digitalen Plattformen können Unternehmen rund um ihre Kernprodukte eine ganze Reihe an ergänzenden Services mitanbieten und durch ein positives Kundenerlebnis eine langfristige Kundenbindung zu erreichen.

Der Aufbau digitaler Plattformen ist aber komplex und erfordert eine Reihe von interdisziplinären Kompetenzen wie Organisationsentwicklung, IT-Architektur, Softwareentwicklung, Design und Systemintegration. Da die

meisten Unternehmen vielfältige Kompetenzen nicht intern vorrätig haben, rechnen 76 Prozent der befragten Dienstleister mit einer entsprechend hohen Nachfrage ihrer Kunden nach Unterstützung beim Aufbau von Plattformökosystemen.

Bei Plattformökosystemen kommt es sehr stark auf eine schnittstellenoffene Prozess- und IT-Landschaft und auf flexibel gestaltbare Microservices an, um entweder als Plattformanbieter Third-Party-Lösungen für einzelne Bereiche der Leistungskette zu integrieren oder als Third-Party-Anbieter digitale Lösungen in andere Plattformen zu integrieren. Im Idealfall sind digitale Plattformökosysteme hinsichtlich ihrer User Experience so gut, dass die User bereit sind, ihre Daten zu teilen, woraus sich wiederum enorme Möglichkeiten für Analytics, individualisierte Ansprache und Kundenbindung ergeben. Je besser die Plattform eine Zielgruppe anspricht, desto mehr Kunden wird sie gewinnen, desto höher sind die Wechselbarrieren für die Kunden und desto wirkungsvoller ist dann ihre disruptive Kraft. Folglich erwarten 76 Prozent der Dienstleister eine hohe Nachfrage nach Data-Analytics-Projekten, bei denen es darum geht, Kunden stärker personalisiert und individueller ansprechen zu können. Weiterhin werden Unternehmen auch beim Umbau der Unternehmensorganisation und der Reporting-Prozesse hin zu mehr Self-Services und Real-time Analytics externe Unterstützung benötigen.

Dienstleister sehen in nahezu allen Themen ein hohes Nachfragepotenzial

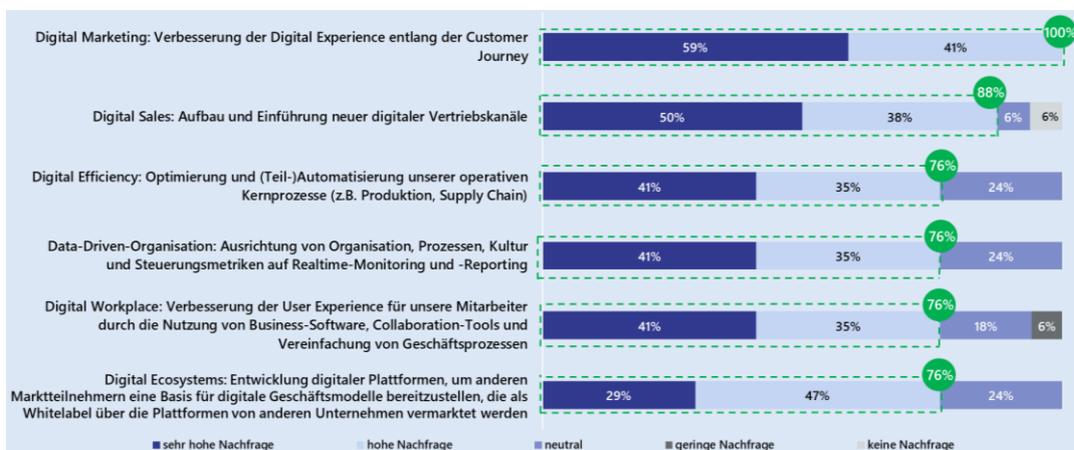


Abbildung 12: Frage: Bei welchen Themen erwarten Sie in diesem und im nächsten Jahr eine besonders hohe Nachfrage? Skala von 5 = „sehr hohe Nachfrage“ bis 1 = „keine Nachfrage“; n = 16



Zusammenarbeit von Unternehmen mit DXS-Dienstleistern

Die bisherigen Kapitel widmeten sich der Perspektive der untersuchten DXS-Dienstleister auf den Markt. Darüber hinaus ist es für einen umfassenden Einblick in den Markt für Digital Experience Services relevant, die Sichtweise der Kundenunternehmen darüber zu analysieren, welche Herausforderungen sie bei ihrer digitalen Transformation derzeit sehen und in welche Themen sie in naher Zukunft priorisiert investieren möchten.

DIGITALISIERUNG UND TRANSFORMATION ERFORDERN EXTERNE UNTERSTÜTZUNG

Die befragten Führungskräfte bestätigen den Bedarf an ganzheitlichen End-to-End-Dienstleistungen rund um Projekte zur Entwicklung und Umsetzung von Unternehmens- und Digitalisierungsstrategien und damit die Relevanz der Anbietergruppe „Digital Experience Service Provider“. Laut den Studienteilnehmern arbeitet über die Hälfte (54 %) der befragten Anwenderunternehmen sehr intensiv mit externen Dienstleistern zusammen, wenn es um Themen rund um Digital Experience und neue, digitale und plattformbasierte Geschäftsmodelle geht.

DXS-DIENSTLEISTER SIND EIN WICHTIGER PARTNER

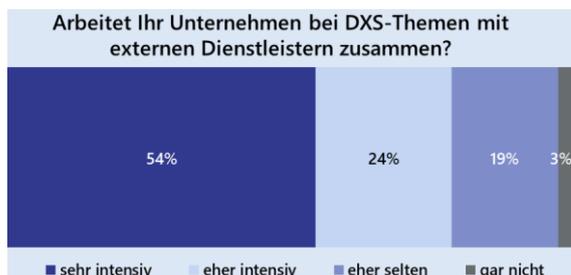


Abbildung 13: Frage: Arbeitet Ihr Unternehmen bei DXS-Themen rund um digitale Geschäftsmodelle, digitale Plattformen und Customer Experience mit externen Dienstleistern zusammen? Skala von 1 = „gar nicht“ bis 4 = „sehr intensiv“; n = 155

Der Vergleich nach Branchen zeigt, dass besonders Unternehmen aus dem Bereich der Fast Moving Consumer Goods (FMCG) häufig mit Dienstleistern

zusammenarbeiten. Bei Unternehmen dieser Branche ist der Druck auf ihre bisherigen Geschäftsmodelle in der Corona-Krise auch besonders hoch, denn für einen großen Teil der Hersteller war der stationäre Handel der wichtigste Absatzkanal – und der ist über Nacht teilweise komplett weggebrochen. In der Folge sehen sich bestimmte Gruppen von FMCG-Herstellern wie Modeunternehmen oder Haushaltsgerätehersteller immer mehr dazu veranlasst, neue, digitale Absatzkanäle und digitale Added Value Services aufzubauen, um die Kunden zu binden und sich vom Wettbewerb abzusetzen.

Eine Begründung für die überdurchschnittlich häufige Zusammenarbeit von Unternehmen aus der Chemie- und Pharmabranche mit Anbietern von Digital Experience Services ist, dass zum einen die Datenanalyse für die Entwicklung neuer Produkte immens wichtig ist und digitale Lösungen hierfür genutzt werden und sich zum anderen die Geschäftsmodelle in der Chemie- und Pharmabranche sehr stark hin zu plattformbasierten Ansätzen verändern, sodass die Unternehmen in den Aufbau digitaler Plattformen – wie beispielsweise CheMondis – investieren.

Auch für die Automotive-Branche sind DXS-Anbieter wichtige Partner, beispielsweise für den Umbau der Vertriebsstrukturen hin zu digitalen Absatzkanälen und Experience-Plattformen im Pre-Sales oder die Entwicklung von Assistenz- und Infotainment-Systemen und anderen digitalen, datenbasierten Zusatzangeboten wie Mobility Services.

KUNDEN SUCHEN LANGFRISTIGE PARTNER

Die Intensität der Zusammenarbeit mit DXS-Dienstleistern reicht dabei von punktueller Unterstützung in Projekten – beispielsweise wenn den Unternehmen bei der Umsetzung einzelne Skills und Kompetenzen fehlen – bis hin zu langfristigen, strategischen Partnerschaften.



Die Ergebnisse zeigen sehr deutlich, dass der Großteil der befragten Anwenderunternehmen (73 %) bei bestimmten Themen auf langfristige Partnerschaften mit Dienstleistern setzt. Hierbei kann es sich sowohl um Joint Ventures handeln, wie beispielsweise das vom VW-Konzern mit Valtech, als auch um die Entscheidung, einzelne Dienstleister als Preferred Partner zu klassifizieren, die nach erfolgreicher Vorauswahl bei Ausschreibungen in einem bestimmten Themenfeld bevorzugt werden. Häufig ist dies bei Themenstellungen der Fall, bei denen das Auftraggeberunternehmen nicht ausreichend Erfahrungen hat. Eine breite Aufstellung ist in solchen Fällen von Vorteil, denn in der Regel erwarten Auftraggeber von ihren Preferred Partnern eine konstante Lieferfähigkeit und ein inhaltlich tiefes und breit aufgestelltes Portfolio – teilweise über mehrere Disziplinen wie Consulting, Agenturleistungen und IT-Services hinweg.

Der sich abzeichnende Trend, dass zur Entwicklung und Umsetzung von Digitalisierungsstrategien zum einen externe Dienstleister enorm wichtig sind und zum anderen die Kunden immer mehr Leistungen bündeln und als End-to-End-Leistung ausschreiben, wird auch dadurch bestätigt, dass 44 Prozent der Studienteilnehmer in allen Phasen eines Digitalisierungsprojekts auf die Zusammenarbeit mit Dienstleistern setzen. Dabei zeichnet sich immer

klarer ab, dass Kunden bei bestimmten Aufgabenstellungen die Zusammenarbeit mit einem Dienstleistungspartner bevorzugen, der alle relevanten Umsetzungsleistungen aus einer Hand anbietet.

So präferieren 49 Prozent der befragten Anwenderunternehmen bei der Entwicklung digitaler Plattformen die Zusammenarbeit mit einem Dienstleistungspartner, der aufgrund eines breiten, interdisziplinären Leistungsangebots Gesamtprojekte verantworten und andere am Projekt beteiligte (Tier-2) Dienstleister steuern kann. Dieser Bedarf an Gesamtdienstleistern hängt auch damit zusammen, dass der Aufbau digitaler Plattformen oft komplex ist, interdisziplinäres Know-how erfordert, Neuland darstellt und Themen wie IT-Modernisierung, Cloud-Migration, Security-by-Design sowie schnittstellenoffene, agile und flexible Business- und IT-Architekturen voraussetzt.

Ebenso kommt es jedoch auch vor, dass neue Geschäftsmodelle und digitale Plattformen überwiegend inhouse umgesetzt und Dienstleister nur bei Bedarf als punktuelle Ressourcenunterstützung hinzugezogen werden (52 %). Insbesondere Projekte, bei denen das Ergebnis bereits feststeht, beziehungsweise bei denen der Scope sehr nah am Kerngeschäft liegt, werden oft überwiegend intern verantwortet – wobei externe Dienstleister nicht selten als Ressourcenunterstützung herangezogen werden.

KUNDEN SUCHEN BEVORZUGT LANGFRISTIGE PARTNERSCHAFTEN



Abbildung 14: Frage: Welche Zusammenarbeitsmodelle verfolgt Ihr Unternehmen bei der Entwicklung und Umsetzung von Digitalisierungsstrategien? Antworten beziehen sich auf „Ja“-Werte; Mehrfachantworten möglich; n = 146



ANFORDERUNGEN AN DIENSTLEISTER

Infolge des Bedarfs der großen Mehrheit der Studienteilnehmer an langfristigen Partnerschaften mit Dienstleister und an Gesamtdienstleistungen haben die Auftraggeber zahlreiche Anforderungen, die Dienstleister erfüllen müssen, um in die Auswahl von Projektausreibungen einbezogen zu werden.

1. IT-SERVICES SIND KERNANFORDERUNG

IT-Kompetenzen wie Softwareentwicklung oder Integration von Systemen in die IT-Backend-Prozesse können mittlerweile als eine Kernvoraussetzung angesehen werden, um als Dienstleistungspartner für Ausschreibungen überhaupt in Betracht zu kommen. Dies verwundert nicht, da Unternehmensstrategien häufiger auf digitalen Technologien wie Data Analytics, künstlicher Intelligenz oder Cloud Computing basieren und IT-nahe Projekte von den Fachbereichen geplant und (oft zusammen mit der IT) umgesetzt werden.

Darüber hinaus erkennen immer mehr Unternehmen, dass sie durch digitale Technologien ein neues, höherwertiges Markenerlebnis schaffen können – beispielsweise indem sie ihre Kunden besser identifizieren, verstehen und ansprechen oder digitale Kanäle hinsichtlich der Experience sehr ansprechend gestalten können. 92 Prozent der Studienteilnehmer sehen folglich IT-Know-how als eher oder sehr wichtig an. In der Vorgängerstudie aus dem Jahr 2019 „[Der Markt für Customer Experience Services in Deutschland](#)“ lag der Wert noch bei 68 Prozent. IT-Kompetenzen haben somit in den letzten zwei Jahren enorm an Bedeutung gewonnen.

2. FACHLICHE EXPERTISE

Als Folge der gestiegenen Bedeutung von Technologien für Business-Strategien, ist eine stark ausgeprägte Branchen- beziehungsweise Zielgruppenkompetenz für Digitaldienstleister immer wichtiger geworden. Die Veränderungen in den einzelnen Kundenbranchen zu verstehen und in technologiebasierten Lösungsansätzen abzubilden, ist vor allem aufgrund der immer stärker geforderten Kundenzentrierung von großer Bedeutung.

3. KUNDENZENTRISCHE HERANGEHENSWEISEN

Aber auch den Kunden besser zu verstehen und ihn als Individuum mit auf ihn zugeschnittenen digitalen Angeboten anzusprechen, gewinnt in der digitalen Ökonomie massiv an Bedeutung – vor allem wenn das nächste gute Produkt nur einen „Wisch“ entfernt ist und sich viele Produkte und Services zur Commodity, also zur Austauschbarkeit, entwickeln. Kunden erwarten also immer mehr, über die gesamte Customer Journey hinweg mit einem konsistenten Markenerlebnis angesprochen und bei jedem Kontakt mit einem Unternehmen als Individuum identifiziert, adressiert und verstanden zu werden. Diese Entwicklung, den Kunden in den Mittelpunkt aller Strategien zu stellen, hat seit Corona durch den Push zu digitalen Absatzkanälen und die damit verbundenen Herausforderungen der Differenzierung enorm an Bedeutung gewonnen. Allerdings ist Customer Centricity keine leichte Aufgabe und muss in allen Geschäftsprozessen Berücksichtigung finden.

Daher erachtet es auch ein Drittel der Studienteilnehmer (32 %) für sehr wichtig, dass ihre Dienstleister entsprechende Methodenkompetenzen in kundenzentrischen Herangehensweisen vorweisen können. Für weitere 47 Prozent ist dieses Kriterium immerhin wichtig.

In Zusammenhang mit mehr Kundenzentrierung gaben auch 56 Prozent der befragten Manager an, dass es ihnen sehr wichtig bis wichtig sei, dass ihre Dienstleistungspartner über Kenntnisse und Erfahrungen im Aufbau moderner Organisationsstrukturen wie Lean Start-up oder agile Aufbau- und Ablauforganisationen verfügen, um neue Geschäftsmodelle und Innovationen schneller und kundenzentrischer zu entwickeln und vor allem nachhaltig umzusetzen.

4. FULL-SERVICE-LEISTUNGEN STARK GEFRAGT

Deutlich an Relevanz gewonnen hat ein Full-Service-Portfolio, bestehend aus Consulting-, Design- und Kreativitäts- sowie IT-Leistungen. Lag der Wert im Jahr 2018 noch bei 58 Prozent, so sehen mittlerweile 74 Prozent der befragten Unternehmen ein End-to-End-Portfolio als eher oder sehr wichtig an.



5. FINANZSTÄRKE FÜHRT ZU INNOVATIONSKRAFT UND LIEFERFÄHIGKEIT

68 Prozent der Befragten legen im Auswahlprozess auf die Finanzstärke von Dienstleistern großen Wert. Dieser Wert dürfte durch die Corona-Krise weiter an Bedeutung gewinnen, da die Zusammenarbeit mit einem finanziell schlecht aufgestellten Dienstleister ein Risiko darstellt – beispielsweise für den Fall, dass vereinbarte Leistungen im Falle einer Insolvenz nicht erbracht werden können.

Aber auch unabhängig von der Corona-Krise ist die Fähigkeit finanzstarker Dienstleister, Innovationen zu entwickeln und sie ihren Kunden zur Verfügung zu stellen, ein immer wichtigeres Kriterium für viele Kunden. Gerade aufgrund der exponentiell zunehmenden Geschwindigkeit der Technologieentwicklung ist es für viele Kundenunternehmen schwer, Schritt zu halten. Der Bedarf, die Innovationskraft von Dienstleistern zu nutzen, steigt folglich mit dem Druck der digitalen Transformation.

6. DESIGN- UND KREATIVITÄTSEXPERTISE

Im Zuge der Entwicklung in den letzten Jahren, dass Kundenzufriedenheits- und Kundenbindungseffekte immer häufiger über die Experience, die eine Marke transportiert, entstehen, sind Agency Services wie Design- und Kreativleistungen für 62 Prozent der

Studienteilnehmer für die Umsetzung von Unternehmensstrategien ein wichtiges Element und wichtige Anforderung an ihre Dienstleistungspartner.

Agency Services wie Kreation, Konzeption und Design von digitalen Kunden-Touchpoints, UX-Design oder Digital Marketing Services (Performance-Marketing, Data-Driven Marketing, Marketing Automation, Content Management etc.) bilden im Zuge der Bedeutung einer hohen Experience für die Markenwahrnehmung den Kern von Digital Experience Services und sind ein wichtiger Differenzierungsfaktor für Dienstleister.

7. GENERALUNTERNEHMERSCHAFT

Diejenigen Unternehmen, die sich bereits im Zuge ihrer Unternehmensstrategien sehr intensiv mit neuen, digitalen, plattformbasierten Geschäftsmodellen beschäftigen, arbeiten tendenziell bevorzugt mit einem Partner zusammen, der als Gesamtdienstleister das Projekt steuert und von der Entwicklung über die Implementierung bis hin zum Betrieb der Plattform alles aus einer Hand verantwortet. Für 25 Prozent der Befragten ist diese Fähigkeit, als Gesamtdienstleister digitale Plattformen aufzubauen und einzuführen, sehr wichtig und für weitere 22 Prozent eher wichtig.

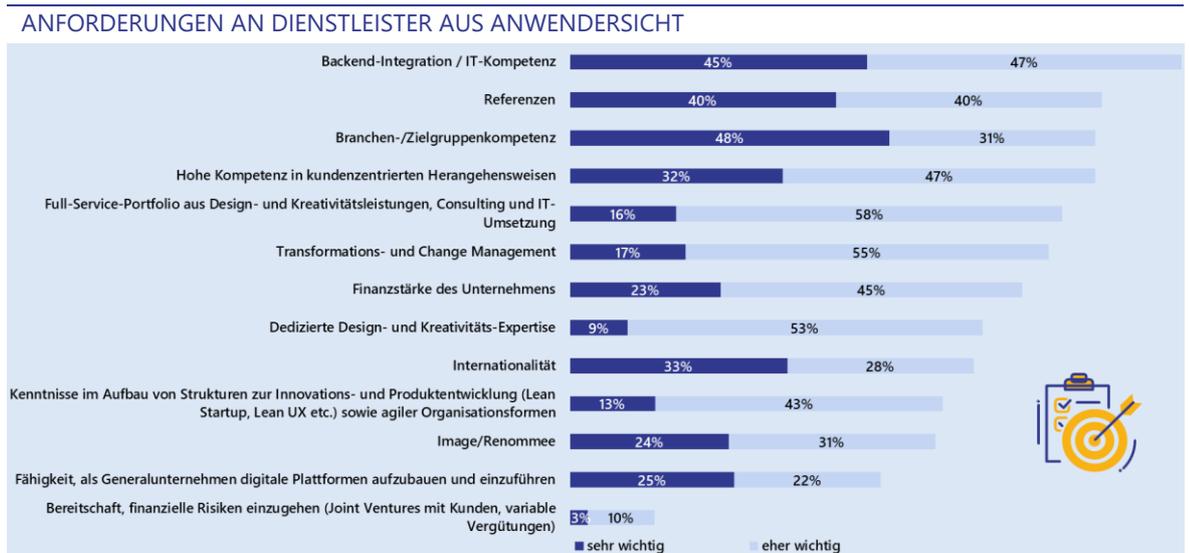


Abbildung 15: Frage: Was sind aus Ihrer Sicht wichtige Eigenschaften für die Wahl eines Dienstleisters für Projekte rund um die digitale Transformation? Skala von 1 = „überhaupt nicht wichtig“ bis 4 = „sehr wichtig“; n = 148



VERGÜTUNGSMODELLE IN DER ZUSAMMENARBEIT

Hinsichtlich der Vergütungsmodelle, die für die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern zur Umsetzung von Digitalprojekten genutzt werden, dominieren weiterhin Festpreismodelle (Werkvertrag). Die Abrechnung nach Time & Material (Dienstvertrag) nutzen 59 Prozent der Anwender sehr bis eher häufig. Es zeigt sich, dass es zwischen diesen beiden Formen eine negative Korrelation gibt: Unternehmen nutzen somit entweder häufig einen Festpreis oder häufig die „Time & Material“-Abrechnung, ein Mix kommt in den meisten Unternehmen nicht vor.

Im Gegensatz zu Festpreis und Time & Material werden erfolgsbasierte und agile Vergütungsmodelle derzeit in der Praxis eher selten genutzt. 62 Prozent der Kundenunternehmen akzeptieren keine Erfolgsbeteiligungen,

52 Prozent lehnen agile Vergütungsmodelle ab. Es zeigt sich aber auch, dass 15 Prozent agile Vergütungsmodelle sehr häufig respektive eher häufig einsetzen. Dennoch überrascht der geringe Anteil von Erfolgsbeteiligungen und agiler Vergütung vor dem Hintergrund, dass immer mehr Digitalisierungsprojekte mit ergebnisoffener Zielsetzung geplant und umgesetzt werden und klassische Vertragsformen bei solchen Projekten an ihre Grenzen stoßen.

Eine große Herausforderung bei agilen und erfolgsbasierten Vergütungsmodellen ist für viele Unternehmen, dass die Verträge anders und komplexer zu steuern sind als bei klassischen Modellen – was aber oft auch daran liegt, dass Unternehmen Schwierigkeiten damit haben, messbare Kriterien für erfolgsbasierte Modelle zu definieren.

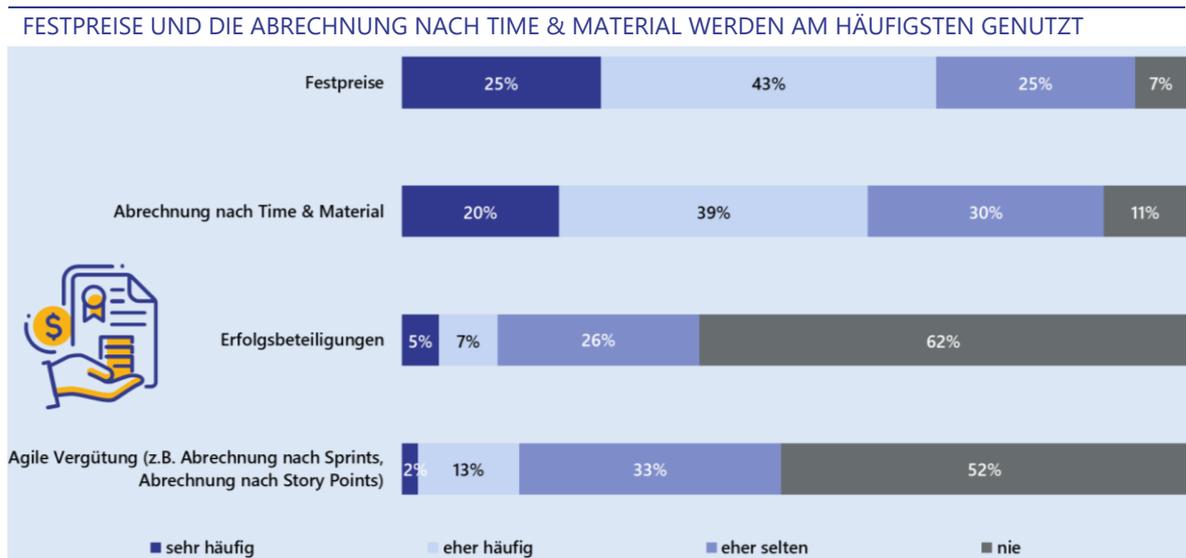


Abbildung 16: Frage: Welche Vergütungsmodelle setzt Ihr Unternehmen bei der Umsetzung von Digitalstrategien in der Zusammenarbeit mit Dienstleistern ein? Skala von 1 = „nie“ bis 4 = „sehr häufig“; n = 147

Einfluss der Corona-Krise auf die Digitalisierung und Unternehmensstrategien

Die Corona-Pandemie hat den Druck, die Digitalisierung und die eigene Transformation weiter zu forcieren, in vielen Unternehmen nochmals deutlich erhöht. Der Lockdown seit März 2020 hat vielen Unternehmen deutlich vor Augen geführt, wo sie im Wettbewerbsvergleich hinsichtlich der Digitalisierung und digitaler Geschäftsmodelle stehen. Insgesamt hat die Covid-19-Krise viele Entwicklungen massiv beschleunigt. Tatsächlich waren bereits in den letzten Jahren Themen wie Cloud, digitaler Arbeitsplatz, plattformbasierte Geschäftsmodelle oder der Aufbau digitaler Kunden-Touchpoints zwar wichtig, allerdings häufig nicht hoch genug priorisiert. Mit dem Beginn des Lockdowns und im weiteren Verlauf der Corona-Pandemie wurden diese Themen sehr plötzlich im Top-Management sehr hoch priorisiert und zu Kernanforderungen, um den Geschäftsbetrieb am Laufen zu halten.

Insbesondere die Notwendigkeit digitaler Absatzkanäle ist im Jahr 2020 in den meisten Unternehmen sehr stark in das Bewusstsein des Top-Managements gerückt und wird in den kommenden Jahren weiter steigen – unter anderem

weil für viele Branchen wichtige Absatzkanäle wie Messen, Veranstaltungen und Außendienstbesuche wegfallen oder zumindest stark eingeschränkt werden.

Besonders für diejenigen Unternehmen, die bisher der Digitalisierung ihrer Absatzkanäle und der Positionierung ihrer Produkte und Services durch digitale Kanäle und Customer Experience nicht ausreichend strategische Bedeutung beigemessen haben, bedeutete die Corona-Krise vor allem eines: Überfällige Investitionen und die Neuausrichtung der Unternehmensorganisation und -kultur werden streckenweise nachgeholt. Tatsächlich zeigt diese Studie, dass es für 49 Prozent der Studienteilnehmer voll zutrifft, dass die Corona-Krise den Druck, die digitale Transformation voranzutreiben, erhöht hat. Für viele Unternehmen sind quasi über Nacht etablierte physische Absatzkanäle weggebrochen (z. B. Tourismus, Handel, Maschinenbau), wohingegen andere Unternehmen bereits einen Teil ihrer Umsätze über digitale, plattformbasierte Absatzkanäle erwirtschaften.



Abbildung 17: Frage: Die Covid-19-Pandemie und die mit ihr verbundenen Folgen haben in vielen Unternehmen den Druck, digitale Geschäftsmodelle zu entwickeln und die digitale Transformation schneller voranzutreiben, stark erhöht. Würden Sie sagen, dass diese Aussage auch auf Ihr Unternehmen zu trifft? Relative Häufigkeit; n = 164



DIGITALE PLATTFORMÖKONOMIE WIRD DURCH CORONA FORCIERT

Der Druck, neue Wettbewerbsvorteile aufzubauen und durch Innovationen gegenüber Anbietern, die bereits mit rein digitalen Angeboten erfolgreich am Markt sind, aufzuschließen, ist seit Beginn der Corona-Krise gestiegen. So ist es aus Sicht von 71 Prozent der Studienteilnehmer seit Beginn der Covid-19-Krise strategisch relevanter, Teil der digitalen Plattformökonomie zu sein. Nun gilt es, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln und die organisatorische, kulturelle und technologische Basis zu schaffen, um plattformbasierte Geschäftsmodelle zu entwickeln und umzusetzen. Dazu gehört der Einsatz digitaler Technologien zum Aufbau einer Digital Experience und digitaler Kunden-Touchpoints ebenso wie schnittstellenoffene und damit sehr flexible IT-Prozesse sowie die Fähigkeit, cloud native digitale Produkte zu entwickeln.

Im Zuge des Trends hin zu plattformbasierten, digitalen Geschäftsmodellen rücken digitales Marketing und digitaler Vertrieb, aber auch die User Experience entlang der gesamten Customer Journey stärker in den Fokus. Während 62 Prozent der Studienteilnehmer eine höhere Relevanz digitaler Absatzkanäle wahrnehmen, gewinnen digitale Marketingkanäle und contentbasierte Kampagnen aus Sicht von 64 Prozent an Bedeutung.

IT-UMBAU IM FOKUS: SCHNITTSTELLENOFFENHEIT UND FLEXIBILITÄT SIND KERNELEMENTE

In einer stärker auf digitalen Geschäftsmodellen basierenden globalen Wirtschaft ist das beste Produkt oft nur einen Mausklick entfernt. Eine vom Kunden als hochwertig wahrgenommene Customer Experience entlang aller physischen und digitalen Touchpoints (Customer Journey) ist eine wichtige Voraussetzung für Unternehmen, um sich in der digitalen Plattformökonomie zu differenzieren und ein Markenerlebnis aufzubauen. Digitale Technologien gewinnen dabei zunehmend an Bedeutung, um ein digitales Markenerlebnis dadurch zu schaffen, indem ergänzende Services wie mobile Bezahlmöglichkeiten oder Sendungsverfolgung integriert und somit den Kunden an allen Interaktionspunkten mit einer Marke

ein positives Nutzererlebnis verschafft wird. Omnichannel-Strategien spielen für den Aufbau einer Digital Experience eine enorm wichtige Rolle – vor allem für diejenigen Unternehmen, die traditionell aus der Welt der stationären Geschäftsmodelle kommen und in den letzten Jahren immer mehr digitale Kunden-Touchpoints aufgebaut, diese aber nicht konsequent miteinander zu einem Omnichannel-System vernetzt haben. Ein wichtiges Element für Omnichannel-Strategien sind durchgängige Prozesse (End-to-End), um beispielsweise bei einem Produktkaufprozess nahtlos und ohne Informationsverlust zwischen mehreren Kanälen (App, Internet, Store) wechseln oder Statusinformationen in Echtzeit über alle Touchpoints abrufen zu können (z. B. Track & Trace in der Logistik, Warenverfügbarkeiten im Onlinehandel).

Elementar für solche kundenzentrische Strategien und für den Aufbau plattformbasierter Geschäftsmodelle sind einige Voraussetzungen:

Technologien

- Konnektivität aller relevanten internen und externen IT-Systeme und Datenbanken durch APIs und Open Source zu einem End-to-End-System
- Migration von Legacy-IT in die Cloud und Modernisierung der Anwendungen (z. B. neue Architektur und neue Technologieplattform)
- Entwicklung neuer Softwareprodukte als cloud native, um sie besser in plattformbasierte Geschäftsmodelle einbinden, automatisiert in die Cloud verteilen und in kurzen Abständen freigeben zu können
- Fokus auf User Experience bei allen IT-Anwendungen

Organisation

- Einführung und Etablierung agiler Aufbau- und Ablauforganisationen zur Entwicklung digitaler Produkte
- Wandel der Unternehmenskultur hin zu einer innovationsfreundlichen, risikoorientierten und kundenzentrischen Organisation

Wie die befragten Unternehmen aufgestellt sind, um den veränderten Anforderungen der Kunden und der ihrer Märkte zu begegnen, zeigen die nächsten zwei Kapitel.

Einschätzungen zum Digitalisierungsgrad im Wettbewerbsvergleich

Für viele Unternehmen war der Beginn der Corona-Krise der Gradmesser, wo sie hinsichtlich der Digitalisierung im Wettbewerbsvergleich stehen und wie gut sie für die stattfindenden Veränderungen aufgestellt sind.

Es klingt dabei schon beinahe banal: Wettbewerbsvorteile entstehen, indem ein Unternehmen besser ist als seine Wettbewerber. In einer sehr volatilen und sich dynamisch hin zur digitalen Plattformökonomie verändernden Wirtschaft sind allerdings in den letzten Jahren aufgebaute Wettbewerbsvorteile in vielen Branchen immer weniger wert – vor allem weil viele der bisherigen Geschäftsmodelle perspektivisch nicht überlebensfähig sein werden. Beispielsweise werden im Banken- und im Versicherungssektor Digitalisierungs- und Transformationsprojekte seit dem Jahr 2020 in höherer Geschwindigkeit und Fokussierung angegangen. Auch in Sektoren wie Automotive und der verarbeitenden Industrie werden Transformationsvorhaben nun höher priorisiert – unter anderem auch weil die Digitalisierung mittlerweile in jedem Unternehmen auf der Agenda des Top-Managements angekommen ist.

Ein starker Druck zur Veränderung besteht in jedoch in fast allen Branchen: So begegnen Unternehmen in ihren Märkten häufiger neue Anbieter, die entweder reine oder überwiegend digitale, innovative Geschäftsmodelle anbieten. Daher ist die Frage, wie sich die befragten Unternehmen im Vergleich zu ihren Wettbewerbern positioniert sehen, von hoher Bedeutung für ihre künftigen Strategieentscheidungen.

Wenn analoge Geschäftsmodelle durch digitale ersetzt werden, gelten neue Faktoren als Wettbewerbsvorteile:

- Effiziente Geschäfts- und IT-Prozesse
- Einsatz von Daten und Analysekompetenz

- Neuausrichtung der Geschäfts- und IT-Prozesse auf API-Economy und Collaboration
- Fähigkeit, Daten zu monetarisieren, sie also zur Effizienzsteigerung, für neue Geschäftsmodelle und zur Kundenbindung einzusetzen
- Entwicklung plattformbasierter Geschäftsmodelle und tiefere Integration anderer Unternehmen in die eigene Wertschöpfung
- Bindung der Kunden über eine als hochwertig wahrgenommene Experience entlang der gesamten Customer Journey
- The Winner takes it all: Plattformbasierte Geschäftsmodelle skalieren über den Grenzkosteneffekt mit wachsender Kundenzahl exponentiell.

NUR WENIGE UNTERNEHMEN SEHEN SICH IN EINEM WETTBEWERBSVORSPRUNG

Vor allem Unternehmen aus der sogenannten Old Economy haben in ihrer Selbstwahrnehmung in den letzten Jahren zwar vieles hinsichtlich der Digitalisierung erreicht, jedoch sehen sich die meisten Studienteilnehmer maximal auf Augenhöhe mit ihren wichtigsten Wettbewerbern und nur etwa jedes fünfte Unternehmen in einem Wettbewerbsvorsprung. Da digitale Geschäftsmodelle grundsätzlich darauf ausgelegt sind, dass sich ein Anbieter in einem Marktsegment durchsetzen und alle anderen Marktteilnehmer durch Skaleneffekte verdrängen wird, müssen Unternehmen zwangsläufig besser sein als ihr Wettbewerb. Der Wettbewerbsvergleich lässt folglich auf eine Reihe von Handlungsfeldern schließen.

BISHER WENIGE VORREITER BEI DIGITALEN GESCHÄFTSMODELLEN

Mehr als ein Viertel der Studienteilnehmer verortet sein jeweiliges Unternehmen in einem Wettbewerbsvorsprung, wenn es darum geht, ein tiefes Verständnis des



Kundenverhaltens (Customer Insights) zu schaffen. Allerdings gaben auch 10 Prozent der befragten Manager an, dass ihren Unternehmen das tiefe Verständnis der Kundenwünsche fehlt und sie sich daher im Rückstand am Markt wahrnehmen. Für digitale Geschäftsmodelle ist die Fähigkeit, Daten kontinuierlich zu sammeln, Insights aus ihnen zu generieren und aus diesen Erkenntnissen Werte zu schaffen und die Kunden besser zu verstehen, ein elementarer Baustein.

Interessant ist dagegen, dass bei der Optimierung bestehender Geschäftsmodelle durch digitale Mehrwertdienste nur 15 Prozent einen Vorsprung in ihren Märkten aufbauen konnten und sich sogar 14 Prozent in einem Rückstand vermuten.

Auch in elementaren Feldern wie IT-Modernisierung und intelligenter Automatisierung sieht sich die große Mehrheit nicht in einem Spitzenfeld, was auf eine Reihe notwendiger Basisinvestitionen und auf einen nicht hoch genug priorisierten IT-Umbau der letzten Jahre schließen lässt.

Beim Aufbau und der Nutzung digitaler Plattformen sieht sich immerhin knapp ein Viertel der Unternehmen in einer vorteilhaften Position gegenüber den Wettbewerbern – wobei sich auch hier die große Mehrheit nur auf Augenhöhe verortet.

QUALITÄT DER DIGITAL EXPERIENCE WIRD MITTELMÄSSIG EINGESTUFT

Ein ähnliches Bild ergibt sich auch bei der Einschätzung der Qualität der Digital Experience entlang der Customer Journeys und Kunden-Touchpoints: 84 Prozent der Teilnehmer sehen sich nur auf Augenhöhe mit ihren direkten Konkurrenten. Insbesondere an diesem wichtigen Punkt wird zukünftig mehr passieren müssen. Unternehmen, die sich als Teil der digitalen Plattformökonomie positionieren möchten, müssen die technologischen Voraussetzungen schaffen, um sich mit anderen Unternehmen zu vernetzen – zum Beispiel als Modehersteller, der seine Produkte auf einer E-Commerce-Plattform anbieten möchte, oder als Plattformanbieter, der seine Plattform möglichst attraktiv für Kunden und Partner gestalten möchte.

VERGLEICH ZUM WETTBEWERB: UNTERNEHMEN SEHEN SICH GRÖSSTENTEILS AUF AUGENHÖHE

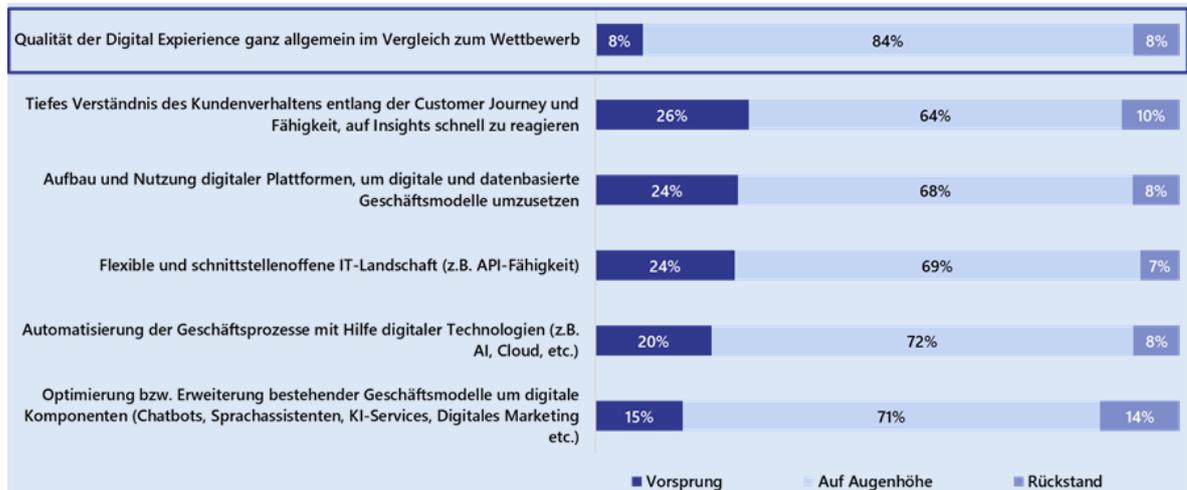


Abbildung 18: Frage: Wie sehen Sie Ihr Unternehmen im Vergleich zu Ihrem Wettbewerb in Bezug auf die folgenden Aspekte derzeit aufgestellt? Relative Häufigkeit; n = 159

Stand der agilen und digitalen Transformation

Lünendonk befragte die Anwenderunternehmen auch dazu, wie sie ihre Unternehmen bei bestimmten organisatorischen, kulturellen und technologischen Themen im Vergleich zum Wettbewerb aufgestellt sehen. Die er-
nüchternden Einschätzungen werden durch den Status quo von Organisation, Unternehmenskultur und IT-Landschaft untermauert und bestätigt und deuten auf dringende Handlungsfelder für Investitionen hin.

ORGANISATIONSFORMEN VERÄNDERN SICH

Ein Wandel hin zu einer kundenzentrierten Kultur und der Aufbau entsprechender Prozesse und Produkte haben in fast allen befragten Unternehmen bereits begonnen. 48 Prozent der Befragten sehen ihr Unternehmen hier sogar weit oder eher fortgeschritten. Fast genauso viele Unternehmen (49 %) nutzen agile Methoden wie Scrum, Kanban oder Design Thinking zur Entwicklung neuer, softwarebasierter Produkte oder plattformbasierter Business Models. Da sich agile Teams in der Regel aus Vertretern mehrerer Fachbereiche und der IT zusammensetzen, ist es nur folgerichtig, dass 4 von 10 der befragten Unternehmen beim Aufbau interdisziplinärer Teams bereits fortgeschritten sind. Im

Umkehrschluss steht jedoch jedes zweite Unternehmen bei der Neuausrichtung seiner Aufbau- und Ablauforganisation hin zu agilen Vorgehensmodellen und beim Wandel zu einer innovations- und risikoorientierten Kultur noch am Anfang.

KUNDENZENTRIERUNG MUSS ERST NOCH IN DEN GESCHÄFTSPROZESSEN DEFINIERT WERDEN

Handlungsbedarf besteht bei einem sehr wichtigen Punkt für den Aufbau von Customer Centricity und User Experience: Nur 32 Prozent haben bisher ihre Kunden-Touchpoints organisatorisch miteinander verknüpft, um eine Gesamtsicht auf sämtliche Aktivitäten einer Kundenbeziehung zu haben oder Kunden individuell anzusprechen. Vor allem bei digitalen Serviceangeboten wie Sprachassistenten oder Chatbots, aber auch über alle anderen Interaktionskanäle können sich Unternehmen differenzieren, indem sie den Kunden direkt identifizieren und seine gesamte Vertragshistorie auf einen Blick einsehen können. Zur Kundenzentrierung gehören auch das Aufbrechen von Prozess-Silos, die Analyse von Kundeninformationen und das Aussteuern von individuellem Content und Angeboten.

DIE AGILE TRANSFORMATION IST BISLANG NUR BEDINGT FORTGESCHRITTEN

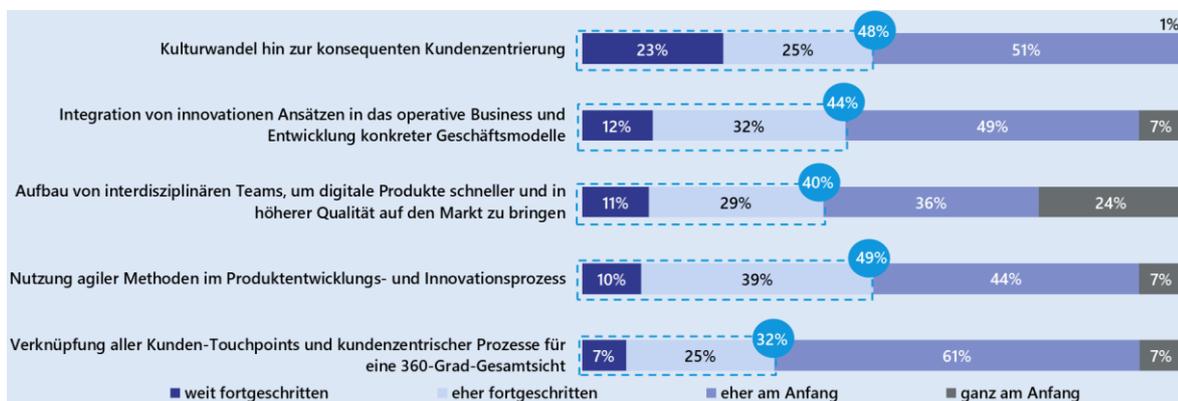


Abbildung 19: Frage: Wie sehen Sie Ihr Unternehmen bei den folgenden organisatorischen und kulturellen Themen aufgestellt? Skala von 1 = „ganz am Anfang“ bis 4 = „weit fortgeschritten“; n = 160



TECHNOLOGISCHER REIFEGRAD NOCH AUSBAUFÄHIG

Die Einschätzung der Studienteilnehmer zur technologischen Reife ihrer Unternehmen gibt im Gegensatz zur Neuausrichtung von Organisation und Unternehmenskultur ein etwas differenzierteres Bild wieder.

Hinsichtlich einer agilen, flexiblen und schnittstellenoffenen IT-Landschaft sehen sich 42 Prozent der Unternehmen eher oder weit fortgeschritten. 17 Prozent sind sogar noch ganz am Anfang der IT-Modernisierung. Eine schnittstellenoffene IT-Landschaft ist für digitale Geschäftsmodelle und die Digitalisierung von Prozessen eine zentrale Voraussetzung, da Prozesse über Systemgrenzen hinweg kontinuierlich miteinander kommunizieren, Daten austauschen und folglich eng miteinander vernetzt sein müssen. Darüber hinaus ist Schnittstellenoffenheit ein Grundprinzip digitaler Plattformökosysteme, um via APIs digitale Zusatzdienste von Drittanbietern in das eigene Angebot zu integrieren oder umgekehrt die eigenen Produkte an andere Plattformen anzubinden.

Neben der Schnittstellenoffenheit gegenüber eigenen und externen Anwendungen sind Microservices, also die Bündelung mehrerer zusammenhängender Prozesse zu einem End-to-End-Prozess, und der Betrieb von Prozessen in der Cloud wichtige Voraussetzungen für Agilität, Flexibilität und Skalierbarkeit. Hier sehen sich 47 Prozent

der Studienteilnehmer weit oder eher fortgeschritten – ein Ergebnis, das auf die hohen Investitionen vieler Unternehmen in den IT-Umbau und die Cloud-Migration in den letzten Jahren zurückzuführen ist.

DATENBASIERTE SERVICES NOCH ZU WENIG GENUTZT

Eine weitere Erkenntnis: KI-basierte Technologien werden bisher nur in sehr seltenen Fällen genutzt, um Data Insights zu generieren. Jedes zweite Unternehmen befindet sich hier noch ganz am Anfang und nur ein Prozent sieht sich als weit fortgeschritten.

Auch bei der Steuerung der Kundenbeziehungen über eine zentrale Datenplattform (Know your Customer) sieht sich nur ein Prozent weit fortgeschritten, genauso wie bei der Analyse von Echtzeitdaten, die am Point of Sale entstehen.

Aufgrund dieser Einschätzungen zur technologischen Reife lassen sich die mittelmäßigen Einschätzungen zum Wettbewerbsvergleich wieder etwas relativieren beziehungsweise begründen und einordnen. An dieser Stelle muss darauf hingewiesen werden, dass in anderen Lünendonk®-Studien (z. B. IT-Marktstudie, Digital Efficiency) ein großer Teil der Unternehmen über eine schlechte Stammdatenqualität und entsprechende Harmonisierungsprojekte berichtet.

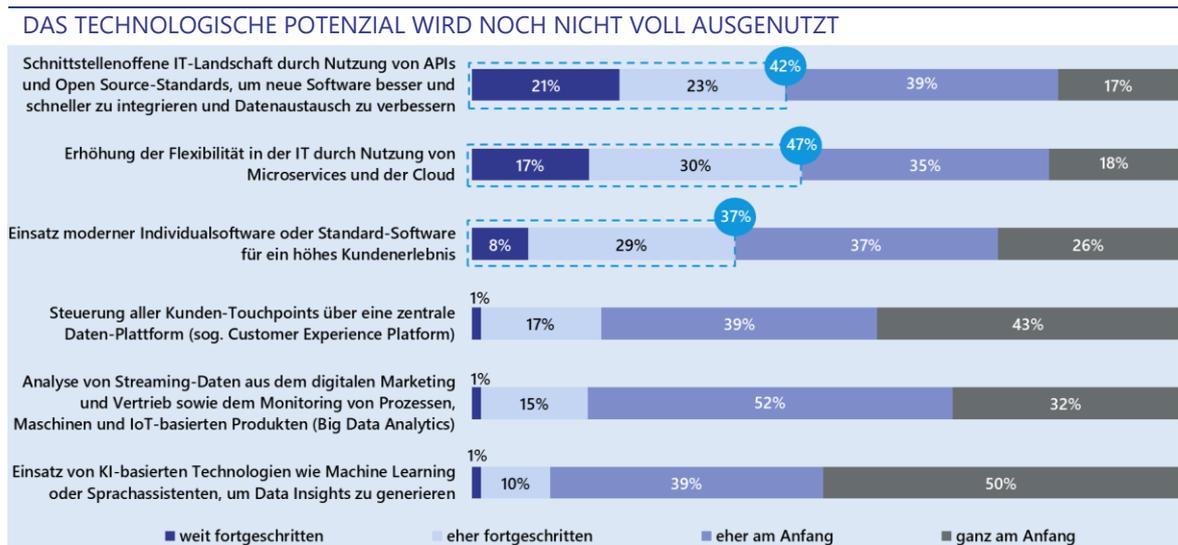


Abbildung 20: Frage: Wie sehen Sie Ihr Unternehmen bei den folgenden technologischen Themen aufgestellt? Skala von 1 = „ganz am Anfang“ bis 4 = „weit fortgeschritten“; n = 158

Herausforderungen bei der Digitalisierung

Der teilweise ernüchternde Status quo in vielen organisatorischen, kulturellen und technologischen Bereichen sowie die Tatsache, dass die meisten Unternehmen bisher keine Wettbewerbsvorteile aufbauen konnten, führt zu einigen Herausforderungen in den kommenden Jahren.

Der Druck auf viele Unternehmen, dass sich während – und wohl auch nach – der Corona-Pandemie digitale und plattformbasierte Geschäftsmodelle durchsetzen, wird in der Bewertung einiger Thesen zu künftigen Herausforderungen bestätigt: 76 Prozent der befragten Manager nehmen eine Instabilität und eine höhere Variabilität im Nachfrageverhalten als große Herausforderung für die Zukunft wahr, während 59 Prozent eine sinkende Kundenloyalität und Kundenbindung feststellen.

Aufgrund dieser Ergebnisse wird sehr gut deutlich, warum es immer wichtiger wird, mithilfe digitaler Technologien neue Mehrwertdienste zu entwickeln, mit denen

sich Kunden begeistern und neue Wettbewerbsvorteile entstehen lassen.

Aber auch die zunehmende Fragmentierung der Kunden-Touchpoints ist für viele befragte Unternehmen (49 %) ein wichtiges Thema, weil es immer wichtiger wird, Kunden über alle Kanäle (analog und digital) konsistent und individuell anzusprechen. Folglich bewerten ebenfalls 49 Prozent es als herausfordernd, dass sich die Anforderungen der Kunden an die Experience von digitalen Touchpoints verändern. Für 78 Prozent ist es daher eine weitere große Zukunftsaufgabe, neue, digitale Technologien zu adaptieren und damit die eigene Digitalisierung voranzutreiben.

Allerdings zeigen die Bewertungen der Thesen zu den Herausforderungen, dass der Mangel an qualifizierten Fachkräften wie IT-Experten, Data Scientists und Cloud-Experten für 78 Prozent ein weiteres großes Problem darstellt.

HERAUSFORDERUNGEN IM HINBLICK AUF DIE DIGITALE TRANSFORMATION

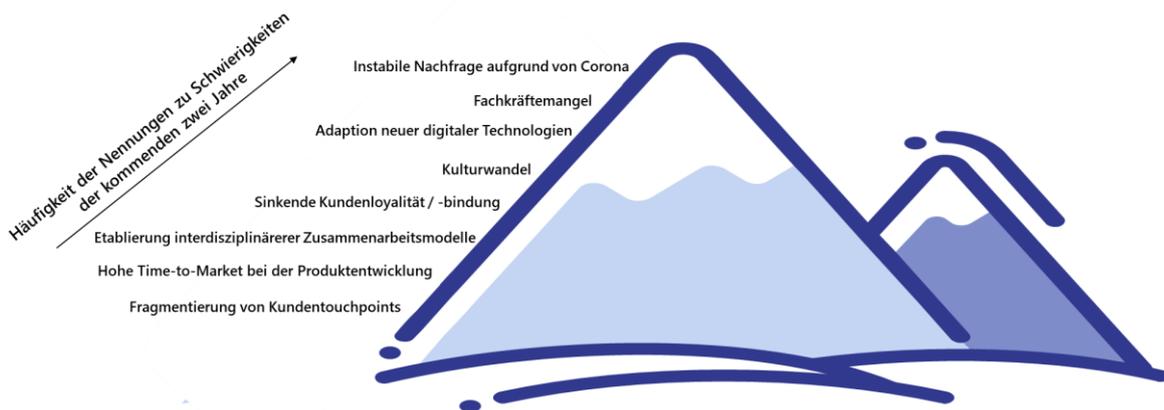


Abbildung 21: Frage: Wie bewerten Sie die folgenden Umfeldfaktoren in den kommenden zwei Jahren als Herausforderung für Ihr Unternehmen? Auflistung der Häufigsten Nennungen; n = 157



Ziele und Strategien bei der digitalen Transformation

Abgeleitet vom Wettbewerbsvergleich und den strategischen Herausforderungen in den nächsten Jahren ergeben sich für die befragten Unternehmen einige strategischen Zielsetzungen und Investitionsfelder.

Für eine deutliche Mehrheit der befragten Unternehmen (88 %) steht die evolutionäre Weiterentwicklung ihrer bisherigen Geschäftsmodelle im Fokus. Beispiele sind Predictive Maintenance Services und digitale Field Services als begleitende Dienstleistungen von Industrieprodukten oder digitale Sprachassistenten mit Self-Service-Funktionen.

Viele dieser Unternehmen (73 %) entscheiden sich jedoch auch für die Strategie, zusätzlich zur Optimierung und Weiterentwicklung der aktuellen Geschäftsmodelle künftig ganz neue digitale Geschäftsmodelle aufzubauen. Hinsichtlich der Customer Experience entlang der neuen entstehenden Customer Journeys wollen 83 Prozent der befragten Unternehmen ihre analogen und digitalen

Vertriebskanäle besser miteinander verzahnen und zu einem integrierten Gesamtsystem vernetzen.

Den vollständigen Ersatz des analogen Vertriebs durch einen digitalen kann sich aber nur eine Minderheit der Studienteilnehmer vorstellen. Versicherungen, Energie- sowie Telekommunikations- und Medienunternehmen können sich dies noch am ehesten vorstellen. Zudem kommt diese Option für einige Unternehmen nicht infrage, da ein rein digitales Geschäftsmodell, beispielsweise bei Industrieunternehmen, die Assets produzieren, gar nicht realisierbar ist.

In jedem Fall sehen fast alle Studienteilnehmer einen Handlungsbedarf im Vertrieb: Nur 8 Prozent sind mit ihren bisherigen Vertriebsmodellen zufrieden. Dies unterstreicht die Herausforderung in den kommenden Jahren, auf neue Kundenanforderungen fokussierter zu reagieren als in der Vergangenheit.

DIGITALE KANÄLE UND SERVICES SOLLEN ANALOGE KANÄLE ERGÄNZEN

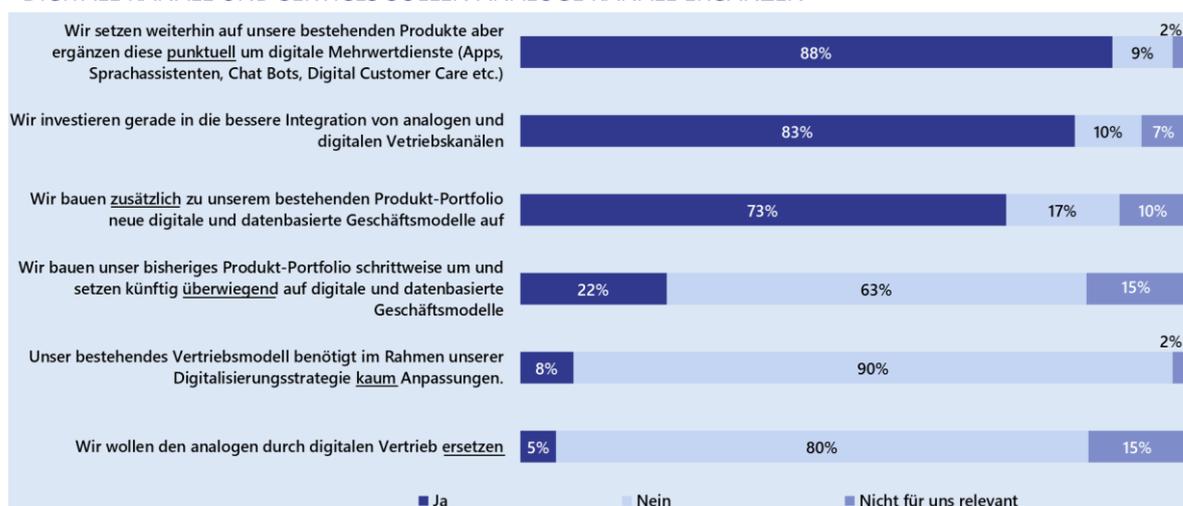


Abbildung 22: Frage: Welche der folgenden Strategien verfolgt Ihr Unternehmen bei der digitalen Transformation? Relative Häufigkeit; n = 160

INHALTE DER DIGITALISIERUNGSSTRATEGIEN

Aufbauend auf den strategischen Zielsetzungen hinsichtlich der künftigen Geschäftsmodelle ergeben sich die Inhalte der künftigen Digitalisierungsstrategien:

1. IT-UMBAU UND AUTOMATISIERUNG ALS BASIS FÜR EXPERIENCE

In 66 Prozent der befragten Unternehmen haben die geplanten Digitalisierungsstrategien einen Schwerpunkt auf dem IT-Umbau in Richtung einer flexiblen IT-Landschaft. Hierbei geht es unter anderem um die stärkere Nutzung von Cloud Computing und um das Aufbrechen starrer IT-Prozesse in Microservices.

Beispielsweise entwickeln immer mehr Unternehmen neue Softwareprodukte cloud native, also auf einer cloudbasierten Technologieplattform. Damit sollen vor allem die Integration neuer Softwarelösungen ins IT-Backend sowie die Kollaboration und Konnektivität mit anderen Unternehmen ebenso beschleunigt werden wie ein systemübergreifender, automatisierter Datenaustausch (Datenoperabilität), wie ihn digitale Geschäftsmodelle erfordern.

Durch Microservices und APIs lassen sich inhaltlich zusammenhängende Prozesse zu einem End-to-End-Prozess vernetzen und besser automatisieren. Auch Prozesse externer Unternehmen können mittels APIs vergleichsweise einfach an Microservices angebunden werden, was vor allem dann sinnvoll ist, wenn externe Lösungen Teil von Produkten und Plattformstrategien sind.

65 Prozent der befragten Unternehmen wollen künftig stärker in die Automatisierung der Prozesse investieren, um Kundenanfragen schneller und in höherer Qualität bearbeiten zu können. Seit einigen Jahren setzen sich vor allem Softwareanwendungen durch, die wiederkehrende, bisher manuell durchgeführte Routinen automatisiert erledigen. Diese werden als RPA-Tools (Robotic Process Automation) bezeichnet. Beispielsweise lassen sich mithilfe von RPA manuelle Buchungsprozesse automatisieren und Eingabefehler abstellen. Darüber hinaus kann RPA massiv die Produktivität steigern, da die Software

rund um die Uhr arbeitet und aufwendige, aber notwendige Routinetätigkeiten zu geringeren Kosten durchgeführt werden können. So wirken sich schnellere Prozessbearbeitungszeiten und eine höhere Prozessqualität deutlich auf die Kundenzufriedenheit aus – beispielsweise, wenn Schadensmeldungen schneller bearbeitet oder Zahlungsanforderungen schneller verbucht werden.

2. DIGITAL SALES UND DIGITAL EXPERIENCE

Die zunehmende Kundenzentrierung drückt sich im Aufbau digitaler Kunden-Touchpoints und in der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle aus. So wollen 78 Prozent der Unternehmen ihre Produkte und Services in Zukunft stärker als bisher über digitale Kanäle vermarkten. Das führt dazu, dass sich Unternehmen verstärkt im Wettbewerb mit Anbietern sieht, die bereits seit Jahren erfolgreiche digitale, plattformbasierte Geschäftsmodelle anbieten. Besonders im Handel oder bei Financial Services ist dies der Fall. Aber auch Produzenten, die historisch überwiegend über physische Absatzkanäle vermarktet haben, stehen in der digitalen Welt zunehmend vor neuen Anforderungen. Folglich ist es nun deutlich wichtiger geworden, sich mehr über die Qualität der digitalen Kanäle vom Wettbewerb zu differenzieren beziehungsweise verlorenes Terrain gutzumachen. Entsprechend planen 74 Prozent der befragten Unternehmen, mit ihren Digitalisierungsstrategien die Experience entlang ihrer digitalen Kanäle deutlich zu verbessern.

3. ORGANISATIONSUMBAU

Der Digitalisierungsdruck und die Anforderung, Strategien kundenzentrierter zu entwickeln, führen zu der Notwendigkeit, Digitalisierungsstrategien einerseits schneller umzusetzen und andererseits punktuell auf agile Aufbau- und Ablauforganisationen umzustellen. So steht für zwei Drittel der befragten Unternehmen (66 %) die Verkürzung der Time-to-Market-Zyklen im Fokus – beispielsweise durch die Umstellung auf Low Coding und DevOps bei der Softwareentwicklung. 69 Prozent der Unternehmen wollen sogar mit ihren Digitalisierungsstrategien agile Zusammenarbeitmodelle besser ermöglichen, um die Erfolgsquote digitaler Lösungen zu erhöhen.



4. DATENGETRIEBENE STRATEGIEN STEHEN NOCH NICHT ÜBERALL IM FOKUS

Bei der Nutzung künstlicher Intelligenz und beim Aufbau von Prozessen zur Analyse von Kunden- und Streaming-Daten sind zwar die meisten befragten Unternehmen bisher noch nicht sehr weit fortgeschritten (siehe Kapitel „Stand der agilen und digitalen Transformation“), dennoch legt die Mehrheit der Unternehmen auch zukünftig keinen großen Fokus auf die Sammlung und Analyse von Daten und daraus folgenden Erkenntnisgewinne. In dieses Feld wollen 21 Prozent der Unternehmen gar nicht investieren – das sind mehr als in jedem der anderen abgefragten Themenfelder. Immerhin 43 Prozent der Studienteilnehmer wollen sich aber zukünftig zu einem datengetriebenen Unternehmen umbauen.

Der Nutzen und Wert von Daten für Customer Centricity und Customer Experience scheint somit von der Mehrheit der befragten Unternehmen noch nicht endgültig gesehen zu werden und eine eher mittlere Priorität zu haben. Allerdings besteht hier großer Handlungsbedarf, denn durch die Digitalisierung entsteht in allen kundenzentrischen Prozessen eine Fülle von Daten – beispielsweise bei der

Überwachung von Maschinen und Anlagen, wo Daten im Rahmen von IoT-basierten Geschäftsmodellen über Edge Computing direkt am Ort ihrer Entstehung verarbeitet, analysiert und für weitere Aktionen (z. B. Ersatzteilbestellung) genutzt werden. Auch die Analyse von Informationen über die Nutzung von Produkten durch die Kunden oder deren Interessen hilft Unternehmen dabei, die Produkte zu verbessern, individualisierte Kampagnen durchzuführen oder einzelnen Kunden individuelle Coupons oder Rabatte zu gewähren. Daher ist es vor allem im digitalen Vertrieb wichtig, die Customer Experience und damit den Verkaufserfolg durch Customer Insights zu steigern – beispielsweise durch Produktempfehlungen oder durch Angebote, die der aktuellen Situation des Kunden entsprechen (z. B. Angebot einer temporären Unfallversicherung kurz vor dem Skiurlaub, Rabatte bei Rückkehr auf die Webseite). Daten sind für kundenzentrische Strategien folglich immer mehr ein entscheidender Schlüssel. Allerdings zeigen diverse Studien, dass viele Unternehmen immer noch große Probleme mit ihrer Stammdatenqualität haben, also beispielsweise einer eindeutigen Zuordnung von Produkten zu einem Kunden oder Ersatzteilen zu einer Maschine.



Abbildung 23: Welche der folgenden Themen stehen bei der Entwicklung und Umsetzung Ihrer Digitalisierungsstrategien in den kommenden 12 Monaten im Fokus? Skala von 1 = „gar nicht“ bis 4 = „sehr stark“; n = 156



Investitionsschwerpunkte im Rahmen der digitalen Transformation

BUDGET FÜR DIGITAL EXPERIENCE SERVICES SOLL 2021 STEIGEN

Die Vielzahl von Zielsetzungen im Rahmen der Digitalisierung führt zu einem Investitionsbedarf und neuen Projekten. Im Durchschnitt beträgt das Budget für Digital Experience Services 4,5 Prozent des Umsatzes der Anwenderunternehmen. Der Median, also die Hälfte aller gezählten Nennungen, liegt mit 3 Prozent etwas niedriger. Einige wenige Unternehmen weisen somit einen überdurchschnittlich hohen Wert auf, wodurch sich der höhere Durchschnittswert ergibt.

2021 planen die Unternehmen eine Erhöhung des Budgets für Digitalisierungsprojekte auf durchschnittlich 5,9 Prozent. Der Median liegt wiederum mit 4 Prozent etwas darunter.

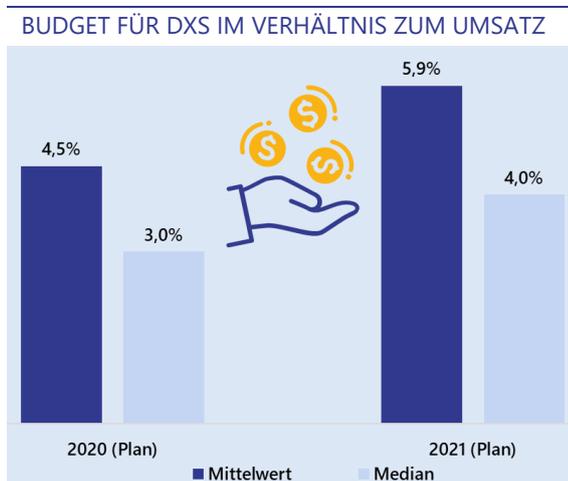


Abbildung 24: Frage: Können Sie ganz grob beziffern, wie viel Prozent Ihres Umsatzes für die Digitalisierungsthemen aus der vorherigen Frage etwa eingeplant werden? n = 122

Interessant dabei ist, dass Unternehmen, die ein überdurchschnittliches DXS-Budget haben, verhältnismäßig oft agile Vergütungsmodelle nutzen. Zudem gibt es einen Zusammenhang zwischen dem Budget und der Frage, ob

sich die Unternehmen durch rein digitale Wettbewerber bedroht fühlen. Demnach investieren Unternehmen besonders viel in ihre Digitalisierung, wenn sie sich von digitalen Wettbewerbern besonders stark bedroht fühlen.

SCHWERPUNKTTHEMEN DER INVESTITIONEN

Bereits im Kapitel „Tätigkeitsschwerpunkte der DXS-Anbieter“ wurde analysiert, bei welchen Themen Dienstleister eine hohe Nachfrage erwarten. Zum Abgleich der Ergebnisse wurde diese Frage auch den Anwenderunternehmen gestellt.

Die Steigerung der Effizienz und eine Kostenreduzierung mithilfe digitaler Technologien sind demnach Investitionsschwerpunkte. Gerade die Corona-Krise hat den Druck, Kosten zu sparen, nochmals erhöht. Durch Technologien und Lösungen wie Robotic Process Automation (RPA), künstliche Intelligenz (KI) oder Process Mining können genau diese Potenziale gehoben werden. 77 Prozent der Anwender wollen daher in den kommenden zwei Jahren eher starke oder sehr starke Investitionen in die Digital Efficiency tätigen. Dies deckt sich mit den Ergebnissen, die in der [Lünendonk®-Studie 2020 „Digital Efficiency“](#) ermittelt wurden.

Der digitale Arbeitsplatz ist aus Sicht von 77 Prozent der Befragten ein weiteres zentrales Investitionsfeld in den kommenden Jahren. Durch neue Softwarelösungen und einen Fokus auf User Experience und Kollaboration wird verteiltes und mobiles Arbeiten unterstützt. In diesem Zusammenhang geht es auch um ein Re-Design der Workflows, um virtuelle Zusammenarbeitsmodelle zu vereinfachen, aber auch um Prozessschritte wie das Anlegen eines Kunden im CRM oder das Aufsetzen einer Online-Kampagne für die Mitarbeiter sehr intuitiv zu gestalten, um durch User Experience und Simplicity die Produktivität und Effizienz zu steigern.



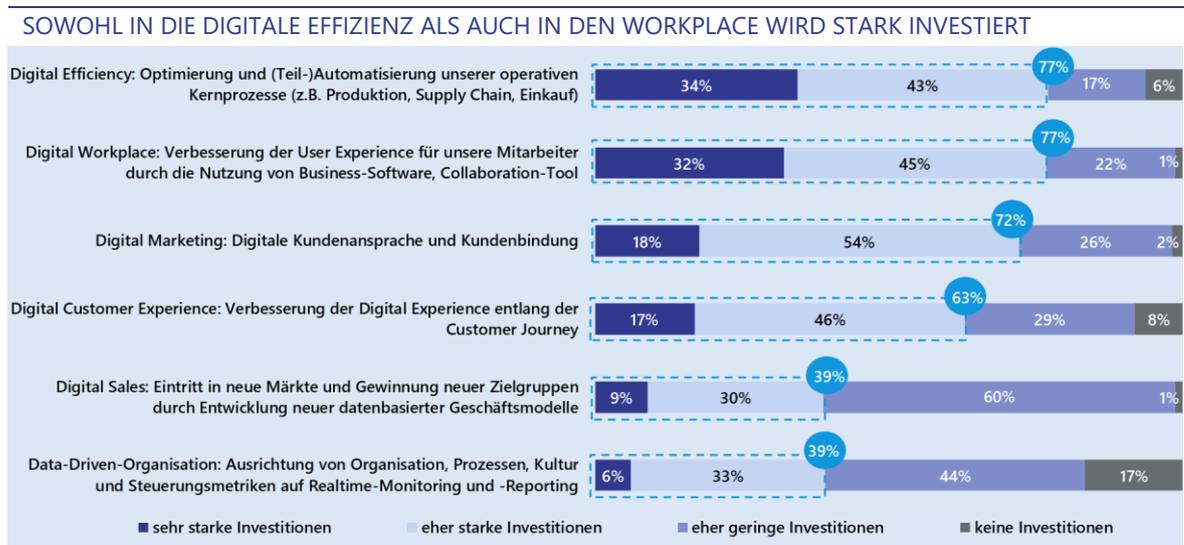


Abbildung 25: Frage: In welche der folgenden Bereiche der digitalen Transformation investiert Ihr Unternehmen in den kommenden zwei Jahren? Skala von 1 = „keine Investitionen“ bis 4 = „sehr starke Investitionen“; n = 151

Das dritte Investitionsfeld für fast drei Viertel der Studienteilnehmer (72 %) ist das Thema Digital Marketing, also die intensivere Kundeninteraktion über digitale Kanäle wie Social Media, Apps, Experience-Plattformen oder digitale Touchpoints in Stores.

In diesem Zusammenhang wollen 63 Prozent ihre Ausgaben zur Verbesserung der Digital Experience erhöhen. Beide Themen gehen in der Praxis nahtlos ineinander über. So ist eine digitale Kundenansprache – die immer wichtiger wird – ohne ein hochwertiges Kundenerlebnis nicht möglich beziehungsweise vorab zum Scheitern verurteilt. Um Kunden beispielsweise digital anzusprechen, bedarf es eines konsistenten und als einzigartig empfundenen Markenerlebnisses über alle Kundeninteraktionskanäle hinweg. Personalisierung spielt für Customer Experience beispielsweise eine besonders

große Rolle: So erwarten Kunden, dass sie an allen Interaktionspunkten als Individuum identifiziert werden – beispielsweise über eine zentrale Kunden-ID, die an alle CRM-Systeme angebunden ist und mit der sich ein Kunde an allen digitalen Touchpoints anmelden kann.

Der Aufbau neuer Geschäftsmodelle und der Eintritt in neue Märkte stehen in den meisten der befragten Unternehmen vorerst nicht im Fokus der Investitionen. Dies überrascht in Zeiten der Corona- und Konjunkturkrise auch nicht besonders, da in der Regel in Krisenzeiten der Fokus auf die Sicherung der bestehenden Geschäftsmodelle und des operativen Tagesgeschäfts gelegt wird. Dennoch planen 39 Prozent der befragten Unternehmen, in den kommenden zwei Jahren in neue Geschäftsmodelle zu investieren.

In der Studie wurde auch konkret nach den wichtigsten Investitionsfeldern im Marketing und Vertrieb gefragt.

Die Notwendigkeit, einen Kunden vor allem an den digitalen Touchpoints eindeutig zu identifizieren und mit individualisierten Angeboten anzusprechen, drückt sich in den geplanten Investitionen zum Aufbau einer Data-Analytics-Plattform aus. 46 Prozent der Studienteilnehmer werden in dieses Feld stark investieren.

Wenn Kunden ein konsistentes Markenerlebnis über die gesamte Customer Journey hinweg fordern, muss diese Anforderung auch in den jeweiligen Content-Management-Systemen (CMS) abgebildet werden, in denen die digital gewonnenen Kundeninformationen zusammenlaufen. 38 Prozent der befragten Unternehmen werden demnach speziell in die Einführung neuer CMS-Plattformen investieren, um kanalübergreifende Marketingstrategien und Kampagnen umsetzen zu können. In diesem Zusammenhang kommt dem Performance-Marketing eine zunehmende Bedeutung zu, um die Relevanz von Angeboten im Internet zu erhöhen und eine möglichst

hohe Reichweite und Zielkundentreffer bei Marketingkampagnen zu erreichen.

Bei den vertriebsnahen Themen liegt der Investitionsfokus der meisten befragten Unternehmen (41%) in der Personalisierung von Produkten und Services anhand von gesammelten Kundendaten. Auch die Ergänzung der bestehenden Geschäftsmodelle durch digitale Services steht im Fokus von 39 Prozent der befragten Unternehmen.

Das Thema Virtual Reality wird in Zukunft interessant zu beobachten sein. Da physische Messen und Roadshows voraussichtlich mittelfristig wegfallen, müssen sich gerade Produkthersteller neue Wege überlegen, ihre Produkte den Kunden zu präsentieren. Ebenso gewinnen interaktive Event-Plattformen massiv an Bedeutung, um virtuelle Messen und Events abzuhalten. Auch hier kommt es darauf an, ein konsistentes Markenerlebnis zu schaffen und die neuen Eventformate für die Kunden möglichst interessant zu gestalten. 36 Prozent der befragten Unternehmen planen bereits intensiv in moderne Kommunikationsformen zu investieren.



Abbildung 26: Themen, in deren Bereich hohe Investitionen in Marketing und Vertrieb erwartet werden



Fazit und Ausblick

Die befragten großen mittelständischen Kundenunternehmen und Konzerne sind sich in ihrer Einschätzung zu den großen Herausforderungen in den kommenden Jahren weitestgehend einig: Sowohl die Digitalisierung der Prozessketten im Allgemeinen als auch der Trend zu plattformbasierten Geschäftsmodellen im Speziellen haben sich durch die seit Anfang des Jahres 2020 bestehende Corona-Krise deutlich verstärkt.

Für 94 Prozent der Kundenunternehmen hat die Corona-Krise den Druck mehr oder weniger stark erhöht, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln und die digitale Transformation im Ganzen schneller und priorisierter voranzutreiben. Vor allem der Druck auf Unternehmen, künftig Teil der aufkommenden digitalen Plattformökonomie zu sein, hat sich im Laufe des Jahres 2020 deutlich verstärkt. In diesem Zusammenhang gewinnen digitale Absatzkanäle – beispielsweise über Mobile Apps, Social-Media- und E-Commerce-Plattformen – und digitale Marketingstrategien für mehr als zwei Drittel der Unternehmen an Bedeutung für die Entwicklung und Umsetzung neuer Unternehmensstrategien.

Die Corona-Krise rückt dabei eine ganze Reihe von Themen, die bereits in den letzten Jahren vorhanden, aber nicht hoch genug priorisiert waren, plötzlich auf die Agenda des Top-Managements und führt zu einer höheren Relevanz digitaler Technologien für den (künftigen) Unternehmenserfolg und die Überlebensfähigkeit in der digitalen Plattformökonomie: Beispielsweise wird der Umbau der IT-Landschaften hin zu flexiblen und schnittstellenoffenen IT-Systemen von 67 Prozent der Unternehmen in den kommenden Jahren höher priorisiert. In diesem Zusammenhang steht die Verlagerung von IT-Anwendungen in die Cloud sehr stark im Fokus, aber auch das Aufbrechen von Prozess-Silos und die Einführung flexibler Microservices oder die Nutzung von Public-Cloud-Plattformen als Basistechnologie für die Entwicklung von Cloud-native-Softwareprodukten. Tatsächlich

ist es für 67 Prozent der Studienteilnehmer ein wichtiges Ziel, mit neuen Methoden der Innovations- und Softwareentwicklung einerseits mehr Kundenzentrierung zu erlangen und andererseits die Time-to-Market-Zyklen deutlich zu verkürzen. In beiden Themen haben Anbieter digitaler Plattformen beziehungsweise solche mit komplett digitalen Geschäftsmodellen bereits in den letzten Jahren deutliche Wettbewerbsvorteile aufbauen können. Jedes fünfte Unternehmen sieht sich sogar durch Anbieter mit komplett digitalen Geschäftsmodellen in seiner Überlebensfähigkeit bedroht.

Eine weitere große Herausforderung für die kommenden Jahre sehen die Studienteilnehmer in der immer weiteren Fragmentierung der Kunden-Touchpoints. Zu den klassischen analogen Interaktionspunkten kommen immer mehr digitale Kanäle hinzu, die es nun miteinander zu einem Gesamtsystem verknüpfen gilt, um einerseits einen Gesamtblick auf eine Kundenbeziehung zu haben und den Kunden an jeder Stelle seiner Customer Journey zu begleiten und andererseits in der Markenkommunikation ein konsistentes Bild und eine einheitlich hohe Customer Experience zu schaffen, mit der sich eine Abgrenzung vom Wettbewerb erzielen lässt. Tatsächlich finden sich viele Unternehmen in der „Commodity-Falle“ wieder, weil zahlreiche klassische Produkte und Services immer mehr austauschbar sind. Beispielsweise unterscheiden sich Bank- und Versicherungsprodukte kaum noch untereinander, ebenso wie viele Mode- oder Haushaltsprodukte oder Maschinen und Anlagen. Daher wollen sich nun 88 Prozent der untersuchten Unternehmen intensiver damit beschäftigen, um ihre Kernprodukte herum neue, digitale Mehrwertdienste zu entwickeln und somit das Wertversprechen der Produkte und die Kundenbindung zu steigern. Neben der Entwicklung solcher digitaler Lösungen spielen Daten dabei eine besonders große Rolle. Der Trend geht immer mehr zur Individualisierung und Personalisierung von Produkten und Services, aber vor allem in der Kundenansprache. Allerdings ist nur ein



Viertel der befragten Unternehmen bereits in der Lage, über miteinander verknüpfte Datenbanken und IT-Anwendungen einen 360-Grad-Blick auf eine Kundenbeziehung zu werfen – bei den übrigen Unternehmen fehlt es noch an einer solchen Vernetzung. So bleibt es auch für 43 Prozent der Studienteilnehmer für die Zukunft eine große Herausforderung, sich zu datenzentrierten Unternehmen zu entwickeln, bei denen beispielsweise kundenrelevante Daten an allen Interaktionspunkten der Customer Journey gesammelt und analysiert werden, um Kunden individueller und persönlicher anzusprechen. Auffällig in der Studie ist, dass fast 80 Prozent der Studienteilnehmer bei der Steuerung aller Kunden-Touchpoints über eine zentrale Datenplattform noch ganz am Anfang stehen, ebenso wie bei der Analyse von Streaming-Daten, die aus Geschäftsmodellen auf Onlinebasis (Log-Daten, Tracking-Daten etc.) gewonnen werden.

Die größten Investitionsblöcke in Marketing und Vertrieb liegen aufgrund der tiefgreifenden Veränderungen der klassischen Geschäftsmodelle und der damit verbundenen vielschichtigen Herausforderungen auf wenigen ausgewählten Themen: 41 Prozent der Unternehmen planen, ihre Vertriebsstrategien stärker auf die personalisierte Kundenansprache auszurichten. Daneben soll rund um die Kernprodukte in den Ausbau neuer, digitaler Services investiert werden. Passend zu den Investitionsschwerpunkten im Vertrieb wollen 47 Prozent der befragten Unternehmen konsequenterweise in den Aufbau von Data-Analytics-Plattformen investieren, um eine homogene Datenbasis für die Kundenansprache und -kommunikation zu haben. Hinsichtlich der Verbesserung der Customer Experience planen 38 Prozent, in neue Content-Management-Systeme zu investieren, um die kanalübergreifende Kundeninteraktion durch konsistente Ansprache und konsistenten Content zu verbessern.

Allein, aus eigener Kraft können die Studienteilnehmer diese Vielzahl von Themen nicht bewältigen. So arbeiten 78 Prozent der befragten Unternehmen sehr intensiv mit Dienstleistern zusammen, wenn es um die Entwicklung und Umsetzung von Digitalisierungsstrategien geht. 73 Prozent gehen in bestimmten Fällen langfristige

Partnerschaften mit Dienstleistern ein und 49 Prozent bevorzugen Gesamtdienstleister, die alle Phasen eines Projekts verantworten. Letzteres ist selbstverständlich nicht für alle Projekte und Themen möglich, sondern eher bei Themenstellungen, bei denen den Kundenunternehmen ausreichend Erfahrungen und Know-how fehlen.

Infolge der höheren Bedeutung digitaler Technologien für den Erfolg von Unternehmensstrategien legen fast alle befragten Unternehmen (92 %) bei der Auswahl ihrer Dienstleistungspartner großen Wert auf IT-Kompetenzen. Daneben sind Know-how in kundenzentrischen Methoden, Design- und Kreativitätsexpertise sowie ein tiefes Verständnis der jeweiligen Fachthemen und Problemstellungen für mehr als 60 Prozent der Unternehmen wichtige Anforderungen, die sie an Dienstleister stellen. Für 74 Prozent der Studienteilnehmer ist es sogar im Auswahlprozess wichtig, dass ein Dienstleister all diese Kompetenzen in seinem Portfolio vereint und somit in der Lage ist, ein Projekt ganzheitlich zu steuern und das Ergebnis als Generalunternehmer zu verantworten. Gerade wenn es um die Entwicklung digitaler Plattformen wie Onlineshops, Websites oder Apps geht, wünscht sich knapp jeder zweite befragte Manager einen Gesamtdienstleister, der das Projekt mit Services aus einer Hand verantwortet.

Full-Service-Dienstleister, die mit ihrem Leistungsangebot die Bandbreite der von den Kunden für ihre digitale Transformation benötigten Services abdecken, werden von Lünendonk als „Anbieter von Digital Experience Services“ (kurz: DXS-Provider) bezeichnet. Bezogen auf den deutschen Markt hat Lünendonk etwa 25 Dienstleister, die Leistungen in den Feldern „Digital Consulting“, „Digital Agency Services“ und „Digital Technology Services“ anbieten, evaluiert. Die 20 führenden DXS-Provider sind in der entsprechenden Lünendonk®-Liste transparent dargestellt. In Anbetracht der zunehmenden Bedeutung digitaler Technologien für die Customer Experience und die Vermarktung von Produkten werden interdisziplinäre Ansätze bei der Projektumsetzung weiter an Bedeutung gewinnen.

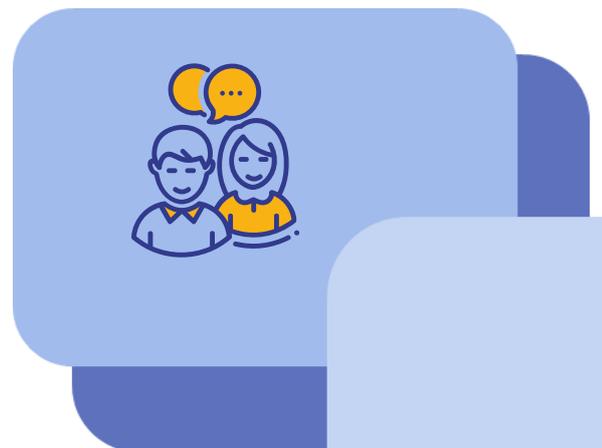


Lünendonk im Gespräch mit Valtech

VALTECH

Mit Innovationen zur Business Transformation

UWE TÜBEN UND GUNNAR ZINKHAHN RHOBODES



Mit Innovationen zur Business Transformation



Uwe Tüben
Geschäftsführer
Valtech



Gunnar Zinkhahn Rhobodes
Geschäftsführer
FarmFacts

Valtech konzentriert sich als globale digitale Agentur auf die Transformation von Unternehmen. Uwe Tüben, Geschäftsführer von Valtech, und Gunnar Zinkhahn Rhobodes, Geschäftsführer von FarmFacts, einem Anbieter innovativer Farming Lösungen, berichten im Gespräch mit Lünendonk, wie eine digitale Plattform inmitten der Corona-Pandemie aufgebaut wurde.

LÜNENDONK: Unsere Studie zeigt, dass seit Ausbruch der Covid-19-Pandemie der Digitalisierungsdruck deutlich stärker sichtbar geworden ist und viele Unternehmen sich nun gezwungen sehen zu reagieren. Vor allem die Teilnahme an der digitalen Plattformökonomie wird als große Aufgabe genannt. Herr Zinkhahn Rhobodes, wie blicken Sie als Anbieter digitaler Landwirtschaftslösungen auf die Digitalisierung und die Covid-19-Krise?

GUNNAR ZINKHAHN RHOODES: Die Landwirtschaftsbranche ist eine hochmoderne und zukunftsorientierte Branche – die Digitalisierung aller Prozesse an Höfen ist schon weit fortgeschritten, nicht nur wegen einer optimalen Ressourcenplanung, sondern auch wegen der geforderten Dokumentation seitens des Staates oder

der Verbraucher. Viele Vorurteile der Gesellschaft gegenüber der Landwirtschaft kann man schnell aushebeln.

Covid-19 hat sich vor allem auf den persönlichen Kontakt mit unseren Kunden ausgewirkt, denn Termine vor Ort oder Messeteilnahmen fielen aus. Da mussten wir natürlich umdenken und die Landwirte „digital besuchen“.

LÜNENDONK: Herr Tüben, als führende Digitalberatung haben Sie einen etwas breiteren, differenzierteren Blick auf den Markt. Was verändert sich gerade?

UWE TÜBEN: Der moderne Nutzer hat das Internet und digitale Dienste im Allgemeinen längst als allgegenwärtigen Teil seiner täglichen Realität angenommen. Das war nie deutlicher zu erkennen als jetzt. Wahlpapiere für die Briefwahl können online angefordert werden, kontaktloser Onlinehandel boomt und Menschen registrieren sich mit ihren Smartphones in Restaurants und Bars, um Infektionsketten nachvollziehen zu können. Unternehmen, die schon lange kurz davor standen, den entscheidenden Schritt in Richtung digitale Transformation zu gehen, das aber bislang aus den unterschiedlichsten Gründen nicht getan haben, merken nun: Die Zeit ist endgültig reif.

Sie gesellen sich zu den First Movers, die schon lange daran arbeiten, konsistente Nutzererfahrungen über verschiedenste Kanäle auf höchstem Niveau und flexibel anpassbar anzubieten – und die dadurch jetzt natürlich im Vorteil sind.

LÜNENDONK: Die Landwirtschaftsbranche gilt, zumindest in der Wahrnehmung von außen, als eher



konservativ. Wie blicken Ihre Kunden, die Landwirte, eigentlich auf Innovationen und digitale Technologien?

GUNNAR ZINKHAHN RHOBODES: Konservativ – ja, weil es früher wie auch heute primär um Lebensmittelherzeugung geht. Innovativ? Definitiv. Innovationen und neue, digitale Lösungen sind in Anbetracht der Tatsache, dass immer weniger Betriebe immer mehr Menschen versorgen müssen, zukunftsweisend. Wir, die FarmFacts, haben es uns mit unseren NEXT-Farming-Produkten zur Aufgabe gemacht, der Landwirtschaft eine Zukunft zu geben. Wir feiern in diesem Jahr unser 35-jähriges Bestehen und sind von Anfang an bei der Digitalisierung aller landwirtschaftlichen Themen, Herausforderungen und Prozesse dabei. Seit diesem Sommer revolutionieren wir mit dem NEXT Marktplatz den digitalen Agrarhandel.

Der NEXT Marktplatz ist ein völlig neuartiger Ansatz im Agrarhandel: Erstmals hat ein Unternehmen einen Marktplatz als Onlinehandelsplattform direkt in ein Farm-Management-System integriert, nämlich die Software, mit der Landwirte täglich arbeiten, um ihren Betrieb zu steuern. Wir verbinden somit das betriebliche und agronomische Management mit der Beschaffung von Betriebsmitteln wie Saatgut, Dünger oder Pflanzenschutz und erzeugen so bisher nicht da gewesene Prozesseffizienz und Einfachheit des Betriebsmittelhandels für Landwirte und Händler. Diese können auf dem Marktplatz so interagieren, wie es heute auch schon offline der Fall ist, aber eben einfacher, schneller und integrierter. Insellösungen helfen weder den Kunden noch den Händlern, wir denken in einer 360°-Lösung.

LÜNENDONK: Inwieweit hat Covid-19 Ihre Planungen für das eben angesprochene Transformationsprojekt verändert? Sie sind ja vor Covid-19 mit dem Projekt gestartet.

GUNNAR ZINKHAHN RHOBODES: Das Projekt NEXT Marktplatz geht natürlich noch viel weiter zurück. Konkret mit der Umsetzung und Entwicklung haben wir Anfang des Jahres begonnen. Die gemeinsamen Workshops

zu unterschiedlichen Schwerpunkten, in denen Rahmen und Grundsätze definiert wurden, konnten vor den Einschränkungen im Zuge der Pandemiebekämpfung stattfinden. Als die Kontaktbeschränkungen in Kraft traten und bei uns alle Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz nach Hause verlegt hatten, mussten wir die Zusammenarbeit neu strukturieren. Dank der umfangreichen digitalen Möglichkeiten und sicher nicht zuletzt auch weil das Team sich schon persönlich kannte, konnten wir ohne Verlust an Geschwindigkeit oder Qualität das Projekt weiter vorantreiben und pünktlich live gehen.

LÜNENDONK: Herr Tüben, als externer Dienstleistungspartner haben Sie FarmFacts bereits in einer sehr frühen Phase dieses Transformationsprojekts begleitet. Was waren für Sie die größten Herausforderungen bei der virtuellen Zusammenarbeit?

UWE TÜBEN: Als Experten für digitale Transformation wissen wir natürlich um die Vorteile und Möglichkeiten von digitalen Teams und Remote Work. Obwohl unsere Teams ihre Büros immer als den zentralen Arbeitsort angesehen haben, waren wir in Sachen New Work und Homeoffice schon immer fortschrittlich aufgestellt. Das bedeutet aber auch, dass wir wissen, dass virtuelle Teams am besten funktionieren, wenn sie komplementär zu klassischen Besprechungen in Büros und spontanen Absprachen in „echten“ Meetingräumen eingesetzt werden.

Genau das war in diesem Projekt Corona-bedingt nahezu unmöglich. Anfang März bis Ende Juli war genau die Hochphase von Kontaktsperren und Sicherheitsbeschränkungen. So wurde aus der Möglichkeit, mit virtuellen Tools und Methoden zu arbeiten, eine Notwendigkeit, um die Arbeit überhaupt zu ermöglichen.

Herausfordernd war dabei, crossfunktionale Teams, die sich nebenbei auch in neue Technologien einarbeiten mussten, effizient zu steuern. Dabei ging es um Konzeption, UX- und Visual Design und Entwicklung. Möglich war das nur durch eine absolut agile Arbeitsweise aller Beteiligten, egal ob Product Owner, Designer oder Programmierer – und auf beiden Seiten.

LÜNENDONK: Frage an Sie beide: Was haben Sie aus dem Projekt an Erfahrungen für die Zukunft mitgenommen?

GUNNAR ZINKHAHN RHOBODES: In einem Schlüsselprojekt mit einem solchen Umfang macht man natürlich jeden Tag Erfahrungen, die dank der agilen Entwicklungs- und Umsetzungsmethoden auch immer direkt wieder in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess einfließen. Bezogen auf das Arbeiten unter erschwerten Corona-Bedingungen haben wir die sehr positive Erfahrung gemacht, dass mit einem motivierten Team und digitalen Tools sehr viel möglich ist. Dennoch darf der persönliche Kontakt nicht unterschätzt werden, den wir zu Beginn des Projekts und durch das Kennenlernen aller Beteiligten vor den Kontaktbeschränkungen haben konnten.

UWE TÜBEN: Um eine hohe Flexibilität der Projektteams zu ermöglichen, aber auch zu fördern, ist eine offene, transparente Zusammenarbeit auf Augenhöhe zwischen Dienstleister und Kunde unabdingbar. Nur mit selbstbestimmten, interdisziplinären Teams lassen sich komplexe Projekte wie dieses in Rekordzeit vom Reißbrett zum Go-live bringen. Das war schon immer so, ist aber derzeit aus bekannten Gründen noch verstärkt. Genau das hat hier hervorragend funktioniert. Das bestärkt uns in unserem Streben danach, auch zukünftige Projekte nach diesem Vorbild anzugehen.

LÜNENDONK: Die Studie zeigt, dass viele Unternehmen vor großen Aufgaben stehen, unter anderem weil die Digitalisierung in den letzten Jahren etwas zu langsam vorangetrieben wurde und nun der Druck hoch ist. Welche Rolle spielen Interdisziplinarität und End to End für

Kunden und Dienstleister, um die Geschwindigkeit und die Qualität der Transformation zu erhöhen?

UWE TÜBEN: Digitale Transformation kann schmerzhaft sein. Denn sie bedeutet Veränderung auf allen Ebenen. Für Unternehmen, die bislang versucht haben, das Thema zu ignorieren, gilt dies umso mehr, denn sie haben deutlich mehr aufzuholen als diejenigen, die vorgearbeitet haben. Beispiele wie das von FarmFacts und Valtech beweisen: Auch unter schwierigen Bedingungen können ambitionierte, innovative Projekte gelingen – wenn alle Beteiligten mit Herz und Verstand engagiert bei der Sache sind.

GUNNAR ZINKHAHN RHOBODES: Bei FarmFacts haben wir eine Struktur mit diversen Standorten und vielen Kollegen – nicht nur im Vertrieb –, die über unser komplettes Verkaufsgebiet verteilt ihren Dienstsitz haben. Dadurch haben wir immer schon sehr dezentral gearbeitet und die Möglichkeiten, die die Digitalisierung in den letzten Jahren für das interdisziplinäre Arbeiten von Teams, die nicht an einem Standort sitzen, eröffnet hat, immer früh für uns adaptiert. Den Faktor Mensch darf man dabei natürlich nicht vergessen.

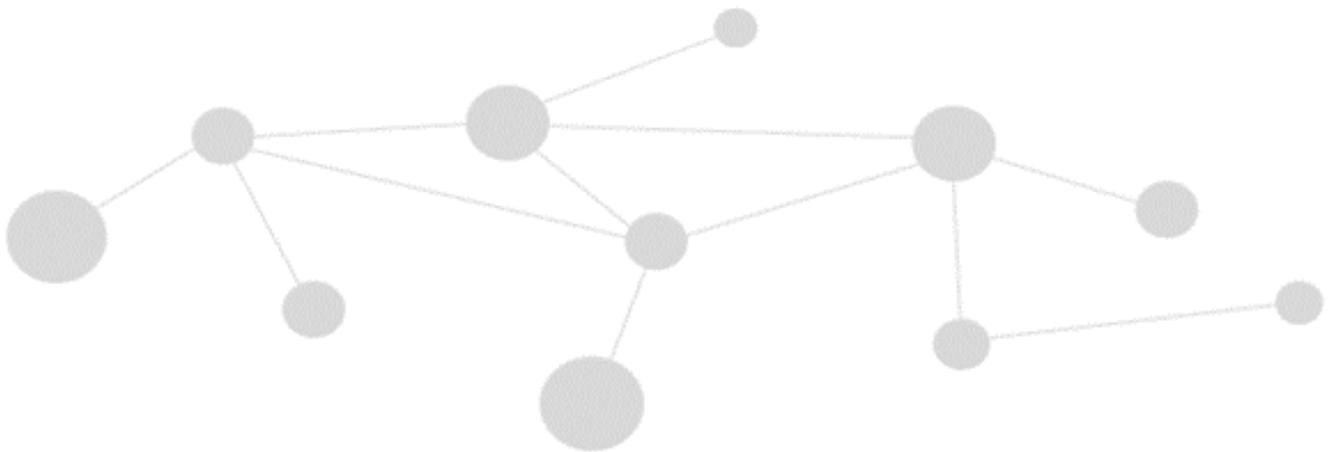
Die beste Videokonferenz ersetzt nicht ein persönliches Kennenlernen, und das beste digitale Tool ist nichts wert, wenn es nicht genutzt wird. Eine Infrastruktur und Werkzeuge, die ein sehr flexibles und auch über Distanz gemeinsames Arbeiten ermöglichen und durch die Mitarbeiter und Kunden einen realen Vorteil erfahren, sind absolut unerlässlich und finden unserer Erfahrung nach schnell Akzeptanz und intensive Nutzung.



Unternehmensprofile

VALTECH

LÜNENDONK & HOSSFELDER



Valtech

Valtech ist eine globale digitale Agentur, die sich auf die Transformation von Unternehmen konzentriert. Wir versetzen unsere Kunden in die Lage, die Trends von morgen zu antizipieren und über digitale und physische Berührungspunkte direkter mit ihren Nutzern in Kontakt zu treten und gleichzeitig die Time to Market und den ROI zu optimieren.

Wir liefern Innovation mit einem Zweck. Während unsere Fachkompetenz in den Bereichen Experience Design, Technologie und Marketing liegt, ist unsere Leidenschaft die Bewältigung transformationsbedingter geschäftlicher Herausforderungen für unsere Kunden. Herausforderungen, bei denen wir die Customer Journey neu erfinden und neue, vernetzte Erfahrungen schaffen. Herausforderungen, bei denen wir die Daten in dieser neuen Ära nutzbar machen und unseren Kunden helfen, ihre Arbeitsweise zu verändern und geschäftskritische digitale Plattformen für Multichannel-Commerce und -Marketing zu optimieren.

Von der Discovery bis zur Optimierung vertrauen Kunden darauf, dass Valtech Komplexität beseitigt und innovative, reibungslose Lösungen liefert, die die Erfahrungslücke zwischen Kundenerwartung und Realität schließen.

Wir sind ein Netzwerk von mehr als 3.000 Machern, Denkern, Vermarktern, Kreativen und Entwicklern auf 5 Kontinenten mit 45 Niederlassungen in 16 Ländern (USA, Großbritannien, Kanada, Frankreich, Deutschland, Niederlande, Schweden, Schweiz, Dänemark, Brasilien, China, Indien, Australien, Singapur, Argentinien und Ukraine).

KONTAKT

Valtech GmbH
Thorsten Desch
Director Business Development
Toulouser Allee 23a, 40211 Düsseldorf
E-Mail: thorsten.desch@valtech.com
Internet: www.valtech.de



Lünendonk & Hossenfelder

Lünendonk & Hossenfelder mit Sitz in Mindelheim (Bayern) analysiert seit dem Jahr 1983 die europäischen Business-to-Business-Dienstleistungsmärkte (B2B). Im Fokus der Marktforscher stehen die Branchen Management- und IT-Beratung, Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung, Facility Management und Instandhaltung sowie Personaldienstleistung (Zeitarbeit, Staffing).

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

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

KONTAKT

Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Mario Zillmann

Partner

Maximilianstraße 40, 87719 Mindelheim

Telefon: +49 (0) 8261 73140 – 0

Telefax: +49 (0) 8261 73140 – 66

E-Mail: zillmann@lunenendonk.de

Internet: www.lunenendonk.de



IMPRESSUM

Herausgeber:

Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Maximilianstraße 40

87719 Mindelheim

Telefon: +49 (0) 8261 73140 – 0

Telefax: +49 (0) 8261 73140 – 66

E-Mail: info@lunenendok.de

Internet: www.lunenendok.de

Bilderquellen:

Titelseite: © Adobe Stock/Tiero

Autoren:

Mario Zillmann, Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Tobias Ganowski, Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Copyright © 2020 Lünendonk & Hossenfelder GmbH, Mindelheim

Alle Rechte vorbehalten

ÜBER LÜNENDONK

Lünendonk & Hossenfelder mit Sitz in Mindelheim (Bayern) analysiert seit dem Jahr 1983 die europäischen Business-to-Business-Dienstleistungsmärkte (B2B). Im Fokus der Marktforscher stehen die Branchen Management- und IT-Beratung, Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung, Facility Management und Instandhaltung sowie Personaldienstleistung (Zeitarbeit, Staffing). Zum Portfolio zählen Studien, Publikationen, Benchmarks und Beratung über Trends, Pricing, Positionierung oder Vergabeverfahren. Der große Datenbestand ermöglicht es Lünendonk, Erkenntnisse für Handlungsempfehlungen abzuleiten. Seit Jahrzehnten gibt das Marktforschungs- und Beratungsunternehmen die als Marktbarometer geltenden Lünendonk®-Listen und -Studien heraus. Langjährige Erfahrung, fundiertes Know-how, ein exzellentes Netzwerk und nicht zuletzt Leidenschaft für Marktforschung und Menschen machen das Unternehmen und seine Consultants zu gefragten Experten für Dienstleister, deren Kunden sowie Journalisten. Jährlich zeichnet Lünendonk zusammen mit einer Medienjury verdiente Unternehmen und Unternehmer mit den Lünendonk®-Service-Awards aus.

Wirtschaftsprüfung /
Steuerberatung

Managementberatung

Technologie-Beratung/
Engineering Services

Informations- und
Kommunikations-Technik

Facility Management/
Industrieservice

Zeitarbeit/
Personaldienstleistungen

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



MARKTFORSCHUNG UND MARKTBERATUNG AUS EINER HAND