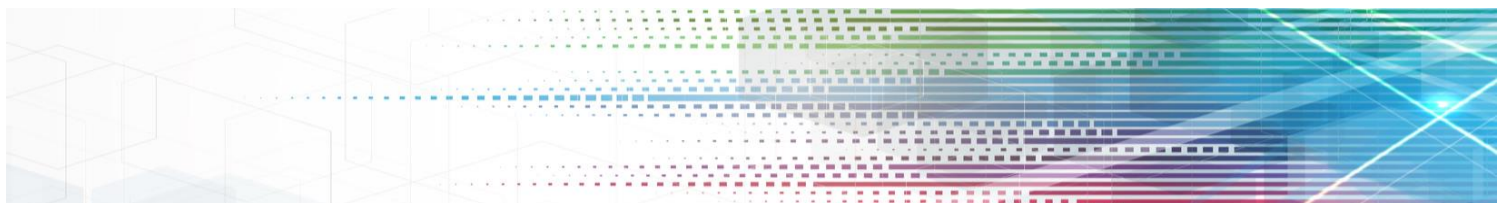


Lünendonk<sup>®</sup>-Marktsegmentstudie 2019

# Der Markt für Customer Experience Services in Deutschland

Wettbewerbsvorteile durch  
Customer Experience und Customer Centricity



Eine Studie der Lünendonk & Hossenfelder GmbH  
exklusive Version für

**valtech.**

# Inhaltsverzeichnis

VORWORT .....	3
DIE WICHTIGSTEN ERGEBNISSE AUF EINEN BLICK .....	5
DAS 3. DRITTEL DER DIGITALEN TRANSFORMATION LÄUFT – NICHT DEN ANSCHLUSS VERLIEREN!.....	6
WICHTIGE BAUSTEINE FÜR KUNDENZENTRISCHE STRATEGIEN #1 – TECHNOLOGIEN .....	11
WICHTIGE BAUSTEINE FÜR KUNDENZENTRISCHE STRATEGIEN #2 – ORGANISATION & KULTUR .....	14
STATUS QUO BEI DER DIGITALISIERUNG DER KUNDENSCHNITTSTELLEN UND ENTWICKLUNG NEUER GESCHÄFTSMODELLE .....	18
INVESTITIONEN IN KUNDENZENTRIERUNG .....	22
ZUSAMMENARBEIT MIT BERATUNGS- UND UMSETZUNGSDIENSTLEISTERN.....	24
ANFORDERUNGEN AN ANBIETER VON CUSTOMER EXPERIENCE SERVICES .....	25
DER MARKT FÜR INTEGRIERTE CUSTOMER EXPERIENCE SERVICES .....	26
DAS MARKTVOLUMEN FÜR INTEGRIERTE CUSTOMER EXPERIENCE SERVICES IN DEUTSCHLAND .....	31
MARKTENTWICKLUNG UND PROGNOSEN .....	32
METHODIK .....	33
FAZIT UND AUSBLICK .....	34
INTERVIEW MIT HERRN UWE TÜBEN (VALTECH).....	36
Agiler, schneller und mehr Fokus auf die lernende Organisation .....	36
UNTERNEHMENSPROFILE .....	38
Valtech.....	39
Lünendonk & Hossenfelder GmbH.....	40



## Vorwort



Mario Zillmann  
Partner  
Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Liebe Leserin, lieber Leser,

den Kunden bei der digitalen Transformation in den Mittelpunkt zu rücken, ist spätestens im digitalen Zeitalter allgemeiner Konsens – sogar in Unternehmen der sogenannten Old Economy. Aber wie genau dieses In-den-Mittelpunkt-Rücken aussehen soll, damit es keine Floskel bleibt, da unterscheiden sich die Strategien und angestrebten Maßnahmen der Unternehmen doch sehr deutlich.

Klar ist, dass in vielen Branchen neue Anbieter mit innovativen und datenbasierten Produkten und Services die Kundenschnittstelle besetzt und die Anforderungen der Kunden an ein Einkaufs- und Nutzungserlebnis neu definiert haben. Wir sprechen hier von Disruption klassischer Wertschöpfungsketten, die durch die Plattform-Ökonomie aufgebrochen und nachhaltig verändert wurden. Solche erfolgreichen Geschäftsmodelle basieren auf Operating Models, die sehr stark auf Cloud Computing, Automatisierung und Künstlicher Intelligenz aufgebaut sind und sich entsprechend beliebig skalieren lassen.

Beispiele sind in der Hotel- und Tourismusbranche (booking.com, AirBnB) zu finden, in der Kino- und TV-Branche (Netflix, DAZN, Amazon Prime), im Handel (Amazon, Alibaba, Westwing, Zalando) oder der Finanzdienstleistungsbranche (Wirecard, N26).

Und die Old Economy? Nachdem der Digitalisierungstrend in deutschen und europäischen Unternehmen

lange verschlafen wurde, bekommen die Unternehmen den Druck nun zu spüren. Viele ihrer Kunden sind wechselwilliger geworden aufgrund der vielen neuen Alternativen von Start-ups und Tech-Konzernen.

Digitale Services werden im digitalen Zeitalter immer wichtiger, um sich am Markt zu differenzieren, aber auch, um die Überlebensfähigkeit abzusichern. So steht beispielsweise die deutsche Industrie vor der großen Aufgabe, rund um ihre Kernprodukte neue, datenbasierte Services zu entwickeln, Sensorendaten zu monetarisieren und sich in der globalen IoT-Plattform-Ökonomie zu positionieren. Andere Branchen wie Logistik, Handel oder die Finanzwirtschaft haben ähnliche Herausforderungen zu bewältigen. Um im Zeitalter der datenbasierten Plattformen zu bestehen, müssen digitale Kanäle und Schnittstellen zum Kunden aufgebaut werden, die vom Kunden als hochwertig wahrgenommen werden.

Eine intuitive, einfache und medienbruchfreie Customer Experience ist Voraussetzung für eine erfolgreiche Skalierung neuer digitaler Geschäftsmodelle. Durch eine einzigartige Customer Experience sind Kunden bereit, ihre Daten mit einem Anbieter zu teilen. Wer über ausreichend Daten verfügt, kann sie monetarisieren und eine führende Position in der Plattform-Ökonomie aufbauen.

Daher investieren Unternehmen immer stärker in die Modernisierung und Automatisierung ihrer Prozesse, neuer digitaler Kundenschnittstellen und in digitale Services. Aus eigener Kraft können sie den digitalen Umbau nicht bewältigen. Die Zusammenarbeit mit strategischen Dienstleistungspartnern hat im Zuge der Digitalisierung an Bedeutung gewonnen. Kürzere Technologiezyklen erhöhen den Druck, Produkte und Services schneller zur Marktreife zu bringen und zu skalieren. Dabei haben sich die Anforderungen der Unternehmen an ihre Dienstleister in den letzten Jahren stark verändert und immer mehr Unternehmen haben ihre neuen



Herausforderungen in neue Anforderungen an die Zusammenarbeit mit Beratungs- und IT-Dienstleistern sowie Digital- und Internetagenturen übersetzt.

Digitale Lösungen müssen in der heutigen Zeit eine hohe Qualität haben. Das ist nicht neu. Neu sind für viele Unternehmen aber die Kriterien, die das Qualitätsempfinden der Kunden beeinflussen. Onlineprozesse müssen uneingeschränkt stabil und hoch verfügbar sein – auch bei Lastspitzen. Sie müssen sich auf mehreren Devices aufrufen lassen und man muss zwischen ihnen hin und her wechseln können, ohne dass Daten verloren gehen oder sich die Customer Experience verändert.

Die Vernetzung von digitalen Frontend-Lösungen wie Apps und Webportalen mit der Prozesslandschaft und dem IT-Backend wird folglich unverzichtbar, wenn eine digitale Transformation gelingen soll. Auch das ist zwar bereits bekannt, aber der Handlungsdruck steigt, endlich die notwendigen Veränderungs- und Anpassungsprojekte anzugehen: Legacy-Modernisierung, Cloud-Migration, Prozessautomatisierung, Künstliche Intelligenz und vor allem Geschäftsmodelle für das Internet of Things, wo Europa bisher nur einen Platz auf der Tribüne einnimmt.

Unternehmen sind daher offener geworden für die Kooperation mit ihren Dienstleistungspartnern bei der Entwicklung von Innovationen und neuen Geschäftsmodellen. Innovationen und neue Ideen für Geschäftsmodelle und neue Produkte entstehen immer öfter in den Labs von Beratungs- und IT-Dienstleistern sowie Digitalagenturen.

Da die meisten neuen Produkte und Geschäftsmodelle auf IT-Technologien basieren, ist die Softwareentwicklung in der Regel fester Bestandteil der Konzeptions- und Designphase. Und neue, digitale Interaktionskanäle und ihre Backend-Vernetzung lassen sich ebenfalls nicht mehr trennen, da durchgängige, medienbruchfreie und automatisierte Prozesse erwartet werden. Ganzheitliche Ansätze in der Umsetzung von Digitalisierungsstrategien sind daher gefragt.

Lünendonk beobachtet seit etwa drei Jahren, dass sich aufgrund dieser Entwicklung die Märkte Management- und IT-Beratung sowie der Digitalagenturmarkt stärker überschneiden. Vor allem Management- und IT-Beratungen haben in den letzten Jahren eine Reihe an Digitalagenturen übernommen. Damit reagierten sie auf veränderte Kundenanforderungen bei der Umsetzung von kundenzentrischen Strategien. Und auch Digital- und Internetagenturen bauen sukzessive Management- und IT-Beratungskompetenzen auf.

Allerdings ist der Markt für Customer Experience Services rund um die Digitalisierung der Kundenschnittstelle und die Entwicklung neuer, überwiegend digitaler Geschäftsmodelle noch jung und unübersichtlich. Valide Marktzahlen fehlen, auch weil sich dieses Marktsegment sehr dynamisch verändert.

Diese Lünendonk®-Studie hat sich daher zum Ziel gesetzt, den Markt für Customer Experience Services jährlich zu analysieren und valide Zahlen, Daten und Fakten zur Verfügung zu stellen. Die Studie zeigt dazu zwei Perspektiven auf. Einerseits hat Lünendonk 19 führende Anbieter von Customer Experience Services befragt, darunter die führenden Management- und IT-Beratungen sowie die führenden Digital- und Internetagenturen. Andererseits wurden 109 Großunternehmen und Konzerne, von denen 65 Prozent mehr als eine Milliarde Euro Umsatz erzielen, nach ihrem Status quo und ihren Zielen bei der Digitalisierung ihrer Kundenschnittstellen und neuen Geschäftsmodelle befragt.

Die Studie ist in fachlicher Zusammenarbeit mit den Unternehmen Accenture Interactive, Cognizant, KPS, Publicis Sapien und Valtech entstanden. Für ihren fachlichen Input bedanken wir uns an dieser Stelle recht herzlich!

Herzliche Grüße



Mario Zillmann  
Partner

## Die wichtigsten Ergebnisse auf einen Blick



Unternehmen stehen vor hohem Innovationsdruck, da in den letzten Jahren der Fokus vor allem auf die Prozessebene gelegt wurde. 28 Prozent der Unternehmen sehen sich sogar im Rückstand gegenüber ihrem direkten Wettbewerb, wenn es um die Skalierung von neuen Produkten und Services geht.



Entgegen den Schwierigkeiten der Unternehmen, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, sind sie bei der Weiterentwicklung ihrer bestehenden Produkte und Dienstleistungen um digitale Mehrwertservices deutlich besser aufgestellt. 24 Prozent der Befragten sehen ihre Unternehmen sogar in einem Wettbewerbsvorsprung. Vor allem Industrieunternehmen und die Automobilbranche sehen sich überdurchschnittlich häufig als marktführend bei digitalen und datenbasierten Services.



Sowohl technologische als auch organisatorische Defizite bremsen die untersuchten Großunternehmen und Konzerne bei ihrem digitalen Wandel aus. Neben einer veralteten IT-Infrastruktur sind traditionelle, starre Prozesse und eine hierarchisch geprägte Ablauforganisation für 60 Prozent der Unternehmen ein großes Hindernis.



Investitionen in die Modernisierung der Prozesse und die Vernetzung von Geschäftsbereichen stehen in den kommenden Jahren besonders im Fokus, um digitale Kanäle zur Kundeninteraktion aufbauen zu können. In Zukunft planen 87 Prozent der Unternehmen, kundenzentrische Strategien geschäftsbereichsübergreifend anzugehen anstatt in den einzelnen Silos.



Konkret sollen die Investitionen vor allem in die Erhöhung der Customer Experience fließen. Dazu sollen die Kommunikationskanäle zu den Kunden digitalisiert und stärker automatisiert werden. Knapp 70 Prozent der Unternehmen versprechen sich große Chancen vom Einsatz Künstlicher Intelligenz in kundenzentrischen Prozessen.



Bei 77 Prozent der von Lünendonk untersuchten Anbieter von Customer Experience Services ist 2017 der Umsatz um mehr als 10 Prozent gewachsen. Der Markt für Customer Experience Services soll 2019 um über 20 Prozent zulegen. Der Trend beim Einkauf von Beratungs- und Umsetzungsprojekten geht dabei zur Vergabe von Gesamtprojekten, bei denen ein End-to-end-Portfolio notwendig ist.



## Das 3. Drittel der digitalen Transformation läuft – nicht den Anschluss verlieren!

Der Druck auf Unternehmen im deutschsprachigen Raum, ihren digitalen Wandel voranzutreiben, wächst stetig. Einer der Gründe dafür ist die Geschwindigkeit, mit der Kunden und Wettbewerber neue Technologien adaptieren und mit der neue Technologiezyklen anbrechen. Traditionelle Wertschöpfungsketten brechen durch neue Möglichkeiten der Digitalisierung immer schneller auf und neue Anbieter besetzen die Schnittstelle zu den Kunden.

Würde man die digitale Transformation mit dem Fußball vergleichen, so hätte Deutschland beide Halbzeiten verloren. Es gibt aber noch die Chance, beim Thema Internet of Things (IoT) den Rückstand bei der Digitalisierung zumindest aufzuholen. Daher ist eine Analogie zum Eishockey passender, denn so hat Deutschland die ersten zwei Drittel zwar verloren: im ersten Drittel den Wettbewerb um die Daten-Ökonomie und im zweiten Drittel um E-Commerce, Multi Channel und Customer Experience im B2C-Bereich.

So ruhen die Hoffnungen der deutschen Wirtschaft auf dem dritten Drittel, in dem um die Marktführerschaft bei Produkten und Services rund um das Internet of Things gespielt wird. Aber das Drittel ist bereits angepfeifen und der Druck, neue, IoT-basierte, Geschäftsmodelle zu entwickeln und diese erfolgreich am Markt zu platzieren, ist enorm hoch. Europa liegt aktuell auch hier zurück. Neben der 5G-Technologie ist die Digitalisierung der Schnittstellen zu den Kunden und Kooperationspartnern ein bedeutender Erfolgsfaktor neuer Geschäftsmodelle, ebenso wie medienbruchfreie Vertriebs- und Auftragsabwicklungsprozesse. In der Automobilindustrie, der Logistik, im Energiesektor oder in der verarbeitenden Industrie beschäftigen sich mittlerweile fast alle großen Unternehmen mit der Frage, wie sie neue datenbasierte Geschäftsmodelle

entwickeln und einer möglichen Disruption durch Start-ups und Technologieunternehmen entgegentreten können. Eine einzigartige Customer Experience durch moderne digitale Schnittstellen zu den Kunden und Kooperationspartnern im gesamten Ökosystem sowie die Fähigkeit aus der Analyse von Massendaten wichtige Erkenntnisse zu gewinnen, spielt für digitale und datenbasierte Geschäftsmodelle eine enorm wichtige Rolle.

Nahezu in allen Bereichen sind Unternehmen gefordert, auf neue Anforderungen der Kunden zu reagieren. Treiber dieser Entwicklung ist vor allem die Nutzung von mobilen Endgeräten in fast allen Bereichen des täglichen Lebens – von der Informationsaufnahme über die Kommunikation bis hin zum Konsum. Darauf müssen sich Unternehmen ein- und vor allem umstellen.

Die notwendigen Veränderungs- und Anpassungsmaßnahmen sind dabei vielfältig. Viele Kunden wären schon damit zufrieden, Änderungen ihrer Kundendaten über Web-Portale machen zu können, oder mit einem komplett digitalisierten Auftragsannahme- und -abwicklungsprozess. Solche digitalen Angebote sind zwar mittlerweile eine Basisanforderung der meisten Kunden, die zwar nicht unbedingt zu einer Kundenbegeisterung, aber zumindest zur Kundenzufriedenheit führt. Allerdings werden solche digitalen Mehrwertservices noch nicht von allen Unternehmen angeboten, wie die folgenden Kapitel dieser Studie zeigen.

### KUNDENANFORDERUNGEN IM WANDEL

Die Ansprüche der Kunden an digitale Schnittstellen sind aber mittlerweile so hoch, dass digitale und kanalübergreifende Prozessketten vorausgesetzt werden. Gleichzeitig ist in vielen Branchen die Wechselbereitschaft hoch und Austrittsbarrieren sind gering, da Start-



ups und Technologieunternehmen mit neuen, innovativen Lösungen die Kundenschnittstelle besetzt haben und Kunden Produkte und Preise online besser vergleichen können. Digitale Pioniere wie Amazon, AirBnB oder Zalando haben einen Standard für Customer Experience gesetzt und in vielen Branchen haben (ehemalige) Start-ups mit durchgängigen digitalen Lösungen die traditionellen Geschäftsmodelle und Prozesse erfolgreich angegriffen: Netflix, FlixBus, Delivery Hero, Spotify, myTaxi, Wirecard etc.

### UNTERNEHMEN STELLEN SICH AUF DIE NEUE MACHT DES KUNDEN EIN

Der Frage, ob die untersuchten Großunternehmen und Konzerne eine starke Macht der Kunden wahrnehmen, stimmten zwei Drittel der befragten Manager zu. Weitere 15 Prozent der Befragten gaben an, dass zumindest teilweise die Aussage zutrifft, dass sich das Verhältnis zu ihren Kunden verändert hat. Besonders sichtbar sind die veränderten Kundenanforderungen im Banksektor, wo Onlinebanken zunehmend Marktanteile – vor allem in der jüngeren Kundengeneration – sukzessive hinzugewinnen. Auch im Bereich des Mobile Payments geraten Banken zunehmend unter Druck und neue Anbieter wie Wirecard oder N26 besetzen diese Kundenschnittstelle. Entsprechend stimmten auch 93 Prozent der befragten

Manager aus den untersuchten Banken der Aussage zu, die Kundenposition sei stärker geworden.

Interessanterweise sieht mehr als jeder zweite Befragte aus den untersuchten Handelsunternehmen derzeit noch keine Umkehr der Machtverhältnisse zwischen Kunde und Handel. So gaben mit 47 Prozent vergleichsweise wenige Befragte an, dass ihre Unternehmen mehr Druck vonseiten der Kunden verspüren, aber immerhin 29 Prozent stimmten zumindest teilweise zu.

In der verarbeitenden Industrie (ohne Automotive und Konsumgüterhersteller) sind es 44 Prozent der Unternehmen, die keine Veränderungen ihres Verhältnisses zu den Kunden wahrnehmen. Eine Begründung für diese Momentaufnahme kann sein, dass viele Industrieunternehmen in hoch spezialisierten Märkten tätig sind, in denen sie teilweise Marktführer sind und daher auch weiterhin auf ihre internationale Wettbewerbsstärke ihrer Produkte vertrauen. Jedes zweite befragte Industrieunternehmen sieht dagegen durchaus eine Stärkung der Position ihrer Kunden, woraus sich ein höherer Druck ableitet, stärker vom Kunden her zu denken und neue, digitale und datenbasierte After Sales Services anzubieten.

### DER DRUCK ZUR KUNDENZENTRISCHEN AUSRICHTUNG NIMMT ZU



Abbildung 1: Frage: Digitalisierung hat die Macht des Kunden in vielen Branchen weiter erhöht, da mehr Transparenz am Markt herrscht, die Kunden schneller einen Anbieter wechseln und Angebote vergleichen können. Würden Sie sagen, dass diese Aussage auf Ihr Unternehmen zutrifft und warum? n = 109



#### EINE KUNDENZENTRISCHE AUSRICHTUNG SOLLTE 4 ELEMENTE BERÜCKSICHTIGEN

Auf veränderte Kundenmärkte sollten Unternehmen mit verschiedenen Maßnahmen reagieren. Die Abbildung 2 zeigt die verschiedenen Elemente einer digitalen Transformation und kundenzentrischen Ausrichtung. Elementar ist, dass sich kundenzentrische Strategien auf die gesamte Wertschöpfungskette beziehen und nicht nur auf einzelne Bereiche.

Um künftig stärker produktbegleitende und vor allem datenbasierte Dienstleistungen an die Kunden verkaufen zu können (Fieldservices, Predictive Maintenance, Connected Car Services etc.), bedarf es zunächst einer ganzheitlichen Sicht auf alle Kundendaten sowie deren Analyse und Monetarisierung. Solche Geschäftsmodelle sind stark vom Austausch von Daten gekennzeichnet, die zwischen mehreren Beteiligten von Plattform-Ökosystemen automatisiert ausgetauscht werden. Hierzu ist es wichtig, die verschiedenen Geschäftsbereiche zu vernetzen, ebenso die Datenbanken zu konsolidieren und besser mit dem ERP und digitalen Frontend-Lösungen (z. B. Apps, Onlineplattformen etc.) zu verbinden.

Industrie- und Logistikunternehmen entwickeln beispielsweise zunehmend digitale Lösungen, mit denen

sensorenbestückte Maschinen, Anlagen und Werkzeuge von der Ferne aus (remote) überwacht, optimiert und repariert werden. Solche Services ergänzen die bestehenden Geschäftsmodelle und binden den Kunden stärker an das Unternehmen beziehungsweise das Produkt. Vor allem für die Industrie- und Logistikbranche bieten datenbasierte produktbegleitende Dienstleistungen die Chance, sich erfolgreich im IoT-Umfeld zu positionieren und die aktuell starke Wettbewerbsposition zu halten.

Ein wichtiger Baustein bei solchen Digitalisierungsstrategien ist die digitale Kundenschnittstelle (in der Regel eine App oder ein Webportal), also der Aufbau von digitalen Kanälen. Diese müssen auf den gängigen verschiedenen Betriebssystemen (iOS, Chrome etc.) laufen, die Integration von Drittanbietern und einen intuitiven und benutzerfreundlichen Prozess ermöglichen. Neben der Prozessqualität ist das Prozessdesign daher der entscheidende Faktor für erfolgreiche digitale Dienstleistungen. Dabei geht es um die Frage, wie der Kunde möglichst intuitiv und schnell durch den Serviceprozess geführt werden kann. Ein weiterer Faktor ist die Integrationsfähigkeit der Backend-Prozesse (ERP, PLM, CRM, Data Warehouse etc.), um mit neuen Softwarelösungen zu kommunizieren sowie Lösungen von Drittanbietern (z. B. Amazon Marketplace, Bosch IoT-Cloud, Connected-Car-Angebote) anzubinden.

---

#### DIE 4 ELEMENTE EINER KUNDENZENTRISCHEN AUSRICHTUNG

**VERNETZUNG UND GANZHEITLICHE SICHT AUF DEN KUNDEN**  
(Wo hat er wann was eingekauft und mit wem Kontakt gehabt?)



**CUSTOMER JOURNEY:**  
Entwicklung und Einführung moderner Kundenschnittstellen mithilfe von Prozessautomatisierung und Data Analytics



**OPTIMIERUNG BESTEHENDER GESCHÄFTSMODELLE, UM AUF VERÄNDERTES KUNDENVERHALTEN ZU REAGIEREN**



**ENTWICKLUNG NEUER GESCHÄFTSMODELLE, UM AUF DISRUPTION ZU REAGIEREN**



Abbildung 2: Die vier Elemente für kundenzentrische Strategien



Die Analyse der Customer Journey, also wie sich ein Kunde durch einen Prozess bewegt ist dabei essenzieller Bestandteil des Prozessdesigns und eines der wichtigsten Differenzierungsmerkmale bei digitalen Geschäftsmodellen. Start-ups und die Tech-Giganten Apple, Amazon & Co sind von einem Greenfield Approach und den Fokus auf kundenzentrische Prozesse und agile Vorgehensmodelle erfolgreich geworden. Digitale Services dagegen, die für den Kunden nicht intuitiv sind, seine gewünschte User Experience nicht widerspiegeln und im Vergleich zu den Consumer-Apps als mangelhaft wahrgenommen werden, erfahren keine Akzeptanz und damit keinen Markterfolg.

### EINSCHÄTZUNGEN ZUR WETTBEWERBSPOSITION

Lünendonk wollte von den befragten Managern wissen, wie sie ihre Unternehmen hinsichtlich der digitalen Transformation im Wettbewerb einschätzen.

Während sich viele Unternehmen im europäischen Raum in den letzten Jahren vor allem auf die Verbesserung ihrer Prozesseffizienz und die Kostensenkung fokussiert haben, wurde die Innovationsentwicklung rund um digitale und datenbasierte Produkte etwas vernachlässigt.

In der Zwischenzeit haben Start-ups und Technologiekonzerne mit innovativen Ideen und kundenorientierten digitalen Lösungen viele Kundenschnittstellen besetzt – vor allem im Handel und Finanzdienstleistungssektor sowie in der Medienbranche. Folglich überrascht es nicht, dass sich viele der befragten Großunternehmen und Konzerne keine guten Noten hinsichtlich der digitalen Transformation ihres Frontends geben.

Lünendonk wollte nun die Einschätzungen der Befragten zur Positionierung ihres Unternehmens im Vergleich zum Wettbewerb bei drei wichtigen Elementen einer ganzheitlichen kundenzentrischen Ausrichtung wissen.

Je nach Blickwinkel zeigen die Antworten der befragten Manager, dass sich mindestens jedes zweite Unternehmen entweder mindestens so gut oder genauso

schlecht aufgestellt sieht wie der Wettbewerb. Vor allem das Innovationsmanagement kommt nicht gut weg. Nur 18 Prozent der Befragten sehen ihr eigenes Unternehmen in einer marktführenden Position, wenn es um die Innovationskraft, also die Entwicklung und Realisierung neuer Geschäftsmodelle, geht. Allerdings spiegelt dieses Ergebnis auch den Status quo gut wider, denn die bedeutenden digitalen Innovationen der letzten Jahre kamen so gut wie nie aus Europa, sondern vor allem aus dem Silicon Valley oder aus China.

Neben einer – im internationalen Vergleich – eher gering ausgeprägten Innovationskultur haben deutsche und europäische Unternehmen vor allem mit der Skalierung von marktreifen Produkten ihre Probleme. So sehen 28 Prozent der Befragten ihre Unternehmen als rückständig bei der Skalierung von neuen Geschäftsmodellen. Das hängt zum Teil auch mit dem zu langsamen Umbau der traditionellen Operating Models zusammen, bei dem die Einführung von agilen Zusammenarbeitsmodellen und Cloud-Technologien eine wichtige Rolle spielt.

Die digitalen Angreifer aus der New Economy haben den meisten Unternehmen aus der Old Economy eines voraus: Sie sind schnell in der Entwicklung und Markteinführung von digitalen Services und bieten gleichzeitig eine enorm hohe Prozessqualität und Customer Experience durch tägliche Software-Releases. Durch ihre, sehr stark cloudbasierten, Operating Models können sie flexibel skalieren und Drittanbieter gut anbinden und zu einem Ökosystem zusammenführen.

Nur 16 Prozent der untersuchten Unternehmen sind laut den Aussagen ihrer befragten Führungskräfte bei der Skalierung von neuen Geschäftsmodellen besser aufgestellt als ihr Wettbewerb. Aus der Analystenperspektive betrachtet behindern vor allem starre und hierarchische Organisationsstrukturen das Innovationsmanagement. Während in der IT bereits sehr stark mit agilen Vorgehensmodellen wie Scrum gearbeitet wird, nutzen aktuell nur wenige Unternehmen agile Methoden wie Design Thinking und Lean Startup für die Entwicklung neuer (digitaler) Produkte und Services.



### BRANCHENSPEZIFISCHE BESONDERHEITEN

In den Branchen Handel und Versicherungen ist der Anteil der Befragten, die ihren Unternehmen eine hohe Innovationsstärke attestieren, besonders gering. Dagegen sehen 27 Prozent der befragten Manager aus der Industrie ihre Unternehmen als führend bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. Probleme haben die Unternehmen dagegen bei der Skalierung neuer Produkte und Services, denn jedes zweite der befragten Industrieunternehmen sieht sich in einer rückständigen Position gegenüber dem Wettbewerb.

Auch im Handel ist der Anteil an Unternehmen, die sich als rückständig bei der Geschäftsmodell-Skalierung sehen, mit 31 Prozent überdurchschnittlich hoch. Allerdings ist vor allem in dieser Branche aufgrund des starken Shifts zum Onlinehandel dringend Eile bei der Entwicklung und Einführung onlinebasierter Vertriebsplattformen geboten.

### DIGITALE LÖSUNGEN ALS ADD-ON

Etwas besser sehen sich die befragten Unternehmen aufgestellt, wenn es um die Optimierung ihrer bestehenden Geschäftsmodelle und der entsprechenden Produkte und Dienstleistungen um digitale Mehrwertservices geht.

Für 24 Prozent der befragten Manager nehmen ihre Unternehmen eine führende Position ein. Beispiele für digitale Mehrwertdienste sind Kundenportale und Apps, Connecting Car Services oder auch Field Services und Predictive-Maintenance-Lösungen für Industrieprodukte. Vor allem Industrieunternehmen haben in den letzten Jahren große Fortschritte dabei gemacht, neue produktbegleitende und datenbasierte Dienstleistungen zu entwickeln, um sich vom internationalen Wettbewerb durch Qualitätsführerschaft weiter abzugrenzen und um neue Erlösquellen durch Serviceumsätze zu erschließen.

Allerdings zeigen die Ergebnisse auch, dass bei der Digitalisierung der Kundenschnittstellen und bei der Entwicklung neuer, datenbasierter After Sales Services für bestehende Produkte und Dienstleistungen noch sehr viel Potenzial besteht.

Ebenso zeigt sich deutlich, dass der hohe Digitalisierungsdruck in der Vergangenheit noch nicht so stark zu einer Modernisierung der kundenbezogenen Frontends und eine konsequente kundenzentrische Ausrichtung niedergeschlagen hat – zumindest in der Wahrnehmung der befragten Manager.

## UNTERNEHMEN HABEN PROBLEME BEI ENTWICKLUNG UND SKALIERUNG NEUER GESCHÄFTSMODELLE

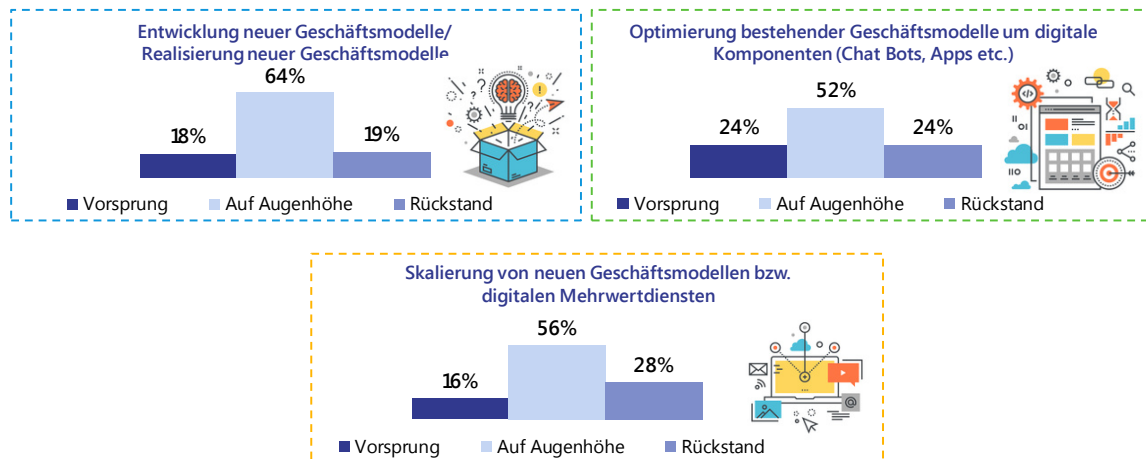


Abbildung 3: Frage: Wie sehen Sie Ihr Unternehmen im Vergleich zu Ihrem Wettbewerb in Bezug auf die folgenden Aspekte derzeit aufgestellt? n = 108

# Wichtige Bausteine für kundenzentrische Strategien #1 – Technologien

Für eine erfolgreiche Umsetzung von kundenzentrischen Digitalisierungsstrategien ist eine moderne und schnittstellenoffene IT-Landschaft eine wesentliche Voraussetzung. Ein benutzerfreundliches und ansprechendes User Interface genügt den meisten Kundenansprüchen schon lange nicht mehr. Beispielsweise erwarten immer mehr Kunden, dass Prozesse (z. B. E-Commerce, Kundenservice) einen nahtlosen Wechsel zwischen mehreren Mobile Devices ermöglichen und alle relevanten Kundendaten aus den ERP- und CRM-Systemen abrufbar sind.

In der Plattform-Ökonomie ist die Integration von digitalen Frontend-Lösungen mit dem IT-Backend (neben vielen anderen Faktoren) eine wichtige Voraussetzung, damit durch Big Data Analytics und Künstliche Intelligenz eine einzigartige Customer Experience geschaffen werden kann.

Daher ist es wichtig, dass die betrieblichen Kernanwendungen (ERP, CRM, PLM) mit den neuen digitalen Lösungen kommunizieren können, um Daten kontinuierlich auszutauschen. Hierzu sind API-Schnittstellen (Application Programming Interface) enorm wichtig, mit denen sich neue Software-Tools sowie Lösungen von Drittanbietern an die Alt-Systeme anbinden lassen, um Datenströme automatisiert auszutauschen. So müssen

beispielsweise an E-Commerce-Plattformen externe Paymentdienstleister angebunden werden oder Preisvergleichsportale und andere Drittanbieter. Ebenfalls ist die technische Vernetzung von geschäftsbereichsspezifischen IT-Anwendungen und Systemen notwendig, um einen einheitlichen Blick auf alle relevanten Daten zu haben (Auflösung von Silos).

Vor der Umsetzung von kundenzentrischen Strategien und datenbasierten Geschäftsmodellen kommt folglich zuerst die Modernisierung der Backend-IT und der Organisationsstrukturen.

## VIELE IT-SYSTEME WEISEN IMMER NOCH EINE GERINGE INTEGRATIONSFÄHIGKEIT AUF

Die Antworten der befragten Manager bestätigen, dass die meisten der analysierten Großunternehmen und Konzerne noch nicht über die technologischen Grundvoraussetzungen verfügen. Nur 40 Prozent der Befragten gaben an, dass ihre IT-Systeme eine hohe Integrationsfähigkeit aufweisen.

In den übrigen 60 Prozent der Unternehmen ist der Aufwand für die Anbindung neuer Anwendungen entsprechend deutlich aufwendiger, was sich in der Prozessqualität und der vom Kunden wahrgenommenen Experience niederschlagen wird.

### TECHNOLOGISCHE DEFIZITE BEHINDERN DIGITALE TRANSFORMATION

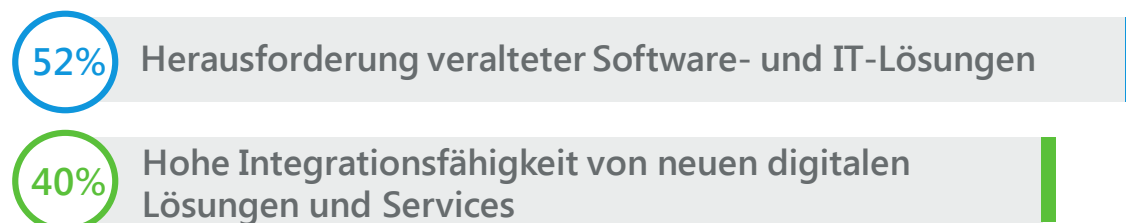


Abbildung 4: Fragen: Aktuelle Studien zeigen, dass viele Unternehmen damit zu kämpfen haben, dass ihre Software- und IT-Lösungen veraltet sind. Trifft dies auch auf Ihr Unternehmen zu? n = 106, Würden Sie die Integrationsfähigkeit von neuen digitalen Lösungen wie Apps oder neuen Produkten und Services in Ihrem Unternehmen als hoch bezeichnen? n = 107



### HOHER LEGACY-ANTEIL VERHINDERT REIBUNGSLOSE INTEGRATION NEUER LÖSUNGEN

Der Grund für eine geringe Integrationsfähigkeit und einen hohen Integrationsaufwand sind häufig Legacy-Systeme, die historisch gewachsen sind. Sie sind oft Eigenentwicklungen oder sehr stark individualisierte Versionen von ERP-Standardsoftware die in einzelnen Geschäftsbereichen und Tochterunternehmen laufen. Bei diesen IT-Monolithen ist die Programmierung von Schnittstellen zu Anwendungen, die beispielsweise auf JavaScript oder PHP basieren, in der Regel enorm aufwendig und mit entsprechend hohen Kosten verbunden. Außerdem sind sie teilweise schon so alt, dass es an IT-Experten für ihre Modernisierung fehlt. Daher werden Digitalisierungsinitiativen in technologisch unreifen Unternehmen häufig dadurch blockiert, dass sich Business Cases für neue Geschäftsmodelle nicht rechnen, da die Investitionskosten in die IT-Modernisierung beziehungsweise in die Anbindung neuer Anwendungen an das IT-Backend zu hoch sind.

Folglich gaben auch 52 Prozent der befragten Führungskräfte an, dass ihre Unternehmen mit veralteten IT-Systemen zu kämpfen haben.

Im Bankensektor und im Handel liegt der Anteil der Unternehmen mit veralteter IT-Landschaft erwartungsgemäß deutlich über dem Durchschnitt. So sind beide Branchen durch einen hohen Anteil an Eigenentwicklungen gekennzeichnet, deren Ablösung beziehungsweise Transformation in ein Standard-ERP- und CRM-

System (S/4 Hana, Microsoft Dynamics, salesforce etc.) enorm aufwendig und kostenintensiv ist. Einige große Transformationsprojekte sind in der jüngeren Vergangenheit auch an der hohen Komplexität gescheitert oder dauern deutlich länger als geplant.

### AUTOMATISIERUNG BEI KUNDENNAHEN PROZESSEN NOCH AUSBAUFÄHIG

Der Rückstand der Mehrheit der befragten Unternehmen bei der IT-Modernisierung führt auch dazu, dass sie mit der Automatisierung ihrer kundennahen Prozesse (z. B. Kundenservice, Marketing, Auftragsbearbeitung) noch nicht weit fortgeschritten sind. Nur 44 Prozent der befragten Manager gaben an, dass ihre Unternehmen einen hohen Automatisierungsgrad in kundennahen Prozessen aufweisen.

Da immer mehr Kunden die Servicequalität an der Prozessqualität und -geschwindigkeit ihres Anbieters festmachen, sind automatisiert ablaufende Prozesse eine enorm wichtige Basis für die Customer Experience – aber auch noch häufig eine Seltenheit.

Zur Automatisierung sind Künstliche Intelligenz und Data Analytics zwei enorm wichtige Erfolgsbausteine. So lässt sich beispielsweise durch die Reduzierung von manuellen Tätigkeiten (z. B. manuelle Auftragsverarbeitung, einfacher Kundenkorrespondenz, Chatbots) die Reaktionsgeschwindigkeit deutlich erhöhen und es kann ein 24x7-Service gewährleistet werden.

## AUTOMATISIERUNGSGRAD NOCH AUSBAUFÄHIG. DAHER HOHES POTENZIAL FÜR KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

**44%** Hoher Automatisierungsgrad bei kundennahen Prozessen

**62%** Mehrwert durch künstliche Intelligenz in Form von Chat Bots oder Robotic Process Automation

Abbildung 5: Fragen: Weist Ihr Unternehmen bereits einen hohen Automatisierungsgrad bei kundennahen Prozessen auf? n = 107, Bietet Künstliche Intelligenz in Form von Chatbots oder Robotic-Process-Automation in kundennahen Prozessen für Ihr Unternehmen einen Mehrwert? n = 107



### TECHNOLOGIEN FALSCH EINGESETZT, BEWIRKEN OFT DAS GEGENTEIL

Darüber hinaus schätzen es immer mehr Kunden, wenn sie zu einem gekauften Produkt Empfehlungen für ergänzende Produkte und Services erhalten, die zu ihren Konsumgewohnheiten passen. Nicht ausgereifte Versionen solcher Lösungen können aber die Customer Experience auch in eine andere Richtung beeinflussen.

So sind Kunden eher genervt, wenn sie beispielsweise nach dem Kauf eines Kaffeevollautomaten noch Wochen danach Werbung und Kaufempfehlungen für einen weiteren Kaffeevollautomaten erhalten. Insofern müssen Datenqualität, Big Data Analytics und Künstliche Intelligenz bei Automationsprojekten bei kundennahen Prozessen gleichwertig behandelt werden. Überdurchschnittlich hoch ist der Anteil von Unternehmen mit hohem Auto-

matisierungsgrad bei Energieversorgern und Stadtwerken (69 %) sowie im Handel (53 %). Hier ist der Druck zur Kundenbindung seit Jahren besonders hoch. Dagegen kommen nur 37 Prozent der befragten Banken und 38 Prozent der befragten Versicherungen auf einen hohen Automatisierungsgrad in kundennahen Prozessen.

### POTENZIAL FÜR KÜNSTLICHE INTELLIGENZ SEHR HOCH

Aufgrund der enormen Chancen von Themen wie Chatbots und Robot-Process-Automation für die Verbesserung der Kundenkommunikation und Prozessqualität sehen 62 Prozent der Befragten ein hohes Potenzial von Künstlicher Intelligenz für ihre Unternehmen. Besonders hoch ist der Anteil der Zustimmungen in den befragten Banken (70 %), bei Energieversorgern und Stadtwerken (69 %) sowie der Industrie (60 %).



## Wichtige Bausteine für kundenzentrische Strategien #2 – Organisation & Kultur

Neben der Modernisierung der technologischen Infrastruktur und der Prozesse sind passende Organisationsstrukturen und Zusammenarbeitsmodelle eine wichtige Grundlage für erfolgreiche Digitalisierungsprojekte. Die Studienergebnisse lassen auf Mängel in der organisatorischen Aufstellung sowie in einer gering ausgeprägten innovationsorientierten Unternehmenskultur schließen.

Laut zwei Drittel der befragten Führungskräfte konnten geplante und initiierte Projekte zur Digitalisierung der Kundenschnittstellen sowie zur Entwicklung neuer Produkte und Geschäftsmodelle nicht umgesetzt werden. In 60 Prozent der untersuchten Großunternehmen und Konzerne wurden bis zu einem Drittel der geplanten Projekte nicht abgeschlossen, während laut 28 Prozent der Befragten sogar jedes zweite geplante Projekt nicht bis zum Ende umgesetzt werden konnte.

Im Branchenvergleich zeigen sich dabei einige interessante Unterschiede. Demnach wurde in 44 Prozent der untersuchten Banken jedes zweite begonnene Projekt nicht umgesetzt. Auch in der Automobilbranche liegt dieser Anteil mit 57 Prozent der befragten Unternehmen auf einem sehr hohen Niveau. In den übrigen untersuchten Branchen konnte die Mehrheit der Unternehmen bis zu einem Drittel der initiierten Projekte nicht zum geplanten Abschluss bringen.

Diese Werte deuten darauf hin, dass die befragten Unternehmen strategische und organisatorische Probleme haben, den notwendigen Veränderungs- und Anpassungsprozess zu vollziehen und den digitalen Wandel zu gestalten. Die Gründe, warum so viele Projekte und Themen nicht weiterverfolgt wurden, sind vielschichtig und unterscheiden sich je nach Branche.

### DIGITALE TRANSFORMATION STELLT UNTERNEHMEN VOR UMSETZUNGSPROBLEME

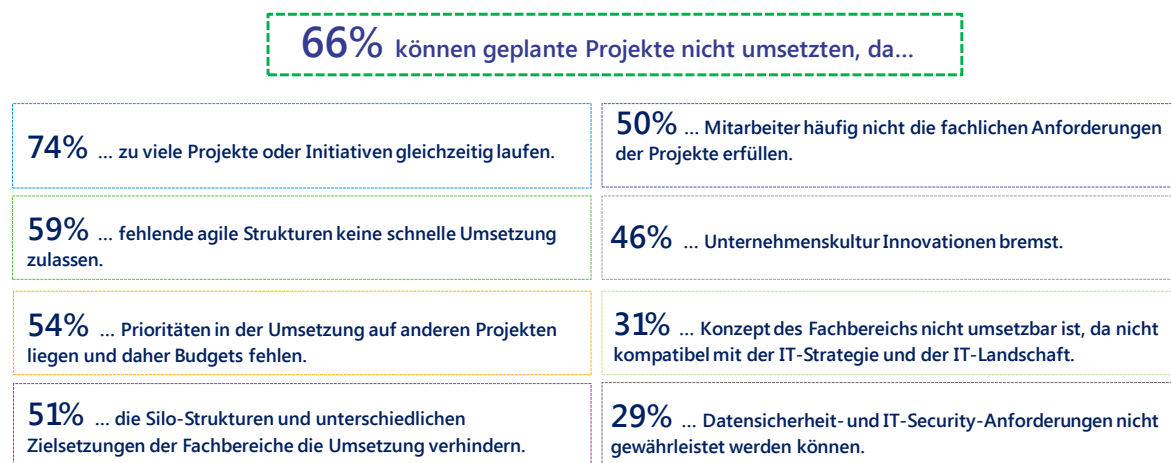


Abbildung 6: Frage: In wie vielen Unternehmen können geplante Projekte zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und zur Digitalisierung der Kundenschnittstellen nicht umgesetzt werden oder ihre Umsetzung verzögert sich zumindest? Ist das in Ihrem Unternehmen der Fall? n = 104; wenn "ja": Welche Gründe gibt es aus Ihrer Sicht hierfür? n = 76

### DIGITALISIERUNGSDRUCK AUS DEM BUSINESS FÜHRT ZU EINEM PROJEKTSTAU

Ein wesentlicher und branchenunabhängiger Faktor ist zunächst der starke Anstieg von Digitalisierungsvorhaben aus den Fachbereichen.

Laut Lünendonk®-Studie „Der Markt für IT-Beratung und IT-Service in Deutschland“ hat sich als unmittelbare Folge der Digitalisierung in jedem zweiten befragten Unternehmen die Zahl der IT-bezogenen Projekte aus den Fachbereichen in den vergangenen zwei Jahren um etwa ein Drittel erhöht.

Die Folge daraus ist laut über 60 Prozent der befragten CIOs und Businessverantwortlichen ein langer Projektstau, der zu einer Vielzahl nicht bis zum Ende umgesetzter Projekte und Vorhaben führt. Diese Entwicklung hängt vor allem damit zusammen, dass der Digitalisierungsdruck immer mehr zunimmt und in der Folge die Fachbereiche immer stärker digitale Technologien wie Künstliche Intelligenz, Cloud oder Automatisierungslösungen dazu nutzen, ihre Prozesse, Kundenschnittstellen und Geschäftsmodelle zu digitalisieren.

### ZU VIELE PROJEKTE BEHINDERN SICH GEGENSEITIG

Als häufigster Grund, warum in den untersuchten Unternehmen Projekte nicht abgeschlossen, weiterverfolgt oder verschoben werden, wurde die hohe Zahl an gleichzeitig laufenden Projekten genannt.

Laut 74 Prozent der Befragten finden derzeit zu viele Projekte und Initiativen im Digitalisierungsumfeld gleichzeitig statt und müssen entsprechend den vorhandenen Kapazitäten priorisiert werden. Allerdings stehen nicht ausreichend Fachkräfte für die notwendigen Projekte zur Verfügung, um die Vielzahl an Themen anzugehen. Diese Situation ist die mit Abstand am häufigsten genannte Begründung für Projektabbrüche oder Verschiebungen. Besonders häufig ist dies in den untersuchten Banken, Handelsunternehmen, bei Energieversorgern/Stadtwerken sowie Versicherungsgesellschaften der Fall.

### CULTURE EATS STRATEGY FOR BREAKFAST

An zweiter Stelle der Ursachen stehen fehlende agile Strukturen in den befragten Unternehmen. Laut 59 Prozent der befragten Manager behindern traditionelle und hierarchische Strukturen die Umsetzung von Digitalisierungsprojekten.

Neue Strukturen und Zusammenarbeitsmodelle sind notwendig, weil der digitale Wandel kein reines Technologiethema darstellt, sondern die gesamte Organisation und ihr Ökosystem betrifft. Daher haben die meisten Unternehmen zwar bereits damit begonnen, in einzelnen Bereichen agile Methoden einzuführen, aber viele sind von einer agilen Transformation noch ein gutes Stück entfernt.

Eine agile Transformation bezieht sich nicht nur auf die Nutzung von Scrum in den IT-Entwicklungsteams, sondern sie ist vielmehr ein Kulturwandel für das gesamte Unternehmen. Denn die Umstellung auf agile Vorgehensmodelle wie Scrum, Design Thinking oder Lean Startup hat weitreichende Auswirkungen auf die Arbeitsweise, Prozesse und Führungsprinzipien innerhalb der Unternehmen.

Häufig schaffen es viele Unternehmen zwar, unter Anwendung agiler Innovationsentwicklungsmethoden neue Produkte und Minimal Viable Products (MVPs) zu entwickeln. Allerdings ist es häufig zu beobachten, dass es Unternehmen schwerfällt, diese neuen Ideen und Konzepte zur Umsetzung in die „alte“ Organisationsstruktur zu übergeben. So kommt es häufig zu Konflikten mit dem Kerngeschäft und bestehenden Denkmustern und Besitzstandsbewahrern.

Viele Studien zeigen zwar, dass der Anteil von agilen Vorgehensmodellen in der IT bereits sehr hoch ist, vor allem dann, wenn digitale Lösungen (E-Commerce, Connected Car, IoT-Lösungen, Apps, digitales Marketing etc.) entwickelt werden. Wobei die Entwicklung von digitalen Lösungen noch lange keine Garantie für eine



hohe Customer Experience oder kundenzentrische Ausrichtung ist. Weiterhin haben viele Unternehmen große Probleme, im Innovationsmanagement und der Produktentwicklung agile Methoden wie Design Thinking, Business Modell Canvas oder Lean Startup einzuführen, zu skalieren und mit Scrum zu einem ganzheitlichen Innovations- und Umsetzungsansatz zu verzahnen.

#### SILOSTRUKTUREN VERSUS KUNDENZENTRIERUNG

Demnach verhindern laut den Befragten auch in jedem zweiten untersuchten Unternehmen Silostrukturen und unterschiedliche Zielsetzungen der Fachbereiche die Umsetzung von Digitalisierungsprojekten. Eine enge Verzahnung der Fachbereiche und die Auflösung von Abteilungsstrukturen gehören aber zum agilen Ansatz und führt zu einer höheren Qualität in der Produktentwicklung und einem schnelleren Time-to-Market. Darüber hinaus setzen sich auch mehr interessante Ideen durch, da der einzelne Mitarbeiter in agilen Entwicklungsteams deutlich mehr Verantwortung hat als in klassischen hierarchischen Strukturen. Dagegen ist es für das mittlere Management häufig sehr schwer, sich umzustellen.

So zeigen Gespräche mit Führungskräften aus großen Unternehmen immer wieder, dass Digitalisierungsvorhaben zwar agil begonnen werden, sie nach kurzer Zeit aber wieder in alten Konzernmechanismen münden und neue Ideen sich am Ende doch nicht durchsetzen beziehungsweise die neuen Produkte nicht skalieren.

Fehlende Risikobereitschaft im Management und Kontrollzwang sind dabei zentrale Themen. So werden agilen Teams im Laufe der Zeit wieder Hierarchiestufen übergestülpt, Fail Fast und Businesspläne werden von Controllern und Führungskräften nicht akzeptiert und Budgets für neue Ideen nicht mehr genehmigt. Vielen Führungskräften fällt es auch schwer, sich auf agile Arbeitsweisen umzustellen und Verantwortung abzugeben, denn in agilen Modellen haben die Führungskräfte als Product Owner keine oder nur eingeschränkte Weisungsbefugnis und Kontrolle.

Die gleichseitige Steuerung von Kerngeschäft und Innovationen (Ambidextrie) stellt Unternehmen seit Jahren vor große Herausforderungen. Viele Unternehmen haben es versäumt, ihre Struktur und Unternehmenskultur auf die Anforderungen des digitalen Wandels frühzeitig auszurichten und durch Innovationen die Wettbewerbsstärke zu sichern. Vor allem deutsche Unternehmen haben sich sehr lange auf die Verbesserung der Prozess- und Kostenstrukturen fokussiert und die Innovationsseite vernachlässigt.

Für einen erfolgreichen digitalen Wandel sollten daher aus Sicht von Lünendonk die Change-Dimensionen Führungsprinzipien, Werte und Organisationsstrukturen infrage gestellt und auf agile Vorgehensmodelle hin neu ausgerichtet werden. Der Handlungsbedarf für mehr Change-Management ist groß, da in 46 Prozent der befragten Unternehmen die Unternehmenskultur die Entwicklung und Skalierung von Innovationen und neuen Ideen behindert.

Daher sind Investitionen in die Weiterbildung der Mitarbeiter notwendig, da der digitale Wandel mit der bestehenden Belegschaft gestaltet werden muss und diese schrittweise auf die neuen Arbeitsweisen qualifiziert werden muss – und zwar mit Soft Skills und Methodenkompetenzen. Der Druck auf der Personalseite ist bereits hoch, was auch durch die vorliegende Lünendonk®-Studie bestätigt wird.

Jedes zweite Unternehmen verfügt demnach laut den Angaben der befragten Manager nicht über ausreichend Mitarbeiter beziehungsweise Spezialisten für technologiegetriebene Themen. Die Folge sind in diesen Unternehmen nicht umsetzbare Projekte und Digitalisierungsvorhaben. Gleichzeitig sind auch die Möglichkeiten, für Digitalisierungsvorhaben externe Dienstleister einzubinden, schwerer geworden.

Der Grund ist die hohe Nachfrage der Anwenderunternehmen nach Themen wie Prozessautomatisierung, Digital Marketing, UX-Design oder Künstliche Intelligenz





in der Kundeninteraktion. So sind die Umsätze der von Lünendonk 2018 analysierten Management- und IT-Berater 2017 um deutlich über 10 Prozent gestiegen. Ebenfalls zweistellige Umsatzzuwächse erzielten die Digital- und Internetagenturen, was in allen drei Marktsegmenten auf eine hohe Einbindung von externen Dienstleistern in Digitalisierungsprojekte schließen lässt.

**SILOSTRUKTUREN SOLLEN ABGESCHAFFT WERDEN**

Die gering ausgeprägte Vernetzung der einzelnen Geschäftsbereiche und Abteilungen ist ein Indiz für eine zu langsam fortgeschrittene agile Transformation.

Tech-Unternehmen wie Amazon, Google, Netflix, Zalando und die vielzähligen Start-ups sind nicht zuletzt wegen ihrer agilen und nicht-hierarchischen Strukturen so erfolgreich sowie ihrer Fähigkeit, in kurzer Zeit marktreife Softwareanwendungen zu entwickeln sowie neue Releases zu veröffentlichen.

In jedem zweiten der untersuchten Unternehmen – die überwiegend zur Old Economy gehören – findet die Digitalisierung noch in einzelnen Geschäftsbereichen statt. Daraus folgt, dass aktuell den Fachbereichen sehr

viel Freiraum bei ihren Digitalisierungsstrategien gelassen wurde und der Austausch von Daten wegen fehlender Systemvernetzung nicht reibungslos funktioniert. Aus diesem Grund finden sich bei Unternehmen im deutschsprachigen und europäischen Raum derzeit nur wenige erfolgreiche digitale Geschäftsmodelle, die am Markt skalieren konnten. Denn bei der Operationalisierung von Geschäftsmodellen müssen die Strategien der Fachbereiche eng abgestimmt sein und ein offene IT-Architektur vorhanden sein, um Datenströme fließen zu lassen. Besonders gering ist der Anteil an geschäftsbereichsübergreifenden Projekten in den untersuchten Banken, Handelsunternehmen und in der Industrie.

Die Planungen der befragten Unternehmen lassen darauf schließen, dass in den kommenden zwei Jahren das bisherige Kerngeschäft von neuen Geschäftsmodellen abgelöst oder um digitale Mehrwertservices ergänzt werden soll. So gehen 87 Prozent der befragten Manager davon aus, dass Projekte zur Digitalisierung der Kundenschnittstellen künftig geschäftsbereichsübergreifend stattfinden werden.

**KUNDENZENTRISCHE STRATEGIEN WERDEN ZUKÜNFTIG GESCHÄFTSBEREICHSÜBERGREIFEND UMGESETZT**

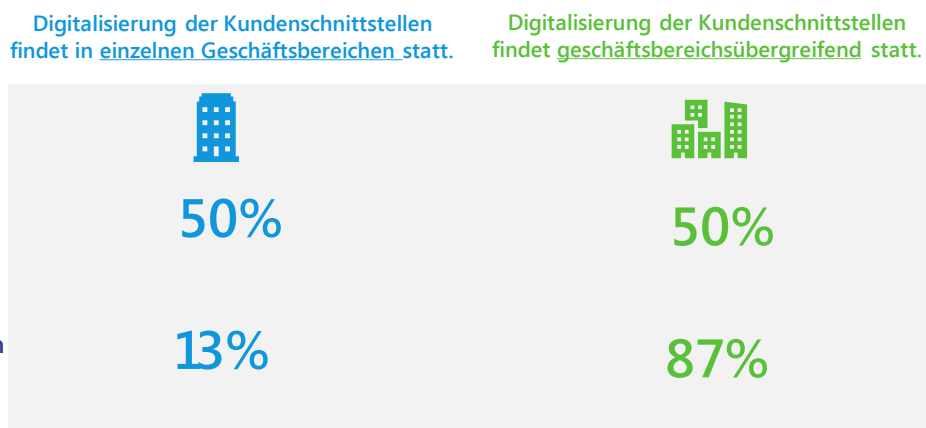


Abbildung 7: Frage: Wie würden Sie die Ausrichtung Ihrer kundenzentrischen Strategien am ehesten beschreiben? Heute n = 107; in den kommenden 2 Jahren n = 105



# Status quo bei der Digitalisierung der Kundenschnittstellen und Entwicklung neuer Geschäftsmodelle

Die befragten Großunternehmen und Konzerne haben die Herausforderung des digitalen Wandels angenommen und in den letzten Monaten mit einer Vielzahl an Maßnahmen begonnen, um auf veränderte Kundenanforderungen und neue Wettbewerber mit rein digitalen Geschäftsmodellen zu reagieren. Lünendonk hat die Befragte nach den Investitionsschwerpunkten der letzten 12 Monate gefragt und anschließend danach, wie sich künftig die Investitionen entwickeln.

Die Ergebnisse lassen den Schluss nahe, dass in der Vergangenheit ein Fokus auf der Neugestaltung des Operating Model lag. Dabei ging es vor allem um Prozessverbesserungen, Digitalisierung von Geschäftsprozessen und die Auflösung von Unternehmensilos.

## UNTERNEHMEN ERKENNEN NOTWENDIGKEIT ZUM UMBAU IHRER KUNDENZENTRISCHEN PROZESSE

Besonders häufig stand die Digitalisierung der Kundenschnittstellen und die Verbesserung der Customer Experience im Fokus. Hier geht es sowohl um die Neugestaltung der kundenbezogenen Prozesse als auch um eine Verbesserung der Services durch digitale Kundenschnittstellen.

In 79 Prozent der untersuchten Unternehmen standen diese kundenzentrischen Themen besonders stark im Fokus. Dabei geht es um den Aufbau von digitalen Kanälen für die Interaktion mit den Kunden, beispielsweise um einen besseren Service bieten und neue datenbasierte Produkte vermarkten zu können. So kommt es bei der Kundenkommunikation im digitalen Zeitalter vor allem darauf an, den Kunden an allen Touchpoints (z. B. Callcenter, Apps, Webseite) eine integrierte Interakti-

onsmöglichkeit zu bieten. Dazu sind einfache und intuitive Prozesse eine wichtige Voraussetzung, ebenso das Sammeln und Auswerten von Daten entlang der gesamten Kundenprozesskette.

Eine große technologische Herausforderung ist jedoch die Einbindung und Analyse von Daten, die aus der Nutzung mobiler Endgeräte und – bei plattformbasierten Geschäftsmodellen – von Drittanbietern stammen. Eine andere Herausforderung ist die Zentralisierung der (oft dezentral verwalteten) Stamm- und Prozessdaten. Daher laufen aktuell in großen Unternehmen eine Reihe an Projekten zur Konsolidierung der Datenbanken und der Vernetzung von Unternehmensbereichen. So müssen beispielsweise für Selfservice Portale, bei denen der Kunde seine komplette Auftragshistorie einsehen oder begleitende Services nutzen möchte, sämtliche relevanten Kundeninformationen eingebunden sein. Ebenso hängt der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (z.B. in Chat Bots) von der Qualität der Daten – vor allem der (Kunden-)Stammdaten ab.

## BRANCHENUNTERSCHIEDE

Aufgrund des hohen Wettbewerbsdrucks, den Banken und Versicherungen vonseiten Fintecs und Insurtecs verspüren, haben sich knapp 90 Prozent der befragten Finanzdienstleister in den zurückliegenden 12 Monaten mit der Digitalisierung ihrer Kundenschnittstellen sehr intensiv befasst. Beispiele sind die Digitalisierung der Vertriebswege (Onlinebanking, Onlineabschlüsse, Chatbots in Kombination mit Künstlicher Intelligenz etc.) oder die digitale Abwicklung von Vertragsänderungen oder Schadensmeldungen.



UNTERNEHMEN SETZEN GRÖßEREN FOKUS AUF CUSTOMER EXPERIENCE ALS AUF PROZESS- UND KOSTENEFFIZIENZ

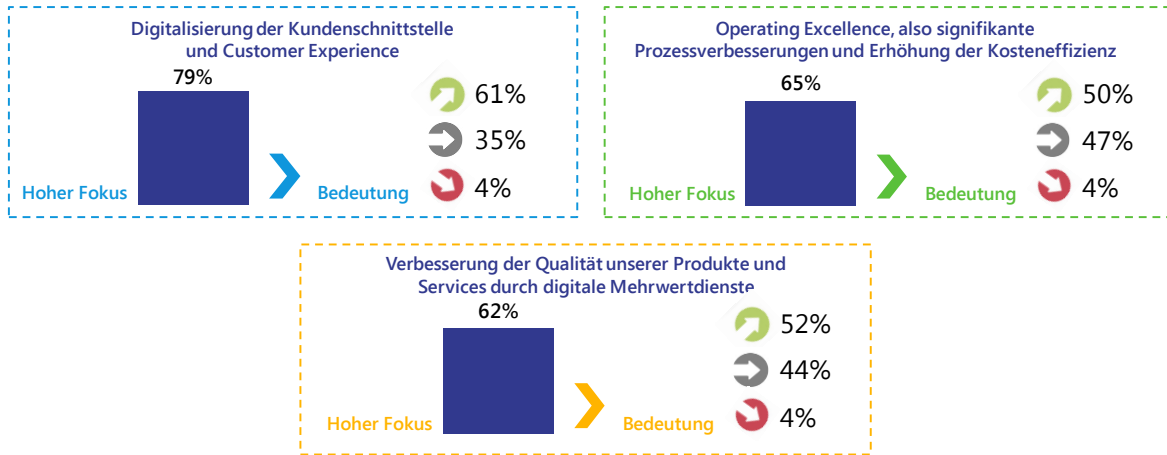


Abbildung 8: Frage: Welchen Fokus hatten die Digitalisierungsprojekte der letzten 12 Monate in Ihrem Unternehmen und welchen Fokus werden die Digitalisierungsprojekte zukünftig haben? Aktuell: Skala von 1 = „geringer Fokus“ bis 4 = „hoher Fokus“, 5 = „war kein Thema“; die Prozentangaben beziehen sich auf die Antworten „hoher Fokus“ und „eher hoher Fokus“; n = 108; Planung: Skala von 1 = „weniger wichtig“ bis 3 = „wichtiger“; n = 108

In den anderen untersuchten Branchen – vor allem Industrie und Handel – waren dagegen unterdurchschnittlich viele Unternehmen in diesem Bereich tätig. Allerdings planen mehr als 70 Prozent dieser Unternehmen, im Jahr 2019 stärker in die Digitalisierung der Kundenschnittstellen und Customer Experience zu investieren, um verlorenen Boden wiedergutzumachen.

Große Potenziale bestehen hinsichtlich des Einsatzes von Künstlicher Intelligenz, zum Beispiel für die semantische Spracherkennung oder das Auslesen von Briefen nach bestimmten Stichwörtern, um den Kunden schnell und automatisiert eine Antwort zurückzusenden.

**PROZESS- UND KOSTENEFFIZIENZ BLEIBT WICHTIGES DIGITALISIERUNGSTHEMA**

Neben dem Frontend investierte die Mehrheit der befragten Unternehmen in den letzten 12 Monaten sehr stark in das Backend, um die Prozesse zu verbessern und zu beschleunigen sowie die Kostenstruktur weiter zu verbessern. Für das Jahr 2019 plant nur jedes zweite Unternehmen, mehr in seine Operational Excellence zu investieren als im Jahr 2018. Für weitere 47 Prozent der Befragten wird das Thema 2019 hingegen mehr Bedeutung haben.

Eine Verbesserung der Prozessqualität und damit auch der Customer Experience zielt auf mehrere Parameter:

- schnellere Durchlaufzeiten durch Automatisierung
- schnellere Reaktionsgeschwindigkeit, beispielsweise durch Nutzung von Künstlicher Intelligenz und Cloud
- stabile Prozesse und minimale Ausfallzeiten
- hohe Integrationsfähigkeit der Backend-Prozesse mittels API (Application Programming Interfaces) für neue digitale Lösungen
- cloudbasierte Prozesse zur Skalierung von digitalen Geschäftsprozessen

Diese Elemente haben einen unmittelbaren Einfluss auf den Erfolg neuer Produkte und digitaler Geschäftsmodelle und sind eine wichtige Basis für erfolgreiche kundenzentrische Strategien. Den Antworten der befragten Manager zufolge hatten die untersuchten Großunternehmen und Konzerne im Jahr 2018 den Fokus auf die Optimierung der kundennahen Prozesse sowie die unterstützenden Backend-Prozesse gelegt.

2019 werden laut den Planungen der Unternehmen ebenfalls prozessnahe Optimierungsthemen im Vordergrund stehen. Den Schwerpunkt der Digitalstrategien



auf die Prozessebene und auf neue Operating Models zu legen, ist durchaus sinnvoll, da der technologische Reifegrad in den meisten untersuchten Unternehmen noch nicht hoch genug ist (vgl. Kapitel 2). Daher investieren Unternehmen sehr stark in die Modernisierung ihrer Legacy-Systeme und ihrer Datacenter, um Datensilos abzubauen und eine offene und flexible Systemlandschaft zu schaffen. Bei diesen Modernisierungsvorhaben spielt Cloud-Sourcing eine zentrale Rolle, wobei die Private Cloud als bevorzugte Variante dominiert. So verlagern immer mehr große Unternehmen und Konzerne Teile ihrer Anwendungslandschaft (ERP, CRM etc.) in die Cloud. Die Gründe sind vielfältig und reichen von Flexibilitätsvorteilen über eine bessere Integration von anderen Anwendungen bis hin zu Security-Vorteilen.

Darüber hinaus bieten Cloud-Lösungen, beispielsweise von Amazon Web Services oder Microsoft, als Teil neuer Operating Models einen – auf den ersten Blick – großen Vorteil: Sie stellen Software-Toolkits mit Funktionen für Künstliche Intelligenz bereit, mit denen sich datenbasierte Geschäftsmodelle/Services entwickeln und Lösungen von Drittanbietern anbinden lassen. Die Datenanalyse übernehmen häufig die Cloud-Anbieter und die Tools werden per API (Application Programming Interface) an die Anwendungslandschaft angebunden.

#### POTENZIAL FÜR DIGITALE MEHRWERTDIENSTE

Digitale Produkte und neue Geschäftsmodelle können am Markt nur erfolgreich sein und skalieren, wenn die Customer Experience als hoch oder gar als einzigartig wahrgenommen wird. Und eine einzigartige Customer Experience lässt sich nur herstellen, wenn die Prozesslandschaft stabil, integrationsfähig, skalierbar, und flexibel gestaltet ist.

Trotz teilweiser schlechter technologischer Voraussetzungen investierten 62 Prozent der befragten Unternehmen in digitale Lösungen, um den Wert der bestehenden Produkte und Dienstleistungen zu erhöhen.

So führen beispielsweise immer mehr Industrieunternehmen produktbegleitende Dienstleistungsangebote ein, um Maschinen und Anlagen sowie Fahrzeuge und Geräte remote zu überwachen und damit Störungen und Ausfälle zu verhindern respektive schnell zu beheben (Predictive Maintenance). Andererseits zeigen die Ergebnisse aber auch, dass 38 Prozent der Unternehmen in den vergangenen Monaten eher einen geringen Fokus auf kundenzentrische digitale Lösungen gelegt haben.

52 Prozent der befragten Manager gaben jedoch in den Interviews zu der Lünendonk®-Studie an, dass sie 2019 stärker in neue, digitale Services investieren werden.

#### DIGITALE GESCHÄFTSMODELLE

Auf die Frage, ob ihre Unternehmen in den letzten 12 Monaten neue, überwiegend digitale und datenbasierte Geschäftsmodelle entwickelt haben, antworteten 58 Prozent der befragten Manager mit „ja“. Allerdings gaben aber auch 18 Prozent der Befragten an, dass in ihren Unternehmen derzeit keine Planungen bestehen, digitale Geschäftsmodelle zu entwickeln.

Besonders hoch ist bei den befragten Industrieunternehmen der Anteil derjenigen, die neue, überwiegend digitale Geschäftsmodelle entwickelt haben (69 %). Fast die Hälfte der befragten Industrieunternehmen hat diese neuen Geschäftsmodelle in alleiniger Umsetzungsverantwortung entwickelt, also ohne externe Unterstützung oder Kooperationspartner. Zukünftig planen allerdings 73 Prozent dieser Industrieunternehmen, bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle auf externe Unterstützung und ein Partner-Ökosystem zurückzugreifen. Diese Ergebnisse spiegeln den Reifegrad bei der digitalen Transformation sehr gut wider: Zunächst geht es darum, die Kernprodukte um digitale Services weiterzuentwickeln, und im nächsten Schritt um deren Einbindung in Plattform-Ökosysteme, wie beispielsweise IoT-Plattformen.



Die untersuchten Banken haben ebenfalls überdurchschnittlich oft (63 %) neue, digitale Geschäftsmodelle entwickelt.

Besonders gering ist der Anteil an Unternehmen dagegen bei den befragten Stadtwerken/Energieversorgern und im Handel. Allerdings plant mehr als jedes vierte Unternehmen aus diesen beiden Branchen für 2019 die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle.

Einen Schub für die Energiebranche werden die Themen Elektromobilität und Smart Home geben, wofür die Energieversorger die Infrastruktur bereitstellen.

Interessant ist bei diesen Ergebnissen, dass in fast allen Unternehmen (98 %), die bereits neue, überwiegend digitale Geschäftsmodelle entwickelt haben, für 2019

ebenfalls die Entwicklung weiterer digitaler Geschäftsmodelle geplant wird.

**METHODEN UND STRATEGIEN ZUR ENTWICKLUNG UND UMSETZUNG NEUER GESCHÄFTSMODELLE**

Diejenigen Unternehmen, die neue, digitale Geschäftsmodelle bereits entwickelt haben oder diese aktuell entwickeln, nutzen dafür sehr stark agile Methoden wie Business Model Canvas, Design Thinking, Lean Startup und Scrum.

68 Prozent der Unternehmen gründeten darüber hinaus Digitaleinheiten, um außerhalb der eigenen Ablauforganisation agile Einheiten aufzubauen und die Geschwindigkeit und die Qualität des Innovations- und Umsetzungsprozesses deutlich zu erhöhen.

**MEHR ALS JEDES ZWEITE UNTERNEHMEN HAT BEREITS DIGITALE GESCHÄFTSMODELLE ENTWICKELT**

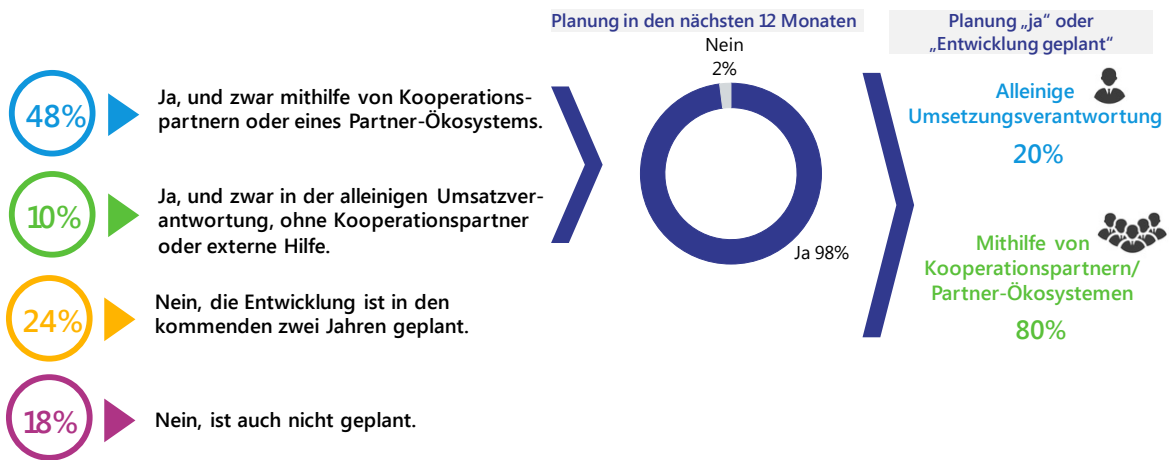


Abbildung 9: Fragen: Hat Ihr Unternehmen in den letzten 12 Monaten neue, überwiegend digitale Geschäftsmodelle entwickelt? n = 108, falls „Ja“: Plant Ihr Unternehmen, in den nächsten 12 Monaten neue, überwiegend digitale Geschäftsmodelle zu entwickeln? n = 64. Falls „Planung ja“ oder „Nein, aber geplant“: Wie plant Ihr Unternehmen, diese neuen Geschäftsmodelle zu entwickeln? n = 85



## Investitionen in Kundenzentrierung

Worauf die kundenzentrischen Digitalisierungsstrategien der untersuchten Unternehmen konkret ausgerichtet sind, spiegelt sich in den geplanten Investitionsschwerpunkten sehr gut wider.

Drei Viertel der befragten Großunternehmen und Konzerne werden 2019 hohe Investitionen in die Themen „Optimierung der Kommunikationskanäle zum Kunden“ und „Automatisierung der Prozesse zur Kundeninteraktion“ tätigen. Damit stehen Prozessmodernisierungen zur Erhöhung der Customer Experience und das Re-Design der kundennahen Prozesse auf der strategischen Agenda.

Von der Technologieebene her betrachtet wird folglich stärker in Customer-Journey-Analysen, den Rollout von Marketing- und Kundenserviceanwendungen mit KI-Funktionen sowie die Konsolidierung von CRM-Systemen und deren Vernetzung mit den ERP-Systemen und Business Apps investiert. In diesem Zusammenhang stehen auch Investitionen in digitales Marketing, die 60 Prozent der befragten Unternehmen 2019 in großem Umfang planen.

Ebenfalls hohe Investitionen planen die untersuchten Unternehmen in online-basierte Vertriebskanäle. Hier geht es sehr stark um den Aufbau von Webportalen als digitale Kundenschnittstelle, die sehr stark API-fähig sind und sich nahtlos an Plattform-Ökosysteme andocken lassen. Solche Ökosysteme sind beispielsweise die Betriebssysteme von Apple (iOS) und Google (Chrome), IoT-Plattformen (Siemens Mindshere, Bosch-IoT-Cloud etc.) oder im Retailbereich die Plattformen von Amazon, Alibaba oder Zalando.

Zusammengefasst wird der Fokus 2019 noch sehr stark auf die prozessuale Ebene gelegt. Nur jedes zweite Unternehmen (53 %) plant, sich intensiv mit der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle zu befassen und entsprechend zu investieren. Dagegen planen 65 Prozent, ihr Kerngeschäft um digitale Mehrwertdienste zu ergänzen, um so auf einen veränderten und höheren Serviceanspruch vieler Kunden reagieren und neue Wachstumsquellen erschließen zu können. Digitale und kundenzentrische Kanäle zum Kunden sind eine Grundvoraussetzung, um neue digitale Lösungen skalieren zu können.

### INVESTITIONEN FLIEßEN IN KUNDENNAHE PROZESSE UND CUSTOMER EXPERIENCE

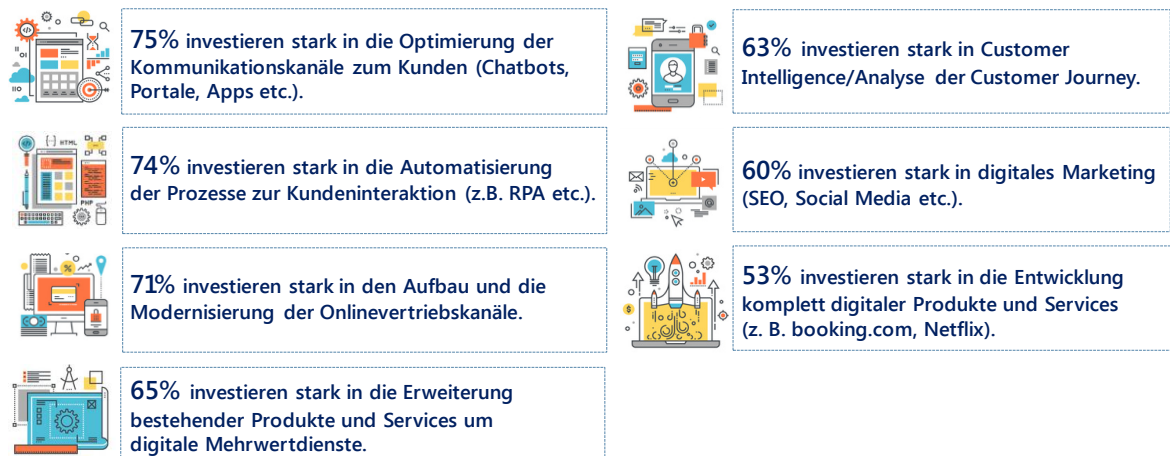


Abbildung 10: Frage: In welche der folgenden Themen investiert Ihr Unternehmen in den kommenden Jahren? Skala von 1 = „gar nicht“ bis 4 = „sehr stark“; die Prozentangaben beziehen sich auf die Antworten „sehr stark“ und „stark“; n = 108

### MEHR BUDGET ZUR UMSETZUNG KUNDENZENTRISCHER STRATEGIEN

Der Druck zur Umsetzung kundenzentrierter Strategien spiegelt sich auch in den geplanten Investitionen der untersuchten Unternehmen wider. Demnach gehen die befragten Manager davon aus, dass ihre Unternehmen im Jahr 2019 durchschnittlich 3,3 Prozent des Umsatzes in Themen rund um die Digitalisierung der Kundenschnittstellen und neue (digitale) Geschäftsmodelle investieren. Das wäre ein Anstieg um etwa 40 Prozent im Vergleich zu den Investitionen im Jahr 2018. Der Anstieg der Investitionen ergibt sich aus den notwendigen Maßnahmen und identifizierten Handlungsfeldern, um mit dem digitalen Wandel Schritt zu halten und verlorenen Boden gutzumachen.

Besonders gering waren 2018 mit durchschnittlich 1,5 Prozent des Umsatzes die Investitionen der untersuch-

ten Banken in die Digitalisierung der Kundenschnittstellen. Allerdings soll dieser Anteil im Jahr 2019 auf durchschnittlich 3,9 Prozent ansteigen. Auch die Industrieunternehmen haben nur 1,3 Prozent im Durchschnitt in digitale Kanäle investiert, planen jedoch für 2019 mit durchschnittlich 2,1 Prozent ihres Umsatzes.

Die befragten Handelsunternehmen haben dagegen mit durchschnittlich 3,4 Prozent ihres Umsatzes am stärksten in die Digitalisierung ihrer Kundenschnittstellen investiert. 2019 sollen es aber mit 3,1 Prozent vom Umsatz etwas weniger sein.

Auch die befragten Versicherungen haben 2018 auf den hohen Druck zur Digitalisierung reagiert und durchschnittlich 3,2 Prozent ihres Umsatzes in neue digitale Kanäle und die Customer Experience investiert. 2019 wollen sie 4 Prozent im arithmetischen Mittel investieren.

### INVESTITIONEN IN KUNDENZENTRISCHE THEMEN STEIGEN

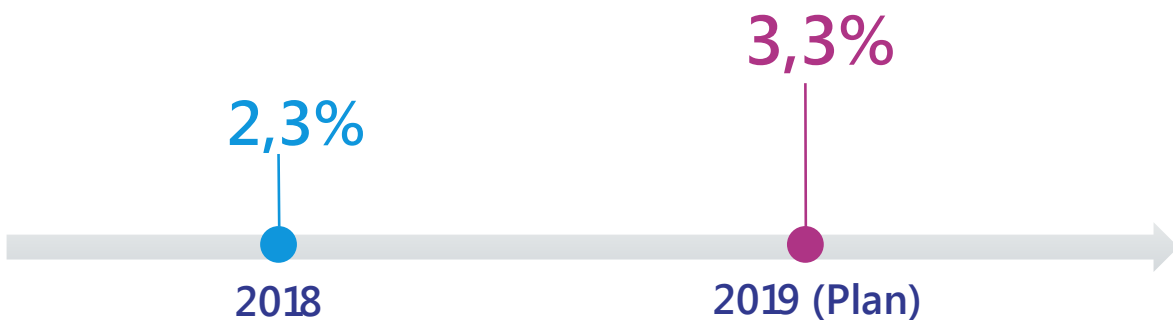


Abbildung 11: Frage: Können Sie ganz grob beziffern, wie viel Prozent Ihres Umsatzes für Projekte zur Digitalisierung der Kundenschnittstelle und zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle ausgegeben werden? n = 41



# Zusammenarbeit mit Beratungs- und Umsetzungsdienstleistern

Im Zentrum der digitalen Transformation stehen immer stärker die individuellen Anforderungen der Kunden und die Schnittstellen zum Kunden – das gilt sowohl für B2B als auch für B2C. Die befragten Unternehmen planen demnach, in Zukunft stärker zu automatisieren, um neue Produkte und Services besser skalieren zu können. Dabei spielen kanalübergreifende Prozesse (Digital Marketing, Social Media, E-Commerce) eine entscheidende Rolle, ebenso wie die Analyse aller gesammelten Daten entlang der verschiedenen Touchpoints und Interaktionspunkte mit dem Kunden. Für diese Themen benötigen die Unternehmen eine Reihe an (teilweise ganz neuen) Fähigkeiten rund um die Gestaltung des Kundenerlebnisses und Kompetenzen in den Feldern Strategie, Technologie, Kreativität, Design und Betrieb. Gleichzeitig haben sich die Entwicklungsgeschwindigkeit und die Halbwertszeiten von Technologien und digitalen Innovationen beschleunigt.

Aus eigener Kraft können Unternehmen ihre Digitalisierungsstrategien folglich nicht umsetzen und setzen daher auf die Zusammenarbeit mit externen Beratungs- und Umsetzungsdienstleistern.

Daher benötigen Unternehmen eine Vielzahl an spezialisierten Fachkräften zur Umsetzung ihrer Digitalisierungsvorhaben, die in der benötigten Zahl nicht am Markt verfügbar sind. Da viele Unternehmen neue Themen rund um Internet of Things, Cloud, Künstliche Intelligenz oder Digital Marketing zum ersten Mal angehen, fehlen Erfahrungen in der Umsetzung von Technologiekonzepten, in der Entwicklung von Prototypen sowie in der Skalierung. In der Konsequenz daraus werden Beratungs- und IT-Dienstleister tiefer in die Wertschöpfung integriert.

Besonders häufig werden IT-Beratungen (70 %) sowie Digital- und Internetagenturen (69 %) für Ausschreibungen rund um die Customer Experience und neue Geschäftsmodelle angefragt. 60 Prozent der befragten Manager beziehen darüber hinaus Strategie- und Managementberatungen in den Auswahlprozess für die Entwicklung und Umsetzung kundenzentrierter Strategien ein. Diese Ergebnisse unterstreichen die zunehmende Vernetzung von Kreativ- und Designleistungen mit der Über- und Umsetzung von Konzepten und Prototypen in die Prozesslandschaft.

## KUNDEN ARBEITEN MIT ALLEN DREI ANBIERTERTYPOLOGIEN VON CUSTOMER EXPERIENCE SERVICES ZUSAMMEN

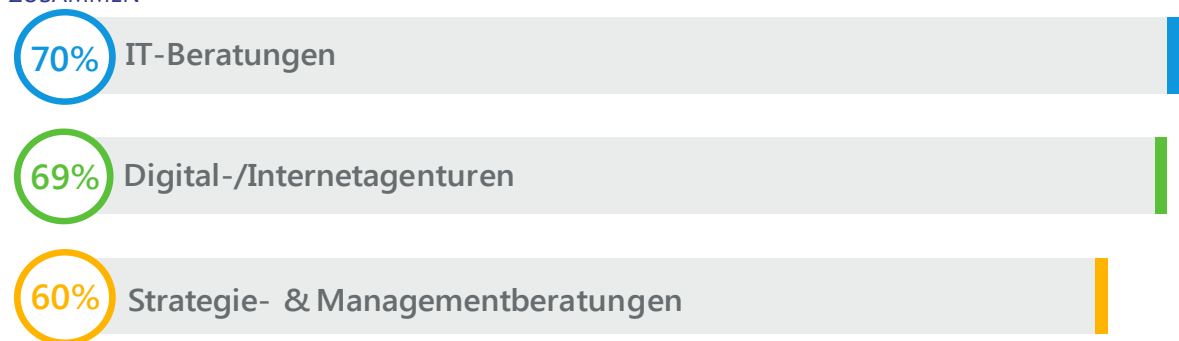


Abbildung 12: Frage: Welche der folgenden Anbietergruppen würden Sie als Dienstleister im Rahmen von Projekten rund um die Entwicklung und Vermarktung von neuen Geschäftsmodellen und Customer Experience in den Auswahlprozess mit einbeziehen? n = 107



# Anforderungen an Anbieter von Customer Experience Services

Die mit der digitalen Transformation verbundene Neugestaltung der Kommunikationskanäle und Entwicklung neuer Produkte und Services führt zu neuen Anforderungen an Dienstleistungspartner. Die Antworten der Befragten auf die Frage nach ihren Anforderungen an externe Beratungs- und Umsetzungspartner zeigen, dass vor allem die Innovationsstärke eines Dienstleisters sowie dessen Branchen- und Fachkompetenz gefragt ist. 69 Prozent der Befragten legen darüber hinaus großen Wert auf eine dezidierte Kreativitäts- und Designexpertise und 68 Prozent auf IT-Kompetenz im Sinne der Integration digitaler Lösungen in die Backend-Prozesse. Allein diese Top-Anforderungen verdeutlichen die Veränderungen im Beratungsmarkt hin zu der Vernetzung verschiedener Einzeldisziplinen zu einem integrierten Beratungs-, Entwicklungs- und Umsetzungsansatz.

Im Bereich der Innovations- und Produktentwicklung ist vor allem Geschwindigkeit gefragt, um die schnelleren Technologiezyklen nutzen zu können. Die Ideenentwicklung verlagern viele Unternehmen ebenfalls zuneh-

mend auf ihre Dienstleistungspartner. 71 Prozent erwarten von ihren Dienstleistern, dass sie Prototypen für digitale Lösungen entwickeln und damit strategischer Entwicklungspartner sind. Daher müssen sich Dienstleister intensiv mit neuen Technologien sowie mit den Anforderungen der Kunden ihrer Kunden beschäftigen und in ihr eigenes Innovationsmanagement investieren. So erwarten 68 Prozent der Befragten visionäre Ideen von ihren Dienstleistungspartnern und 83 Prozent Kenntnisse im Bereich der Customer Journey ihrer Kunden.

Für 58 Prozent ist aufgrund der vielfältigen Anforderungen rund um die digitale Transformation sowie des hohen Bedarfs an Kompetenzen und Spezial-Know-how ein End-to-end-Portfolio wichtig. Denn im digitalen Zeitalter erwarten die Kunden ein einzigartiges Interface und eine hohe Produktqualität. Digitale Lösungen dürfen sich daher nicht nur auf einen Kanal oder eine Technologie beschränken, sondern müssen übergreifend die gesamte Customer Journey abbilden. Daher ist es wichtig, Brüche und Schnittstellen in den Projekten zu vermeiden.

## ANWENDER WÜNSCHEN SICH DIENSTLEISTUNGSPARTNER MIT HOHEM IMPACT ZUR WERTSCHÖPFUNG

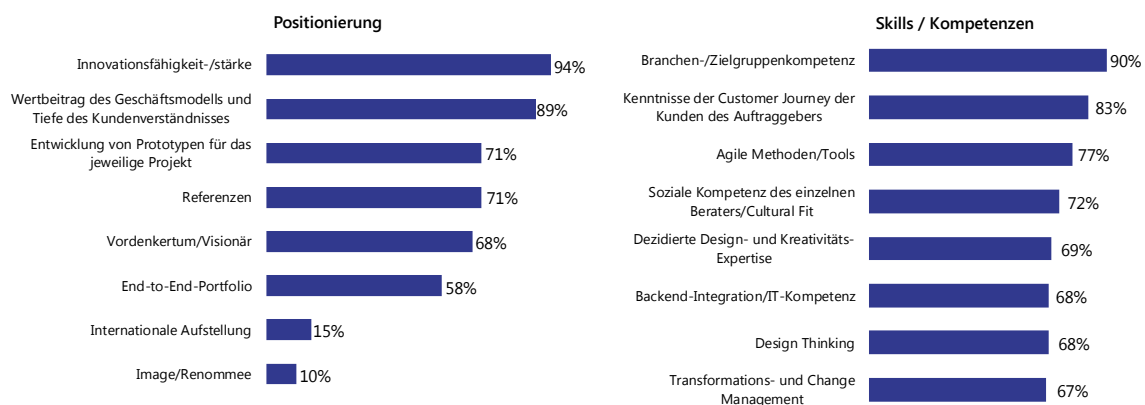


Abbildung 13: Frage: Was sind aus Ihrer Sicht wichtige Eigenschaften für die Wahl eines Dienstleisters zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und Customer Experience Services? Skala von 1 = „überhaupt nicht wichtig“ bis 4 = „sehr wichtig“; n = 108, nur Prozentwerte für „sehr wichtig“ und „wichtig“



# Der Markt für integrierte Customer Experience Services

Für eine 360-Grad-Analyse des Marktsegments „Digital Customer Experience Services“ und auch zur Analyse der Veränderungen im Markt der Anbieter von Customer Experience Services hat Lünendonk 19 Beratungs- und IT-Dienstleister im Rahmen dieser Studie befragt. Darunter sind auch vier der Top-10 des Rankings der führenden Internetagenturen vom Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW).

Diese Dienstleister haben ein breites Beratungs- und Umsetzungsportfolio in den drei Elementen von Customer Experience Services (siehe Abbildung 14). Diese Kombination der verschiedenen Portfolioelemente durch die Dienstleistungspartner ist in vielen Digitalisierungsprojekten erforderlich, um neue Produkte und Services kundenzentrierter und in hoher Qualität entwickeln zu können.

Folglich rücken Themen wie „Strategie- und Managementberatung“, „IT-Beratung/Systemintegration“ sowie „Kreativ- und Designberatung“ immer näher zusammen und werden zunehmend in Kombination beauftragt. So

fordern in Ausschreibungen immer mehr Kunden neben der Konzeption von digitalen Lösungen (Apps, Webportale etc.) auch die Übernahme der Anwendungsentwicklung sowie die Systemintegration.

Aus dieser Marktentwicklung folgt, dass Dienstleistungspartner bei der Umsetzung von Digitalisierungsstrategien immer stärker in die Wertschöpfungsketten ihrer Kunden integriert werden und ihnen entsprechend mehr Verantwortung für strategische und komplexe Projekte übertragen wird. Demnach gaben 84 Prozent der befragten Beratungsunternehmen und Agenturen an, dass ihre Kunden mehr Wert auf die Fähigkeit ihres Dienstleistungspartners legen, Gesamtprojekte steuern zu können.

Um auf Ausschreibungen im Digitalumfeld besser reagieren und die Lieferfähigkeit gewährleisten zu können, ist ein breites Portfolio notwendig sowie die Fähigkeit, global und kontinuierlich „liefern“ zu können. Solche Anbieter werden von Lünendonk als „Business Innovation/Transformation Partner“ bezeichnet.

## DIE DREI BESTANDTEILE ZUR ENTWICKLUNG DIGITALER PRODUKTE UND SERVICES

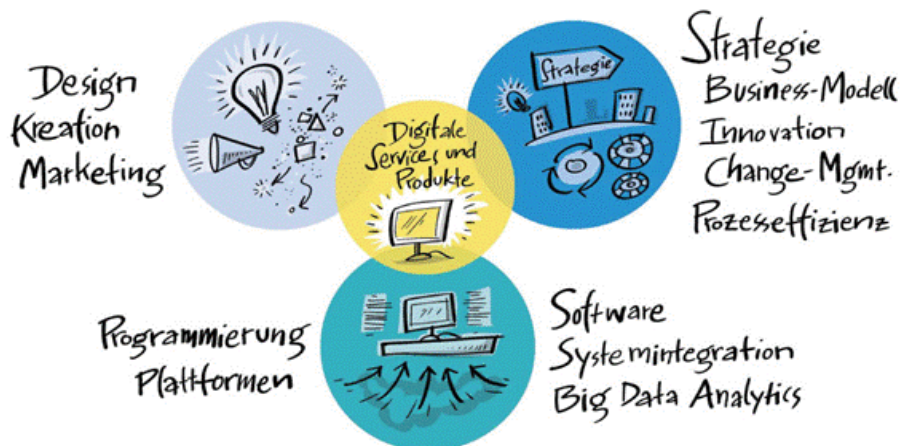


Abbildung 14: Bei der Entwicklung von digitalen Produkten und Services ist ein ganzheitlicher und vernetzter Ansatz und die Kombination mehrerer Einzeldienstleistungen immer wichtiger.

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

Schon seit einigen Jahren beobachtet Lünendonk demnach eine steigende Konvergenz zwischen dem Managementberatungs- und IT-Dienstleistungsmarkt. Seit etwa drei Jahren haben sich darüber hinaus die Aktivitäten von Managementberatungs- und IT-Dienstleistungsunternehmen in den Markt der Digital und Internetagenturen bewegt.

Unternehmen wie Accenture, Cognizant, Deloitte, IBM oder PwC waren besonders aktiv in der Erweiterung ihres Portfolios um Kreativ- und Designleistungen durch den Kauf von Agenturen und gehören mittlerweile – gemessen an ihren Segmentumsätzen – zu den weltweit führenden Agenturen.

Laut Analysen von Lünendonk gibt es derzeit in Deutschland (noch) ein Anbieterfeld von etwa 25 Beratungs- und IT-Dienstleistern, die Beratungs- und IT-

Leistungen mit Kreativ- und Designkompetenzen kombinieren und damit signifikante Umsätze erzielen.

Abbildung 16 zeigt diejenigen Unternehmen, die Lünendonk als Anbieter für Kreativ-, Strategie-, Organisations- und IT-Beratung identifiziert hat und die an dieser Studie teilgenommen haben. Relevante Anbieter wie Reply und Serviceplan fehlen, weil sie nicht an der Studie teilgenommen haben. Insgesamt hat Lünendonk etwa 30 Gesamtdienstleister von integrierten Customer Experience Services ermittelt, von denen sich 19 an der Studie beteiligt haben.

Die Kriterien für die Einladung zur Teilnahme an der Lünendonk-Studie sind in der folgenden Abbildung 15 dargestellt. Eine zentrale Voraussetzung ist, dass die Dienstleister in den drei Bereichen „Kreativ- und Design“, „Managementberatung“ und „IT-Umsetzung“ signifikante Umsätze erzielen und damit ein integriertes Portfolio anbieten.

### ANBIETER FÜR CUSTOMER EXPERIENCE SERVICES AUS SICHT DER DIENSTLEISTER

Im Markt für Customer Experience Services sind eine Vielzahl unterschiedlicher Anbietergruppen aktiv. Zum einen decken klassische Beratungs- und IT-Dienstleister grundsätzlich einen großen Teil der von Kunden geforderten Leistungen umfänglich ab.

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

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

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

Folgende Leistungen sollten sich daher im Portfolio befinden:

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

Abbildung 15: Lünendonk-Definition von Anbietern integrierter Customer Experience Services



Aber während Beratungs- und IT-Dienstleister zwar signifikante Prozess- und IT-Kompetenzen aufweisen, fehlte den meisten von ihnen Kreativ- und Design-Know-how. Durch die Kombination von Kreativ- und Designkompetenzen fügen sie ein weiteres wichtiges Element hinzu, um bei der Entwicklung neuer Produkte und Frontends zu unterstützen. Unternehmen wie Accenture Interactive, Deloitte, Cognizant, KPS, Valtech aber auch BCG und McKinsey haben sich in den letzten Jahren um Agentur-Know-how erweitert. Andere Beratungs- und IT-Dienstleister setzen vor allem auf Kooperationen und themenspezifische Partnerschaften.

Welche Bedeutung die Ausrichtung des Portfolios auf Themen rund um Customer Experience hat, zeigt das Beispiel von Capgemini. Das Unternehmen hat sich im Herbst 2018 einer Neuorganisation vollzogen und unter der Marke Capgemini Invent neben der Managementberatung auch die Agenturkäufe wie idean, Fahrenheit 212 und liquidhub zu einer neuen Einheit gebündelt, die sich überwiegend auf kundenzentrische Themen fokussiert.

Ähnlich haben es auch Anbieter wie Accenture und Deloitte gemacht, um ihre Digitaleinheiten stärker zu positionieren und näher an die agenturnahen Themen

heranzurücken. Aus Sicht von Lünendonk werden andere Beratungs- und IT-Dienstleister in den nächsten Monaten mit ähnlichen Strategien folgen.

Aufseiten der Digitalagenturen ist es genau andersherum: Enorme Kompetenzen bei Kreativleistungen und der Content-Erstellung reichen immer seltener aus, um die Kundenanforderungen an die Organisationsberatung und IT-Umsetzung zu erfüllen.

Lünendonk hat daher die 19 Beratungs- und IT-Dienstleister gefragt, welche Anbieter aus ihrer Sicht eigentlich als Customer-Experience-Services-Anbieter positioniert sind. Die Analyse der Antworten der Dienstleister bildet die Marktrealität sehr gut ab, da sie in der Regel einen besseren Überblick über den Gesamtmarkt haben als die Kundenunternehmen, die häufig eine unternehmensbezogene Perspektive haben. Die Antworten der befragten Dienstleister zeigen, dass aktuell eine ganze Reihe an Anbietern im Markt für Customer Experience Services tätig und erfolgreich positioniert ist.

Am häufigsten wird Accenture als relevanter Anbieter genannt, gefolgt von Publicis Sapient und – mit etwas mehr Abstand – Deloitte Digital. IBM iX folgt auf Rang vier.

#### SICHT DER DCX-ANBIETER: EINE VIELZAHL AN BERATUNGEN HAT SICH ERFOLGREICH ALS ANBIETER VON CUSTOMER EXPERIENCE SERVICES POSITIONIERT

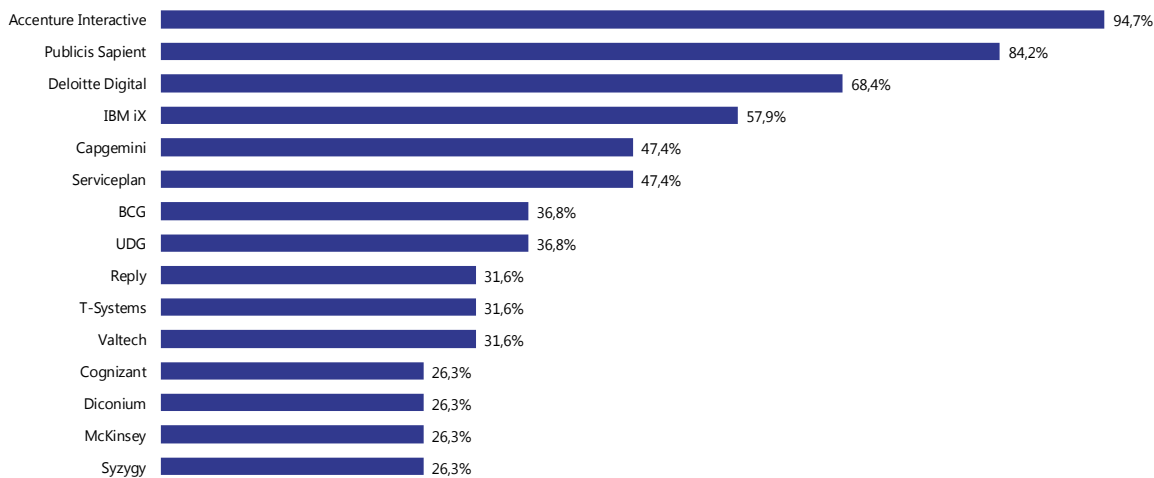


Abbildung 16: Frage: Welche der nachfolgenden Anbieter sind aus Ihrer Sicht als Beratungs- und Transformationsdienstleister für Digitalisierungsthemen rund um die Entwicklung und Vermarktung von Produkten und Services aufgestellt? n = 19

Die Spitzengruppe der am häufigsten als Customer-Experience-Dienstleister wahrgenommene Dienstleister wird komplettiert durch Capgemini und Serviceplan. Mit BCG und McKinsey befinden sich auch die zwei weltweit führenden Strategieberatungen unter den in Customer-Experience-Themen positionierten Anbietern.

**LEISTUNGSSPEKTRUM**

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

Das Portfolio der Gesamtdienstleister für Customer Experience Services wird von wenigen Kernelementen dominiert: Die hohe Bedeutung der Backend-Integration von digitalen Lösungen spiegelt sich in den Umsätzen wider, die die befragten Anbieter mit „Software- und Systemintegration“ erzielen. Im Durchschnitt werden 27,1 Prozent der Umsätze mit dieser Einzeldienstleistung erwirtschaftet.

Die Software- und Systemintegration bildet damit mit Abstand den größten Umsatzblock. Hieran zeigt sich, wie wichtig die Integration von digitalen Lösungen in die bestehenden IT-Prozesse ist. Diejenigen Anbieter, die bereits über umfangreiche IT-Kapazitäten verfügen, sind demnach grundsätzlich im Vorteil, wenn sie auf Ausschreibungen reagieren, bei denen ein End-to-end-Ansatz gefordert ist.

Das zweitwichtigste Serviceelement ist „Digital Consulting“, also die Entwicklung von Strategien zur Digitalisierung von Kundenschnittstellen und zur Entwicklung neuer Produkte und Services. In diesem Zusammenhang ist die „Entwicklung neuer (digitaler) Produkte und Services mit einem durchschnittlichen Umsatzanteil von 11,9 Prozent eine der Leistungen, die häufig beauftragt werden. „Prozessoptimierung“ hat ebenfalls einen direkten Impact auf die Customer Experience von digitalen Kanälen und Produkten/Services. Folglich entfallen durchschnittlich 12 Prozent der Umsätze auf Prozessthemen.

**UMSATZENTWICKLUNG**

Die hohe Nachfrage der Anwenderunternehmen nach externer Unterstützung rund um Themen zur Digitalisierung der Kundenschnittstellen, neue Geschäftsmodelle und digitale Prozesse drückt sich in der Umsatzentwicklung der analysierten 19 Dienstleister aus.

Bei 77 Prozent der befragten Dienstleister ist der Umsatz um mehr als 10 Prozent gewachsen und bei weiteren 17 Prozent bewegt sich das Wachstum immerhin zwischen 5 und 10 Prozent. Damit haben die Dienstleister ihre Umsatzprognosen weitestgehend getroffen, denn für 2017 sind sie von einer Erhöhung der Umsätze um 17,1 Prozent ausgegangen.

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

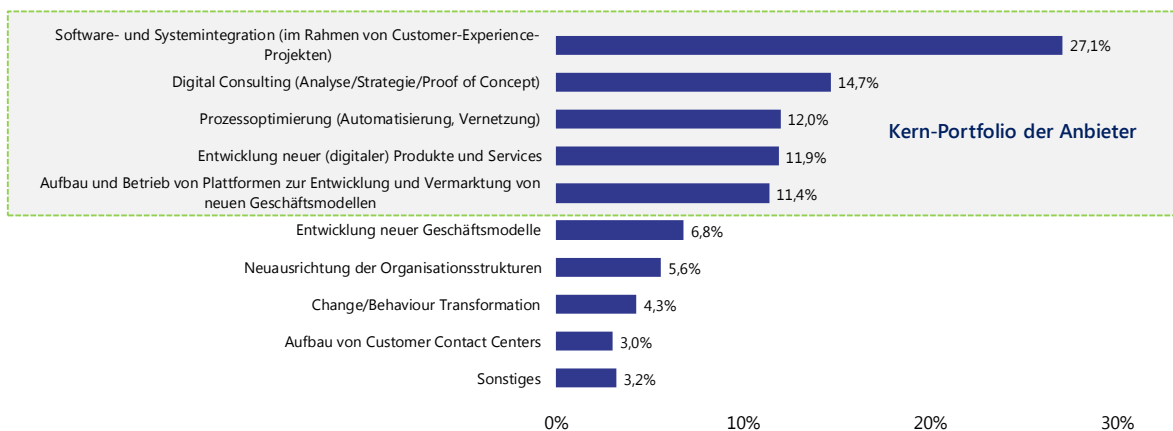


Abbildung 17: Frage: Wie viel Prozent erzielt Ihr Geschäftsbereich „Digital Marketing/Digital Customer Experience“ mit den folgenden Services? n = 13



#### END-TO-END-SERVICES NEHMEN ZU

Die Art der Ausschreibungen hat sich laut 47 Prozent der befragten Dienstleister dahin gehend verändert, dass Kunden häufig die Umsetzung von Digitalisierungsstrategien als Gesamtprojekte planen und entsprechend als ein Gesamtgewerk ausschreiben. Sie arbeiten dann mit nur einem Dienstleistungspartner zusammen. Daneben gibt es auch Kunden, die zwar ihre Projekte in einzelne Phasen zerlegen (z. B. Ideenentwicklung, Prototyping, Programmierung, IT-Integration), aber in allen Projektphasen mit dem gleichen Dienstleister zusammenarbeiten.

#### HÄUFIG EINGESETZTE SKILLS

Analog zum Leistungsspektrum der 19 befragten Beratungs- und IT-Dienstleister sowie Digitalagenturen werden auch bestimmte Skills und Kompetenzen besonders häufig in Kundenprojekten eingesetzt.

Besonders häufig werden laut 58 Prozent der befragten Dienstleister UX-Designer sowie Softwareentwickler (53 %) in Projekten eingesetzt. Dabei geht es vor allem um den Aufbau digitaler Kanäle, Apps und Web-Frontends, um eine hohe Customer Experience zu schaffen.

Jeder dritte befragte Dienstleister nimmt aus dem Markt eine sehr hohe Nachfrage nach Consultants mit speziellem Know-how wahr – beispielsweise für Themen wie Digital Marketing, Künstliche Intelligenz oder Prozessautomatisierung. Aber auch Themen- und Branchenexpertise ist immer mehr gefragt, wenn es um CX-Projekte geht.

#### MEHR INVESTITIONEN AUS DEM MITTELSTAND

Im Vergleich zur letzten Marktanalyse haben die Umsätze der befragten Dienstleister mit mittelständischen Kunden zugenommen. Demnach ist der Umsatzanteil von Unternehmen mit bis zu 5.000 Mitarbeiter von 20 Prozent (2017) auf 25 Prozent (2018) gestiegen.

Dagegen sind die Umsätze mit Großunternehmen mit mehr als 50.000 Mitarbeitern von 41 Prozent auf 33 Prozent um 8 Prozentpunkte zurückgegangen. Dieser statistische Rückgang erklärt sich dadurch, dass der DCX-Markt stark wächst (Marktprognose 2018: 17,1 %) und ein deutlich höherer Teil der Nachfrage aus dem Mittelstand kommt.

Der digitale Aufholbedarf im Mittelstand ist auch deutlich höher als bei Großunternehmen und Konzernen, sodass diese Entwicklung der Umsatzgrößenklassen schlüssig ist.

#### DIGITALISIERUNGSDRUCK IM MITTELSTAND FÜHRT ZU MEHR INVESTITIONEN IN DIGITALE THEMEN

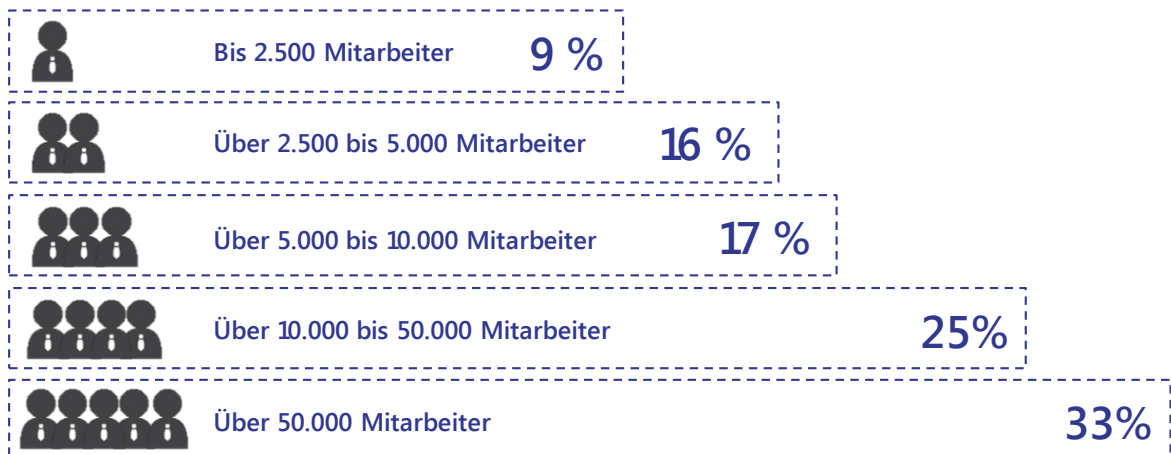


Abbildung 18: Frage: Wie ist die Größenstruktur Ihrer Kundenunternehmen im Bereich Customer Experience Services? n = 17

# Das Marktvolumen für integrierte Customer Experience Services in Deutschland

Lünendonk schätzt das Marktvolumen für Customer Experience Services in Deutschland auf 6,4 Milliarden Euro. Damit korrigiert Lünendonk seine Schätzung zum Marktvolumen aus dem Jahr 2017 und der Erstauflage dieser Studienreihe nach oben. Der Grund für diese Korrektur sind neue Erkenntnisse zu den anteiligen Umsätzen der führenden Managementberatungen und IT-Dienstleister. Analysen von Lünendonk zufolge erzielen allein die 25 führenden IT-Beratungen in Deutschland anteilige Umsätze mit Themen rund um die Customer Experience von durchschnittlich 18,4 Prozent. Bei kumulierten Inlandsumsätzen der Top-25-IT-Beratungen in Deutschland in Höhe von 12,5 Milliarden Euro sind das bereits 2,3 Milliarden Euro an Umsätzen in diesem Marktsegment.

Managementberatungen sind ebenfalls wichtige Dienstleister für kundenzentrische Themen. Im statistischen Mittel entfallen 10,5 Prozent der Umsätze der Managementberatungsbranche auf Customer Experience Services.

Für die dritte relevante Anbietergruppe, die Digital- und Internetagenturen werden vom Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) jährlich Zahlen erhoben. Demnach haben die führenden Digital- und Internetagenturen 2017 Gesamtumsätze in Höhe von 1,6 Milliarden Euro in Deutschland erwirtschaftet, ein Plus von 12 Prozent im Vergleich zu 2016.

Hinzukommen Digital- und Spezialagenturen, die ebenfalls DCX-Einzeldienstleistungen anbieten und damit schätzungsweise 0,6 Milliarden Euro erwirtschaften.

Diese Anbieter von DCX-Services adressieren im deutschsprachigen Raum einen milliardenschweren Gesamtmarkt für die digitale Transformation: Die von Lünendonk befragten Großunternehmen und Konzerne planen für 2018, 2,3 Prozent ihres Umsatzes für Projekte zur Digitalisierung ihrer Kundenschnittstellen und neuer Geschäftsmodelle zu investieren.

## GESAMTMARKTVOLUMEN FÜR CUSTOMER EXPERIENCE SERVICES IN DEUTSCHLAND (2017)



Abbildung 19: 1) Lünendonk-Schätzungen der anteiligen Umsätze mit Themen rund um Customer Experience Services und digitale Geschäftsmodelle. Die Schätzungen basieren auf Grundlage der Lünendonk®-Studie „Der Markt für Managementberatung in Deutschland“; 2) Lünendonk-Schätzungen der anteiligen Umsätze mit Themen rund um Customer Experience Services und digitale Geschäftsmodelle. Die Schätzungen basieren auf Grundlage der Lünendonk-Studie „Der Markt für IT-Beratung und IT-Service in Deutschland“



## Marktentwicklung und Prognosen

Nachdem die von Lünendonk untersuchten 19 Anbieter von integrierten Customer Experience Services im Jahr 2017 sehr stark von der Nachfrage nach externen Dienstleistungen rund um die Digitalisierung der Kundenschnittstellen und neuen (digitalen) Produkten und Services profitiert haben, sind sie für das laufende Jahr 2018 sowie für 2019 sehr optimistisch.

Für das abgelaufene Jahr 2018 sowie für 2019 erwarten die befragten Beratungs- und IT-Dienstleister sowie die Digitalagenturen einen deutlichen Anstieg der Nachfrage ihrer Kunden nach Unterstützung bei der Entwicklung und Umsetzung digitaler Geschäftsmodelle beziehungsweise bei der Digitalisierung der Kundenschnittstelle.

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

der Kundenschnittstelle gestützt. Demnach sollen sich die Ausgaben der befragten Anwenderunternehmen um durchschnittlich 40 Prozent erhöhen.

Da sich eine Vielzahl an Projekten nicht aus eigener Kraft bewältigen lässt, werden die Anwenderunternehmen ihre Ausgaben für externe Dienstleistungen nach oben anpassen.

Folglich ist die Stimmung unter den befragten Dienstleistern sehr gut und sie erwarten für 2019 ein Umsatzwachstum von 22,8 Prozent im Durchschnitt.

Die Prognosen für das gesamte Marktsegment „Integrierte Customer Experience Services“ sind aufgrund der steigenden Marktnachfrage sowie der optimistischen Umsatzprognosen der Anbieter entsprechend ebenfalls sehr hoch.

### PROGNOSEN FÜR MARKTWACHSTUM UND UMSATZWACHSTUM DEUTLICH IM ZWEISTELLIGEN BEREICH

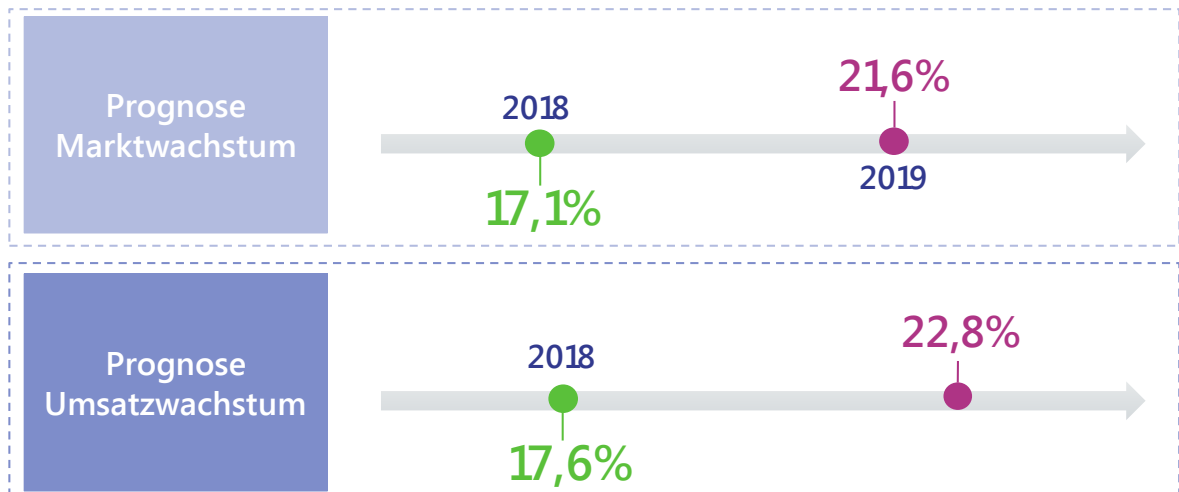


Abbildung 20: Frage: Wie stark wird sich der Umsatz Ihres Geschäftsbereichs Customer Experience Services bzw. das Volumen des Marktsegments Digital Marketing/Customer Experience Services voraussichtlich verändern? n = 16



## Methodik

Die Lünendonk®-Studie zum Thema „Der Markt für Integrierte Customer Experience Services in Deutschland“ fasst die Ergebnisse zweier Blickwinkel zusammen. Zum einen wurden 19 der führenden Anbieter aus den Segmenten IT, Managementberatung, Big 4 der Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften sowie Digitalagenturen mit einem Full-Service-Portfolio schriftlich zu ihrer Markt- und Unternehmenssichtweise befragt.

Unter den befragten Anbieterunternehmen sind die marktführenden Beratungs- und IT-Dienstleister sowie Vertreter der führenden Digitalagenturen in Deutschland.

Gespiegelt und ergänzt wird die Sichtweise der Anbieterunternehmen um die Perspektive der Kundenunternehmen (Anwender). Die Datenerhebung erfolgte in telefonischen und persönlichen Interviews mit 109 Großunternehmen und Konzernen.

Für diese Lünendonk®-Studie wurden ausschließlich Führungskräfte befragt, die Themen rund um die Digitalisierung der Kundenschnittstellen, Digital Marketing und neue Geschäftsmodelle verantworten. Die häufigste interviewte Gruppe sind Fachbereichsleiter (44 %).

Unter den teilnehmenden Unternehmen verzeichnen 20 Prozent Umsätze von über fünf Milliarden Euro, 45 Prozent generieren zwischen einer und fünf Milliarden Euro Umsatz und ein Viertel zwischen 500 Millionen und einer Milliarde Euro.

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

### IN DIE STUDIE EINBEZOGENEN UNTERNEHMEN

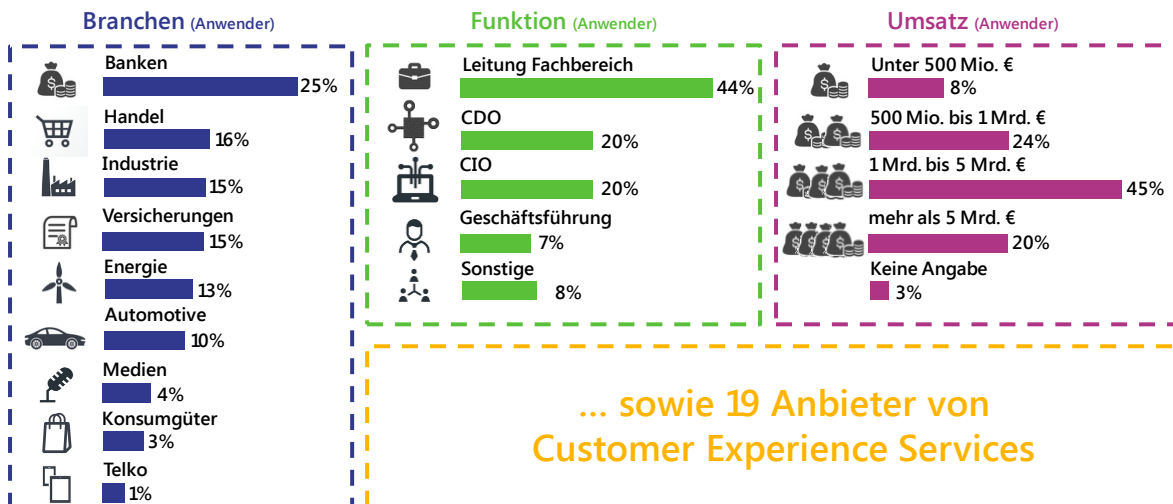


Abbildung 21: Die von Lünendonk befragten Anwenderunternehmen kommen aus verschiedenen Branchen und sind größtenteils Großunternehmen und Konzerne mit mehr als einer Milliarde Euro Umsatz. n = 109



## Fazit und Ausblick

Die vorliegende Lünendonk-Studie zeigt, dass die untersuchten Großunternehmen und Konzerne sich mitten in ihrer digitalen Transformation befinden und eine Reihe an Maßnahmen bereits umgesetzt beziehungsweise begonnen haben. Im Zentrum der eingeleiteten Maßnahmen stehen neben dem Umbau der Organisation und der IT-Backend-Modernisierung vor allem Projekte zur Digitalisierung der Kundenschnittstellen, also der Interaktionskanäle zu den Kunden. So wurden nach Schätzungen der befragten Führungskräfte durchschnittlich 2,3 Prozent der Umsätze in Themen rund um digitale Kanäle und neue, überwiegend digitale und datenbasierte Produkte und Services investiert. Dass diese Investitionen jedoch nicht ausreichen werden, zeigen die Planungen der befragten Unternehmen. Demnach sollen die Ausgaben für Digitalisierungsprojekte entlang der Kundenschnittstelle im Jahr 2019 auf 3,3 Prozent des Umsatzes im Durchschnitt ansteigen.

Konkret investieren wollen die Unternehmen neben der Optimierung der Kommunikationskanäle vor allem in die Prozessautomatisierung und in online-basierte Vertriebskanäle. Diese Themen haben zwar einen hohen technologischen Fokus, wirken sich jedoch unmittelbar auf den Kunden aus.

Customer Experience ist im digitalen Zeitalter die Hürde, über die Unternehmen aus der so genannten Old Economy springen müssen, um langfristig in ihren Märkten zu überleben.

Viele Branchen wurden bereits oder werden aktuell von neuen Anbietern aus der Digital-Welt angegriffen. Eine ganze Reihe von traditionellen Wertschöpfungsketten wurden von Tech-Unternehmen bereits nachhaltig verändert, so zum Beispiel in der Tourismusbranche, der Finanzwirtschaft oder im Handel. Aber auch Unternehmen aus anderen Branchen stehen vor der Herausforderung, wie sie in der digitalen Welt künftig ihre Produkte und Dienstleistungen vermarkten.

So zeigt sich gerade im E-Commerce die volle Wucht der Disruption und Macht der Daten und Plattform-Ökosysteme. Den Markt der Onlineshops in Deutschland dominiert Amazon mit einem Umsatz von 8,8 Milliarden Euro (2017). Dahinter folgen mit deutlichem Abstand Otto (2,9 Mrd. €) und Zalando (1,2 Mrd. €) – die einzigen Umsatzmilliärdäre. Auch unter den 20 größten Internetkonzernen findet sich kein europäisches Unternehmen, sondern ausschließlich solche aus China und den USA. Und europäische und deutsche Unternehmen? Außer SAP derzeit nicht viel am Horizont. Immerhin gibt es mit dem Start-up Delivery Hero aus der Start-up-Schmiede Rocket Internet neben Zalando ein weiteres MDax-Unternehmen und mit Wirecard ist ein Mobile Payment Anbieter sogar im Dax30.

Die große Chance für den Standort Deutschland wird wohl nicht darin liegen, neue, disruptive Geschäftsmodelle zu entwickeln, sondern darin, rund um die vielen global erfolgreichen traditionellen Geschäftsmodelle, ergänzende datenbasierte Services zu entwickeln und damit vom IoT-Trend endlich zu profitieren. Einige erfolgreiche Beispiele finden sich bereits in der Industrie mit Themen wie Predictive Maintenance oder Field Services. 62 Prozent der befragten Unternehmen haben 2018 auf die Veredelung ihrer Produkte durch digitale und datenbasierte Mehrwertdienste einen großen Fokus gelegt und für 2019 plant mehr als jedes zweite Unternehmen, die bereits begonnenen Maßnahmen noch weiter auszubauen.

Allerdings deckt die Lünendonk-Studien aber auch einige Schwachstellen auf, die eine digitale Transformation im Weg stehen. So finden Digitalisierung noch häufig innerhalb der alten Organisationsstrukturen statt. Auch auf der Technologieebene haben viele Unternehmen noch einige Baustellen, beispielsweise in Form von veralteten IT-Systemen, die einer Automatisierung und damit einen durchgängigen Fluss der Daten im Sinne von End-to-end-Prozessen verhindern. In vielen der persönlich geführten Interviews wurde deutlich, dass



selbst große Konzerne immer noch über keine einheitlichen Stammdaten-Landschaft verfügen und ihre dezentralen IT-Systeme nicht miteinander vernetzt haben. Immerhin begeben sich viele Großunternehmen und Konzerne auf den Weg zu einer S/4 Hana-Transformation, um ihre ERP-Landschaft, also das Herzstück der Unternehmenssteuerung, in die digitale Welt zu überführen.

Die Liste der Aufgaben und Herausforderungen ist lang und für die meisten Unternehmen nicht aus eigener Kraft zu bewältigen. Ferner muss eine Vielzahl an unterschiedlichen Herausforderungen gleichzeitig angegangen werden. Integrierte Ansätze sind gefragter denn je. 58 Prozent der befragten Manager erwarten daher von ihren Beratungs- und IT-Dienstleistungspartnern ein breites Angebot an Services rund um die digitale Transformation – ein so genanntes End-to-end-Portfolio.

In den vergangenen Jahren haben sich folglich eine Reihe an Dienstleistern als Anbieter von Customer Experience Services positioniert. Da sind zum einen Management- und IT-Beratungen, die in den letzten Jahren verstärkt durch die Übernahme von Digitalagenturen ihr Portfolio erweitert haben. Aber auch Digitalagenturen bauen sukzessive Beratungs- und IT-Kompetenzen auf, um auf die neuen Kundenanforderungen zu reagieren.

Die von Lünendonk als Anbieter von Customer Experience Services identifizierten und befragten Dienstleister erzielen knapp 80 Prozent ihrer Umsätze in diesem Bereich mit Themen wie Digital Consulting, Prozessautomatisierung, Entwicklung neuer Produkte sowie IT-Umsetzung. Daran zeigt sich sehr gut, wie sehr Themen aus den Märkten „Digitalagentur“, „Managementberatung“ und „IT-Beratung“ mittlerweile miteinander vernetzt sind. Diese Entwicklung wird sich aus Sicht von Lünendonk in den nächsten Jahren fortsetzen. Frontend und Backend rücken immer näher zusammen, je stärker Prozesse miteinander vernetzt werden und die IT ins Business rückt.

Sowohl für Kunden als auch für die Dienstleister führen diese Entwicklungen zu einigen Herausforderungen. In

vielen Interviews im Rahmen dieser Studie wurde deutlich, dass den Unternehmen ein Marktüberblick fehlt, welche Dienstleister überhaupt für die neuen Aufgaben rund um die Digitalisierung aufgestellt sind. Darüber hinaus tun sich viele Unternehmen schwer, die Anforderungen an externe Dienstleister für Ausschreibungen zu definieren, ebenso mit dem Trend zu agilen Vorgehensmodellen umzugehen.

Und die Dienstleister? Die Anwendung agiler Vorgehensmodelle ist eine enorm wichtige Anforderung, eben weil sich ihre Kunden mit der agilen Umsetzung schwertun. Die Übernahme von agilen Anwendungsentwicklungsprojekten durch Dienstleister hat daher in den letzten Monaten enorm stark angezogen. Lieferfähigkeit in diesem Bereich ist folglich ein wichtiges Kriterium. Vor allem aber möchten viele Kunden strategische Dienstleistungspartner, die sie bei der digitalen Transformation begleiten. Hier geht es sehr stark um eine Verlagerung der Produktentwicklung vom Kunden auf Beratungs- und IT-Dienstleister sowie auf Digitalagenturen. Investitionen der Dienstleister in die eigene Innovationsfähigkeit und -stärke ist folglich enorm wichtig geworden und damit verbunden auch die Fähigkeit der Berater, sich stärker in die Kunden ihrer Kunden hineinzuversetzen, um neue Ansätze zu entwickeln.

Das bedeutet aber auch, dass sich die Dienstleister einer agilen und digitalen Transformation unterziehen müssen, um sich tiefer in die Wertschöpfungsketten ihrer Kunden zu integrieren. Auf die Kombination von „Design/Kreation“, „Business Model und Operating Model“ sowie „IT-Umsetzung“ wird es künftig noch viel stärker ankommen als heute. Dienstleister, die bereits in diesem Dreiklang der Services aufgestellt sind, sind auf die künftigen Nachfragethemen gut vorbereitet. Denn eines wird in der Studie ebenfalls sehr deutlich: Die digitale Transformation steht erst am Anfang und in den nächsten Jahren werden sich die Investitionen der Anwenderunternehmen massiv erhöhen müssen, um den digitalen Schlusszug nicht zu verpassen. Dafür sind sie auf strategische Partner mehr als angewiesen



## Interview

**valtech.**

# Agiler, schneller und mehr Fokus auf die lernende Organisation



Uwe Tüben  
Geschäftsführer

**LÜNENDONK:** Valtech kommt historisch aus dem Technologie-Bereich, hat aber in den letzten Jahren, vor allem durch die Übernahme von People Interactive, enorme Kompetenzen in Richtung Kreativität und Design, aber auch in der Geschäftsmodellentwicklung, aufgebaut. Wie haben Sie es geschafft, die unterschiedlichen Kulturen und Mentalitäten zu vereinen?

**UWE TÜBEN:** Es gab eine wichtige gemeinsame Basis, nämlich die digitale und agile Denkweise. Damit war einer der wichtigsten Bausteine für unsere aktuelle Unternehmenskultur bereits vorhanden. Was für unsere Kunden gilt, nämlich in der Digitalisierung zu einer lernenden Organisation zu werden, gilt auch für uns. Vor diesem Hintergrund wachsen unsere Teams mit jedem Projekt, mit jedem innovativen Prozess zusammen. Zudem bieten wir viele gemeinsame Aktivitäten.

**LÜNENDONK:** Laut unserer Studie bauen viele Kunden zunehmend ihre eigenen „Digital Skills“ auf und stehen damit in der Rekrutierung von Fachkräften mit ihren Dienstleistern in Konkurrenz. Wie sehen Sie diese Situation?

**UWE TÜBEN:** Wir nehmen diese Entwicklung wahr und stellen uns dieser Herausforderung. Viele unserer Kunden sind Konzerne. Die neuen Digital Units dort unterliegen den Konzernprozessen und gehen früher oder später in dieser Kultur auf. Wir ziehen Menschen an, die ein anderes Umfeld suchen: Unsere Hierarchie ist flach, niemand muss bei uns „politisch“ agieren. Außerdem schätzen unsere Mitarbeiter die Vielfalt des Projektgeschäfts. Ein wichtiger Aspekt dabei ist unsere Mission „Transform by doing“: Gemeinsam mit unseren Kunden bringen wir sehr erfolgreich digitale Produkt und Services auf den Markt. Durch unsere komplett agile Arbeitsweise und flankierende Beratung unterstützen wir unsere Kunden zudem darin, eine nachhaltige digital-affine Unternehmenskultur aufzubauen. Denn bei einer agilen Transformation geht es vor allem um eine neue Ablauforganisation und neue Formen der Zusammenarbeit und Kommunikation. Hier haben unsere Kunden großen Beratungsbedarf.

**LÜNENDONK:** Apropos Fachkräftemangel: Haben Sie ausreichend qualifiziertes Personal, um die Nachfrage Ihrer Kunden überhaupt noch zu bedienen oder haben Sie Ihre Kapazitätsgrenzen bereits erreicht?

**UWE TÜBEN:** Der War for Talents geht auch an uns nicht spurlos vorbei, wir sind ständig und an allen Standorten auf der Suche nach weiteren Experten. Wir suchen insbesondere Software-Entwickler, agile Coaches und UX-Designer. In diesem Jahr waren wir tatsächlich sehr erfolgreich im Recruiting und haben über 100 neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingestellt. Zu uns kommen viele Talente über die Empfehlung ihrer Freunde, was zeigt, dass die Leute gern bei uns arbeiten.



Wir fördern diese Form des Recruitment durch ein Bonusssystem. Darüber hinaus setzen wir in unseren Projekten aber auch viele internationale Kolleginnen und Kollegen ein – unsere weltweite Aufstellung hilft uns hier sehr.

**LÜNENDONK:** Stichwort agile Projekte: Wie gehen Sie mit den zunehmenden Forderungen der Kunden um, dass Berater im Kreativ/Design-Bereich bei Ihnen vor Ort (Onsite) arbeiten? Nicht jeder Mitarbeiter möchte dies.

**UWE TÜBEN:** Ich würde eher sagen, dass die Kunden heute ein hohes Interesse an einer sehr eng integrierten, kollaborativen Arbeitsweise haben. Das liegt sicher daran, dass agile Methoden und agile Werte zum Mainstream geworden sind. Wir sind der Überzeugung, nicht für unsere Kunden, sondern gemeinsam mit Ihnen Außergewöhnliches leisten zu können. Die Projektfläche ist dabei häufig auf neutralem Grund, z.B. in einem angemieteten Startup-Inkubator. Viele unserer Kunden gehen aber auch in unseren Büros ein und aus und haben umfassenden Zugriff auf unsere Systeme. Uns ist auch wichtig, dass sich unsere Mitarbeiter projektübergreifend intensiv untereinander austauschen

**LÜNENDONK:** Sie setzen in zahlreichen Kundenprojekten vor allem auf die Neugestaltung der Customer-Experience. Bitte einige Insights: Warum fallen durchgängige multikanalfähige Kundenprozesse den meisten Unternehmen so schwer?

**UWE TÜBEN:** Die meisten unserer Kunden sind Konzerne mit einer über Jahrzehnte gewachsenen Organisations- und IT-Struktur. Sehr häufig spiegelt die IT-Architektur eines Online Shops oder Kundenportals die Organisation des Unternehmens wider, die in der Regel alles andere als End-to-end-fähig ist. Unternehmen sollten aber nicht das digitalisieren, was sie heute können, sondern das, was der Konsument benötigt. Dazu muss der Kunde radikal in den Mittelpunkt rücken. Für ein Unternehmen, das sich lange Zeit mit einem bestimmten Geschäftsmodell gut entwickelt hat, ist das

zunächst sehr schwierig. Wir helfen hier mit unserer externen Perspektive und unserem Methodenbaukasten.

**LÜNENDONK:** An welchen Themen arbeiten Sie hier momentan mit Ihren Kunden besonders intensiv?

**UWE TÜBEN:** Die Entwicklung einer digitalen DNA verläuft im Unternehmen häufig in zwei Phasen: In der ersten Phase werden bestehende Prozesse digitalisiert, um effizienter zu arbeiten oder neue Umsatzströme zu erschließen – hier bleibt aber das Geschäftsmodell unverändert. In der zweiten Phase entstehen dann auf dieser Grundlage neue Geschäftsmodelle, die auf digital angereicherten Produkten und Services beruhen. Die Übernahme von Runtastic durch Adidas vor ein paar Jahren ist ein gutes Beispiel: Auch vorher wusste Adidas, welchen Laufschuh ich nutze, aber dank Runtastic gibt es nun entsprechende Informationen darüber, wieviel ich laufe und in welchem Gelände. Das ermöglicht ein „Abo“ für Laufschuhe mit speziell auf mich zugeschnittenen Produktempfehlungen.

Viele Kunden unterstützen wir in Phase 1 bei der Digitalisierung ihrer Marketing-, Einkaufs- oder Vertriebsprozesse. Der B2B-Bereich ist für uns derzeit ein bedeutendes Segment. Wir helfen Kunden aber auch in Phase 2, etwa bei der Entwicklung neuer Services für vernetzte Fahrzeuge für Marken des VW-Konzerns.

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

**UWE TÜBEN:** Webseiten und klassische Smartphone Apps werden an Bedeutung verlieren, sprachbasierte Systeme und Gestensteuerung werden wichtiger. Auf dem Weg dorthin werden auch Webseiten stärker entlang einer Konversation mit dem Anwender strukturiert. Maschinelles Lernen ermöglicht eine neue Qualität der Personalisierung von Services. Diese Trends fordern eine radikal nutzerzentrierte Denkweise, ein gesundes Verständnis für Geschäftsmodelle und tiefgreifende Technologieexpertise.



# Unternehmensprofile

VALTECH

LÜNENDONK & HOSSFELDER



UNTERNEHMENSPROFIL

**valtech\_**

## Valtech

Valtech vereint die Expertise aus Digitalagentur und IT-Beratung unter einem Dach. Mit einer starken Kombination aus IT-Kompetenz und Customer Experience Design unterstützen wir Unternehmen auf allen Ebenen des digitalen Wandels. „Transform by doing“: In enger partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit unseren Kunden sowie durch den Einsatz agiler Methoden entwickelt Valtech innovative digitale Lösungen und realisiert neue Geschäftsmodelle sowie Markenerlebnisse entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Ob komplexe Replatforming-Projekte, E-Commerce-Plattformen, mobile Anwendungen oder digitale Services rund um das vernetzte Fahrzeug - Valtech steuert und verantwortet mit einem End-to-End-Ansatz auch komplexe Digitalisierungsprojekte. Das auf den Kunden abgestimmte Zusammenspiel aus Design, Anwendungsentwicklung und Backend-Integration ist unsere DNA. Valtech ist keine Digitalagentur. Valtech ist keine IT-Beratung. Valtech ist ein führender Anbieter von Customer Experience Services.

Das Leistungsspektrum von Valtech umfasst:

- Digitale Strategieberatung
- Anforderungsanalyse
- Konzeption & Copywriting
- UX-Design
- System-Implementierung
- Storytelling & Content-Marketing
- Social Community Management
- Mobile Development
- Online Marketing / Digitales Marketing
- Erfolgskontrolle & kontinuierliche Weiterentwicklung
- Agile Organisationsberatung und Coaching

Die Valtech GmbH mit Standorten in Düsseldorf, Köln und München gehört zählt laut BVDW-Ranking zur Top Ten der deutschen Digitalagenturen. Sie ist Teil der internationalen Valtech Gruppe mit mehr als 3000 Mitarbeitern in 16 Ländern. Zu den Kunden von Valtech Deutschland zählen Bertelsmann Music Group, BMW Group, Linde, Lufthansa und Henkel, zum Partnernetzwerk gehören Firmen wie Adobe, SAP Hybris, Sitecore und Episerver.

### KONTAKT

Valtech GmbH

Uwe Tüben

Toulouser Allee 23a, 40211 Düsseldorf

E-Mail: [uwe.tueben@valtech.com](mailto:uwe.tueben@valtech.com)

Internet: [www.valtech.de](http://www.valtech.de)



## Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Die Lünendonk & Hossenfelder GmbH (Mindelheim) untersucht und berät europaweit Unternehmen aus der Informationstechnik-, Beratungs- und Dienstleistungs-Branche. Mit dem Konzept Kompetenz<sup>3</sup> bietet Lünendonk unabhängige Marktforschung, Marktanalyse und Marktberatung aus einer Hand. Der Geschäftsbereich Marktanalysen betreut seit 1983 die als Marktbarometer geltenden Lünendonk®-Listen und -Studien sowie das gesamte Marktbeobachtungsprogramm.

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

### KONTAKT

Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Mario Zillmann

Maximilianstraße 40, 87719 Mindelheim

Telefon: +49 (0) 8261 73140 - 0

Telefax: +49 (0) 8261 73140 - 66

E-Mail: [zillmann@lunenendok.de](mailto:zillmann@lunenendok.de)

Internet: [www.lunenendok.de](http://www.lunenendok.de)



## ÜBER LÜNENDONK & HOSSENFELDER

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

Wirtschaftsprüfung /  
Steuerberatung

Managementberatung

Technologie-Beratung /  
Engineering Services

Informations- und  
Kommunikations-Technik

Facility Management /  
Industrieservice

Zeitarbeit /  
Personaldienstleistungen



### IMPRESSUM

Herausgeber:  
Lünendonk & Hossenfelder GmbH  
Maximilianstraße 40  
87719 Mindelheim

Autor:  
Mario Zillmann, Lünendonk & Hossenfelder GmbH

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

Copyright © 2019 Lünendonk & Hossenfelder GmbH, Mindelheim  
Alle Rechte vorbehalten

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

