

LÜNENDONK Magazin



Ausgabe 4/2019



Schwerpunkt
Digital Consulting



Unternehmen erfinden sich neu

Strategien für eine erfolgreiche digitale Transformation



Mario Zillmann

Partner
Lünendonk &
Hossenfelder

Vorab:

Ein Wort an die Leser unseres neuen Themenmagazins

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Leser,

DASS DIE DIGITALISIERUNG UNSERE GESELLSCHAFT UND DAS ARBEITSLEBEN VERÄNDERT, IST NUN NICHTS NEUES MEHR. Sowohl im privaten Umfeld als auch im beruflichen Alltag werden digitale Technologien immer wichtiger. Online einkaufen, Musik und Filme streamen, Urlaube buchen oder den Haushalt steuern – digitale Technologien dominieren längst unseren Alltag. Und was privat gut funktioniert, das erwartet man auch im Berufsleben. Darauf müssen Unternehmen reagieren. Nach Jahren der Orientierungslosigkeit haben nun die meisten Unternehmen erkannt, welche Chancen ihnen neue, digitale Technologien bieten. Sie haben aber auch erkannt, dass es mit einem Weiter-so nicht mehr geht und radikale Veränderungs- und Anpassungsprozesse alternativlos sind. Sie investieren also in den Umbau ihrer Prozess- und IT-Landschaft, in eine neue, agile Organisationsstruktur, in neue Formen der Zusammenarbeit und in die Entwicklung von softwarebasierten Produkten und Services.

ALLERDINGS GIBT ES BEI DIESER DIGITALEN TRANSFORMATION EINIGE HÜRDEN FÜR DIE UNTERNEHMEN AUS DER SO GENANNTEN OLD ECONOMY. Sie haben eigentlich keine Zeit mehr, da sie von Start-ups und Onlinekonzernen in ihren angestammten Geschäftsmodellen angegriffen werden. Ihnen fehlt es an Fachkräften, die sich mit Themen wie agile Anwendungsentwicklung,

IoT, Big Data oder E-Business auskennen. Es fehlt zudem an Erfahrungswerten, was den Umgang mit Digitalisierungstechnologien angeht, aber auch die Analyse dessen, was die Kunden im digitalen Zeitalter eigentlich wollen. Und schlussendlich mangelt es oft an Tatkraft, Entschlossenheit und Risikobereitschaft, um einen Veränderungsprozess konsequent zu beschreiten.

Das neue Magazin aus dem Hause Lünendonk betrachtet die digitale Transformation in ihrer ganzen Breite. Es geht nicht nur um Strategien für die Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle, sondern auch um die notwendigen organisatorischen und kulturellen Änderungen, die Unternehmen vornehmen müssen, um schneller auf Marktveränderungen und neue Kundenanforderungen reagieren zu können. Ebenso beschäftigen sich einige Artikel explizit mit den technologischen Anforderungen an eine digitale Transformation, vor allem mit Blick auf die Modernisierung der Altsysteme.

Mario Zillmann,
Partner
Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Inhalt

SCHWERPUNKT

Schöne neue Digitalisierungswelt:
„Digital wandeln?
Warum eigentlich?“ 6

KUNDE

Customer Journey und CRM:
Zwei Erfolgsfaktoren
für Customer Experience
*Interview mit Ioannis Tsavlakidis
und Antje-Kathrin Schumann,
KPMG AG* 12

Automobilhersteller im Rennen
um vernetzte Mobilität
*Von Dr. Rainer Mehl,
Capgemini Invent* 14

Die digitale Customer Journey
erfordert neue Partnerschaftsmodelle
zwischen Unternehmen und Agenturen
Von Dirk Lässig, Valtech GmbH 18

Digitale Transformation:
Was machen Unternehmen
überhaupt? 22

KULTUR UND ORGANISATION

Digitale Geschäftsmodelle treiben
Industry Rebuilding
*Interview mit Dr. Volker Rieger
und Marc Wagner,
Detecon International GmbH* 26

Welche digitalen Kompetenzen
müssen Unternehmen entwickeln? 30

Mehr Customer Centricity
mit weniger Produktmanagement
Von Gero Grebe, Valtech GmbH 34

DIGITALSTRATEGIE

Technologie als Grundlage
der Digitalen Transformation 38

Organisationsgrenzen sprengen
Von Uwe Weber, Detecon 42

Intelligente Arbeitswelt:
Status quo und Herausforderungen
in Unternehmen
*Von Ushanathan Ganeshanathan,
KPMG AG* 46

Digital Readiness:
Die IT auf das neue Nutzererlebnis
ausrichten 50

MARKTVERÄNDERUNGEN

Business Innovation/
Transformation Partner 54

Bringing to life what's next!
*Interview mit Steffen Elsässer,
Capgemini Invent Central Europe* 58

Customer Experience Services:
ein neues Marktsegment
entsteht 60

STANDARDS

Editorial 2
*Autorenprofile, Interviewerprofile,
Unternehmensprofile* 66
Impressum 75



6

Schöne neue
Digitalisierungswelt:
„Digital wandeln?
Warum eigentlich?“



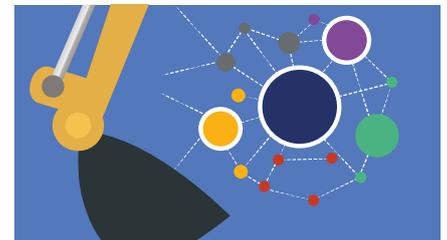
14

Automobilhersteller
im Rennen um
vernetzte Mobilität



26

Digitale Geschäftsmodelle
treiben Industry Rebuilding



34

Mehr Customer Centricity
mit weniger
Produktmanagement



46

Intelligente Arbeitswelt:
Status quo und
Herausforderungen
in Unternehmen



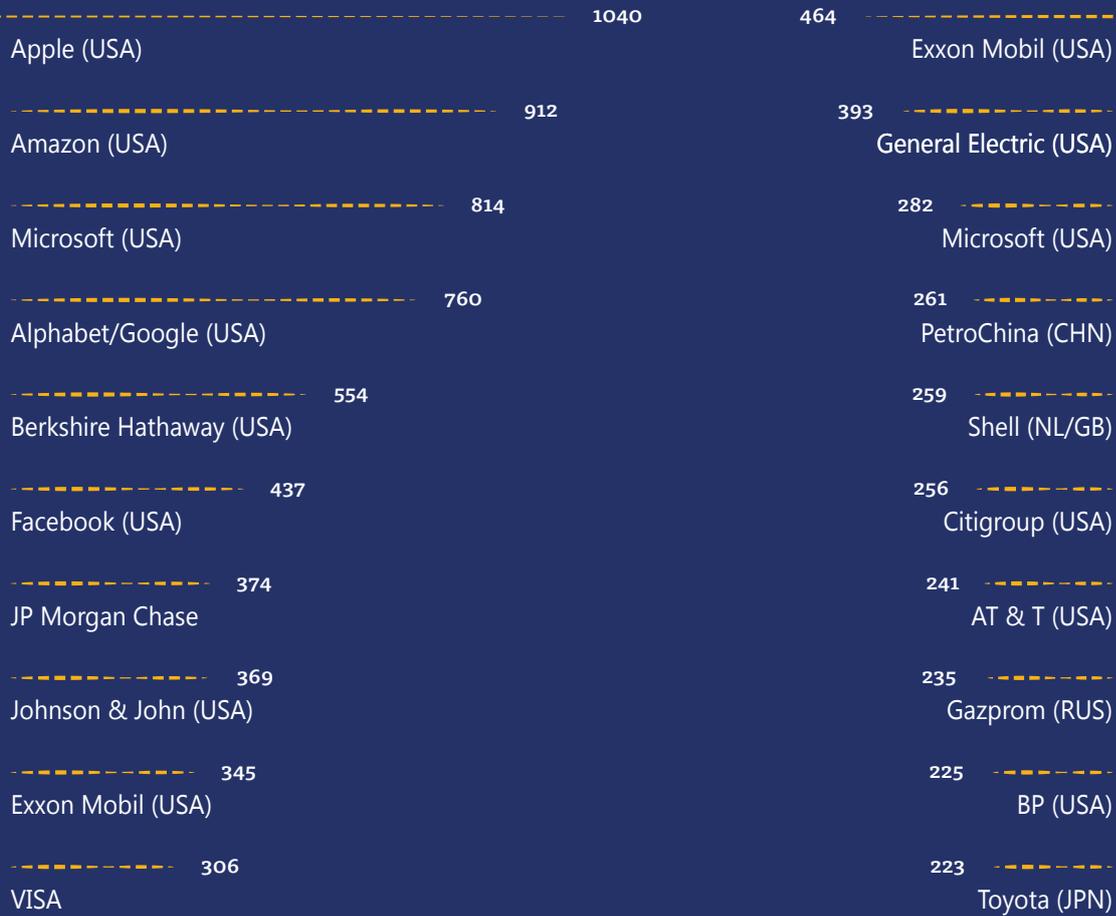
ABB. 1.1: DIE GRÖSSTEN FIRMEN DER WELT

Quelle: FAZ, Juli 2017; Payment & Banking (PBA Experts GmbH), Oktober 2018

2018

Börsenwert in Mrd. Dollar

2007



- Finanzen
- Industrie, Energie, Konsum
- Technologie

Schöne neue Digitalisierungswelt: „Digital wandeln? Warum eigentlich?“

Unternehmen, die sich heute noch die Frage stellen, ob und wie sich die Digitalisierung und damit Technologien wie Künstliche Intelligenz, Cloud, Internet of Things oder Mobile auf ihre Geschäftsmodelle auswirken, stecken bereits in der Zeitfalle fest. Die vierte industrielle Revolution ist schon lange eingeläutet, soviel muss allen klar sein. Datenökonomie und Vernetzung sind die neuen Produktionsfaktoren. Digitale Champions wie Amazon und Google haben bereits vor Jahren auf hohem Niveau vorgemacht, wie sich mit datenbasierten Geschäftsmodellen neue Märkte und Zielgruppen erschließen lassen und den Begriff der Datenökonomie geprägt. Allerdings wurden die Internetpioniere und Start-ups von den Unternehmen aus der analogen Welt lange als Nerds mit ausgeprägtem Faible für Kickertische betrachtet,

die außer Design und Apps keine Werte schaffen. Das Gespenst der Digitalisierung und des Internets wird schon vorbeigehen. Aber weit gefehlt, wie wir heute wissen. Ein Blick auf die globalen Investitionsflüsse zeigt, dass sich die Old Economy wohl geirrt hat. 23 Milliarden Euro haben europäische Tech-Start-ups 2018 an Venture Capital eingesammelt, so viel wie noch nie. Zum Vergleich: 2013 waren es erst fünf Milliarden. Aber um die Dimensionen noch besser zu verstehen, muss man den Blick auf China und die USA richten. In den USA können Start-ups mit 85 Milliarden Euro Wagniskapital fast das Vierfache in digitale Innovationen stecken als europäische Start-ups. Und 2018 hat China erstmalig die USA als größten Wagniskapitalmarkt überholt.

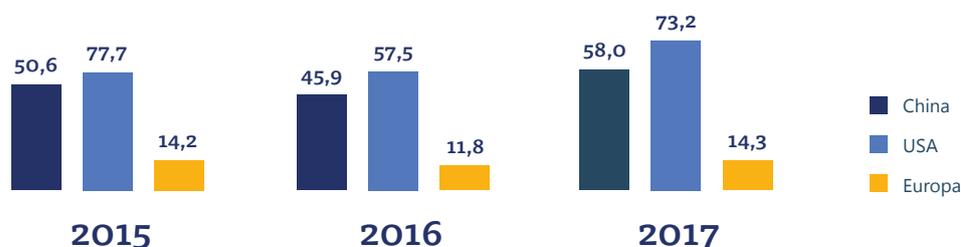


ABB. 1.2: VENTURE CAPITAL (IN MRD. USD)

Quelle: Dow Jones VentureSource

Von Wertschöpfungsketten zu Wertschöpfungsnetzwerken

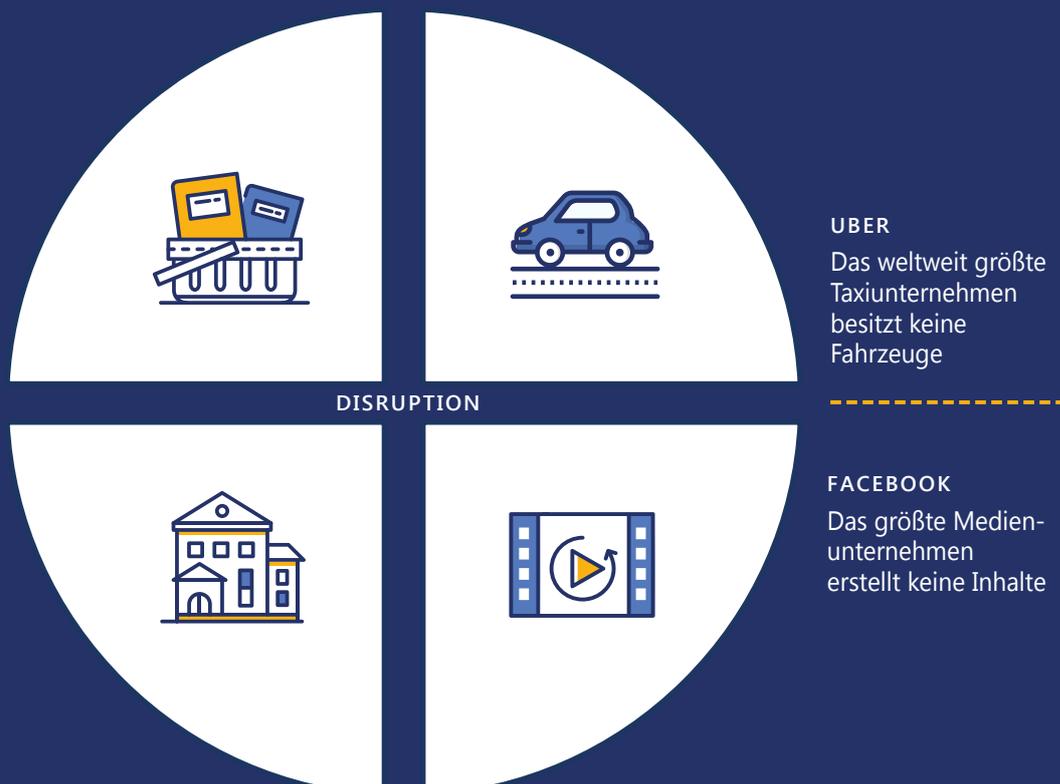
Was für viele Unternehmen der sogenannten Old Economy jahrzehntelang nicht viel mehr als eine Floskel war, setzen die Tech-Start-ups und Tech-Giganten in die Tat um: Sie denken bei der Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen konsequent vom Kunden aus und legen die Prioritäten auf das Design von Prozessen und kontinuierliche Verbesserungen über fast tägliche Software-Releases. Einfachheit, Intuition und vor allem die Möglichkeit, die mobilen Endgeräte in Konsumgewohnheiten einzubinden, haben die Anforderungen der meisten Kunden komplett auf links gedreht und damit bestehende Märkte und Wertschöpfungsketten radikal und nachhaltig verändert. Nicht wenige Marktführer aus der analogen Welt sind in den letzten Jahren bereits in das wirtschaftliche Abseits oder gar ins Aus geraten. Nokia hat zu spät den Smartphone- und Tablettrend erkannt, Karstadt und Kaufhof haben den E-Commerce-Trend lange Zeit ignoriert und wer kauft in Zeiten von Spotify und Amazon Prime noch CDs? Navigationsgeräte, Digitalkameras, Drucker, Fremdwörterlexika, Stereoanlagen, PCs: Die Liste der Produkte, die lange Jahre erfolgreich waren und über Nacht durch digitale Medien ersetzt wurden, ist lang. Auch die Tourismusbranche hat sich radikal verändert, seitdem über Onlinebuchungsportale wie Airbnb, Booking.com oder Expedia mehr als jede zweite Unterkunftsbuchung durchgeführt wird. Die Schnittstelle

zu den Kunden und seinen Reisegewohnheiten verbleibt bei den Portalen, die durch die Anbindung von Carsharing- oder Freizeitangeboten auf Basis der Kundendaten individuell zugeschnittene Angebote machen und die Kundendaten monetarisieren können. Ähnliche Entwicklungen finden sich in der Entertainmentbranche (Netflix, Spotify, DAZN, Amazon Prime), im Handel (Amazon, Alibaba, Westwing, Zalando) oder in der Finanzdienstleistungsbranche (Wirecard, N26). In der Plattform-Ökonomie gilt:

The winner takes it all.
Wer die Daten hat und wer bereit ist, seine Daten mit anderen zu teilen und sich einem Ökosystem zu öffnen, spielt in der Champions League der Digitalisierung.

Die Gefahr, selbst durch eine neue Killer-Plattform ersetzt zu werden, ist mittlerweile den meisten Unternehmen bewusst.

ABB. 1.3: BEISPIELE FÜR DISRUPTIVE GESCHÄFTSMODELLE



Der Druck nimmt zu

Und was macht die Old Economy? Nachdem der Digitalisierungstrend in deutschen und europäischen Unternehmen lange Zeit verschlafen oder gar ignoriert wurde, bekommen die Unternehmen den Druck durch digitale Angreifer nun hautnah zu spüren. Viele ihrer Kunden sind wechselwilliger geworden, weil in vielen Branchen langbewährte Oligopole aufbrechen und die Vergleichbarkeit der Anbieter zunimmt. Marktmacht durch pure Größe ist nicht mehr obligatorisch. Die digitale Transformation ist folglich keine Fiktion mehr, sondern Realität, der sich Unternehmen aus allen Branchen stellen müssen, um sich unter veränderten Vorzeichen am Markt zu differenzieren und die eigene Überlebensfähigkeit abzusichern.

Diese Herausforderung haben seit einigen Jahren vor allem auch Großunternehmen und Konzerne angenommen und ihre digitale Transformation begonnen. Aber was ist eigentlich darunter zu verstehen? Aus Sicht von Lünendonk zielt eine digitale Transformation auf vier Elemente:

- Customer Centricity: Beim Design von Prozessen und der Innovations- und Produktentwicklung vom Kunden her denken anstatt von der eigenen Organisation
- Customer Experience: Digitale und kanalübergreifende Kundenschnittstellen mit hoher Integration in das IT-Backend zum permanenten Austausch von Daten
- IT-Modernisierung: API-fähige IT-Landschaft zur nahtlosen und medienbruchfreien Anbindung digitaler Lösungen und Drittanbieter wie Paymentdienstleister und

anderer Kooperationspartner sowie Transformation der IT-Systeme in hybride Cloud-Strukturen

- Agile Transformation: Neugestaltung der hierarchischen Ablauforganisation und unternehmensweite Einführung agiler Vorgehensmodelle zur Zusammenarbeit von Fachbereichen und IT

Laut Studien von Lünendonk haben sich in der Vergangenheit die meisten Unternehmen sehr intensiv mit den beiden Elementen Customer Experience und IT-Modernisierung beschäftigt. Dagegen wurden Themen wie Organisationsumbau, Siloauflösung, die Entwicklung von Innovationen sowie digitale und datenbasierte produktbegleitende Dienstleistungen vernachlässigt. So findet sich aktuell mit Ausnahme von SAP kein einziger Technologiekonzern mit mehr als 100 Milliarden US-Dollar in Deutschland. Zum Vergleich: In den USA gibt es elf solcher Giganten und in China immerhin zwei.

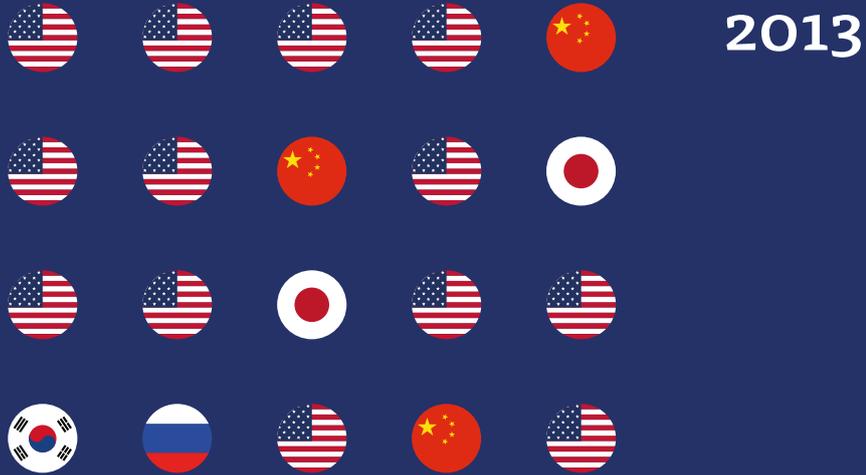
Fazit

Eine intuitive, einfache und medienbruchfreie Kundenschnittstelle ist Voraussetzung für eine hohe Customer Experience und eine erfolgreiche Skalierung neuer Produkte und Services. Durch eine einzigartige Customer Experience sind Kunden bereit, ihre Daten mit einem Anbieter zu teilen und wer über ausreichend Daten verfügt, sie mit anderen Anbietern teilt, kann aus den digitalen Netzwerkeffekten die Daten monetarisieren und eine führende Position in der Plattform-Ökonomie aufbauen.

Das Technologie-Universum ist jetzt binär

In nur 5 Jahren sind alle 20 führenden Technologieunternehmen chinesische und amerikanische Unternehmen.

TOP 20 FÜHRENDE INTERNET-UNTERNEHMEN



TOP 20 FÜHRENDE INTERNET-UNTERNEHMEN



Die 20 größten Tech-Giganten der Welt

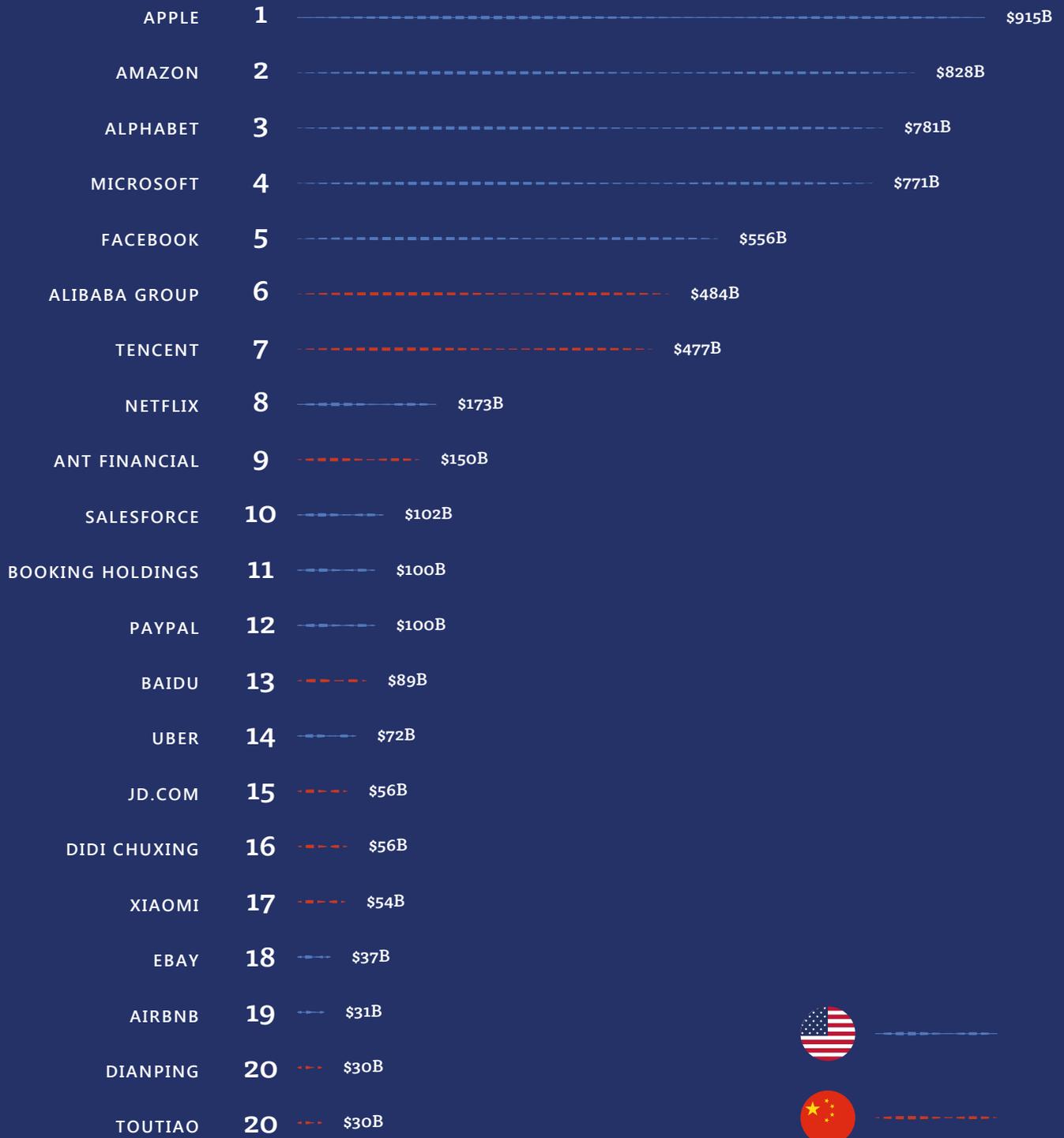


ABB. 1.4: DIE 20 GRÖSSTEN TECH-GIGANTEN DER WELT

Quelle: Visual Capitalist, Juli 2018

Customer Journey und CRM: Zwei Erfolgsfaktoren für Customer Experience

Interview mit Ioannis Tsavlakidis, Bereichsvorstand Consulting, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und Antje-Kathrin Schumann, Partner, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Wie definieren Sie CRM?

Ioannis Tsavlakidis: CRM steht für Customer Relationship Management und umfasst Strategie-, Prozess- und IT-Beratung rund um die Bereiche Marketing, Vertrieb und Service. Wir verstehen darunter insbesondere Business-Transformation-Projekte und begleiten unsere Kunden ganzheitlich von der Strategie über die Prozessberatung bis hin zur technischen Umsetzung. Dabei stehen stets die individuellen Wünsche und Herausforderungen der Kunden und ihrer Endkunden in unserem Fokus.

Wie macht sich bemerkbar, dass der Kunde bei Ihnen im Fokus steht?

Ioannis Tsavlakidis: Einerseits ist es uns wichtig, die Bedürfnisse unserer Kunden vollumfänglich zu verstehen, um diese in partnerschaftlicher Zusammenarbeit kombiniert mit unserer jahrelangen Expertise zu erfüllen. Dabei verlieren wir aber auch die Endkunden unserer Kunden und deren Wünsche nicht aus den Augen, sondern lassen vielmehr auch diese Bedürfnisse aktiv in das Umsetzungsprojekt einfließen. Andererseits ist der Kernerfolgsfaktor bei CRM-Projekten, Strategie, Prozesse und IT-Systeme kundenzentriert und harmonisiert aufzustellen.

Wie können wir uns ein konkretes Projekt aus der Praxis vorstellen?

Antje-Kathrin Schumann: Ein Kunde in der Fertigungsindustrie hatte bereits ein CRM-System implementiert. Hierbei hatte er allerdings die Kundenbedürfnisse nicht ausreichend berücksichtigt, was sich schnell an der mangelnden Zufriedenheit seiner Kunden geäußert hatte. Um die Endkundenbedürfnisse zu verstehen, haben wir im direkten Austausch mit den Endkunden unseres Kunden die neuen Customer Journeys definiert und Optimierungspotenziale identifiziert. Mit diesem Verständnis waren wir in der Lage, die ideale CRM-Lösung zu identifizieren und anschließend zu implementieren. Vorhandene Optimierungspotenziale wurden zusätzlich in der Lösung abgebildet. Bereits nach vier Monaten konnte anhand der regelmäßig durchgeführten Kundenzufriedenheitsbefragung nachgewiesen werden, dass die Kundenzufriedenheit durch die Implementierung von Quick Wins gestiegen ist. Im ersten Jahr nach der Implementierung des CRM-Systems ist die Zufriedenheit der Endkunden kontinuierlich und nachhaltig weiter angestiegen.

Was waren aus Ihrer Sicht die Haupterfolgswerte bei diesem Projekt?

Antje-Kathrin Schumann: Neben der richtigen Technologie gehörten vor allem weiche Faktoren zu den kri-

tischen Erfolgsfaktoren. Es war wichtig, alle Beteiligten von Beginn des Projektes an abzuholen, um sicherzustellen, dass jeder bereit ist, den Wandel proaktiv mitzugestalten. Damit das operative Geschäft des Unternehmens weiterhin sichergestellt wird, muss mit qualifiziertem Personaleinsatz vorgesorgt werden. In jedem Fall muss die Projektkomplexität so gering wie möglich gehalten werden, um zeitnahe und nachhaltige Projekterfolge sicherzustellen. Häufig treffen wir auf ein Umfeld, in dem CRM-Projekte aufgrund einer viel zu hohen Komplexität gescheitert sind und trotz hoher Initialinvestitionen keine greifbaren Ergebnisse erzielt haben.

Wie gehen Sie genau vor, um greifbare Ergebnisse in einem komplexen Projektumfeld zu erzielen?

Antje-Kathrin Schumann: Im ersten Schritt ist es wichtig, alle relevanten Parteien an einen gemeinsamen Tisch zu holen, auch, und insbesondere die Geschäftsführung. Nur so gelingt es, Ziele zu definieren, die sich einerseits passgenau in die Unternehmensstrategie integrieren lassen und andererseits den Mitarbeitern im täglichen Geschäft einen echten Mehrwert liefern – und damit schlussendlich dem Kunden.

Hierbei hilft uns, dass wir entsprechende Wertschöpfungstreiber identifiziert haben, um den Return on Investment (RoI) von CRM-Implemen-



tierungen messbar zu machen. Mit unseren Kunden reduzieren wir die Komplexität derartiger Projekte, indem wir gemeinsam handhabbare Arbeitspakete ableiten. Dabei passen wir die Projektorganisation individuell an die Anforderungen der Kunden an, um zwar auf bewährte Methoden und Strukturen zurückzugreifen, dabei jedoch immer die Anforderungen und Bedürfnisse berücksichtigen zu können.

Es gibt eine Vielzahl an Trendthemen wie Big Data, Artificial Intelligence und Machine Learning, die gerade in aller Munde sind, um den Kunden in den Fokus zu stellen. Ist CRM in diesem Kontext nicht eher überholt und ein Auslaufmodell?

Ioannis Tsavlakidis: Trotz umfangreicher Investitionen vieler Unternehmen in die Digitalisierung hat ein Großteil noch nicht den nötigen Reifegrad erreicht, um das volle Potenzial eines CRM auszuschöpfen – dies bildet allerdings auch für die durch innovative Technologien gewonnenen Daten und Erkenntnisse die Basis zur wertschöpfenden Verarbeitung die-

ser Daten. Insofern ist CRM keinesfalls ein Auslaufmodell, sondern wird im Gegenteil mit zunehmendem Datenvolumen noch mehr an Bedeutung gewinnen. Wichtig im Kontext dieser Trendthemen ist es, die Investitionen in die richtige Richtung zu lenken, um greifbare Ergebnisse zu realisieren, die sich an definierten KPIs messen lassen. Mit unserem interdisziplinären Ansatz berücksichtigen wir alle Aspekte und verknüpfen dabei unser Prozess- und IT-Know-how mit dem Wissen unserer Experten im Bereich Big Data, Artificial Intelligence und Machine Learning, um entsprechende Potenziale zu erkennen und diese optimal zu heben.

Wie setzt man Customer Experience richtig ein?

Antje-Kathrin Schumann: Eine starke Customer Experience (CX) ist unmittelbar von einem starken CRM abhängig. Wenn der Endkunde bei einem Unternehmen eine fesselnde und individuelle CX erlebt, steckt ein ausgeklügeltes und intelligent verbundenes CRM dahinter. Customer Journeys und die Planung einer CX sind erst dann sinnvoll, wenn

ein Unternehmen die entsprechende IT-Infrastruktur implementiert hat, um diese systemseitig abzubilden. Hier ist ein ausgereiftes CRM-System, das sämtliche Kanäle des Unternehmens bündelt, essenziell. Wir planen bei unseren Kunden dann eine Customer Experience für deren Endkunden, wenn wir die passende CRM-Infrastruktur erfolgreich designt und implementiert haben.

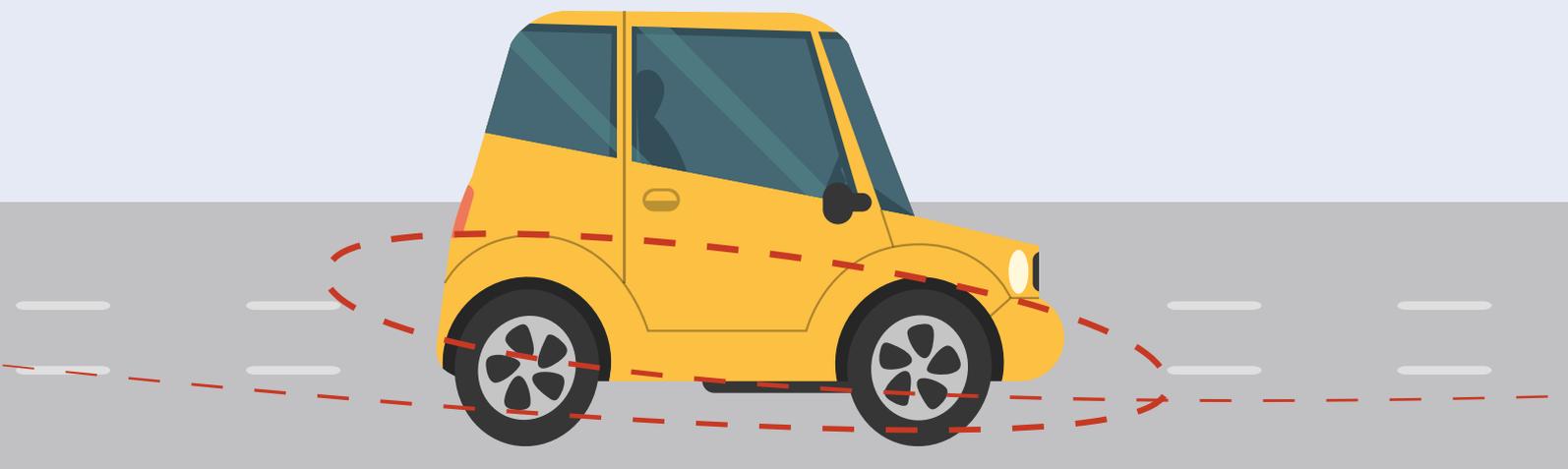
Zum Abschluss: Wie führt man CRM erfolgreich ein?

Ioannis Tsavlakidis: Eine der zentralen Voraussetzungen ist ein klares Zielbild. Dies fördert das gemeinsame Verständnis, die Akzeptanz und schafft Transparenz. Man darf nicht vergessen – anstehende Veränderungen sind häufig auch mit Ängsten verbunden. Ein klares Zielbild, das allen Beteiligten den Mehrwert aufzeigt, motiviert und sorgt dafür, dass aus Ängsten keine Widerstände werden. Durch die gemeinsame Operationalisierung können sich die beteiligten Bereiche aktiv einbringen und eigenverantwortlich ihren Beitrag zum Erfolg leisten.

Automobilhersteller im Rennen um vernetzte Mobilität

Von Dr. Rainer Mehl, Managing Director Manufacturing, Automotive & Life Sciences, Capgemini Invent

Wer erschafft das bessere Kundenerlebnis – OEMs oder Techkonzerne? Im Fahrzeugmarkt findet zurzeit ein sichtbarer Wandel statt: Kundenwünsche differenzieren sich, gerade unter den Jüngeren, und in Metropolen legen viele keinen Wert mehr auf das eigene Auto oder die klassischen Qualitäten der Premiumhersteller, wie etwa starke Motoren. Stattdessen gewinnen alternative Mobilitätsangebote wie Carsharing und Ride-Hailing, Elektrofahrzeuge und eine umfassende Konnektivität an Bedeutung.



Erwartung an individuell-situationsgerechte Mobilität

Der Trend geht dahin, dass die Kunden nach dem für sie jeweils besten Mobilitätserlebnis suchen und dabei zahlreiche Gesichtspunkte einbeziehen – von der Verbindungsdauer über den Stressfaktor bis hin zu ökologischen Kriterien. Sie erwarten eine personalisierte, nahtlose Vernetzung mit dem Auto und mit angrenzenden Services. Durch diesen Wandel stehen die Autohersteller im Wettbewerb mit rein digitalen Playern. Wer auch in Zukunft als eigenständiger Anbieter relevant für die Kunden sein will, muss als integriertes Produktions- und Digitalunternehmen ein möglichst umfassendes Mobilitäts-Ökosystem bieten.

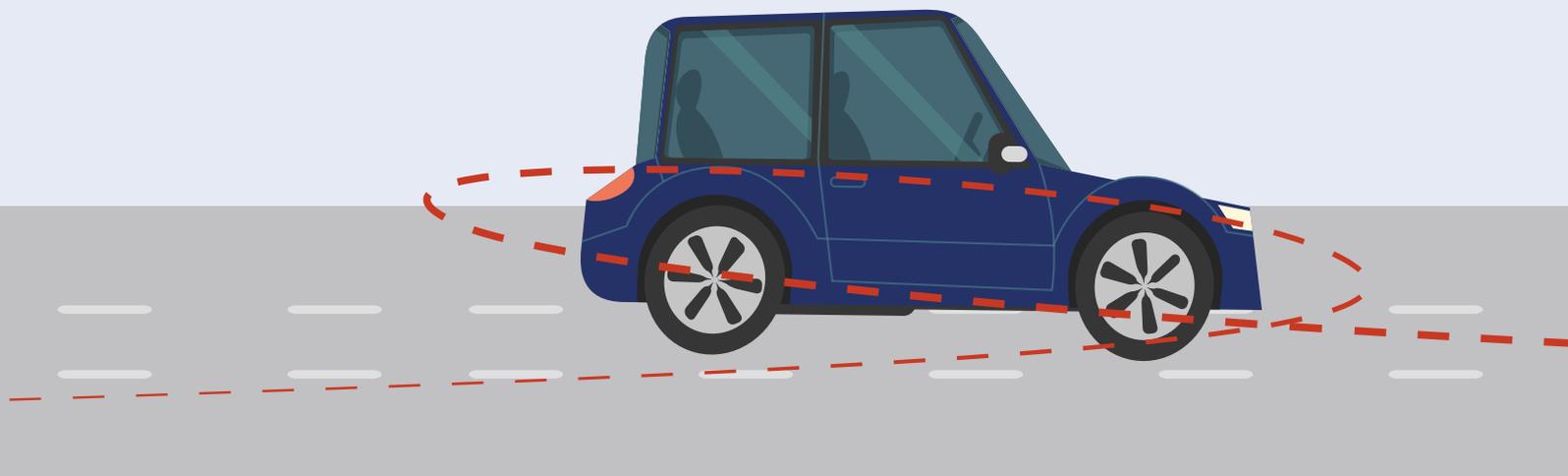
Der geschäftliche Anreiz ist bereits vorhanden: Denn vier von fünf Kunden sind bereit, für ein überragendes Kundenerlebnis mehr Geld auszugeben, so die Cars Online Studie 2017 von Capgemini. Mehr als jeder Zweite erwartet auch von OEMs schon jetzt die nahtlose Integration ihrer Produkte und Services, Nutzerfreundlichkeit, situative Relevanz sowie einen herausragenden Aftersales- und Kundenservice.

Mit vernetzten Produkten und Services können Automobilhersteller ihre Kunden vielfältig überzeugen: ob mit der Möglichkeit, die Ausstattung je nach Bedarf um eine Sitzheizung oder zusätzliche Motorleistung zu erweitern, mit Out-of-Car-Services per App zum Ladezustand der Batterie ihres Elektroautos, vorausschauenden Navigationshinweisen sowie den besten Verkehrsanbindungen für das aktuelle Mobilitätsbedürfnis.

Zukunftsfeld zwischen Konkurrenz und Kooperation

Immer deutlicher wird, dass die OEMs für die gewachsenen Anforderungen Kooperationspartner und Drittanbieterdienste benötigen. Deren Angebote sind in die eigenen Leistungen zu integrieren, um das Mobilitätsangebot zu einem umfassenden Ökosystem mit 360-Grad-Kundendialog auszubauen. Damit vertiefen Automobilhersteller ihr eigenes digitales Business, intensivieren den direkten Kundenkontakt und erweitern die eigene Grenze des ehemals reinen Produktherstellers.

Bislang bringen vor allem die digitalen Wettbewerber sehr schnell Innovationen mit situativem Kundennutzen auf den Markt: datengetriebene Services, die mit Künstlicher Intelligenz die Absichten und Bedürfnisse ihrer Kunden erschließen und in ständiger Interaktion mit dem Kunden stehen. Auch die Automobilhersteller müssen zur Entwicklung neuer Services lernen, die Daten ihrer Kunden zu analysieren, Potenzialfelder zu identifizieren und passende Angebote zu entwickeln. Ein großer Vorteil der Automobilhersteller ist dabei, exklusiv über die Fahrzeugdaten ihrer Kunden zu verfügen.



Kundendialogplattform wird Dreh- und Angelpunkt

Werden Dienste erst genutzt, generieren sie große Datenmengen. Teile dieser Daten wiederum exklusiv zu nutzen und neue Geschäftsmodelle aus ihnen zu entwickeln, ist die große Chance der Automobilkonzerne. Dass dies eine klare Vision und manchmal einen langen Atem erfordert, zeigt Amazon: Erst als eine sehr hohe Zahl an Nutzern auf der Plattform aktiv war, startete die Monetarisierung über Amazon Prime.

Lief der Kundenkontakt bisher über die Händler, interagieren die Hersteller als Anbieter von Mobilitätsdiensten zunehmend direkt mit jedem einzelnen Kunden. Das erfordert einen personalisierten Dialog über alle wichtigen Kanäle hinweg – möglich auf der Basis von Echtzeitdaten und modernen Technologien wie KI, Robotics und Chatbots. Eine Plattform, die den Automobilherstellern den 360-Grad-Blick auf ihre Kunden bietet, kann Marketing-, Sales- und Aftersalesprozesse vollständig integrieren. Sie ermöglicht die effiziente und effektive Interaktion mit den Kunden und über eine integrierte Commerce-Funktion auch die Abwicklung von Zahlungsverkehr. Dies macht den physischen Handel keinesfalls überflüssig – denn für die persönliche Betreuung vor Ort und die Umsetzung neuer Serviceformate hat der Handel weiterhin eine hohe Bedeutung. Erfolgskritisch ist dabei allerdings die nahtlose Abstimmung von Online- und Offlineinformationen. Nur so kann die Kundendialogplattform über intelligente Analytics zu allen Interaktionen relevante Auswertungen liefern und sinnvolle nächste Schritte ermitteln, von denen Handel und Hersteller gleichermaßen profitieren.

Entscheidend ist das richtige Kooperationsmodell

Im Rennen mit den digitalen Wettbewerbern haben die Automobilhersteller nur dann eine Chance, wenn sie als Gesamtkonzern flexibler werden und ihre unkonventionellen Methoden übernehmen: agil in kleinen, funktional gemischten Teams arbeiten und Mobilität aus der Perspektive der Kunden erleben. Technologie-, Organisations- und Kulturwandel müssen Hand in Hand gehen, damit ein integriertes Produktions- und Digitalunternehmen erfolgreich sein kann.

Darüber hinaus sollten die Automobilhersteller stark auf Kooperation setzen – nicht nur über interne Silos hinweg, sondern auch mit Drittanbietern. Essenzielle Mittel zur neuen Positionierung in der digitalen Wertschöpfungskette sind für OEMs sowohl Investitionen in IT-Start-ups als auch Kooperationen mit Technologie- und Digitalunternehmen, um den notwendigen Erfahrungs- und Wissenstransfer herzustellen. Auch Partnerschaften unter Wettbewerbern – wie aktuell BMW und Daimler mit der Integration der Mobilitätsaktivitäten oder Volkswagen und Ford mit einer Entwicklungspartnerschaft für E-Mobilität und autonomes Fahren – stellen eine Option dar. Plattformrelevanz, kritische Masse und Kosteneffizienz sind dominierende Kriterien für diese Entscheidungen.

Grade bei Mobilitätsdienstleistungen ist das richtige Kooperationsmodell erfolgskritisch: Es gilt, ein offenes System für Drittanbieter zur Verfügung zu stellen, dabei aber die Kontrolle über die Daten, die angebotenen Services und damit die Schnittstelle zum Kunden zu behalten oder – in manchen Fällen – diese wieder zurückzuerobieren. Der Geschäftsanreiz dafür ist hoch: Vernetzte Fahrzeuge bieten Up- und Cross-Selling-Möglichkeiten über ihren gesamten Lebenszyklus hinweg. So stecken in der Verbindung von digitalem Ökosystem, Softwareplattform und der Hardware des Fahrzeugs langfristig sowohl hohe Kundenbindungs- als auch Gewinnpotenziale.



OEMs müssen im Bereich „Customer Mobility“ traditionelle Domänen zurückerobern



SITUATIVE RELEVANZ

Aus Nutzersicht bietet Google Maps häufig präzisere Verkehrsinformationen als im Auto verbaute Geräte



REIBUNGSLOSIGKEIT

Amazon wird Alexas Präsenz in Fahrzeugen ausbauen, nachdem Sprachsteuerung in Fahrzeugen lange hinter Smartphones und anderen Devices zurückgeblieben ist



EINFACHHEIT

Apple Carplay bietet die Möglichkeit, iPhones in die Infotainmentsysteme neuerer Automobile zu integrieren und damit viele Vorteile des Smartphones im Fahrzeug zu nutzen

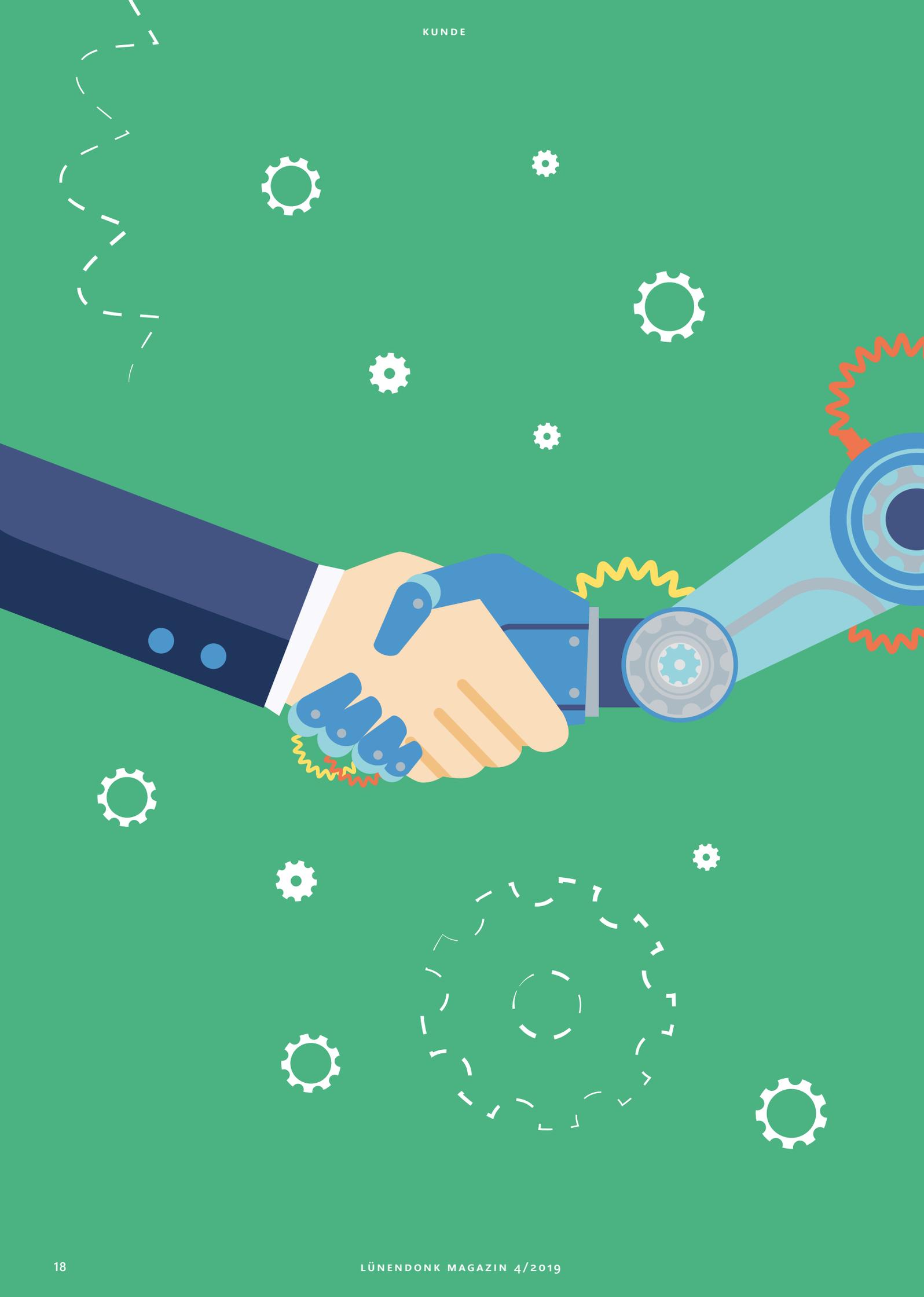


ÜBERLEGENER SERVICE

Mit seiner kundenorientierten Strategie „Der Kunde hat immer Recht“ zählt Amazon kontinuierlich zu den Top-Playern im Bereich Kundenzufriedenheit

ABB. 3.1: OEMS MÜSSEN IM BEREICH „CUSTOMER MOBILITY“ TRADITIONELLE DOMÄNEN ZURÜCKEROBERN

Quelle: Capgemini Invent



Die digitale Customer Journey erfordert neue Partnerschaftsmodelle zwischen Unternehmen und Agenturen

Von Dirk Lässig, Director Transformation Consulting, Valtech GmbH

Während klassische Werbeagenturen schon lange die Außenwahrnehmung eines Unternehmens mitbestimmen, wurden technologische Dienstleister und Digitalagenturen bislang eher als Erfüllungsgehilfen gesehen. Heute aber werden Produkte wie Autos, Maschinen oder Schuhe zu Connected Touchpoints, digitale User Experience und Datenexpertise steuern die Produktnachfrage. Damit werden die Digitalgehilfen zu wichtigen Partnern rund um das Kerngeschäft. Neue Partnerschaftsmodelle entstehen: von Produktteams, die an eine unternehmensübergreifende Vision glauben, über Inhouse-Agenturen bis hin zu Joint Ventures, wie zwischen Audi und Valtech.

Customer Experience ist keine Commodity nur eines Dienstleisters

Attraktive Nutzererlebnisse bilden heute immer häufiger den entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Dabei geht es nicht nur darum, bestehende Kontaktpunkte visuell „aufzuhübschen“. Es sind die Wege, die die Kunden an und zwischen diesen Kontaktpunkten zurücklegen, die den differenzierenden Mehrwert darstellen – also die Customer Journey. Digitale Technologie eröffnet dabei neue Möglichkeiten, wie diese Customer Journey gestaltet werden kann. Zugleich bringt sie neue Ansprüche der Nutzer, wie ubiquitäre Erreichbarkeit, sofortige Responsivität oder Prozessverkürzungen. Sinnvolle Customer Journeys sind dabei keine Commodity nur eines Dienstleisters, sondern greifen tief in bestehende Businessprozesse und IT-Systeme ein. Die zu lösende Aufgabe erfordert daher mehrere Kompetenzen, die man bislang bei verschiedenen Dienstleistern fand:

1. Empathie für Benutzerbedürfnisse – Agenturen
2. Technologische Integration – Systemintegratoren
3. Business Reinvention – Strategieberatungen

Co-Creation, Produktfokus und Integration

Um neue digitale Erlebnisse zu schaffen, müssen verschiedene Kompetenzen zusammengebracht werden. Interdisziplinäres Arbeiten wird damit zum Standard. Die besten Lösungen werden nicht gefunden, wenn eine Disziplin Artefakte erstellt und sie „über den Zaun wirft“. Die Suche nach dem optimalen Customer-Journey-Ansatz, der sowohl nutzerorientiert und schnell realisierbar sowie veränderbar ist, erfordert vielmehr einen ständigen Austausch zwischen den Disziplinen. Deshalb sollte auch die Zusammenarbeit zwischen Kunden und Dienstleistern kontinuierlich erfolgen. Oft werden solche Vorhaben unter den beteiligten Parteien noch streng abgegrenzt. Es ist jedoch ein Paradigmenwechsel in der Zusammenarbeit notwendig, indem alle Parteien das Ziel vor Augen haben und gemeinsam am Produkt arbeiten, statt sich auf die Erfüllung eines Vertrags für ein Projekt zu fokussieren. Wir sehen den Wechsel von der Projekt- hin zur Produktorientierung.

Investition in Partnerschaften

Für die Unternehmen verändert sich somit die Zusammenarbeit mit den Dienstleistern. Es geht nicht mehr um den Einkauf von Commodities mit Werkvertrag, sondern um den Aufbau von Partnerschaften mit gemeinsamer Value-Definition. Der Aufbau dieser Partnerschaften wird allerdings kaum durch die üblichen Ausschreibungsprozesse unterstützt. Gegenseitiges Vertrauen erlangt man vor allem durch praktische Arbeit am Produkt. Die Kultur des Dienstleisters ist dabei entscheidend und wird zu einem wichtigen Auswahlkriterium. Inwieweit hat etwa eine Agentur Erfahrung und das richtige Mindset beim interdisziplinären Arbeiten?

Die Arbeitsweise des Kunden und der Dienstleister wird stärker miteinander verwoben. Alle Beteiligten müssen dazu bereit sein, in das Vorgehen zu investieren und es weiterzuentwickeln. Am Ende entsteht dann nicht nur ein Produkt als Wert, sondern auch die gemeinsam funktionierende Organisation.

Hürden der Zusammenarbeit

Oft erleben wir, dass die Beteiligten trotz des gemeinsamen Willens für eine Partnerschaft auf eingübte Verhaltensmuster zurückfallen. Das Mindset der Lieferanten entspricht nicht immer dem, was in digitalen Vorhaben erforderlich ist. Lieferanten versuchen sich abzugrenzen, Teilverantwortung herauszutrennen und sich der kollaborativen Zusammenarbeit zu entziehen. Im Fokus steht die kommerzielle Risikominimierung. Lieferanten müssen lernen, die Kollaboration in den Vordergrund zu stellen und das Vertragliche trotzdem zu beachten.

Eine viel kritischere Hürde stellen aber die Vorgaben des Gesetzgebers dar. Die Regeln für die Zusammenarbeit von Unternehmen sind mit Dienst- und Werkverträgen auf das Zeitalter der Industrialisierung ausgerichtet. Die Lieferung von Gütern, Artefakten oder abgegrenzten Leistungen entsprechen nicht mehr dem notwendigen Co-Creation-Ansatz. Gerade große Unternehmen fürchten, in den Verdacht der illegalen Arbeitnehmerüberlassung und Scheinselbstständigkeit zu gelangen. Daraus lässt sich auch der Trend zum Insourcing ableiten. Um diese Hürden zu umgehen, wird in die Kompetenzen der eigenen Mitarbeiter investiert. So beobachten wir das Entstehen von Inhouse-Agenturen und den Aufbau von eigener Software-Entwicklungskompetenz in großen Unternehmen. Dabei sind gerade die externe Sicht und die Erfahrung aus anderen Bereichen extrem hilfreich, um neue Wege zu gehen. Deshalb dürfen die gesetzlichen Vorgaben für Co-Creation zwischen Unternehmen keine Hürden darstellen. Nur so kann sich das Innovationspotenzial in der Digitalisierung entfalten.

Starre Strukturen und konträre Ziele potenzieren die Hürden jedoch häufig. Die Optimierungsziele der Organisation sind oft nicht auf die explorative Natur von digitalen Vorhaben ausgerichtet, oder die strikten Prozessvorgaben durch Einkauf, Compliance und Gesetzgeber lassen sich aus der Risikominimierung heraus nicht für eine Partnerschaft umformen.

Entwicklungsmöglichkeiten der Beziehung

Ausgehend davon, dass Kunden nicht mehr auf Werkverträge und Erfüllungsgehilfen setzen, eröffnen sich für den Aufbau einer gemeinsamen, dienstleisterübergreifenden Organisation je nach Unternehmensstrategie mehrere Möglichkeiten:

1. „Keep doing it together“: Wenn die Beziehung bereits auf partnerschaftlichem Level ist, kann diese so weiterlaufen oder wird sogar ausgebaut. Wir sehen, dass bei vertrauensvollen Beziehungen zwischen Kunden und Dienstleistern diese über viele Jahre hinweg bestehen und gemeinsam mehr als nur ein Produkt entwickelt wird. Kunden möchten bei der guten Zusammenarbeit bleiben und die funktionsfähige gemeinsame Organisation weiter nutzen.

2. „Just keep me profitable“: Das entstandene digitale Kundenerlebnis ist für den Kunden ausreichend. Er möchte die Kosten der Weiterentwicklung und Wartung senken. Sukzessive werden Teile der Organisation auf kostengünstige Standorte verlagert. Das Arbeitsmodell wird beibehalten. Durch den Verlust von Co-Location nimmt man aber auch einen Verlust von Innovationskraft in Kauf.

Die derzeitigen Regeln für die Zusammenarbeit von Unternehmen mit ihren Dienstleistern sind noch auf das Zeitalter der Industrialisierung ausgerichtet.

3. „Make me independent“: In einigen Fällen möchte der Kunde die Organisation übernehmen und die Dienstleisterrollen durch eigenes Personal ersetzen. Die Mitarbeiter des Kunden werden vom Dienstleister angeleitet, sodass sie das Know-how erlangen, die digitale Produktentwicklung weiterzuführen.

4. „Let's become one“: In Fällen, in denen die Partnerschaft sehr intensiv und umfangreich wird, können beide Parteien durch Gründung eines Joint Venture die Organisation absichern und auf eine neue Ebene heben. Eine gemeinsame Gesellschaft unterstreicht dabei den kollaborativen Charakter der Partnerschaft. Mit der Valtech Mobility GmbH, einem Joint Venture zwischen Audi und Valtech, sehen wir ein Beispiel einer solchen Intensivierung.

Fazit

Der Wechsel von der Projekt- zur Produktorientierung erfordert ein Umdenken in der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Dienstleistern. Unternehmen sollten den Rahmen dafür schaffen, den Austausch zwischen den Disziplinen zu fördern und Agenturen die Chance geben, zu echten Partnern im Kerngeschäft zu werden.

Formen der Zusammenarbeit



ABB. 4.1: FORMEN DER ZUSAMMENARBEIT



Die Integration neuer Anwendungen erfordert Investitionen in Software und in die Modernisierung der IT-Landschaft

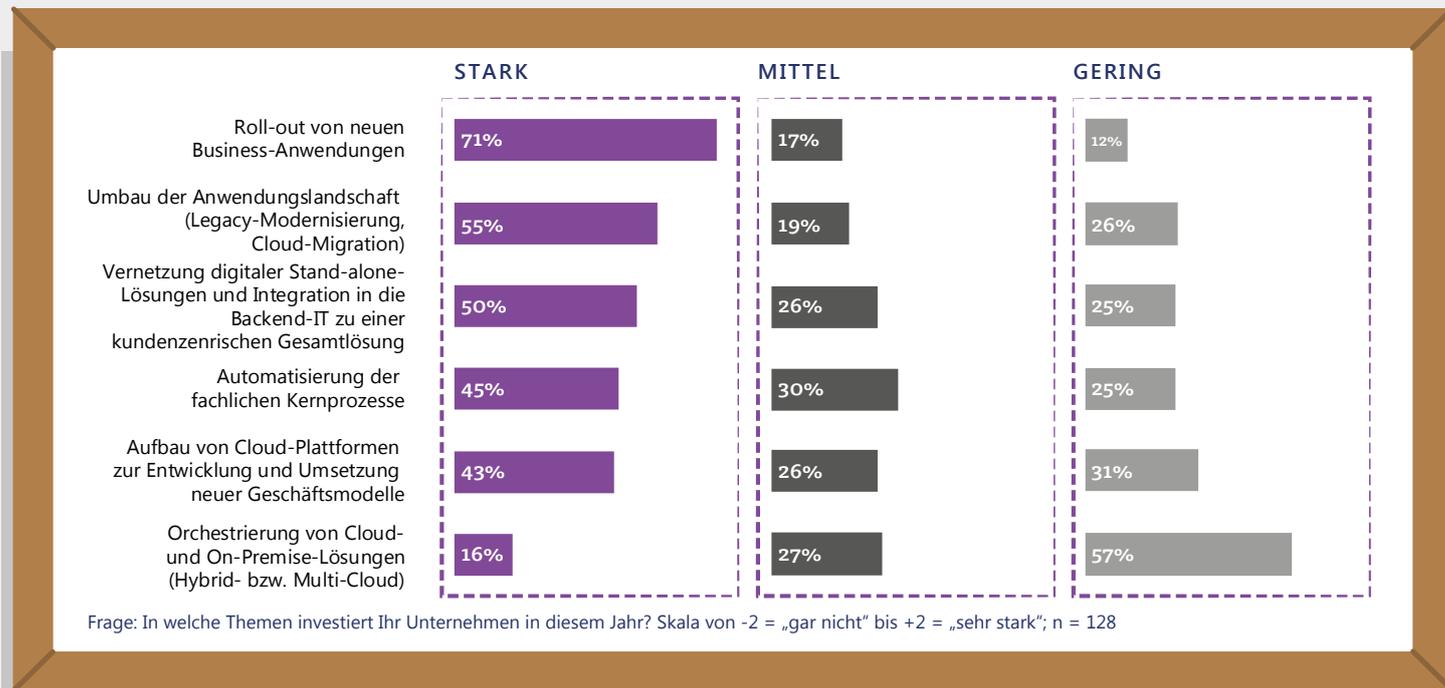


ABB. 5.1: INVESTITIONSTHEMEN DER ANWENDERUNTERNEHMEN

Quelle: Lünendonk®-Studie 2018: Der Markt für IT-Beratung und IT-Service in Deutschland

Investitionsschwerpunkte liegen auf kundennahen Prozessen und Customer Experience

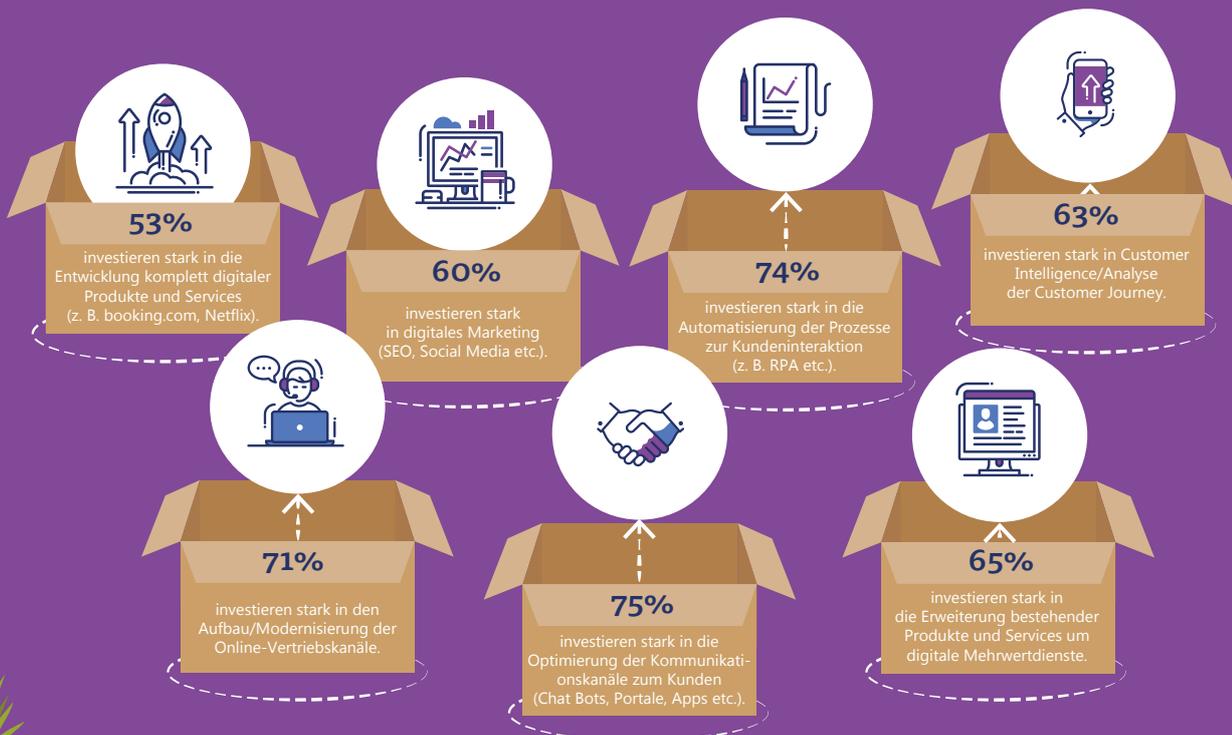


ABB. 5.2: INVESTITIONSSCHWERPUNKTE DER ANWENDERUNTERNEHMEN

Quelle: Lünendonk®-Studie 2019 „Der Markt für integrierte Customer Experience Services in Deutschland“

Digitale Transformation: Was machen Unternehmen überhaupt?

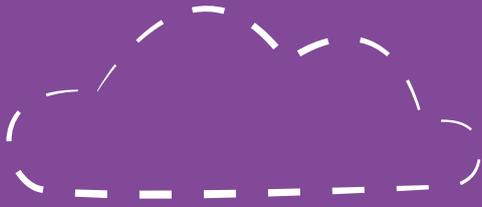
Der Druck auf Unternehmen im deutschsprachigen Raum, ihren digitalen Wandel voranzutreiben, wächst stetig. Einer der Gründe dafür ist die Geschwindigkeit, mit der Kunden und Wettbewerber neue Technologien adaptieren und mit der neue Technologiezyklen anbrechen. Traditionelle Wertschöpfungsketten brechen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

Gleichzeit beschäftigt es derzeit, aber vor allem auch zukünftig, die Unternehmen sehr stark, dass neue Technologien ebenso wie Kernanwendungen wie ERP und CRM, aber auch E-Business-, MES- oder PLM-Systeme fast ausschließlich aus der Cloud zu beziehen sein werden. So stellt SAP beispielsweise ab 2025 die Wartung der R/3-Version seiner ERP-Produktfamilie ein, was dazu führt, dass die meisten SAP-Kunden auf S/4 Hana migrieren müssen – eine Mammutaufgabe, die mehrere Jahre in Anspruch nehmen wird. Experten sprechen von einem Personalbedarf allein für die Migration der Daten aus den Altsystemen zu S/4 Hana von mehr als 3.000 Manntagen. Das Gleiche gilt übrigens auch im Mittelstand für Unternehmen, die auf Microsoft im ERP-Umfeld setzen und auf die Dynamics365-Welt umstellen müssen. Um den laufenden Betrieb zu erhalten und mit der Entwicklung und Einführung

von digitalen Lösungen nicht warten zu müssen, haben Unternehmen zwei komplexe Aufgaben gleichzeitig zu bewältigen: die Migration der Altsysteme auf die Cloud-Anwendungen und gleichzeitig die Integration von neuen digitalen Lösungen aus den Bereichen E-Business, IoT oder Digital Marketing in die Backend-IT.

Demnach entfällt ein signifikanter Teil der 2019 geplanten Vorhaben einerseits auf den Rollout von neuen Softwarelösungen und andererseits auf den notwendigen Umbau der bestehenden und historisch gewachsenen Anwendungslandschaft mit dezentralen und weit in die Unternehmensbereiche verzweigten IT-Systeme, in denen Daten nicht selten doppelt und mehrfach und damit völlig uneinheitlich vorliegen. Allerdings ist es mit dem reinen Rollout von Softwarelösungen und digitalen Anwendungen nicht getan. Vielmehr müssen die neuen Lösungen nicht nur in die betreffenden bestehenden Unternehmensprozesse eingespielt, sondern auch mit der Backend-IT verknüpft werden, um eine Kommunikation der Systeme und damit einen Datenaustausch zu ermöglichen. Folglich geht jedes zweite Unternehmen auch von hohen Aufwänden, welche die Backend-Integration erfordert, aus.

Gleichzeitig gewinnt das Thema Robot Process Automation (RPA) seit einigen Monaten enorm an Bedeutung und die Suche nach Use Cases sowie die Zahl der Implementierungen steigt stark an. Vor allem bei standardisierbaren Abläufen wie der Stammdatenpflege, bei Adressänderungen, im Zahlungsverkehr oder im Schadenmanagement von Versicherungen, aber auch bei der Pflege der IT-Systeme setzen Unternehmen zunehmend auf Automatisierung mithilfe Künstlicher Intelligenz.



Investitionen in die Kundenschnittstellen und neue Geschäftsmodelle

Doch damit nicht genug. Neben der Digitalisierung der Prozesse sowie der IT-Modernisierung steht die Digitalisierung der Geschäftsmodelle, also die Umsetzung von kundenzentrischen Strategien, im Fokus, um den Anschluss an die Digitalisierung nicht zu verlieren.

Konkret investieren wollen die Unternehmen an dieser Stelle neben der Optimierung der Kommunikationskanäle vor allem in die Prozessautomatisierung und in onlinebasierte 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 sogenannten Old Economy springen müssen, um langfristig in ihren Märkten zu überleben.

Dazu gehören Themen wie die Digitalisierung von Kommunikationskanälen zum Kunden durch den Aufbau von webbasierten Portalen und die Automatisierung der Prozesse zur Kundeninteraktion mithilfe von Robot Process Automation. Im Kern solcher Vorhaben steht eine neue und bessere Customer Experience bei der Nutzung von digitalen Services. Dazu ist auch eine radikale Veränderung des Prozessdesigns notwendig, was Hand in Hand mit dem UX-Design von Frontends geht. Denn im digitalen Zeitalter steht nicht mehr die Ausrichtung der Prozesse auf die Organisationsstrukturen im Fokus, viel-

mehr müssen sich die tatsächlichen Kundenanforderungen an eine Customer Journey im Prozessdesign niederschlagen. Erfolgreich werden diejenigen digitalen Lösungen und neuen Geschäftsmodelle sein, die auf durchgängigen und (teil-)automatisierten Prozessen basieren und ein hohes Kundenerlebnis bieten.

Von der Technologieebene her betrachtet wird folglich stärker in Customer-Journey-Analysen sowie den Rollout von cloudbasierten Marketing- und Kundenserviceanwendungen mit KI-Funktionen investiert. Ebenfalls hohe Investitionen fließen in onlinebasierte Vertriebskanäle, also in den Aufbau von Webportalen und Apps als digitale Kundenschnittstelle. Diese Frontendlösungen müssen ein modernes und intuitives Design aufweisen und vor allem sich mithilfe von APIs (Application Programming Interfaces) nahtlos an die eigenen IT-Backendsysteme und an eigene oder fremde Plattform-Ökosysteme andocken lassen, um einen automatisierten Austausch von Informationen zwischen mehreren Vertragspartnern zu ermöglichen.



Ohne notwendige Investitionen in den Umbau der Organisationsstrukturen sind Technologieinvestments wertlos

Im digitalen Zeitalter sind es vor allem die Plattform-Ökosysteme – basierend auf Cloud-Technologien – die eine zunehmend zentrale Rolle in der Digitalisierungsstrategie der Unternehmen spielen. Sie bringen Produzenten und Konsumenten über das Internet zusammen und ermöglichen neuartige Geschäftsmodelle. Einige Konzerne sind bereits mit Plattform-Ökosystemen sehr erfolgreich und schaffen neue Märkte jenseits ihres Kerngeschäfts. So geht Daimler beispielsweise mit der Plattform mytaxi den Schritt zu Mobilitätsdienstleistungen. Ebenfalls ein Plattform-Ökosystem sind Delivery Hero, Zalando und Otto, die es Drittanbietern ermöglichen, ihre Produkte auf deren E-Business-Plattform anzubieten beziehungsweise zu vermarkten. Die bekanntesten Plattformen sind die GAFAs (Google, Apple, Facebook und Amazon). Im Industrieumfeld gehen Bosch und Siemens sehr konsequent den Weg hin zu einer IoT-Plattform, um die herum sie Lösungen für die Digitale Fabrik, Predictive Maintenance, Field Services und die Produktentwicklung anbinden und im Entertainmentmarkt nehmen Plattformen wie Netflix und Amazon Prime zunehmend dem klassischen TV-Geschäft Marktanteile weg.

Plattformbasierte Geschäftsmodelle erfordern jedoch ein radikales Umdenken in Bereichen wie Marketing und Ver-

trieb, aber auch in der Unternehmens- und Risikosteuerung. Unternehmen benötigen folglich neue Steuerungsparameter, aber auch ein völlig neues Risikobewusstsein sowie eine Kultur, die kontrolliertes Scheitern erlaubt und auch aus Fehlern lernt – getreu den agilen Prinzipien. Und da sich nur diejenigen Plattformen erfolgreich durchsetzen, die es schaffen, möglichst viele Konsumenten auf sich zu ziehen, muss die Customer Experience enorm hoch und so einzigartig und attraktiv sein, dass Kunden und Partner bereit sind, ihre Daten untereinander zu teilen – nur so funktioniert das Plattform-Prinzip. Um in der Plattform-Ökonomie jedoch vorne mitzuspielen, müssen sich Unternehmen radikal wandeln und ihre Unternehmenskultur, ihre Zusammenarbeitsmodelle und vor allem ihre Ablauforganisation so ausrichten, dass sie agil, flexibel und kundenzentriert am Markt agieren können. Dabei ist es nicht nur damit getan, Scrum in der IT einzuführen. Den Mitarbeitern muss die Angst vor der Digitalisierung genommen werden, sodass sie sie als Chance, auch für ihren eigenen Arbeitsplatz, begreifen. Die Diskussion rund um Künstliche Intelligenz und Automatisierung, die Arbeitsplätze vernichten, tut dem notwendigen Kulturwandel dabei auch nicht gut. Topmanager müssen hier viel stärker als bisher an der Spitze der digitalen Transformation stehen und dafür sorgen, dass die eingefahrenen, starren Ablaufstrukturen aufgebrochen werden und agile Vorgehensmodelle wie Design Thinking, Lean-Start-up oder Scrum eingeführt werden und die Organisation entsprechend auf sie ausgerichtet wird.

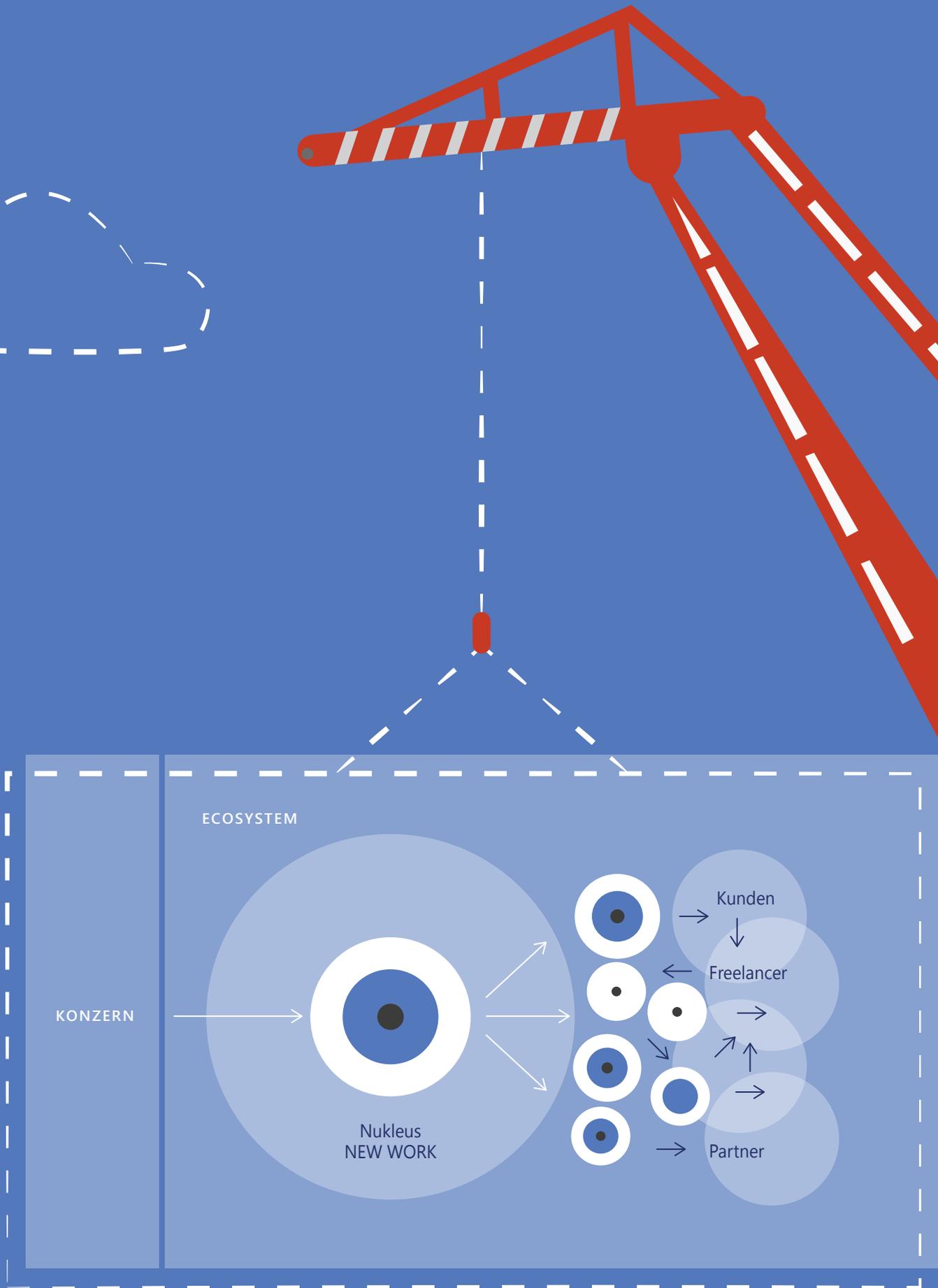
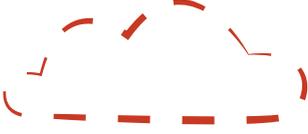


ABB. 6.1: COMPANY REBUILDING

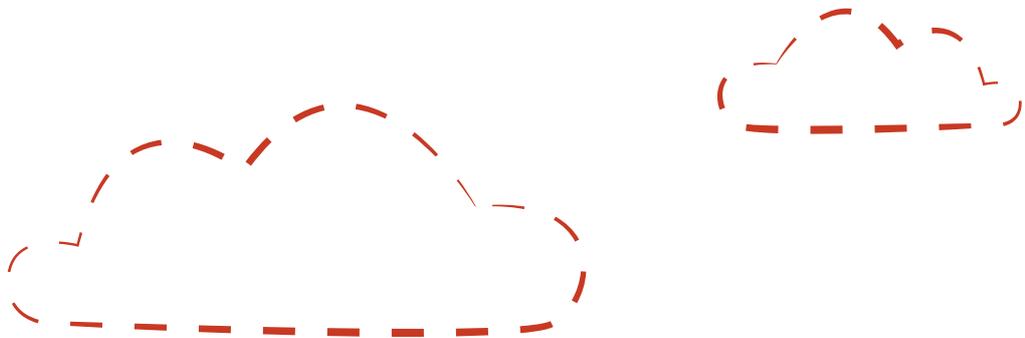


Digitale Geschäftsmodelle treiben Industry Rebuilding

*Interview mit Dr. Volker Rieger, Managing Partner, Detecon International GmbH
und Marc Wagner, Managing Partner, Detecon International GmbH*



Die Digitalisierung ist in vollem Gange und sorgt für einen tiefgreifenden Wandel bei Unternehmen und sogar ganzen Industrien. Die schier unendliche Menge an Daten, die erhoben werden können, werden als das neue Gold angesehen und sind die Basis für immer neue digitale Geschäftsmodelle. Aber mit der Entwicklung dieser neuen Geschäftsmodelle verändern sich auch die entscheidenden Faktoren, die für Unternehmen zum Erfolg führen – sowohl am Markt als auch bei der organisatorischen Umsetzung im Unternehmen. Ein Gespräch mit den beiden Detecon-Partnern Dr. Volker Rieger und Marc Wagner.



Der Umbruch der aktuellen Marktstruktur bedarf neuer Antworten. Sind Plattform-Geschäftsmodelle die Lösung?

Dr. Volker Rieger: In der Tat stehen klassische Geschäftsmodelle „Made in Germany“ unter einem enormen Druck. Produkte werden austauschbarer, Innovationen mit einem echten Mehrwert für die Kunden schwieriger. Der globale Wettbewerb lässt nicht nach und der Preisdruck von Disruptoren und Intermediären reduziert die Margen. Das klassische Modell, mit Zusatzdienstleistungen – zunächst etwas Beratung, dann Betreuung, Wartung und Reparatur nach der Auslieferung – über das Produktgeschäft hinaus Umsätze zu realisieren, stößt an seine Grenzen. Gefragt sind heute überwiegend Product-as-a-Service-Dienstleistungen, bei denen ausschließlich die Nutzung berechnet wird und das Eigentum beim Hersteller beziehungsweise Anbieter bleibt. Diese reichen von Cloud-Services bis hin zu Mobilitätsplattformen wie beispielsweise das neue Joint Venture von BMW und Daimler „SHARE NOW“.

Was sind die entscheidenden Kriterien für Unternehmen, um diese Transformation erfolgreich zu gestalten?

Marc Wagner: Veränderung fängt von innen an. Zuvorderst ist daher ein ambidexteres Mindset zu nennen, das aus unserer Sicht maßgeblich für den Erfolg ist. Der Fokus der Konzerne lag in den vergangenen Jahrzehnten auf Struktur, Standardisierung, Effizienz und kurzfristigem Profit. Etablierte Unternehmen und ihr reifes Kerngeschäft werden jedoch durch Digitalisierung, disruptive Geschäftsmodelle sowie exponentielle Technologien permanent angegriffen. Daher erfordert Digitalisierung einen massiven Wandel der Führung und der Zusammenarbeit. Führungskräfte müssen ambidexter denken und handeln, um zum einen ihr Kerngeschäft effizienter zu machen und gleichzeitig neue Wachstumsmöglichkeiten durch die digitale Erweiterung ebenjenes Kerngeschäfts zu schaffen.

Und zum anderen?

Dr. Volker Rieger: Business-Ökosysteme! So wie Microsoft ohne seine Reseller und unabhängigen Softwareanbieter nicht denkbar wäre, so wie Amazon ohne den Marketplace nicht seine heutige Größe erreicht hätte, so wie made for iPhone und der App Store fast schon sprichwörtlich geworden sind, so müssen auch andere Branchen ihre Wertschöpfung in Netzwerken und Partnerschaften organisieren. So wie sich in einem biologischen Ökosystem die Organismen über ihre genetische Information, aber auch durch ihre Beziehungen zu ihrer Beute, ihren Rivalen und Feinden definieren, so definiert sich ein Unternehmen in einem Business-Ökosystem über seine

Kompetenzen und Kultur, aber auch über seine Assoziation mit ihren Lieferanten, Wettbewerbern und Kunden.

Marc Wagner: Übrigens setzen sich diese Erkenntnisse auch zunehmend stärker in der Praxis durch. In einer Detecon-Studie vom Dezember 2017 wurden ebenjene empirisch untersucht. Das Ergebnis: Von den Teilnehmern aus den verschiedensten Branchen wurde es als wichtigster Erfolgsfaktor gesehen, ein digitales Ökosystem zu schaffen.

Welche Voraussetzungen müssen denn innerhalb von Unternehmen existieren, damit diese in Business-Ökosystemen bestehen können?

Marc Wagner: Die Antwort liegt auf der Hand: Offenheit und Flexibilität nach außen hin funktionieren nur, wenn diese Eigenschaften auch im Inneren vorhanden sind. Starre Strukturen, die hierarchisch auf einen einzigen Zweck hin optimiert sind, können in einem dynamischen System langfristig nicht bestehen. Der Company-Rebuilding-Ansatz von Detecon nutzt hier ebenfalls eine Analogie aus der Biologie, welcher die natürliche Fortsetzung des Ökosystem-Gedankens auf der Makroebene hinein in die Mikroebene des Unternehmens ist: Die Prinzipien der Zelle und der Zellteilung. Das organisatorische Wachstum wird hierbei über Plattformen gesteuert. Unternehmen stellen dabei eine verbundene Ansammlung von Zellen dar, die in ihrer DNA eine gemeinsame Unternehmenskultur und dieselben Werte tragen und über klare Kommunikationswege und Regeln miteinander verbunden sind. Jede Zelle für sich ist annähernd autonom und flexibel nach New-Work-Prinzipien organisiert. Um den Prozess bildlich zu beschreiben: Unternehmenstanker werden in Schnellboote transformiert!

Ist somit das Konzept der linearen Wertschöpfung und einer rein kompetitiven Strategie kein Erfolgsfaktor mehr?

Dr. Volker Rieger: Davon bin ich überzeugt. Fast alle Branchen befinden sich heute in einer Plattform-Ökonomie und Unternehmen agieren zunehmend in einem Business-Ökosystem. Datenzentrische, digitale Geschäftsmodelle haben sich mittlerweile zu einem wesentlichen Treiber für Wachstum etabliert. Nur solche Unternehmen, die sich auch im Inneren an die dort geltenden Spielregeln halten, werden überleben. Daher ist es höchste Zeit, diesen Weg auch zu gehen!

Erfolgsfaktoren für digitale Geschäftsmodelle und Business-Ökosysteme

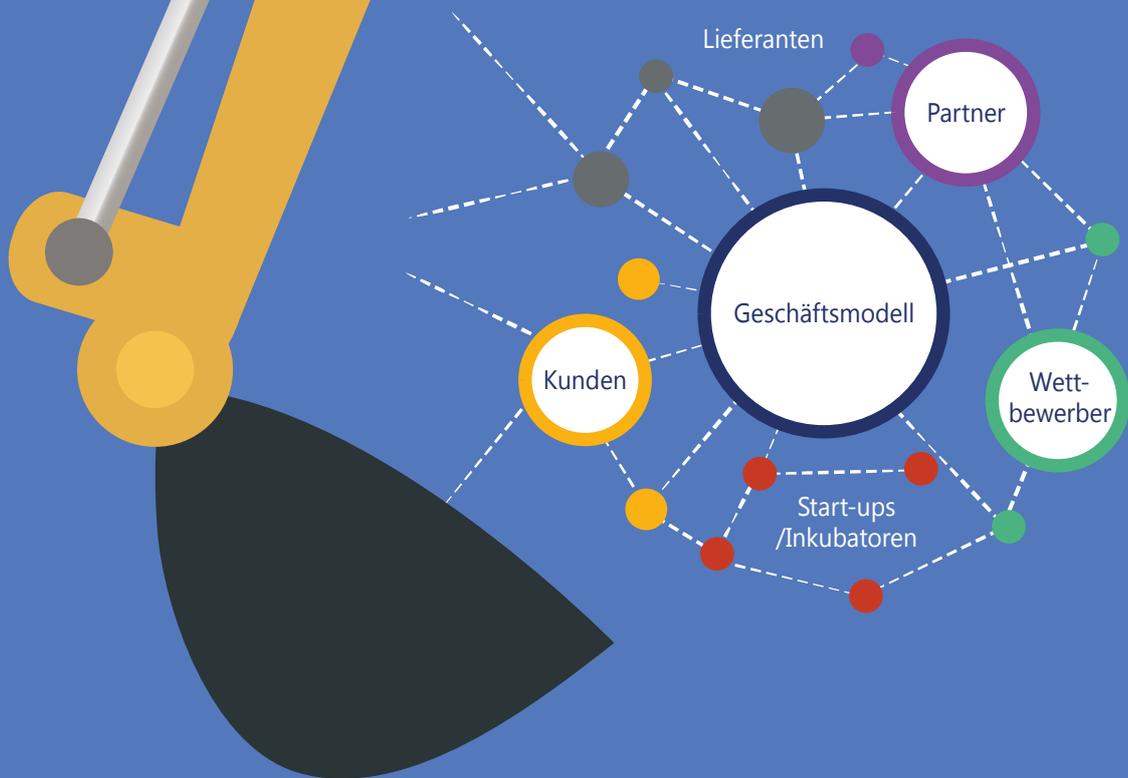


ABB. 6.2: ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIGITALE GESCHÄFTSMODELLE UND BUSINESS-ÖKOSYSTEME

Kundensituation – Je nach Startpunkt verfolgen unsere Kunden unterschiedliche Ansätze



ABB. 6.3: KUNDENSITUATION – JE NACH STARTPUNKT VERFOLGEN UNSERE KUNDEN UNTERSCHIEDLICHE ANSÄTZE

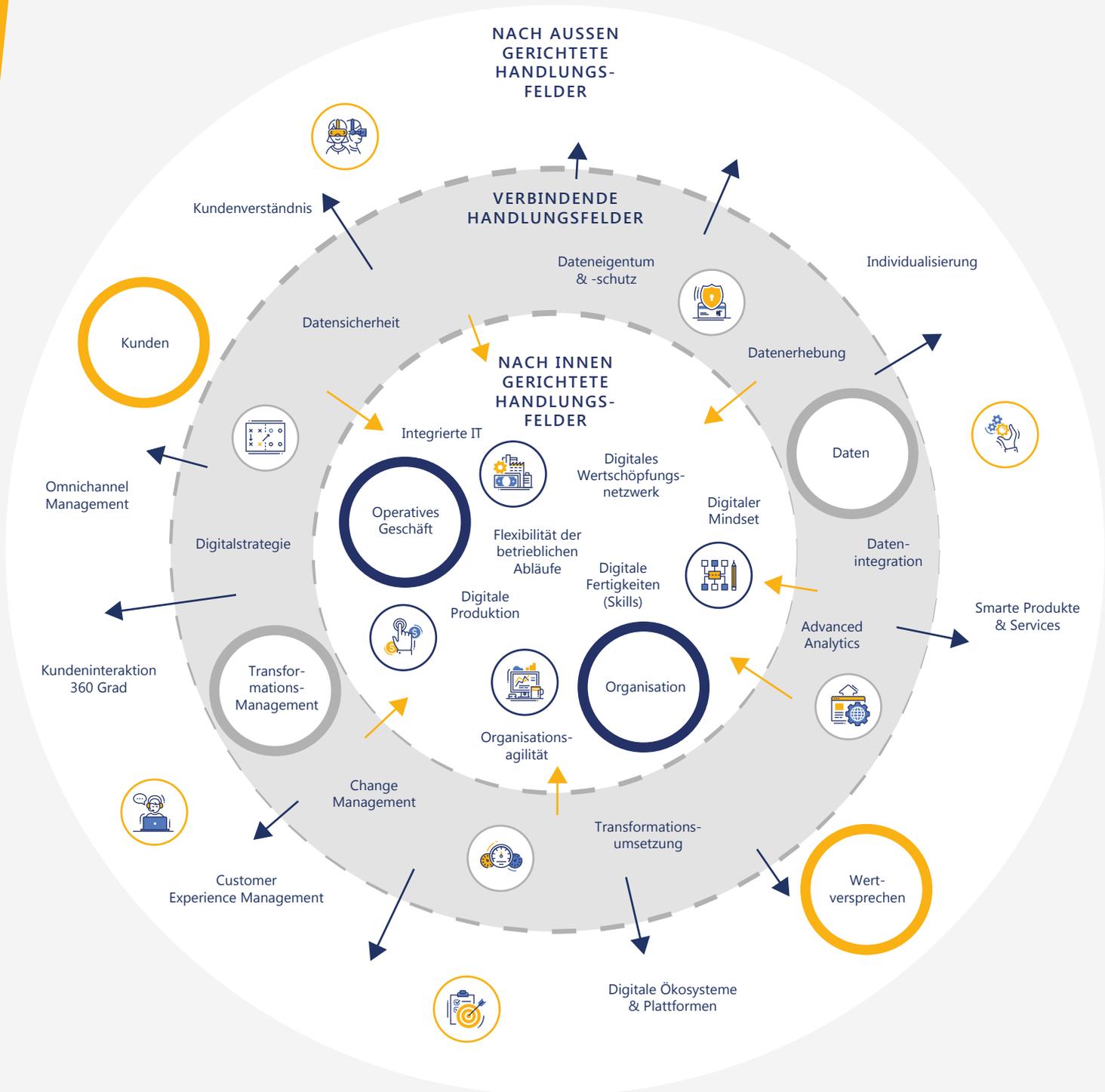


ABB. 7.1: HANDLUNGSFELDER DER TRANSFORMATION VON KLASSISCHEN IN DIGITALE GESCHÄFTSMODELLE

Quelle: modifiziert nach Universität Bayreuth, M. Röglinger, N. Urbach, Digitale Geschäftsmodelle im Internet der Dinge, 2017

Welche digitalen Kompetenzen müssen Unternehmen entwickeln?

Transformation nach Plan. Auf dem Weg zum digitalen Unternehmen

Sechs Handlungsfelder einer digitalen Transformation lassen sich identifizieren (Abbildung 7.1). Die Felder Kunde und Wertversprechen sind nach außen, die Handlungsfelder operatives Geschäft und Organisation nach innen gerichtet. Das Handlungsfeld Daten verbindet beide Elemente und versorgt sie mit relevanten Steuerungsinformationen. Das Transformationsmanagement steuert die digitale Transformation.

Ansatzpunkte einer Digitalisierung

Bevorzugte Ansatzpunkte auf diesen Feldern für eine kundenzentrierte Veränderung durch Digitalisierung sind die Schaffung (smarter) Produkte und (smarter) Dienstleistungen, um auf zunehmend individuelle Kundenbedürfnisse zu reagieren. Darüber hinaus investieren Unternehmen sehr stark in den Aufbau von digitalen und datenbasierten Ökosystemen zur Service- oder Produktbereitstellung sowie in Omnikanal-Vertriebsarchitekturen zur engen Interaktion zwischen Unternehmen und Kunden. Viele Bereiche, Prozesse und Verantwortlichkeiten sind in der Folge zu verändern. Diesen Transformationsprozess muss ein Unternehmen aber nicht nur wollen, sondern auch können und tatsächlich durchführen.

Jede Organisation muss ihren eigenen Veränderungsprozess durchleiden

Rund 70 Prozent aller Veränderungsprojekte in der Wirtschaft scheitern an mangelnder Change-Management-Kompetenz und an internen Widerständen. Das ergab die Trendstudie „Management Tools & Trends“ mit weltweit 13.000 befragten Entscheidern. Es sind immer wieder dieselben Hindernisse, die Unternehmer und Führungskräfte bei komplexen Veränderungsprojekten zum Stolpern bringen. Manchmal sind

es ganz simple Kapazitäts- und Ressourcengründe. Während die Optimierung des eigenen abgegrenzten Verantwortungsbereichs für viele Manager gut zu steuern ist, potenzieren sich die Probleme vor allem bei bereichsübergreifender Zusammenarbeit. Eines der größten Hindernisse ist zudem die Beharrungskraft von Unternehmen an bewährten Strategien und Abläufen sowie das Widerstreben einiger Mitarbeiter und Führungskräfte gegen Veränderung. Denn oft ist Automatisierung und Digitalisierung mit Reorganisation, Personalabbau und Qualifikationsveränderung verbunden. Die Anforderungen an die Belegschaft und das Know-how werden anders.

Neue Aufgaben und Jobprofile im Digitalunternehmen

Viele Jobprofile werden sich im Zuge einer Digitalisierung verändern. Das betrifft beispielsweise Aufgaben im Vertrieb (Key Account Management), in der Konstruktion und Entwicklung (Produktentwicklung) sowie in der Fertigung (Smart Factory). Insbesondere gewinnen IT-Anforderungen und analytische Qualifikationsprofile an Bedeutung. Neue Jobprofile entstehen im Vertrieb (E-Commerce), in der Kundenberatung (Callcenter, Chat-Partner, Helpdesks, Online-Kundensupport) und im Marketing (Content-Marketing). Digitale Workflows, Tools und Robotereinsatz führen darüber hinaus zu neuen Tätigkeitsfeldern (Interaktionsdesign) und neuen Methoden der Beschaffung (digitale Beschaffung/Supply Chain).

Die Grenzen zwischen wegfallenden, sich verändernden und neu entstehenden Anforderungsprofilen sind fließend. Allgemein gilt, dass die Anforderungen an das Personal breiter und heterogener werden. Betriebliche Digitalisierung erfordert fast immer eine gezielte Weiterbildung der Mitarbeiter. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Automatisierung werden viele Mitarbeiter bei administrativen Aufgaben von Routinetätigkeiten entlastet und können für wertschöpfende Tätigkeiten eingesetzt werden. Dafür sind jedoch in der Regel Qualifikationsmaßnahmen notwendig.

Umsetzung digitaler Transformation: Neue Ansätze und Methoden

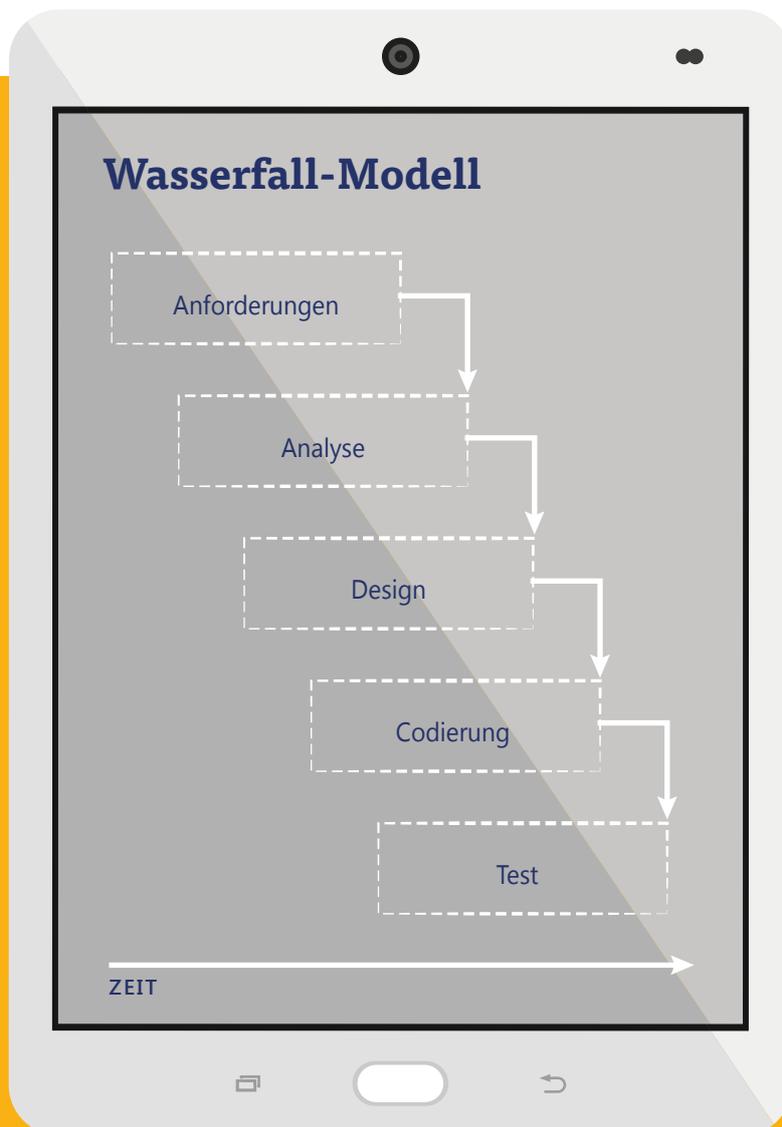
Digitales Transformieren wirft in seinen einzelnen Phasen spezifische Herausforderungen auf, die mit den alten Vorgehensweisen oft nicht zu lösen sind. Die klassischen Methoden, insbesondere im IT-Bereich, folgten in der Regel dem Wasserfall-Modell. Das Prinzip war über Jahrzehnte hinweg, wenig Fehler zu machen und ein möglichst geringes Risiko einzugehen, immer der Annahme folgend, das Ergebnis würde besser, je detaillierter es geplant ist. So wurde zunächst der Anforderungsumfang festgelegt (Pflichtenheft und Lastenheft), dann daraus das Budget und die notwendige Zeit abgeleitet und das Ganze über Gremien und Lenkungsausschüsse formal gesteuert. Der Nachteil: Der Kunde mit seinen Anforderungen kam in diesem Prozessdesign in der Regel erst zum Schluss vor.

Die klassischen Herangehensweisen scheitern nach Ergebnissen der Lünendonk®-Studie Business Innovation & Transformation zudem oft aus relativ banalen Gründen:

- Kostenintensive und langwierige Experimente verlangsamten die Entwicklung von Prototypen.
- Überbordende Produkt- bzw. Serviceanforderungen verhindern spontane Entwicklungen und Lehren aus darauffolgendem Feedback.

- Starre hierarchische Strukturen behindern Innovationen.
- Homogene Teamzusammenstellungen verhindern neue Denkmuster.
- Unzureichende Anreize dämpfen das Engagement von Ideengebern und Akteuren.
- Die Belegschaft vertraut nicht den erarbeiteten Neuerungen abgeschotteter Entwicklungsteams.
- Unregelmäßige Kommunikation verhindert Feedback durch andere Sichtweisen.

Was der interne Kunde, also die Fachabteilung, möglicherweise noch zähneknirschend akzeptierte, funktioniert heute bei externen Kunden (Anwendern, Konsumenten) in einer schnelllebigen und digitalen Zeit nicht mehr. Die klassischen Phasen Kundenanalyse, Ideengenerierung, Produktentwicklung und Markteinführung können im digitalen Zeitalter nicht mehr aufeinanderfolgend in einem Wasserfall-Modell ablaufen, sondern mit agilen Ansätzen, in denen die Kundenanforderungen direkt berücksichtigt werden können. Kleine Teams arbeiten mit hoher Entscheidungsbefugnis, integrative Entwicklungszyklen werden hintereinandergeschaltet, sogenannte Sprints – also eine beschleunigte Entwicklung – werden festgelegt, mit einem Budget unterlegt und nicht zuletzt durch Anforderungen definiert. Oberste Priorität: der Kunde und seine Bedürfnisse.



Gedankliche und organisatorische Silos im Unternehmen werden durch Teamkultur und vernetzte Entwicklereinheiten aufgebrochen, Design Thinking bezieht den Kunden beziehungsweise den Nutzer eines Produkts von Anfang an mit ein, agile Methoden wie Scrum oder Rapid Prototyping werden eingesetzt und ständige Datenüberprüfungen und Feedbackzyklen sind eingerichtet. Das gilt bei der Entwicklung interner IT-Anwendungen, für die Gestaltung der Kundenschnittstelle und die Konzeption von Angeboten für den Endkunden.

Diese Vorgehensweise hat in der digitalen Welt entscheidende Vorteile. Die Umsetzungsgeschwindigkeit ist durch schrittweise Umsetzung und permanente Verbesserung der erreichten Ergebnisse (Abbildung 7.2) hoch. Allerdings verändert sich im Zuge eines solchen Umbruchs das ganze Unternehmen – und die Mitarbeiter „müssen mit“.

Change Management begleitet und ermöglicht die digitale Transformation

Change Management begleitet die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie des Unternehmens. Die Mitarbeiter werden „mitgenommen“ durch ständige Kommunikation, intensives Training, Diskussion von Auswirkungen und frühzeitiges Lösen von Problemen. Eine umfassende Change-Management-Methodik deckt alle Themenbereiche ab.

Eine Stakeholder- und Risikoanalyse der Struktur der Organisation und ihrer Veränderungsflexibilität identifiziert die Veränderungsbereitschaft einer Organisation sowie die mitarbeiterbezogenen Risiken. Vision und Strategie fixieren die Projektvision, Kernbotschaften, gemeinsame Ziele und den erhofften Nutzen eines Transformationsprojekts. Das Transformationskonzept und der zugehörige Plan kartographieren die notwendigen Change-Aktivitäten, Ressourcen und Abhängigkeiten. Ohne Commitment der Führungskräfte geht es nicht: Das Management ist während sämtlicher Phasen des Veränderungsprozesses aktiv eingebunden. Alle Stakeholder sind durch permanente Information und Kommunikation informiert. Organisatorische Anpassungen unterstützen die reibungsarme Transformation neuer Aufgaben und Verantwortlichkeiten durch einen detaillierten Umsetzungsplan. Lernstrategien und effiziente Schulungsmaßnahmen qualifizieren die Belegschaft durch bedarfsgerechte Trainingsprogramme, wie zum Beispiel „Train-the-Trainer“. Ergebnisse werden verfolgt und durch ein fortlaufendes Monitoring der Change-Management-Maßnahmen auf der Basis von definierten Zielkriterien und -werten kontrolliert.

Moderne Change-Management-Methodik unterstützt so umfassend den schnellen Veränderungsprozess einer fortschreitenden Digitalisierung.

Agile Methode



ABB. 7.2: KURZLEBIGERE ZEITEN ERFORDERN FLEXIBLERE METHODEN: AGIL VS. WASSERFALL

Quelle: Artreus, Digitale Transformation – Worauf muss der CEO achten?



Mehr Customer Centricity mit weniger Produktmanagement

Von Gero Grebe, Director Product Strategy Consulting, Valtech GmbH

Es ist ein natürlicher Reflex: Erfolgsprodukte werden für Profit gemolken und neue Entwicklungen zunächst schlank gehalten. Diese Art des Produktmanagements hat früher funktioniert, als sich die Welt noch nicht so schnell gedreht hat und der Kunde noch nicht so viel Einfluss hatte. Die Effizienzmaximierung traditioneller Linienorganisationen ist jedoch kein Erfolgsgarant mehr, sondern wird zum Klotz am Bein. In einer immer weniger planbaren Welt wird Wettbewerbsfähigkeit stattdessen vorrangig durch Customer Centricity und schnelle Anpassungsfähigkeit erzielt. Wer sich nicht vom Klotz befreit, wird überholt.

Der Klotz ist dabei nicht einfach erkennbar. Denn die meisten Unternehmen sind wie eine geschmeidig laufende und gut geölte Maschine aufgebaut und wirken damit zunächst erfolgreich. Es ist aber eine Maschine, die auf Skaleneffekte optimiert wurde. Diese reduktionistische Struktur ist nur dann sinnvoll, wenn die Marktumgebung verhältnismäßig planbar ist und die Nachfrage mit geringen Produktvarianten und Distributionswegen befriedigt werden kann – also unter Bedingungen aus dem letzten Jahrhundert.

Unternehmen wollen sich verändern. Geblieben ist der Wunsch nach Kontrolle – auf die gleiche Art und Weise, wie man ein kompliziertes, aber eben nicht komplexes Projekt, Programm oder Unternehmen beherrschen konnte. „Die Maschine hat doch immer funktioniert, bauen wir sie eben aus, damit sie auf noch mehr Faktoren reagieren kann.“ Mit dieser Philosophie werden Status-Reports im Projektgeschäft weiter aufgebohrt und Fachabteilungen von Experten eigenmächtig und isoliert modernisiert. Eine Antwort auf die neuen Herausforderungen ist dieser Ansatz jedoch nicht. Unternehmenslenker müssen nun einen holistischen Kulturwandel hin zum Loslassen vorleben. Wer Customer Centricity will, muss sein Produkt weniger managen. Dieser vom C-Level getriebene Kulturwandel sollte die Maschine mindestens an folgenden Stellen neu zusammensetzen:

1. Produktteams statt Linienmanager

Klassische Linien-Produktmanager sind von organisationsbedingten Übergaben gebeutelt. Sie arbeiten meist in einer Matrixorganisation mit Profis aus Expertenabteilungen zusammen. Doch trotz all dieser Experten ist die Produktweiterentwicklung meist nicht inhaltlich inspiriert, sondern von defensiven Meetings charakterisiert.

Dies liegt an historischen Faktoren: In der tayloristischen Maschine wurden Produktentwicklungen umgesetzt, indem

die Anforderungen in Einzelteile zerlegt und in gleichförmige Abteilungen verteilt wurden, weil der Unternehmenserfolg primär von Ablaufeffizienz und Kostenreduktion abhing. Die daraus resultierenden Expertenabteilungen mussten sich kontinuierlich rechtfertigen. Um ihren Arbeitsteil professionell und profitabel zu liefern, mussten die Experten also für alle Widrigkeiten im Produktionsgeschäft gewappnet sein und erhöhten zur Sicherheit die Anzahl der auszufüllenden Formulare und der zu bedenkenden Use Cases.

Die Produktmanagerin, die heute einfach nur ein neues Produkt-Feature testen möchte, wird in solchen Unternehmen mit Spezifikationen überfrachtet, während konkurrierende Start-ups bereits drei Features am Markt verprobt haben und sich die internen Experten in ihre „erfolgreichen“ Abteilungen zurückgezogen haben. Das ist der Kern des kulturellen Problems: Erfolg wird bei der überwiegenden Mehrheit aller Mitarbeiter durch Abteilungserfolg, nicht durch Produkterfolg oder den Time-to-Market gemessen.

Die Lösung ist denkbar einfach: Alle Experten, die den Hauptteil ihrer Arbeitszeit mit der Betreuung oder Entwicklung eines Produkts verbringen, werden aus ihrer Linienfunktion gelöst und Mitglied in einem interdisziplinären Produktteam. Sie identifizieren sich fortan mit dem Produkterfolg und lernen das Loslassen: Sie spezifizieren das produktnotwendige Minimum statt des abteilungsnotwendigen Maximums.



Experte B

Experte A

Experte D

Experte C

ABB. 8.1: DER LANGE WEG
DES PRODUKTMANAGERS
IN DER LINIENORGANISATION



Experte E

2. Ein neuer Investitionsansatz im Budgetprozess

Aufgrund der Historie und der Anforderungen des Kapitalmarkts neigen viele Unternehmensleiter dazu, auch den Budgetprozess eines Produkts in einer Tiefe vorzuspezifizieren, die scheinbar genau und irrational ist. Dabei trauen sie ihren Teams zu, ein Jahr vorzuschauen – wohlwissend, dass in diesem Jahr nahezu kein Scope genau so eingehalten wird. Sie scheinen aber dem gleichen Team nicht genug zu vertrauen, dass sie das Produkt unterjährig entwickeln könnten. Natürlich liegt es nicht allein am Vertrauen. Es sind auch die Anforderungen des Vorstands und der Shareholder, die gerne im Voraus abschätzen möchten, was sie für ihr investiertes Geld bekommen.

Genau hier muss ein weiterer Kulturwandel greifen. Die Frage sollte nicht lauten: „Welche Produktfeatures erhalte ich genau, wann und für welche Kosten?“ Es müsste vielmehr heißen: „Wieviel Budget bin ich bereit zu investieren, um einen bestimmten Value Return zu erhalten?“ Ironischerweise bietet dieser Ansatz weniger Risiko und potenziell mehr Ertrag. Denn so können die zwei Monate Spezifikation vor den Budgetverhandlungen abgewendet werden und Risiken werden durch schnelles Verproben und eine kundenzentrierte Hypothesenvalidierung viel früher erkannt. Wenn das Produktteam gemeinschaftlich am Produkterfolg – inklusive RoI – gemessen wird, hat es keine Angst mehr vor dem Verlust eines Milestone-Budgets, weil sich die Gegebenheiten und der Scope geändert haben. Es wird dagegen Angst haben, den Scope nicht zu verändern und die Produktziele zu verpassen.

3. Mehr Ablaufaktivitäten ins Produktteam übertragen

Die letzte Ausbaustufe ist die Kür für Großunternehmen: Die Kombination eines Produktteams, das einem Start-up ähnelt, mit den Skaleneffekten des Konzerns. Es hilft keinem Team, wenn es von Anfang an überfrachtet ist – weil es zwei Dutzend Experten zugewiesen bekommt, die sich alle in Priorisierungs- und Planungsmeetings tummeln. Daher gilt es, klein anzufangen und lieber durch das organische Splitten in mehrere interdisziplinäre Feature-Teams zu skalieren. Wenn sich diese Teams gefunden haben, sollten Übergabepunkte mit hohen Transaktionskosten in die Run-Aktivitäten eines Konzerns vermieden werden. Es ist erfolgreicher, nach und nach DevOps, und Level Support oder Onlinemarketing-mitarbeiter in die neue Struktur hineinzubringen, da sie praxisnah arbeiten und bereits bei der Produktentwicklung je Produktinkrement Artefakte hinzuliefern können. Um gleichzeitig die Skaleneffekte einer Expertenabteilung wie DevOps oder Onlinemarketing halten zu können, sollten diese Abteilungen nicht komplett aufgelöst, sondern zu einem Knowledge- und Infrastruktur-Sharing-Circle gemacht werden. Dessen abgesandte Experten treffen sich nur, um Projekte zur Effizienz- und Wissenssteigerung zu gestalten und mit Praxisnähe zu befruchten.

Profitieren Sie von einem Kulturwandel des Loslassens!

Produkte und Services sind die wesentlichen Geld- und Value-Lieferanten, das Kerngeschäft der meisten Unternehmen. Setzen Sie keine Abteilungsjahresziele, sondern schärfen Sie die Produktvisionen und machen Sie Produktteams verantwortlich. Lassen Sie an den richtigen Stellen los und ermöglichen Sie einen Kulturwandel, damit Ihre Organisation keine starre Maschine bleibt, sondern eine adaptive, kundenzentrierte Produktentwicklung zulässt.



ABB. 9.1: KUNDENZENTRIERTE DIGITALISIERUNG IM UNTERNEHMEN: AKTIONSBEREICHE



Technologie als Grundlage der Digitalen Transformation

11



Kundenzentrierte Digitalisierung von Unternehmen

Von der Digitalisierung erwarten Unternehmen insbesondere an der Kundenschnittstelle und in den kundennahen Bereichen hohe Potenziale, die zu nutzen sind. Das Spektrum hier reicht von einer veränderten Kundenakquise über einen verbesserten Kundenservice bis hin zur Entwicklung neuer Produkte bzw. Dienste und der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. Insoweit sind die Ziele einer Digitalisierung für die Unternehmen jedenfalls in den Umrissen klar. Weniger klar ist ihnen oft, wo sie denn genau mit ihrer Digitalisierungsoffensive im Vergleich zum Wettbewerb stehen.

Digital Readiness – Bestandsaufnahme oder Akquise-Tool für Consultants?

Der Reifegrad einer Digitalisierung in Unternehmen wird oft mithilfe von Assessment-Tools und -Systematiken zu erfassen versucht. Diese sortieren Unternehmen in Kategorien wie Novizen, Fortgeschrittene oder Perfektionisten ein. Dabei gibt es verschiedene Bereiche, um eine Einschätzung des Digitalisierungsgrades zu erhalten. Eine solche Skala kann beispielsweise folgende Themenfelder berücksichtigen:

- Daten generieren: In der Maschinenhalle und der Logistik geht das über Sensoren und Maschinendaten; in den kundennahen Bereichen über Daten über Webaktivität, CRM-Daten, Daten sonstiger Vertriebs- und Kommunikationskanäle.
- Daten sammeln und speichern: Hier kommt der „single point of truth“ ins Spiel, im Grunde eine zentrale Datenbankstruktur, in der systematisiert strukturierte und auch

unstrukturierte Daten aus allen elektronischen Kanälen gespeichert werden für eine spätere Auswertung zum Beispiel über Business Intelligence oder KI.

- Daten und Algorithmen für Entscheidungen nutzen: Datenanalysen auf der Basis von komplexen Algorithmen oder einfachen Programmierregeln können automatisch Prozesse auslösen. Was dabei in der Produktion zum Beispiel Wartungsarbeiten sein können oder Produktionsanpassungen, sind in den kundennahen Bereichen Services oder auch die Next Best Offer.
- Entwicklung neuer digitaler Produkte oder Dienstleistungen: Viele „dumme“ Produkte werden durch IT und IoT zu smarten Anwendungen auf der Basis von Apps. Früher gab es Schrittzähler, heute gibt es Fitnessarmbänder für den digitalaffinen Konsumenten, die Daten in der Cloud verarbeiten – manchmal mehr als der Konsument ahnt oder wünschen würde, wenn er es denn wüsste.
- Neue Geschäftsmodelle auf digitaler Basis entwickeln: Das ist die Königsdisziplin der Digitalisierung; und eigentlich kennt jeder prominente Beispiele, wie etwa Spotify, den Musikstreamingdienst, der den gelegentlichen oder regelmäßigen Kauf von physischen Tonträgern durch ein internetbasiertes Abomodell abgelöst hat.

Der Streamingdienst ist ein Beispiel für ein neues, digitales Geschäftsmodell; dieser beruht unter anderem auf lizenzierten Musikdatenbanken, Techniken zur Kundenpräferenzerkennung und einer Verteiltechnologie über das Internet. Andere Geschäftsmodelle brauchen andere Kombinationen von Schlüsseltechnologien, um ihre ganz individuelle Digitalisierung zu bewerkstelligen. Die Auswahl an Technologien ist groß.



Erbe und Altlast – die IT-Legacy

Das Erbe, das man nicht ausschlagen kann. Jedes Unternehmen hat es in Form von alten Organisations- und vor allem langjährig gewachsenen, krustigen IT-Strukturen: die Legacy. Häufig werden verschiedene CRM-Systeme für verschiedene Vertriebskanäle nebeneinander benutzt, sodass Kundendaten mehrfach verwaltet werden. Keine Rede kann daher sein von konsistenten Daten oder einheitlichen Datenstrukturen. Viele Unternehmen haben über Jahrzehnte in die eigene IT investiert und auf Standardsoftware verzichtet, um ihre eigene Prozessumgebung abbilden zu können – oder sie haben ERP-Standardsoftware so stark auf ihre eigenen Prozessanforderungen hin individualisiert, dass von Standardsoftware keine Rede mehr sein kann. Etliche kritische Geschäftsprozesse, vor allem in Banken und im Handel, laufen noch in COBOL-Umfeldern auf Mainframes. In diesen Systemen und Anwendungen steckt in der Regel immenses Wissenskapital, das bei unsachgemäßer Behandlung verloren gehen kann. Deshalb gibt ein Unternehmen sie nicht ohne Weiteres auf und ist bei der Modernisierung dieser Altanwendungen sehr vorsichtig. Aber veraltete Anwendungen, isolierte Systeme und Daten, organisiert in Silos, bieten keinen geregelten und automatisierten Austausch von Daten zwischen den verschiedenen Datenbanken und neuen digitalen Lösungen und sind folglich keine guten Voraussetzungen für digitale Geschäftsmodelle. Deshalb nimmt der Druck aus den Fachabteilungen an die IT zu, durch die Modernisierung der IT-Infrastruktur die technologischen Voraussetzungen für die Digitalisierung zu schaffen – ein teurer und aufwendiger Weg, aber ein unausweichlicher.

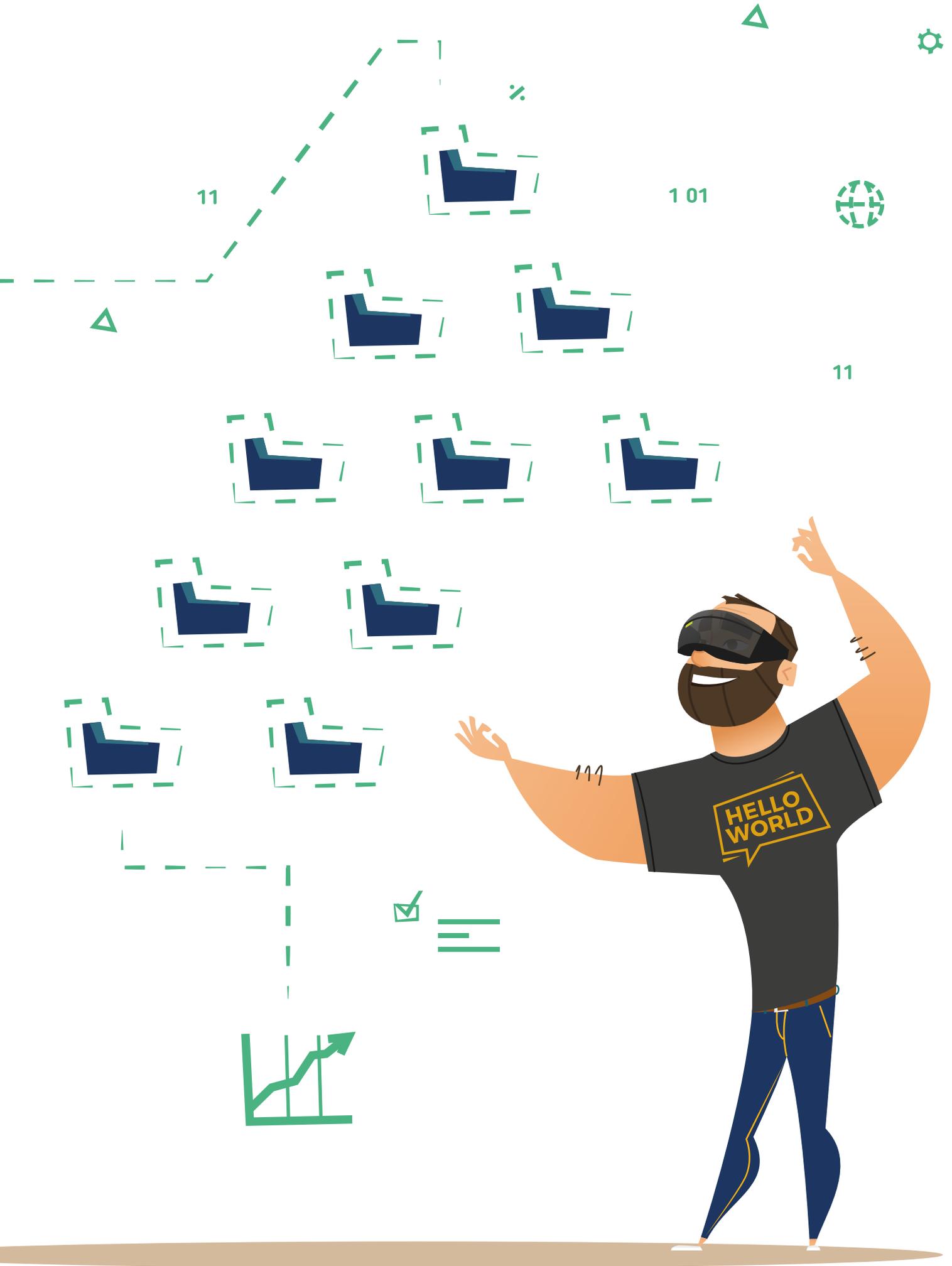
Neue Ansätze in IT-Projekten für die Unternehmensdigitalisierung

Erfreulicherweise gibt es aber auch etliche Ansätze zur Anpassung der IT-Landschaften an die veränderten Anforderungen der Fachbereiche. Ein Ansatz ist der einer „hybriden IT“ der zwei Geschwindigkeiten. Die klassischen, nicht eiligen Anwendungen werden in althergebrachter Art und Weise über langdauernde Projekte und die Wasserfall-Methode organisiert. Für die schnelllaufenden und kundenzentrischen Projekte zur Umsetzung der Digitalisierung dagegen mit Hilfe agiler Entwicklungsverfahren wie etwa DevOps-Strategien (Development und Operations) oder Scrum.

DevOps sind eine neue Kultur der Softwareentwicklung. Anders als früher wird nicht eine komplette Anwendung mit hunderten von Funktionen zunächst einmal komplett programmiert, um sie dann in einem ersten Release zu testen. Vielmehr wird mit einem inkrementellen Vorgehen (Sprints), ein Softwaremodul direkt nach seiner Programmierung getestet und freigegeben. Die Nutzer in den Fachabteilungen und Testkunden bewerten das Inkrement, formulieren zeitnah ihre Änderungswünsche und Anmerkungen.

Bei agilen Methoden muss sich auch die Kultur im Unternehmen ändern: Sie muss sich wandeln von der vorausplanenden und detailverliebten Wasserfall-Methode in IT-Projekten hin zu agileren Ansätzen mit vielen Sprints und Feedbackschleifen. Dadurch gelingt eine neue Anwendung in kürzester Zeit. Jedenfalls in der Theorie; in der Praxis gibt es Hürden und Hindernisse.

Die Probleme der veralteten IT-Systeme lösen diese modernen Ansätze jedoch nicht, da die Anbindung der neu entwickelten digitalen Produkte an die Bestands-IT-Systeme weiterhin entweder gar nicht oder nur mit enorm hohem Aufwand möglich ist. Aber sie ermöglichen immerhin, dass die Unternehmen einen Schritt bei ihrer digitalen Transformation vorankommen.



Organisationsgrenzen sprengen

Die Digitalisierung stellt alles infrage. Auch Unternehmensstrukturen. Sie müssen sich öffnen, bisherige Grenzen überwinden und in unternehmensübergreifenden Ökosystemen agieren. Nur so erschließen Unternehmen alle Vorteile datenbasierter Geschäftsmodelle.

Von Uwe Weber, Head of Industrial IoT Center bei der Managementberatung Detecon



Für die einen sind sie das neue Gold, für die anderen das Öl des 21. Jahrhunderts. Fest steht: Zunehmend beruhen Geschäftsmodelle auf Daten. Doch wie Unternehmen die Informationen möglichst optimal für sich nutzen können, scheint vielen – noch – nicht klar zu sein. So pilgert die europäische Wirtschaft ins Silicon Valley, um das Geheimnis von Facebook, Google oder Amazon, deren Geschäftsmodelle komplett auf Daten beruhen, zu entschlüsseln.

Die Unternehmen in Europa und besonders die Manufacturing-Branche in Deutschland sollte aber auf ihre bisherigen Stärken setzen und sie durch informationsbasierte digitale Geschäftsmodelle weiterentwickeln. Denn die Stärke Europas liegt im Vergleich zu den USA und China, den bisherigen Gewinnern der Digitalisierung, in der Verbindung digitaler Geschäftsmodelle mit hochwertiger Ingenieurstechnologie. Sie entwickelt sich sogar zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor für die europäische Wirtschaft.

Ganzheitlicher Blick auf Daten und Quellen

Damit Unternehmen aus internen und externen Daten einen Mehrwert schaffen, braucht es Methoden, um die Informationen aus verschiedensten Quellen, zum Beispiel der ERP-Software, dem Industrial IoT, den Partnern und Zulieferern sowie öffentlich zugänglichen Datenpools, zusammenzuführen und zu analysieren. Hier machen Unternehmen häufig den Fehler, solche Projekte als reine Aufgabe der IT-Abteilung zu deklarieren. Das greift zu kurz. Denn was helfen die besten IT-Lösungen, wenn nicht definiert ist, welche Informationen ein Unternehmen benötigt und welche Geschäftsmodelle sie füttern sollen. Um maximalen Nutzen aus der Datenflut zu



generieren, braucht es stattdessen ganzheitliche Ansätze, an denen sämtliche Bereiche eines Unternehmens beteiligt sind. Informationsbasierte Geschäftsmodelle beginnen also bei der Digital- und Unternehmensstrategie.

Beispiel digitaler Zwilling: Die digitalen Abbilder der physischen Welt sind der führende Ansatz für die Datenverwaltung in komplexen Geschäftsumfeldern. Bereits im Jahr 2021 will laut dem Marktforschungsinstitut Gartner die Hälfte der größeren Industrieunternehmen digitale Zwillinge einsetzen. In der Tat treiben digitale Zwillinge die Chancen des Internet der Dinge (IoT) und der Datenanalyse massiv voran, indem Organisationen mit den digitalen Abbildern Assets und Prozesse bis ins kleinste Detail überwachen und optimieren.

Informationsmanagement ist Schlüssel zum Erfolg

So lassen sich etwa komplexe Industrieanlagen, Maschinen, aber auch Dienstleistungen und Prozesse nahezu in Echtzeit steuern und verbessern. Beispielsweise erkennt ein digitaler Zwilling frühzeitig bereits bei der Planung und Konstruktion mögliche Fehler und hilft, Prozessabläufe zu optimieren, indem er die Anlage vor dem Bau virtuell in Betrieb nimmt. Im Betrieb selbst füttern Maschinen und Sensoren das digitale Abbild permanent mit Daten, auf deren Basis sich Prozesse steuern und ändern lassen sowie Optimierungspotenziale erkennbar sind.

In der höchsten Ausbaustufe gibt der digitale Zwilling seinem physischen Bruder sogar direkt Rückmeldungen und bildet zusammen mit ihm ein selbststeuerndes und sich selbst verbesserndes KI-System. Stets ist Informationsmanagement der Schlüssel, um relevante Informationen rechtzeitig und sicher für Entscheidungsträger bereitzustellen.

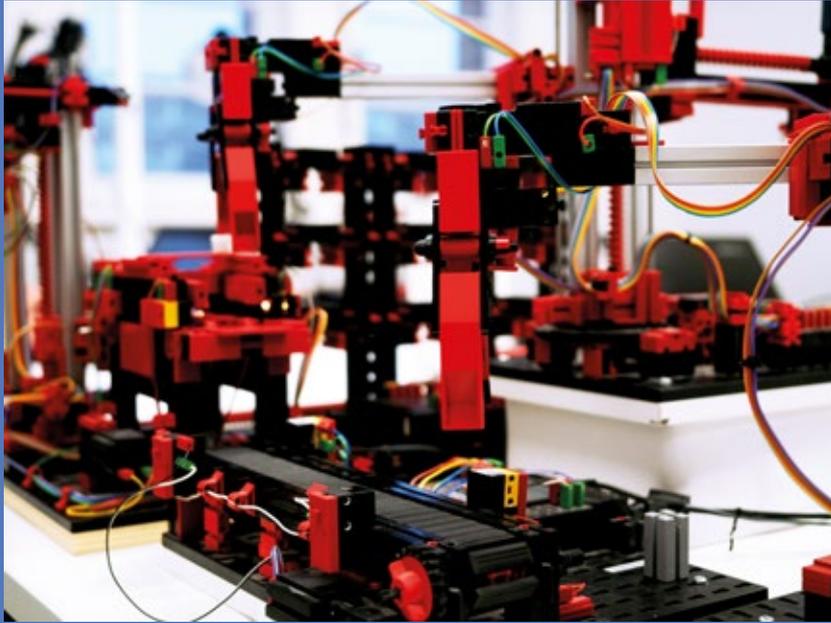
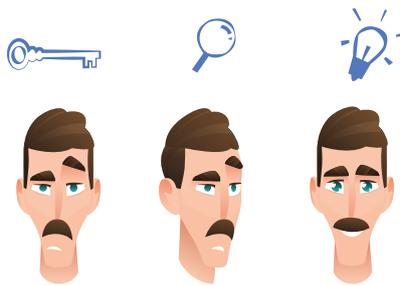


ABB. 10.1: NACHHALTIGE INDUSTRIAL-IOT-LÖSUNGEN BERUHEN AUF REFERENZARCHITEKTUREN. IN DESIGN SPRINTS LASSEN SICH SCHNELL ENTSPRECHENDE TEST BEDS ENTWICKELN.



Soweit die schöne Theorie. In der unternehmerischen Praxis jedoch stehen bestehende, oftmals starre Prozesse, interne Silostrukturen und enge Organisationsgrenzen der optimalen Nutzung von Daten, digitalen Zwillingen oder IoT-Lösungen im Weg. Die heutigen Prozesse sind meist linear aufgebaut. Es bestehen Wertschöpfungsketten mit bilateralen Beziehungen zu Zulieferern und Dienstleistern. Im Grunde genommen sind es Einbahnstraßen.

Ständiger Wandel ist Herausforderung

In der digitalisierten Welt wandeln sich Geschäftsmodelle jedoch enorm schnell. So nehmen Kooperationen innerhalb einer Organisation und unternehmensübergreifend zu. Neue Beziehungen zwischen den Beteiligten sind multilateral. Dies macht Prozesse wesentlich komplexer und stellt völlig neue Anforderungen an die Unternehmen – die, richtig umgesetzt, damit große Potenziale erschließen. Die Zusammenarbeit gelingt jedoch nur dann, wenn bisher geschlossene Einzelsysteme aus Prozessen und IT-Lösungen zu Ökosystemen zusammenwachsen.

Am Beispiel des digitalen Zwillings zeigt sich, welche Hürden Organisationen für den Aufbau digitaler Ökosysteme überwinden müssen. Werte und Daten einer Spezialmaschine sind dann nicht nur am jeweiligen Einsatzort wichtig, es muss auch erkennbar sein, wie sie mit allen anderen Anlagenbereichen interagiert. Und dies über den gesamten Lebenszyklus hinweg von der Idee bis zum Um- oder Rückbau. Dies betrifft unter anderem Baupläne, Wartungspläne, Logistikpläne bis hin zu Zuliefer- oder womöglich Finanz- und Risikosystemen, die alle untereinander zu orchestrieren sind. Nur dann lassen sich Auswirkungen von Produktionsumstellungen wie etwa der Einsatz fahrerloser Transportsysteme wirklich vorab simulieren.

Zusammenschluss zu digitalen Ökosystemen

All dies zeigt: IoT-Ökosysteme sind komplex, sie umfassen viele dynamische Komponenten und Unmengen von Daten. Nur deren Digitalisierung auf einer gemeinsamen Plattform ermöglicht eine übergreifende Auswertung. Dafür brauchen sie eine Systematik, die sich nur aufbauen lässt, wenn sich alle an der Produktionsanlage beteiligten Unternehmen – vom Architekt über den Maschinenbauer bis zum Logistiker – zu einem digitalen Ökosystem zusammenschließen. Also

auch über Unternehmensgrenzen hinweg. Denn der Architekt muss seine Planungsdaten zur Verfügung stellen, der Maschinenbauer seine Wartungsinformationen oder der Zulieferer die Daten seiner gelieferten Teile. Und intern müssen Unternehmenseinheiten wie Entwicklung, Produktion, Marketing, Vertrieb und Service eng zusammenarbeiten.

Zum Aufbau nachhaltiger Industrial-IoT-Lösungen sollten Unternehmen entsprechende Referenzarchitekturen heranziehen. Dies ermöglicht unter anderem intelligente Datenanalysen, die Erkenntnisse über Abläufe und Zustände gewinnen. Und von diesen Daten darf nicht nur der Betreiber der Anlage profitieren. Das gesamte Ökosystem muss die Informationen für seine jeweiligen Zwecke nutzen dürfen. Und dafür braucht es ein Architekturmuster, das vorgibt, wo die Daten zusammenlaufen, welche Informationen benötigt werden und wer sie wie nutzen darf – also eine informationsgetriebene Ökosystemarchitektur, die den Mehrwert eines digitalen Zwillings oder mindestens einer einzelnen IoT-Lösung tatsächlich erschließt. Was dringend notwendig ist, da es oftmals noch keine Gesamtstrategie gibt.

Agile Frameworks und Vorgehensmodelle

Organisationen brauchen also eine flexible und offene Unternehmensarchitektur. Sie muss ein übergreifendes Denken sowie ein agiles Zusammenarbeiten ermöglichen und muss so beschaffen sein, dass die Ziele der einzelnen Player nicht miteinander kollidieren. Agilität darf nicht nur für die IT zutreffen und sich auf das Entwicklerteam beschränken, während die Fachseiten noch mit alten hierarchischen Strukturen arbeiten. Agil sein erfordert einen Wandel in der Denkweise großer Organisationen und komplexer Ökosysteme. Ansonsten laufen einzelne Teams los und verlieren das große Ganze aus dem Auge.

Daher sollten digitale Ökosysteme die einzelnen Teams und Programme auf Basis des Scaled-Agile-Framework-Rahmenwerks (SAFe) steuern. SAFe bietet eine agile Portfolioplanung, mit der Unternehmen das Portfolio mehrerer agiler Programme mithilfe von Kanban-Techniken steuern können. So verhindern sie, dass komplexe Projekte wie der Aufbau und der Betrieb von Produktionsanlagen aus dem Ruder laufen. Erst die Kombination aus bewährten modernen Frameworks und der Erfahrung in der Anwendung und ihrer Kombination garantiert nachhaltigen Erfolg von digitalen Ökosystemen.



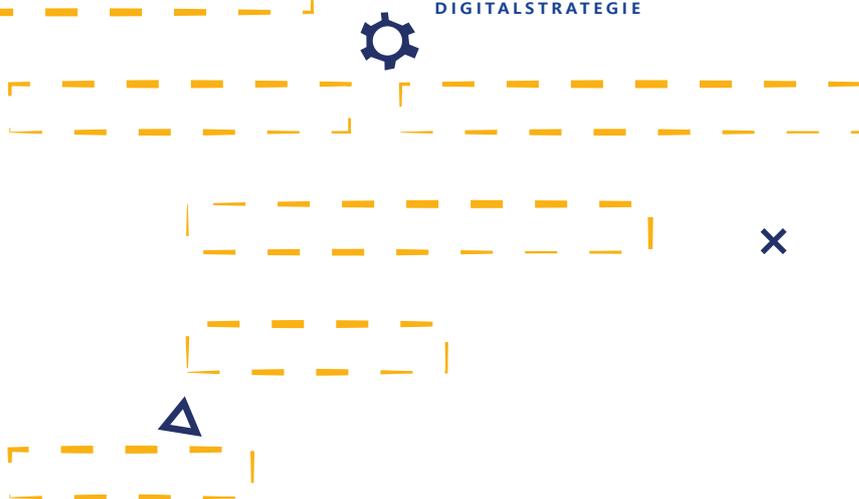
Intelligente Arbeitswelt: Status quo und Herausforderungen in Unternehmen

*Von Ushananthan Ganeshanathan, Partner & Head of KPMG Lighthouse Germany –
Center of Excellence for Data & Analytics, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft*

Die Digitalisierung ist heute schon ein integraler Bestandteil unseres Arbeitsalltags. Über das Smartphone bekommen wir die wichtigsten Informationen via E-Mails und Nachrichtenservices in Realtime geliefert und über Messengerservices können wir mit Kunden und Kollegen bequem jederzeit in Wort, Bild und Video kommunizieren. Allerdings sind diese Applikationen, die wir im Arbeitsalltag konsumieren, bisweilen nicht sehr „intelligent“.

x





Dies ändert sich jedoch zunehmend: So befindet sich die Arbeitswelt durch Technologien wie Big Data oder auch Künstliche Intelligenz (KI) und durch die stetige Vernetzung aktiv im Wandel. Dennoch liegen viele der Prozesse, die zu einer intelligenten Arbeitswelt führen, im Verborgenen und sind noch nicht in den Fokus der Betrachtung gerückt. Durch Process Mining der „digitalen Fingerabdrücke“ komplexer Arbeitsprozesse werden die Abläufe transparent gestaltet und somit Ineffizienzen aufgedeckt. Durch Business Process Reengineering und mithilfe von Technologien wie Robotic Process Automation (RPA), Business Process oder Decision Modelling werden diese Ineffizienzen behoben und der Grad der Automatisierung wird erhöht. In Zukunft wird vor allem dieser „intelligente Teil“ der Arbeitswelt durch Technologien wie KI und im Speziellen durch maschinelles Lernen noch stärker weiterentwickelt sein. KI-Algorithmen erlauben Applikationen, auf Basis von Beobachtungen des menschlichen Verhaltens und Beispielen eigenständig dazuzulernen, auf unbekannte Fälle zu reagieren und sich selbst ohne menschlichen Einfluss zu optimieren. Hierdurch wird ein noch höherer Grad an flexibler Automatisierung ermöglicht. Dabei ist KI jedoch keineswegs die omnipotente Maschine, wie sie durch Hollywood gerne dargestellt wird. Vielmehr erlaubt maschinelles Lernen als Teilgebiet der KI, aus Daten zu lernen, um somit Aufgaben besser, gerechter und objektiver zu erfüllen.

Derzeit wird KI allerdings nur in wenigen und sehr stark abgegrenzten Gebieten (wertschaffend) angewendet:

Im Produktionsumfeld kann KI dazu verwendet werden, schwere, manuelle Arbeit zu automatisieren, um somit den Menschen zu entlasten. So wird es Robotern beispielsweise durch moderne Objekterkennung ermöglicht, die Position und Orientierung von schweren Paketen in einem Container zu bestimmen. Darauf aufbauend können sie dann diese Pakete aus dem Container herausheben und auf ein Fließband legen. Dies musste zuvor von Mitarbeitern ohne jegliche Unterstützung durchgeführt werden.

Im Customer Service wird KI verwendet, um den Anteil repetitiver Arbeiten zu reduzieren und somit mehr Zeit für komplexere Aufgaben zu schaffen. Beispielsweise können durch Chatbots Kundenanfragen automatisch beantwortet

werden und standardisierte Anfragen nach Produktverfügbarkeit, Produktpreis oder aktuellen Aktionen müssen nicht mehr durch Support-Mitarbeiter bearbeitet werden. Ein weiterer Anwendungsfall, der den Kundensupport entlastet, besteht in der automatischen Beantwortung von E-Mails und der Klassifizierung der E-Mails nach Stimmungslage. Durch Natural Language Processing mit Sentiment-Analyse kann die in den E-Mails geäußerte Haltung als positiv oder negativ erkannt werden. Anschließend werden zuvor hinterlegte automatische Textbausteine entsprechend kombiniert, durch zusätzliche ERP- oder Logistikkdaten angereichert und versandt. Wird die Bedeutung der Anfrage nicht hinreichend erkannt, kann die Anfrage an einen Bearbeiter weitergeleitet werden. In Zukunft werden Mitarbeiter immer mehr mit Maschinen sprechen und Voice enabled Devices werden die Applikationslandschaft dominieren. Denn Sprechen ist für uns Menschen natürlicher als Schreiben.

Da die Verunsicherung in den Unternehmen hinsichtlich des Einsatzes von KI allerdings oftmals noch sehr groß ist, überschreiten nur wenige Projekte die Schwelle einer Machbarkeitsstudie oder eines Proof of Concepts. Das Potenzial dieser Technologien ist bei Weitem noch nicht ausgeschöpft. So weist die Mehrheit der Unternehmen weiterhin Prozesse auf, die durch eine Vielzahl an repetitiven, manuellen und zum Teil papierbasierten Tätigkeiten geprägt sind. Die wichtigste Voraussetzung für die Einführung von KI im Unternehmen liegt im Aufbau einer breiten und strukturierten Datenbasis. Auch die beste KI-Applikation ist letztendlich von der Qualität der Daten abhängig, auf denen die Rechenmodelle basieren. Für die Führungsebenen von Unternehmen ergibt sich somit die Aufgabe, eine Innovationskultur im Unternehmen zu schaffen, die Investitionen in Daten und KI-Modelle fördert. Ein datengetriebenes Denken und eine darauf basierende Unternehmensführung sind zurzeit noch eher die Seltenheit in deutschen Unternehmen. Damit diese Investitionen auch im gesamten Unternehmen Früchte tragen können, müssen die Innovationsbereitschaft ganzheitlich verankert und Daten gesammelt werden. In diesem Zusammenhang sind eine konsequente Datenpolitik und ein Ausbau der Dateninfrastruktur erforderlich. Nicht nur die Führungsebene muss von den neuen Technologien überzeugt sein, sondern auch alle Mitarbeiter. Eine Technologie, die auf Widerstand in der Belegschaft stößt und letztendlich nicht oder nur widerwil-

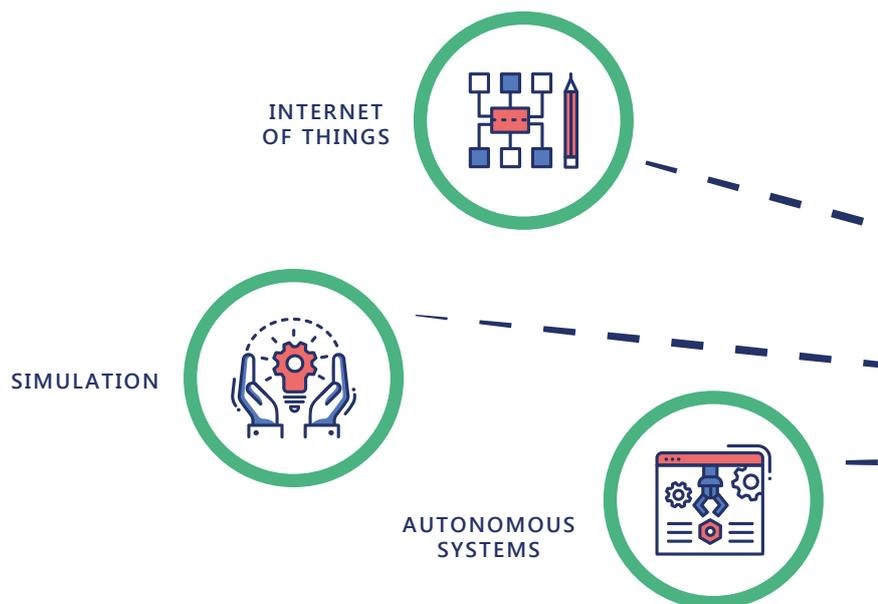
lig genutzt wird, kann keine Erfolge erzielen. Erreicht wird eine derartige Change-Mentalität vor allem durch geeignete Kommunikationsmechanismen: Die Mitarbeiter sollten KI nicht als Konkurrenz, sondern tatsächlich als Arbeitsunterstützung wahrnehmen.

Sobald diese Voraussetzungen geschaffen sind, stehen Unternehmen vor der Herausforderung, diejenigen Prozesse zu identifizieren, bei denen KI bestmöglich unterstützen kann und zu Effizienz- bzw. Qualitätssteigerungen führt. Die größte Herausforderung ergibt sich schließlich aus dem Zusammenbringen von Branchen- und Expertenwissen mit der Erfahrung von Data Scientists, den Experten für KI. Die Datenexperten sind davon abhängig, das aus jahrelanger Erfahrung angeereicherte Wissen in ihre Algorithmen einfließen zu lassen, um die bestmögliche Lösung für das Unternehmen und seine Kunden entwickeln zu können. Erst durch die Verknüpfung der beiden Kompetenzfelder kann das oben beschriebene Potenzial vollkommen ausgeschöpft werden.

Nicht nur für neue Geschäftsmodelle sind solche Neuerungen interessant, sondern eben auch für die Weiterentwicklung von bestehenden Tätigkeitsfeldern. Die eingangs dargestellten Einsatzgebiete bilden hierbei nur einen kleinen Ausschnitt ab, in dem ein erster Schritt in die richtige Richtung gegangen

wurde. Um zu einer vollkommen integrierten, intelligenten Arbeitswelt zu gelangen, muss für eine Symbiose von Mensch und Maschine gesorgt werden. Das Ziel hierbei sollte immer darin bestehen, dass die Arbeitnehmer durch die Maschinen unterstützt werden und somit eine Effizienz-, Effektivitäts- oder Qualitätssteigerung erreicht wird. Beispielsweise könnte im Kundensupport ein erster Level durch Computer automatisiert werden und Mitarbeiter könnte man erst dann hinzuziehen, wenn die Maschinen nicht mehr weiterkommen. Um jedoch ein solches Ziel zu erreichen, wird es entscheidend sein, die angesprochene Zusammenarbeit zwischen Branchenexperten und Datenexperten in Einklang zu bringen. Hier ist sowohl eine hohe Kompetenz als auch ein offener Dialog von beiden Seiten gefordert. Ein Fachexperte ohne Bezug zu Daten wird genauso scheitern wie ein Data Scientist ohne Branchenexpertise. Erst eine Verknüpfung dieser beiden Rollen wird den Schritt in Richtung einer vollkommen integrierten, intelligenten Arbeitswelt ermöglichen. Unternehmen, die diesen Pfad der Automatisierung konsequent gehen, werden die Pionierdividenden dieser Investments einfahren, bis dieser Standard ist. Kreativität wird aber dennoch der entscheidende Faktor für die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit bleiben.





Digital Readiness: Die IT auf das neue Nutzererlebnis ausrichten

Die IT gilt im digitalen Zeitalter als das Nervenzentrum eines Unternehmens. In den Datenbanken der IT-Systeme laufen alle Fäden für die Unternehmenssteuerung zusammen. Unternehmen sollen in Realtime gesteuert werden, also auf Basis von jederzeit aktuellen und vor allem in sich konsistenten Informationen. Ferner erwarten Kunden zunehmend, dass ein Unternehmen jederzeit über den aktuellen Stand einer Vertragsbeziehung informiert ist und diese Informationen auch auf allen digitalen Kanälen rund um die Uhr transparent sind. Künstliche Intelligenzen entwickeln auf Basis der Informationen neue Produktideen, Prozessverbesserungen, Kaufvorschläge oder Empfehlungen für die Ansprache einzelner Kunden(gruppen). Dazu müssen Systeme wie ERP, E-Commerce und CRM im Bereich Sales oder PLM und MES im Bereich Digital Factory fortlaufend Informationen zu Kundenanfragen, Bestellungen, Reklamationen, Prozessen, Zahlungseingängen, Ressourcen, Lieferungen oder Produktionsdaten austauschen und kontinuierlich analysieren. Das gilt im Übrigen auch für die Steuerung der IT-Prozesse, bei denen immer stärker Robot Process Automation zum Einsatz kommt, um Routingaufgaben (z. B. Benutzer anlegen, Passwort vergeben/ändern) zu erledigen. Last but not least muss eine Vielzahl an neuen digitalen Lösungen aus Bereichen wie IoT (etwa Sensoren- und Maschinendaten), Digital Marketing (Onlinekampagnen etc.) oder Mobile Commerce an die IT-Backend-Systeme angeschlossen werden, ebenso wie bei plattformbasierten Geschäftsmodellen externe Anwendungen von Kooperationspartnern. Aber sind Unternehmen techno-

logisch überhaupt schon so weit, sich selbst digital zu steuern und ihren Kunden eine einzigartige und moderne Customer Experience zu bieten?

Strategien zur IT-Modernisierung

Sie sind auf einem guten Weg dahin. Das zeigt sich daran, dass Cloud-Sourcing seit Jahren immer wichtiger und die Zahl der unterschiedlichen Cloud-Anwendungen in den Unternehmen größer wird. Eine große technologische Herausforderung ist jedoch weiterhin 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 in Self-service-Portale, bei denen der Kunde seine komplette Auftragshistorie einsehen oder begleitende Services nutzen möchte, sämtliche relevante Kundeninformationen eingebunden und entsprechend abrufbar sein. Ebenso hängt der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (beispielsweise in Chatbots) von der Qualität der Daten – vor allem der (Kunden-)Stammdaten – ab.

Laut der Lünendonk®-Studie „IT-Strategien und Cloud-Sourcing im Zuge des digitalen Wandels“ gaben 67 Prozent von über 100 befragten IT-Verantwortlichen an, ihre Altsysteme

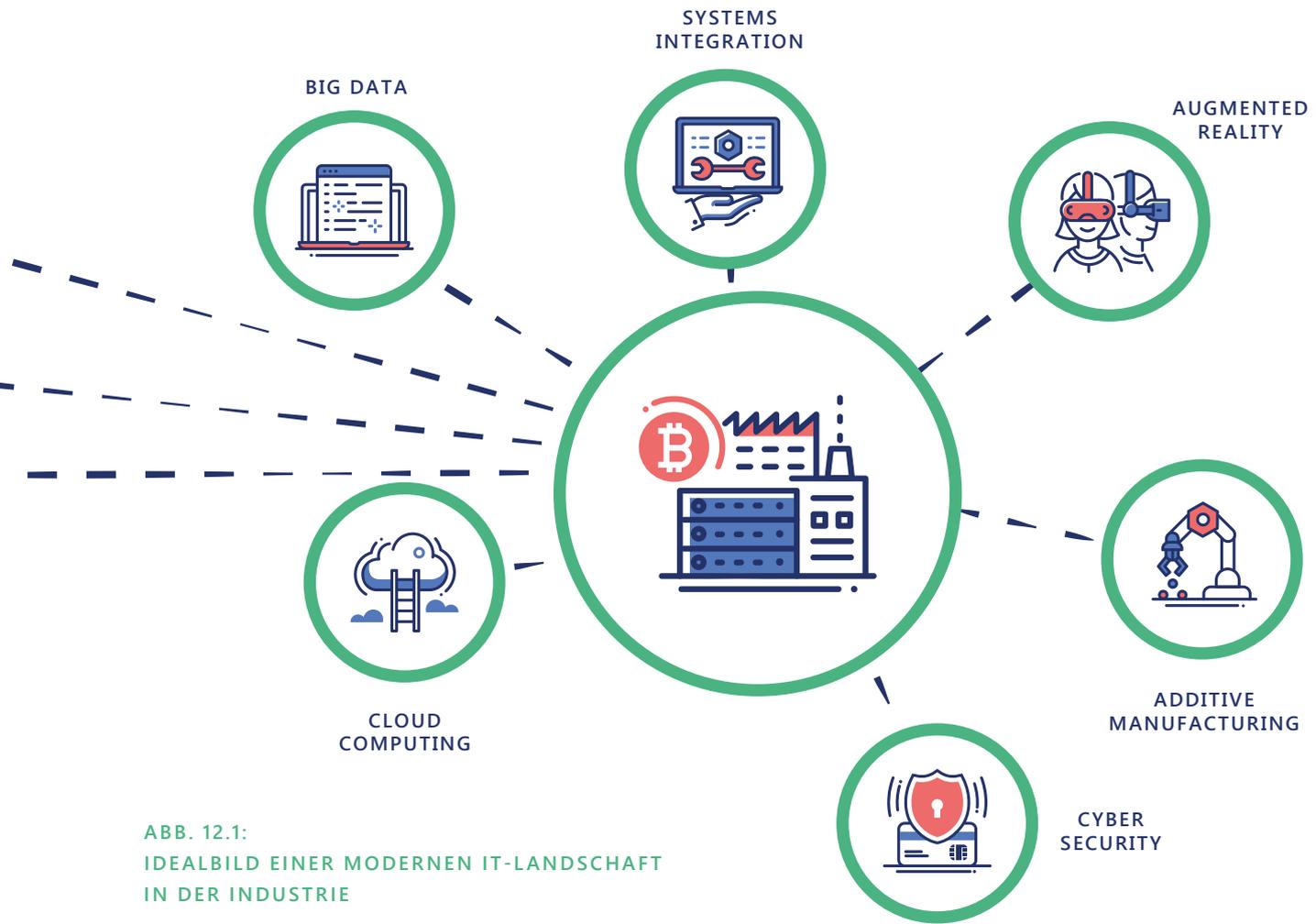


ABB. 12.1:
IDEALBILD EINER MODERNEN IT-LANDSCHAFT
IN DER INDUSTRIE

in die Cloud zu migrieren, um damit die Integrationsfähigkeit ihrer IT-Landschaft gegenüber neuen digitalen Lösungen zu erhöhen. Dabei geht es einerseits sehr stark um die Migration von ERP- und CRM-Anwendungen in eine Cloud-Umgebung (Lift-&-Shift-Ansatz), um die Bestandssysteme integrationsfähiger gegenüber neuen digitalen Lösungen zu machen und somit den notwendigen Datentransfer zwischen den verschiedenen Anwendungen sicherzustellen. Im Bereich der Digital Factory beispielsweise werden MES- und PLM-Systeme in die Cloud migriert, vor allem um IoT-Geschäftsmodelle umsetzen zu können. Eine Lift-&-Shift-Strategie kann jedoch nur ein pragmatischer Ansatz sein, um kurzfristig die erforderlichen Systemvoraussetzungen für die digitale Transformation zu schaffen. Die eigentlichen Probleme bleiben bestehen, da die Struktur der Altanwendungen bei diesem Ansatz unangetastet bleibt. Ein Lift & Shift kann daher nur als Übergangslösung und erster Schritt für eine nachhaltige IT-Modernisierung angesehen werden.

Daher gehen immer mehr Unternehmen den etwas aufwendigeren Weg und zerlegen ihre Legacy-Systeme in Microservices. Die einzelnen Microservices werden funktionspezifisch zu Blöcken zusammengefasst, um einzelne Geschäftsvorfälle wie zum Beispiel einen Logistik- oder Auftragsannahmeprozess digital abzubilden. Legacy-Anwendungen werden in einzelne Bausteine und modulare, geschäftsspezifische IT-Services zerlegt. Jeder dieser Microservices hat eine eigene API (Application Programming Interface), um andere Anwendungen

vergleichsweise einfach anzubinden. Durch die Kombination mehrerer Microservices lassen sich neue digitale Lösungen (Frontends) bauen. Dabei können sowohl eigene als auch externe Microservices von Kooperationspartnern zu einem Service verbunden werden, beispielsweise, um Social-Media-Anwendungen einzubinden oder IoT-Plattform-Ökosysteme technologisch zu unterstützen. So kann in einer typischen Mobile Commerce App der Microservice 1 die Anbindung an Facebook sein, Microservice 2 bildet den Bestellprozess ab, Microservice 3 regelt den Auslieferungsprozess und Microservice 4 den Bezahlvorgang und so weiter. Die starke Modularisierung begünstigt das Ersetzen eines Systems und macht den Wechsel zu verbesserten Anwendungen weniger fehleranfällig und effizienter. Es muss nicht wie in einem monolithischen System das gesamte System ersetzt oder bearbeitet werden, sondern es reicht der Austausch eines Teils des Gesamtsystems – eines Microservices. Durch die Implementierung von Microservices wird neben der Elastizität auch die technologische Vielfalt unterstützt. Microservices sind in der Lage, verschiedenen Anforderungen gerecht zu werden, da sie in jeder Sprache und auf jeder Plattform entwickelt werden können.

Die Vernetzung der einzelnen Microservices erfolgt mithilfe von APIs (Application Programming Interfaces). Diese APIs haben den Vorteil, dass sie einerseits wiederverwendbar sind. Andererseits lassen sich mithilfe von APIs neue Apps vergleichsweise einfach und schnell an die IT-Systeme andocken. Auch Apps von externen Partnern lassen sich so

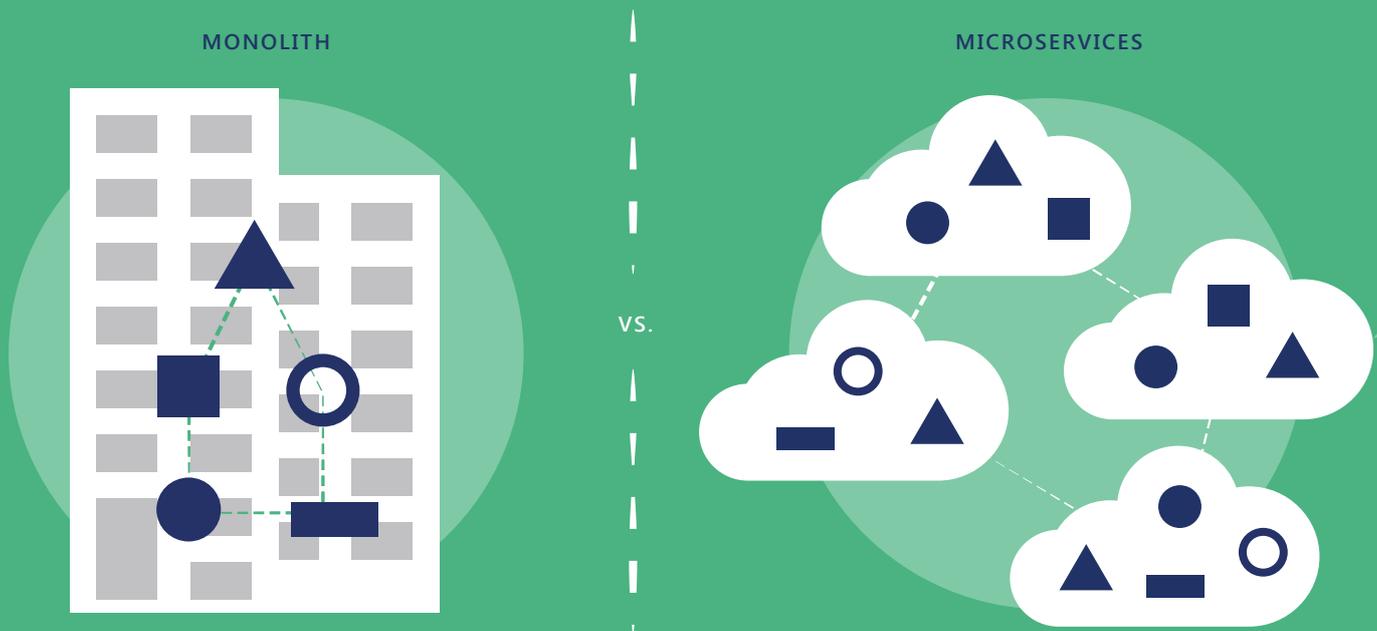


ABB. 12.2: AUFBAUSTRUKTUR MONOLITH VS. MICROSERVICES

leicht anbinden. So basieren immer mehr Geschäftsmodelle in der Plattform-Ökonomie auf der Zusammenarbeit mit Drittanbietern, beispielsweise Infotainmentsysteme im Fahrzeug, App Stores der Smartphonehersteller oder Streamingdienste wie Netflix oder Amazon Prime, die auch externe TV-Anwendungen integrieren.

Ein weiterer Lösungsansatz, um die Legacy-IT in den Griff zu bekommen, ohne sie aber zu verändern, ist die Nutzung einer virtuellen, zentralen Datenplattform nach dem Konzept der Data Lakes. Die Analyse der Daten erfolgt nach dem In-memory-Ansatz, sodass großvolumige Datenabfragen in sehr kurzer Zeit möglich sind. Diese Datenplattform fungiert als zentrale, virtuelle Datenzentrale für alle Geschäftsprozesse und wird kontinuierlich mit Daten aus Anwendungen versorgt. Die Transaktionsdaten der operativen Legacy-Systeme werden bei diesem Ansatz in einen Data-Lake dupliziert. Auf die dort gespeicherten Daten können in Echtzeit Analysen gefahren und die Ergebnisse anderen Systemen (beispielsweise Apps) zur Verfügung gestellt werden. Dieser Ansatz eignet sich für die Optimierung bestehender Geschäftsprozesse, aber vor allem für die pragmatische Unterstützung neuer digitaler Geschäftsmodelle. Der Zugriff auf die Datenplattform erfolgt über APIs. Dieser Ansatz ist vor allem bei sehr komplexen und verzweigten IT-Landschaften zu empfehlen, deren Konsolidierung und Harmonisierung Jahre dauern wird, viele Unternehmen diese Zeit aber nicht haben.

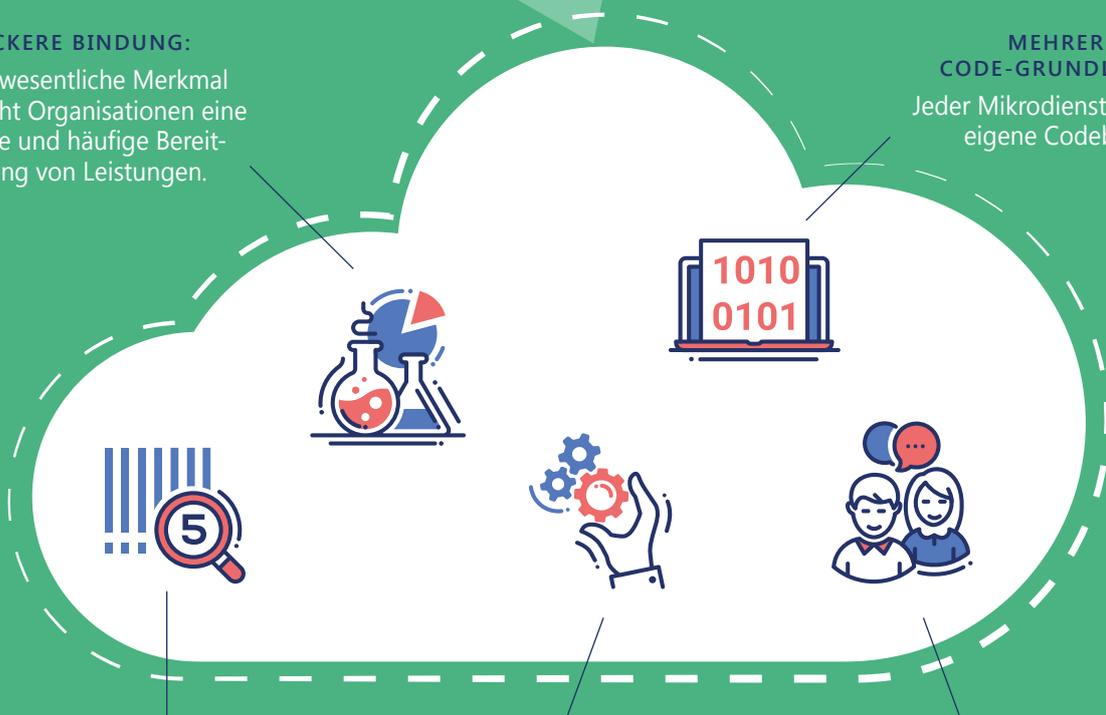
IT-Modernisierung ist alternativlos

Der Druck, die bisherigen IT-Systeme auf die Anforderungen der digitalen Transformation auszurichten, ist in den meisten Unternehmen enorm hoch. Entweder sind ihre Geschäftsmodelle durch Disruption bedroht oder die Anforderungen der Kunden an den Produktkauf und die Produktnutzung haben sich radikal geändert. Die wichtigsten Treiber aus Sicht von Lünendonk für die Modernisierung der IT-Landschaft sind:

- Neue Technologien wie Künstliche Intelligenz oder Digital Marketing und Cloud-Anwendungen werden nicht von der Legacy-IT unterstützt, da APIs fehlen und der Datenaustausch zwischen den Systemen nicht gewährleistet ist.
- Die Entwicklung und Skalierung digitaler Geschäftsmodelle erfordert skalierbare IT-Systeme.
- Für datenbasierte Geschäftsmodelle in der Plattform-Ökonomie müssen Unternehmen ihre IT-Systeme für Drittanbieter öffnen und externe Anwendungen einfach integrieren können.
- Die Fachbereiche fordern eine vollständige digitale Abbildung der Prozesse und eine hohe User Experience von Softwareanwendungen.
- Zur Pflege und Wartung der Altsysteme fehlen IT-Experten.

LOCKERE BINDUNG:
Dieses wesentliche Merkmal ermöglicht Organisationen eine schnelle und häufige Bereitstellung von Leistungen.

MEHRERE CODE-GRUNDLAGEN:
Jeder Mikrodienst hat seine eigene Codebasis.



KLEIN UND FOKUSSIERT:
Das „Micro“ in Microservices bezieht sich auf den Umfang und nicht auf die Größe. Es ist auf ein bestimmtes Problem ausgerichtet.

BEGRENZTER KONTEXT:
Microservices sind unabhängig von der zugrunde liegenden Architektur anderer Microservices.

SPRACHNEUTRAL:
Verschiedene Microservices-Anwendungen können in einer anderen Programmiersprache geschrieben werden. Die Kommunikation mit Microservices erfolgt über die REST-API (eine HTTP-basierte Ressourcen-API).

ABB. 12.3: CHARAKTERISTIKEN VON MICROSERVICES

Digital Consulting

KLASSISCHE BERATUNGSDIENSTE	DIGITALE DIENSTLEISTUNG	AUXILIARE SERVICES
	Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle	
Organisationsberatung	Digitale Vertriebskanäle und Kundenschnittstellen (UX)	Methoden (z. B. Design Thinking, Rapid Prototyping)
Prozessoptimierung	App Development	Data Analytics
Systemintegration	Digital Marketing & Sales	Change Management
	Digital Customer Platforming	
	Digital Design & Grafik	

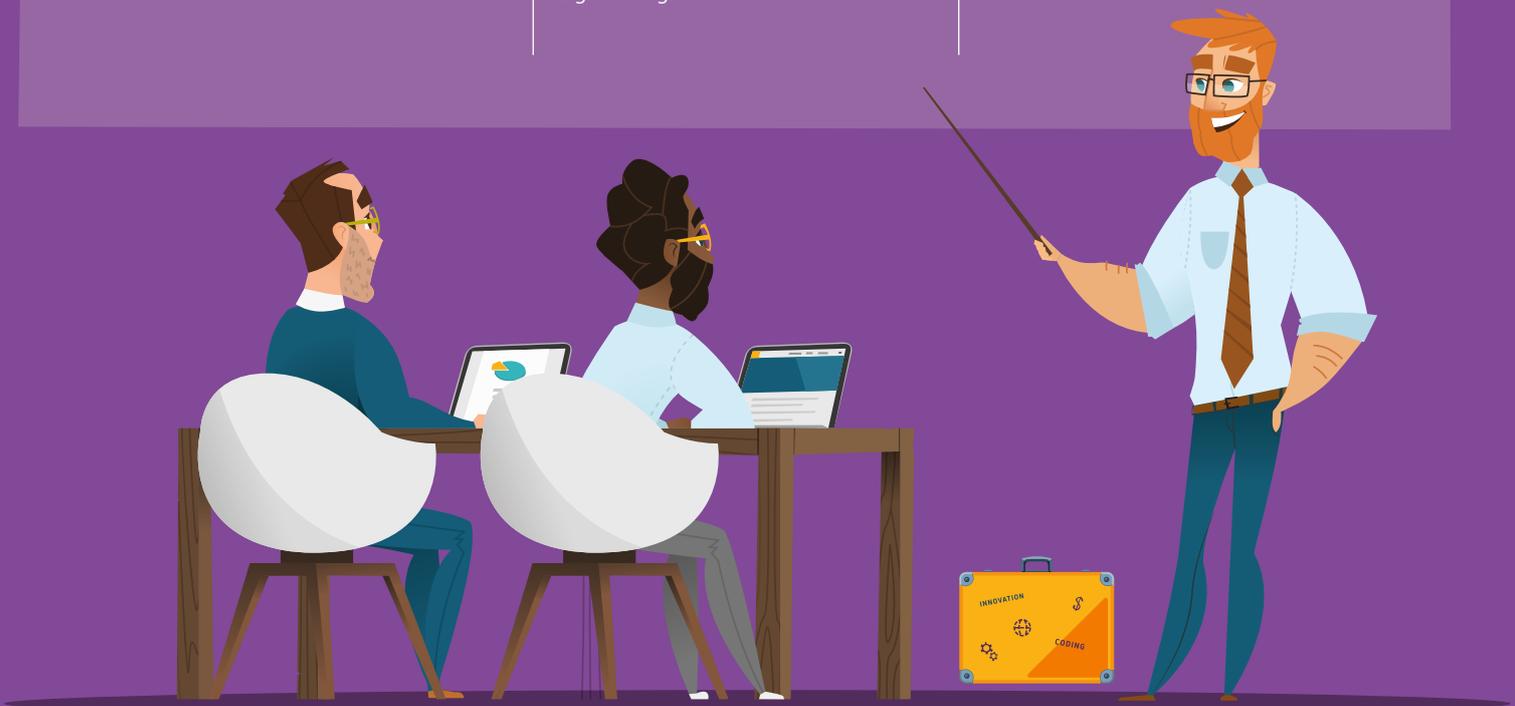
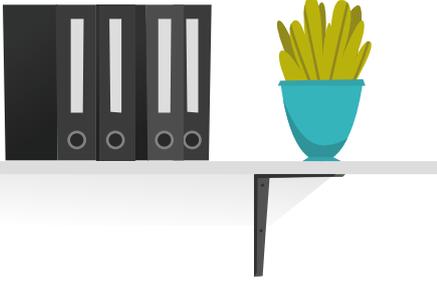


ABBILDUNG 13.1: DIGITAL CONSULTING: EINE KOMPOSITION KLASSISCHER UND DIGITALER BERATUNGSDIENSTLEISTUNGEN (ILLUSTRATIV)

Quelle: Lünendonk & Hossenfelder GmbH



Business Innovation/ Transformation Partner: Veränderung der Anbieterlandschaft vom Berater zum Digital Consultant

Die veränderten Ansprüche der Kunden im digitalen Zeitalter erfordern die Vernetzung von Kommunikationskanälen, Frontends (Webseiten, Social Media, Apps) und E-Commerce-Systemen mit Backend-Prozessen wie Warenwirtschaftssysteme, Rechnungswesen und Logistik. Hinzu kommt die Verbindung aus Online- und Offlinebusiness, um den Kunden eine kanalübergreifende User Experience bieten zu können. Die Gestaltung der User Experience (UX) ist mittlerweile der kritische Faktor für die Akzeptanz eines digitalen Geschäftsmodells durch den Endkunden. Selbstverständlich steht die Kundenschnittstelle nicht für sich allein, sondern das gesamte Käuferlebnis der Kunden ist nur im reibungslosen Zusammenspiel mit Vertriebsprozessen, Marketing, Supply Chain und Finanzwesen voll funktionsfähig. Das sprengt die klassischen Abgrenzungen zwischen den herkömmlichen Consulting-Disziplinen. Klienten auf dem Weg zum digitalen Unternehmen suchen umfassende Unterstützung durch ein komplettes Set von Services.

Marktveränderung im engeren Sinne: Was ist das eigentlich, Digital Consulting?

Ein Angebotsmarkt für Digitalisierungsprojekte hat sich bereits seit vielen Jahren entwickelt. IT- und Managementberater haben ihr Portfolio um Design- und Kreativleistungen erweitert und bieten damit umfassende End-to-end-Lösungen. Mit der Erweiterung ihres Beratungs- und IT-Portfolios reagieren die Anbieter auf die hohe Geschwindigkeit der Marktverände-

rungen sowie den daraus resultierenden Druck der Endkunden auf ihre Kunden, verbesserte Abläufe und digitale Produkte und Services in immer kürzeren Zyklen in höherer Qualität zu entwickeln und einzuführen.

Infolge der veränderten Themenstellungen und Prioritäten rund um die Digitalisierung und der zunehmenden Bedeutung externer Beratungsunternehmen haben sich in den letzten zwei Jahren die Anforderungen der Auftraggeber an ihre Dienstleister sehr stark verändert. Vor allem bei Themen wie Data Analytics, Innovationsentwicklung, Customer Experience, Digital Marketing oder Aufbau digitaler Plattformen ist der Bedarf an externer Unterstützung massiv gestiegen. Gerade bei diesen Themen wurden externe Beratungs- und IT-Dienstleister in den letzten zwei Jahren noch tiefer in die Wertschöpfungslandschaft – teilweise durch Joint Ventures – ihrer Kunden integriert, als sie es bisher schon waren.

Vor allem wenn es um Projekte rund um die Entwicklung neuer Produkte und Geschäftsmodelle geht, benötigen immer mehr Kunden einen ganzheitlichen Ansatz, der den kompletten Lebenszyklus eines Produktes beziehungsweise Geschäftsmodells integriert betrachtet. Erfahrungen und Kompetenzen in Themen wie Kreativität, Prozessdesign, Customer Experience, agile Anwendungsentwicklung und Big Data gewinnen an Bedeutung und hängen immer stärker miteinander zusammen. Daher fordern immer mehr Kunden in Ausschreibungen ein integriertes Portfolio, das die Kompetenzen einer Digitalagentur, einer Managementberatung sowie einer IT-Beratung kombiniert.

Zu einem großen Teil sind es derzeit die hybride Management- und IT-Beratungsunternehmen sowie einige Digitalagenturen, die das Kernportfolio für Digitalisierungsvorhaben aus Sicht der Auftraggeber am besten abbilden. Dabei spielt es eine große Rolle, dass zunächst die Prozess- und IT-Landschaft auf die veränderten Businessanforderungen angepasst werden müssen. Ferner steht Software im Mittelpunkt fast aller Produktentwicklungsprojekte, wodurch der Bedarf an Softwareentwicklungs- und integrationsprojekten wächst.

Im Zuge des Anstiegs der Digitalisierungsprojekte hat sich ein hoher Bedarf an einer neuen Form von Beratungs- und Unterstützungsleistungen entwickelt – das Digital Consulting. Nach allgemeinem Verständnis subsumiert Digital Consulting die Entwicklung der digitalen Geschäftsmodelle, die Beratung hinsichtlich der aufzustellenden Organisation, die Optimierung der Prozesse durch Automatisierung und Künstliche Intelligenz, die Integration neuer und bestehender Systeme sowie die Unterstützung bei der Umsetzung der neuen Strukturen durch Change Management, ergänzt um kreative Komponenten. Letztlich geht es also um ein Blend aus klassischen Beratungs- und Systemintegrationsleistungen und Leistungen für eine Neudefinition der Customer Centricity. (Abbildung 13.1).

Kunden wollen mehr von Digital Consultants – sie wollen alles

Viele Kunden entscheiden sich immer öfter, bei Digitalprojekten mit Dienstleistern zusammenzuarbeiten, die verschiedene Leistungen aus einer Hand anbieten und so dabei helfen, die Komplexität der umfangreichen Transformationsprojekte zu reduzieren.

Ein Muss ist die Beherrschung der technischen Grunddisziplinen für die Digitalisierung. Der Dienstleister soll ausgeprägtes Know-how in den Bereichen Betrieb, IT-Umsetzung und IT-Plattformbetrieb sowie Design- und Kreativleistungen haben. Eine Kombination, die so vor einigen Jahren noch nicht verlangt wurde. Vor allem die Erweiterung um Design- und Kreativleistungen, also das klassische Agenturgeschäft, ist neu, da die bisherige Prozesswelt komplett aufgebrochen und neu gestaltet werden muss.

Und noch eine Forderung hat sich im Zuge der digitalen Transformationen entwickelt: Dienstleister werden zunehmend für die Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle und der dafür erforderlichen technologischen Innovationen in die Verantwortung genommen. Der Anspruch ist sehr weitgehend, denn vielfach wird verlangt, dass sie auch eine unternehmerische Verantwortung und Finanzierung der Produktentwicklung übernehmen, zum Beispiel beim Aufbau von digitalen Plattformen und der Entwicklung von Minimal Viable Products (MVPs). Ebenso wird oft die komplette Entwicklung von digitalen Lösungen an einen Dienstleister übertragen, um Softwarekomponenten in hoher Qualität und Geschwindigkeit sowie mit Hilfe agiler Vorgehensmodelle entwickeln

zu können. Damit wird ab einem gewissen Punkt dann der Dienstleister tatsächlich zum eng verbundenen Partner und die Zahl der Joint Ventures zwischen Anwenderunternehmen und Beratungs- und IT-Dienstleister oder Digitalagentur nimmt spürbar zu.

Zusätzlich gibt es zwei Sonderthemen, die immer höher auf der Bewertungsskala der Kunden rangieren. Das sind zum einen Kompetenzen im Change Management, die der Kunde verlangt, um eine reibungsarme Transformation seines Unternehmens auf der „People-side“ sicherzustellen. Zum anderen verlangen die beauftragenden Unternehmen von ihren Dienstleistern, den Endkunden genau zu verstehen und moderne Customer Journeys für ihn zu entwerfen. Voraussetzung dafür sind unter anderem beste Kenntnisse in beste Kenntnisse in Themen wie Prozess-Design und Data Analytics.

Veränderungen der Anbietertypologie und des Angebotsportfolios

Beratungs- und IT-Dienstleister, die sich als Partner bei der Entwicklung und Umsetzung von digitalen Geschäftsmodellen sowie der digitalen Transformation positionieren möchten, müssen daher ein fachlich und technologisch breites Angebotspektrum aufweisen und in der Lage sein, die Prozess- und IT-Welt integriert zu betrachten.

Die bereits fortgeschrittene Konvergenz der Beratungs- und IT-Dienstleistungsmärkte wird nun auf die Vernetzung mit dem Markt für Marketing- und Kreativagenturen ausgeweitet (Abbildung 13.2). War der Markt für Beratung in den vergangenen Jahren relativ klar klassifiziert in verschiedenen Disziplinen, so werden die Grenzen jetzt durchlässiger. Während früher Themen wie Strategieberatung, Kreativitäts- und Designleistungen, Organisations- und Prozessberatung, IT-Beratung, Softwareentwicklung oder IT-Betrieb häufig separat, also isoliert voneinander extern eingekauft wurden, verschwimmen die Grenzen bei Digitalisierungsvorhaben nun immer stärker.

Seit einigen Jahren bereits setzen vor allem Beratungs- und IT-Dienstleister auf Kooperationen, um in den oben genannten Disziplinen lieferfähig zu sein. Management- und IT-Berater kooperieren für einzelne Kundenprojekte mit Werbe- oder Digitalagenturen – und nicht selten übernehmen sie Kreativ- und Digitalagenturen vollständig, wie genügend Beispiele der letzten Jahre zeigen. Das geht bis hin zur Verschmelzung zu einem neuen Anbietertyp, dem Digital Consultant. Sein Portfolio könnte illustrativ wie folgt aussehen (Abbildung 13.2).

Die Entwicklungen und Veränderungen am Beratungs- und IT-Markt schreiten aktuell enorm schnell voran, gerade weil immer mehr Kunden mit einem großem Veränderungs- und Anpassungsdruck konfrontiert sind. Geschwindigkeit in der Produktentwicklung bei gleichzeitig hoher Qualität sind im digitalen Zeitalter entscheidende Faktoren. Dafür braucht es einen neuen Dienstleister-Typus, der kundenzentriert, interdisziplinär und agil arbeiten kann.



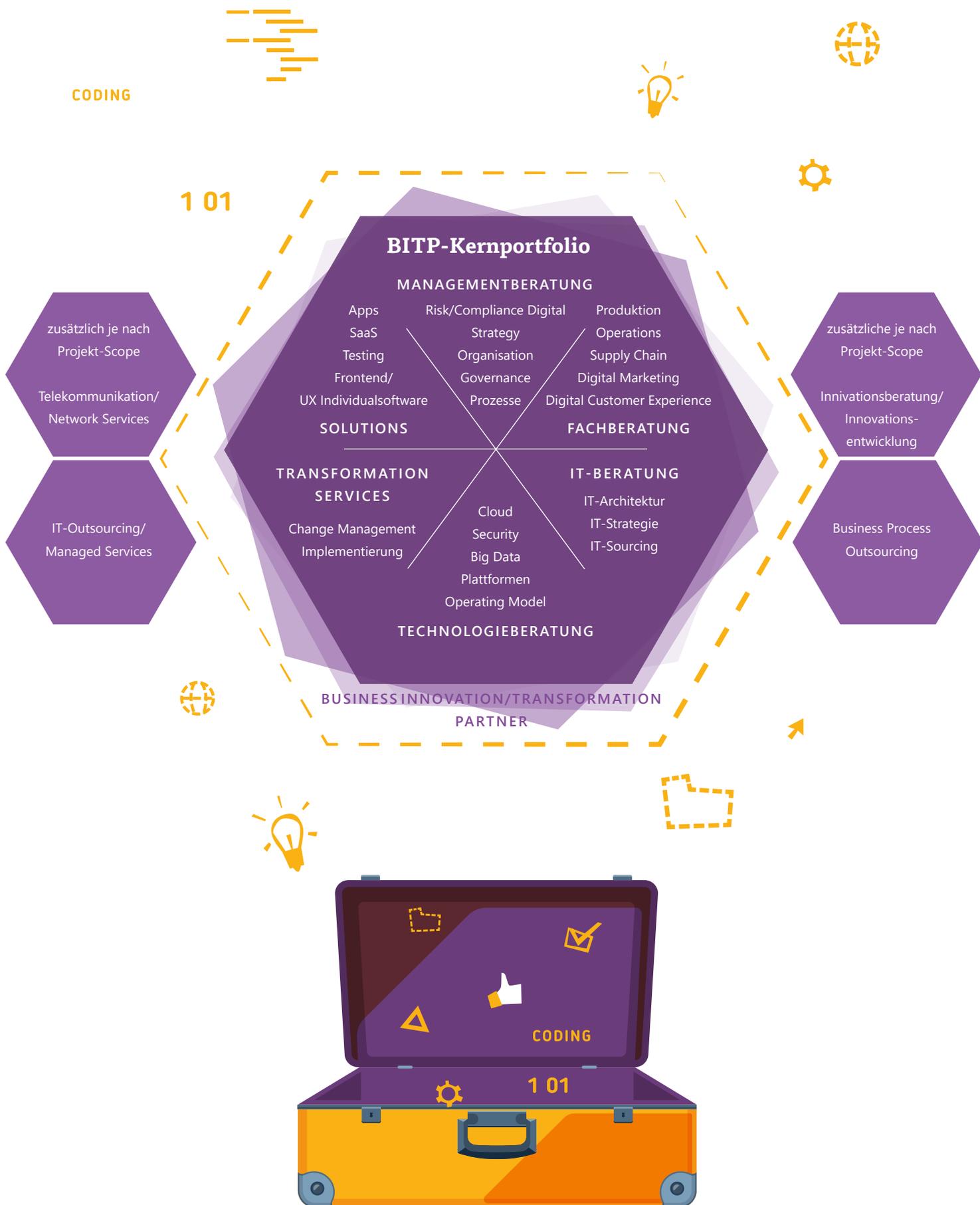


ABBILDUNG 13.2: DIE PROFILE VERSCHIEDENER ANBIETER VERSCHMELZEN IN EINEM DIGITAL-CONSULTING-ANBIETER

Quelle: Lünendonk®-Studie 2017 „Business Innovation / Transformation Partner“

Bringing to life what's next!

Interview mit Steffen Elsässer, Managing Director, Capgemini Invent Central Europe

In den letzten Jahren haben sich Management- und IT-Beratungen auf das Feld der Kreativagenturen gewagt. Akquisitionen waren an der Tagesordnung, so auch bei Capgemini.

Das Unternehmen ging als weltweit führender Anbieter von Management- und IT-Beratung, Technologieservices und Digitaler Transformation noch einen Schritt weiter: Mit Capgemini Invent wurde ein neuer Geschäftsbereich mit den Schwerpunkten Strategie, Technologie, Data Science und kreatives Design gegründet. Im Gespräch nimmt Steffen Elsässer, Managing Director von Capgemini Invent in Zentraleuropa, Stellung zu veränderten Kundenbedürfnissen und zum neuen Verständnis von Beratung.

Wir sehen derzeit am Markt eine Art Merger Mania beziehungsweise wohl besser eine Acquisition Mania: Große Berater oder auch IT-Consultants kaufen sich ein Portfolio an Kreativagenturen zusammen. Jüngst war sogar eine eher klassisch aufgestellte Werbeagentur unter den Zukäufen. Was passiert da gerade?

Steffen Elsässer: Eine ganze Menge. Die Anforderung unserer Kunden ist heute, sie als Partner auf dem gesamten Weg der digitalen Transformation zu begleiten: Vom innovativen Geschäftsmodell zum Produkt- und Servicedesign, bei neuen Technologien und in der Umsetzung. Und die es nicht nur in einzelnen Bereichen, sondern von der Entwicklung über die Produktion bis zur „letzten Meile“ – dem Kontakt zum Endkunden – alles vollständig unterstützt mit neuester digitaler Technologie. Design gehörte bislang nur am Rande zu den Kompetenzen eines Beraters. Dafür gab es illustre Kreativschmieden. Gerade in der

Interaktion mit dem Kunden liegt aber viel Potenzial, um Produkte und Services zu differenzieren. Diese Interaktion müssen wir mit einem vollumfänglichen Ansatz aktiv gestalten. Die Beratungsunternehmen gehen dabei unterschiedlich weit. Wir bei Capgemini Invent konzentrieren uns auf jene Bereiche, in denen wir Daten und Technologien für das Design von innovativen Produkten und Services mit den speziellen Fähigkeiten und Erfahrungen der Agenturen kombinieren können.

Ist das, was Sie da beschreiben, eigentlich das Ergebnis einer eigeninitiierten strategischen Umpositionierung der Berater? Oder reagiert man da eher auf die Anforderungen der Kunden? Sprich, wollen Kunden wie Bayer, BMW und Bosch mehr Kreativität von ihren Consultants?

Steffen Elsässer: Berater hatten schon immer ein sehr waches Auge und registrierten Marktveränderungen oft früher als ihre Kunden. Genau dafür kaufen uns die Unternehmen ja auch ein. Im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung haben wir gelernt, dass Innovation und Daten ganz zentrale Elemente sind. Aber wenn es um die Gestaltung des Interfaces zum Endkunden geht, kommen neue Anforderungen hinzu, die wir als Branche bisher nicht vollständig abbilden konnten: UX Design, Customer Experience und vieles mehr. Wir sehen seit Jahren genau dort den wachsenden Bedarf. Und daher praktizieren wir, was wir selbst predigen: Verändert Euch!





Und die Kunden?

Steffen Elsässer: Die Digitalisierung erzeugt einen massiven Veränderungsdruck für Unternehmen. Sie stellen sich die Frage „What’s next?“; was muss ich tun, um morgen noch erfolgreich zu sein? Und die Antwort darauf ist so vielschichtig, dass es mehr braucht als ein klassisches Beratermodell, nämlich darüber hinaus Data Scientists, Technologieexperten, Designer und außerdem spezialisierte Change-Management-Berater. Genau diese Kombination der verschiedenen Fähigkeiten bringt die Kunden weiter. Und das bieten wir mit Caggemini Invent: Alle notwendigen Kompetenzen für die digitale Innovation und Transformation aus einer Hand, in einem integrierten Ansatz, nicht als loses Bündel von Agenturen und Managementberatern.

Sehen Sie in dieser „Bündelung“, wie Sie es nennen, den USP für Caggemini Invent? Hängt damit vielleicht auch der neue Name zusammen, in dem ja das bisherige „Consulting“ oder, wie bei einigen Wettbewerbern von Ihnen auch, „Digital“ überhaupt nicht vorkommt?

Steffen Elsässer: Das sehen Sie völlig richtig: Innovation steht ja für Neuerung oder Erneuerung. Unser Ansatz ist das Aufdecken, das Erfinden, das Ausprobieren und das konsequente Umsetzen von Ideen. Daran sind Strategen gleichermaßen beteiligt wie Data Scientists, Designer und Technologieexperten. Es erfordert eine agile Arbeitsweise mit konkreten

Ergebnissen in Form von Prototypen und vollumfänglichen Lösungen, statt Powerpoint. Wir haben mit Caggemini Invent die Strategieberatungsfähigkeiten von Caggemini Consulting, herausragende Technologiekompetenz und Data-Science-Experten mit der Customer-Engagement-Firma LiquidHub, der Innovationsberatung Fahrenheit 212, sowie der Kreativität und den Design-Skills von Idean, Adaptive Lab und Bachelite kombiniert. Zusammen sind das weltweit über 6.000 Mitarbeiter, die ein vollumfängliches Leistungsspektrum von der Strategieentwicklung bis zum Geschäftsbetrieb abdecken. Damit können wir unsere Kunden bei der dringlichen Lösung auf die Frage „What’s next?“ umfänglich und erfolgreich unterstützen.

Das ist dann deutlich mehr als eine Kreativagentur leisten kann ...

Steffen Elsässer: In der Tat. Und das Ass im Ärmel ist die Fähigkeit, neue Produkte und Services schon in der Planung technisch zu evaluieren und erfolgreich umsetzen zu können. Mit den weiteren knapp 200.000 Mitarbeitern der Caggemini Gruppe weltweit können wir das. Wir können also skalieren und aus Prototypen funktionierende Lösungen kreieren, die dann auch zu bestehenden IT-Systemen passen oder diese schrittweise renovieren. Das ist nicht nur die Antwort auf „What’s next?“, sondern auch auf die Frage „How can we deliver what’s next?“.



Customer Experience Services: ein neues Marktsegment entsteht

Unternehmen benötigen starke Partner

Aus eigener Kraft können immer weniger Unternehmen ihre Digitalisierungsstrategien umsetzen und setzen daher noch stärker als bisher auf die Zusammenarbeit mit externen Beratungs- und Umsetzungs-dienstleistern. So sind die Märkte Managementberatung und IT-Beratung sowie Digitalagenturen im Jahr 2017 um mehr als zehn Prozent gewachsen und laut den Prognosen der Dienstleister wird sich der Trend der hohen Nachfrage nach externer Unterstützung weiter fortsetzen.

Dringend benötigt wird laut Analysen von Lünendonk Unterstützung in den verschiedensten Aufgabenfeldern der digitalen Transformation. Die Liste der Themen, die angegangen werden, ist lang und so werden auf der Skillebene neben Data Scientists und Cloud-Architekten vor allem Prozessdesigner, Kreative und Anwendungsentwickler gesucht. Gleichzeitig führt der enorm hohe Veränderungs- und Anpassungsdruck durch die Digitalisierung dazu, dass Digitalisierungsvorhaben agil umgesetzt werden müssen – und zwar nicht nur im Bereich der Softwareentwicklung, sondern vor allem auch bei der Konzeption von neuen Geschäftsmodellen und der Produktentwicklung. Dabei kommt

es neben Geschwindigkeit in der Umsetzung vor allem auf Kundenzentrierung und Produktqualität an. Da der Bewerbermarkt aber nicht die offenen Stellen decken kann und agile Ablaufstrukturen in den meisten Unternehmen noch nicht vorhanden sind, verlagern die Unternehmen große Teile ihrer Digitalisierungsprojekte an externe Dienstleister. Diese sind beispielsweise für die komplette Entwicklung von Softwareanwendungen nach agilen Prinzipien verantwortlich oder modernisieren die Altanwendungen, sodass neue digitale Lösungen und externe Partner an die Legacy-IT angedockt werden können.

Ein weiterer Grund für die intensivere Zusammenarbeit mit externen Management- und IT-Beratungen sowie Digitalagenturen ist, dass viele Unternehmen neue Themen rund um Internet of Things, Cloud, Künstliche Intelligenz oder Digital Marketing häufig zum ersten Mal angehen und folglich Erfahrungen in der Entwicklung von Technologiekonzepten, dem UX-Design, in der Entwicklung von Prototypen (MVPs) sowie in der Markteinführung (Skalierung) fehlen. In der Konsequenz daraus werden Beratungs- und IT-Berater sowie Digitalagenturen tiefer in die Wertschöpfung – zunehmend in Form von Joint Ventures – integriert.

Gründe für die Nichtumsetzung von Business-getriebenen IT-Projekten



- 68% Nicht ausreichend Mitarbeiter in der IT-Abteilung für Umsetzung. ✕
- 52% Fehlendes Fach- und Technologie-Know-how für neue Themen. 
- 48% Prioritäten in der Umsetzung liegen auf anderen Projekten.
- 29% Datensicherheits- und IT-Security-Anforderungen können nicht gewährleistet werden. ○
- 18% IT-Dienstleister erfüllen nicht die Anforderungen der Ausschreibung, sodass keine Projektumsetzung erfolgen kann.
- 15% Unzureichende Erfahrung und fehlende Kompetenzen in agiler Umsetzung.
- 12% Konzept des Fachbereichs ist nicht umsetzbar, da nicht mit der IT-Strategie kompatibel.
- 9% Budget für die Projektumsetzung steht nicht zur Verfügung. 

Quelle: Lünendonk®-Studie „Der Markt für integrierte Customer Experience Services in Deutschland“

Fachkräftemangel: Viele Projekte scheitern in der Umsetzung

Wie sehr sich der Anbietermarkt verändert beziehungsweise verändern muss, wird mit einem Blick auf die Frequenz der Projektstarts im Bereich der digitalen Transformation deutlich. Als unmittelbare Folge aus dem Druck zur digitalen Transformation haben konsequenterweise immer mehr Projekte der Fachbereiche einen direkten Bezug zu IT-Themen. Laut der Lünendonk®-Studie „Der Markt für IT-Beratung und IT-Service in Deutschland“ hat sich in jedem zweiten befragten Unternehmen die Zahl der business-getriebenen IT-Projekte in den vergangenen zwei Jahren um etwa ein Drittel erhöht. Allerdings konnte ein Großteil der geplanten Projekte nicht abschließend umgesetzt werden. Nur in zehn Prozent der von Lünendonk befragten Großunternehmen und Konzernen konnten alle geplanten Digitalisierungsvorhaben auch zum Abschluss gebracht werden.

Die geplante Umsetzung der angestoßenen Digitalisierungsprojekte scheiterte vor allem aus drei Gründen: Als häufigster Grund wurde „nicht ausreichend Mitarbeiter in der IT-Abteilung für die Umsetzung“ genannt. Fehlendes Fach- und Technologie-Know-how für neue Themen ist in jedem zweiten Unter-

nehmen ein weiterer Grund, warum Konzepte der Fachbereiche von der IT nicht umgesetzt beziehungsweise zurückgestellt werden. Die Folgen sind ein weiter zunehmender Projektstau bei geplanten Digitalisierungsinitiativen und damit verbunden ungenutzte Wachstumschancen mit digitalen Produkten und Services. Ein ebenfalls sehr häufig angeführter Grund, warum Digitalisierungsprojekte nicht begonnen werden, ist die enorm hohe Auslastung in den Fach- und IT-Abteilungen – zum Teil auch resultierend aus dem Fachkräftemangel für bestimmte Themen – und die damit verbundene Notwendigkeit zur Priorisierung der drängendsten strategischen Projekte. So sind viele Großunternehmen und Konzerne derzeit bereits mit wenigen Mega-Themen wie Modernisierung ihrer IT-Landschaft oder neuen digitalen Geschäftsmodellen voll ausgelastet und können keine Mitarbeiter für Projekte mehr freistellen. Als unmittelbare Konsequenz daraus setzen Unternehmen stärker auf die Zusammenarbeit mit strategischen Dienstleistungspartnern, um den Anschluss bei der digitalen Transformation nicht zu verpassen.



Wichtige Eigenschaften für die Wahl eines Dienstleisters zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und Customer Experience Services



POSITIONIERUNG



SKILLS/KOMPETENZEN



Quelle: Lünendonk®-Studie „Der Markt für integrierte Customer Experience Services in Deutschland“

Anforderungen an Dienstleister verändern sich

Bei Projekten im Bereich der digitalen Transformation kommt es sehr stark darauf an, verschiedene Disziplinen miteinander zu vernetzen. So ist die Erstellung einer Software/App nicht mehr von einem Fachkonzept und dem Prozessdesign zu trennen, ebenso wie von einem nutzerorientierten Frontend-design sowie der Systemintegration in die bestehende IT-Landschaft. Gerade bei dem agilen Ansatz werden bei der Entwicklung digitaler Lösungen mehrere Iterationsschleifen gefahren und ein Softwareprototyp auf seine Praxistauglichkeit und Usability hin getestet und anschließend weiter optimiert.

Für agile Ansätze, die eine hohe Zeitersparnis und vor allem eine hohe Kundenzentrierung sowie Produktqualität versprechen, fehlen in den meisten Unternehmen aber die notwendigen Ablaufstrukturen sowie Entwickler, Scrum-Master und Project Owner, die agile Projekte steuern können.

So erfordern Digitalisierungsprojekte immer häufiger die Kombination aus mehreren Disziplinen, die derzeit stark nachgefragt und entsprechend rar sind. Laut der aktuellen Lünendonk®-Studie „Der Markt für integrierte Customer Experience Services in Deutschland“ werden vor allem fünf Disziplinen sehr stark nachgefragt:

- Software- und Systemintegration
- Digital Consulting
- Prozessoptimierung (Automatisierung, Prozessdesign etc.)
- Entwicklung neuer (digitaler) Produkte
- Aufbau und Betrieb von Cloud-Plattformen zur Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen sowie zur Produktentwicklung

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. Ferner hat sich in den letzten Jahren auch die Art der Ausschreibungen dahin gehend verändert, dass Kunden häufig die Umsetzung von Digitalisierungsstrategien als Gesamtprojekte planen und entsprechend als ein Gesamtgewerk ausschreiben. Damit tragen sie dem agilen Ansatz Rechnung, die Konzeption nicht von der Anwendungsentwicklung zu trennen.

Anbieter von Customer Experience Service – eine neue Anbietertypologie

In den vergangenen Jahren hat sich eine Reihe von Dienstleistern als Anbieter von Customer Experience Services positioniert. Das 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 in der Studie „Der Markt für integrierte Customer Experience Services in Deutschland“ befragten Dienstleister erzielen knapp 80 Prozent ihrer Digitalumsätze mit Themen wie Software- und Systemintegration, Digital Consulting, Prozessautomatisierung, Entwicklung neuer Produkte sowie dem Aufbau von Cloud-Plattformen. 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.

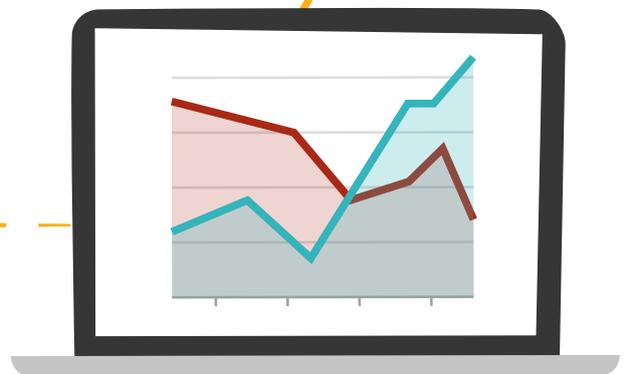




ABB. 15.3: ELEMENTE VON GANZHEITLICHEN DIGITAL CUSTOMER EXPERIENCE SERVICES

Quelle: Lünendonk®-Studie „Der Markt für integrierte Customer Experience Services in Deutschland“

Autorenprofile



**Ushananthan Ganeshanathan,
KPMG**

Ushananthan Ganeshanathan verfügt über mehr als zwölf Jahre Erfahrung im Aufbau von datenbasierten Geschäftsmodellen und Prozessen sowie der Implementierung von Machine-Learning-Lösungen als zentraler Werttreiber. Er ist Experte für die Entwicklung von datengetriebenen Geschäftsmodellen, Datenmonetarisierung und Strategie, dem Screening von KI- und Big Data-Startups sowie der Entwicklung von KI- und Machine-Learning-Lösungen.

Er verantwortet Projekte in unterschiedlichsten Branchen, u.a. Versicherungen, Finanzdienstleistungen und Startups.

Kontakt:

*Ushananthan Ganeshanathan
Partner, Head of KPMG Lighthouse
Germany – Center of Excellence for
Data & Analytics*

Telefon: +49 681 584 02 95

E-Mail: UGaneshanathan@kpmg.com

► Artikel „Intelligente Arbeitswelt: Status quo und Herausforderungen in Unternehmen“, S. 46



**Gero Grebe,
Valtech**

Gero Grebe ist Director Product Strategy Consulting bei der Valtech GmbH. Vom Standort Köln aus berät der Bereich Produkt und Portfolioverantwortliche in der Identifikation, Vision, Priorisierung sowie der Durchführung digitaler Produkt-, Plattform- und Service-Weiterentwicklung. Zudem entwickelt Herr Grebe mit seinem Team Digitale Strategien, beispielsweise im E-Commerce, für B2B Geschäftsbereiche oder siloübergreifende CDO-Units. Dabei verknüpft er UX/CX Strategy, agile Methodik und Business Model Beratung für eine valuegetriebene Geschäftsentwicklung. Er bringt Erfahrung aus Digitalagenturen, Beratungsunternehmen und Industrie mit und wirkte im Produkt- und Portfoliomanagement bis hin zu technologischen Transformationsprojekten in verschiedenen Branchen wie Luftfahrt, Telekommunikation und Finance.

Kontakt:

*Gero Grebe
Director Product Strategy Consulting
Telefon: +49 221 569 77 30
E-Mail: gero.grebe@valtech.com*

► Artikel „Mehr Customer Centricity mit weniger Produktmanagement“, S. 34



**Dirk Lässig,
Valtech**

Dirk Lässig ist Director Transformation Consulting bei der Valtech GmbH. Vom Standort Düsseldorf aus berät er Teams und Führungskräfte im gesamten Verlauf der Business Transformation – von Einführung bis hin zur agilen Organisation.

Herr Lässig entwickelte in den 1990er Jahren eigene Software und begann als Trainer und Berater. Seine ersten zwei Jahre war er für Valtech in London und gab dort Schulungen und projektspezifisches Mentoring. Seit 2003 ist er für Valtech in Düsseldorf als Berater bei Kunden der verschiedensten Branchen, vornehmlich in der Telekommunikation und im Bereich Automotive tätig. Dirk Lässig ist ausgewiesener Experte für Agile Coaching und Training, Software Architecture und Development sowie Enterprise Architecture und Management Consulting in Lean-Agile Transformations.

Kontakt:

*Dirk Lässig
Director Transformation Consulting
Telefon: +49 211 179 23 70
E-Mail: dirk.laessig@valtech.com*

► Artikel „Die digitale Customer Journey erfordert neue Partnerschaftsmodelle zwischen Unternehmen und Agenturen“, S. 18



Dr. Rainer Mehl,
Capgemini Invent

Dr. Rainer Mehl ist Executive Vice President bei Capgemini Invent und leitet das globale Geschäft im Bereich Manufacturing, Automotive und Life Sciences. In seiner Rolle als Chief Client Officer ist er Mitglied der Geschäftsleitung von Capgemini Invent für die DACH-Region. Er verfügt über mehr als 20 Jahre Industrie- und Beratungserfahrung in den Bereichen Strategie- und Organisationsentwicklung, Business- und IT-Integration mit dem Branchenfokus Automobil- und Manufacturing-Industrie.

Als Head of Automotive Digital liegt sein Fokus auf der gemeinsamen Entwicklung von Innovationsstrategien sowie der Digitalisierung von Geschäftsmodellen. Im Bereich der digitalen Transformation gilt er als Thought Leader, der den Wandel vorantreibt, notwendige Kollaborationen fördert, Persönlichkeiten entwickelt und so die strategische Weichenstellung für die Zukunft wegweisend begleitet und beeinflusst.

Kontakt:

Dr. Rainer Mehl
Managing Director Manufacturing,
Automotive & Life Sciences
Chief Client Officer DACH
Telefon: +49 89 383 38 22 01
E-Mail: rainer.mehl@capgemini.com

► Artikel „Automobilhersteller im Rennen um vernetzte Mobilität“, S. 14



Uwe Weber,
Detecon International

Uwe Weber ist Managing Partner und Head of Industrial IoT Center bei Detecon. Als begeisterter Brückenbauer zwischen Business und Technologie gestaltet er die digitale Reise seiner Kunden. Er gründete den Beratungsbereich EAM und betreute Kunden auf der ganzen Welt, um entsprechende Geschäftsstrategien zu definieren, etwa die Roadmap für die Produktionsdivision eines Premium-OEM. Heute liegt sein Fokus auf Industrie 4.0 und Digital Transformation: Seine Frameworks und Konzepte zeichnen sich durch ein Ökosystem-übergreifendes Informationsmanagement sowie fähigkeitsbasierte Planungsansätze mit schlankem und effektivem Projektportfolio aus. Ein Beispiel ist etwa die Konzeption und das Prototyping eines Digital Twin für die Produktionsabteilung eines Premium-Automobilherstellers.

Kontakt:

Uwe Weber
Managing Partner & Head of Industrial IoT
Center
Telefon: +49 69 951 55 93 03
E-Mail: uwe.weber@detecon.com

► Artikel „Organisationsgrenzen sprengen“, S. 42



Mario Zillmann,
Lünendonk & Hossenfelder

Mario Zillmann ist gelernter Versicherungskaufmann und war bis 2002 im Key Account Management einer öffentlichen Versicherungsanstalt tätig. Bis 2006 studierte er Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule für Wirtschaft in Berlin mit den Schwerpunkten Marketing sowie Information und Kommunikation.

Seit 2007 ist er bei Lünendonk tätig und verantwortet als Partner Marktforschungs-, und -beratungsprojekte in den Märkten IT-Dienstleistungen, Business Intelligence sowie Customer Experience Services.

Kontakt:

Mario Zillmann
Partner
Telefon: +49 8261 731 40 17
E-Mail: zillmann@lunenondk.de

- Artikel „Schöne neue Digitalisierungswelt: Digital wandeln? Warum eigentlich?“, S. 6
- Artikel „Digitale Transformation: Was machen Unternehmen überhaupt?“, S. 22
- Artikel „Welche digitalen Kompetenzen müssen Unternehmen entwickeln?“, S. 30
- Artikel „Technologie als Grundlage der Digitalen Transformation“, S. 38
- Artikel „Digital Readiness: Die IT auf das neue Nutzererlebnis ausrichten“, S. 50
- Artikel „Business Innovation/Transformation Partner“, S. 54
- Artikel „Customer Experience Services: ein neues Marktsegment entsteht“, S. 60

Interviewerprofile



**Steffen Elsässer,
Capgemini Invent**

Steffen Elsässer ist seit mehr als 20 Jahren bei Capgemini beschäftigt und jetzt Managing Director von Capgemini Invent für die Region Zentraleuropa (DACH und Niederlande). Vor der Berufung zum Managing Director war er für die Customer Engagement Unit bei Capgemini Invent global verantwortlich. Steffen hat eine Leidenschaft für die Kreation neuartiger Produkte und Services, die Unternehmen und Märkte durch ein innovatives und differenzierendes Kundenerlebnis nachhaltig verändern.

Kontakt:

Steffen Elsässer

*Managing Director Capgemini Invent
Central Europe*

Telefon: +49 89 383 38 24 27

E-Mail: steffen.elsaesser@capgemini.com

► Artikel „Bringing to life what's next!“, S. 58



**Dr. Volker Rieger,
Detecon International**

Dr. Volker Rieger hat als Produktmanager für Navigationssysteme (heute Connected Car) Ende der 1990er Jahre hautnah erlebt, wie Technologie-Unternehmen mit Startups und Old-Economy-Playern versucht haben, neue Märkte zu gestalten. Digitalisierung, Ökosysteme, Branchenkonvergenz und datenzentrische Geschäftsmodelle waren damals als Begriffe noch nicht existent, die Mechanismen der neuen Wertschöpfung jedoch im Entstehen und faszinierend zu beobachten und zu gestalten. Nachdem er rund eine Dekade die Transformation der Telekom-Branche begleitet und sich dann der gleichen Herausforderung in der Energiewirtschaft zugewandt hat, verschreibt er sich jetzt intensiv der Company Re-Building-Practice.

Kontakt:

Dr. Volker Rieger

Managing Partner

Telefon: +49 221 91 61 19 20

E-Mail: volker.rieger@detecon.com

► Artikel „Digitale Geschäftsmodelle treiben Industry Rebuilding“, S. 26



**Antje-Kathrin Schumann,
KPMG**

Antje-Kathrin Schumann, Partner, ERP Consulting, ist mit ihrer Expertise seit 2014 für KPMG tätig. Sie verfügt über mehr als 18 Jahre Erfahrung im Programm- und Projektmanagement von CRM und ERP Business Transformationen, im Design, Redesign und der Optimierung von Marketing, Sales und Service-Prozessen sowie der Implementierung von Marketing, Sales und Service-Prozessen in unterschiedlichen Softwarepaketen. Sie verantwortet Projekte in unterschiedlichsten Branchen, u.a. im Automotive, Banking und Consumer Business.

Kontakt:

Antje-Kathrin Schumann

Partner ERP Consulting

Telefon: +49 211 475 77 34

E-Mail: ASchumann@kpmg.com

► Artikel „Customer Journey und CRM: Zwei Erfolgsfaktoren für Customer Experience“, S. 12



**Ioannis Tsavlakidis,
KPMG**

Ioannis Tsavlakidis bringt seit über 25 Jahren seine Expertise bei KPMG ein. Nach erfolgreichen Stationen als Advisory Leiter der Region Südwest und Head of IT Advisory Deutschland ist er seit dem Jahr 2015 Bereichsvorstand für Consulting in Deutschland.

Darüber hinaus verantwortet er seit 2016 die Funktion des Head of Management Consulting in der EMA-Region. Weiterhin ist er seit dem Jahr 2004 Advisory Lead Partner eines globalen Automobilherstellers. In dieser Rolle ist er verantwortlich für internationale und transnationale Projekte, z. B. in China, Japan, USA, Brasilien und Europa.

Kontakt:

Ioannis Tsavlakidis
Bereichsvorstand Consulting,
Head of Management Consulting EMA
(Europe, Middle East and Africa)
Telefon: +49 711 906 04 11 18
E-Mail: ITsavlakidis@kpmg.com

► Artikel „Customer Journey und CRM:
Zwei Erfolgsfaktoren
für Customer Experience“, S. 12



**Marc Wagner,
Detecon International**

Marc Wagner ist Mitglied des Global Management Teams der Detecon. Er verantwortet die Practice New Work, Ecosystems & Company ReBuilding und begleitet Unternehmen bei der digitalen Transformation rund um die Themen digitale Ökosysteme, Innovation und zukunftsfähige Arbeitsorganisationen. Er war zuvor in unterschiedlichen Leitungsfunktionen u.a. für die Themenkomplexe Restrukturierung, Financial Management, CHRO-Advisory und Peoplemanagement verantwortlich und startete seine berufliche Laufbahn als Gründer eines IT Start-Ups. Marc Wagner ist Herausgeber diverser Studien und Publikationen rund um New Work und Innovationskultur sowie Mitautor des Buches „New Work – auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt“.

Kontakt:

Marc Wagner
Managing Partner
Telefon: +49 221 91 61 14 14
E-Mail: marc.wagner@detecon.com

► Artikel „Digitale Geschäftsmodelle treiben
Industry Rebuilding“, S. 26

Unternehmensprofile



Über Capgemini Invent

Capgemini Invent ist die weltweite Beratungseinheit der Capgemini-Gruppe für digitale Innovation und Transformation. Sie hilft CxOs dabei, die Zukunft ihrer Unternehmen zu planen und zu gestalten. Das Team vereint Strategie, Technologie, Data Science und kreatives Design mit fundierter Branchenexpertise, um neue digitale Lösungen und die Geschäftsmodelle der Zukunft zu entwickeln. Capgemini Invent beschäftigt über 6.000 Mitarbeiter in mehr als 30 Standorten und 22 Kreativstudios weltweit.

Capgemini Invent ist integraler Bestandteil von Capgemini, einem der weltweit führenden Anbieter von Management- und IT-Beratung, Technologie-Services und Digitaler Transformation. Als Wegbereiter für Innovation un-

terstützt das Unternehmen seine Kunden bei deren komplexen Herausforderungen rund um Cloud, Digital und Plattformen. Auf dem Fundament von 50 Jahren Erfahrung und umfangreichem branchenspezifischen Know-how hilft Capgemini seinen Kunden, ihre Geschäftsziele zu erreichen. Hierfür steht ein komplettes Leistungsspektrum von der Strategieentwicklung bis zum Geschäftsbetrieb zur Verfügung. Capgemini ist überzeugt davon, dass der geschäftliche Wert von Technologie durch Menschen entsteht. Die Gruppe ist ein multikulturelles Unternehmen mit über 200.000 Mitarbeitern in mehr als 40 Ländern, das 2018 einen Umsatz von 13,2 Milliarden Euro erwirtschaftet hat. People matter, results count.

Mehr unter www.capgemini.com/de-de/invent.

Kontakt:

Capgemini Invent

Dr. Sophie König

Head of Marketing DACH

Gustav-Heinemann-Ufer 72a

50968 Köln

Telefon: +49 221 37 99 22 40

Internet: www.capgemini.com/de-de/invent

DETECON

CONSULTING

Über Detecon International GmbH

Detecon ist eine führende, weltweit agierende Technologiemanagementberatung mit Hauptsitz in Deutschland, die seit über 40 Jahren klassisches Management Consulting mit hoher Technologiekompetenz vereint. Ihr Leistungsschwerpunkt liegt im Bereich der digitalen Transformation: Detecon hilft Unternehmen aus allen Wirtschaftsbereichen, ihre Geschäftsmodelle und operativen Prozesse mit modernster Kommunikations- und Informationstechnologie an die Wettbewerbsbedingungen und Kundenanforderungen der digitalisierten, globalisierten Ökonomie anzupassen. Das Know-how der Detecon bündelt das Wissen aus erfolgreich abgeschlossenen Management- und ICT-Beratungsprojekten in über 160 Ländern. Detecon ist ein Tochterunternehmen der T-Systems International, dem herstellerübergreifenden Digitaldienstleister der Deutschen Telekom. Gemeinsam mit der T-Systems Multimedia Solutions (MMS) und den digital ausgerichteten Bereichen der T-Systems Global Systems Integration (SI) bildet Detecon als Portfolio-Einheit „Digital Solutions“ einen der größten integrierten Digitalanbieter in Deutschland.

Mit dem neuen Bündnis forciert Detecon seinen Beratungsansatz „Beyond Consulting“, der klassische Beratungsmethoden deutlich weiterentwickelt und an heutige und künftige Digitalisierungsanforderungen anpasst. Dies beinhaltet etwa, dass Top-Beratung das Spektrum von Innovation zur Implementierung abdeckt. Zukunftsweisende Digitalberatung erfordert mehr und mehr Technologie-Expertise und ein hohes Maß an Agilität, das die flexible, aber passgenaue Vernetzung von Experten gerade für komplexe, digitale Ökosysteme miteinschließt. Gleichzeitig wird es in der digitalen Beratung zunehmend wichtiger, die Kunden von der Innovation über Prototyping bis hin zur Implementierung zu begleiten.

Daher gründete Detecon bereits 2017 in Berlin die Digital Engineering Center für Cyber Security, Analytical Intelligence, Co-Innovation und Industrial IoT, um die Wertschöpfungskette der Beratung zu erweitern und die Umsetzung von Digitalstrategien und -lösungen mittels Prototypen und Proof of Concepts zu beschleunigen.

Kontakt:

Detecon International GmbH

Gerhard Auer

Pressesprecher

Sternengasse 14-16

50676 Köln

Telefon: +49 221 91 61 10 13

E-Mail: gerhard.auer@detecon.com

Internet: www.detecon.com/de

Unternehmensprofile



Über KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

KPMG ist ein Firmennetzwerk mit rund 207.000 Mitarbeitern in 152 Ländern und Territorien. Auch in Deutschland gehört KPMG zu den führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen und ist mit rund 11.300 Mitarbeitern an 25 Standorten präsent. Unsere Leistungen sind in die Geschäftsbereiche Audit, Tax, Consulting und Deal Advisory gegliedert.

Im Mittelpunkt von Audit steht die Prüfung von Konzern- und Jahres-

abschlüssen. Tax steht für die steuerberatende Tätigkeit von KPMG. Die Bereiche Consulting und Deal Advisory bündeln unser hohes fachliches Know-how zu betriebswirtschaftlichen, regulatorischen und transaktionsorientierten Themen.

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

Kontakt:
KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Klingelhöferstraße 18
10785 Berlin
Telefon: +49 (0) 30 2068-0
E-Mail: information@kpmg.de
Internet: www.kpmg.de

valtech.

Über Valtech

Valtech vereint die Expertise aus Digitalagentur und IT-Beratung unter einem Dach. Mit einer starken Kombination aus IT-Kompetenz und Customer Experience Design unterstützt Valtech Unternehmen auf allen Ebenen des digitalen Wandels. „Transform by doing“: In enger partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit den Kunden sowie durch den Einsatz agiler Methoden entwickelt Valtech innovative digitale Lösungen und realisiert neue Geschäftsmodelle so wie 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 die DNA des Unternehmens. Valtech ist keine Digitalagentur. Valtech ist keine IT-Beratung. Valtech ist ein führender Anbieter von Customer Experience Services. Das Leistungsspektrum von Valtech umfasst:

- Transformation Consulting
- CX Strategy
- Data Science
- Connected Services
- Experience & Commerce Platforms
- Content & Campaigns
- Emerging Technologies

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

Toulouser Allee 23a

40211 Düsseldorf

Telefon: +49 211 179 23 70

E-Mail: uwe.tueben@valtech.com

Internet: www.valtech.com

Impressum

L Ü N E N D O N K „

Die Lünenonk & Hossenfelder GmbH, Mindelheim, analysiert europaweit Unternehmen aus der Informationstechnik, Beratungs-, Prüfungs- und Dienstleistungsbranche. Mit dem Konzept Kompetenz³ bieten die Informations- und Transformationsberater unabhängige Marktforschung, Marktanalyse und Marktberatung aus einer Hand. Der Geschäftsbereich Marktanalysen betreut die seit 1983 als Marktbarometer geltenden „Lünenonk®-Listen und -Studien“ sowie das umfassende Research-Programm. Die Lünenonk®-Studien gehören als Teil des Leistungsportfolios der Lünenonk & 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 Lünenonk 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:

Lünenonk & Hossenfelder GmbH

Mario Zillmann

Partner

Maximilianstraße 40

87719 Mindelheim

Telefon: +49 8261 7 31 40-0

Telefax: +49 8261 7 31 40-66

E-Mail: zillmann@luenendonk.de

Internet: www.luenendonk.de

Lünenonk Magazin

Lünenonk Magazin

Schwerpunkt Digital Consulting

Herausgeber

Lünenonk & Hossenfelder GmbH

Maximilianstraße 40

87719 Mindelheim

Telefon: +49 8261 7 31 40-0

Telefax: +49 8261 7 31 40-66

E-Mail: info@luenendonk.de

Internet: www.luenendonk.de

Redaktionsleitung

Mario Zillmann

Textredaktion

Mario Zillmann, Udo Künz, Sophie Scharf

Fotos/Illustrationen

Panthermedia: Titel, S. 2, 5, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 36, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 62, 63, 64

Konzeption und Gestaltung

K16 GmbH, Hamburg

www.k16.de

Druck

MESAPRINT, Buchloe

Printed in Germany.

Copyright

© Lünenonk & Hossenfelder GmbH 2019

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung dieser Unterlage sowie Verwertung ihres Inhalts unzulässig, soweit nicht ausdrücklich zugestanden! Technische Änderungen vorbehalten.

www.luenendonk.de

