LÜNENDONK

Lünendonk®-Studie 2026

Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Von Silos zur integrierten Customer-Journey-Steuerung

Eine Studie von Lünendonk & Hossenfelder in Zusammenarbeit mit

CONCLUSION

REPLY

PLAN.NET HOUSE OF COMMUNICATION

Valtech

LÜNENDONK

Inhaltsverzeichnis

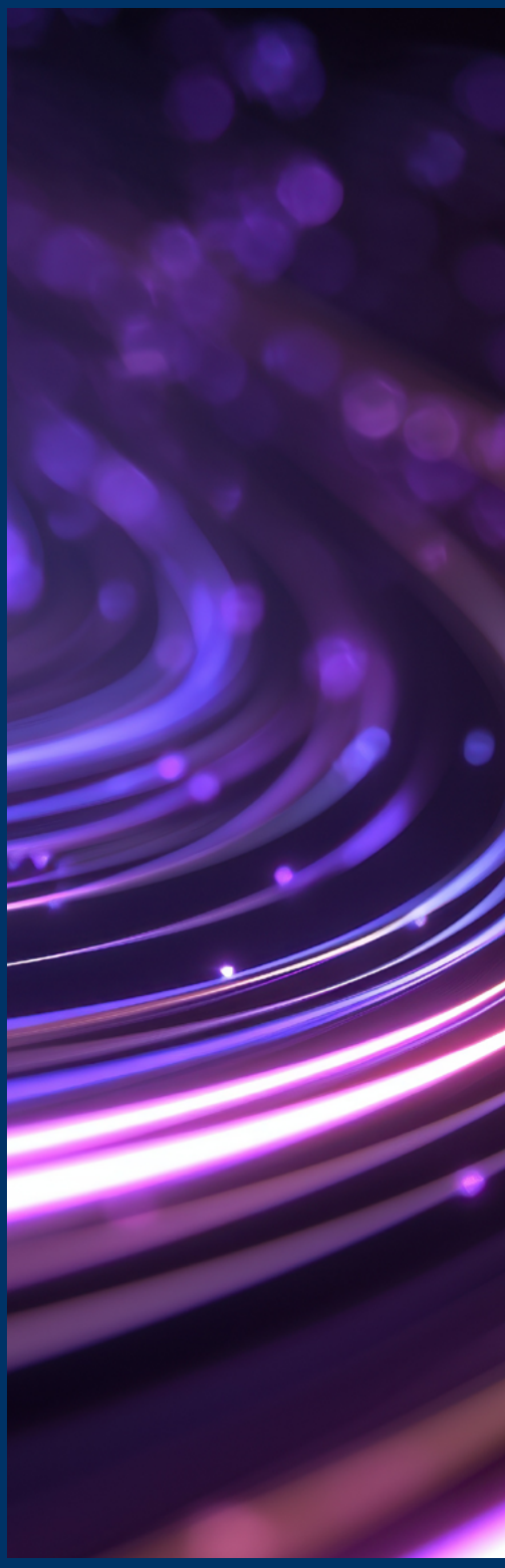
Vorwort 4
Management Summary 6
Methodik und Befragungssample 7
Teilnehmerliste der DXS-Dienstleister 11

Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland 12
Umsatzverteilung der DXS-Dienstleister 22
KI-Transformation im Markt für Digital Experience Services 25
Umsatzentwicklung und -prognosen der DXS-Dienstleister 32

Lünendonk-Liste 2026: Führende DXS-Anbieter in Deutschland 36
Die wichtigsten Wettbewerber im DXS-Markt 40
Lünendonk-Portfolio 2026: Einordnung führender DXS-Anbieter in Deutschland 41
Lünendonk-Subranking der Dienstleister mit Digital-Experience-Schwerpunkt 49

Entwicklungen & Trends am DXS-Markt 51
DX-Investitionsschwerpunkte 54
Customer Journey als End-to-End-Aufgabe: Orchestrierung statt Silos . . 56
KI verändert die Customer Journey – die autonome Steuerung steht aber noch am Anfang 59
GEO und KI-gestützte Suche: Sichtbarkeit wird zur Daten- und Contentfrage 62

Fazit und Ausblick 66
Nachwort 69



Die Nutzung dieser Marktforschungsstudie durch KI-Systeme gemäß Art. 3 Nr. 1 Verordnung (EU) 2024/1689 erfordert die ausdrückliche Zustimmung der Lünendonk & Hossenfelder GmbH. Das Eingeben, Hochladen oder Verwenden der Inhalte für KI-Training oder automatisierte IT-Anwendungen ist strikt untersagt.

LÜNENDONK

Inhaltsverzeichnis

Die Studienpartner im Interview mit Lünendonk

Sirko Schneppe von Conclusion 71

Christian Schmitz von der Plan.Net Group 74

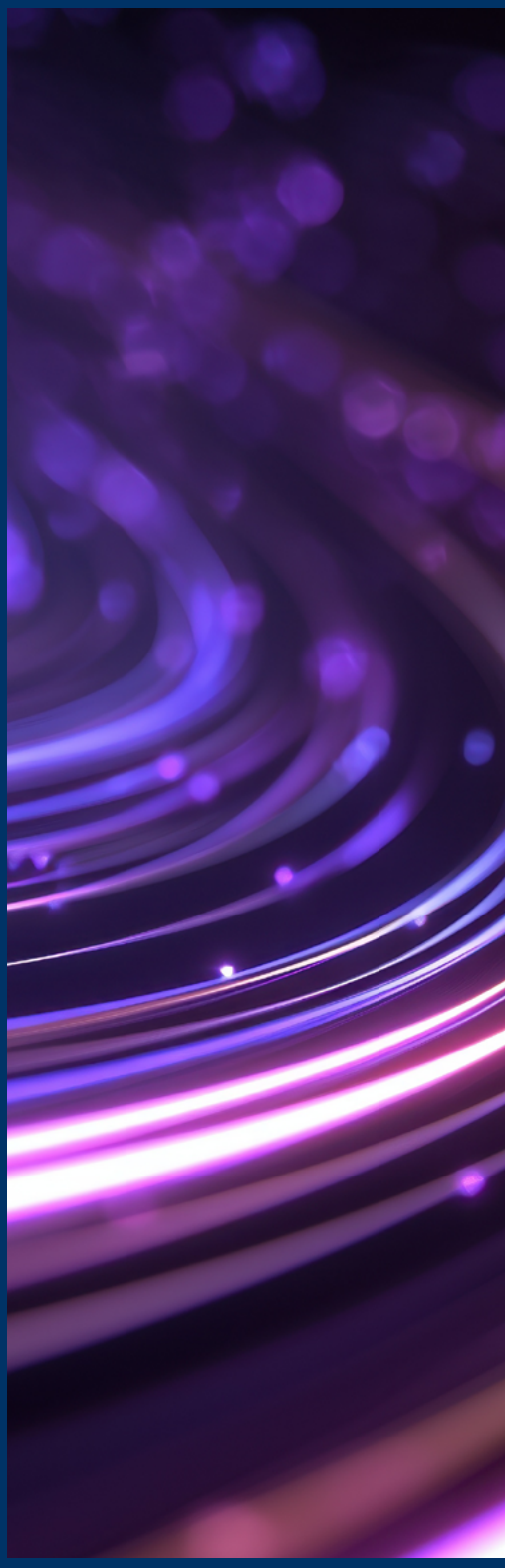
Dr. Thomas Hartmann und Thorben Fasching von Reply 77

David Toma von Valtech. 80

Unternehmensprofile 84

Lizenz- und Studieninformation 88

Über Lünendonk & Hossenfelder. 89



Die Nutzung dieser Marktforschungsstudie durch KI-Systeme gemäß Art. 3 Nr. 1 Verordnung (EU) 2024/1689 erfordert die ausdrückliche Zustimmung der Lünendonk & Hossenfelder GmbH. Das Eingeben, Hochladen oder Verwenden der Inhalte für KI-Training oder automatisierte IT-Anwendungen ist strikt untersagt.



Vorwort

Mario Zillmann
Senior Partner

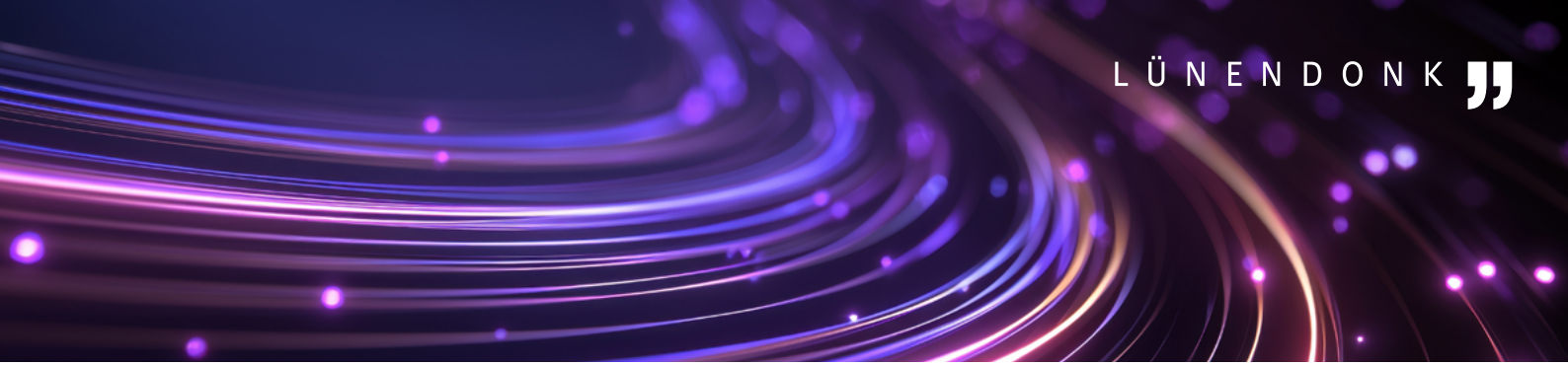
Liebe Leserinnen, liebe Leser,

79 Prozent der von Lünendonk befragten Anwenderunternehmen wollen ihre Ausgaben für Digital Experience in den kommenden zwei Jahren erhöhen. Gleichzeitig verändert Künstliche Intelligenz grundlegend, wie digitale Kundenerlebnisse geplant, produziert und gesteuert werden. Für Marketingverantwortliche bedeutet das nicht automatisch mehr Budget für zusätzliche Kampagnen oder neue digitale Kanäle. Sie müssen schneller personalisierte Inhalte und relevante Interaktionen bereitstellen, Customer Journeys über mehrere Kontaktpunkte hinweg koordinieren und den Beitrag von Marketing zu den Geschäftsergebnissen nachweisen.

Die dafür erforderlichen Leistungen verändern sich ebenfalls. KI automatisiert zunehmend standardisierbare Aufgaben in der Content-Erstellung, der Kampagnensteuerung und der Datenanalyse. Zugleich steigt der Bedarf an strategischer Steuerung, belastbaren Kundendaten, technologischer Integration und klaren Regeln für den Einsatz von KI. Marketing wird damit nicht weniger wichtig, aber technologischer, datenbasierter und stärker mit IT, Vertrieb und Kundenservice verzahnt.

Diese Entwicklung trifft auf ein wirtschaftlich anspruchsvolles Umfeld. Unternehmen müssen Investitionen in Digital Experience mit Effizienzanforderungen, regulatorischen Vorgaben und steigenden Erwartungen ihrer Kundinnen und Kunden in Einklang bringen. Viele digitale Anwendungen, die in den vergangenen Jahren mit hoher Geschwindigkeit aufgebaut wurden, müssen nun weiterentwickelt, integriert und professionell betrieben werden. Zugleich verändert sich die digitale Suche. Inhalte und Services müssen nicht mehr nur in klassischen Suchmaschinen sichtbar sein, sondern auch für KI-gestützte Antwort- und Empfehlungssysteme verständlich, strukturiert und vertrauenswürdig vorliegen.

Damit verschieben sich auch die Anforderungen an die Dienstleister. Standardisierbare und wiederholbare Leistungen lassen sich zunehmend automatisieren. Der Wertbeitrag von Digitalagenturen und anderen DXS-Dienstleistern wird deshalb künftig stärker daran gemessen, ob sie Strategie, Kreation, Daten, Technologie und Betrieb zu einem integrierten Leistungsmodell verbinden können. Aus dem Ausführungsdienstleister wird zunehmend ein Integrator und Orchestrator KI-gestützter Customer Journeys. 73 Prozent der befragten Unternehmen beschaffen Digital-Experience-Services bereits häufig oder immer über den IT-Einkauf. Das zeigt, dass Digital-Experience-Projekte stärker zu technologie- und integrationsgetriebenen Vorhaben werden.



Die vorliegende Lünendonk-Studie 2026 „Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland – Von Silos zur integrierten Customer-Journey-Steuerung" beleuchtet diese Entwicklung aus der Perspektive von 23 DXS-Dienstleistern und 140 Anwenderunternehmen. Sie zeigt, welche Technologien und Investitionen den Markt prägen, wie sich die Zusammenarbeit zwischen Kunden und Dienstleistern verändert und welche Chancen und Herausforderungen sich daraus für die Anbieter ergeben.

Die Studie steht dank der Unterstützung der Anbieter von Digital Experience Services Conclusion, Plan.Net Group, Reply und Valtech kostenlos zur Verfügung. Wir bedanken uns herzlich für die inhaltliche Mitwirkung und Unterstützung.

Mein Dank gilt auch allen Unternehmen, die sich an der Befragung beteiligt und damit zu einem differenzierten Bild des Marktes beigetragen haben.

Herzliche Grüße

Mario Zillmann
Senior Partner

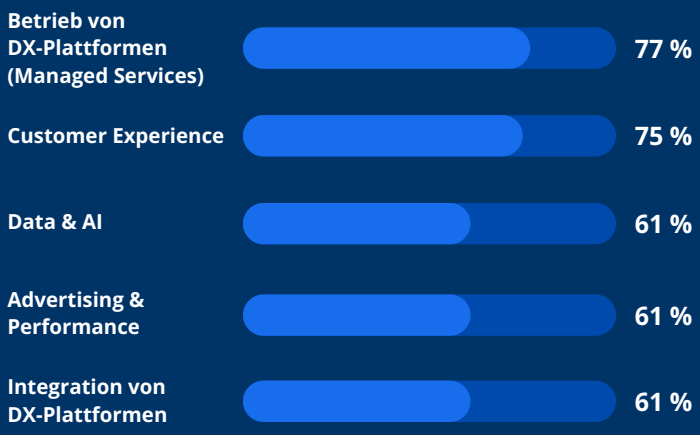
Management Summary

79 %

der Unternehmen wollen ihre Ausgaben für Digital Experience in den kommenden zwei Jahren erhöhen.



Investitionsthemen



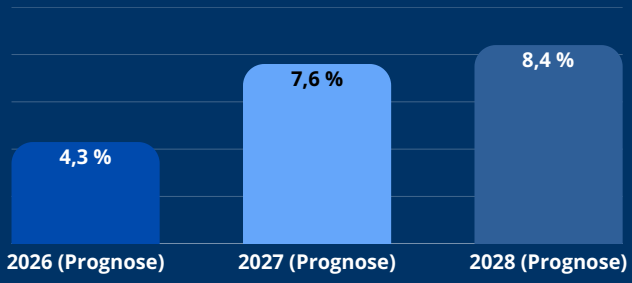
Angaben in % der Befragten, die das jeweilige Thema mit „eher starke Investitionen" und „sehr starke Investitionen" bewertet haben; Skala von 1 = „keine Investitionen" bis 4 = „sehr starke Investitionen".

DX-Dienstleister: Durchschnittliche Umsatzentwicklung 2025 im DXS-Bereich:

2,0 %



Prognosen der DX-Dienstleister zur Umsatzentwicklung



20 %

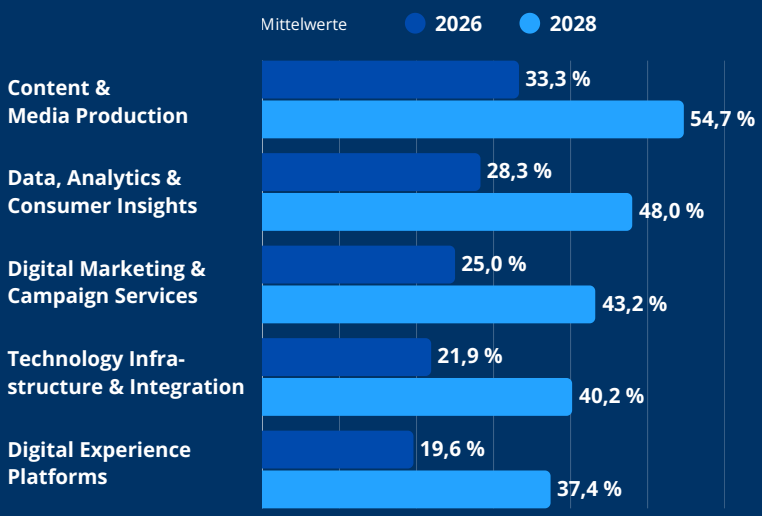
der Unternehmen spüren Auswirkungen durch die Veränderung des Suchverhaltens durch KI-Systeme auf ihre Marketing- & Vertriebsstrategie.



Nur 7 %

haben bisher aktiv eine GEO-Strategie umgesetzt.

Anteil von KI-Delivery bei der Leistungserbringung



Methodik und Befragungssample

Lünendonk untersucht seit 1983 ausgewählte B2B-Servicemärkte mit Fokus auf Deutschland und den deutschsprachigen Raum. Ausgangspunkt unserer Marktbeobachtungen war der IT-Dienstleistungsmarkt. Im Laufe der Jahre kamen weitere Marktsegmente hinzu, darunter Managementberatung, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung, Zeitarbeit sowie Facility Services. Die zentralen Marktentwicklungen und die führenden Anbieter der jeweiligen Segmente werden in den Lünendonk-Studien und -Listen dargestellt.

Das Marktsegment der Digital Experience Services (DXS) beobachtet Lünendonk seit 2017. Im Jahr 2020 wurde die Studienreihe um eine Lünendonk-Liste sowie um ein Lünendonk-Portfolio ergänzt. Die Liste bildet die führenden DXS-Dienstleister in Deutschland ab, während das Lünendonk-Portfolio die Marktstärke sowie die Breite und Tiefe der unterschiedlichen Leistungsangebote analysiert und visualisiert.

Über die Dienstleisterbefragung

Für die diesjährige Studienausgabe wurden 54 Digitalagenturen, IT-Dienstleister und Managementberatungen in einem Vorauswahlprozess identifiziert, angeschrieben und zur Teilnahme eingeladen. Diese Vorauswahl bedeutet nicht, dass diese Dienstleister auch die Kriterien für die Aufnahme in diese Lünendonk-Studie erfüllen, sondern lediglich, dass Lünendonk sie im Markt wahrnimmt. 23 Dienstleister haben sich mit ihren Angaben an der Studie beteiligt, in dem sie den Fragebogen beantwortet haben – darunter mit wenigen Ausnahmen alle relevanten Dienstleister, die auch die Kriterien zur Aufnahme erfüllen.

Da in dieser Studie neben dem Ranking nach Umsatz auch eine qualitative Einordnung der Dienstleister nach ihrer DX-Kompetenz und -Marktstärke vorgenommen wird, kann Lünendonk nur Dienstleister berücksichtigen, die einen Fragebogen mit Eigenangaben zu ihrem Portfolio und anderen relevanten Kennzahlen eingereicht haben.

Die Voraussetzung für die Aufnahme in die Lünendonk-Studie ist eine Reihe an transparenten Kriterien (siehe Abbildung 1). Der Auswahl- und Befragungsprozess erfolgte in drei Schritten.

1. Zunächst identifizierte Lünendonk diejenigen Anbieter, die grundsätzlich ein Portfolio im Bereich Digital Experience Services (DXS) anbieten. Berücksichtigt wurden dabei die drei Leistungsbereiche Consulting Services, Agency Services und Technology Services.

2. Im Anschluss kontaktierte Lünendonk die identifizierten Unternehmen schriftlich und lud sie zur Teilnahme an der Befragung ein. Der Fragebogen wurde im Zeitraum von Mai bis Juli 2026 beantwortet. Die Zahl der teilnehmenden Dienstleister ist – bereinigt um Übernahmen sowie um Unternehmen, die aufgrund von Veränderungen ihres Leistungsportfolios keinen Schwerpunkt mehr auf Digital Experience Services legen – seit mehreren Jahren relativ konstant.
3. In der dritten Phase prüfte Lünendonk die erhobenen Angaben umfassend auf Plausibilität und Validität. Bei Bedarf wurden ergänzende Hintergrundgespräche mit den Studienteilnehmern geführt. In die Studie wurden ausschließlich Dienstleister aufgenommen, die den Fragebogen eingereicht und die festgelegten Aufnahmekriterien erfüllt haben.

In der Untersuchung wurden sowohl Dienstleister mit Hauptsitz in Deutschland als auch die deutschen Tochtergesellschaften internationaler Anbieter betrachtet.

Um als Dienstleister im Segment Digital Experience Services kategorisiert zu werden und die Möglichkeit zu haben, in die Lünendonk®-Liste aufgenommen zu werden, müssen die Dienstleister folgende Kriterien erfüllen:

1. Die Unternehmen müssen mindestens 60 Prozent ihres Umsatzes mit Management- und IT-Beratung, Digitalagenturleistungen, Softwareentwicklung und -einführung oder Systemintegration erzielen.
2. Bezogen auf den Umsatz mit Digital Experience Services müssen in jedem der drei Segmente (Digital Consulting Services, Digital Agency Services und Digital Technology Services) signifikante Umsätze erzielt werden.
3. Dienstleister, deren DXS-Umsatzanteil vom Inlandsumsatz zwischen 30 und 50 Prozent liegt, müssen mindestens 100 Millionen Euro mit Digital Experience Services in Deutschland erwirtschaften. Dienstleister mit einem Anteil unter 30 Prozent müssen mindestens 200 Millionen Euro mit DX-Services in Deutschland generieren.

Die Prüfung, ob diese Kriterien erfüllt werden, erfolgt auf Basis der ausgefüllten Fragebögen, entsprechender Plausibilitätsprüfungen durch Lünendonk sowie in ausgewählten Fällen durch ausführliche Hintergrundgespräche einschließlich der Einreichung von Skill-Verteilungen und Referenzen. Unternehmen, die zwar an der Befragung teilgenommen haben, die Kriterien jedoch nicht erfüllen konnten, wurden entsprechend nicht in die Studie aufgenommen. Einzelne Antworten dieser Unternehmen werden dennoch für die Studie berücksichtigt, sodass bei einigen Fragen die Fallzahl (n) höher ist als die Zahl der in die Studie aufgenommenen Unternehmen.

Die führenden Anbieter – gemessen am Inlandsumsatz – werden in der Lünendonk®-Liste aufgeführt. Auf eine Rangordnung nach dem DXS-Segmentumsatz wird verzichtet, da vor allem bei hybriden Dienstleistern die exakten Segmentumsätze für Digital Experience Services nicht aus öffentlichen Quellen validiert und teilweise aufgrund von Abgrenzungsschwierigkeiten auch bei den Dienstleistern nicht trennscharf erhoben werden können. Eine valide Vergleichbarkeit wäre somit nicht gegeben.

Aufnahmekriterien für die Lünendonk-Liste „Führende Anbieter für Digital Experience Services“

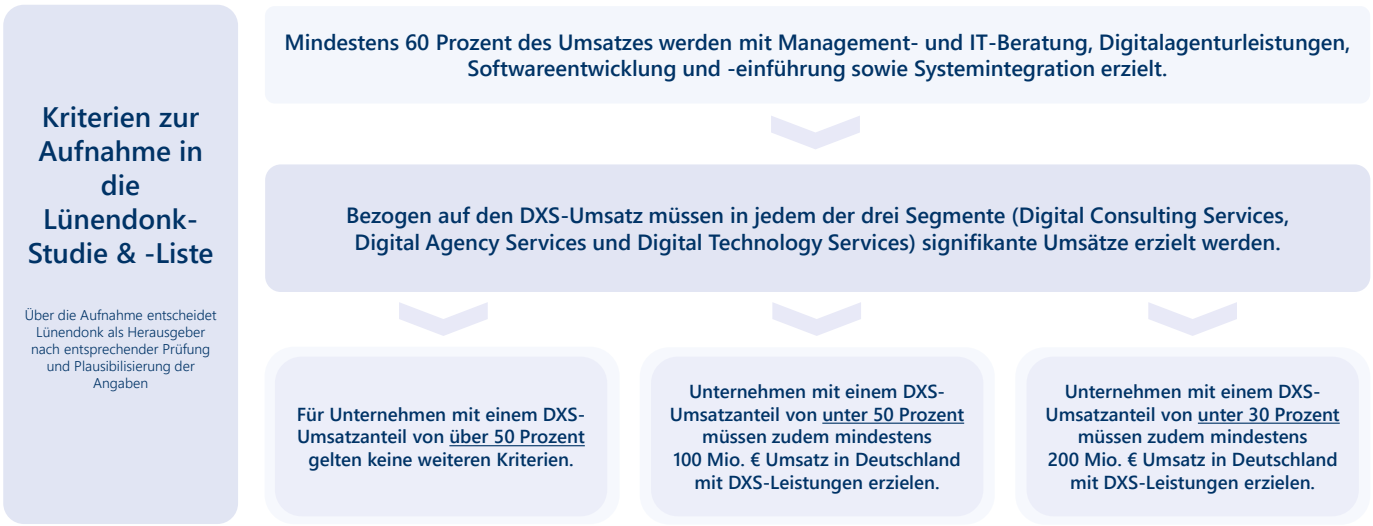


Abb. 1: Kriterien zur Aufnahme in die Lünendonk-Studie & -Liste

Da die Lünendonk®-Liste Anspruch auf Vollständigkeit und Korrektheit hat, werden Unternehmen, die keinen Fragebogen ausgefüllt haben, aber dennoch aus Sicht von Lünendonk die Kriterien erfüllen und die nötige Größe aufweisen, geschätzt und entsprechend in der Liste als Schätzung gekennzeichnet. Voraussetzung ist jedoch, dass es in öffentlich zugänglichen Quellen Hinweise zur aktuellen Geschäftsentwicklung gibt.

Dienstleister wie Publicis Sapient und Dept sieht Lünendonk zwar grundsätzlich als relevanten Anbieter von Digital Experience Services, allerdings nehmen beide Unternehmen nicht an dieser Markterhebung teil. Da gleichzeitig auch keine validen und aktuellen Informationen zur Geschäftsentwicklung in Deutschland über öffentliche Quellen verfügbar sind, sieht Lünendonk in beiden Fällen aufgrund einer mangelhaften Quellenlage von einer Schätzung ab.

Über die Anwenderbefragung

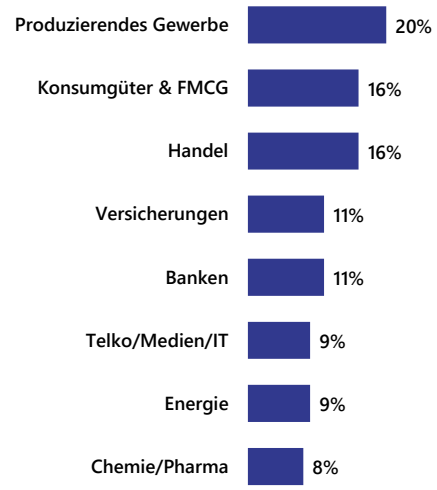
Um die Dienstleisterperspektive um die Sicht der Kundenunternehmen zu ergänzen, wurden im Juli und August 2026 insgesamt 140 Anwenderunternehmen telefonisch befragt. Die Unternehmen stammen aus Industrie und Automotive, Handel, Konsumgüterwirtschaft, Finanzsektor, Chemie und Pharma, Telekommunikation sowie Energie.

Knapp die Hälfte der Unternehmen verfolgt ein B2C-Geschäftsmodell, etwa ein Drittel ist im B2B-Sektor tätig. Die übrigen Unternehmen bedienen sowohl B2C- als auch B2B-Märkte. 70 Prozent der Befragten stammen aus Deutschland, 19 Prozent aus der Schweiz und 11 Prozent aus Österreich. Die Hälfte der Unternehmen erzielt einen Umsatz von bis zu 1 Milliarde Euro, die andere Hälfte einen höheren Umsatz. Befragt wurden IT-, Marketing-, Sales- und Serviceverantwortliche sowie vereinzelt Ansprechpartner aus Strategie, Commerce und Experience. Relevante Unterschiede zwischen B2C- und B2B-Unternehmen werden bei der Interpretation der Ergebnisse gesondert ausgewiesen.

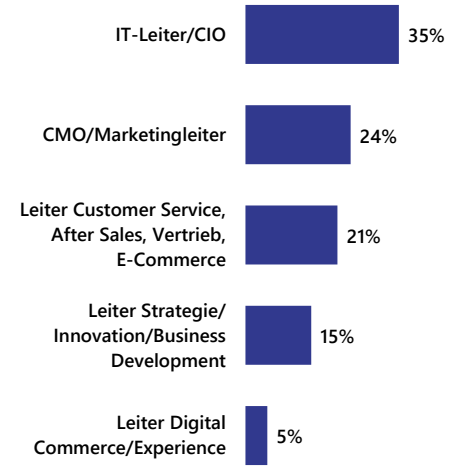
Die Zusammensetzung der Stichprobe orientiert sich hinsichtlich zentraler Unternehmensmerkmale an der vorherigen Studienausgabe. Da sich die Teilnehmerkreise nur teilweise überschneiden, lassen sich Veränderungen zwischen den Studienjahren jedoch nicht eindeutig auf Marktentwicklungen zurückführen. Die Studie ist nicht repräsentativ, ermöglicht aufgrund der vergleichbaren Stichprobenzusammensetzung und der wiederholten Erhebung zentraler Merkmale jedoch die Einordnung übergeordneter Trends im DXS-Markt.

Sample der befragten Anwenderunternehmen

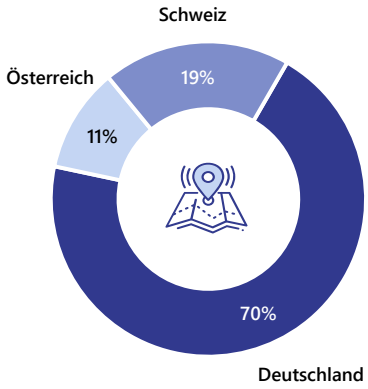
Branchenverteilung



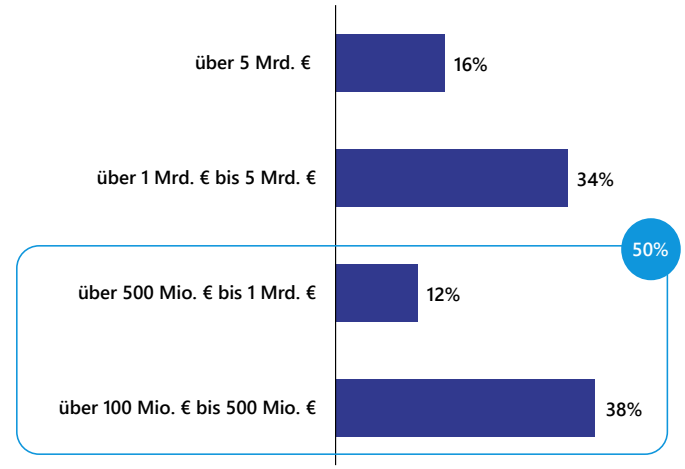
Funktion



Geografische Verteilung



Umsatzverteilung



Geschäftsmodell

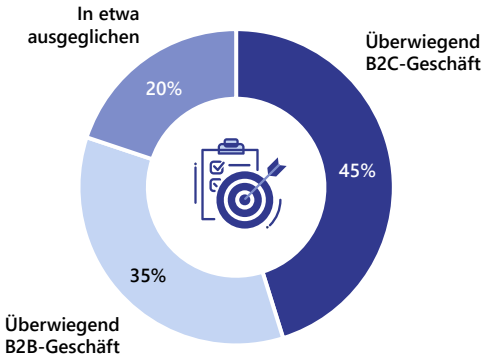


Abb. 2: Branche; Funktion; Standort; Umsatz; Geschäftsmodell; alle Unternehmen; n = 140

Teilnehmerliste der DXS-Dienstleister

Neben den in Abbildung 3 aufgeführten 23 Unternehmen agieren weitere Dienstleister am deutschen DXS-Markt, welche jedoch wie bereits im Methodik-Kapitel erwähnt, entweder keinen Fragebogen für die Teilnahme eingereicht haben, eine valide Beurteilung ohne weitere Informationen nicht möglich wäre oder die Teilnahmekriterien knapp nicht erreicht haben. Hierunter zählen vor allem Cognizant, Dept, EPAM, Intive, Nexum, Publicis Sapient und TWT.

23 teilnehmende Unternehmen, welche die Teilnahmekriterien erfüllt haben

Unternehmen	Hauptsitz	Umsatz 2025 in Mio. € in Deutschland	Dienstleisterkategorie
]init[AG für digitale Kommunikation 1)	Berlin	214,8	Spezialist
Accenture Holding B.V. & Co. KG, Kronberg *) 1) 2)	Kronberg	3.600,0	Generalist
adesso SE	Dortmund	1.225,7	Generalist
Capgemini Deutschland GmbH *) 2)	Berlin	2.240,0	Generalist
Conclusion DACH GmbH	München	101,3	Spezialist
Deloitte GmbH 3)	München	1.583,0	Generalist
Deutsche Telekom MMS GmbH	Dresden	257,0	Spezialist
Diconium Group GmbH	Stuttgart	176,0	Spezialist
Digitas GmbH	Hamburg	54,5	Spezialist
Exxeta AG	Karlsruhe	133,0	Spezialist
IBM Deutschland GmbH *) 2)	Ehningen	2.220,0	Generalist
Infosys Limited *)	Frankfurt am Main	1.300,0	Generalist
MAI Marketing Automation Intelligence GmbH	Hamburg	29,2	Spezialist
Merkle Germany GmbH 4)	Frankfurt am Main	36,9	Spezialist
msg systems ag	Ismaning	973,7	Generalist
Plan.Net Germany GmbH & Co. KG 4)	München	258,8	Spezialist
port-neo Group GmbH	Stuttgart	10,7	Spezialist
PwC GmbH 3)	Frankfurt am Main	1.575,0	Generalist
Reply Deutschland SE *)	Gütersloh	475,0	Generalist
Syzygy AG	Bad Homburg	46,1	Spezialist
team neusta SE 1) 5)	Bremen	76,2	Spezialist
valantic GmbH 1) 6)	München	360,1	Generalist
Valtech GmbH	Düsseldorf	84,6	Spezialist

*) Umsatzangaben sowie -anteile sind teilweise geschätzt.
1) Zahlen für 2025 beinhalten Übernahmen.
2) Umsätze enthalten auch die Umsätze mit Managementberatung.
3) Angaben beziehen sich auf das Advisory-Geschäft.
4) Umsatz stellt Honorarumsatz dar.
5) Zahlen für 2025 beinhalten Veräußerungen.
6) Abweichung zur Lünendonk-Studie 2026 „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland" aufgrund Meldung vorläufiger Zahlen.

Abb. 3: Alphabetische Teilnehmerliste

Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Von Silos, über die integrierte Experience zur KI-orchestrierten Customer Journey

Seit 2017 analysiert Lünendonk den Markt für Digital Experience Services (DXS). Seither haben externe Einflüsse wie die Corona-Pandemie und technologische Entwicklungen wie Cloud Computing und Künstliche Intelligenz die Möglichkeiten deutlich erweitert, Kundinnen und Kunden entlang ihrer gesamten Customer Journey anzusprechen und zu begleiten: Von der Digitalisierung einzelner Marketing- und Vertriebskanäle über den Ausbau von Digital Commerce bis hin zur integrierten und zunehmend KI-gestützten Customer Experience.

Digital Experience entsteht schon lange nicht mehr allein durch einzelne Kampagnen, einzelne Kanäle, Websites oder einzelne digitale Frontends. Entscheidend ist das Zusammenspiel von fachlichen Anwendungen, Daten, Kanälen, Plattformen und IT-Betrieb. Stabilität, Verfügbarkeit, Sicherheit und der Schutz digitaler Identitäten prägen dabei ebenso die Kundenerfahrung wie Design und Funktionalität.

Mit der Verbreitung generativer und agentenbasierter KI verändert sich nun auch die digitale Interaktion. KI unterstützt die Erstellung von Content, erstellt Media-Assets, analysiert Kundendaten, segmentiert Kundengruppen und ermöglicht dadurch eine deutlich stärkere Personalisierung von Angeboten und die automatisierte Steuerung Kampagnen und Kundenerlebnissen. Zugleich erleben wir gerade den Beginn von Veränderungen im Suchverhalten von Kundinnen und Kunden durch generative Modelle, also wie Informationen gesucht, Angebote bewertet und insgesamt Kaufentscheidungen getroffen werden. Die Informationssuche und zunehmend der Kaufprozess verlagert sich mittel- bis langfristig von klassischen Suchmaschinen und digitalen Kanälen hin zu generativen Antwort- und Assistenzsystemen und Marketing- und Vertriebsverantwortliche müssen auf diese Entwicklungen schnell Antworten finden. Im letzten Kapitel dieser Studie wird jedoch deutlich, dass sich nur etwa jedes fünfte Unternehmen mit dieser fundamentalen Veränderung bereits beschäftigt.

Die KI-Transformation speziell im Marketing bedeutet jedoch nicht, dass klassische Online-Marketinginstrumente ihre Bedeutung verlieren. Sie verändert vielmehr die Anforderungen an ihre Ausgestaltung. Unternehmen müssen Inhalte und Services so aufbauen, dass sie für Menschen und KI-gestützte Systeme verständlich, auffindbar und verlässlich sind. Dafür benötigen sie strukturierte Inhalte, belastbare Daten und klare Regeln für die Nutzung durch KI-Systeme.

Digital Experience verbindet lange getrennte Kundenbereiche und erfordert integrierte Beratungs-, Agentur- und IT-Kompetenzen

Lünendonk fasst für die Analyse der externen Dienstleister (DX-Dienstleister) unter dem Begriff Digital Experience Services die Schnittmenge aus Managementberatung, IT-Beratung und Systemintegration sowie Digitalagenturleistungen zusammen, soweit diese auf die Umsetzung kundenzentrierter Digitalisierungs- und KI-Strategien ausgerichtet sind. Betrachtet werden Dienstleister mit umfangreichen Kompetenzen und Ressourcen in den Bereichen Digital Consulting Services, Digital Agency Services und Digital Technology Services. Dazu gehören klassische Digitalagenturen sowie Beratungs- und IT-Dienstleister.

Digital Experience Services – ein interdisziplinärer Ansatz aus Consulting-, Agency- und Technology-Services

Digital Consulting Services

- **Business Consulting:** Strategieentwicklung, Business Modell Innovation, Organisationsentwicklung, Change Management im Rahmen von DX-Initiativen
- **Kreativ- und CX Consulting**: CX Design & Management, Service & Product Innovation, Design Thinking, Ideation & Requirements Engineering
- **Marketing Consulting:** Marketing ROI Development and Planning, Research & Market Analysis, Entwicklung von Data-Driven-Marketing-Strategien
- **Data & AI Consulting:** Business- und IT-Architekturentwicklung, Data & AI Strategy, Datenmanagement, Data Privacy & Regulatory Compliance

Digital Technology Services

- **Business Model Execution:** Unterstützung bei Einführung digitaler Geschäftsmodelle und Umsetzung kundenzentrischer Strategien
- **Technische Umsetzung**, **Implementierung** und **Hosting/Managed Services** vor allem bei:
  - Digital Commerce Plattformen/Digital Experience Plattformen
  - Marketing Technologies: Marketing Automation Platforms, Customer Data Platforms, CRM, Content Technologies
  - Data Technologies
  - Customer-Journey-Integration und Service-Orchestrierung

Digital Agency Services

- **Usability Services:** UX/UI, Usability & Design Testing, Conversational UI/Chatbot UX
- **Visual Services:** (3D) Motion Graphics, Animation, CGI, Visual Effects, Virtual Sales Assistents
- **Communication & Content Services:** Content Creation, Campaign Management & Orchestration, Marketing Automation
- **Advertising & Performance Services:** Programmatic & Marketplace Advertising, Performance & Analytics, Affiliate Marketing, Conversion Rate Optimization
- **Media Services:** Media Strategy, Media Planning & Buying, Influencer Media

Abb. 4: Übersicht zum Digital-Experience-Services-Ansatz

Um Unternehmen bei kundenzentrierten Strategien und deren Umsetzung zu unterstützen, müssen DXS-Dienstleister ein breites Leistungsspektrum abdecken:

- **Discover & Define:** Strategieberatung, Customer Journey Mapping, Identifikation und Priorisierung relevanter KI- und Digital-Use-Cases sowie Definition des Business Value
- **Customer Data & Analytics:** Aufbau von Customer Data Platforms, Datenintegration, Identity Resolution, Advanced Analytics und KI-basierte Insights
- **Customer Engagement:** Konzeption und Umsetzung personalisierter Kampagnen, Marketing Automation, Omnichannel-Kommunikation, Experience Design und KI-gestützte Content-Erstellung
- **Platform & Architecture:** Auswahl, Implementierung und Integration von Digital-Experience-Plattformen, API-Management sowie Aufbau skalierbarer und sicherer Systemarchitekturen

- **Build & Integrate:** Entwicklung individueller Applikationen, Integration von ERP-, CRM- und SCM-Systemen, Implementierung von Microservices sowie Entwicklung und Integration von KI-Anwendungen und agentenbasierten Workflows
- **Run, Govern & Orchestrate:** Betrieb und Weiterentwicklung von Plattformen, Governance für Daten, Prozesse und KI, Cyber Security, Orchestrierung der End-to-End-Customer Journey und kontinuierliche Optimierung

Die Breite dieses Leistungsspektrums ist eine Folge der steigenden Interdisziplinarität von Digital-Experience-Projekten. Kunden benötigen zunehmend Leistungen, die Strategie, Kreation, Daten, Technologie und Betrieb miteinander verbinden. Das verändert nicht nur die Portfolios der Dienstleister. Es verändert auch die Organisation und Steuerung der kundenzentrischen Prozesse in Marketing, Vertrieb und Kundenservice in den Anwenderunternehmen.

Digital Experience Value Chain

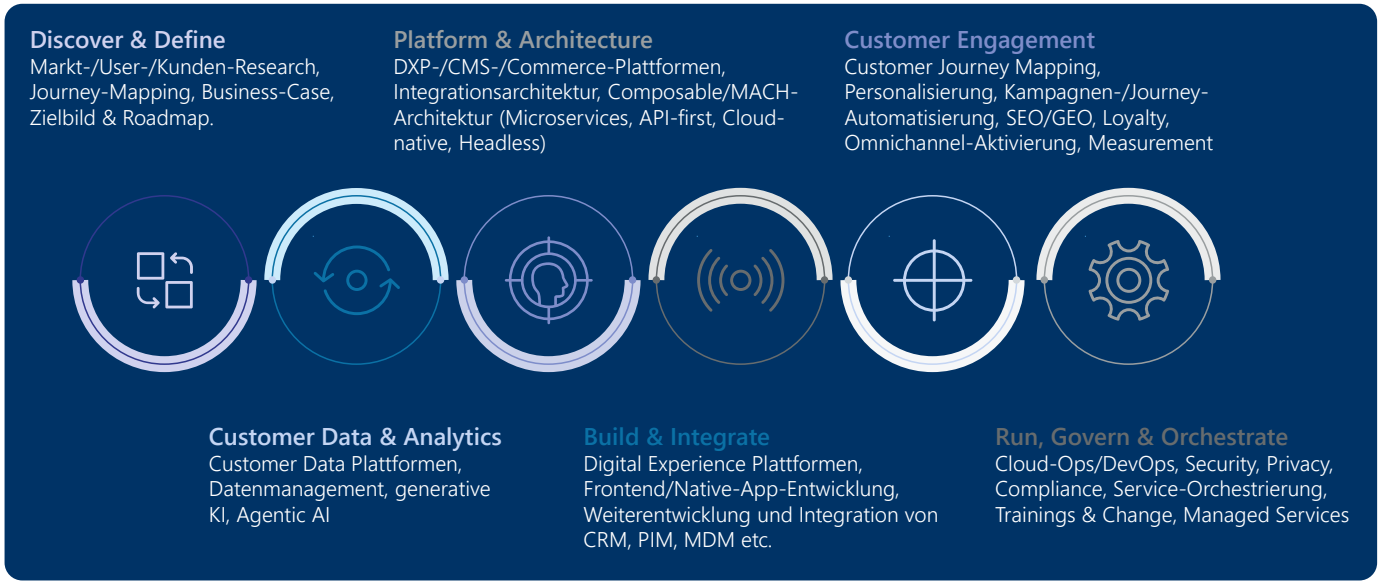


Abb. 5: Übersicht zur Digital Experience Value Chain

KI verändert die Regeln der digitalen Interaktion

Kundinnen und Kunden erwarten schnelle, konsistente und intuitive Antworten in ihrem Informations- und Kaufentscheidungsprozess. Dabei spielt es zunehmend weniger eine Rolle, ob die Interaktion über eine Website, eine mobile Anwendung, soziale Medien, einen Online-Shop, einen Servicekanal oder einen KI-Assistenten erfolgt. Die Erwartung bleibt dieselbe: Informationen, Angebote und Services müssen zum jeweiligen Kontext passen.

Damit verändert sich auch der Leistungsumfang von Digital Experience Services. Im Mittelpunkt stehen nicht mehr ausschließlich einzelne Websites, Kampagnen oder Anwendungen. Gefragt sind integrierte Lösungen, die Strategie, Design, Content, Technologie, Daten und IT-Betrieb verbinden und KI-Funktionen kontrolliert in diese Bereiche integrieren.

Von der Suche bis zur Transaktion: KI-Agenten werden zum Interaktionspartner

Generative und agentenbasierte KI verändern die Customer Journey – von der Suche und Kundenberatung über die Interaktion bis hin zur Transaktion. Nutzerinnen und Nutzer können sich Inhalte zusammenstellen, Produkte empfehlen oder nächste Schritte vorschlagen lassen. In bestimmten Anwendungsfällen führen KI-Agenten Aufgaben auch eigenständig aus und greifen dafür auf unterschiedliche Systeme und Datenquellen zu.

Damit wächst für Unternehmen die Anforderung, Inhalte und Services für Menschen ebenso wie für KI-gestützte Such- und Assistenzsysteme verständlich, auffindbar und verlässlich bereitzustellen. Informationen müssen strukturiert, kontextbezogen und maschinenlesbar vorliegen. Zugleich müssen Unternehmen sicherstellen, dass ihre Marke in KI-gestützten Interaktionen konsistent repräsentiert wird und die zugrunde liegenden Informationen belastbar sind.

Im Commerce werden KI-Agenten vom Assistenten zum Prozessakteur. Ihre Perspektive reicht über die Erstellung von Inhalten hinaus: Sie können Kampagnen planen, Media einkaufen, Kunden personalisiert ansprechen, Angebote vergleichen und Transaktionen auslösen. Dafür benötigen sie Zugriff auf Daten und Funktionen verschiedener Systeme sowie interoperable Schnittstellen und gemeinsame Standards für die Kommunikation zwischen Agenten, Plattformen und Anwendungen. Die Unternehmen müssen zugleich festlegen, welche Aufgaben Agenten selbstständig übernehmen dürfen und an welchen Stellen eine menschliche Kontrolle erforderlich bleibt. Anbieter mit eigenen Datenbeständen und integrierten Schnittstellen verfügen dabei über einen strukturellen Vorteil. Dies könnte die Konzentration der Wertschöpfung im digitalen Marketing und Handel auf wenige Plattformen weiter verstärken.

Voraussetzung für die Automatisierung von Kundenerlebnissen ist eine integrierte Datenbasis mit klaren Verantwortlichkeiten und einer konsistenten Data Governance. Daten, Prozesse und Systeme müssen so miteinander verbunden sein, dass KI relevante und verlässliche Ergebnisse liefern kann. Technologisch erfordert dies das Zusammenspiel von Cloud, Automatisierung und Data Analytics. Auf Prozessebene braucht es flexible und skalierbare Enterprise-Architekturen, die sich im Sinne eines Composable Enterprise an veränderte Anforderungen anpassen lassen.

Die digitale Agenda beginnt bei Daten und Governance

Die Prioritäten der von Lünendonk befragten 140 Anwenderunternehmen zeigen, dass die KI-Transformation zunächst bei den Grundlagen ansetzt. 69 Prozent wollen in den kommenden zwei Jahren ihre Datenlandschaft verbessern. 60 Prozent planen den Aufbau interner KI-Kompetenzen. Mit 56 Prozent folgen AI Governance, Compliance und die Vorbereitung auf den EU AI Act. Erst danach rücken konkrete KI-Anwendungen in den Vordergrund.

Einige Unternehmen sind jedoch schon bereits etwas weiter. 54 Prozent wollen KI-Agenten implementieren und skalieren. 44 Prozent fokussieren die Sichtbarkeit in KI-gestützten Suchsystemen, 43 Prozent wollen die Customer Journey und die Experience-Orchestrierung optimieren und 31 Prozent priorisieren die Entwicklung neuer datenbasierter Geschäftsmodelle.

Das Muster ist eindeutig: Unternehmen investieren nicht nur in KI-Anwendungen. Sie schaffen zunächst die organisatorischen, technologischen und regulatorischen Voraussetzungen für deren Einsatz. Die vergleichsweise geringere Priorisierung konkreter KI-gestützter DX-Anwendungen ist deshalb nicht als mangelnde Relevanz zu interpretieren. Sie zeigt, dass viele Unternehmen zunächst ihre Daten, Kompetenzen und Governance-Strukturen weiterentwickeln müssen.

DX-Agenda 2026/2027: KI-Transformation und Datenlandschaften haben höchste Priorität

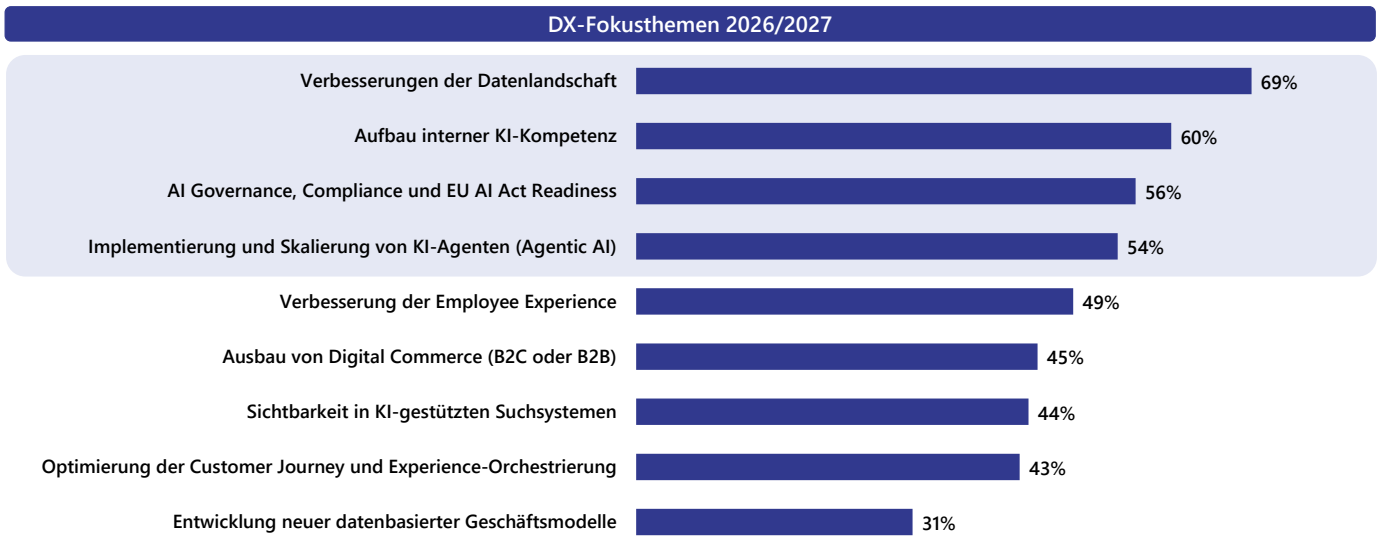


Abb. 6: Welche der folgenden Themen haben in Ihrem Unternehmen im Bereich Digital Experience in den kommenden zwei Jahren Priorität?; Skala von 1 = „gar nicht" bis 4 = „sehr stark"; dargestellte Antworten beziehen sich auf „eher stark" und „sehr stark"; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 136-140

Investitionen in Digital Experience ziehen wieder an

Parallel zu der KI-Transformation in den kundenzentrischen Bereichen steigen die Investitionen in Digital Experience. 79 Prozent der befragten Anwenderunternehmen wollen ihre Ausgaben für Digital Experience in den kommenden zwei Jahren erhöhen. 21 Prozent planen sogar eine Steigerung von mehr als 10 Prozent. 20 Prozent wollen ihre Ausgaben konstant halten, lediglich 1 Prozent rechnet mit sinkenden Budgets. Die Entwicklung hat mehrere Ursachen.

Viele Digital-Commerce-Anwendungen, die während der Corona-Pandemie unter hohem Zeitdruck aufgebaut wurden, müssen weiterentwickelt und stärker in die Unternehmensprozesse integriert werden. Häufig fehlen noch die Verbindungen zu Marketing, Supply Chain und Kundenservice. Ohne diese Integration führt ein digitaler Vertriebskanal nicht automatisch zu einer relevanten Verlagerung der Nachfrage.

Steigende Anforderungen und neue Möglichkeiten: 79 Prozent der Unternehmen rechnen mit steigenden DX-Ausgaben

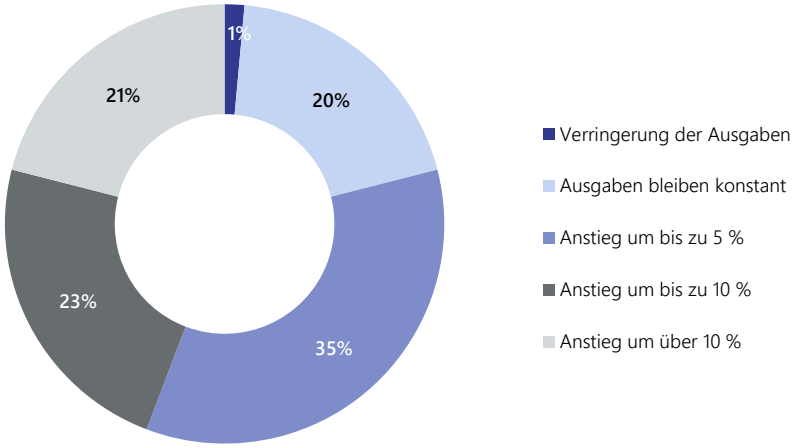


Abb. 7: Wie werden sich die Gesamtausgaben Ihres Unternehmens für Digital Experience in den nächsten zwei Jahren entwickeln?; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 137

Vor allem im B2C-Sektor besteht weiterer Investitionsbedarf. Jedes zweite Unternehmen mit B2C-Geschäftsmodell plant Investitionen in den Auf- und Ausbau von Digital Commerce. Gleichzeitig beschäftigen sich Marketingverantwortliche mit der Einbettung von KI in bestehende Aufgaben und mit der Frage, wie sich Customer Journeys datenbasiert und teilweise automatisiert steuern lassen. Daraus entsteht zusätzlicher Bedarf an Beratungs-, Transformations- und Integrationsleistungen. KI eröffnet dabei neue Möglichkeiten in Marketing, Vertrieb und Kundenservice. Content- und Media-Assets können schneller erstellt, Kundendaten effizienter analysiert und Kampagnen zielgerichteter ausgesteuert werden. Ob daraus tatsächlich höhere Qualität oder bessere Geschäftsergebnisse entstehen, hängt jedoch weiterhin von Datenqualität, fachlicher Steuerung, Governance und der Integration in bestehende Prozesse ab.

B2C-Unternehmen zeigen in der Analyse der Ergebnisse eine höhere Investitionsbereitschaft als B2B-Unternehmen: 85 Prozent der B2C-Unternehmen wollen ihre Ausgaben für Digital Experience erhöhen. Bei Unternehmen mit B2B-Fokus liegt dieser Anteil bei 66 Prozent. Der Unterschied verweist auf die höhere Bedeutung vieler digitaler Transaktionen und kanalübergreifender Interaktionen im B2C-Geschäft. Er bedeutet jedoch nicht, dass Digital Experience im B2B-Geschäft an Bedeutung verliert.

DX-Agenda 2026/2027: KI-Transformation und Datenlandschaften haben höchste Priorität

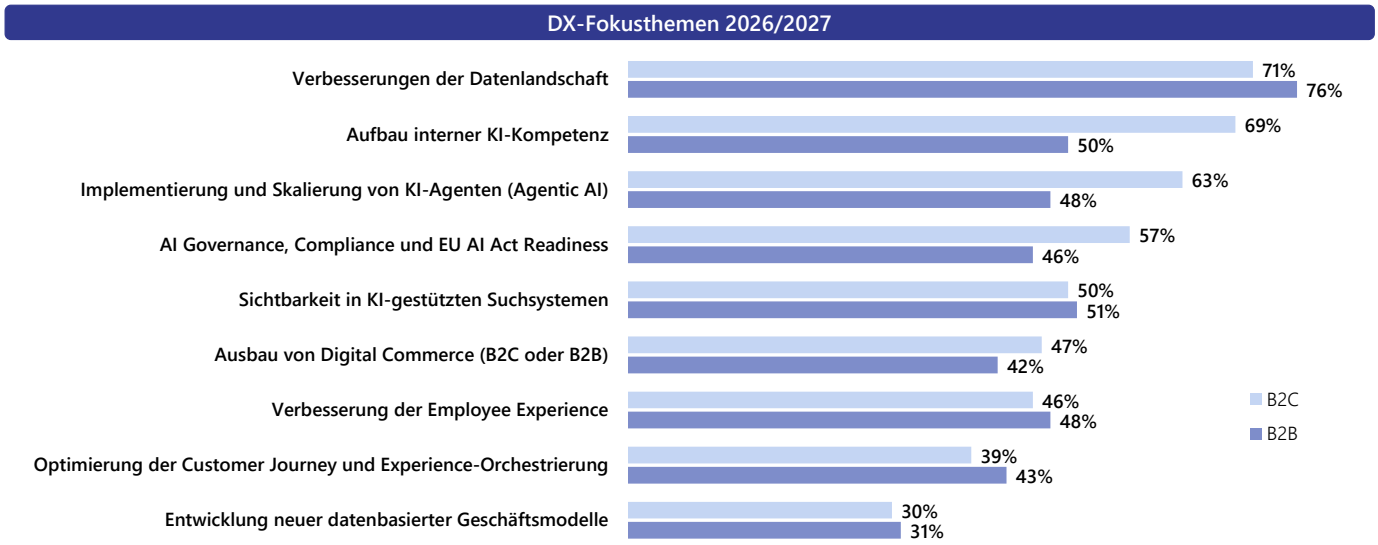


Abb. 8: Welche der folgenden Themen haben in Ihrem Unternehmen im Bereich Digital Experience in den kommenden zwei Jahren Priorität?; Skala von 1 = „gar nicht" bis 4 = „sehr stark"; dargestellte Antworten beziehen sich auf „eher stark" und „sehr stark"; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 70 (B2C); n = 41 (B2B)

Die Customer Journey wird zur bereichsübergreifenden Steuerungsaufgabe

Der Wandel von isolierten Kampagnen hin zur integrierten Steuerung der Customer Journey erfordert eine Neuausrichtung der Organisations- und Prozessstrukturen. Strategie, Kreation, Content-Erstellung, Data & AI, DX-Anwendungen, Plattformen und Betrieb müssen stärker miteinander vernetzt werden. Damit verschiebt sich die Verantwortung auf Kundenseite. Marketing, Vertrieb und Kundenservice können eine Customer Journey nicht mehr unabhängig voneinander steuern, wenn dafür gemeinsame Kundendaten, Interaktionshistorien und Serviceinformationen benötigt werden. Je nach Geschäftsmodell müssen zusätzlich Daten aus Commerce und Supply Chain berücksichtigt werden, etwa um Produktverfügbarkeit und digitale Verkaufsprozesse miteinander zu verbinden.

Unternehmen müssen deshalb Zuständigkeiten definieren, Daten- und Qualitätsstandards etablieren und den Einsatz von KI nachvollziehbar sowie auditfähig steuern. Geeignete Betriebs- und Zusammenarbeitsmodelle werden ebenso wichtig wie ein sicherer, verantwortungsvoller und regulatorisch konformer Umgang mit KI.

Diese Entwicklung verändert auch die Zusammenarbeit mit Digitalagenturen und IT-Dienstleistern. Im klassischen Agenturmodell übernimmt die Digitalagentur definierte Leistungen – von digitaler Strategie, User Experience, Design und Webentwicklung bis hin zu Content, Kampagnen, Media, CRM und Marketing Automation. Der Kunde verantwortet typischerweise Marke, Ziele, Budget, Datenzugänge und wesentliche Freigaben.

Diese Arbeitsteilung funktioniert, solange Aufgaben klar abgegrenzt und Ergebnisse projektbezogen definiert werden können. Sie stößt jedoch an Grenzen, wenn Customer Journeys über mehrere Kanäle hinweg gesteuert, Inhalte kontinuierlich personalisiert und Kampagnen auf Basis neuer Daten laufend optimiert werden. Das Marketing-Operating-Modell entwickelt sich von einer Abfolge einzelner Kampagnen zu einem kontinuierlichen Prozess aus Planung, Aktivierung, Messung und Optimierung.

Die späteren Studienergebnisse (siehe Kapitel Steuerung der Customer Journey) zeigen, dass bereits ein erheblicher Teil der befragten Anwenderunternehmen ihre Customer Journey zumindest teilweise über End-to-End-Services steuert. Die vollständige Orchestrierung ist jedoch noch nicht flächendeckend etabliert. Damit wird die bereichsübergreifende Zusammenarbeit zu einer zentralen organisatorischen Aufgabe.

Digitalagenturen: Vom Ausführungsdienstleister zum Integrator

Die beschriebenen Veränderungen betreffen auch die Rolle der Dienstleister. Sie liefern nicht mehr nur einzelne Bausteine, sondern gestalten zunehmend die Übergänge zwischen Strategie, Kreation, Daten, Technologie und Betrieb. Ihre Leistung besteht damit stärker darin, integrierte Marketingprozesse aufzubauen, zu betreiben und kontinuierlich weiterzuentwickeln. Ein Beispiel dafür ist die Content Supply Chain. Personalisierter Content entsteht nicht allein durch die automatisierte Produktion von Texten, Bildern oder Videos. Er erfordert die Verbindung von Kundendaten, Content, Aktivierung, Freigabeschleifen, Rechten, Brand Guidelines und Messung.

Für DXS-Dienstleister gewinnt deshalb die Fähigkeit an Bedeutung, komplexe Marketingprozesse zuverlässig zu integrieren und kontinuierlich zu betreiben. Dafür benötigen sie ein belastbares Verständnis von Branche, Geschäftsmodell, Kunden, Marke und internen Prozessen. Sie müssen Daten, Modelle, Plattformen und Workflows in einer tragfähigen DX-Architektur zusammenführen und interne Marketingteams, Automatisierung, AI Agents sowie weitere externe Partner koordinieren. Ihr Wertbeitrag verschiebt sich damit von der isolierten Produktion einzelner Maßnahmen zur Orchestrierung eines integrierten Marketing-Systems. Zugleich steigen die Erwartungen an den Ergebnisbeitrag der Dienstleister. Sie müssen zunehmend nachvollziehbar zeigen, welchen Beitrag ihre Leistungen zu Geschäftszielen und Customer Experience leisten.

Marketing und IT wachsen zusammen – die Umsetzung steht noch am Anfang

Die Befragung zeigt, dass sich diese Entwicklung in den Anwenderunternehmen erst schrittweise organisatorisch verankert. Jeweils 26 Prozent bestätigen, dass die IT-Abteilung zunehmend mitentscheidet, welche Marketingtechnologien eingesetzt werden, und dass die Steuerung der Customer Journey bereits überwiegend technologiebasiert und automatisiert erfolgt.

24 Prozent der befragten Unternehmen benötigen für ihre MarTech-Projekte Dienstleister mit weiter ausgeprägten IT-Kompetenzen. Der Wert ist insofern relevant, als Digitalagenturen in den vergangenen Jahren bereits umfangreich IT-Kompetenzen aufgebaut haben. Dennoch erwartet knapp ein Viertel der Unternehmen eine weitere Ausweitung dieser Fähigkeiten. Dies erhöht den Druck auf Digitalagenturen, ihre Kompetenzen in IT-Architektur, Integration, Daten und Plattformbetrieb weiter zu vertiefen.

18 Prozent beobachten eine Verlagerung ihrer Marketingbudgets in Richtung Technologie- und IT-Investitionen beziehungsweise eine zunehmende Vermischung von Marketing- und IT-Budgets.

Die vergleichsweise niedrigen Zustimmungswerte bedeuten nicht, dass Unternehmen diese Entwicklungen für unwichtig halten. Sie zeigen vielmehr, dass die technologische Transformation des Marketings in vielen Unternehmen entweder noch nicht begonnen oder noch nicht vollständig umgesetzt und organisatorisch verankert ist. Marketing-Operating-Modelle, Budgetlogiken und Verantwortlichkeiten befinden sich vielfach noch in der Entwicklung. Für klassische Digitalagenturen entsteht daraus ein klarer Anpassungsbedarf. Sie müssen IT-Kompetenz, Datenverständnis und MarTech-Integration stärker mit Strategie, Kreation und Customer Experience verbinden.

Marketing wird technologiegetriebener – klassische Agenturmodelle geraten unter Druck

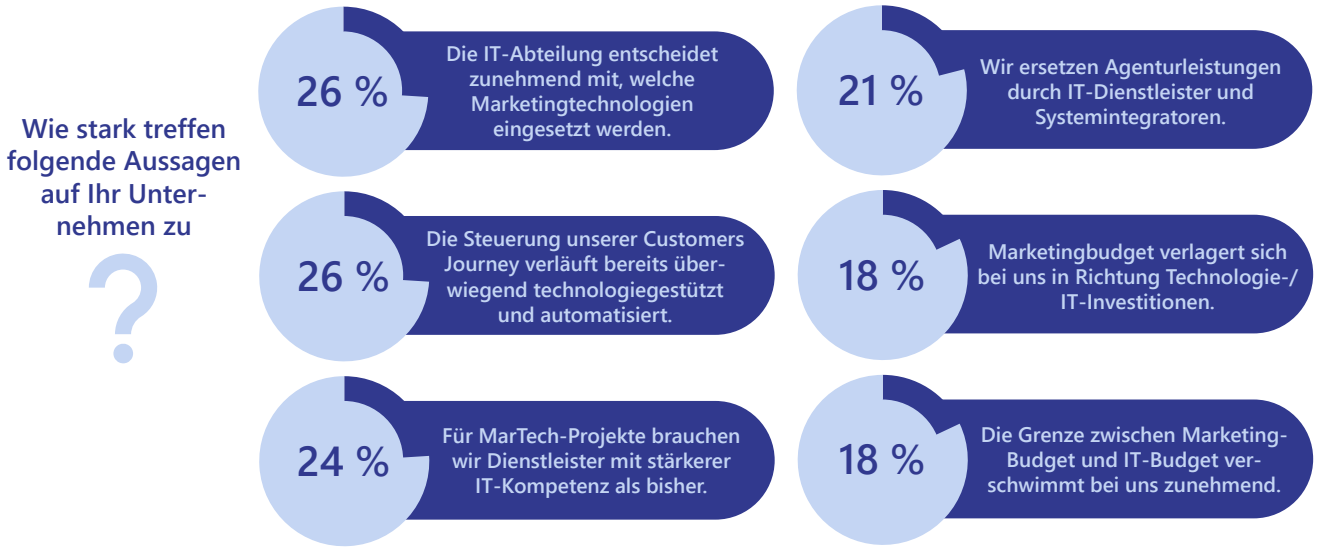


Abb. 9: Wie stark treffen folgende Aussagen auf Ihr Unternehmen zu?; Skala von 1 = „trifft gar nicht zu" bis 4 = „trifft voll zu"; dargestellte Antworten beziehen sich auf „trifft eher zu" und „trifft voll zu"; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 135-140

IT-Einkauf wird zum zentralen Zugang zu Digital-Experience-Projekten

Die wachsende Bedeutung von MarTech und technologiebasierten Customer Journeys zeigt sich auch im Einkauf von Digital-Experience-Services. 73 Prozent der befragten Unternehmen beschaffen Dienstleister für Digital-Experience-Projekte häufig oder immer über den IT-Einkauf. Der Zugang zu Digital Experience erfolgt damit überwiegend über eine Funktion, die Technologiekompetenz, Systemintegration und Sicherheitsanforderungen bewertet.

26 Prozent nutzen häufig oder immer den Marketing- beziehungsweise Agentureinkauf. In 25 Prozent der Unternehmen erfolgt der Einkauf häufig oder immer über eine separate Warengruppe für Digital Experience und Customer Experience. Die Antwortoptionen sind nicht als gegenseitig ausschließende Einkaufswege zu interpretieren. Sie zeigen vielmehr, dass neben dem dominierenden IT-Einkauf weitere Beschaffungslogiken bestehen.

Einkauf von Digital-Experience-Projekte erfolgt bei drei Viertel der Unternehmen über den IT-Einkauf

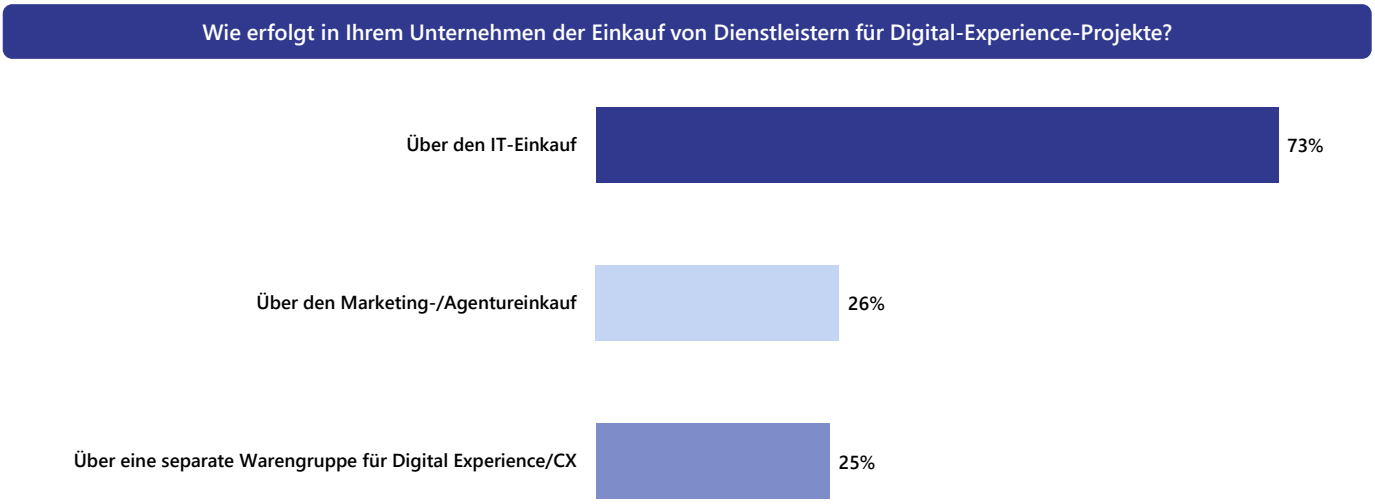


Abb. 10: Wie erfolgt in Ihrem Unternehmen der Einkauf von Dienstleistern für Digital-Experience-Projekte; Skala von 1 = „nie" bis 4 = „immer"; dargestellte Antworten beziehen sich auf „häufig" und „immer"; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 135-138

Digital-Experience-Projekte werden zu IT-relevanten Beschaffungsvorhaben

Wenn IT-Abteilungen und IT-Einkauf stärker mitentscheiden, welche Marketingtechnologien eingesetzt und welche Dienstleister beauftragt werden, verändert sich auch die Positionierung der DX-Dienstleister. Sie müssen ihre Leistungsfähigkeit nicht mehr nur gegenüber Marketing und Kreation belegen, sondern auch gegenüber dem IT-Bereich, wo Anforderungen an Systemarchitektur, Integration, Datenschutz, Informationssicherheit, Skalierbarkeit oder IT-Betriebsmodelle relevant sind.

Digital Experience wird damit zu einer Querschnittsaufgabe. Die Verantwortung liegt nicht mehr ausschließlich bei Marketing oder Kommunikation. Sie verteilt sich auf Marketing, IT, Vertrieb, Commerce, Kundenservice und Einkauf. Für die Dienstleister steigt dadurch die Bedeutung von Integrationskompetenz und technischer Delivery-Fähigkeit. Für die Anwenderunternehmen wird entscheidend, Verantwortlichkeiten, Datenhoheit, Plattformverantwortung und Qualitätsstandards eindeutig festzulegen.

Umsatzverteilung der DXS-Dienstleister

Interdisziplinäre Kundenanforderungen spiegeln sich in den DX-Serviceanteilen wider

Die im vorangegangenen Kapitel beschriebenen Veränderungen bei der Gestaltung kundenzentrischer Prozesse erhöhen die Anforderungen an die Anbieter von Digital Experience Services. Kunden benötigen zunehmend Leistungen, die Beratung, Agenturkompetenz, Technologie und Betrieb miteinander verbinden. Diese Interdisziplinarität zeigt sich auch in der Umsatzstruktur der DXS-Dienstleister.

Das Anbieterspektrum reicht von DXS-Spezialisten, die ihren Umsatz nahezu vollständig mit Digital Experience Services erzielen, bis zu breit aufgestellten Beratungs- und IT-Dienstleistern, für die DXS nur einen Teil des Gesamtportfolios bildet.

Um diese unterschiedlichen Geschäftsmodelle vergleichbar zu machen, unterscheidet Lünendonk zwischen DXS-Spezialisten und DXS-Generalisten. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie sich die Umsätze auf Digital Consulting Services, Digital Agency Services und Digital Technology Services verteilen.

Im Durchschnitt erzielen die 23 befragten DXS-Anbieter im Jahr 2025 76,7 Prozent ihres Gesamtumsatzes mit Digital Experience Services. Bei den 13 DXS-Spezialisten liegt dieser Anteil aufgrund ihres Geschäftsmodells bei 97,7 Prozent. Die Generalisten, zu denen breit aufgestellte Beratungs- und IT-Dienstleister sowie Management- und IT-Beratungen zählen, erzielen dagegen 49,4 Prozent ihres Gesamtumsatzes mit Digital Experience Services.

Technologie bildet den Kern des DXS-Marktes

Über alle 23 Anbieter hinweg entfällt mit 48,7 Prozent knapp die Hälfte des DXS-Umsatzes auf Digital Technology Services. Digital Consulting Services tragen 30,8 Prozent zum Umsatz bei, auf Digital Agency Services entfallen 20,5 Prozent. Technologie bildet damit den wirtschaftlichen Schwerpunkt des Marktes. Beratung und Agenturleistungen bleiben wichtige Bestandteile des Leistungsangebots, erreichen in der Umsatzstruktur jedoch geringere Anteile.

Diese Verteilung der Umsätze auf die einzelnen Leistungskategorien steht im Einklang mit den veränderten Kundenanforderungen. Wenn Customer Journeys über mehrere Kanäle hinweg gesteuert, Daten integriert und KI-Anwendungen in bestehende Systeme eingebettet werden sollen, steigt der Bedarf an Plattformen, Systemintegration, Softwareentwicklung, Datenarchitekturen und Betrieb. Digital Experience ist damit nicht mehr nur eine Frage der Gestaltung von Interaktionen. Sie wird zunehmend zu einer technologischen und organisatorischen Integrationsaufgabe.

Generalisten sind beratungsstärker, Spezialisten agenturnäher aufgestellt

Die Unterschiede zwischen DXS-Spezialisten und DXS-Generalisten konzentrieren sich vor allem auf die Beratungs- und Agenturleistungen. Bei den DXS-Spezialisten entfallen 28,1 Prozent des Umsatzes auf Digital Consulting Services. Bei den Generalisten liegt dieser Anteil mit 34,4 Prozent um 6,3 Prozentpunkte höher. Generalisten erzielen damit einen größeren Umsatzanteil mit Beratungsleistungen. Das umgekehrte Bild zeigt sich bei Digital Agency Services. DXS-Spezialisten erzielen damit 23,9 Prozent ihres Umsatzes, bei den Generalisten sind es 16,2 Prozent. Die Spezialisten sind somit stärker durch agenturnahe Leistungen geprägt, während Generalisten Beratung und Technologie stärker in ein breiteres Transformationsportfolio einbetten.

Bei Digital Technology Services ist die Umsatzstruktur dagegen nahezu ausgeglichen. Auf diesen Bereich entfallen 48,0 Prozent des Umsatzes der DXS-Spezialisten und 49,4 Prozent des Umsatzes der DXS-Generalisten. Technologiekompetenz ist damit nicht nur ein Merkmal der großen Beratungs- und IT-Dienstleister. Sie bildet auch für klassische Digitalagenturen einen wesentlichen Bestandteil des Geschäftsmodells.

Große IT-Dienstleister haben stärkeren Fokus auf Digital Consulting – Spezialisten stärker in den Agency Services

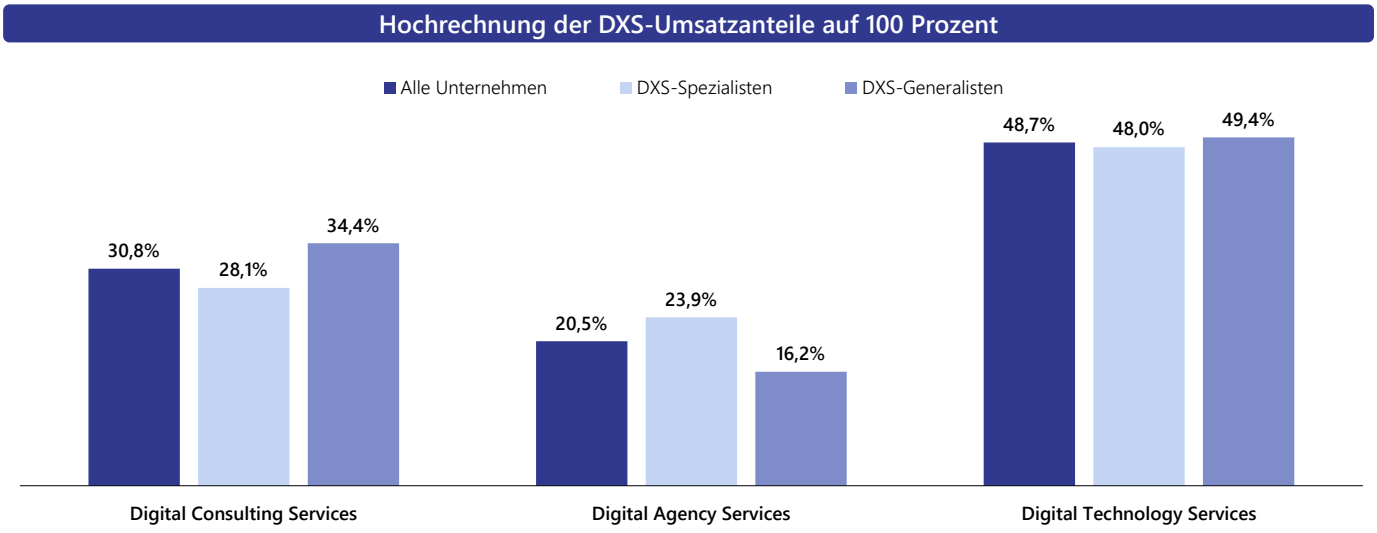


Abb. 11: Wie viel Prozent Ihres Gesamtumsatzes in Deutschland erzielte Ihr Unternehmen jeweils in den folgenden drei Kategorien?; Mittelwerte; n = 23 (alle Unternehmen); n = 13 (DXS-Spezialisten); n = 10 (DXS-Generalisten)

Agency Services geraten durch Automatisierung unter Veränderungsdruck

Die Planungen zum künftigen Personalaufbau zeigen, dass die untersuchten DX-Dienstleister bei Digital Agency Services zurückhaltender planen als in den anderen beiden Leistungsbereichen. Über alle befragten DXS-Dienstleister hinweg soll der Personalbestand in den Agenturleistungen im Durchschnitt um 2,8 Prozent wachsen. Der geplante Personalaufbau fällt damit geringer aus als in Digital Consulting Services und Digital Technology Services.

Für die DXS-Spezialisten ist die Zurückhaltung besonders ausgeprägt. Sie planen für 2027, ihre Personaldecke im Bereich Digital Agency Services im Durchschnitt lediglich um 1,6 Prozent zu erhöhen. Gleichzeitig tragen Agency Services bei den klassischen Digitalagenturen mit durchschnittlich 23,9 Prozent weiterhin substanziell zum Umsatz bei. Dies deutet darauf hin, dass sich die Leistungserbringung in diesem Bereich verändert: Standardisierbare und wiederholbare Tätigkeiten werden zunehmend automatisiert, während strategische, technologische und integrierende Aufgaben an Bedeutung gewinnen.

Die DXS-Generalisten planen dagegen, ihre Agenturkapazitäten 2027 um durchschnittlich 4,3 Prozent zu erhöhen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass diese Anbieter von einem niedrigeren Ausgangsniveau ausgehen und ihre Nachfrageentwicklung positiver einschätzen. Der höhere geplante Personalaufbau ist daher nicht unmittelbar als Gegenbeleg zur Automatisierung zu interpretieren. Er kann auch damit zusammenhängen, dass Generalisten Agency Services stärker mit Beratung, Technologie und Transformationsleistungen verbinden.

Die Planungen der befragten Dienstleister spricht somit nicht für eine generelle Ablösung von Agency Services durch Technologie, sondern ein Nebeneinander von Mensch und KI. Dennoch werden sich die Vertrags- Anrechnungs- und Delivery-Modelle in den nächsten Jahren sehr stark verändern. Gleichzeitig steigt der Bedarf an Strategie, Datenkompetenz, Technologieverständnis, Governance und Orchestrierung. Wie stark sich diese Verschiebung bereits in einzelnen Leistungen und im Delivery-Modell der Anbieter niederschlägt, zeigt das folgende Kapitel zur KI-Transformation im Markt für Digital Experience Services.

DXS-Dienstleister planen in allen Bereichen Mitarbeiterzuwächse – Fokus auf Consulting und Technology Services

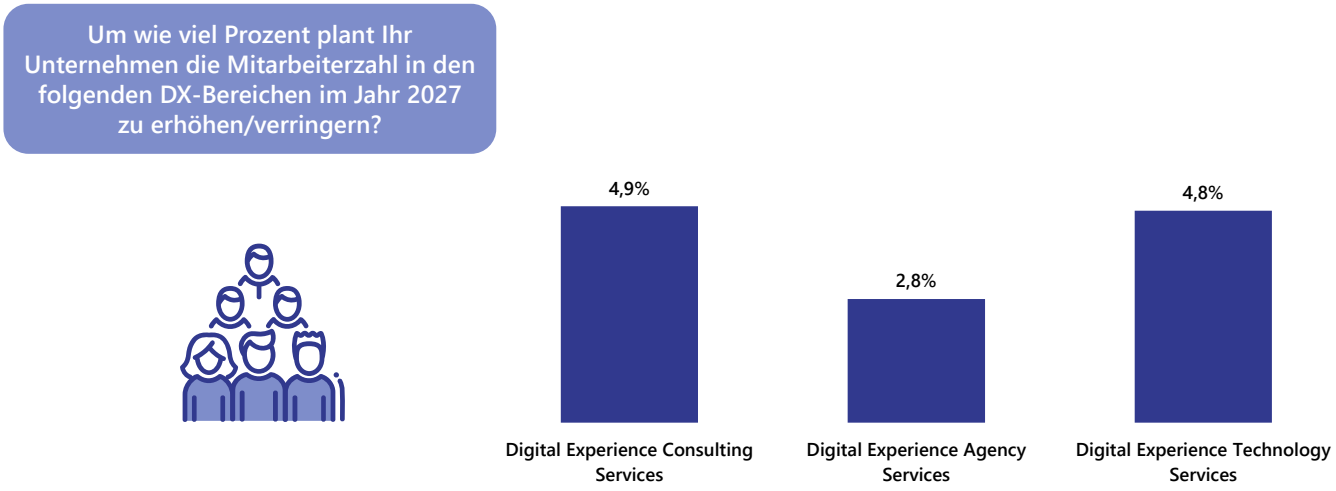


Abb. 12: Um wie viel Prozent plant Ihr Unternehmen die Mitarbeiterzahl in den folgenden DX-Bereichen im Jahr 2027 zu erhöhen/verringern?; Mittelwerte; alle Unternehmen; n = 18

KI-Transformation im Markt für Digital Experience Services

KI automatisiert Aufgaben – das traditionelle Leistungsmodell gerät unter Veränderungsdruck

Die befragten DX-Dienstleister erwarten, dass KI in den kommenden Jahren zahlreiche Aufgaben innerhalb der DXS-Leistungserbringung teilweise oder weitgehend automatisieren wird.

Den höchsten KI-Anteil prognostizieren sie für Content und Media Production: Ausgehend von durchschnittlich 33,3 Prozent im Jahr 2026 soll dieser bis 2028 auf 54,7 Prozent steigen. Das bedeutet, dass mehr als die Hälfte der Leistungen mittelfristig KI-gestützt automatisiert erbracht wird. Auch bei Data, Analytics & Consumer Insights wird ein deutlicher Anstieg erwartet. Der prognostizierte KI-Anteil an der Delivery soll von 28,3 Prozent im Jahr 2026 auf 48,0 Prozent im Jahr 2028 steigen. Für Digital Marketing und Campaign Services wird eine Zunahme von 25,0 auf 43,2 Prozent erwartet.

Die Entwicklung beschränkt sich damit nicht auf kreative und analytische Leistungen. Auch bei Technology Infrastructure & Integration soll der KI-Anteil von 21,9 Prozent im Jahr 2026 auf 40,2 Prozent im Jahr 2028 steigen. Die Dienstleister erwarten somit, dass KI künftig nicht nur Content erstellt oder Daten analysiert. Sie soll auch in technische Integrations- und Plattformprozesse einbezogen werden.

KI-Einsatz auf breiter Front: DX-Dienstleister erwarten eine deutliche KI-Durchdringung ihrer DX-Leistungen

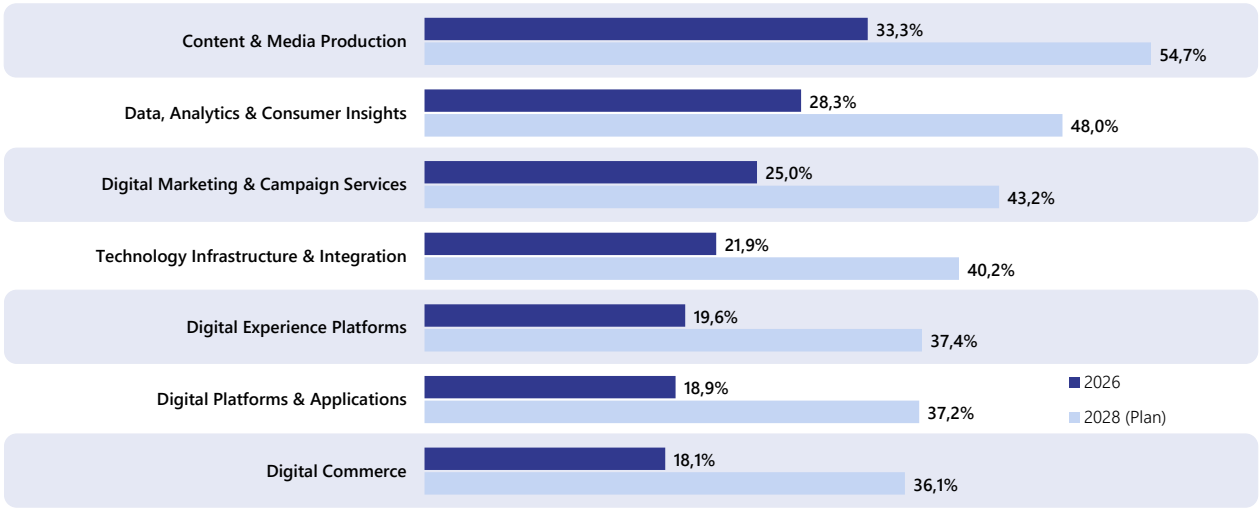


Abb. 13: Wie hoch schätzen Sie bei den folgenden DX-Services den KI-Anteil in der Leistungserbringung?; 2026 und 2028 (Plan); Mittelwerte; alle Unternehmen; n = 14-18

Kundenunternehmen: KI-Agenten starten im Kundenservice, der Contenterstellung und der Kundensegmentierung

Die Einsatzfelder von KI-Agenten bei den befragten Kundenunternehmen zeigen, dass sich die Sichtweise der DX-Dienstleister mit der konkreten KI-Journey ihrer Kunden deckt und die KI-Transformation in ersten Aufgabenbereichen beginnt.

Conversational AI ist bei den befragten Kundenunternehmen am weitesten fortgeschritten: 42 Prozent der befragten Unternehmen setzen KI-Agenten in diesem Bereich bereits produktiv ein. Weitere 27 Prozent befinden sich im Pilot- oder Testbetrieb, 19 Prozent planen den Einsatz. Dialogorientierte Anwendungen sind damit das derzeit am stärksten operationalisierte Einsatzfeld. Auch bei der automatisierten Content-Erstellung und Kampagnensteuerung sowie bei der Kundendatenanalyse und Segmentierung sammeln Unternehmen bereits Erfahrungen. In beiden Bereichen setzen 23 Prozent der Befragten KI-Agenten produktiv ein. Weitere 39 Prozent testen KI-Agenten für Content und Kampagnen, bei der Kundendatenanalyse und Segmentierung sind es 37 Prozent. Einschließlich der geplanten Projekte befinden sich damit in beiden Bereichen große Teile der Unternehmen in einer aktiven Erprobungs- oder Umsetzungsphase.

Deutlich weniger weit fortgeschritten ist der Einsatz dort, wo KI-Agenten funktionsübergreifende Prozesse und Entscheidungen entlang der Customer Journey steuern sollen. Allerdings zeigen die Planungen der befragten Unternehmen, dass der KI-Einsatz bereits vorbereitet wird. Für Customer Journey Mapping und Optimierung liegt der produktive Einsatz bei 8 Prozent. 33 Prozent testen entsprechende Anwendungen, weitere 37 Prozent planen deren Einsatz. Bei der proaktiven Kundenansprache und bei Serviceprozessen setzen erst 6 Prozent KI-Agenten produktiv ein. 22 Prozent befinden sich im Pilot- oder Testbetrieb, 32 Prozent planen den Einsatz.

Autonome Commerce-Anwendungen stehen noch am Anfang

Noch nicht weit fortgeschritten ist die Entwicklung dagegen bei Agentic Commerce sowie beim automatisierten Bidding und Media-Einkauf. Das mag unter anderem mit Faktoren wie Datenverfügbarkeit und Datenqualität, fehlenden Organisationsmodellen sowie mit noch nicht abschließend aufgebauten Ende-zu-Ende-Prozessketten zusammenhängen.

Die Ergebnisse zeigen in jedem Fall sehr gut, dass die befragten Unternehmen nun damit beginnen, sich intensiv mit KI-Agenten in ihren kundenzentrierten Prozessen zu befassen und in ersten relevanten DX-Bereichen wie Kundenservice, Content-Erstellung, Kampagnensteuerung sowie Datenanalyse und Segmentierung einsetzen. Für die weitere Skalierung auf die DX-Wertschöpfungskette benötigen sie jedoch einen höheren Grad an Datenintegration, Datenqualität, miteinander verbundene Systeme, klare Verantwortlichkeiten und Kontrollmechanismen für automatisierte beziehungsweise autonome Entscheidungen.

KI-Agenten können Customer Journeys oder komplette operative Marketingprozesse auch nur dann sinnvoll steuern, wenn Kundendaten konsistent, aktuell und systemübergreifend verfügbar sind. KI-gestützte Customer Journeys benötigen konsistente, aktuelle und systemübergreifend verfügbare Kundendaten. Ohne diese Grundlage können KI-Systeme Interaktionen, Präferenzen und Transaktionen nicht zuverlässig in einen gemeinsamen Kontext einordnen. Die Folge sind fehlerhafte Empfehlungen, unpassende Personalisierung und eine uneinheitliche Kundenansprache.

KI-Agenten sind im Dialog und in der Datenarbeit bereits im Einsatz – autonome Commerce-Anwendungen stehen noch am Anfang

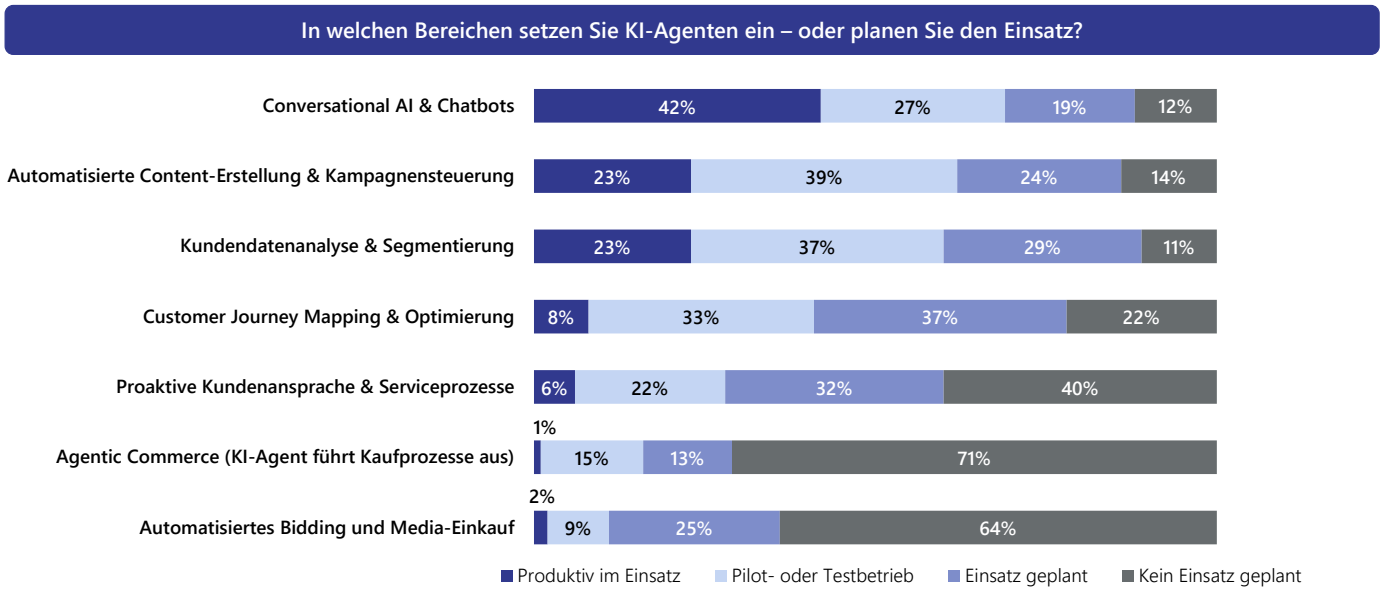


Abb. 14: In welchen Bereichen setzen Sie KI-Agenten ein – oder planen Sie den Einsatz?; Skala von 1 = „kein Einsatz geplant" bis 4 = „bereits produktiv im Einsatz"; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 138

KI-Agenten skalieren noch nicht in die Breite: Die Datenbasis bleibt noch der Engpass

Die befragten Unternehmen sehen den größten Handlungsbedarf für die weitere KI-Transformation bei ihrer eigenen Datenbasis. 30 Prozent halten eine eigenständige First-Party-Data-Strategie für erforderlich. 27 Prozent wollen in die eigene technische Dateninfrastruktur investieren. 24 Prozent sehen den Aufbau interner Datenkompetenz und einer Datenstrategie als wichtig an. Jeweils 20 Prozent nennen die Schaffung von Anreizen für eine aktive Einwilligung der Kundinnen und Kunden sowie die Zusammenführung von Daten aus CRM, E-Commerce und weiteren Quellen.

Die Ergebnisse zeigen: Die Grundlage für KI entsteht nicht allein durch neue Anwendungen. Unternehmen müssen Kundendaten aus eigenen Interaktionen systematisch erfassen, integrieren und rechtskonform nutzen. Dafür braucht es einen nachvollziehbaren Value Exchange. Kundinnen und Kunden müssen erkennen können, welchen konkreten Nutzen sie aus der Datennutzung ziehen, wenn sie der Speicherung ihrer Daten zustimmen. Die abnehmende Verfügbarkeit externer Tracking-Signale erhöht den Druck auf Unternehmen, eigene Datenbestände und belastbare Identitäten aufzubauen. Die konkrete Entwicklung einzelner Plattformstrategien ist dabei weniger entscheidend als die übergeordnete Frage, ob Unternehmen ihre Kundenbeziehungen zunehmend auf eigenen, qualitätsgesicherten Daten organisieren können.

Unternehmen setzen bei der Datenbasis auf Eigenständigkeit: Strategie, Infrastruktur & interne Kompetenz stehen an erster Stelle



Abb. 15: Was muss Ihr Unternehmen selbst leisten, um künftig auf belastbarer Datenbasis zu agieren?; Mehrfachantwort; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 131

Kunden erwarten von ihren DX-Dienstleistern belastbare KI-Kompetenz statt einzelner Use Cases

Bei der Auswahl von DX-Dienstleistern achten 55 Prozent der befragten Unternehmen auf transparente KI-Sicherheits-, Compliance- und Datenkonzepte. 52 Prozent berücksichtigen Zertifizierungen und Nachweise zur AI Governance. Jeweils 50 Prozent erwarten Nachweise erfolgreich umgesetzter KI-Projekte sowie Proof-of-Concepts und Pilotprojekte.

Aus Kundensicht steht damit zunächst die kontrollierte und belastbare Nutzung von KI im Vordergrund. Dienstleister müssen zeigen, dass sie KI-Anwendungen nicht nur technisch einsetzen, sondern sicher, rechtskonform und nachvollziehbar in Kundenprozesse integrieren können. Der Markt verlangt somit nicht allein neue Use Cases. Gefragt sind belastbare Konzepte für Daten, Security, Compliance, Governance und fachliche Kontrolle.

Dabei entsteht ein Spannungsfeld: Anwenderunternehmen erwarten nachweisbare Erfahrungen, haben KI vielfach aber selbst noch nicht flächendeckend skaliert. Entscheidend wird daher, ob Dienstleister ihre eigenen Operating Modelle weiterentwickeln und KI produktiv, kontrolliert und messbar in ihre Delivery integrieren. Erst daraus entsteht eine belastbare KI-Kompetenz, die über einzelne Projekte und Pilotanwendungen hinausgeht.

Sicherheit, Governance und Praxiserfahrung entscheiden bei der Auswahl von Digitalagenturen

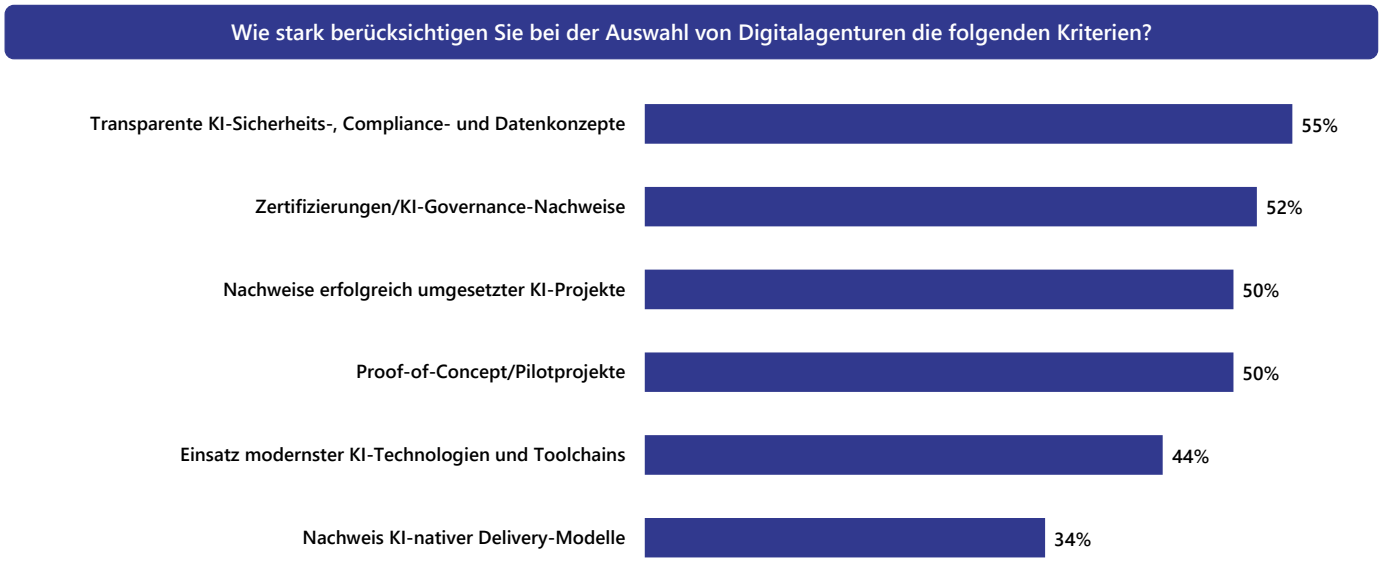


Abb. 16: Wie stark berücksichtigen Sie bei der Auswahl von Digitalagenturen die folgenden Kriterien?; Skala von 1 = „gar nicht" bis 4 = „sehr wichtig"; dargestellte Antworten beziehen sich auf „eher wichtig" und „sehr wichtig"; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 134-137

Von einzelnen KI-Anwendungen zu KI-nativer Delivery

Für die kommenden Jahre erwarten die Anwenderunternehmen weitere Veränderungen bei der Auswahl ihrer externen DX-Dienstleister.

43 Prozent messen KI-nativen Delivery-Modellen, die messbare Effizienz- und Qualitätsvorteile erzeugen, künftig eine steigende Bedeutung bei. KI-native Delivery bedeutet dabei mehr als den Einsatz einzelner Tools. Gemeint ist ein Leistungsmodell, in dem KI strukturell in Prozesse, Rollen, Qualitätssicherung und Steuerung integriert ist.

Ebenfalls 43 Prozent erwarten eine höhere Relevanz integrierter Portfolios aus Management Consulting, IT-Services und Digitalagenturleistungen. Jeweils 40 Prozent sehen eine steigende Bedeutung der Fähigkeit, als Integrator die strategische Steuerung von Transformationsprogrammen und die technologische End-to-End-Verantwortung zu übernehmen. Ebenfalls 40 Prozent erwarten Outcome-Nachweise auf Basis messbarer Business-Ergebnisse – anstelle reiner Output- oder Aktivitätsmetriken.

Diese Anforderungen beschreiben die nächste Entwicklungsstufe der KI-Transformation im DXS-Markt. Für die Dienstleister wird es nicht mehr ausreichen, KI-Anwendungen bereitzustellen oder Produktivitätsgewinne auszuweisen. Sie müssen ihre Delivery-Modelle, Kompetenzen und Verantwortungsbereiche so weiterentwickeln, dass KI in integrierte Transformationsprogramme, Datenarchitekturen und Customer Journeys eingebettet wird.

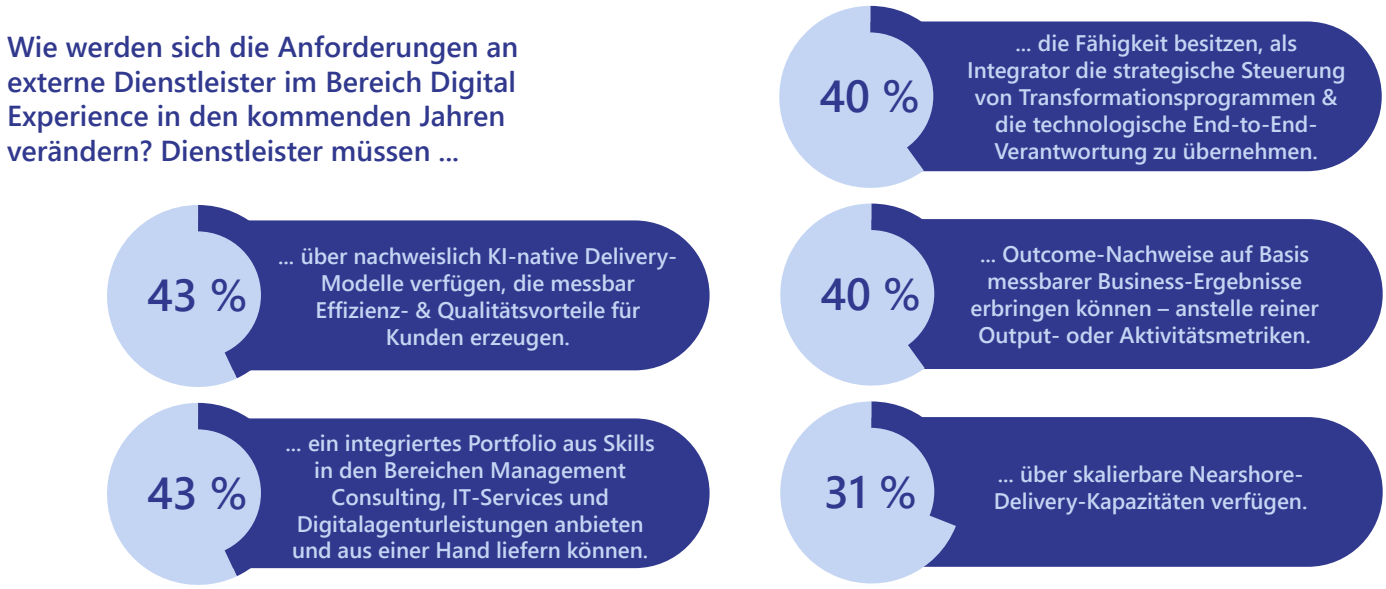


Abb. 17: Wie werden sich die Anforderungen an externe Dienstleister im Bereich Digital Experience in den kommenden Jahren verändern? Dienstleister müssen...; dargestellte Antworten beziehen sich auf „steigende Bedeutung"; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 134-137

KI senkt den FTE-Bedarf – gleichzeitig steigt der Bedarf an neuen Kompetenzen

Die zunehmende Automatisierung klassischer DXS-Leistungen wird sich nach Einschätzung der Anbieterunternehmen auch auf den Personalbedarf auswirken. 55 Prozent der befragten DX-Dienstleister erwarten, dass ihr Personalbedarf in den kommenden drei Jahren sinken wird. Dabei rechnen 50 Prozent mit einem Rückgang zwischen 5 und 15 Prozent. Weitere 5 Prozent gehen von einer Reduzierung um mehr als 15 Prozent aus. Bei 30 Prozent der Anbieter bleibt der FTE-Bedarf weitgehend stabil, während 15 Prozent mit einem leichten Anstieg rechnen.

Der erwartete Rückgang ist vor allem dort plausibel, wo KI standardisierbare und wiederholbare Tätigkeiten übernimmt. Die Entwicklung bedeutet jedoch nicht, dass der Bedarf an qualifizierten Mitarbeitenden insgesamt verschwindet. Vielmehr verschieben sich die Anforderungen: Weniger Personal wird für die manuelle Umsetzung einzelner Leistungen benötigt. Gleichzeitig gewinnen Kompetenzen für Datenqualität, AI Governance, Modellsteuerung, Integration und die Orchestrierung komplexer Customer Journeys an Bedeutung.

Für DXS-Anbieter entsteht daraus ein doppelter Anpassungsdruck. Sie müssen einerseits Effizienzgewinne durch KI in ihre Delivery- und Preismodelle übersetzen. Andererseits benötigen sie neue Skills, um KI-Lösungen zuverlässig in bestehende Plattformen, Datenarchitekturen und Kundenprozesse zu integrieren. Entscheidend ist künftig nicht allein die Zahl der verfügbaren FTE, sondern die Kombination aus Technologiekompetenz, Datenverständnis und strategischer Steuerungsfähigkeit.

KI verändert den Personalbedarf: 55 Prozent erwarten einen sinkenden FTE-Bedarf

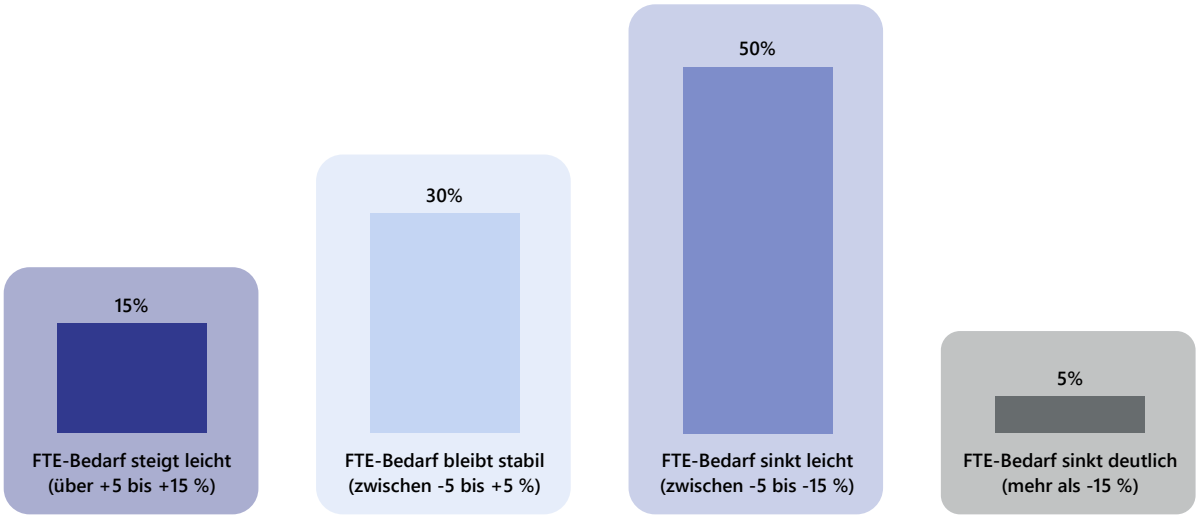


Abb. 18: Wie wirkt sich der Einsatz von KI-Technologien auf Ihren FTE-Bedarf in den nächsten 3 Jahren aus?; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 20

Umsatzentwicklung und -prognosen der DXS-Dienstleister

Die in den vorangegangenen Kapiteln beschriebene Verschiebung des DXS-Marktes hin zu Technologie, Integration und KI zeigt sich auch in der Geschäftsentwicklung der Anbieter. Der Gesamtmarkt wächst, allerdings nicht gleichmäßig. Zwischen DXS-Spezialisten und breiter aufgestellten DXS-Generalisten öffnet sich eine deutliche Wachstumslücke.

Die 23 untersuchten DXS-Dienstleister steigerten ihren Umsatz mit Digital Experience Services im Jahr 2025 durchschnittlich um 2,0 Prozent. Gegenüber dem Vorjahr, in dem das Wachstum bei 0,5 Prozent lag, entspricht dies zwar einer deutlichen Verbesserung. Das Wachstum bleibt jedoch auf einem niedrigen Niveau.

Besonders deutlich wird die unterschiedliche Entwicklung beim Vergleich der Anbietergruppen: Während die DXS-Spezialisten – also vor allem klassische Digitalagenturen – im Durchschnitt einen Umsatzrückgang von 1,1 Prozent verzeichneten, steigerten die DXS-Generalisten ihren Umsatz mit Digital Experience Services um 7,3 Prozent.

Die unterschiedlichen Entwicklungen haben mehrere mögliche Ursachen. Klassische Agency Services stehen seit Jahren unter Wettbewerbs-, Preis- und Automatisierungsdruck. Hinzu kommen internationale Delivery-Modelle und die zunehmende Verlagerung standardisierbarer Leistungen in technologiegestützte Prozesse. Diese Faktoren dürften insbesondere Anbieter treffen, deren Geschäftsmodell stark auf projektbezogener Kreation, Content-Produktion oder Kampagnenumsetzung beruht.

DXS-Generalisten können dagegen auf ein breiteres Portfolio zurückgreifen. Sie profitieren offenbar stärker von der Nachfrage nach Organisations- und Prozessberatung, neuen Operating-Modellen in Marketing und Vertrieb sowie der Entwicklung und Integration digitaler Lösungen. Dabei handelt es sich um eine plausible Einordnung der unterschiedlichen Geschäftsentwicklung, nicht um einen durch die Umsatzdaten allein belegten Kausalzusammenhang.

Der Durchschnitt verdeckt zudem eine hohe Spreizung innerhalb der Gruppe der DXS-Spezialisten. Ihre Umsatzentwicklung reicht von minus 18 bis plus 11 Prozent. Bei den DXS-Generalisten verzeichnete dagegen kein untersuchter Anbieter einen Umsatzrückgang mit Digital Experience Services. Der DXS-Markt entwickelt sich somit nicht nur zwischen den Anbietergruppen unterschiedlich. Auch innerhalb der klassischen Digitalagenturen liegen die Geschäftsentwicklungen deutlich auseinander.

Umsatzentwicklung: Generalisten mit starkem Plus, Spezialisten zunehmend unter Druck – große Spanne in beide Richtungen



Abb. 19: Wie hat sich der Umsatz Ihres Unternehmens im Segment „Digital Experience Services" in Deutschland von 2024 auf 2025 entwickelt?; Mittelwerte; n = 18 (alle Unternehmen); n = 10 (DXS-Spezialisten); n = 8 (DXS-Generalisten)

Branchenverteilung

Die konjunkturelle Lage belastet den DXS-Markt weiterhin. Vor allem exportorientierte Industrie und insbesondere die Automobilindustrie stehen unter hohem Wettbewerbs- und Kostendruck. Da einige DXS-Dienstleister historisch einen hohen Automotive-Anteil haben, führte dies teilweise zu entsprechend hohen Nachfragerückgängen. Diese Rückgänge mussten durch den Ausbau des Geschäfts mit anderen Branchen kompensiert werden.

Dabei zeigen sich unterschiedliche Nachfrageimpulse. Aus dem Industriesektor außerhalb der Automobilindustrie kommen wieder erste Anzeichen für eine Belebung. Auch aus dem Finanzdienstleistungssektor und der Prozessindustrie wird eine steigende Nachfrage berichtet. Innerhalb der Prozessindustrie sorgt vor allem die Pharmaindustrie für zusätzliche Dynamik, während die energieintensive Chemieindustrie weiterhin unter der angespannten wirtschaftlichen Lage leidet.

Die Branchenentwicklung bestätigt damit die grundsätzliche Marktthese: Die Nachfrage nach Digital Experience verschwindet nicht. Sie verlagert sich zwischen Branchen und Leistungsfeldern. Anbieter benötigen deshalb neben technologischer und fachlicher Kompetenz auch eine ausreichende Branchenbreite, um Nachfrageschwankungen einzelner Industrien auszugleichen.

Branchenschwerpunkte: Nachfrage aus Automotive rückläufig, Industrie legt zu

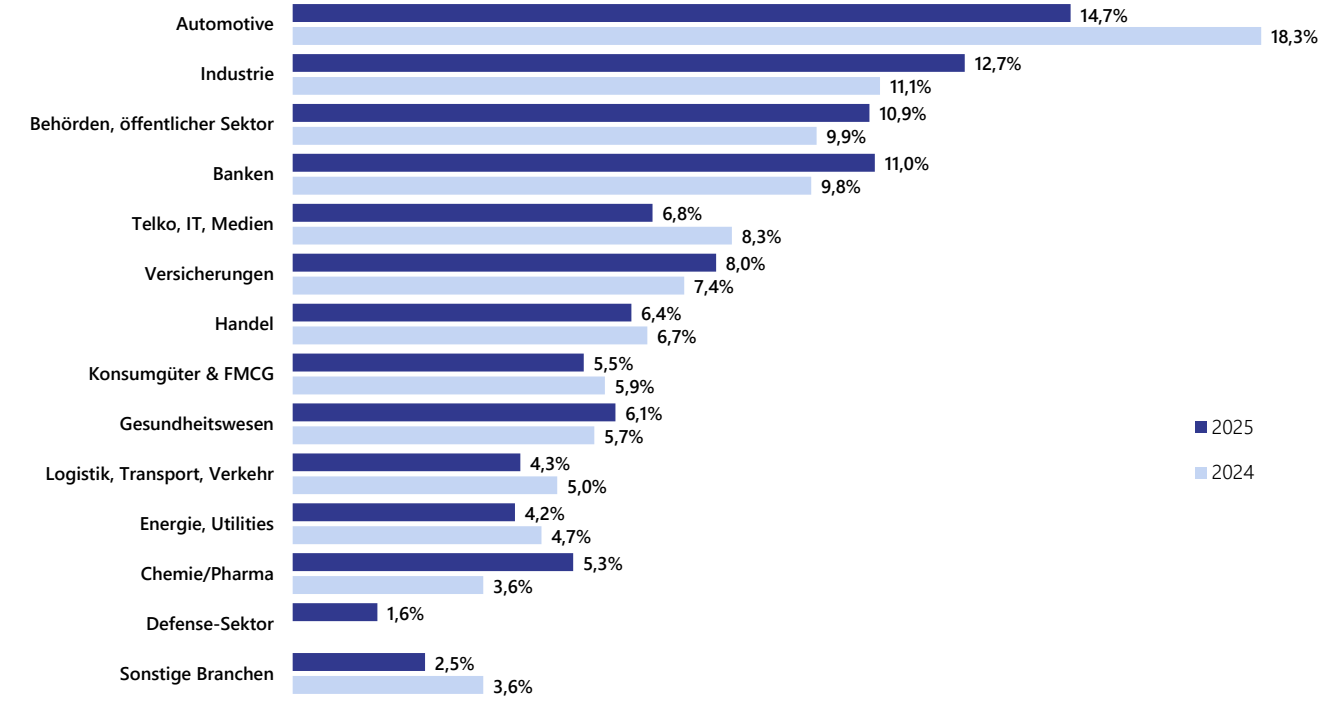


Abb. 20: In welchen der folgenden Branchen ist Ihr Unternehmen mit Digital Experience Services tätig?; Mittelwerte; alle Unternehmen; n = 19

Ausblick auf die künftige Geschäftsentwicklung

Die unterschiedlichen Geschäftsentwicklungen des Jahres 2025 spiegeln sich auch in den Prognosen für 2026 wider. Die DXS-Spezialisten erwarten für das laufende Jahr ein durchschnittliches Umsatzwachstum von 1,1 Prozent. Bei den DXS-Generalisten liegt die durchschnittliche Prognose mit 9,3 Prozent deutlich höher. Damit rechnen die Generalisten kurzfristig mit einer deutlich dynamischeren Entwicklung als die klassischen Digitalagenturen. Die Prognosen spiegeln vermutlich die unterschiedliche Portfolioausrichtung wider: Beratungs-, Integrations- und Technologieangebote profitieren eher von der Neuausrichtung der Operating-Modelle und dem Aufbau von Daten- und KI-Fähigkeiten. Klassische Digitalagenturen müssen dagegen ihre Geschäftsmodelle und Delivery-Strukturen stärker an die Automatisierung und die veränderte Nachfrage anpassen.

Ab dem Jahr 2027 erwarten insbesondere die DXS-Spezialisten eine Belebung der Nachfrage. Ob sich diese Erwartungen erfüllen, hängt wesentlich davon ab, wie schnell die Anbieter ihre Kompetenzen in KI-Consulting, Organisations- und Prozessberatung, Systemintegration sowie IT-Betrieb ausbauen. Gleichzeitig bleiben Marketingbudgets durch Effizienzanforderungen und die Automatisierung von Leistungen unter Druck.

Für DXS-Dienstleister entsteht daraus ein Spannungsfeld: Sie müssen einerseits ihre Leistungen technologisch weiterentwickeln und effizienter erbringen. Andererseits müssen sie neue Beratungs- und Integrationskompetenzen aufbauen, ohne die für Customer Experience relevanten Fähigkeiten in Strategie, Kreation und Kundenverständnis zu verlieren.

Wachstum im DXS-Segment soll mit anziehender Konjunktur wieder stärker ausfallen – Generalisten sind dabei deutlich optimistischer

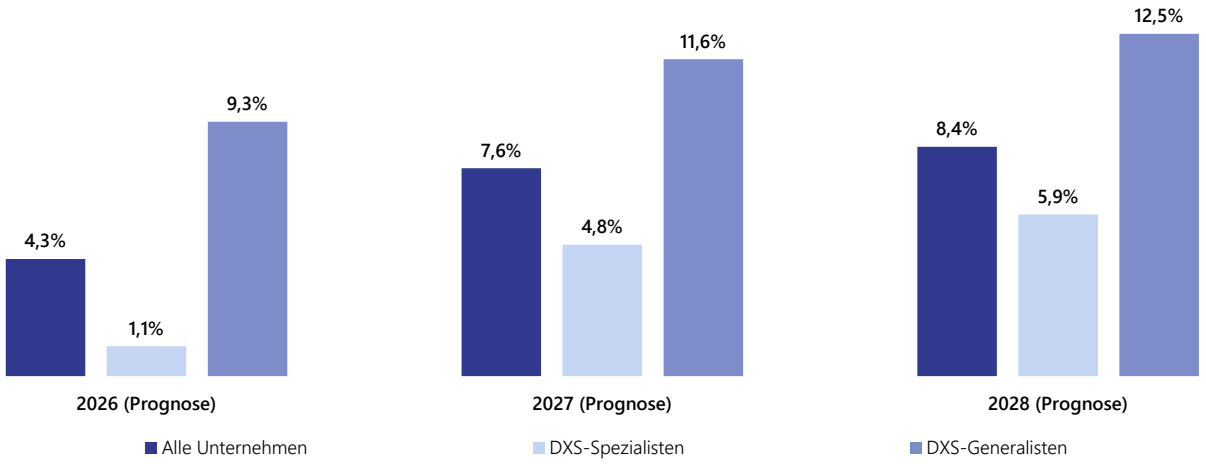


Abb. 21: Wie wird sich der Umsatz Ihres Unternehmens im Segment „Digital Experience Services“ in Deutschland voraussichtlich entwickeln?; Mittelwerte; n = 16-18 (alle Unternehmen); n = 10-11 (DXS-Spezialisten); n = 6-7 (DXS-Generalisten)

Lünendonk-Liste 2026: Führende DXS-Anbieter in Deutschland

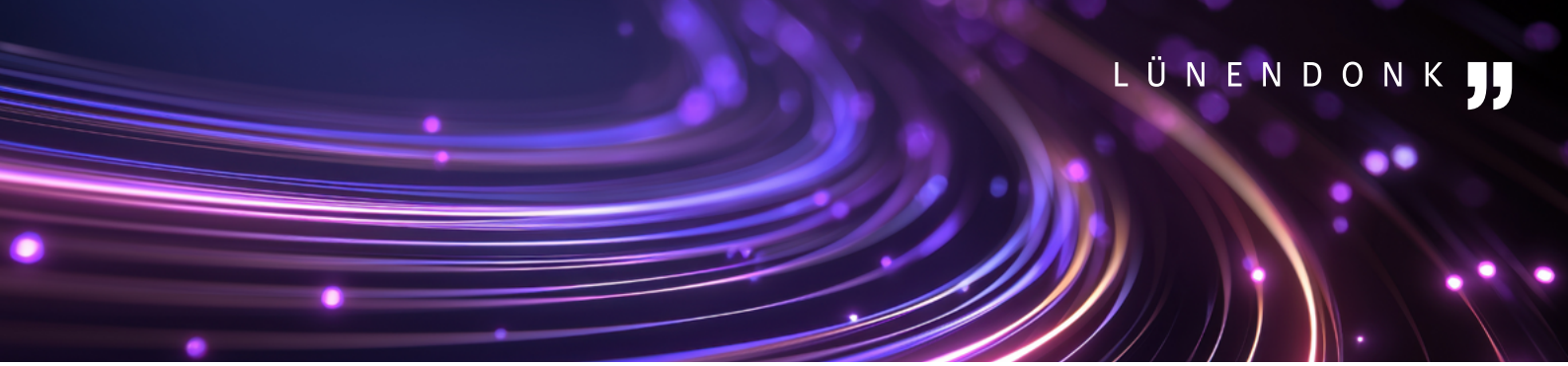
In der Lünendonk-Liste werden die führenden Dienstleister für Digital Experience Services dargestellt. Auf eine Rangordnung nach dem DXS-Segmentumsatz verzichtet Lünendonk, da sich insbesondere bei den hybriden Beratungs- und IT-Dienstleistern die exakten Segmentumsätze mit Digital Experience Services nicht aus öffentlichen Quellen validieren lassen. Zudem grenzen viele Dienstleister ihre Umsätze in Segmenten wie Digital Experience Services nicht trennscharf von ihren übrigen Services ab. Eine genaue Darstellung der Umsätze mit Digital Experience Services und damit eine seriöse Vergleichbarkeit wären somit nicht gewährleistet.

Die Lünendonk-Liste zeigt jedoch, wie sich die von den Dienstleistern an Lünendonk gemeldeten Umsätze mit Digital Experience Services auf die drei Bereiche Digital Consulting Services, Digital Agency Services und Digital Technology Services verteilen und wie breit die einzelnen Dienstleister aufgestellt sind. Eine detaillierte Beschreibung der einzelnen Dienstleister folgt auf den nächsten Seiten.

Das Lünendonk-Portfolio im folgenden Kapitel gibt auf Basis der an Lünendonk gemeldeten Daten detaillierter Auskunft über die Marktstärke der einzelnen Dienstleister, ihre Umsätze mit Digital Experience Services, ihre Kunden- und Delivery-Strukturen, die Breite und Tiefe ihrer Portfolios sowie die Kompetenzbewertungen durch die befragten Anwenderunternehmen. Ergänzend dazu werden im Lünendonk-Subranking diejenigen Dienstleister aufgeführt, die mindestens 75 Prozent ihres Umsatzes mit Digital Experience Services erzielen und somit nahezu vollständig in diesem Segment tätig sind.

Lünendonk®-Liste 2026:
Führende Anbieter von Digital Experience Services in Deutschland

Rang 2026	Unternehmen	Umsatz 2025 in Deutschland in Mio. Euro	Digital Experience Service Portfolio – Umsatzanteile mit …		
			Digital Consulting	Digital Agency	Digital Technology
1	Accenture Holding B.V. & Co. KG, Kronberg *) 1) 2)	3.600,0	●●	●●	●●●
2	Capgemini Deutschland GmbH, Berlin *) 2)	2.240,0	●●●	●	●●●
3	IBM Deutschland GmbH, Ehningen *) 2)	2.220,0	●●	●●	●●●
4	Deloitte GmbH, München 3)	1.583,0	●●	●	●●●
5	PwC GmbH, Frankfurt am Main 3)	1.575,0	●●●	●	●●●
6	Infosys Limited, Frankfurt am Main *)	1.300,0	●●	●	●●●
7	adesso SE, Dortmund	1.225,7	●●	●●	●●●
8	msg systems ag, Ismaning	973,7	●●	●	●●●
9	Reply Deutschland SE, Gütersloh *)	475,0	●●	●	●●●
10	valantic GmbH, München 1) 4)	360,1	●●●	●	●●●
11	Plan.Net Germany GmbH & Co. KG, München 5)	258,8	●●●	●●	●●
12	Deutsche Telekom MMS GmbH, Dresden	257,0	●●	●	●●●
13	]init[AG für digitale Kommunikation, Berlin 1)	214,8	●●	●	●●●
14	Diconium Group GmbH, Stuttgart	176,0	●●	●	●●●
15	Exxeta AG, Karlsruhe	133,0	●●	●	●●●
16	Conclusion DACH GmbH, München	101,3	●	●	●●●
17	Valtech GmbH, Düsseldorf	84,6	●●	●●	●●●
18	team neusta SE, Bremen 1) 6)	76,2	●●	●●	●●●
19	Digitas GmbH, Hamburg	54,5	●●	●●	●●
20	Syzygy AG, Bad Homburg	46,1	●●	●●	●●



Aufnahmekriterium für die Lünendonk®-Liste:

Es werden nur Unternehmen aufgenommen, die mindestens 60 Prozent ihres Umsatzes mit Dienstleistungen erzielen (z. B. Management- und IT-Beratung, Digitalagenturleistungen) und in jedem der drei Segmenten Digital Consulting, Digital Agency Services und Digital Technology Services signifikante Umsätze erwirtschaften. Unternehmen mit einem DXS-Umsatzanteil von unter 50 Prozent müssen zudem mindestens 100 Millionen Euro mit DXS-Leistungen erzielen, Unternehmen mit einem DXS-Umsatzanteil von unter 30 Prozent mindestens 200 Millionen Euro DXS-Umsatz.

Fußnoten zur Liste:

*) Umsatzangaben sowie -anteile sind geschätzt.
1) Zahlen für 2025 beinhalten Übernahmen.
2) Umsätze enthalten auch die Umsätze mit Managementberatung.
3) Angaben beziehen sich auf das Advisory-Geschäft.
4) Abweichung zur Lünendonk-Studie 2026 „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland“ aufgrund Meldung vorläufiger Zahlen.
5) Umsatz stellt Honorarumsatz dar.
6) Zahlen für 2025 beinhalten Veräußerungen.

Umsatzanteil mit dem Digital Experience Portfolio:

●●● Anteil am Digital Experience Portfolio beträgt über 40 Prozent
●● Anteil am Digital Experience Portfolio beträgt zwischen 20 und 40 Prozent
● Anteil am Digital Experience Portfolio beträgt bis zu 20 Prozent

Abb. 22: Lünendonk®-Liste 2026: „Führende Anbieter von Digital Experience Services in Deutschland“

Weiterhin Top 5: Accenture, Capgemini, IBM, Deloitte und PwC

Accenture führt den deutschen DXS-Markt auch in diesem Jahr an. Zwar veröffentlicht das Unternehmen keine Angaben zu seinem Umsatz mit Digital Experience Services. Jedoch verfügt Accenture nach Einschätzung von Lünendonk über die stärkste Marktposition. Auch in der Lünendonk-Liste „Führende IT-Beratungs- und Systemintegrationsunternehmen in Deutschland" belegt Accenture mit einem von Lünendonk geschätzten Deutschlandumsatz von 3,6 Milliarden Euro den ersten Rang. Der ausgewiesene Umsatz bezieht sich auf das gesamte IT-Beratungs- und Systemintegrationsgeschäft und ist daher nicht mit dem DXS-Umsatz gleichzusetzen. Capgemini folgt mit einem von Lünendonk geschätzten Gesamtumsatz von 2,24 Milliarden Euro in Deutschland auf Rang 2.

IBM liegt mit einem geschätzten Deutschlandumsatz von 2,22 Milliarden Euro knapp dahinter. Seine DXS-Aktivitäten bündelt IBM in IBM iX, der globalen Experience-Design- und Digital-Transformation-Beratung von IBM Consulting. Die Plätze 4 und 5 belegen erneut Deloitte und PwC. Deloitte erzielt einen Inlandsumsatz von 1,583 Milliarden Euro und liegt damit knapp vor PwC mit 1,575 Milliarden Euro. Bei beiden Unternehmen beziehen sich die in der Lünendonk-Liste dargestellten Umsätze ausschließlich auf das Advisory-Geschäft, in dem die Digital-Experience-Aktivitäten gebündelt sind.

Rang 6 bis 10: Infosys, adesso, msg, Reply und valantic

Der Neuzugang von Infosys verändert die Reihenfolge auf den Rängen 6 und 7: Infosys erreicht mit einem geschätzten Deutschlandumsatz von 1,3 Milliarden Euro Rang 6, während adesso mit einem Umsatz von 1,26 Milliarden Euro auf Rang 7 folgt. Mit WongDoody verfügt Infosys über eine kreativ- und designorientierte Experience-Einheit. Sie verbindet Consumer Insights, Markenführung sowie UX/UI- und Produktdesign mit der Technologie- und Transformationskompetenz des Konzerns.

Auf den folgenden Plätzen folgen msg mit einem Deutschlandumsatz von 973,7 Millionen Euro, Reply mit 475,0 Millionen Euro und valantic mit 360,1 Millionen Euro.

Rang 11 bis 20: Plan.Net, Deutsche Telekom MMS, init, Diconium, Exxeta, Conclusion, Valtech, team neusta, Digitas und Syzygy

Die zweite Hälfte des Rankings wird von DXS-Spezialisten geprägt. Die Plan.Net Group führt das Feld mit einem Inlandsumsatz von 258,8 Millionen Euro an und verzeichnet damit ein Wachstum von rund 4 Prozent. Plan.Net ist die Digital-Experience- und Technologieeinheit der Serviceplan Group.

Auf den Rängen 12 bis 15 folgen in unveränderter Reihenfolge die Deutsche Telekom MMS mit 257,0 Millionen Euro, init mit 214,8 Millionen Euro, Diconium mit 176,0 Millionen Euro und Exxeta mit 133,0 Millionen Euro.

Conclusion verbessert sich gegenüber dem Vorjahr um zwei Plätze und erreicht mit einem Inlandsumsatz von 101,3 Millionen Euro Rang 16. Valtech folgt mit 84,6 Millionen Euro auf Rang 17, team neusta mit 76,2 Millionen Euro auf Rang 18. Digitas und Syzygy belegen mit 54,5 beziehungsweise 46,1 Millionen Euro die Ränge 19 und 20.

Die wichtigsten Wettbewerber im DXS-Markt

Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland ist durch ein heterogenes Anbieterfeld geprägt. Internationale Beratungs- und IT-Dienstleister wie Accenture, adesso, Capgemini, Reply und PwC haben ebenso signifikante DXS-Marktanteile, wie auch Digitalagenturen, die traditionell ihren Schwerpunkt in Agenturleistungen haben und in den letzten Jahren Beratungs- und IT-Kompetenzen aufgebaut haben. Die Leistungsangebote überschneiden sich dadurch zunehmend.

Die Lünendonk-Liste bildet die führenden DXS-Dienstleister gemessen am Deutschlandumsatz ab. Die Wettbewerberanalyse ergänzt diese Perspektive um die Frage, welche Dienstleister von den befragten Dienstleistern als ihre vier wichtigsten Wettbewerber im Markt für Digital Experience Services wahrgenommen werden. Accenture führt dieses Wettbewerberfeld mit deutlichem Abstand an: 85 Prozent der Befragten nennen das Unternehmen als einen ihrer vier wichtigsten Wettbewerber. Deloitte folgt mit 55 Prozent der Nennungen, Capgemini mit 35 Prozent und adesso mit 30 Prozent. Reply und IBM iX erreichen jeweils 25 Prozent.

Die wichtigsten Wettbewerber: Accenture dominiert, aber dahinter wird das Feld enger

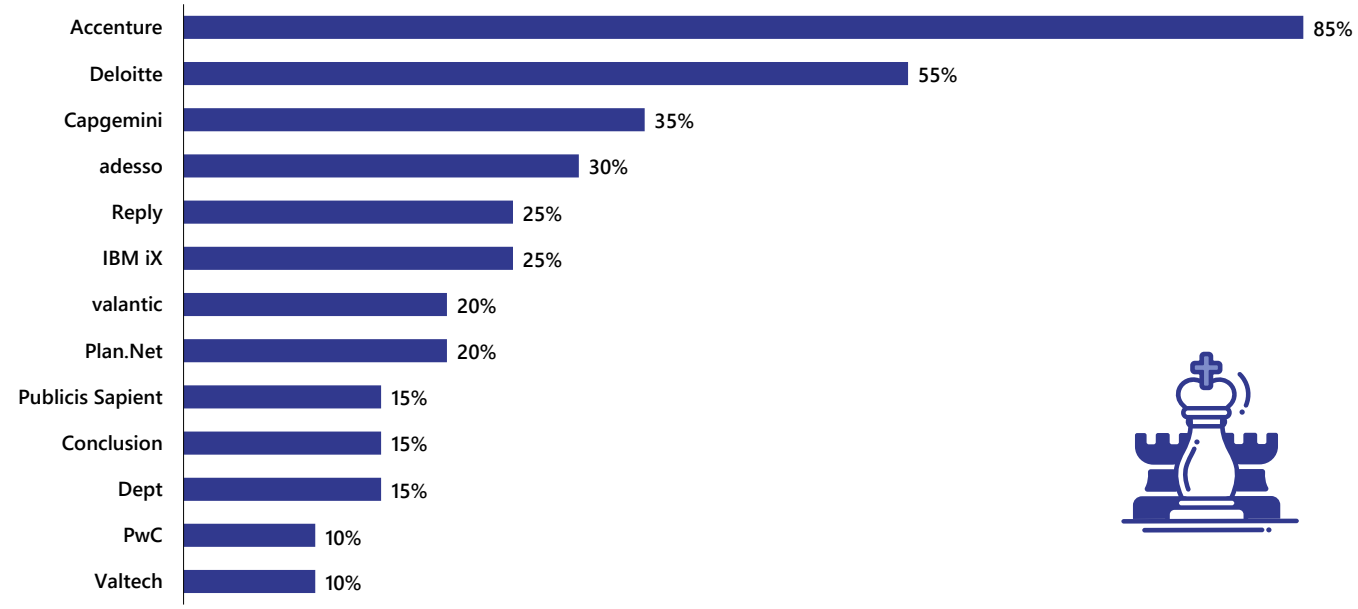


Abb. 23: Welche Unternehmen sind Ihre vier wichtigsten Wettbewerber als Full-Service-Anbieter von Digital Experience Services in Deutschland?; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 20

Lünendonk-Portfolio 2026: Einordnung führender DXS-Anbieter in Deutschland

Neben der Lünendonk-Liste trägt das Lünendonk-Portfolio zur Transparenz über die Positionierung und Marktstärke der führenden DXS-Anbieter bei. Im Rahmen der Marktuntersuchung werden die Dienstleister anhand ihrer jeweiligen Portfolioschwerpunkte, Marktanteile und Wahrnehmung im Markt gegenübergestellt. Die Einordnung der Dienstleister entlang der beiden Achsen „DXS-Marktstärke" und „DXS-Portfoliotiefe und -breite" basiert auf mehreren Faktoren.

In die Analyse fließen neben den von den Dienstleistern schriftlich erhobenen Angaben zu ihrer Geschäftsentwicklung und ihrem DX-Portfolio auch die Bewertungen der befragten Anwenderunternehmen ein. Diese wurden gebeten, DXS-Dienstleister in den Bereichen „Digital Consulting Services", „Digital Agency Services" und „Digital Technology Services" zu bewerten und anzugeben, welche Dienstleister sie im Markt als Anbieter von Digital Experience Services wahrnehmen. Für die korrekte Einordnung der Platzierungen ist zu berücksichtigen, dass sämtliche im Lünendonk-Portfolio aufgeführten Dienstleister über ein breites Angebot an Digital Experience Services verfügen und grundsätzlich in der Lage sind, End-to-End-Services in den Bereichen Digital Experience, Digital Commerce und Digital Marketing zu erbringen.

Die in Deutschland tätigen DXS-Dienstleister unterscheiden sich jedoch teilweise deutlich hinsichtlich der thematischen Tiefe und der Abdeckung ihrer Digital-Experience-Leistungen, ihrer Branchenschwerpunkte sowie ihrer Fähigkeit zur End-to-End-Umsetzung von Projekten. Einige Dienstleister decken die gesamte Wertschöpfungskette mit einem breiten Leistungsspektrum ab. Andere verfügen in einzelnen Bereichen – etwa Digital Marketing oder E-Commerce-Plattformen – oder in bestimmten Branchen wie dem öffentlichen Sektor, dem Handel oder der Automobilindustrie über eine besonders umfassende Abdeckung. Wiederum andere verfügen zwar über ein breites DXS-Portfolio, weisen in einzelnen Leistungsfeldern jedoch noch eine geringere Tiefe auf.

Lünendonk-Portfolio 2026: Führende DXS-Anbieter in Deutschland

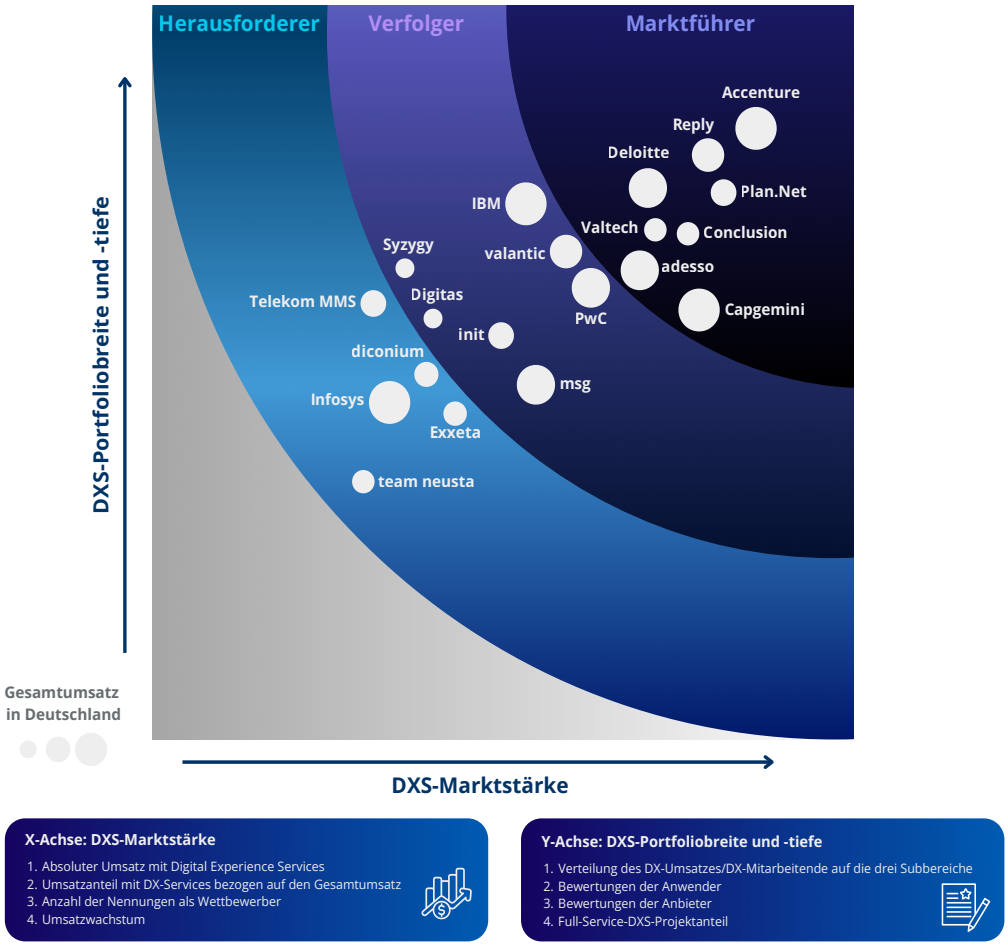


Abb. 24: Lünendonk-Portfolio 2026

Die Marktführer

Wie bereits in der Lünendonk-Liste ist **Accenture** auch im Lünendonk-Portfolio als Marktführer positioniert. Der weltweit tätige Beratungs- und Technologiekonzern wird im DXS-Markt besonders häufig als relevanter Wettbewerber genannt. Accenture verfügt über eine hohe internationale Reichweite, ausgeprägte Consulting- und Technology-Expertise sowie ein breites Ökosystem aus Kreativ-, Design-, Commerce-, Daten- und Plattformkompetenzen.

Seit der Neuausrichtung der Accenture-Organisation im Jahr 2025 ist Song als eigenständiger „Reinvention Partner" für kundenzentrierte Themen in Marketing, Kundenservice und Vertrieb positioniert. Dazu zählen Customer Growth Strategy, Marketing, Sales, Service, Commerce, Design, Digital Products, Daten und KI. Im Juni 2026 kündigte Accenture zudem die Übernahme von Whalar an. Whalar erweitert das Angebot um skalierte Creator- und Influencer-Aktivierung, Social Commerce und creator-basierte Customer Experiences. Darüber hinaus beteiligte sich Accenture im März 2026 über Accenture Ventures an DaVinci Commerce, einem Anbieter einer KI-basierten Commerce-Experience-Plattform.

Reply zählt zu den langjährigen Marktführern im DXS-Markt und ist auch in der Lünendonk-Liste der größten IT-Beratungs- und Systemintegrationsunternehmen in Deutschland vertreten. Im Bereich Digital Experience verfolgt Reply einen ganzheitlichen, kundenzentrierten Ansatz und baut Kompetenzen in Anwendungsfeldern wie Digital Marketing, Digital Commerce, Digital Humans, Conversational AI und Agentic Commerce aus.

Mit Spark Reply verfügt die Unternehmensgruppe über eine auf Experience Design und agentische Systeme spezialisierte Einheit. Spark Reply entwickelt Konzepte für die Zusammenarbeit von Menschen und KI-Agenten in Customer- und Employee-Experience-Prozessen und verbindet dabei User Experience, Agentic-System-Architekturen und Prompt Engineering. Auch Bitmama Reply erweitert das Portfolio um kreative und strategische Kompetenzen in den Bereichen Digital Branding, Brand Experience und digitale Kommunikation. Die Agentur verbindet Strategie, Kreation, Design und Technologie und arbeitet unter anderem an integrierten digitalen Kampagnen und digitalen Markenerlebnissen.

Die Verbindung von Künstlicher Intelligenz, Content-Produktion und personalisierten Kampagnen baut Reply ebenfalls stark aus. Unter Reply AI Studios bündelt die Unternehmensgruppe Kompetenzen für die generative Video- und Bildproduktion, CGI-Produkte, generative Stimmen und Musik, virtuelle Produktion, 2D- und 3D-Animation, Compositing sowie Sound Design. Mit dem Reply AI Film Festival und dem Reply AI Music Contest hat Reply zudem internationale Formate für den Einsatz von KI in Film, Musik, Video und Live-Performance etabliert.

Im Digital Commerce verbindet Reply Commerce-Plattformen zunehmend mit Conversational AI, generativer KI und personalisierten Interaktionen. Digital Humans können dabei als digitale Schnittstelle für Beratung, Produktinformation und Kundenservice eingesetzt werden. Reply entwickelt entsprechende Lösungen im Umfeld von Customer Experience und Digital Commerce, wobei die konkrete Nutzung von Digital Humans im Commerce je nach Anwendungsfall und Reifegrad variiert.

Deloitte befindet sich ebenfalls im Feld der Marktführer. Der international tätige Prüfungs- und Beratungskonzern verbindet Strategie-, Technologie-, Transformations- und Branchenkompetenzen mit dem Angebot von Deloitte Digital. Die Digital- und Experience-Leistungen reichen von Customer- und Marketing-Transformation über Service- und Produktdesign bis hin zur Implementierung von Plattformen und datengetriebenen Lösungen.

Deloitte Digital ist international einer der größten Anbieter im Agentur- und Experience-Umfeld. In Deutschland profitiert Deloitte von der Kombination aus hoher Markenbekanntheit, umfassender Branchenexpertise und der Einbindung in das gesamte Beratungsportfolio. Aktuell verschiebt sich der Schwerpunkt auf generative und agentische KI in Marketing, Vertrieb, Kundenservice und internen Abläufen.

Die **Plan.Net Group** als Teil der Serviceplan Group verfügt über eine hohe DXS-Marktstärke sowie ein breites und tiefes Portfolio. Plan.Net unterstützt Kunden bei der Entwicklung von Strategien und Operating Models sowie bei Design, Implementierung und Betrieb von Commerce- und MarTech-Plattformen.

Die Gruppe positioniert sich zunehmend als Partner für die Optimierung der gesamten Customer Journey. Das Portfolio umfasst unter anderem Customer-Experience-Consulting, UX und Visual Design sowie CRM-, Commerce- und Datenplattformen. Nach eigenen Angaben verfügt Plan.Net über rund 1.850 Mitarbeitende, 26 internationale Standorte und zwölf integrierte beziehungsweise spezialisierte Agenturen. Trotz eines sehr schwierigen Marktumfelds konnte die Digitalagentur im Jahr 2025 um 4,3 Prozent in Deutschland wachsen und damit deutlich stärker als viele der Marktbegleiter aus dem Feld der DXS-Spezialisten.

Im Juni 2026 gab die Serviceplan Group den Aufbau der KI-gestützten Produktions- und Content-Organisation „MOMENTUM" mit MediaMarktSaturn bekannt. Im Juli 2026 wurde Plan.Net Agentic AI als eigenständige Business Unit gegründet. Zeitgleich wurde Alexander Rohwer als Managing Director der Plan.Net Group vermeldet. Die bereits 2025 kommunizierte Verlängerung des für BMW entwickelten Agenturmodells „The Marcom Engine" bis Ende 2027 unterstreicht zudem die Ausrichtung auf integrierte Marketing-, Kommunikations- und Produktionsleistungen entlang der gesamten Customer Journey.

Valtech behauptet sich trotz eines herausfordernden Geschäftsjahres 2025 weiterhin im Feld der Marktführer. Die Digitalagentur ist stark umsetzungsorientiert, verfügt über hohe Technologieexpertise und arbeitet mit einem umfassenden Netzwerk relevanter Plattform- und Technologiepartner. Das Portfolio reicht von Experience Elevation und Commerce über Marketing und Performance bis hin zu Data & AI sowie Enterprise Transformation. Aktuell positioniert sich Valtech insbesondere rund um die Industrialisierung und Operationalisierung von AI. Mit Valtech One bietet das Unternehmen einen plattformunabhängigen AI-Content-Accelerator, der bestehende Systeme, Daten und Workflows über APIs und Connectors verbindet. Ergänzend führt Valtech mit Content OS und Octain weitere AI Accelerators für die Content-Produktion sowie für Analytics und Predictive Modeling.

Mit „The Agent Factory" erweitert Valtech dieses Angebot um autonome AI Agents. Die Agent Factory basiert auf eigener Valtech-IP und stellt vorkonfigurierte Agents bereit, die Kunden an ihre spezifischen Prozesse und Anforderungen anpassen und weiterentwickeln können. Dadurch lassen sich Piloten vergleichsweise schnell aufsetzen und in bestehenden Kundenumgebungen erproben. Im Vordergrund stehen nicht mehr ausschließlich Konzeption, Implementierung oder laufende Optimierung einzelner Leistungen, sondern zunehmend messbare Ergebnisse, die durch die Integration und den Betrieb von AI Agents erzielt werden.

Conclusion bleibt 2026 im Bereich der Marktführer. Neben dem Daten- und KI-Spezialisten Conclusion Intelligence bildet diva-e Conclusion das Fundament der DACH-Präsenz. Als Digitaldienstleister begleitet diva-e Kunden entlang der gesamten digitalen Wertschöpfungskette, von Planung und Projektierung über UX/UI und Digitalmarketing bis zu Implementierung und Betrieb. Wie das in KI-Projekten aussieht, zeigt der für ifm entwickelte AI Product Advisor: Seit Juni 2026 berät er Kunden in drei Ländern zu über 14.000 Produkten.

Im November 2025 übernahm Conclusion Intelligence GABO und stärkte damit seine Kompetenzen in Business Intelligence und Data Platforms. Seit Januar 2026 ergänzt Conclusion Strategies das Portfolio um Strategie und Umsetzung in Benelux, DACH und Iberia.

adesso zählt aufgrund seiner breiten Technologie- und Branchenaufstellung sowie dem kontinuierlichen Wachstum mit DX-Services in diesem Jahr zu den Marktführern für Digital Experience Services in Deutschland. Der IT-Dienstleister hat sein Portfolio in den vergangenen Jahren konsequent von der klassischen Softwareentwicklung und Systemintegration in Richtung Consulting, Customer Experience, Digital Commerce, Marketing und Data & AI erweitert. Dabei ist es adesso gelungen, diese Themen stärker miteinander zu vernetzen und die Durchdringung seiner Kunden mit DX-Services zu erhöhen.

Das zweistellige Wachstum mit Digital Experience Services unterstreicht diese Entwicklung ebenso wie die deutlich höhere Anzahl an Wettbewerbsnennungen. Zu den relevanten Portfolioelementen von adesso gehören die Entwicklung digitaler Frontends und Produkte, die Integration von Experience- und Commerce-Plattformen sowie Leistungen in Performance Marketing, Content Creation und Customer Insights. adesso verbindet diese Kompetenzen mit tiefem Branchenwissen. Schwerpunkte liegen unter anderem in Financial Services, Versicherungen, Handel, Gesundheitswesen und dem öffentlichen Sektor.

Capgemini ist mit einem geschätzten Deutschlandumsatz von rund 2,24 Milliarden Euro nach Accenture das größte IT-Beratungs- und Systemintegrationsunternehmen im deutschen Markt. Unter Capgemini Invent bündelt der Konzern Leistungen in Beratung, Innovation, Design und Transformation. Die 2021 übernommene Design- und Innovationsberatung frog ist weiterhin ein wichtiger Bestandteil der Experience- und Designkompetenz. Mit der 2024 abgeschlossenen Übernahme von Syniti hat Capgemini seine Kompetenzen in Enterprise Data Management, Datenmigration, Datenqualität und Data Governance ausgebaut.

Das Angebot umfasst Customer Experience, Service- und Produktdesign, Digital Commerce, Daten und KI, Cloud sowie die Implementierung von Plattformen. Capgemini ist insbesondere in der Automobilindustrie und im öffentlichen Sektor stark, arbeitet aber auch für Kunden aus Financial Services, Konsumgütern, Industrie und weiteren Branchen. Im öffentlichen Sektor entwickelt Capgemini gemeinsam mit dem Bundesministerium für Digitalisierung und Staatsmodernisierung (BMDS) eine modulare, KI-gestützte Plattform zur Beschleunigung von Planungs- und Genehmigungsverfahren für Energie- und Verkehrsprojekte.

Die Verfolger

IBM bündelt mit IBM iX Strategy, Design, Technologie und Entwicklung für Customer und Employee Experience sowie digitale Produkte. Als Teil von IBM Consulting kann IBM iX auf Hybrid Cloud, Data & AI, Software und Managed Services zurückgreifen und damit auch komplexe Transformationsprogramme begleiten. Aktuell rückt die Überführung von KI in produktive Unternehmensprozesse stärker in den Mittelpunkt. IBM Consulting Advantage und IBM Enterprise Advantage sollen hierfür hybride KI-Plattformen und AI-gestützte Transformation unterstützen. Für den DXS-Markt ist IBM damit vor allem dort relevant, wo Experience, Cloud, Daten und KI in komplexen IT-Landschaften zusammengeführt werden müssen.

valantic erzielte im Jahr 2025 einen Umsatz von 360,1 Millionen Euro in Deutschland. Das Unternehmen hat sein Portfolio deutlich in Richtung AI-enabled Customer Experience weiterentwickelt. valantic beschreibt seinen Schwerpunkt 2026 nicht mehr nur über die Implementierung von Commerce- und Marketingplattformen, sondern auch über die Orchestrierung von Daten, Content, Marketing, Service und Commerce mit agentischer KI. Im Umfeld von Optimizely adressiert valantic beispielsweise mit AI Agents die Automatisierung von Marketing- und Commerce-Prozessen. Darüber hinaus werden mit AI Visibility & GEO Audit, generativer Video- und Voice-KI sowie dem valantic AI Image Studio neue Leistungen rund um die Auffindbarkeit und Produktion von Inhalten für KI-geprägte Customer Journeys sichtbar.

PwC ist neben Deloitte eine feste Größe im DXS-Markt unter den internationalen Beratungs- und Wirtschaftsprüfungskonzernen. Das Unternehmen verbindet die Leistungen von PwC Consulting und Strategy& mit Kompetenzen in Cloud & Digital, Customer & Commercial Excellence, Data & AI, generativer KI, Technologieberatung und Managed Services. Die DXS-Positionierung entsteht dabei weniger aus einer klassischen Digitalagentur als aus der Verbindung von Strategie, Branchenwissen, CRM, Technologie und Transformationssteuerung.

Ein sichtbares Signal für die stärkere Ausrichtung auf KI-gestützte Kundenerlebnisse ist die gemeinsam mit Google Cloud eröffnete AI Experience Zone im Frankfurter Tower 185. Der im November 2025 eröffnete Showroom macht eine Auswahl aus dem globalen Portfolio von mehr als 250 KI-Agenten erlebbar. Die Anwendungsfälle reichen von automatisierten Laborprozessen und Kundenservice bis zur sicheren und regelkonformen Nutzung von KI.

msg ist ein technologie- und branchenorientierter IT-Dienstleister mit Schwerpunkten in Versicherungen, Banken, Automotive, Manufacturing, Handel und öffentlicher Verwaltung. Das Portfolio reicht von Consulting und Standardsoftware über individuelle Softwareentwicklung und SAP bis hin zu Cloud, Data & AI, Cyber Security und Managed Services. Im DXS-Umfeld bündelt msg diese Kompetenzen mit Customer Experience, Frontend-Entwicklung und digitalen Geschäftsmodellen – unter anderem über msg digital und die Digitalagentur Digital Seals.

Gemessen am Umsatz mit Digital Experience Services gehört msg zu den größten Dienstleistern in Deutschland in diesem Segment. Besonders stark vertreten ist msg mit Digital Experience Services in den Branchen Banken und Versicherungen. Aber auch im Industriesektor und der öffentlichen Verwaltung entwickelt sich msg kontinuierlich weiter.

init ist im öffentlichen Sektor ein führender Anbieter für Verwaltungsdigitalisierung und zählt zu den DXS-Spezialisten im Portfolio. Das Unternehmen unterstützt Bundesministerien, Behörden und weitere öffentliche Organisationen bei der Entwicklung digitaler Verwaltungsangebote. Das Leistungsspektrum reicht von Beratung und Konzeption über Design und Implementierung bis zum Betrieb digitaler Plattformen. Eine wichtige Entwicklung ist die rechtliche Verschmelzung der init AG für digitale Kommunikation und der HBSN GmbH zum 31. Juli 2026. HBSN war im Januar 2025 vollständig übernommen worden und bringt zusätzliche Kompetenzen sowie rund 450 aktive Kunden aus dem Gesundheitswesen ein. Damit stärkt init seine Position in einem regulierten und digitalisierungsintensiven Marktsegment.

Digitas bündelt in Deutschland seit 2024 den früheren Auftritt von Digitas Pixelpark unter einer globalen Marke. Das zur Publicis Groupe gehörende Unternehmen verbindet Creative Experiences, Media, CRM & Loyalty, Social Transformation und Commerce mit Daten- und Technologiekompetenz. Digitas AI unterstützt die Entwicklung und Steuerung von Agenten für markensichere, kundenorientierte Erlebnisse. Die Publicis-Plattform CoreAI liefert dafür den übergreifenden Daten- und Technologierahmen.

Syzygy ist eine Digitalagenturgruppe mit Schwerpunkten in Experience Design, UX/UI, digitalen Plattformen, Performance Marketing und technologischer Umsetzung. Die Gruppe arbeitet insbesondere für Kunden aus Automotive, Financial Services, Mobility und weiteren Branchen mit komplexen digitalen Kundenbeziehungen. Ihr DXS-Profil reicht von Strategie und Kreation über Content und Media bis zur Entwicklung und Optimierung digitaler Produkte, Services und Commerce-Plattformen. Syzygy richtet das Geschäftsmodell derzeit auf AI-powered Services und agentische Systeme aus. Neue Mandate wie die digitale Plattform und das Kundenportal für Energie AG Oberösterreich sowie das UX/UI-Projekt für den Rhein-Main-Verkehrsverbund zeigen, dass Syzygy seine Experience-Kompetenz auch außerhalb der klassischen Markenkommunikation einsetzt.

Die Herausforderer

Diconium ist als Volkswagen-Tochter auf digitale Geschäftsmodelle und Commerce spezialisiert. Der Anbieter verbindet Digital Advisory, Product Engineering, Data & AI und Cyber Security mit der Entwicklung von Commerce- und Sales-Plattformen sowie digitalen Produkten. Die besondere Stärke liegt in Automotive und Mobility: Diconium arbeitet an digitalen Ökosystemen, Software-defined Products und der Verbindung von Fahrzeug, Kunde und Vertrieb. Daneben adressiert das Unternehmen unter anderem die Branchen Industrie, Retail, Konsumgüter und Finanzdienstleistungen.

Telekom MMS verschiebt den Schwerpunkt seines DXS-Angebots von der Plattformumsetzung hin zur produktiven Nutzung von Agentic AI. Mit der auf n8n basierenden T-AI Agent Platform unterstützt das Unternehmen die Integration von KI-Agenten in Mail-, CRM- und ERP-Prozesse. Telekom MMS begleitet dabei die Use-Case-Auswahl, Beratung, Entwicklung und Integration. Die Kooperation mit Parloa erweitert das Angebot um mehrsprachige und omnichannel-fähige Kundenkommunikation mit CRM- und ERP-Anbindung.

Infosys ist in diesem Jahr erstmalig im Portfolio vertreten. Der indische IT-Dienstleister verbindet globale Delivery-Kapazitäten mit Consulting, Software Engineering, Cloud, Daten und KI sowie einem eigenständigen Digital-Experience-Geschäft. Infosys Digital Experience umfasst Digital Marketing, Digital Commerce und Digital Interactions. Nach eigenen Angaben arbeiten mehr als 14.000 Digital Practitioners in diesem Bereich; hinzu kommen mehr als 20 Digital Studios und ein globales Kundenportfolio. Mit Infosys Aster verfügt das Unternehmen über eine KI-gestützte Marketing-Suite, die Daten, Content, Automatisierung und Personalisierung verbinden soll. Das Portfolio wird durch Partnerschaften mit Adobe, Salesforce, SAP, Sitecore, commercetools und weiteren Technologieanbietern ergänzt.

Exxeta ist ein technologieorientierter Beratungs- und Engineering-Partner für komplexe und regulierte Organisationen. Schwerpunkte liegen in Mobility, Energie, Financial Services und Public Sector. Das Portfolio verbindet Strategy & AI, Data & Analytics, Cloud, Software Engineering und digitale Plattformen. Im Bereich Customer Experience begleitet Exxeta Unternehmen von der Ideation bis zur Implementierung digitaler Lösungen. Im Mittelpunkt stehen die ganzheitliche Betrachtung der Customer Journey, daten- und feedbackbasierte Validierung, User Research, UX/UI-Design, Testing sowie barrierefreie und erweiterbare Designs. Ergänzend setzt Exxeta auf AI-gestützte Personalisierung und datenbasierte Insights, um digitale Erlebnisse stärker an den Bedürfnissen der Endnutzenden auszurichten.

team neusta bildet den Abschluss im Feld der Herausforderer. Die zentrale Entwicklung bei team neusta ist die Mehrheitsbeteiligung von CONTACT Software zum Jahreswechsel. Beide Unternehmen arbeiten an einer gemeinsamen Neuausrichtung mit Fokus auf KI-gestützte Transformation, digitale Souveränität und einen gemeinsamen Marktauftritt. team neusta bringt Kompetenzen in individuellen IT-Lösungen, E-Commerce, Logistik und Tourismus ein. CONTACT ergänzt diese Aufstellung um industrielle Software, Produktentwicklung sowie europäische Daten- und KI-Infrastrukturen.

Lünendonk-Subranking der Dienstleister mit Digital-Experience-Schwerpunkt

Die Lünendonk-Liste der 25 führenden Anbieter von Digital Experience Services umfasst aufgrund des Ranking-Kriteriums „Gesamtumsatz in Deutschland" in der ersten Hälfte vor allem große, breit aufgestellte Beratungs- und IT-Dienstleister. Digital Experience Services sind für diese Unternehmen zwar ein wichtiger Bestandteil des Portfolios, bilden jedoch nicht den Schwerpunkt ihrer Geschäftstätigkeit.

Um transparent abzubilden, welche Dienstleister ihren Schwerpunkt auf Digital Experience Services legen, hat Lünendonk auch in diesem Jahr in einem Subranking untersucht, welche Dienstleister mindestens 75 Prozent ihres Umsatzes mit Digital Experience Services erzielen.

13 Dienstleister wurden – gemessen an ihrem Gesamtumsatz in Deutschland – in das Subranking aufgenommen. Wie bereits im Vorjahr belegt die Plan.Net Group den ersten Platz, gefolgt von Telekom MMS. Auf den folgenden Plätzen liegen ebenfalls wie bereits 2025 init, Diconium und Exxeta. Conclusion, 2025 noch auf Platz 8, konnte sich in diesem Jahr um zwei Plätze verbessern. Hinter Valtech und team neusta auf den Plätzen 7 und 8 folgt Digitas auf Rang 9. Die Plätze 10 bis 13 belegen Syzygy, Merkle, MAI und port-neo.

Lünendonk®-Subranking 2026: Führende DXS-Spezialisten in Deutschland

Rang	Unternehmen	Umsatz 2025 in Deutschland in Mio. Euro
1	Plan.Net Germany GmbH & Co. KG, München 1)	258,8
2	Deutsche Telekom MMS GmbH, Dresden	257,0
3	]init[AG für digitale Kommunikation, Berlin 2)	214,8
4	Diconium Group GmbH, Stuttgart	176,0
5	Exxeta AG, Karlsruhe	133,0
6	Conclusion DACH GmbH, München	101,3
7	Valtech GmbH, Düsseldorf	84,6
8	team neusta SE, Bremen 2) 3)	76,2
9	Digitas GmbH, Hamburg	54,5
10	Syzygy AG, Bad Homburg	46,1
11	Merkle Germany GmbH, Frankfurt 1)	36,9
12	MAI Marketing Automation Intelligence GmbH, Hamburg	29,2
13	port-neo Group GmbH, Stuttgart	10,7

Aufnahmekriterium für das Subranking:

Unternehmen, welche mindestens 75 Prozent ihres Umsatzes mit Digital Experience Services erwirtschaften und einen signifikanten Umsatzanteil in allen drei Teilgebieten erwirtschaften, werden in das Sub-Ranking aufgenommen.

Hinweis:

Das Sub-Ranking hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern stellt nur ein Subranking auf der Basis der Teilnehmerliste dar.

Fußnoten zur Liste:

1) Umsatz stellt Honorarumsatz dar.
2) Zahlen für 2025 beinhalten Übernahmen.
3) Zahlen für 2025 beinhalten Veräußerungen.

Abb. 25: Lünendonk®-Subranking 2026: „Führende DXS-Spezialisten in Deutschland"

Entwicklungen & Trends am DXS-Markt

Die Technologieagenda für Digital Experience wird im KI-Zeitalter breiter und CMOs und CSOs müssen sich immer stärker mit der Frage befassen, wie digitale Technologien die Customer Journey verändern und welche Auswirkungen sich auf ihre Operating Modelle ergeben. Klar ist, dass Unternehmen mit Hilfe von digitalen Technologien personalisierte und zunehmend automatisierte Kundenerlebnisse schaffen wollen.

Die Analyse der Technologietrends für die kommenden Jahre zeigt, dass sich die befragten Unternehmen zunächst auf die dafür notwendigen Grundlagen konzentrieren: die Modernisierung ihrer Technologieplattformen, den Aufbau eines übergreifenden KI-Stacks, die Integration von Daten sowie Data- und AI-Governance, Compliance- und Risikoprozesse sowie KI-Security.

Customer Data, Security und Hyperpersonalisierung führen die Technologieagenda an

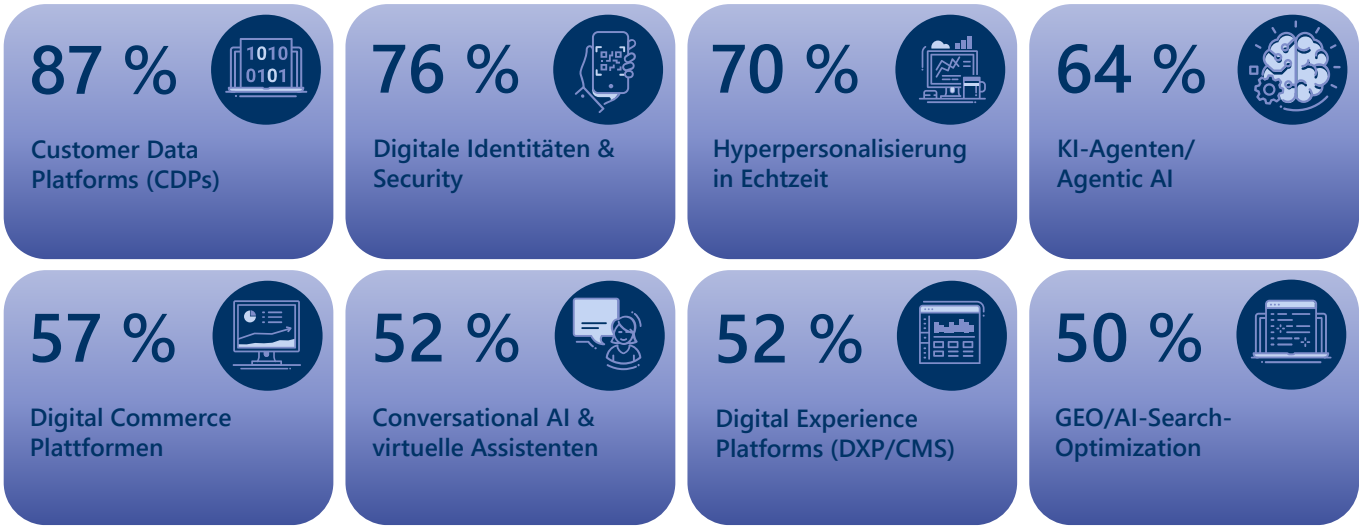


Abb. 26: Wie bewerten Sie die Relevanz der folgenden Technologien für Ihr Unternehmen in den kommenden zwei Jahren?; Skala von 1 = „keine Relevanz" bis 4 = „sehr hohe Relevanz"; dargestellte Antworten beziehen sich auf „eher hohe Relevanz" und „sehr hohe Relevanz"; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 135-140

Customer Data Platforms bilden das Fundament

Customer Data Platforms (CDPs) führen die Technologieagenda mit deutlichem Abstand an. 87 Prozent der befragten Anwenderunternehmen messen ihnen in den kommenden zwei Jahren eine hohe oder sehr hohe Relevanz bei. CDPs bündeln Kundendaten aus unterschiedlichen Quellen, vereinheitlichen sie und stellen sie für Marketing, Vertrieb und Kundenservice zentral bereit.

Damit schaffen sie die Grundlage für konsistente Kundenprofile und personalisierte Interaktionen über verschiedene Touchpoints hinweg. Eine leistungsfähige Digital Experience entsteht nicht durch einzelne Anwendungen oder Kanäle. Entscheidend ist, ob Unternehmen Daten aus unterschiedlichen Funktionssilos integrieren und für die Steuerung der gesamten Customer Journey nutzbar machen können.

Security wird zum Bestandteil der Customer Experience

Digitale Identitäten und Security folgen mit 76 Prozent auf dem zweiten Rang der Technologieagenda. Digitale Identitäten ermöglichen die eindeutige Zuordnung von Personen, Unternehmen und Geräten. Security schützt Identitäten, Daten und Systeme vor unberechtigten Zugriffen und Cyberangriffen.

Für Anwenderunternehmen ist Security damit nicht nur eine technische Kontrollfunktion. Sie wird zur Voraussetzung für vertrauenswürdige Interaktionen, sichere Transaktionen und personalisierte Services. Je stärker Unternehmen Kundendaten und automatisierte Systeme einsetzen, desto enger verzahnen sich Customer Experience, Datenschutz und Sicherheitsarchitektur.

Hyperpersonalisierung und Agentic AI bauen auf diesen Grundlagen auf

70 Prozent der befragten Unternehmen messen der Hyperpersonalisierung in Echtzeit eine hohe oder sehr hohe Relevanz bei. Kundinnen und Kunden erwarten zunehmend Inhalte, Angebote und Services, die auf ihre jeweilige Situation, ihre Interessen und ihren Kontext zugeschnitten sind. KI und die wachsende Verfügbarkeit von Kundendaten schaffen die technischen Voraussetzungen dafür.

Auch KI-Agenten beziehungsweise Agentic AI erreichen mit 64 Prozent eine hohe Relevanz. Sie können beispielsweise Produktempfehlungen geben, Kundenanfragen bearbeiten oder Nutzerinnen und Nutzer durch komplexe Prozesse führen. Der nächste Entwicklungsschritt besteht in der Zusammenarbeit mehrerer spezialisierter Agenten. Damit steigen zugleich die Anforderungen an Governance, Datenqualität und menschliche Kontrollmöglichkeiten.

Die Reihenfolge der Technologieagenda ist damit aufschlussreich: Unternehmen priorisieren zunächst Daten, Plattformen und Security. Darauf bauen Personalisierung, Automatisierung und agentenbasierte Interaktion auf. Die Relevanz konkreter KI-Anwendungen lässt sich deshalb nicht unabhängig von den technologischen und organisatorischen Grundlagen bewerten.

Plattformen bleiben wichtig – neue Suchlogiken kommen hinzu

Digital-Commerce-Plattformen erreichen eine Relevanz von 57 Prozent. Sie bilden die technische Grundlage für digitale Verkaufsprozesse und müssen zunehmend mit Kunden-, Produkt- und Interaktionsdaten verbunden werden. Conversational AI und virtuelle Assistenten sowie Digital Experience Platforms und Content-Management-Systeme folgen mit jeweils 52 Prozent.

GEO beziehungsweise AI-Search-Optimierung erreichen 50 Prozent. Unternehmen beginnen damit, ihre Inhalte nicht mehr ausschließlich für klassische Suchmaschinen, sondern auch für KI-gestützte Such- und Empfehlungssysteme zu optimieren. Der Wert liegt zwar unter dem der grundlegenden Daten-, Plattform- und Sicherheitsthemen. Er zeigt jedoch, dass sich Unternehmen bereits mit veränderten Such- und Interaktionslogiken auseinandersetzen.

Für Unternehmen verschiebt sich damit die Frage der digitalen Sichtbarkeit. Künftig geht es nicht nur darum, in klassischen Trefferlisten gut platziert zu sein. Inhalte müssen auch für KI-gestützte Such- und Empfehlungssysteme relevant, verständlich und vertrauenswürdig sein. Dafür benötigen Unternehmen strukturierte Inhalte, belastbare Daten und nachvollziehbare Quellen.

DX-Investitionsschwerpunkte

Das vorherige Kapitel zeigt, welche Technologien die Digital-Experience-Agenda der kommenden Jahre prägen. Die Investitionsplanung der Anwenderunternehmen macht nun sichtbar, wie diese Agenda umgesetzt wird: Die Budgets fließen zunächst in den stabilen Betrieb, die Weiterentwicklung und die Integration digitaler Plattformen. Sichtbare Einzelmaßnahmen wie Content, Kampagnen oder Commerce stehen nicht an erster Stelle.

Plattformbetrieb und Customer Experience führen die Agenda an

77 Prozent der befragten Unternehmen planen in den kommenden zwei Jahren starke oder sehr starke Investitionen in Managed Services und das Hosting kundenzentrierter Plattformen. Mit 75 Prozent folgt Customer Experience nahezu gleichauf.

Die hohe Priorisierung des Plattformbetriebs ist vor dem Hintergrund der zunehmenden Digitalisierung von Marketing, Vertrieb und Kundenservice plausibel. Je stärker Unternehmen digitale Anwendungen in kundenbezogenen Prozessen einsetzen, desto wichtiger werden deren zuverlässiger Betrieb, eine ausreichende Verfügbarkeit sowie der Schutz von Daten und digitalen Identitäten. Für Plattformen, auf denen personenbezogene Daten verarbeitet werden, steigen zugleich die Anforderungen an Datenschutz, IT-Security und Ausfallsicherheit.

Daten, Aktivierung und Integration bilden den nächsten Investitionsblock

Jeweils 61 Prozent der Unternehmen planen starke oder sehr starke Investitionen in Data & AI, Advertising & Performance sowie in die Integration von Digital-Experience-Plattformen mit Backend-Systemen. Die drei Themen stehen für unterschiedliche, aber eng verbundene Anforderungen: Unternehmen müssen Kundendaten besser nutzbar machen, digitale Aktivitäten messbarer aussteuern und Frontend-Anwendungen stärker mit zentralen Unternehmenssystemen verbinden.

Damit verschiebt sich der Schwerpunkt von isolierten digitalen Maßnahmen hin zu integrierten Betriebs- und Prozessmodellen. Personalisierung und datenbasierte Aktivierung benötigen eine belastbare Datenbasis. Zugleich lassen sich konsistente Customer Journeys nur umsetzen, wenn Digital-Experience-Plattformen mit Systemen wie CRM, ERP oder weiteren Backend-Anwendungen verbunden sind.

Experience bleibt relevant – Commerce wird in die Gesamtarchitektur eingeordnet

UX Architecture & Design erreicht mit 56 Prozent ebenfalls einen hohen Wert. Die Employee Experience folgt mit 52 Prozent. Der Befund zeigt, dass die Investitionsagenda nicht ausschließlich auf externe Kundinnen und Kunden ausgerichtet ist. Unternehmen müssen auch ihre eigenen Mitarbeitenden mit geeigneten digitalen Anwendungen, Datenzugängen und Prozessen unterstützen.

49 Prozent planen zudem starke oder sehr starke Investitionen in Content & Campaigns. Bei Digital Commerce – einschließlich der Plattformentwicklung und -optimierung – liegt der Anteil bei 42 Prozent. Der vergleichsweise niedrigere Wert ist nicht mit einer geringen Relevanz von Digital Commerce gleichzusetzen. Er zeigt vielmehr, dass Commerce-Investitionen im Vergleich zu Betrieb, Integration, Daten und Customer Experience seltener als besonders stark priorisiert werden. Die Ergebnisse sprechen damit für eine stärkere Einordnung von Commerce in eine integrierte Digital-Experience- und Unternehmensarchitektur.

Insgesamt folgt die Budgetplanung einer klaren Logik: Unternehmen schaffen zunächst die Voraussetzungen für einen stabilen, sicheren und integrierten Betrieb. Darauf bauen datenbasierte Aktivierung, Personalisierung, Content- und Kampagnenprozesse sowie die Weiterentwicklung von Commerce-Anwendungen auf.

Digital-Experience-Budgets wachsen – besonders für Managed Services & Customer Experience

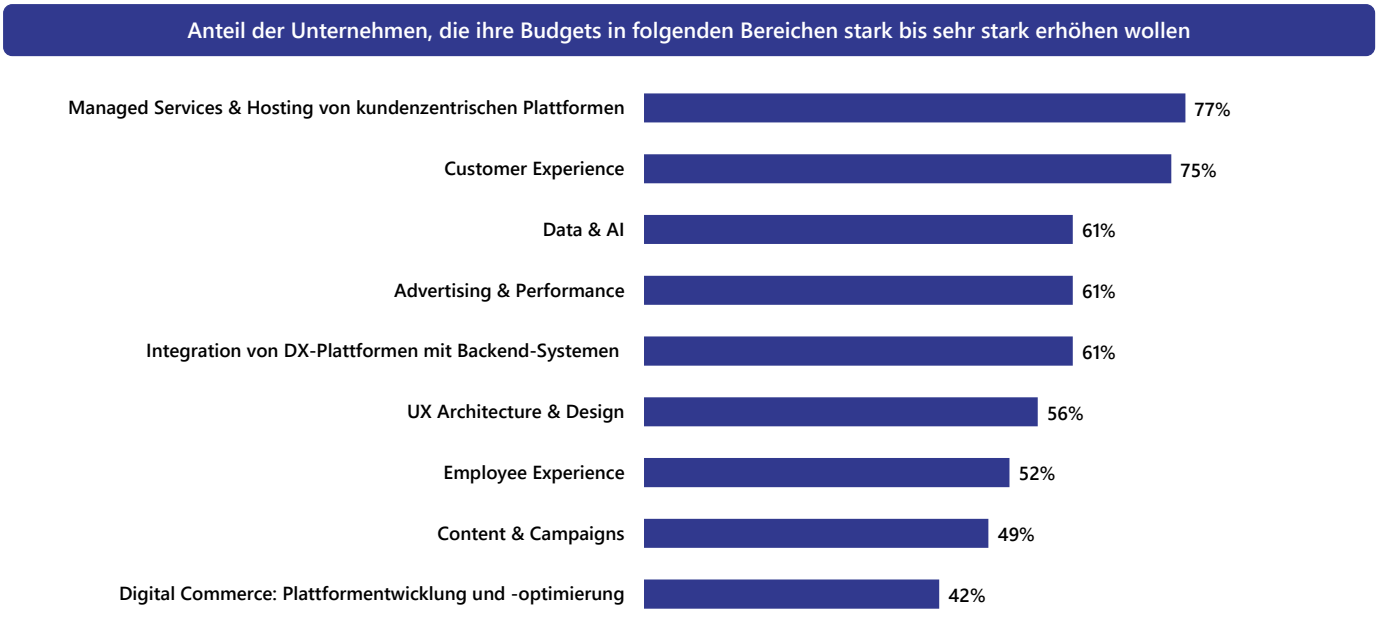


Abb. 27: In welche der folgenden Bereiche fließt das Budget für Digital Experience in Ihrem Unternehmen in den kommenden zwei Jahren?; Skala von 1 = „keine Investitionen" bis 4 = „sehr starke Investitionen"; dargestellte Antworten beziehen sich auf „eher starke Investitionen" und „sehr starke Investitionen"; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 134-140

Customer Journey als End-to-End-Aufgabe: Orchestrierung statt Silos

Die Investitionsschwerpunkte des vorherigen Kapitels zeigen, dass Anwenderunternehmen vor allem in Plattformbetrieb, Daten, Integration und Customer Experience investieren. Die entscheidende Frage ist nun, wie weit diese technischen und organisatorischen Grundlagen bereits in eine durchgängige Steuerung der Customer Journey überführt werden.

Kundinnen und Kunden wechseln längst selbstverständlich zwischen digitalen und analogen Kanälen. Sie informieren sich auf Websites und in Suchsystemen, lassen sich über soziale Netzwerke oder KI-gestützte Anwendungen inspirieren, kaufen online oder im stationären Handel und erwarten anschließend einen konsistenten Service. Die Customer Journey verläuft dabei nicht linear. Sie setzt sich aus vielen Interaktionen zusammen, die sich gegenseitig beeinflussen. Für Unternehmen bedeutet das: Daten, Systeme, Entscheidungen und Kanäle müssen über die gesamte Journey hinweg zusammenwirken.

In der Praxis arbeiten Marketing, Vertrieb, Commerce und Service jedoch häufig noch mit unterschiedlichen Anwendungen, Datenbeständen und Zielsystemen. Dadurch entstehen Brüche in der Kundenbeziehung. Kundendaten werden mehrfach gepflegt, Interaktionen nicht kanalübergreifend erkannt und Inhalte nicht konsistent ausgespielt. Die zentrale Herausforderung liegt daher nicht in der Einführung einzelner Plattformen. Entscheidend ist ihre Orchestrierung über funktionsübergreifende Prozesse hinweg.

End-to-End ist etabliert, aber noch kein Standard

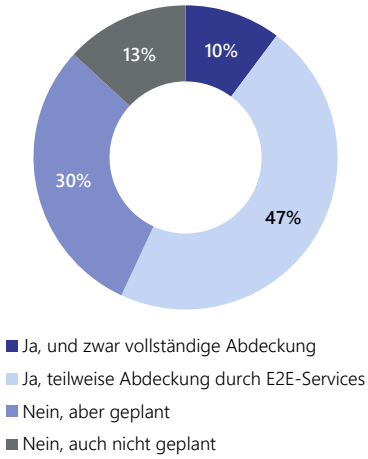
Lediglich 10 Prozent der befragten Unternehmen steuern ihre Customer Journeys bereits vollständig über funktionsübergreifende End-to-End-Prozesse. Weitere 47 Prozent berichten von einer teilweisen Abdeckung durch E2E-Services. Insgesamt verfügen damit 57 Prozent der Unternehmen über eine zumindest teilweise oder vollständige E2E-Steuerung.

Dem steht ein erheblicher Nachholbedarf gegenüber: 30 Prozent der Unternehmen haben die funktionsübergreifende Steuerung bislang noch nicht umgesetzt, planen dies aber. Weitere 13 Prozent haben das Thema weder umgesetzt noch auf ihre Agenda gesetzt. Für insgesamt 43 Prozent der Unternehmen steht die durchgängige Orchestrierung der Customer Journey damit noch aus.

Zwischen B2C- und B2B-Unternehmen zeigen sich Unterschiede. Im B2C-Geschäft berichten 59 Prozent von einer teilweise abgedeckten Customer Journey. Bei Unternehmen mit B2B-Fokus liegt dieser Anteil bei 32 Prozent. Die höhere Ausprägung im B2C-Umfeld ist mit der größeren Zahl kanalübergreifender Interaktionen und standardisierter Transaktions- und Serviceprozesse vereinbar. Aus den Daten lässt sich daraus jedoch keine eindeutige Kausalität ableiten.

Customer Journeys werden zunehmend vernetzt und als End-to-End-Prozesse abgebildet – B2B hinkt hinterher

Steuerung der Customer Journeys durch funktionsübergreifende End-to-End-Prozesse



Wie erfolgt in Ihrem Unternehmen die Steuerung der Customer Journeys?

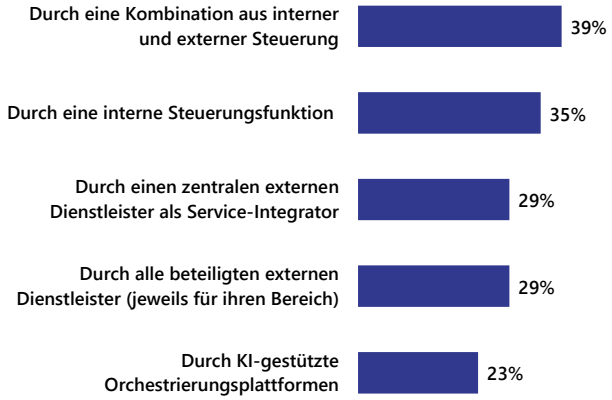


Abb. 28: Werden in Ihrem Unternehmen Customer Journeys durch funktionsübergreifende End-to-End-Prozesse gesteuert?; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 137
Wie erfolgt in Ihrem Unternehmen die Steuerung der Customer Journeys?; Skala von 1 = „nie" bis 4 = „immer"; dargestellte Antworten beziehen sich auf „häufig" und „immer"; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 74-76

Hybride Betriebsmodelle prägen die Umsetzung

Auch bei den Unternehmen, die ihre Customer Journeys bereits funktionsübergreifend steuern, gibt es kein einheitliches Betriebsmodell. Am häufigsten erfolgt die Steuerung durch eine Kombination aus internen und externen Ressourcen: 39 Prozent der Befragten geben an, ihre kundenbezogenen Prozesse häufig oder immer auf diese Weise zu steuern. 35 Prozent setzen auf eine interne Steuerungsfunktion.

Externe Dienstleister übernehmen ebenfalls eine wichtige Rolle. Jeweils 29 Prozent steuern ihre Customer Journeys häufig oder immer über einen zentralen externen Dienstleister als Service-Integrator beziehungsweise über mehrere spezialisierte Dienstleister. 23 Prozent nutzen dafür bereits KI-gestützte Orchestrierungsplattformen.

Die Ergebnisse zeigen: End-to-End-Steuerung wird nicht primär durch eine einzelne Plattform oder einen einzelnen Dienstleister umgesetzt. Vielmehr entsteht ein hybrides Modell aus internen Steuerungsfunktionen, spezialisierten externen Partnern und automatisierten Orchestrierungsplattformen. Für Anwenderunternehmen werden damit klare Verantwortlichkeiten für Daten, Prozesse, Qualität und Orchestrierung wichtiger. Für DXS-Dienstleister steigt der Anspruch, nicht nur einzelne Leistungen umzusetzen, sondern die Übergänge zwischen den beteiligten Disziplinen zu integrieren und zu steuern.

Branchen weisen unterschiedliche Reifegrade auf

Auch im Branchenvergleich zeigen sich Unterschiede. In der Versicherungsbranche berichten 25 Prozent der Unternehmen von einer vollständigen und 63 Prozent von einer teilweisen Abdeckung der Customer Journey durch funktionsübergreifende E2E-Prozesse. Damit weist die Branche im vorliegenden Vergleich den höchsten Umsetzungsstand auf.

Im Handel und in der Konsumgüterindustrie befindet sich ein großer Teil der Unternehmen entweder in der Phase der teilweisen Umsetzung oder in der Planung. Im produzierenden Gewerbe haben 37 Prozent die funktionsübergreifende Steuerung ihrer Customer Journey bislang weder umgesetzt noch auf die Agenda gesetzt.

DX-Projekte entstehen aus mehreren Unternehmensbereichen

Die Anbieterperspektive bestätigt, dass Digital-Experience-Projekte nicht mehr ausschließlich aus dem Marketing heraus entstehen. 80 Prozent der untersuchten DXS-Dienstleister erhalten häufig oder sehr häufig Projektanfragen aus dem Marketing. Mit 76 Prozent folgt die IT. Auch der Vertrieb mit 71 Prozent, Customer Care beziehungsweise After Sales Services mit 66 Prozent und Operations mit 57 Prozent sind relevante Ursprungsbereiche.

Die Nachfrage verteilt sich damit über mehrere Unternehmensfunktionen. Je nach Ausgangslage geht es um die Optimierung der Kundeninteraktion, die Integration von Systemen, die Weiterentwicklung digitaler Vertriebskanäle oder die Verbesserung von Serviceprozessen. Die End-to-End-Steuerung der Customer Journey wird dadurch zunehmend zu einer bereichsübergreifenden Transformationsaufgabe.

Projektanfragen kommen meist aus dem Marketing, aber auch die IT und weitere Fachbereiche sind relevant

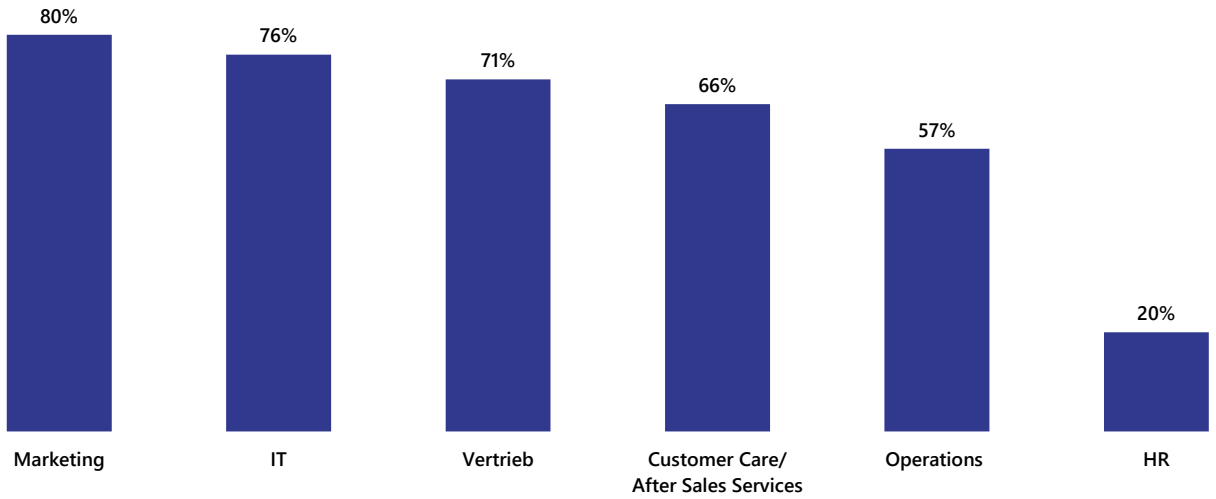


Abb. 29: Aus welchen Fachbereichen erhalten Sie Projektanfragen von Kunden?; Skala von 1 = „nie" bis 4 = „sehr häufig"; dargestellte Antworten beziehen sich auf „häufig" und „sehr häufig"; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 20

KI verändert die Customer Journey – die autonome Steuerung steht aber noch am Anfang

Die Customer Journey wird zwar zunehmend durch Daten und Algorithmen unterstützt. In der Praxis ist die funktionsübergreifende Steuerung in vielen Unternehmen aber noch nicht vollständig etabliert. KI kann diese Entwicklung beschleunigen, wenn die Unternehmen konsequent am Aufbau ihrer KI-Reife arbeiten.

Nur 3 Prozent der befragten Unternehmen setzen generative KI bereits zur Steuerung ihrer Customer Journeys ein. Weitere 32 Prozent planen den Einsatz. Bei KI-Agentensystemen liegt der Anteil des aktuellen Einsatzes mit 34 Prozent auf einem ähnlichen Niveau. Weitere 36 Prozent planen den Einsatz. Damit ist KI für jeweils rund zwei Drittel der Unternehmen entweder bereits ein aktuelles Thema oder konkret geplant. Flächendeckend eingesetzt wird sie jedoch noch nicht: 35 Prozent nutzen derzeit keine generative KI zur Steuerung ihrer Customer Journeys. Bei KI-Agentensystemen beträgt dieser Anteil 29 Prozent.

Die Ergebnisse zeigen damit ein differenziertes Bild. KI ist als Thema in den Unternehmen angekommen. Der produktive Einsatz konzentriert sich jedoch noch auf einzelne Anwendungen und Use Cases. Von einer durchgängigen algorithmischen oder autonomen Steuerung der Customer Journey kann daher noch nicht gesprochen werden.

Ambivalentes Bild zum KI-Hype: Generative KI und KI-Agentensysteme werden in der Customer Journey noch nicht flächendeckend eingesetzt

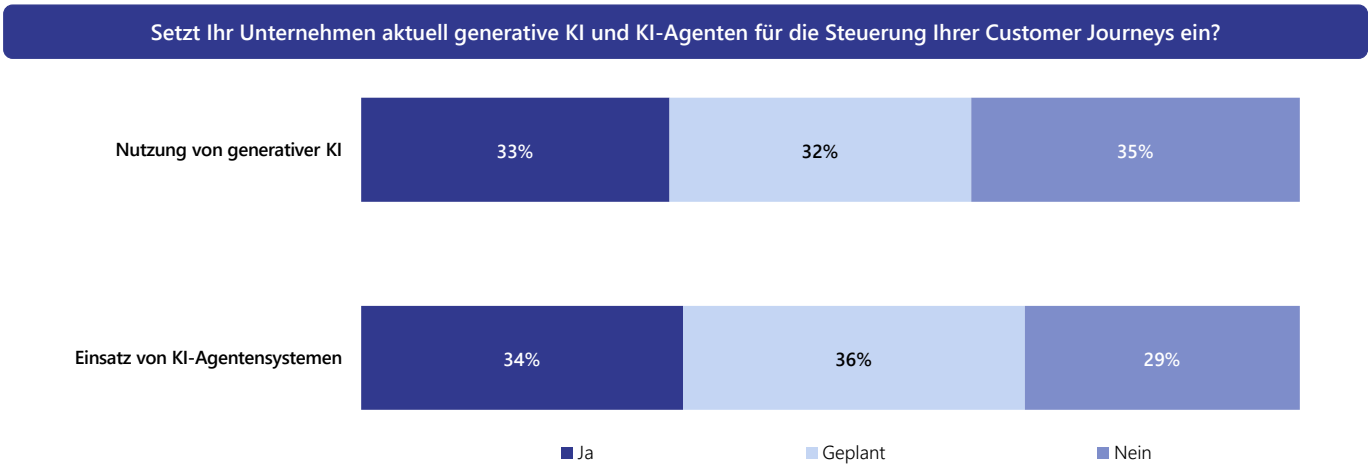


Abb. 30: Setzt Ihr Unternehmen aktuell generative KI und KI-Agenten für die Steuerung Ihrer Customer Journeys ein?; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 140

Erwartungshaltung: KI soll zunächst Interaktionen verbessern

Die Erwartungen an eine stärker KI-basierte Steuerung richten sich vor allem auf die Kundeninteraktion. 68 Prozent der befragten Unternehmen versprechen sich eine proaktive Kundenansprache. 66 Prozent erwarten eine Minimierung der Absprungraten innerhalb der Customer Journey.

KI soll Kundinnen und Kunden damit früher, gezielter und mit relevanteren Informationen erreichen sowie Abbrüche und Brüche in der Journey reduzieren. 57 Prozent erwarten, mit KI personalisierte und zielgruppengerechte Inhalte generieren und ausspielen zu können. 56 Prozent verbinden den KI-Einsatz mit einer Verbesserung der Produkt- und Service-Experience.

Wirtschaftliche Ziele folgen dahinter: 48 Prozent rechnen mit Kostensenkungen durch Effizienzgewinne. Jeweils 42 Prozent erwarten eine höhere Kundenbindung sowie die Umsetzung von Real-time-Kampagnen und Real-time-Pricing. 40 Prozent sehen zudem die Möglichkeit, ihre Abhängigkeit von externen Dienstleistern und Agenturen zu reduzieren.

Die Ergebnisse zeigen damit eine klare Priorität: Unternehmen erwarten von KI zunächst eine bessere Reaktion auf Kundenbedürfnisse und eine effizientere Ausgestaltung bestehender Interaktionen. Die wirtschaftlichen Effekte sollen vor allem über eine höhere Conversion Rate, geringere Abbruchquoten und insgesamt bessere Prozesse entstehen. Um weitere Potenziale wie Real-time-Kampagnen oder Real-time-Pricing zu erschließen, ist jedoch eine höhere Daten- und KI-Reife erforderlich.

Vorteile KI-basierter Customer Journeys: Proaktive Ansprache und weniger Absprünge zur Conversion-Optimierung

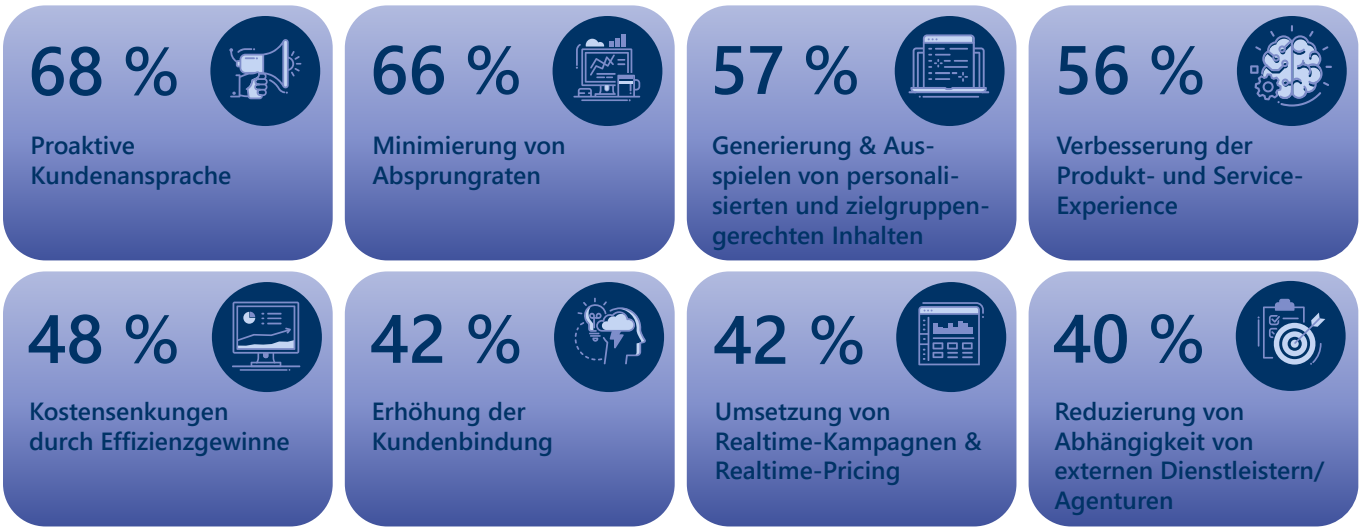


Abb. 31: Welche Vorteile versprechen Sie sich für Ihr Unternehmen von einer stärkeren KI-basierten Steuerung von Customer Journeys?; Skala von 1 = „gar nicht" bis 4 = „sehr stark"; dargestellte Antworten beziehen sich auf „eher stark" und „sehr stark"; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 137

KI-Agenten starten in abgegrenzten Use Cases

Der Blick auf die konkreten Einsatzfelder zeigt, dass Unternehmen KI-Agenten zunächst in klar abgegrenzten Use Cases einsetzen. Am weitesten verbreitet ist der produktive Einsatz bei Conversational AI und Chatbots: 42 Prozent nutzen KI-Agenten dort bereits produktiv. Weitere 27 Prozent befinden sich im Pilot- oder Testbetrieb, 19 Prozent planen den Einsatz. Dialogorientierte Anwendungen sind damit der bislang am weitesten entwickelte Einsatzbereich.

Auch bei der automatisierten Content-Erstellung und Kampagnensteuerung sowie bei der Kundendatenanalyse und Segmentierung sammeln Unternehmen bereits Erfahrungen. In beiden Bereichen setzen 23 Prozent KI-Agenten produktiv ein. Bei der Content-Erstellung und Kampagnensteuerung testen weitere 39 Prozent entsprechende Anwendungen, bei der Kundendatenanalyse und Segmentierung sind es 37 Prozent. Zusätzlich planen 24 beziehungsweise 29 Prozent den Einsatz.

KI-Agenten kommen damit zunächst dort zum Einsatz, wo klar abgrenzbare Aufgaben automatisiert, Inhalte erstellt oder Daten analysiert werden können. Diese Anwendungen lassen sich vergleichsweise eindeutig mit bestehenden Prozessen, Freigaben und Kontrollpunkten verbinden.

KI verändert die Customer Journey zunächst über einzelne Anwendungen. Dialog, Content-Erstellung und Datenanalyse sind bereits stärker verbreitet. Die übergreifende Journey-Optimierung, proaktive Serviceprozesse und Agentic Commerce stehen dagegen noch am Anfang. Der nächste Entwicklungsschritt besteht deshalb nicht allein in der Einführung weiterer KI-Agenten. Entscheidend ist, ob Unternehmen Daten, Systeme, Prozesse und Verantwortlichkeiten so integrieren, dass KI künftig mehrere Interaktionen und Prozessschritte entlang der Customer Journey koordinieren kann. Die autonome Steuerung bleibt damit eine Perspektive – die Voraussetzungen dafür werden derzeit erst geschaffen.

KI-Agenten sind im Dialog und in der Datenarbeit bereits im Einsatz – autonome Commerce-Anwendungen stehen noch am Anfang

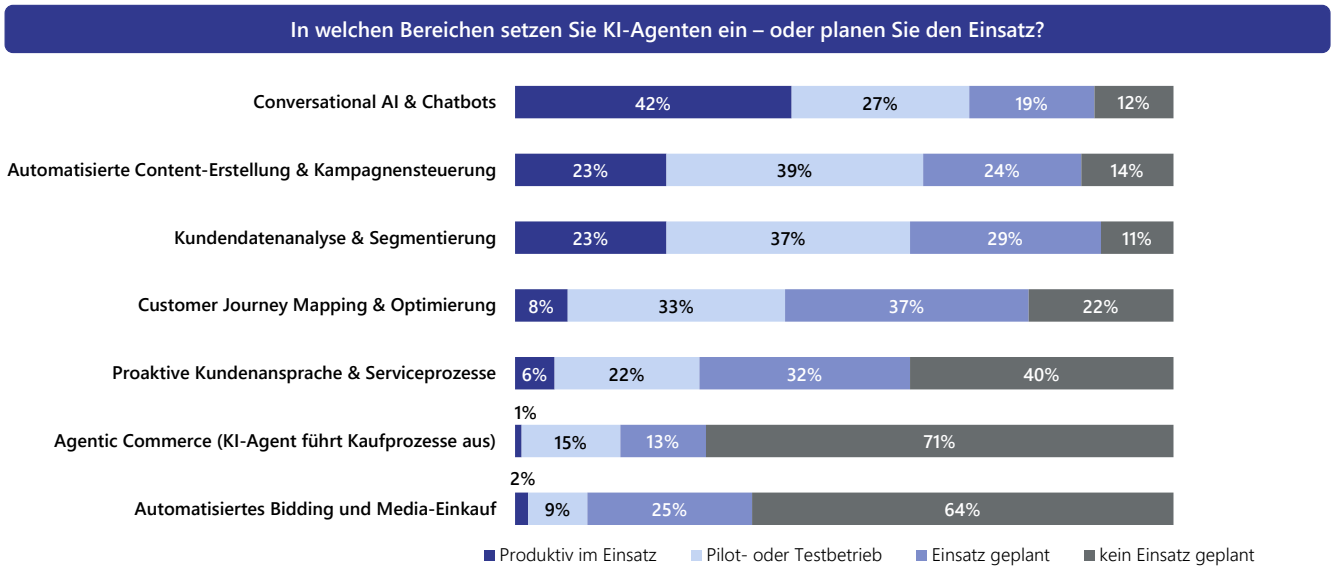


Abb. 32: In welchen Bereichen setzen Sie KI-Agenten ein – oder planen Sie den Einsatz?; Skala von 1 = „kein Einsatz geplant" bis 4 = „bereits produktiv im Einsatz"; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 138

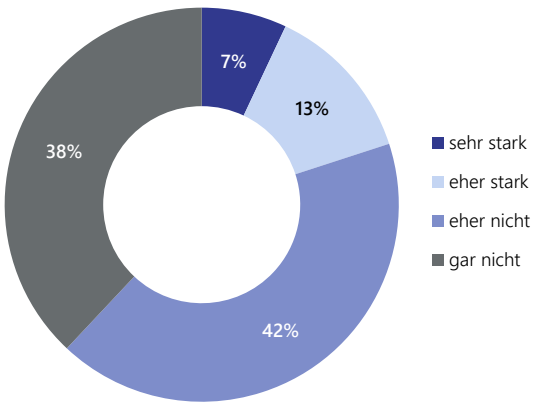
GEO und KI-gestützte Suche: Sichtbarkeit wird zur Daten- und Contentfrage

Die klassische Websuche war für viele Nutzerinnen und Nutzer lange ein zentraler Einstieg in die Customer Journey – geprägt von Suchmaschinen und insbesondere von Google. Mit generativen Antwortsystemen verändert sich jedoch nicht nur die Darstellung von Suchergebnissen. Nutzerinnen und Nutzer erhalten zunehmend direkt formulierte Antworten, Empfehlungen und Zusammenfassungen.

Damit verschiebt sich auch die zentrale Frage für Unternehmen: Nicht mehr nur, ob ein Inhalt in einer Trefferliste erscheint, sondern ob ein Unternehmen, eine Marke oder ein Produkt in einer KI-generierten Antwort berücksichtigt wird.

KI-Suchsysteme verändern Marketing- und Vertriebsstrategien bislang nur bei 7 Prozent der Unternehmen spürbar – GEO-Strategien sind Seltenheit

Wie stark betrifft die Veränderung des Suchverhaltens durch KI-Systeme Ihre Marketing- und Vertriebsstrategien?



Hat Ihr Unternehmen eine dedizierte Strategie für Generative Engine Optimization (GEO) entwickelt?



Abb. 33: Wie stark betrifft die Veränderung des Suchverhaltens durch KI-Systeme (Google AI Overviews, ChatGPT Search, Perplexity) Ihre Marketing- und Vertriebsstrategien?; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 137
Hat Ihr Unternehmen eine dedizierte Strategie für Generative Engine Optimization (GEO) entwickelt – also Maßnahmen, um in KI-generierten Suchantworten sichtbar zu sein?; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 137

Die strategische Relevanz dieser Entwicklung ist in den Unternehmen jedoch noch nicht flächendeckend angekommen. Nur 20 Prozent der befragten Unternehmen geben an, dass die Veränderung des Suchverhaltens durch KI-Systeme ihre Marketing- und Vertriebsstrategien bereits stark oder sehr stark betrifft. 42 Prozent sehen derzeit eher geringe Auswirkungen, weitere 38 Prozent überhaupt keine. Zwischen der technologischen Entwicklung und ihrer strategischen Verarbeitung in den Unternehmen besteht damit eine deutliche Lücke.

GEO ist in den meisten Unternehmen noch kein strategisches Thema

Generative Engine Optimization (GEO) bezeichnet die gezielte Optimierung von Inhalten für neue Suchumgebungen und generative Antwortsysteme. Im Unterschied zur klassischen Suchmaschinenoptimierung geht es nicht ausschließlich um eine gute Platzierung in Trefferlisten. Entscheidend ist vielmehr, ob Inhalte in automatisch erstellten Antworten als relevante, vertrauenswürdige und kompetente Quelle berücksichtigt werden.

Dafür müssen Unternehmen Inhalte klar, präzise und kontextbezogen aufbereiten sowie Expertise, Daten und Quellen nachvollziehbar darstellen. GEO berührt damit nicht nur die Suchmaschinenoptimierung, sondern auch Content-Strategie, Datenqualität und die Struktur digitaler Inhalte.

In der Umsetzung steht das Thema jedoch noch am Anfang. 7 Prozent der befragten Unternehmen haben eine GEO-Strategie aktiv in Umsetzung. Weitere 13 Prozent entwickeln derzeit eine entsprechende Strategie. 23 Prozent beobachten das Thema, haben aber noch keine Maßnahmen ergriffen. 57 Prozent haben GEO aktuell nicht auf der Agenda.

Die Ergebnisse zeigen damit: Die veränderte Suchumgebung wird bislang nur von einem begrenzten Teil der Unternehmen in eine eigenständige strategische Antwort übersetzt. Unternehmen mit höherem KI-Reifegrad nehmen die Veränderungen des Suchverhaltens tendenziell stärker wahr. Dies kann mit ihrer größeren technologischen Erfahrung zusammenhängen. Ebenso plausibel ist jedoch, dass markenaffine Unternehmen ihre Sichtbarkeit und Wahrnehmung in digitalen Kanälen besonders aufmerksam beobachten und sich deshalb früher mit den Auswirkungen generativer Suchsysteme und GEO beschäftigen. Die vorliegenden Daten erlauben keine eindeutige Trennung dieser Einflussfaktoren.

Kampagnen und Branding bestimmen die ersten Reaktionen

Die von Unternehmen geplanten oder bereits umgesetzten Maßnahmen konzentrieren sich zunächst auf Kommunikation und Markenwahrnehmung. 43 Prozent gestalten ihre Kampagnen so, dass sie von KI-Agenten verarbeitet und von Menschen wahrgenommen werden. Weitere 40 Prozent investieren verstärkt in Branding.

Unternehmen reagieren damit zunächst auf die unmittelbar sichtbaren Veränderungen der KI-gestützten Suche. Inhalte sollen sowohl für Menschen als auch für KI-Systeme relevant, verständlich und anschlussfähig sein. Die Anpassung betrifft damit nicht nur die Auffindbarkeit einzelner Inhalte, sondern auch die Frage, wie Marken in automatisiert erstellten Antworten und Empfehlungen erscheinen.

25 Prozent gehen von einer persona-orientierten Ansprache zu einer verhaltens- und datenbasierten Zielgruppendefinition über. 24 Prozent investieren in die KI-gestützte Automatisierung von Customer Journeys. Damit stehen auch datenbasierte Zielgruppenmodelle und automatisierte Interaktionen auf der Agenda.

Das Muster ist eindeutig: Die ersten Reaktionen erfolgen vor allem auf der Ebene von Kommunikation, Markenführung, Zielgruppenansprache und Kundeninteraktion. GEO wird damit zunächst als Erweiterung bestehender Marketing- und Kampagnenarbeit verstanden.

Content-Architekturen und GEO-Tools bleiben nachrangig

Deutlich weniger verbreitet sind Maßnahmen, die auf die strukturellen Voraussetzungen der KI-gestützten Suche zielen. 14 Prozent bauen strukturierte und maschinenlesbare Content-Architekturen für KI-Agenten auf. 13 Prozent lösen die klassische Kampagnenplanung zunehmend durch kontinuierliche, datenbasiert optimierte Kampagnen ab. Lediglich 10 Prozent investieren in GEO-/AIO-Tools und entsprechende Fachkompetenz.

Darin zeigt sich ein typisches Spannungsfeld: Unternehmen passen Kampagnen und Markenkommunikation bereits an die veränderte Suchumgebung an. Seltener investieren sie jedoch in die Daten- und Content-Strukturen, die für eine nachhaltige Sichtbarkeit in generativen Antwortsystemen erforderlich sind.

GEO bleibt damit zunächst vor allem ein Kommunikations- und Branding-Thema. Die technische und organisatorische Infrastruktur dahinter steht dagegen noch am Anfang. Eine belastbare GEO-Strategie muss jedoch über die Anpassung einzelner Kampagnen hinausgehen. Sie erfordert strukturierte Inhalte, nachvollziehbare Quellen, konsistente Daten und klare Verantwortlichkeiten für die Qualität der Informationen.

Die weitere Entwicklung wird davon abhängen, ob Unternehmen GEO als isolierte Maßnahme des Online-Marketings behandeln oder in ihre umfassendere Content-, Daten- und Customer-Experience-Strategie integrieren. Erst durch diese Verbindung kann aus der Anpassung einzelner Inhalte eine dauerhaft belastbare Präsenz in KI-gestützten Such- und Antwortsystemen entstehen.

Unternehmen reagieren auf KI-gestützte Suche zunächst mit AI-tauglichen Kampagnen und stärkerem Branding

Welche Maßnahmen plant oder setzt Ihr Unternehmen um, um auf die Veränderungen durch KI-gestützte Suche zu reagieren?

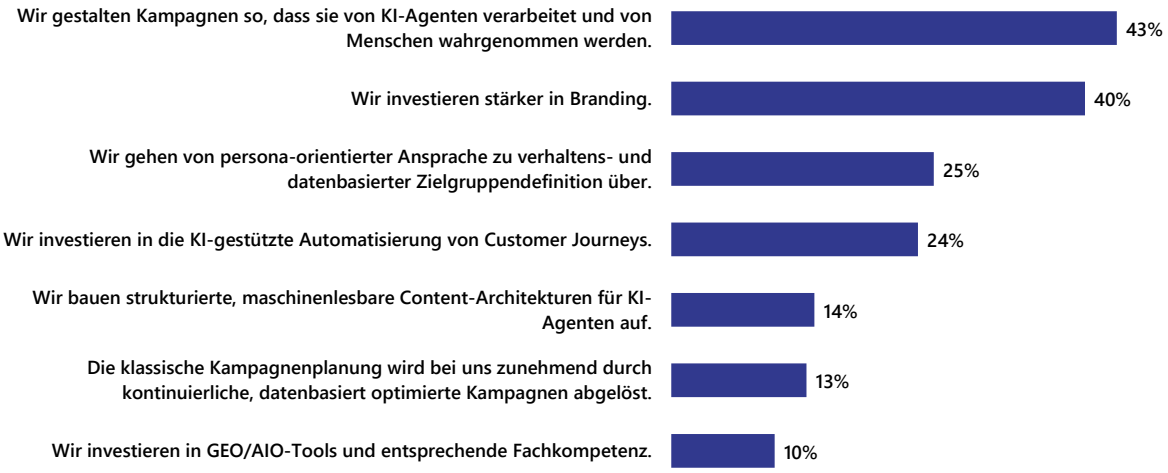


Abb. 34: Welche Maßnahmen plant oder setzt Ihr Unternehmen um, um auf die Veränderungen durch KI-gestützte Suche zu reagieren?; Mehrfachantwort; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 130

Fazit und Ausblick

Der Markt für Digital Experience Services befindet sich an einem Wendepunkt. Die Nachfrage nach digitalen Kundenerlebnissen steigt, gleichzeitig verändern Künstliche Intelligenz, neue Suchlogiken und integrierte Plattformarchitekturen die Grundlagen der Leistungserbringung. Digital Experience wird zunehmend zu einer bereichsübergreifenden Aufgabe, die Marketing, IT, Vertrieb, Commerce, Kundenservice und Operations miteinander verbindet. Für Anwenderunternehmen geht es deshalb nicht mehr nur um einzelne digitale Maßnahmen, sondern um die Fähigkeit, Kundendaten, Inhalte, Technologien und Prozesse entlang der gesamten Customer Journey zu integrieren und kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Was beschäftigt CIOs und andere Verantwortliche in den kommenden Jahren?

Die Prioritäten der befragten Anwenderunternehmen zeigen, dass die KI-Transformation nicht mit einzelnen Anwendungen beginnt, sondern mit den organisatorischen und technologischen Grundlagen.

- **Datenlandschaft und First-Party-Data:** 69 Prozent der Unternehmen wollen in den kommenden zwei Jahren ihre Datenlandschaft verbessern. 30 Prozent sehen den Aufbau einer eigenständigen First-Party-Data-Strategie als besonders wichtig an, 27 Prozent wollen in die technische Dateninfrastruktur investieren. Ohne konsistente, aktuelle und systemübergreifend verfügbare Kundendaten bleiben Personalisierung, KI-Agenten und automatisierte Customer Journeys auf einzelne Use Cases begrenzt.
- **KI-Kompetenzen und Governance:** 60 Prozent planen den Aufbau interner KI-Kompetenzen. 56 Prozent priorisieren AI Governance, Compliance und die Vorbereitung auf den EU AI Act. Unternehmen müssen daher klären, welche Daten und Inhalte von KI-Systemen genutzt werden dürfen, wie Ergebnisse kontrolliert werden und wer für Qualität, Sicherheit und Compliance verantwortlich ist.
- **KI-Agenten und Customer-Journey-Orchestrierung:** 54 Prozent wollen KI-Agenten implementieren und skalieren. 43 Prozent planen, die Customer Journey und die Experience-Orchestrierung zu optimieren. Der produktive Einsatz ist jedoch noch begrenzt: Nur 3 Prozent nutzen generative KI bereits zur Steuerung ihrer Customer Journeys. Bei KI-Agentensystemen liegt der aktuelle Einsatz bei 34 Prozent, weitere 36 Prozent planen entsprechende Anwendungen.
- **Digital Experience und Plattformbetrieb:** 79 Prozent der Unternehmen wollen ihre Ausgaben für Digital Experience erhöhen. 77 Prozent planen starke oder sehr starke Investitionen in Managed Services und das Hosting kundenzentrierter Plattformen, 75 Prozent in Customer Experience. Die Investitionsagenda konzentriert sich damit nicht nur auf sichtbare Frontends und Kampagnen, sondern auch auf stabilen Betrieb, Integration, Sicherheit und kontinuierliche Weiterentwicklung.

- **GEO und KI-gestützte Suche:** 50 Prozent bewerten GEO beziehungsweise AI-Search-Optimierung als relevanten Technologietrend. 44 Prozent wollen die Sichtbarkeit in KI-gestützten Suchsystemen verbessern. Inhalte müssen künftig nicht nur für klassische Suchmaschinen, sondern auch für generative Antwort- und Empfehlungssysteme verständlich, strukturiert und vertrauenswürdig sein. Sichtbarkeit wird damit zu einer Daten- und Contentfrage.

Was bedeuten die veränderten Anforderungen für die Zusammenarbeit mit IT-Dienstleistern?

Die Anforderungen an externe Partner verändern sich parallel zur technologischen und organisatorischen Entwicklung der Anwenderunternehmen. Digital-Experience-Projekte werden zunehmend über den IT-Einkauf beschafft: 73 Prozent der Unternehmen beauftragen DXS-Dienstleister häufig oder immer über diese Funktion. Für Anbieter reicht es daher nicht mehr aus, ihre Kompetenz gegenüber Marketing und Kreation zu belegen.

- **Integration statt isolierter Leistungen:** Dienstleister müssen Strategie, Kreation, Daten, Plattformen, Technologie und Betrieb miteinander verbinden. Ihr Wertbeitrag liegt zunehmend darin, integrierte Marketingprozesse aufzubauen, zu betreiben und kontinuierlich zu optimieren.
- **KI-native Delivery statt einzelner Use Cases:** 43 Prozent der Anwenderunternehmen erwarten künftig eine steigende Bedeutung KI-nativer Delivery-Modelle mit messbaren Effizienz- und Qualitätsvorteilen. Gefragt sind nicht nur KI-Tools oder Pilotprojekte, sondern belastbare Operating Modelle, in denen KI in Prozesse, Rollen, Qualitätssicherung und Steuerung integriert ist.
- **Nachweisbare Governance und Outcomes:** 55 Prozent achten bei der Auswahl von DXS-Dienstleistern auf transparente KI-Sicherheits-, Compliance- und Datenkonzepte. 52 Prozent berücksichtigen Zertifizierungen und Nachweise zur AI Governance. Jeweils 50 Prozent erwarten Nachweise erfolgreich umgesetzter KI-Projekte sowie Proof-of-Concepts und Pilotprojekte. Zugleich gewinnen messbare Business-Ergebnisse gegenüber reinen Output- oder Aktivitätsmetriken an Bedeutung.

Was beschäftigt die IT- und DXS-Dienstleister?

Für die Anbieter ist die Entwicklung mit einem doppelten Anpassungsdruck verbunden: Sie müssen einerseits Effizienzgewinne durch KI realisieren, andererseits neue Kompetenzen in Daten, Governance, Integration und strategischer Steuerung aufbauen.

- **Automatisierung der Delivery:** Bei Content und Media Production soll der KI-Anteil an der Delivery von 33,3 Prozent im Jahr 2026 auf 54,7 Prozent im Jahr 2028 steigen. Bei Data, Analytics & Consumer Insights wird ein Anstieg von 28,3 auf 48,0 Prozent erwartet. Auch Digital Marketing und Campaign Services sowie Technology Infrastructure & Integration werden zunehmend KI-gestützt erbracht.
- **Veränderung des Personalbedarfs:** 55 Prozent der DXS-Dienstleister erwarten, dass ihr Personalbedarf in den kommenden drei Jahren sinken wird. Gleichzeitig steigt der Bedarf an neuen Qualifikationen für Datenqualität, AI Governance, Modellsteuerung, Systemintegration und die Orchestrierung komplexer Customer Journeys.

- **Verschiebung zu Technologie und Integration:** 48,7 Prozent des Umsatzes der untersuchten Anbieter entfallen auf Digital Technology Services. Digital Consulting Services tragen 30,8 Prozent zum Umsatz bei, Digital Agency Services 20,5 Prozent. Technologie ist damit der wirtschaftliche Schwerpunkt des DXS-Marktes.
- **Unterschiedliche Wachstumsperspektiven:** Die 23 untersuchten Anbieter steigerten ihren Umsatz mit Digital Experience Services 2025 durchschnittlich um 2,0 Prozent. Während DXS-Spezialisten einen Umsatzrückgang von 1,1 Prozent verzeichneten, wuchsen DXS-Generalisten um 7,3 Prozent. Für 2026 erwarten Spezialisten im Durchschnitt 1,1 Prozent Wachstum, Generalisten dagegen 9,3 Prozent.

Die Zahlen sprechen nicht für ein Verschwinden von Agency Services. Sie zeigen vielmehr, dass sich deren Inhalt und Erbringungsmodell verändern. Standardisierbare Leistungen werden automatisiert, während strategische, technologische und integrierende Aufgaben an Bedeutung gewinnen. Digitalagenturen müssen deshalb ihre Kompetenz in IT-Architektur, Daten, Plattformen und Governance weiter vertiefen, ohne ihre Stärke in Marke, Kreation und Kundenverständnis aufzugeben.

Die entscheidende Entwicklung wird darin liegen, ob DXS-Dienstleister vom Ausführungsdienstleister zum Integrator und Orchestrator werden. Ihre Aufgabe besteht künftig darin, interne Marketing- und IT-Teams, Daten, Plattformen, KI-Agenten und weitere externe Partner in einem leistungsfähigen Operating Modell zusammenzuführen. Besonders deutlich wird dies an der Content Supply Chain: Automatisierte Text-, Bild- oder Videoproduktion erzeugt erst dann einen nachhaltigen Wertbeitrag, wenn Kundendaten, Rechte, Freigaben, Brand Guidelines, Aktivierung und Erfolgsmessung miteinander verbunden sind.

Die nächste Entwicklungsstufe der Digital Experience ist damit kein einzelnes Tool und kein isolierter KI-Anwendungsfall. Sie ist ein integriertes System aus Daten, Technologie, Prozessen und Verantwortlichkeiten. Unternehmen, die diese Verbindungen schaffen, können ihre Customer Journeys schrittweise stärker personalisieren, automatisieren und orchestrieren. Anbieter, die diese Entwicklung begleiten wollen, müssen ihre eigene Delivery ebenso konsequent weiterentwickeln. Die Gewinner des DXS-Marktes werden nicht diejenigen sein, die lediglich mehr Content produzieren oder weitere KI-Piloten starten. Entscheidend wird sein, wer aus Daten, Technologie und Kreativität verlässlich bessere Kundenerlebnisse und messbare Geschäftsergebnisse erzeugt.

Nachwort

Eine solch umfassende Erhebung wäre ohne externe Unterstützung nicht denkbar und kann auch nicht kostenfrei zur Verfügung gestellt werden. Aus diesem Grund danken wir folgenden Beratungen und IT-Dienstleistern für ihre freundliche Unterstützung bei der Studienumsetzung:

- Conclusion
- Plan.Net Group
- Reply
- Valtech

An dieser Stelle gilt unser besonderer Dank auch allen Studienteilnehmern, die sich Zeit für die telefonischen Interviews genommen haben, sowie dem Auswertungsteam der Lünendonk & Hossenfelder GmbH. Vielen Dank für die umfassende Unterstützung bei der Erarbeitung dieser Lünendonk-Studie.

Die Lünendonk & Hossenfelder GmbH ist auch nach nunmehr 40 Jahren intensiver Marktanalysen und einem ständigen Dialog mit Expertinnen und Experten aus Wissenschaft, Unternehmen und Verbänden bestrebt und sicher, solide Ergebnisse und Interpretationen zu liefern.

Gleichwohl glauben wir, dass sich immer neue Aspekte, Ideen und Verbesserungsvorschläge ergeben. Für derartige Hinweise sind wir stets dankbar und rufen hiermit auch unsere Leserinnen und Leser dieser Studie dazu auf.

Herzlichen Dank im Voraus!

Die Studienpartner im Interview mit Lünendonk

Vom Piloten zum Produktivbetrieb: KI muss End-to-End gedacht werden 71
Sirko Schneppe, CEO, diva-e Conclusion

Marketing muss lernen – nicht nur automatisieren 74
Christian Schmitz, CEO, Plan.Net Group

Wenn KI-Agenten für Kunden entscheiden 77
Dr. Thomas Hartmann, Vorstand, Reply
Thorben Fasching, Executive Partner, Reply

Wie Unternehmen mit KI und vernetzten Experiences messbaren Wert schaffen 80
David Toma, Vice President Strategy & Consulting DACH, Valtech

Conclusion im Interview mit Lünendonk

Vom Piloten zum Produktivbetrieb: KI muss End-to-End gedacht werden

Viele Unternehmen haben zahlreiche AI-Use-Cases und Piloten, aber nur wenige bringen sie End-to-End in den Produktivbetrieb. Sirko Schneppe, CEO von diva-e Conclusion, nennt die Gründe: verstreute Daten und eine Umsetzung, bei der Business, IT und Daten nicht von Anfang an zusammenarbeiten. Kunden wollen Antworten wie aus ChatGPT, ohne sich dafür zu interessieren, welches System die Informationen speichert. Gleichzeitig müssen Unternehmen dafür sorgen, auch von KI-Systemen gefunden zu werden.



Sirko Schneppe
CEO
diva-e Conclusion

CONCLUSION

Wenn Sie heute mit Kunden über Digital Experience und KI sprechen: Wo sehen Sie die größte Lücke zwischen dem, was Unternehmen umsetzen wollen, und dem, wo sie heute tatsächlich stehen?

Sirko Schneppe: Die größte Lücke liegt weniger bei den Ideen als bei der Umsetzung. Viele Unternehmen haben zahlreiche AI-Use-Cases und Piloten, aber nur wenige davon funktionieren bereits End-to-End im produktiven Betrieb. Denn ein AI-Agent braucht integrierte Daten, Prozesse oder Systemlandschaften – ein altes Thema in der User Experience. Deshalb: dranbleiben und die Datenlücke schließen.

Und wie hilft Conclusion dabei, diese Lücke zu schließen?

Sirko Schneppe: Indem wir Strategie, Experience, Technologie, Daten und Umsetzung zusammenbringen. Unternehmen brauchen weiterhin hoch spezialisierte Partner – aber nicht zehn Spezialisten, die sie selbst orchestrieren müssen. Gerade bei Applied-AI-Projekten funktioniert das immer weniger, denn Business, IT, Daten, Prozesse und Organisation müssen von Anfang an gemeinsam an einer Veränderung arbeiten.

79 Prozent der von Lünendonk befragten Unternehmen wollen ihre Ausgaben für Digital Experience in den kommenden zwei Jahren erhöhen. In welchen Investitionsfeldern beobachten Sie bei Ihren Kunden derzeit die größte Dynamik?

Sirko Schneppe: Ganz klar bei Applied AI – im speziellen bei agentischen Lösungen: Der Fokus verschiebt sich schrittweise vom Experimentieren zu produktiven Anwendungen, mit den Budgets 2027 wird es einen Auftrieb geben, auch in die Investitionen in Datenintegration.

Bei den Suites Salesforce, SAP, Adobe oder Microsoft geht es jetzt stärker darum, die eingebauten KI-Möglichkeiten zu aktivieren, auch hier ist Prozesskompetenz vonnöten. Insofern verschiebt sich die Wertschöpfung von reiner Technologieimplementierung in Richtung „Business Strategy Execution".

Customer Data Platforms bewerten 87 Prozent der Unternehmen als hoch relevant, gefolgt von digitalen Identitäten und Security sowie Hyperpersonalisierung mit 76 beziehungsweise 70 Prozent. Über diese Technologien hinaus: Welche Fähigkeiten bilden aus Ihrer Sicht künftig die Grundlage für eine konsistente Customer Journey und hochwertige Digital Experience?

Sirko Schneppe: Vor allem die Fähigkeit, nicht mehr in einzelnen Systemen und Kanälen, sondern in durchgängigen Customer Journeys und Geschäftsprozessen zu denken. Der Kunde will vom Kundendienst Antworten wie er sie von ChatGPT kennt – er interessiert sich nicht dafür, ob Informationen intern im CRM-, Commerce- oder ERP-System liegen und deshalb nicht verfügbar sind. Grundvoraussetzung ist also eine einheitliche Datenarchitektur, die oft immer noch nicht da ist. Und next Step: Sobald Unternehmen alles in einem Agenten haben, müssen sie sich bewusst machen, was in diesen Zeiten (wenn jeder einen Agenten hat) ihr eigentlicher USP ist und wie dieser USP in der Digital Experience ausgespielt wird.

KI ist weiterhin wenig überraschend das zentrale Trendthema. KI-Agentensysteme werden aktuell von 34 Prozent der Unternehmen für die Steuerung von Customer Journeys eingesetzt, während weitere 36 Prozent den Einsatz planen. Wo sehen Sie bei KI-Agentensystemen heute bereits belastbare Einsatzfelder in Kundenprojekten, und welche Voraussetzungen müssen Unternehmen schaffen, damit aus Pilotprojekten skalierbare Lösungen werden?

Sirko Schneppe: Belastbare Anwendungen sehen wir bereits in Service, Sales, Commerce und Marketing. Die Herausforderung ist weniger, einen Agenten zu bauen, sondern ihn produktiv skalierbar und fehlerfrei einzusetzen – mit der richtigen Compliance und Governance. Dazu ist es notwendig auch in Prozesse, Daten und Systeme zu integrieren. Deshalb brauchen wir nicht noch mehr AI-Piloten, sondern AI-Anwendungen, die End-to-End horizontal funktionieren und tatsächlich genutzt werden – denn der Teufel steckt im Detail, das wird oft ignoriert. Und genau dafür haben wir bei diva-e Conclusion auf Basis einer ausgereiften Agentic Experience Foundation erste vollwertige Use Cases entwickelt: AI Product Advisor (Search), AI Content Creator Agent und Invoice Chaser Agent sind nur der Anfang einer Reihe von weiteren, praxiserprobten Anwendungen.

Datenqualität gilt als eine der zentralen Voraussetzungen für Personalisierung und KI-gestützte Interaktionen, und hier berichten die untersuchten Unternehmen auch von besonders hohen Herausforderungen. Wo liegen in der Praxis die größten Defizite bei Datenmodellen, Datenverantwortung und Datenpflege – und wie lassen sie sich dauerhaft beheben?

Sirko Schneppe: Unternehmen haben selten zu wenig Daten, diese sind aber leider oftmals verteilt über diverse Systeme, mit unterschiedlichen Definitionen, Qualitätsstandards und Verantwortlichkeiten. Ich würde aber nicht zuerst ein jahrelanges Datenprogramm starten, um alles zu vereinheitlichen. Besser ist es, relevante End-to-End Business Cases auszuwählen und dafür Daten, Governance und Integration konsequent auf Produktionsniveau zu bringen. So entsteht schrittweise eine bessere Datenbasis – verbunden mit konkretem Business Value. Oftmals ergibt der erste Schritt bereits die Voraussetzung für mehrere weitere Möglichkeiten.

Beim Thema GEO, also der Weiterentwicklung von SEO hin zu KI-basierten Suchsystemen, agieren viele Unternehmen noch zurückhaltend: 57 Prozent der Unternehmen beobachten das Thema bislang nur, weitere 23 Prozent halten GEO aktuell nicht für relevant. Lediglich 7 Prozent setzen bereits eine Strategie um. Sollte hier nicht mehr Geschwindigkeit aufgenommen werden?

Sirko Schneppe: Ja. Die Art, wie Menschen Informationen und Produkte finden, verändert sich fundamental. Neben Google treten alle AI-Chats und andere AI-basierte Interfaces als Kanal in Erscheinung, auch auf Google selbst. Unternehmen sollten sofort in ihre Sichtbarkeit investieren. Sie dürfen nicht nur in Suchmaschinen sichtbar sein, sondern müssen auch von AI-Systemen verstanden und als relevante Quelle berücksichtigt werden. Dies sollte absolute Priorität in 2027 haben.

"AI entwickelt sich bereits heute von einem zusätzlichen Feature zu einem neuen Layer in der Customer Journey und wird zunehmend Teil von Wertschöpfungsketten. Damit verändern sich Marketing, Commerce und Service grundlegend."

Sirko Schneppe
diva-e Conclusion

Mit Blick auf die kommenden drei Jahre: Welche Themen und Entwicklungen sollten CMOs und Experience-Verantwortliche unbedingt im Blick haben?

Sirko Schneppe: AI entwickelt sich bereits heute von einem zusätzlichen Feature zu einem neuen Layer in der Customer Journey und wird zunehmend Teil von Wertschöpfungsketten. Damit verändern sich Marketing, Commerce und Service grundlegend. Man sollte nicht mehr nur in Mitarbeitern, sondern in Mitarbeitern und Agenten denken, bei jedem Prozess, sei es Content Marketing, Customer Service oder auch Sales Outreach. Zu beachten ist die Rolle der Marke, deren Bedeutung meiner Meinung nach sinken wird, und die AI-Experience die immer mehr über die Reputation und Sichtbarkeit entscheidet.

Die vorangegangenen Ergebnisse zeigen: Marketing, Sales und Service verändern sich in einer enormen Geschwindigkeit, sodass sich Unternehmen stetig neu erfinden müssen. 40 Prozent der Unternehmen geben in der Studie daher an, dass Dienstleister künftig stärker als Integrator die strategische Steuerung von Transformationsprogrammen und die technologische End-to-End-Verantwortung übernehmen müssen. Was bedeutet das für Sie und wie positioniert sich Conclusion in dieser Rolle?

Sirko Schneppe: Spezialisierung und End-to-End-Verantwortung müssen zusammenkommen. Unternehmen brauchen tiefes Know-how in AI, Daten, Experience, Cloud oder Security, wollen und können diese Spezialisten aber nicht selbst orchestrieren, gerade im Mittelstand. Genau hier liegt die Stärke des Conclusion-Modells: spezialisierte Unternehmen mit hoher fachlicher Tiefe, die gemeinsam Verantwortung für größere Transformationen übernehmen können. Reine technische Boutique reicht nicht, AI ist Organisations- und Technologie-Transformation.

Ende 2025 hat Conclusion den Data-Spezialisten Gabo übernommen und in Conclusion Intelligence integriert. In welchen weiteren Bereichen plant Conclusion Erweiterungen des Portfolios?

Sirko Schneppe: Data und AI bleiben für uns zentrale Wachstumsfelder und sind Grundvoraussetzung für die Entwicklung unserer Kunden. Zusätzlich werden wir unsere Industriekompetenz gezielt weiter ausbauen und es besteht großes Potenzial in angrenzenden Bereichen, die die notwendige AI-Infrastruktur bereitstellen, etwa Cloud Management, Cyber Security und Data Integration. Dabei nutzen wir die Stärke des europäischen Conclusion Ecosystems mit mehr als 4.000 Mitarbeitenden. Business Transformation mit AI erfordert viele Spezialfelder. Entscheidend bleibt jedoch ein tiefes Verständnis der Kunden, ihrer Märkte und ihrer Industrieprozesse. Genau dort werden wir weiter investieren, sowohl in Technologie als auch in Consulting.

"Spezialisierung und End-to-End-Verantwortung müssen zusammenkommen. Unternehmen brauchen tiefes Know-how in AI, Daten, Experience, Cloud oder Security, wollen und können diese Spezialisten aber nicht selbst orchestrieren, gerade im Mittelstand."

Sirko Schneppe
diva-e Conclusion

Plan.Net Group im Interview mit Lünendonk

Marketing muss lernen – nicht nur automatisieren

Künstliche Intelligenz verändert das Marketing nicht nur auf der Ebene einzelner Tools. Sie verschiebt die Logik, nach der Marken Relevanz erzeugen, Entscheidungen treffen und aus Ergebnissen lernen. Christian Schmitz, CEO von der Plan.Net Group, erläutert, warum Unternehmen jetzt ein lernendes Marketing-Betriebsmodell brauchen – und weshalb menschliche Urteilskraft, differenzierende Markenideen und unternehmenseigene Intelligenz dabei wichtiger werden.



Christian Schmitz
CEO
Plan.Net Group

PLAN.NET
HOUSE OF COMMUNICATION

Herr Schmitz, was ist aus Ihrer Sicht die wichtigste Veränderung, auf die sich Marketingorganisationen bis 2030 einstellen müssen?

Christian Schmitz: Marketing wird vom Kampagnenbetrieb zum lernenden System. Heute arbeiten viele Organisationen noch in einer Logik aus Briefing, Produktion, Ausspielung und Reporting. Diese Abfolge ist für eine Welt zu langsam, in der Signale in Echtzeit entstehen, KI Inhalte und Entscheidungen beschleunigt und Kundenerwartungen sich laufend verändern. Entscheidend ist deshalb nicht, an einzelnen Stellen ein weiteres Tool einzubauen. Unternehmen müssen die Schleife aus Wahrnehmen, Entscheiden, Handeln und Lernen neu organisieren. Daten, Kreation, Media, Technologie und Commerce dürfen nicht länger nacheinander arbeiten, sondern müssen auf gemeinsame Ziele und eine gemeinsame Entscheidungslogik ausgerichtet sein. Wir nennen das „Marketing Must Learn": Der Wettbewerbsvorteil liegt künftig weniger in einem statischen Wissensvorsprung als in der Geschwindigkeit, mit der eine Organisation belastbare Erkenntnisse in bessere Kundenerlebnisse und messbares Wachstum übersetzt. Das ist vor allem eine Führungsaufgabe. Prozesse, Verantwortlichkeiten und Budgets müssen so gestaltet werden, dass Lernen nicht am Ende dokumentiert, sondern im laufenden Betrieb verankert wird.

Welche Rolle spielt agentische KI in diesem neuen Betriebsmodell?

Christian Schmitz: Agentische KI ist der nächste Schritt nach der punktuellen Nutzung generativer KI. Ein Copilot unterstützt einen Menschen bei einer Aufgabe; ein Agent kann innerhalb klarer Leitplanken eigenständig Teilziele verfolgen, Werkzeuge nutzen, Ergebnisse prüfen und den nächsten Schritt auslösen. Im Marketing können spezialisierte Agenten beispielsweise Zielgruppensignale verdichten, Varianten entwickeln, Media-Szenarien bewerten oder Learnings in die nächste Aktivierung zurückspielen. Der Mehrwert entsteht aber nicht durch einen einzelnen Super-Agenten, sondern durch das koordinierte Zusammenspiel von Menschen, Daten, Modellen und Fachagenten. Genau deshalb sprechen wir von AI Orchestrated Marketing. Der Mensch setzt Ziel, Markenrahmen und Risikogrenzen, greift bei relevanten Entscheidungen ein und verantwortet das Ergebnis. Die Maschine erhöht Geschwindigkeit und Skalierung. Plan.Net hat dafür 2026 eine eigene Agentic-AI-Einheit aufgebaut und arbeitet bereits an Roll-outs in Automotive, Banking und FMCG. Unser Anspruch ist nicht, attraktive Demos zu produzieren, sondern robuste Prozesse, die sich in die reale Systemlandschaft integrieren lassen und nachweislich bessere Entscheidungen ermöglichen.

Viele Unternehmen experimentieren bereits mit KI. Warum bleibt der wirtschaftliche Nutzen dennoch häufig hinter den Erwartungen zurück?

Christian Schmitz: Weil Nutzung noch kein Betriebsmodell ist. Die Lünendonk-Studie 2025 zeigt diese Lücke sehr deutlich: Während 95 Prozent der befragten Dienstleister KI-Agenten bereits anbieten, hatten erst 31 Prozent der Anwenderunternehmen entsprechende Lösungen implementiert. Gleichzeitig nannten 65 Prozent die Integration von KI in Marketingprozesse als zentrale Herausforderung. Das Problem ist selten das Modell allein. Es fehlen priorisierte Anwendungsfälle, verlässliche Datenzugänge, klare Entscheidungsrechte und eine Messlogik, die bis zum Geschäftsergebnis reicht. Erfolgreiche Unternehmen beginnen daher nicht mit einer möglichst langen Liste von Use Cases. Sie wählen wenige Wertströme mit hoher Relevanz, definieren einen verantwortlichen Owner und messen vorab eine Baseline: etwa Durchlaufzeit, Qualitätsquote, inkrementellen Umsatz oder vermiedene Kosten. Erst wenn Nutzen, Qualität und Risiko belegt sind, wird skaliert. Das unterscheidet industrielle Transformation vom „Pilottheater". Geschwindigkeit ist wichtig – aber nur in Verbindung mit Evidenz. Sonst automatisiert man bestehende Ineffizienz und erzeugt im schlimmsten Fall schneller mehr Mittelmaß.

Wenn Maschinen immer mehr Inhalte erzeugen und auswählen: Was wird dann aus der Marke?

Christian Schmitz: Die Marke wird nicht weniger wichtig, sondern anspruchsvoller. Wenn generische Produktion nahezu kostenlos und unbegrenzt verfügbar ist, wächst der Wert dessen, was nicht beliebig reproduzierbar ist: eine klare Haltung, unverwechselbare Codes, kulturelle Relevanz und eine starke Idee. Wir sprechen deshalb von „Meaning for Machines". Marken müssen weiterhin Menschen emotional erreichen, zugleich aber für Suchsysteme, Empfehlungsalgorithmen und KI-Assistenten eindeutig lesbar sein. Diese Systeme werden zunehmend zu Vermittlern zwischen Angebot und Nachfrage. Wer nur für klassische Suchmaschinen optimiert, greift zu kurz. Unternehmen brauchen eine konsistente Bedeutungsarchitektur: strukturierte Produkt- und Wissensdaten, überprüfbare Aussagen, wiedererkennbare Sprache sowie Assets, die über Kanäle hinweg zusammenpassen. Das darf nicht in einer technokratischen Optimierung enden. KI kann Varianten erzeugen und Reaktionen prognostizieren; sie kann aber nicht die unternehmerische Entscheidung abnehmen, wofür eine Marke stehen will. Je größer die maschinelle Effizienz, desto wichtiger werden menschliche Ambition, Geschmack und Mut zur Differenz.

"Marken müssen weiterhin Menschen emotional erreichen, zugleich aber für Suchsysteme, Empfehlungsalgorithmen und KI-Assistenten eindeutig lesbar sein. Wer nur für klassische Suchmaschinen optimiert, greift zu kurz."

Christian Schmitz
Plan.Net Group

Sie formulieren außerdem den Gedanken „Intent over Identity". Was bedeutet das für Personalisierung und Datenschutz?

Christian Schmitz: Die Branche hat Personalisierung lange mit möglichst detaillierten Personenprofilen verwechselt. Doch für Relevanz ist nicht immer entscheidend, wer jemand dauerhaft ist, sondern was diese Person in einem konkreten Moment erreichen möchte. Absicht lässt sich aus Kontext, Verhalten und Situation ableiten – häufig datensparsamer und nützlicher als aus einer umfassenden Identität. Ein lernendes Marketingsystem sollte deshalb Signale interpretieren, Hypothesen bilden und im nächsten Kontakt überprüfen, statt Menschen vorschnell in starre Segmente zu sortieren. Das verbessert nicht nur die Customer Experience, sondern stärkt auch Vertrauen und Resilienz in einer Welt mit weniger verfügbaren Third-Party-Daten. Voraussetzung sind klare Regeln: Welche Signale dürfen für welchen Zweck verwendet werden? Wie lange bleiben sie relevant? Wann ist menschliche Freigabe nötig? Und wie kann eine Entscheidung nachvollzogen werden? Responsible AI ist kein nachträglicher Compliance-Filter, sondern Teil des Designs. Wirklich gute Personalisierung fühlt sich nicht nach Überwachung an. Sie reduziert Aufwand, erhöht den situativen Nutzen und respektiert die Entscheidungshoheit der Kundinnen und Kunden.

Wie muss sich die Erfolgsmessung verändern, damit Marketing seinen Wertbeitrag glaubwürdig belegen kann?

Christian Schmitz: Wir müssen von „Metrics to Money" kommen. Reichweite, Klicks oder Engagement bleiben diagnostisch nützlich, sind aber keine hinreichende Antwort auf die Frage, welchen Beitrag Marketing zum Unternehmenserfolg leistet. Dafür braucht es eine durchgängige Kette von der Aktivität über beobachtbare Verhaltensänderungen bis zu inkrementellem Umsatz, Marge, Kundenwert oder Risikoreduktion. Keine einzelne Methode kann diese Kette allein abbilden. Marketing-Mix-Modelling, Experimente, Attribution und betriebswirtschaftliche Daten müssen je nach Entscheidung miteinander kombiniert werden. Ebenso wichtig ist, die Entscheidung vor der Analyse zu definieren: Welches Budget, welches Angebot oder welcher Kontaktpunkt soll verändert werden? So wird Messung handlungsfähig.

Plan.Net positioniert sich hier bewusst nicht als Anbieter einer weiteren isolierten Plattform, sondern als Orchestrator zwischen Marketing, Finance, Daten und Technologie. Unser Ziel ist eine Logik, die im Unternehmen verankert bleibt: mit transparenten Annahmen, wiederholbaren Tests und klaren Lernzyklen. Das schafft Vertrauen beim CFO und verhindert, dass Optimierung nur auf kurzfristig gut messbare, aber strategisch schwache Effekte zuläuft.

Was unterscheidet diesen Ansatz von den Transformationsangeboten anderer großer Digitaldienstleister?

Christian Schmitz: Viele Marktteilnehmer investieren derzeit zu Recht in eigene KI-Plattformen, Content Engines und Agenten. Unser Differenzierungsanspruch liegt in der Verbindung von drei Dingen: integrierter Umsetzungskompetenz, einer konsequenten Lernarchitektur und „Client-owned Intelligence". Wir wollen keine neue Blackbox neben dem Unternehmen errichten und keine Abhängigkeit von einem proprietären Agenten-Zoo schaffen. Gemeinsam mit unseren Kunden bauen wir die Datenzugänge, Entscheidungsregeln, Prompts, Evaluationsverfahren und Wissensbestände so auf, dass sie zu deren eigenem Vermögen werden. Darauf orchestrieren wir offen die jeweils geeigneten Modelle und Technologien. Zugleich verbinden wir diese technische Ebene mit Marke, Kreation, Media, Customer Experience und Commerce. Denn eine schnellere Content-Produktion allein ist noch kein besseres Marketing. Erst wenn eine starke Idee über die gesamte Experience wirksam wird, Systeme aus Ergebnissen lernen und der ökonomische Effekt belegt ist, entsteht ein nachhaltiger Vorteil. Für die nächsten zwölf Monate heißt das pragmatisch: einen relevanten Wertstrom auswählen, Governance und Baseline festlegen, ein interdisziplinäres Team mandatieren und in kurzen Zyklen produktiv lernen. Nicht die größte Tool-Sammlung gewinnt, sondern die Organisation mit der höchsten verantwortbaren Lerngeschwindigkeit.

"Wir müssen von „Metrics to Money" kommen. Reichweite, Klicks oder Engagement bleiben diagnostisch nützlich, sind aber keine hinreichende Antwort auf die Frage, welchen Beitrag Marketing zum Unternehmenserfolg leistet."

Christian Schmitz
Plan.Net Group

Reply im Interview mit Lünendonk

Wenn KI-Agenten für Kunden entscheiden

KI-Agenten verändern Digital Experience grundlegend: Sie beraten Kunden, begleiten Kaufentscheidungen und werden künftig zunehmend auch Transaktionen ausführen. Im Interview erläutern Dr. Thomas Hartmann und Thorben Fasching von Reply, warum Unternehmen jetzt Content-Supply-Chains, GEO und First-Party-Daten strategisch aufstellen müssen – und wie sich dabei Personalisierung, Markenkonsistenz und Vertrauen verbinden lassen.



Dr. Thomas Hartmann
Vorstand
Reply



Thorben Fasching
Executive Partner
Reply

Lassen Sie uns mit einer Stimmungsabfrage starten: Wie blicken Sie aktuell auf den Markt für Digital Experience Services?

Dr. Thomas Hartmann: Wir stehen an einem Wendepunkt. Digital Experience entwickelt sich von der Gestaltung einzelner Kontaktpunkte zu einem intelligenten, dynamischen System, das Kundenbedürfnisse versteht und personalisierte Interaktionen in Echtzeit ermöglicht. Websites, Apps und Kampagnen bleiben wichtig – sie sind künftig jedoch Teil eines großen KI-unterstützten Ökosystems. Kunden interagieren zunehmend über Assistenten und Agenten, die Informationen bewerten, Optionen vergleichen und Entscheidungen vorbereiten. Damit verändert sich auch der Anspruch an Unternehmen: Sie müssen nicht nur attraktive digitale Erlebnisse schaffen, vielmehr in einer Welt sichtbar und relevant bleiben, in der die Schnittstelle zum Kunden immer häufiger durch KI geprägt wird. Für uns ist das eine große Chance. Wer Kreativität, Daten, Technologie und verantwortungsvolle Governance zusammenbringt, kann Experience nicht nur effizienter gestalten, sondern völlig neu denken. Unser Digital Experience Trend Report und die erneute Spitzenplatzierung im BVDW-Internetagenturranking zeigen, dass dieser Ansatz bei Kunden gefragt ist.

Rund ein Drittel der von Lünendonk befragten Unternehmen setzt generative KI beziehungsweise KI-Agentensysteme bereits ein und ein weiteres Drittel plant den Einsatz. Wo sehen Sie die überzeugendsten Anwendungsfälle im Marketing- und Experience-Umfeld?

Thorben Fasching: Das Potenzial liegt nicht allein in der automatisierten Erstellung von Texten oder Bildern. Es liegt in der Fähigkeit von KI, die Distanz zwischen einer Kundenintention und einer passenden Lösung zu verkürzen.

Ein KI-Agent kann beispielsweise ein Anliegen verstehen, Informationen aus verschiedenen Quellen einordnen, eine individuelle Empfehlung entwickeln und den nächsten Schritt im Service-, Vertriebs- oder Commerce-Prozess vorbereiten. Unser intelligenter KI-gestützter „Retail Mirror" für den stationären Handel veranschaulicht dies: Kunden interagieren am Point of Sale mit einem Avatar, erhalten Produktempfehlungen, können Kombinationen zusammenstellen, Produkte virtuell anprobieren und den Kauf direkt abschließen. Beratung und Check-out verschmelzen dabei zu einer einzigen Interaktion. Dadurch wird beispielsweise „Digital Clienteling" für deutlich mehr Kunden skalierbar und kann die Lücke zwischen Online-Shopping und stationärem Handel schließen.

KI-generierte Bilder oder Texte sind bereits weit verbreitet. 56 Prozent der Unternehmen verfügen noch über kein strukturiertes Operating Model für die zunehmend KI-basierte Content-Produktion. Wie sollte eine moderne Content-Supply-Chain aufgebaut sein, damit Unternehmen Geschwindigkeit, Qualität, Markenkonsistenz und Personalisierung miteinander verbinden können?

Dr. Thomas Hartmann: Ausschlaggebend ist nicht die Generierung einzelner Inhalte. Unternehmen benötigen ein Betriebsmodell für den gesamten Lebenszyklus von Content. Es verbindet Planung, Erstellung, Freigabe, Ausspielung und Erfolgsmessung zu einem durchgängigen Prozess.

Grundlage ist ein markenspezifischer, strukturierter Content- und Knowledge-Layer, der Inhalte, Produkte, Daten, Designprinzipien, Tonalität und rechtliche Vorgaben miteinander verknüpft. Auf dieser Basis kann generative KI Inhalte erstellen, adaptieren, lokalisieren und für unterschiedliche Kanäle oder Zielgruppen variieren. Automatisierte Prüfungen gleichen die Ergebnisse mit Vorgaben zu Tonalität, Rechten, Barrierefreiheit und regulatorischen Anforderungen ab. Performance-Daten fließen wiederum in die Planung ein. Die Rolle der Teams verschiebt sich damit: weg von repetitiver Content-Produktion, hin zu kreativer Steuerung, Qualitätsverantwortung und der Entwicklung überzeugender Markenideen. So sinken Produktionskosten, während Geschwindigkeit und Personalisierung steigen, ohne dass Marken an Konsistenz verlieren.

Autonome Commerce-Anwendungen, bei denen Agenten selbstständig Entscheidungen treffen und Transaktionen ausführen, stehen dagegen noch am Anfang. Welche Erwartungen haben Sie, wie sich dieses Themenfeld in den nächsten zwei Jahren entwickeln wird – auch im Hinblick auf Kontrolle, Vertrauen und ein positives Markenerlebnis für Kunden?

Dr. Thomas Hartmann: Autonomer Commerce wird sich schneller entwickeln, als viele heute erwarten – zunächst in klar begrenzten Szenarien mit wiederkehrenden, vergleichbaren und regelbasierten Entscheidungen. Agenten werden Angebote prüfen, Verfügbarkeiten abgleichen, Warenkörbe zusammenstellen und innerhalb definierter Vorgaben Nachbestellungen auslösen. Damit entwickelt sich das Web von einer navigierbaren Oberfläche zu einem zielorientierten Interaktionsraum: Nutzer formulieren eine Absicht, Agenten übernehmen Teile der Recherche, Auswahl und Ausführung. Für Unternehmen entstehen neue Formen des Verkaufs, denn neben Menschen werden auch KI-Agenten zu zentralen Nutzern von Produktinformationen, Services und digitalen Plattformen. Unternehmen müssen ihre Angebote deshalb so gestalten, dass sie für algorithmische Entscheidungssysteme ebenso verständlich, verlässlich und handlungsfähig sind wie für ihre Kunden. Grundlage dafür sind hochwertige Produktdaten, transparente Services und sichere Schnittstellen.

"Neben klassischen Suchmaschinen entwickeln sich Large Language Models zu zentralen Schnittstellen zwischen Konsumenten und Marken. Wer dort nicht als relevante und vertrauenswürdige Quelle erscheint, verliert früh im Entscheidungsprozess an Einfluss."

Thorben Fasching
Reply

KI-gestützte Suchsysteme verändern Marketing und Vertrieb bislang nur bei jedem fünften Unternehmen spürbar. Gleichzeitig haben erst 7 Prozent eine GEO-Strategie aktiv umgesetzt, und für 57 Prozent ist GEO aktuell kein Thema. Wie bewerten Sie diese Ergebnisse?

Thorben Fasching: Die Ergebnisse zeigen eine deutliche Lücke zwischen dem bereits veränderten Nutzerverhalten und der notwendigen Reaktionsgeschwindigkeit vieler Unternehmen. Neben klassischen Suchmaschinen entwickeln sich Large Language Models zu zentralen Schnittstellen zwischen Konsumenten und Marken. Wer dort nicht als relevante und vertrauenswürdige Quelle erscheint, verliert früh im Entscheidungsprozess an Einfluss. GEO ergänzt daher SEO. Unternehmen sollten sich nicht darauf verlassen, dass KI-Systeme zufällig die richtigen Informationen über ihre Marke aufgreifen. Gefragt sind strukturierte, maschinenlesbare Inhalte, präzise Metadaten und verlässliche Seiten, die gezielt für relevante KI-Anfragen aufbereitet sind. Digitale PR und die Präsenz auf unabhängigen Plattformen stärken zusätzlich die Vertrauenswürdigkeit der Marke. Der Erfolg lässt sich unter anderem über den „Share of Answer" messen. GEO ist damit eine übergreifende Aufgabe für Marketing, Kommunikation, Commerce und Technologie.

Die Studie zeigt einen klaren Wunsch nach mehr Eigenständigkeit bei First-Party-Daten: 30 Prozent wollen eine eigene First-Party-Data-Strategie entwickeln, 27 Prozent in eigene technische Infrastruktur investieren und 24 Prozent interne Datenkompetenz aufbauen. Wie können Unternehmen aus Ihrer Sicht Daten aus CRM, Commerce und Service so zusammenführen, dass Hyperpersonalisierung mit Datenschutz- und Governance-Anforderungen konform geht?

Dr. Thomas Hartmann: Der Wunsch nach mehr Eigenständigkeit bei First-Party-Daten ist nachvollziehbar. Sie sind die Grundlage für relevante und langfristige Kundenbeziehungen – vorausgesetzt, Unternehmen setzen sie verantwortungsvoll ein. Entscheidend ist nicht, möglichst viele Daten in einer Plattform zu sammeln, sondern sie über klare Identitäten, Schnittstellen und gemeinsame Datenmodelle sinnvoll zu verbinden. CRM-, Commerce- und Service-Daten müssen dabei in eine einheitliche Datenstrategie eingebettet sein. Einwilligungen, Zweckbindung, Zugriffsrechte und Löschkonzepte gehören von Anfang an in die technische und organisatorische Architektur. Eine Customer Data Platform kann dabei unterstützen. Sie ist aber kein Selbstzweck, denn Hyperpersonalisierung entsteht durch relevante Interaktionen im richtigen Kontext, nicht durch maximale Datensammlung. Transparenz und Wahlfreiheit schaffen Vertrauen. Und Vertrauen ist die Voraussetzung, um Daten dauerhaft für bessere Kundenerlebnisse nutzen zu können.

Reply verbindet Beratung, Systemintegration und Digital Services in einem Netzwerk spezialisierter Unternehmen. Wie gelingt es, diese Kompetenzen zu einer integrierten End-to-End-Leistung für Kunden zusammenzuführen?

Dr. Thomas Hartmann: Die Herausforderungen unserer Kunden lassen sich nicht mehr aus einer einzelnen Perspektive lösen. Eine überzeugende Digital Experience verlangt Verständnis für Geschäftsmodell und Branche, kreative Exzellenz, belastbare Daten- und KI-Kompetenz sowie die Fähigkeit, komplexe Technologien mit einem End-to-End-Ansatz zu integrieren und zu betreiben. Genau darin liegt die Stärke des Reply Netzwerks. Reply bündelt hierfür die Expertise spezialisierter Unternehmen. Je nach Aufgabenstellung werden Teams aus Strategie, Experience-Konzeption, Entwicklung, Daten- und KI-Expertise sowie Systemintegration zusammengestellt. Die Zusammenarbeit reicht von der ersten Zieldefinition über die Umsetzung bis zum Betrieb und zur Weiterentwicklung. Unser Anspruch ist, gemeinsam mit unseren Kunden digitale Erlebnisse zu entwickeln, die begeistern und einen messbaren Beitrag zum Geschäftserfolg leisten.

"Hyperpersonalisierung entsteht durch relevante Interaktionen im richtigen Kontext, nicht durch maximale Datensammlung. Transparenz und Wahlfreiheit schaffen Vertrauen."

Dr. Thomas Hartmann
Reply

Valtech im Interview mit Lünendonk

Wie Unternehmen mit KI und vernetzten Experiences messbaren Wert schaffen

Viele Unternehmen haben massiv in Plattformen, Daten, Cloud, Commerce, Content und Automatisierung investiert. Dennoch bleibt ein großer Teil des Potenzials ungenutzt: Kundenerlebnisse sind fragmentiert, Entscheidungen dauern zu lange, Teams arbeiten mit manuellen Umwegen, und KI bleibt häufig auf einzelne Pilotprojekte beschränkt. Im Interview erklärt David Toma, Vice President Strategy & Consulting DACH bei Valtech, warum die nächste Transformationsstufe nicht die nächste große Plattformmigration ist. Entscheidend wird, vorhandene digitale Substanz zu aktivieren und Menschen, Technologie, Daten und KI um die Momente zu organisieren, in denen Kundenwert, Effizienz und Wachstum entstehen.



David Toma

Vice President Strategy & Consulting DACH
Valtech

Valtech

Herr Toma, viele Unternehmen haben in den letzten Jahren massiv digital investiert. Was ist aus Ihrer Sicht jetzt die nächste große Aufgabe?

David Toma: Wir sehen einen klaren Reifewechsel. Vor einigen Jahren ging es häufig darum, digitale Kanäle, Commerce-Plattformen, Experience-Plattformen oder Datenintrastrukturen überhaupt aufzubauen. Diese Investitionen sind inzwischen vorhanden. Trotzdem entsteht daraus nicht automatisch bessere Experience, schnellerer Umsatzbeitrag oder höhere Produktivität.

Das zeigt sich auch in unserer aktuellen Valtech-Befragung The Agentic Age: KI ist längst im Arbeitsalltag angekommen. 88 Prozent der befragten Professionals nutzen KI mehrmals pro Woche oder häufiger, 86 Prozent berichten von Produktivitätssteigerungen von mindestens zehn Prozent. Aber Produktivität auf individueller Ebene ist noch keine Transformation. Die entscheidende Frage ist: Wird daraus auch bessere Zusammenarbeit, schnellere Entscheidung, bessere Experience und messbarer Business Value?

Das zentrale Thema ist heute ungenutztes Wertpotenzial. In vielen Unternehmen steckt der nächste Wachstumsschub bereits in bestehenden Plattformen, Daten, Inhalten, Prozessen und Teams. Er wird nur noch nicht konsequent aktiviert. Systeme arbeiten nebeneinander, Daten sind nicht dort verfügbar, wo Entscheidungen getroffen werden, und Kundenerlebnisse brechen an organisatorischen oder technologischen Schnittstellen. Die nächste Phase besteht deshalb nicht darin, alles neu zu bauen, sondern das Vorhandene in Bewegung zu bringen und messbare Wirkung zu erzeugen.

Valtech spricht davon, ungenutztes Wertpotenzial in Unternehmen zu aktivieren. Was meinen Sie konkret damit?

David Toma: Dieses Potenzial liegt auf mehreren Ebenen. Erstens in Technologie: DXP, CMS, Commerce, CRM, CDP, DAM, PIM, Analytics und Cloud entfalten ihren Wert nur, wenn sie als zusammenhängendes System arbeiten. Zweitens in Prozessen: Content-Produktion, Kampagnensteuerung, Produktdatenpflege, Service, Releases oder Reporting dauern oft zu lange, weil zu viele Übergaben und manuelle Arbeitsschritte notwendig sind. Drittens in Entscheidungen: Viele Unternehmen besitzen Daten, aber nicht immer Vertrauen, Geschwindigkeit oder Entscheidungsarchitektur, um daraus konsequent zu handeln.

Wert entsteht nicht abstrakt in einer Plattform. Er entsteht in konkreten Momenten: Wenn eine Produktsuche relevanter wird, ein Check-out weniger Reibung hat, ein Servicefall sofort gelöst wird, ein Angebot schneller erstellt wird oder Content in mehreren Märkten konsistent ausgerollt wird. Genau dort muss Transformation ansetzen.

Viele Unternehmen verbinden diese nächste Phase vor allem mit KI. Was verändert KI wirklich?

David Toma: KI verändert nicht dadurch alles, dass sie als weiteres Tool neben bestehende Prozesse gestellt wird. Ihr Wert entsteht, wenn sie in die tatsächlichen Arbeitsabläufe eingebettet wird. Viele Unternehmen haben KI-Piloten: Ein Chatbot hier, ein Content-Test dort, ein Copilot im Entwicklungsteam. Das hilft beim Lernen, verändert aber selten die Wertschöpfung.

Spannend ist: In unserer Befragung glauben nur 4,3 Prozent der Befragten, dass weitere KI-Piloten den größten Wert freisetzen würden. Das ist ein starkes Signal. Die Pilotphase war wichtig, aber die nächste Phase braucht Integration, Governance und klare Entscheidungsrechte zwischen Mensch und KI. Es geht nicht um noch mehr Experimente, sondern darum, KI dort einzubauen, wo Arbeit wirklich stecken bleibt.

Der nächste Schritt ist, KI mit Workflows, Daten und Entscheidungen zu verbinden. Dann kann sie Produktdaten anreichern, Content-Varianten erstellen, Testfälle generieren, Servicefälle vorbereiten, Muster erkennen, Entscheidungen strukturieren oder Releases absichern. Dafür braucht es klare Spielregeln: Auf welche Quellen darf KI zugreifen? Welche Entscheidungen darf sie vorbereiten oder ausführen? Wo bleibt der Mensch verantwortlich? Wie werden Marke, Qualität, Datenschutz und Governance gesichert?

Ich glaube stark an Mensch-plus-KI-Workflows. Menschen geben Richtung, Kontext, Kreativität, Urteilskraft und Verantwortung. KI übernimmt Recherche, Variantenbildung, Analyse, Automatisierung und operative Beschleunigung. So entsteht Geschwindigkeit mit Kontrolle, nicht Automatisierung um jeden Preis.

Was bedeutet das für die Art und Weise, wie Transformationsprojekte künftig umgesetzt werden?

David Toma: Die klassische Logik großer, sequenzieller Transformationsprogramme passt immer weniger zur Geschwindigkeit des Marktes. Natürlich brauchen Unternehmen ein Zielbild. Aber Wert entsteht nicht, wenn Strategie, Design, Daten, Technologie und Betrieb nacheinander arbeiten. Wert entsteht, wenn kleine, erfahrene, interdisziplinäre Teams gemeinsam an einem klar definierten Ergebnis arbeiten.

Wir sehen deshalb eine Verschiebung von großen Programmen hin zu präzisen Wertzyklen. Ein Team nimmt sich einen relevanten Moment vor, zum Beispiel Produktsuche, Content Supply Chain, Servicefalllösung, Lead-Konvertierung, Angebotsprozess, Release-Qualität oder Plattformbetrieb. Dann wird in wenigen Wochen gebaut, getestet, gemessen und verbessert. Nicht als Strategietheater, sondern als enges Zusammenspiel aus Experience, Product, Engineering, Data, KI, Governance und Operations.

Das verändert auch die Teamstruktur. Es braucht weniger große, disziplinär getrennte Teams und mehr kleine Pods aus erfahrenen Orchestratoren und Machern, die nah am Fachbereich arbeiten und Entscheidungswege verkürzen. Der Anspruch ist nicht, Scope schneller abzuarbeiten. Der Anspruch ist, schneller bessere Outcomes zu erzeugen.

"Nicht die Anzahl der Plattformen macht den Unterschied, sondern die Fähigkeit, bestehende digitale Substanz schnell in messbaren Wert zu verwandeln: rund um die Momente, in denen Kunden entscheiden, kaufen, bleiben oder gehen."

David Toma
Valtech

Können Sie ein Beispiel nennen, an dem diese Veränderung besonders sichtbar wird?

David Toma: Ein sehr gutes Beispiel ist die Content Supply Chain. Viele Unternehmen haben heute ein DAM, ein PIM, ein CMS, Übersetzungsprozesse, Markenrichtlinien und unterschiedliche Kanäle. Trotzdem ist Content-Produktion oft langsam, teuer und inkonsistent.

Ein typischer Fall: Ein Unternehmen hat Produktdaten, Bilder, technische Beschreibungen, Kampagnenassets und Übersetzungsprozesse bereits digitalisiert. Dennoch dauert es Wochen, bis Produktcontent in mehreren Märkten live ist. Die Teams kopieren Informationen zwischen Systemen, prüfen manuell gegen Markenrichtlinien, warten auf Freigaben und passen Inhalte für jeden Kanal erneut an. Der Engpass ist dann nicht fehlende Technologie. Der Engpass ist fehlende Orchestrierung.

Generative KI kann hier enorm beschleunigen. Aber wenn man nur mehr Output erzeugt, skaliert man im schlimmsten Fall Mittelmaß. Der entscheidende Schritt ist, Content als System zu denken. Produktdaten, Markenlogik, Tonalität, Freigaben, Rechtssicherheit, Lokalisierung und Performance-Daten müssen zusammengeführt werden. Dann kann KI nicht nur Texte oder Bilder erzeugen, sondern innerhalb klarer Leitplanken arbeiten.

Menschen verbringen weniger Zeit mit repetitiver Erstellung und mehr Zeit mit Storytelling, Qualitätssteuerung und Markenführung. Das Ergebnis ist nicht einfach mehr Content. Es ist relevanterer Content, schneller am Markt und besser messbar.

Wie verändert sich dadurch der Bereich Commerce?

David Toma: Commerce wird künftig stärker zweigeteilt. Es gibt Momente, in denen Kaufen möglichst mühelos sein muss: Nachbestellungen, Produktsuche bei klarem Bedarf, Ersatzteile, Terminbuchungen, Servicefragen oder Statusinformationen. Dort werden KI-gestützte Assistenten und agentenbasierte Interfaces viel Reibung herausnehmen.

Gleichzeitig gibt es Momente, in denen Shopping bewusst erlebt werden soll: Inspiration, Entdeckung, Beratung, Markenbindung, Konfiguration oder die Freude am Vergleichen. Dort muss Commerce erinnerungswürdig bleiben. Ich würde es so formulieren: mühelos, wenn es Routine ist; erinnerungswürdig, wenn es zählt.

Was sich fundamental verändert, ist der Einstieg in die Journey. Kundinnen und Kunden werden nicht immer über einen klassischen Shop starten. Sie suchen, vergleichen, konfigurieren und entscheiden zunehmend in dialogbasierten Umgebungen. Unser aktueller Valtech-Report The Era of Conversational Commerce zeigt, wie weit diese Entwicklung bereits ist: 72 Prozent der befragten Konsumentinnen und Konsumenten würden einen vollständigen Kauf inklusive Bezahlung in einer KI-Chat-App zumindest in Betracht ziehen. Die Frage ist also nicht mehr, ob Menschen solche Interfaces nutzen werden, sondern ob Marken dort vertrauenswürdig, relevant und handlungsfähig präsent sind.

"Was sich fundamental verändert, ist der Einstieg in die Journey. Kundinnen und Kunden werden nicht immer über einen klassischen Shop starten. Sie suchen, vergleichen, konfigurieren und entscheiden zunehmend in dialogbasierten Umgebungen."

David Toma
Valtech

Der klassische Shop wird nicht verschwinden. Aber seine Rolle verändert sich. Er wird stärker zum Vertrauensanker, zur Daten- und Transaktionsinfrastruktur und zur Brand Experience, während Orientierung, Vergleich und Beratung zunehmend auch außerhalb der eigenen Touchpoints stattfinden. Genau deshalb müssen Produktdaten, Inhalte, Preise, Verfügbarkeiten, Serviceinformationen und Markenlogik so strukturiert sein, dass sie von Menschen verstanden und von KI-Systemen verarbeitet werden können.

Die größte Hürde ist dabei nicht nur Technologie, sondern Vertrauen. Wenn es um Zahlung, persönliche Daten, Verfügbarkeit, Rückgabe oder Reklamation geht, erwarten Kundinnen und Kunden Sicherheit, Transparenz und im Zweifel einen nahtlosen Übergang zu einem Menschen. Erfolgreicher Commerce wird deshalb nicht rein automatisiert sein. Er wird orchestriert sein: KI dort, wo sie Orientierung, Geschwindigkeit und Relevanz schafft; Menschen und markeneigene Kanäle dort, wo Vertrauen, Verantwortung und Beziehung entscheidend sind.

Was heißt das für die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und DX-Dienstleistern?

David Toma: Die Rolle externer Partner verändert sich deutlich. Ein Dienstleister, der nur ein einzelnes Gewerk liefert, reicht für diese Art von Wertschöpfung oft nicht mehr aus. Unternehmen brauchen Partner, die Strategie, Experience, Technologie, Daten, KI und Betrieb zusammenbringen und gleichzeitig pragmatisch genug sind, mit dem bestehenden Ökosystem zu arbeiten.

Aus meiner Sicht wird die alte Trennung zwischen Beratung, Agentur und Technologie immer weniger brauchbar. Die relevanten Fragen entstehen heute an den Schnittstellen: Wie wird aus einer Datenstrategie ein besseres Kundenerlebnis? Wie wird aus einer Commerce-Plattform ein skalierbares Wachstumsmodell? Wie wird aus KI-Effizienz ein neues Operating Model? Und wie entsteht aus vielen einzelnen Tools ein System, das Entscheidungen, Inhalte, Services und Interaktionen tatsächlich verbindet?

Genau hier sehen wir die Rolle von Valtech: nicht als weiterer Implementierungspartner, der eine zusätzliche Lösung verkauft, sondern als Orchestrator zwischen Experience, Technologie, Daten und operativer Wirkung. Der größte Wert liegt heute häufig nicht darin, noch eine Plattform einzuführen. Er liegt darin, vorhandene Systeme, Daten und Teams so zu verbinden, dass ein konkreter Business-Effekt entsteht: mehr Conversion, kürzere Time-to-Market, bessere Servicequalität, schnellere Releases oder geringere operative Reibung.

Der Anspruch an DX-Dienstleister steigt damit deutlich. Sie müssen beraten, gestalten, bauen, integrieren, betreiben und kontinuierlich optimieren können. Und sie müssen selbst KI-nativ arbeiten, um schneller zu liefern, ohne Qualität, Sicherheit oder Markenintegrität zu gefährden. Für uns bedeutet das: Wir arbeiten nicht nur am digitalen Frontend, sondern an der Fähigkeit eines Unternehmens, aus seiner digitalen Substanz immer wieder neuen Wert zu erzeugen.

Was raten Sie Entscheiderinnen und Entscheidern, die jetzt handeln wollen?

David Toma: Nicht mit der Technologie beginnen. Beginnen Sie mit der Frage, wo heute Wert verloren geht: in gebrochenen Journeys, langsamen Entscheidungen, manuellen Workarounds oder ungenutzten Daten. Wo brechen Kundenerlebnisse? Wo dauert Arbeit zu lange? Wo verlieren Sie Umsatz, Vertrauen oder Geschwindigkeit? Wo haben Sie bereits Plattformen, Inhalte oder Daten, die nicht ausreichend genutzt werden?

Dann sollte man einen klar begrenzten, aber relevanten Moment auswählen. Nicht zehn Prioritäten gleichzeitig, sondern einen Moment mit sichtbarem Impact. Dazu gehört ein klarer KPI: Conversion, Time-to-Market, Servicekosten, Content-Durchlaufzeit, Release-Geschwindigkeit, Datenqualität oder Entscheidungszeit. In sechs bis zwölf Wochen muss sichtbar werden, ob der Ansatz trägt.

Unternehmen müssen nicht alles auf einmal transformieren. Aber sie müssen die Fähigkeit entwickeln, ihre digitale Substanz kontinuierlich zu aktivieren. Die Zukunft gehört nicht den Organisationen, die am meisten Technologie besitzen. Sie gehört den Organisationen, die Systeme, Daten, Menschen und KI am besten um die entscheidenden Experience-Momente verbinden und dadurch schneller Wert schaffen.

Conclusion DACH wurde 2025 vom Digitaldienstleister diva-e Conclusion und dem Daten- und KI-Spezialisten Conclusion Intelligence gegründet und im selben Jahr durch die Übernahme des auf Business Intelligence und Datenplattformen spezialisierten IT-Dienstleisters GABO erweitert.

Während diva-e Conclusion mit über 20 Jahren Erfahrung im Full-Service einer der führenden Digitaldienstleister im Bereich Digital Experience in Deutschland ist und dort die gesamte digitale Wertschöpfungskette von Unternehmen, von der Planung und Projektierung über Digitalmarketing- und UX/UI-Dienstleistungen bis zu Implementierung, Betrieb und Wartung abdeckt, legt Conclusion Intelligence seinen Schwerpunkt auf die Entwicklung und Implementierung zukunftsfähiger Data- & AI-Lösungen und verbindet dabei umfassende Expertise in Business Intelligence und modernen Datenplattformen mit dem Einsatz Künstlicher Intelligenz zur Optimierung von Geschäftsprozessen und Erschließung neuer Geschäftspotenziale.

Conclusion DACH ist Teil von Conclusion, einem internationalen Business-Transformation- und IT-Dienstleister mit mehr als 4.000 Mitarbeitenden, der als Brückenbauer zwischen Strategie, Geschäft und Technologie fungiert. Conclusion überträgt damit sein etabliertes Ecosystem-Modell für Business Transformation und IT-Services auf den Digitalmarkt in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Das Leistungsspektrum umfasst Digital Experience, Software & Development, Cloud & Mission Critical, Enterprise Applications, Business Consultancy und Data & AI. Damit setzt Conclusion seine europäische Wachstumsstrategie auch in der DACH-Region fort.

Conclusion DACH erzielte im Jahr 2025 mit rund 900 Mitarbeitenden einen Umsatz von mehr als 101 Millionen Euro und betreut mehr als 200 namhafte Kunden, darunter ALDI SÜD, E.ON, Bentley und Deutsche Telekom.

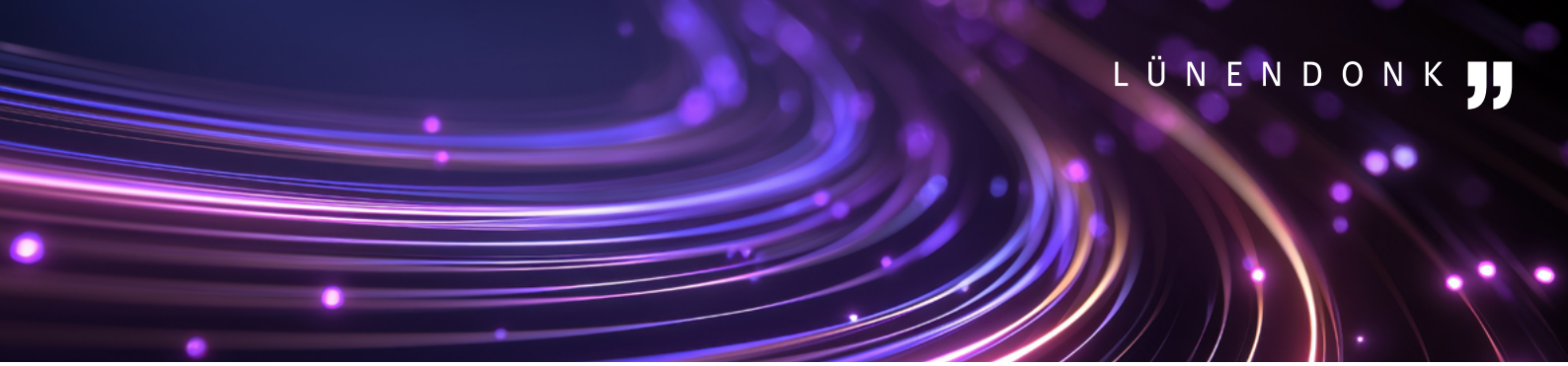
UNTERNEHMENSPROFIL

CONCLUSION

KONTAKT

Katrin Menzel
Head of Marketing
diva-e Conclusion

St.-Martin-Str. 72, 81541 München
E-Mail: katrin.menzel@diva-e.com
Website: www.conclusion.com



Die Plan.Net Group ist ein ganzheitlicher, integrierter Anbieter digitaler Dienstleistungen und Technologien sowie strategischer Transformationsberatung und -umsetzung. 1997 als Serviceplan-Tochter gegründet, beschäftigt die Agentur heute über 1.000 Expertinnen und Experten in den Bereichen Data & Consulting, Experience, Technologie und Activation an weltweit 26 Standorten und gehört damit zu den größten inhabergeführten Digitalagenturen Europas. Gemeinsam mit den Schwestermarken Serviceplan und Mediaplus bildet Plan.Net das House of Communication. Renommierte Kunden, darunter BMW, Bosch, Lufthansa, MediaMarkt Saturn, OTTO, PENNY und ZDF, vertrauen auf das leistungsstarke Portfolio aus integrierten Services, innovativen Produkten und Plattformlösungen.

Im Zentrum steht der Anspruch, Marketing vom Kampagnenbetrieb zum lernenden System weiterzuentwickeln – zusammengefasst im Leitgedanken „Marketing Must Learn". Unter dem Ansatz „AI Orchestrated Marketing" orchestriert Plan.Net Menschen, Daten, Modelle und spezialisierte AI Agents entlang gemeinsamer Geschäftsziele: Der Mensch verantwortet Ziel, Markenrahmen und Ergebnis, die Maschine erhöht Geschwindigkeit und Skalierung. 2026 hat die Gruppe dafür eine eigene Agentic-AI-Einheit aufgebaut, mit Roll-outs unter anderem in Automotive, Banking und FMCG. Der Ansatz „Client-owned Intelligence" stellt sicher, dass Datenzugänge, Entscheidungsregeln und Wissensbestände zum Vermögen der Kunden werden – statt zu einer neuen Blackbox. Geführt wird die Plan.Net Group von CEO Christian Schmitz.

UNTERNEHMENSPROFIL

PLAN.NET
HOUSE OF COMMUNICATION

KONTAKT

Jens-Christian Jensen
Chief Strategy Officer
Plan.Net Group

Plan.Net Germany GmbH & Co. KG
House of Communication
Friedenstraße 24, 81671 München
E-Mail: plan-net@house-of-communication.com
Website: www.plan-net.com

Reply ist auf die Konzeption und Implementierung von Lösungen spezialisiert, die auf neuen Kommunikationskanälen und digitalen Medien basieren. Mit einem Netzwerk hoch spezialisierter Unternehmen definiert und entwickelt Reply Geschäftsmodelle, die durch KI, Big Data, Cloud Computing, digitale Medien und das Internet der Dinge (IoT) ermöglicht werden. Reply bietet Beratung, Systemintegration und Digital Services für Unternehmen aus Telekommunikation und Medien, Industrie und Dienstleistungen, Banken und Versicherungen sowie öffentliche Verwaltung.

Dabei setzt Reply auf innovative Technologien, KI-gestützte Insights und gelebte Kreativität, um digitale Erlebnisse zu gestalten, die Marken, Kunden und Mitarbeiter gleichermaßen einbeziehen. Den komplexen Herausforderungen unserer Kunden begegnen wir mit hocheffizienten, integrierten Lösungen, die in unserem Unternehmensnetzwerk von branchenweit führenden Experten erarbeitet werden. Customer Centricity, Human-Centered Design und der verantwortungsvolle Einsatz von KI sind das Credo von Reply – und damit die Leitlinie, die sicherstellt, dass Produkte, Services, Inhalte und Experiences den Bedürfnissen und Wünschen unserer Kunden sowie der Endnutzer entsprechen.

Generative KI automatisiert und optimiert die Erstellung von Kampagneninhalten, Newslettern und personalisierten Botschaften innerhalb klarer Governance-Vorgaben. Gleichzeitig steigern KI-Agenten, digitale Assistenten und Digital Humans die Qualität im Kundenservice, indem sie Anfragen schnell, präzise und zugleich empathisch beantworten. Durch Hyperpersonalisierung – ermöglicht durch die intelligente, datenschutzkonforme Nutzung von CRM-, DXP- und CDP-Daten – entstehen maßgeschneiderte Interaktionen, die sich in Echtzeit an individuelle Bedürfnisse anpassen. Da Kunden zunehmend KI-Assistenten und Agenten nutzen, um Entscheidungen vorzubereiten, unterstützen wir Unternehmen außerdem dabei, dass ihre Marken in KI-Suchsystemen (GEO) sichtbar und relevant bleiben. So steigern wir die Effizienz und Effektivität des Marketings und ermöglichen Unternehmen, eine völlig neue, personalisierte Customer Experience zu schaffen.

Die Reply Unternehmen im Bereich Digital Experience vereinen interdisziplinäre Teams aus Spezialisten, die gemeinsam Lösungen für international aufgestellte Kunden verschiedener Branchen entwickeln. Im deutschen BVDW Internetagentur-Ranking 2026 belegt Reply den zweiten Platz.

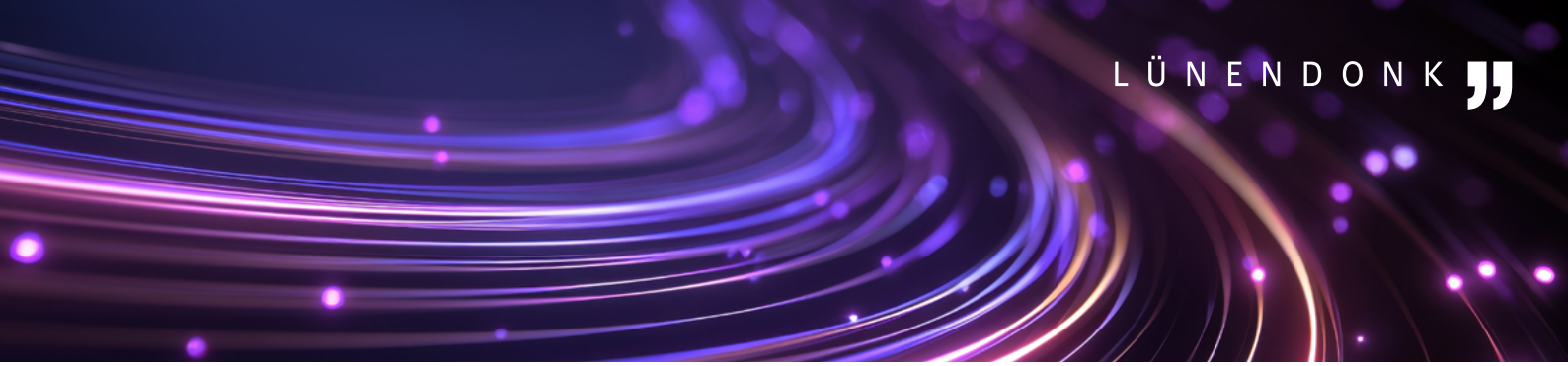
UNTERNEHMENSPROFIL

REPLY

KONTAKT

Jörg Naruhn
Director Marketing
Reply Deutschland SE

Bartholomäusweg 26, 33334 Gütersloh
E-Mail: j.naruhn@reply.de
Website: www.reply.com



Valtech, der weltweit führende Anbieter für Experience Innovation, setzt sich dafür ein, neue und bessere Wege zu eröffnen, die Welt zu erleben. Durch die Bereitstellung nachhaltiger, menschenzentrierter digitaler Lösungen, die Unternehmen zukunftsfähig machen, versetzen wir Marken in die Lage, den Wettbewerb hinter sich zu lassen und bestehende Standards zu übertreffen.

Unser 6.000-köpfiges Team in 24 Ländern entwickelt intelligente, personalisierte Erlebnisse, die verschiedene Fachdisziplinen, Branchen und Kulturen miteinander verbinden. An der Schnittstelle von Daten, KI, Kreativität und Technologie berühren wir Menschen, lassen Unternehmen wachsen und schaffen Mehrwert in einer zunehmend digital geprägten Welt. Zu unseren Kunden zählen weltweit führende Marken wie AXA, Dolby, Mars, Mercedes, P&G, Santander, Toyota und Volkswagen. Entdecken Sie unsere Arbeit unter Valtech.com.

UNTERNEHMENSPROFIL

Valtech

KONTAKT

David Toma
Vice President Strategy & Consulting DACH
Valtech GmbH

Immermannstraße 45, 40210 Düsseldorf
E-Mail: david.toma@valtech.com
Website: www.valtech.com



Lizenz- und Studieninformation

Die vorliegende Publikation wurde exklusiv in Zusammenarbeit mit den Studienpartnern Conclusion, Plan.Net Group, Reply und Valtech erstellt. Eine Zweitverwertung (z. B. durch Zitate oder Auszüge) der Studienergebnisse ist nur unter vollständiger Quellenangabe zulässig. Eine Nutzung der Studie zu eigenem Marketing oder Vertriebszwecken außerhalb der Studienpartnerschaft ist nicht gestattet. Es gelten die Allgemeinen Geschäftsbedingungen der Lünendonk & Hossenfelder GmbH in ihrer jeweils gültigen Fassung, abrufbar unter www.luenendonk.de/agb.

Diese Publikation ist nach deutschem und internationalem Urheberrecht geschützt und bleibt Eigentum der Lünendonk & Hossenfelder GmbH. Ohne ausdrückliche Zustimmung des Herausgebers darf das Dokument außerhalb der Studienpartnerschaft weder vervielfältigt noch an Dritte weitergegeben werden.

Die folgenden Handlungen sind nicht erlaubt:

- Vervielfältigung zum Weiterverkauf
- Verwendung in Beratungsprojekten für Dritte
- Die Nutzung dieser Marktforschungsstudie durch KI-Systeme gemäß Art. 3 Nr. 1 Verordnung (EU) 2024/1689 erfordert die ausdrückliche Zustimmung der Lünendonk & Hossenfelder GmbH. Das Eingeben, Hochladen oder Verwenden der Inhalte für KI-Training oder automatisierte IT-Anwendungen ist strikt untersagt.

Die Marke Lünendonk® ist geschützt und Eigentum des Unternehmens Lünendonk & Hossenfelder GmbH. Bei Fragen zur Studienlizenz steht Ihnen das Team von Lünendonk & Hossenfelder gerne zur Verfügung (info@luenendonk.de).

Alle Informationen dieses Dokuments entsprechen dem Stand zum Veröffentlichungsdatum. Alle Berichte, Auskünfte und Informationen dieses Dokuments entstammen Quellen, die aus Sicht der Lünendonk & Hossenfelder GmbH verlässlich erscheinen. Die Richtigkeit dieser Quellen wird vom Herausgeber jedoch nicht garantiert. Enthaltene Meinungen reflektieren eine angemessene Beurteilung zum Zeitpunkt der Veröffentlichung, die ohne Vermerk verändert werden können.

Über Lünendonk & Hossenfelder

Lünendonk & Hossenfelder mit Sitz in Mindelheim (Bayern) analysiert seit dem Jahr 1983 die europäischen Business-to-Business-Dienstleistungsmärkte (B2B). Im Fokus der Marktforscher stehen die Branchen Digital & IT, Business Consulting, Audit & Tax, Real Estate Services, Personaldienstleistung (Zeitarbeit, IT-Workforce) und Weiterbildung.

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

Langjährige Erfahrung, fundiertes Know-how, ein exzellentes Netzwerk und nicht zuletzt Leidenschaft für Marktforschung und Menschen machen das Unternehmen und seine Consultants zu gefragten Experten für Dienstleister, deren Kunden sowie Journalistinnen und Journalisten. Jährlich zeichnet Lünendonk zusammen mit einer Medienjury verdiente Unternehmen und Persönlichkeiten mit den Lünendonk B2B Service-Awards aus.



Mario Zillmann
Senior Partner
Telefon: +49 8261 73140-0
Mobil: +49 162 717 18 07
E-Mail: zillmann@luenendonk.de
LinkedIn

IMPRESSUM

Herausgeber:
Lünendonk & Hossenfelder GmbH
Maximilianstraße 40
87719 Mindelheim
Telefon: +49 8261 73140-0
E-Mail: info@luenendonk.de

Erfahren Sie mehr unter www.luenendonk.de

Autoren:
Mario Zillmann, Senior Partner
Gina Hahn, Analyst

Bilderquellen:
Titel © Adobe Stock / SKIMP Art_1975194320
S. 88 © AdobeStock / M2L_489682374
S. 88 © iStock / NoSystem images_918035570

Copyright © 2026 Lünendonk & Hossenfelder GmbH, Mindelheim. Alle Rechte vorbehalten.