LÜNENDONK Magazin

Ausgabe 9/2022

Schwerpunkt
Digitale
Transformation

Digital Experience –

Mit digitalen Technologien zu mehr Kundenzentrierung

Vorab

Mario Zillmann
Partner
Lünendonk &
Hossenfelder

Liebe Leserin, lieber Leser,

in Zukunft wird der überwiegende Teil der Kundengewinnung und Kundenkommunikation über digitale Kanäle erfolgen. Da sind sich sowohl B2C- als auch B2B-Unternehmen einig.

Unternehmen entwickeln dabei zunehmend mehr digitale Geschäftsmodelle und verlagern ihre Marketing-, Sales- und Kundenservice-Aktivitäten auf digitale Kanäle beziehungsweise bauen eine Omnichannel Experience auf. In der Konsequenz müssen ganze Wertschöpfungsketten verändert und digitalisiert werden. Tatsächlich gelten in der digitalen Welt andere Kriterien für den erfolgreichen Absatz von Produkten und Dienstleistungen als im stationären Vertrieb. So wird die Bewertung einzelner Marken mittlerweile sehr stark durch die Digital Experience entlang aller Kanäle und Touchpoints beeinflusst. Die Folge: An der Kundenschnittstelle ist die Wahrnehmung der Digital Experience einer der zentralen Erfolgsbausteine digitaler Geschäftsmodelle.

Entscheidend für den Erfolg von Unternehmen im digitalen Zeitalter wird sein, wie gut sie ihre Kundinnen und Kunden kennen und dass sie eine differenzierende Experience entlang der gesamten Customer Journey schaffen. Was im B2C schon heute gilt, wird auch im B2B relevant: Das nächstbeste Produkt oder der nächstbeste Service ist oft nur einen Mausklick entfernt. Eine der zentralen Herausforderungen ist es nun, Markenerlebnisse und Differenzierungsfaktoren auf digitale Kundenschnittstellen zu projizieren und den Kundinnen und Kunden eine hochwertige User Experience auf allen Kanälen und an allen Touchpoints zu bieten.

Digitale Technologien sind dabei – neben neuen und innovationsfreundlichen Organisations- und Zusammenarbeitsstrukturen sowie der Digitalisierung von Prozessketten – der entscheidende Baustein. Besonders im Fokus stehen Customer-Data-Plattformen, Personalisierung, Headless Commerce und agile Softwareentwicklung sowie Performance-Marketing, Content-Management-Systeme und künstliche Intelligenz, die als Grundlage für Automatisierung und Customer Insights dient.

Die neue Ausgabe des Lünendonk-Magazins beschäftigt sich mit den Themenkomplexen Digital Experience und Customer Centricity. Dabei wird nicht nur auf die Marketing- und Vertriebsperspektive, sondern auch auf die Anforderungen und Herausforderungen bei der Entwicklung und Umsetzung digitaler Geschäftsmodelle und Digitalisierungsstrategien näher eingegangen.

Neben Lünendonk-Analysten skizzieren erfahrene Führungskräfte von Digital- und IT-Beratungen die Bedeutung von Digital Experience und zeigen Wege hin zu mehr Kundenzentrierung auf.

Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre!

Mario Zillmann,
Partner
Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Inhalt

Ohne Digital Experience keine digitale Transformation!
Von Mario Zillmann 6

Differenzierung an der Kundenschnittstelle durch Customer Centricity & Digital Experience

What's next – Was kommt nach der Plattform-Ökonomie?
Interview mit Dr. Thomas Endress 12

Mobile Payment
Interview mit Thorsten Woelfel 18

Wie setzen B2B-Unternehmen digitale Technologien ein, um eine erfolgreiche Kundenzentrierung aufzubauen?
Von Susanne Arnoldy & Alexandra Hofrichter 22

Mehr Geschwindigkeit in der Entwicklung von Innovationen und digitaler Produkte

Mit innovativen IT-Ansätzen das Wachstum im E-Commerce meistern
Von Christian Schäfer 28

Dank TXP beeindruckende Digitalerlebnisse schaffen
Von Sirko Schneppe 32

Das Richtige richtig tun: Customer Centricity durch agile Softwareentwicklung und DevOps-Kultur
Von David Schmitz, Christian Thielke & Stefan Tombers 36

Von der Digitalisierung zur digitalen Transformation

Transactional Experience Partner: Mit interdisziplinärer Expertise zur digitalen Transformation
Interview mit Janine Poser 42

Mit Digital Experience werden Events zu ganz besonderen Kundenerlebnissen
Von Irene Bader 46

Entwicklungen und Trends im Markt für Digital Experience Services in Deutschland
Von Mario Zillmann 50

Standards

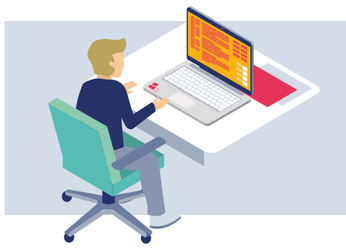
Editorial 3
Autorenprofile, Interviewerprofile und Unternehmensprofile 56
Impressum 64

12

What's next – Was kommt nach der Plattform-Ökonomie?

28

Mit innovativen IT-Ansätzen das Wachstum im E-Commerce meistern



32

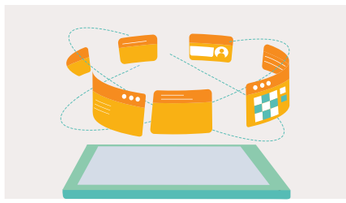
Dank TXP beeindruckende Digitalerlebnisse schaffen

36

Das Richtige richtig tun: Customer Centricity durch agile Softwareentwicklung und DevOps-Kultur

46

Mit Digital Experience werden Events zu ganz besonderen Kundenerlebnissen



50

Entwicklungen und Trends im Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Ohne Digital Experience keine digitale Transformation!

Von Mario Zillmann

Die digitale Transformation mit der Digitalisierung von Prozessen und bestehenden Abläufen gleichzusetzen ist zu kurz gesprungen. So ist es längst noch keine Transformation, Produkte online über E-Commerce-Portale oder digitale Marktplätze zu verkaufen, Prozessketten zu automatisieren oder Kommunikations- und Marketingkanäle zu digitalisieren.

Aber es ist gut, mit solchen Programmen zu beginnen, um die Voraussetzungen für die eigentliche Transformation und Ausrichtung des gesamten Unternehmens auf Kundenzentrierung zu schaffen: den Umbau der bestehenden Geschäftsmodelle zu kundenzentrierten und in der Konsequenz hoch skalierbaren datenbasierten Geschäftsmodellen. Dabei gehört es zur konsequenten Kundenzentrierung, die Bedürfnisse jedes einzelnen Kunden und jeder einzelnen Kundin in den Mittelpunkt von Produktentwicklung, Service, Marketing und Vertrieb zu setzen und als Unternehmen entsprechend zu handeln. Skalierung und damit eine höhere Profitabilität entsteht wiederum durch die durchgängige Digitalisierung der Prozesse und die Neuausrichtung der Organisation und der Unternehmenskultur auf eine neue Art von Geschäftsmodellen und Kundenorientierung.

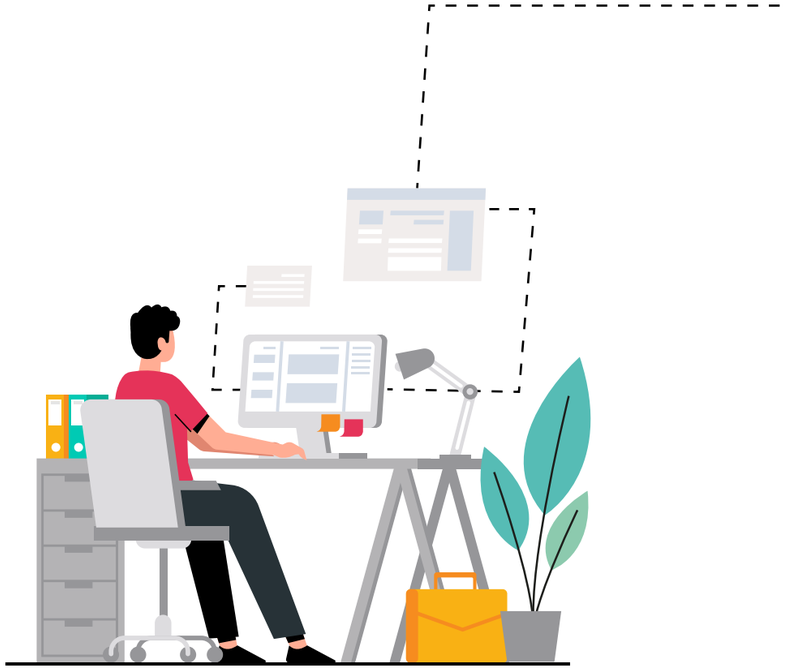
Corona hat den Startschuss für Kundenzentrierung gegeben

Die Relevanz der digitalen Transformation ist seit Ausbruch der Corona-Krise in den meisten Vorstandsetagen enorm gestiegen. Tatsächlich ist sie laut Lünendonk-Research für den Zeitraum bis 2025 das mit Abstand wichtigste Strategiefeld, deutlich vor anderen ebenfalls drängenden Themen wie Nachhaltigkeit, Kundenzentrierung, Innovation und Wachstum. Der Grund liegt auf der Hand: In der Corona-Pandemie haben viele Vorstände und Geschäftsführer erlebt, wie mithilfe der Digitalisierung Produkte verkauft werden, neue Zielgruppen erreicht oder auch neue Formen der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen im Sinne der digitalen Plattformökonomie entstehen können. So hat beispielsweise die Fashion-Industrie aufgrund des streckenweisen Lockdowns im Handel das Thema Direct-to-Consumer forciert und wird es auch weiter vorantreiben. Auch andere B2C-Branchen haben entsprechende Strategien in der Umsetzung.

Aber auch in klassischen Branchen wie der Chemie- oder der verarbeitenden Industrie sind die Digitalisierung von Vertriebskanälen und der Shift in Richtung digitale Marktplätze und digitale Plattformen ebenfalls zunehmend zu beobachten.

Große Vorhaben, aber auch große Herausforderungen

Welchen Herausforderungen stehen Unternehmen bei der Transformation ihrer Geschäftsmodelle und Produkte aber konkret gegenüber?



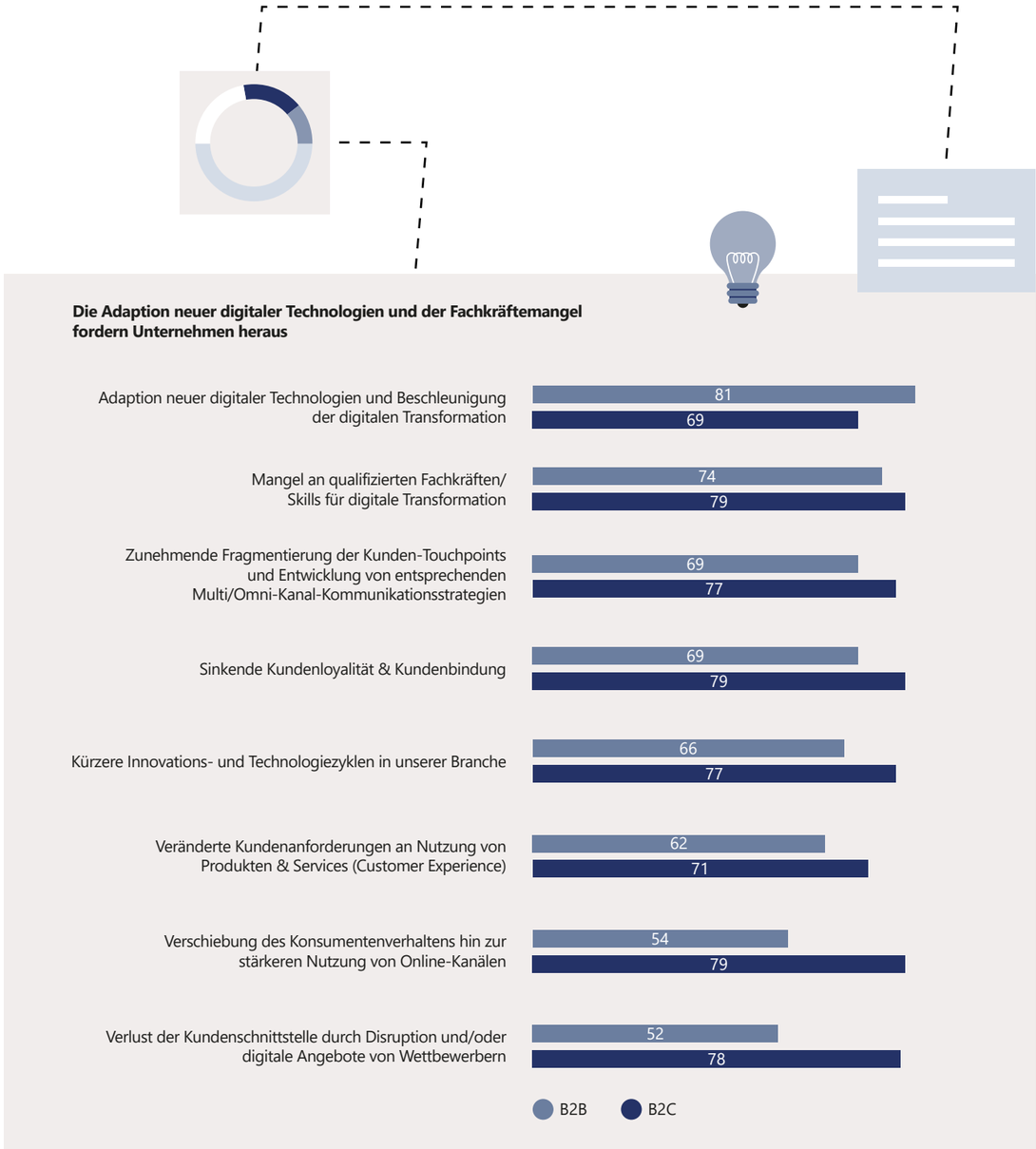


ABB. 1.1: FRAGE: WIE BEWERTEN SIE DIE FOLGENDEN (EINFLUSS-) FAKTOREN IN DEN KOMMENDEN ZWEI JAHREN ALS HERAUSFORDERUNG FÜR IHR UNTERNEHMEN?; WERTE BEZIEHEN SICH AUF „SEHR GROSSE HERAUSFORDERUNG“ UND „EHER EINE HERAUSFORDERUNG“; SKALA VON 1 = „KEINE HERAUSFORDERUNG“ BIS 4 = „SEHR GROSSE HERAUSFORDERUNG“; B2B: N = 46; B2C: N =39

Quelle: Lünendonk-Studie 2021: Der Markt für Digital Experience Services

1. Nutzung von Technologien zur Transformation

Laut Lünendonk®-Studie „Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland“ sehen 77 Prozent der befragten CxOs und Digitalverantwortlichen die Adaption neuer digitaler Technologien und die damit verbundene hohe Dynamik zur digitalen Transformation als große Herausforderung an.

Im Vergleich zwischen B2C und B2B fällt auf, dass die untersuchten B2B-Unternehmen deutlich häufiger (81 %) die Adaption neuer digitaler Technologien und die Beschleunigung der digitalen Transformation als Herausforderung sehen als B2C-Unternehmen (69 %). Hier zeigt sich, dass sich viele B2C-Unternehmen auch bereits vor Corona intensiver mit der Digitalisierung der Wertschöpfungskette und Geschäftsmodelle beschäftigt haben und nun einen Vorsprung haben.

2. Geschäftsmodelle, Marketing und Vertrieb

Dagegen sehen B2C-Unternehmen kürzere Innovations- und Technologiezyklen wiederum deutlich häufiger als Gefahr als die Unternehmen aus den B2B-Sektoren – ein Indiz dafür, dass einige Wettbewerber Fortschritte bei digitalen Innovationen machen. Folglich teilen auch mit deutlichem Abstand mehr B2C- (78 %) als B2B-Unternehmen (52 %) die Sorge, dass sie die Kundenschnittstelle an Disruptoren oder Wettbewerber mit bereits marktreifen digitalen Angeboten verlieren.

Aber auch im B2B-Geschäft verändern sich die Anforderungen an Kundenschnittstellen: So sind veränderte Kundenanforderungen an die Nutzung von Produkten und Services für 62 Prozent der B2B-Befragten eine der großen Zukunftsherausforderungen, die es zu lösen gilt. Auch die Verschiebung hin zur stärkeren Nutzung digitaler Kanäle stellt 54 Prozent der B2B-Unternehmen vor Herausforderungen. Gleichzeitig nehmen sogar 69 Prozent eine sinkende Kundenloyalität wahr und der digitale und analoge Kanalmix ist auch aus Sicht von 69 Prozent der B2B-Unternehmen eine große Herausforderung – beispielsweise wenn deutlich mehr Produkte über eigene E-Commerce-Plattformen und Marktplätze vermarket werden und die Vertriebsprozesse omnichannelfähig sein müssen.

3. Customer Experience

Mit zunehmender Digitalisierung von Kundenschnittstellen, Geschäftsmodellen und Produkten wird die Customer Experience das entscheidende Differenzierungsmerkmal sein. Denn im Gegensatz zu linearen Geschäftsmodellen ist in Zeiten der Digitalisierung und der weit verbreiteten Nutzung von Smart Devices das beste Produkt oder der beste Service oft nur einen Mausklick entfernt. Eine vom Kunden bzw. von der Kundin als hochwertig wahrgenommene Customer Experience entlang aller physischen und digitalen Touchpoints (Customer Journey) ist folglich eine wichtige Voraussetzung für Unternehmen, um digitale Geschäftsmodelle aufzubauen. Das gilt für B2B wie für B2C gleichermaßen. 71 Prozent der B2C-Unternehmen sehen den Aufbau von Customer Experience als große Herausforderung, bei den Unternehmen aus den B2B-Branchen sind es 62 Prozent.

Die Herausforderungen der Transformation fokussiert angehen

Um die vielschichtigen Herausforderungen bei der digitalen Transformation anzugehen, sollten sich Unternehmen mit einigen zentralen Punkten befassen.

Fünf Bausteine zur Digital Experience:

- Aus Daten Erkenntnisse gewinnen und Nutzen stiften
- Re-Design der Prozesslandschaft zu Prozessketten
- Aufbau einer kundenzentrischen und crossfunktionaler Organisation und Unternehmenskultur
- Ausrichtung der Kultur und Incentivierungen an Kundenzentrierung
- Modernisierung der IT-Legacy und Skalierung digitaler Technologien über Plattformen

Daten sind der Schlüssel für Customer Centricity und Digital Experience

Ohne den Einsatz von Analytics und Künstlicher Intelligenz (KI) lässt sich ein wichtiges Ziel von Kundenzentrierung nur schwer erreichen: die individuelle Kundenansprache (Personalisierung) auf der Grundlage von Customer Insights. Mithilfe von Digital-Experience-Plattformen und anhand von Daten und einer zentralen Kunden-ID können Unternehmen beispielsweise analysieren, welche Produkte und Services den Kundinnen und Kunden gefallen, um sie im Kundenservice sehr individuell anzusprechen.

Personalisierung ist dabei einer der Megatrends im modernen Marketing, denn zielgruppenspezifischer Content zur Marke und zum Produkt wird immer relevanter – sowohl für B2C als auch für B2B. Während in der Konsumgüterbranche digitale Produktpräsentationen schon länger eingesetzt werden, um Kundinnen und Kunden zu begeistern und an eine Marke zu binden, gewinnt das Thema im B2B-Segment zunehmend an Relevanz, was beispielsweise der Trend rund um das Metaverse zeigt.

Daten und Digital Experience haben darüber hinaus eine nicht zu unterschätzende Wechselwirkung: Die Bereitschaft zum Teilen von Daten nimmt mit der Qualität der Customer Experience zu. Wenn die Nutzung eines digitalen Service aus Sicht der Kundinnen und Kunden als unverzichtbar gilt, ist die Bereitschaft hoch, persönliche Daten zu teilen.

Die gesammelten kundenbezogenen Daten wiederum können zur Personalisierung genutzt werden oder um auf der Basis von Kunden-Feedback Produkte oder Prozesse zu verbessern. Eine ganz neue Dimension und echte Transformation bietet sich durch den Einsatz von KI und Virtual Reality/Metaverse im Bereich von datenbasierten Geschäftsmodellen. So arbeiten etwa Anlagen- und Maschinenbauer daran, wie sie ihren Kunden Datenanalysen und Simulationen zur Verfügung stellen können, beispielsweise über die Performance der eingesetzten Maschinen, das Nutzungsverhalten oder notwendige Wartungsschritte. Online-Marktplätze wie Douglas, Otto oder Zalando geben hingegen Informationen über das Kaufverhalten der jeweiligen Personen (Suchanfragen, Interessen etc.) an die angeschlossenen Anbieterfirmen weiter, die wiederum auf dieser Basis ihre Marketingstrategien durch Targeting optimieren können.

Mit End-to-End-Prozessketten und Prozessqualität zur Digital Experience

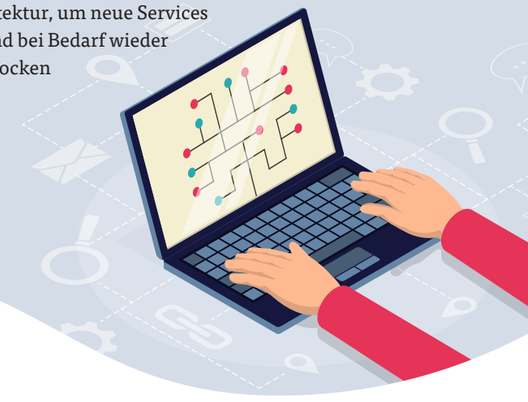
Für den Aufbau einer als hochwertig empfundenen Digital Experience spielen Omnichannel-Strategien und eine integrierte End-to-End-Prozesskette eine enorm wichtige Rolle. Infolge zunehmender Explosion der Kanäle in Marketing, Vertrieb und Kundenservice ist es von zentraler Bedeutung, dass Kundinnen und Kunden nahtlos zwischen mehreren Kanälen (App, Portal, Website, Store etc.) wechseln, mehrere Kanäle für den Kauf oder Serviceanfragen nutzen (Click & Collect, Ship from Store etc.) und Statusinformationen in Echtzeit abrufen können (z. B. Track & Trace in der Logistik, Performance von Maschinen und Anlagen, Warenverfügbarkeiten). Ebenso gehören kurze Reaktionszeiten zum Aufbau einer Digital Experience auf allen Kundenkanälen – beispielsweise auf Angebotsanfragen, Schadenbearbeitung oder sonstige Serviceanfragen.

Bei all diesen Aspekten spielen miteinander verzahnte und automatisiert intelligent gesteuerte Prozessketten die zentrale Rolle. Dies gelingt unter anderem durch das Aufbrechen historisch gewachsener IT- und Prozess-Silos und die Vernetzung einzelner Prozesse zu Microservices, die sehr flexibel verändert und angepasst werden können.

Allerdings sind die technologischen Voraussetzungen durch die vielerorts noch vorherrschende IT-Legacy (u. a. in die Jahre gekommene IT-Kernsysteme) vielerorts nicht in ausreichendem Maße vorhanden, um den Anforderungen an die zielgerichtete Umsetzung einer kundenzentrischen Strategie gerecht zu werden. So besteht häufig das Problem, dass sich neue, digitale Kundenschnittstellen (Portale, Apps etc.) zwar schnell bauen lassen, jedoch die bestehende IT-Systemlandschaft mit deren Integration und Betrieb überfordert ist. IT-Transformationsprogramme, die hochkomplex sind und daher in den letzten Jahren oft unter Kostengesichtspunkten nicht ausreichend priorisiert oder gar aufgeschoben wurden, sind folglich eine wichtige technologische Maßnahme beim Aufbau von Kundenzentrierung.

Für eine hohe Prozessqualität bei digitalen Services ist eine Reihe von Anforderungen zu beachten:

- Skalierung: Abdecken von Lastspitzen durch Infrastruktur, flexible Anpassung auf Traffic/Zugriffe
- Regelmäßige Updates, Patches und Releases für digitale Produkte, die in sehr kurzer Zeit entwickelt und ohne „Downtimes“ eingespielt werden
- Verfügbarkeit: 24/7-Performance, keine Downtimes, wenn nötig weltweite Verfügbarkeit
- Interoperabilität/End-to-End-Fähigkeit: miteinander kommunizierende Services, die Daten kontinuierlich austauschen
- Flexibilität: APIs und Microservice-Architektur, um neue Services an- und bei Bedarf wieder abzudocken



Durch IT-Modernisierung und Cloud-Transformation die Grundlagen für Digital Experience schaffen

In vielen Unternehmen sind die IT-Modernisierung und der Umbau zu einer cloudfähigen, schnittstellen-offenen IT-Architektur noch lange nicht abgeschlossen. Entsprechende Programme sind zwar vielerorts aufgesetzt, brauchen aber aufgrund ihrer Komplexität in der Umsetzung Zeit. Die derzeit stattfindenden Kundenzentrierungsmaßnahmen müssen folglich mit einer historisch gewachsenen, komplexen und teilweise noch veralteten IT-Landschaft technologisch umgesetzt werden. Es ist daher nicht ausgeschlossen, dass die Strategieumsetzung in vielen Unternehmen an ihre technologischen Grenzen stößt und selbst gesteckte Ziele nicht erreicht werden können.

Denn während vielerorts die Vernetzung der einzelnen Kunden-Touchpoints zu Omnichannel-Systemen im Frontend bereits angestoßen wurde, bestehen weiterhin große Herausforderungen in der Steuerung der Kundenbeziehung auf der Basis von Daten, also im Backend. So lassen sich oftmals die gesammelten Daten noch nicht reibungslos aus den vielerorts in die Jahre gekommenen IT-Systemen in Business-Anwendungen wie Customer-Experience-Plattformen integrieren.

Mit Umbau der Organisation und Kultur sowie neuen Incentive-Regelungen zur Digital Experience

Um eine differenzierende Digital Experience entlang der gesamten Wertschöpfungskette beziehungsweise im gesamten Wertschöpfungsökosystem aufzubauen, ist es erforderlich, die notwendigen organisatorischen Strukturen für eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit und eine entsprechende Kultur zu schaffen. Die Notwendigkeit, traditionell gewachsene Silos aufzulösen, ergibt sich vor allem dadurch, dass es für eine konsequente Kundenzentrierung wichtig ist, die Prozesse auf Kundenzentrierung auszurichten. Ein Beispiel ist die zentrale Koordination von Serviceanfragen, ohne dass der Kunde oder die Kundin mehrere Kontaktpunkte hat, sodass er oder sie eine höhere Servicequalität erfährt.

Ein Hemmschuh bei der Skalierung von Digitalisierung in vielen Unternehmen ist jedoch, dass sich einzelne Abteilungen immer noch oft nur an ihren eigenen jeweiligen Zielen orientieren und sich selbst optimieren, aber eben nicht mit Blick auf die Ziele des Gesamtunternehmens. Potenziale zur Erschließung neuer Zielgruppen oder zur durchgängigen Digitalisierung kompletter Prozessketten bleiben so liegen und eine konsequent betriebene Kundenzentrierung durch Skalierung von Agilität und Digitalisierung wird nicht erreicht.

Ein besonderes Augenmerk liegt daher laut Lünendonk in den kommenden Jahren auf der engeren Abstimmung der Fachbereiche untereinander sowie mit der IT-Abteilung, um in crossfunktionaler Zusammenarbeit digitale Produkte wie Online-Portale, Apps und digitale Kundenschnittstellen gemeinsam zu entwickeln. Durch BizDevOps-Methoden in der Softwareentwicklung und die Re-Organisation zu skaliert agilen Frameworks wie Scrum@Scale, SAFe oder LeSS können generell die Geschwindigkeit, Kundenzentrierung und Qualität in der Produktentwicklung deutlich gesteigert werden, aber auch die Taktrate neuer Releases.

Daher gilt es, eine Neuausrichtung von Softwareentwicklungseinheiten auf agile Arbeitsweisen, interdisziplinäre Teams, Cloud-native-Softwareentwicklung, DevOps und mehr Automatisierung durch Continuous Integration/Continuous Deployment (CI/CD) vorzunehmen.

Ein weiterer wichtiger Erfolgsbaustein für die Transformation zu einer kundenzentrisch agierenden Organisation ist auch die Incentivierung der Führungskräfte und Mitarbeitenden nach kundenzentrischen KPIs wie beispielsweise dem Net Promoter Score oder der Quote von Online-Abschlüssen. Dadurch lässt sich Silodenken aufbrechen, indem unternehmensweite Ziele vereinbart, gemessen und incentiviert werden.

What's next – was kommt nach der Plattform-Ökonomie?

Interview mit Dr. Thomas Endress

Im Interview mit Dr. Thomas Endress, Executive Director EMD Digital der Merck Gruppe, haben wir uns über die Digital Experience im B2B-Umfeld sowie das Next Big Thing nach der Plattform-Ökonomie unterhalten. Als Disclaimer sei vorangestellt: Die Merck-Gruppe ist ein breit aufgestelltes und breit gefächertes Wissenschafts- und Technologie-Unternehmen und Dr. Endress schildert aus der Rolle des Executive Director EMD Digital von Merck seine Sicht.

Lünendonk: Herr Dr. Endress, was verstehen Sie unter den Begriffen „Customer und Digital Experience"?

Dr. Thomas Endress: Digital Experience ist die natürliche Customer Experience der Zukunft. Ich würde da nicht groß zwischen Digital Experience und Customer Experience unterscheiden, da der Kunde selbst ein zentraler Baustein innerhalb der Digital Experience sein wird. Die Digital Experience ist um ein wesentliches Element ergänzt – den Job-to-be-done(JTBD)-Plot. Customer Experience hingegen ist gekennzeichnet durch eine starke Workflow-Abhängigkeit und befasst sich im Wesentlichen mit dem Umgang und der Optimierung der Maschinen bzw. Technologien innerhalb eines einzelnen Prozessabschnitts. Das bedeutet, man spricht nicht von „Digital Experience", wenn jemand lediglich die digitalen Strukturen in seinem Labor oder seiner Prozesskette getrennt betrachtet und den Workflow darin optimiert. Die Digital Experience umfasst die gesamte digitale Infrastruktur und befasst sich mit der Fragestellung, warum es beispielsweise ein Labor in der Infrastruktur gibt und was dessen Zweck im erweiterten Sinne der Wertschöpfungskette ist – es geht um den Purpose. Mit Bezug auf das Industrieumfeld lautet die Antwort auf die Frage des Labors, zum Beispiel zu prüfen, ob etwa gefertigte Nahrungsmittel die geforderte Normkonformität einhalten.

Digital Experience ist für mich ein Cut, bei dem man sich mit Blick auf die gesamte digitale und nicht digitale Infrastruktur und die gesamten Prozesse fragt, wer die Beteiligten sind, was die Rolle eines jeden ist, warum es überhaupt so viele Beteiligte gibt und welche Veränderungen man vornehmen kann oder sogar sollte. Wenn man sich beispielsweise den JTBD-Plot anschaut, dann erkennt man schnell eine Digital Experience, weil man nicht nur eine Customer Experience, sondern einen kompletten Plot hat, und es darum geht, was hier jemand wie und warum macht.

Lünendonk: In Bezug auf die Digital Experience – welche Rolle spielt hierbei Technologie für Sie?

Dr. Thomas Endress: Technologie ist ein fundamentales Element. Technologie enablet alles! Jedoch gilt es, dorthin zu kommen, dass auch bei Entscheidungsträgerinnen und -trägern weit mehr technologische Kompetenz als aktuell üblich vorhanden ist. Denn nur auf Grundlage eines soliden technologischen Verständnisses, kombiniert mit Analysen des JTBD-Plots, können neue digitale Produkte und Lösungen, aber auch Business-Modelle, antizipiert werden.

Im ersten Schritt geht es dabei immer darum herauszuarbeiten, was jede und jeder Einzelne tut und was sie und er zu makroökonomischen Prozessen beiträgt, und im zweiten Schritt, welcher technologische Baustein Impact erzeugen könnte. Es geht dabei nicht darum, ob man programmieren kann, sondern vielmehr darum, dass man ein signifikantes Verständnis über das „So what?" einer Technologie mitbringt.

Lünendonk: Sie sagten, dass man Technologiekompetenz eigentlich in allen Leadershipteam-Funktionen benötigt. Würden Sie sogar sagen, auf allen Ebenen bis hin zum Vorstand?

Dr. Thomas Endress: Ja, unbedingt! Ich würde auf jedem C-Level Technologiekompetenz erwarten und damit meine ich natürlich auch interdisziplinäre Kompetenzen. Wenn ich beispielsweise in unserem Life-Science-Umfeld 300.000 Stock Units betrachte, dann stellt sich mir die Frage, welche technologische Kompetenz hierfür benötigt wird. Dabei sollte man sich vor allem für digitale Disruptionen immer mit der Fragestellung auseinandersetzen, warum es diese Produkte überhaupt gibt. Und genau damit sollten wir uns auf allen Ebenen beschäftigen.

Lünendonk: Wie würden Sie die aktuelle Technologiekompetenz auf allen Ebenen einschätzen und wie kann man diese gegebenenfalls erhöhen?

Dr. Thomas Endress: Ich glaube, hier muss man stark differenzieren. In den USA und China herrscht ein ganz anderes Bewusstsein und ein sogenannter Durst nach Technologie. Hier in Deutschland haben wir ein hervorragend breites Technologieverständnis, auf das wir uns verlassen können. Allerdings fehlt der erwähnte Durst. Hier sollten wir uns bemühen, im Vergleich zu den USA und China aufzuholen.

Denn um Kompetenz in einem so komplexen Feld wie der Technologie aufzubauen, bedarf es eines hinreichenden Drives, die Digital Experience in allen Bereichen des Lebens zu verbessern – also sozusagen seinen privaten Machine-Workflow zu optimieren. Was sind Indikatoren für diese Personality? Ein Beispiel aus dem privaten Umfeld eines und einer jeden: Stellen Sie sich die Frage „Was kann ich zu Hause smarter machen?“. Dies kann zum Beispiel schon mit dem Anbringen und Einstellen von smarten Rollläden beginnen oder der regelmäßigen Lieferung von alltäglichen Verbrauchsgegenständen. Beim Lösen dieser Alltagsprobleme erhält man ein Gefühl für das Zusammenspiel verschiedener Akteurinnen und Akteure und wird immer „durstiger“, seine Digital Experience stetig zu verbessern. Dieses Mindset nimmt man automatisch mit in den Job.

„Technologie muss Teil der eigenen DNA sein: Ich will das besser machen.“

Lünendonk: Welche digitalen Technologien nutzen Sie heute in dem Bereich, den Sie verantworten?

Dr. Thomas Endress: Technologien können in zwei Kategorien unterteilt werden: zum einen die sogenannten Elektrifizierungstechnologien und zum anderen die digitalen Technologien zur Förderung der Interoperabilität.

Unter der ersten Kategorie versteht man das reine Überführen von beispielsweise physischen Papierdokumenten in digitale PDFs. Dies treibe ich bewusst nicht, denn das reine „Elektrifizieren“ von Dokumenten ist für mich nicht digital! Da fehlen der Zweck und die Frage, warum oder wozu es dieses Papier überhaupt gibt. Vielleicht hat man dann zwar weniger zu schreiben, aber der JTBD-Plot wurde im Resultat nicht zwangsläufig verbessert.

Die zweite und deutlich spannendere Kategorie, die bei mir im Team zum Einsatz kommt, fokussiert sich auf Interoperabilität, die den digitalen Austausch vorantreibt. In unserem Bereich interagieren wir sehr stark mit anderen Geschäftsbereichen. Wir beschäftigen uns unter anderem mit Cyber Physical Trust für Smart Contracts und der Funktionalität von digitalen Zwillingen bzw. digitalen Identitäten. Letztere stehen gerade erst am Anfang und dort sehe ich auch die Zukunft. Im Konzern haben wir natürlich viele digitale Zwillingsinitiativen, die Expertinnen und Experten auf ihrem jeweiligen Gebiet sind. Bei digitalen Zwillingen werden Prozesse in silico abgebildet, wie beispielsweise die rein digitale Entwicklung von neuen Molekülen. Dies geschieht jedoch schon, bevor die eigentlichen Objekte physisch erstellt werden.

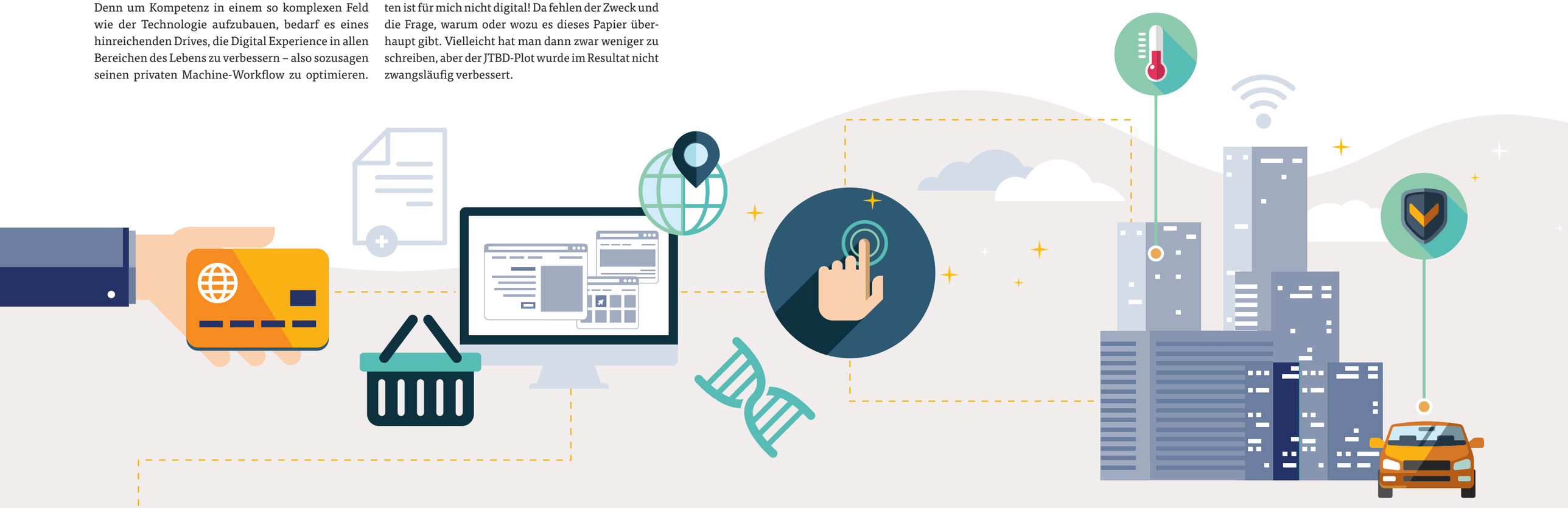
Uns fasziniert allerdings nicht nur die Form von digitalen Zwillingen, die vor dem physischen Objekt abgebildet werden, sondern vor allem jene, die gleichzeitig neben dem physischen Objekt existieren und dessen Eigenschaften, also ihre digitale Identität, mit verschiedenen Parteien teilen. Und da kommen Technologien zum Tragen, an denen wir sehr stark arbeiten, welche die Fungibilität von diesen Identitäten ermöglichen. Das heißt: Wie können verschiedene Parteien, die womöglich sogar im Wettbewerb zueinanderstehen, miteinander Daten austauschen?

Beim Thema Daten war das Credo in den letzten Jahren bekanntlich: Daten sind das Öl der Zukunft. Heute verwendet diesen Satz kaum noch jemand, da er Realität geworden ist und sich alle dessen bewusst sind.

Jeder verlangt nun, dass Daten geteilt werden, jedoch ist man selbst dabei sehr zurückhaltend – und wenn alle so denken, funktioniert das nicht. Das Teilen von Daten bedeutet, die Frage zu stellen: Wie sind Daten etwas wert? Und „Wert“ bedeutet in diesem Sinne, dass Zugangsberechtigungen geschaffen werden müssen, die zeitlich beschränkt sind und abhängig von der Rolle erteilt werden.

Diese verfügbar gemachten Daten sind beispielsweise beim Kunden eine Vorbedingung zur Qualitätssteigerung in Prozessen oder zum Trainieren einer künstlichen Intelligenz (KI). Durch den ermöglichten Zugriff entsteht also Wert, für den verschiedene Parteien bereit sind zu bezahlen. Die Herausforderung ist: Wie kann ich für ein und dieselben Daten unterschiedliche Privacy Rules für verschiedene Parteien erschaffen?

Hier bringen wir einen Interoperabilitätslayer ein, der verschiedene digitalisierte Ökosysteme miteinander verbindet. Um die dazu notwendigen Shared Identities und Shared Business Rules zu schaffen, verwenden wir Distributed Ledger Technologies (DLTs).



Lünendonk: Wie schaffen Sie es, mit Ihrem Team immer auf dem neuesten Stand zu sein?

Dr. Thomas Endress: Jedes Unternehmen und jede Gruppe sollte seine beziehungsweise ihre Stärken kennen und in unserem Bereich sind es die Themen rund um Cyber Physical Trust. Wir wissen alles, wenn es darum geht, die Materialkompetenz zur Verfügung zu stellen und wie bzw. für welche Anwendungen man die Materialien verwendet.

Wie bereits in der Vergangenheit ist das Thema auch heute sehr wichtig. Merck betonte bereits zu Zeiten der Industrialisierung und aufkommenden Qualitätssicherung, dass das Unternehmen seinen Kunden ein Versprechen auf Qualität gibt. Mit dem Domain-Knowledge und Know-how der heutigen Zeit sehen wir uns durchaus dieser Tradition verpflichtet und wollen einen wertvollen Beitrag zum Verständnis von Technologie und der digitalen Verbesserung des JTBD-Plots in unserem Industrieumfeld leisten.

Lünendonk: Was ist Ihrer Meinung nach die vielversprechendste Technologie, wenn es um Digital Experience geht?

Dr. Thomas Endress: Es gibt mit Sicherheit eine Vielzahl an Interaktionen auch bei uns in der klinischen Forschung, die hier einen sehr signifikanten Impact und Scope haben. Ich sehe künftig nicht nur eine vorrangige Technologie, sondern drei Technologien: KI, Blockchain und Internet of Things (IoT)/ Sensoren.

In dieser neuen Welt der digitalen Workflows bin ich massiv abhängig von Sensoren und Aktuatoren. Ich muss wissen, was passiert, beispielsweise: Hat ein Impfstoff in der Sonne gestanden? Wenn ja, wie lange? Ich muss Dinge parametrisieren können. Zum Zweiten bin ich abhängig von der KI, die sagt: Wenn dieses Muster beobachtbar ist, dann hat es eine andere Parametrisierung. Das heißt, künstliche Intelligenz (KI) und Sensorik arbeiten stark zusammen und es gibt viel Neues darin, beispielsweise werden neue Muster und Korrelationen erkannt. Dann kann ich mich wieder auf die einzelnen Parameter fokussieren. Das dritte sind Distributed-Letter-Technologien, das heißt, die KI verbessert etwas, was die Sensoren und Aktuatoren messen, allerdings haben die beiden noch keinen Trust (Qualitätssicherung) zueinander. Wenn eine Maschine diesen Arbeitsschritt erfüllt und ein Zertifikat ausstellt, dann weiß man, dass diese Maschine echt ist. Man kann dann sagen, dies war die Identität des Arbeitsprozesses.

Anschließend kommen im nächsten Schritt noch ESG-relevante Informationen hinzu, nachdem man sichergestellt hat, dass Trust und Authentizität da sind und von der Sensorik gemessen wurden. Hier fragt man sich dann im Zusammenspiel von ESG-Faktoren – unabhängig von einzelnen Messwerten –, wo und auf welche Art sich diese produzieren lassen. Denn vielleicht sind bei uns Greenhouse Gases ein geringeres Problem als in China, während im Mittleren Westen der USA das Problem von Wasserknappheit über dem Thema Greenhouse Gases steht. Genau dann kann man dies zueinander in Korrelation bringen. Der Kunde kann hierbei gleichzeitig einen Wertbeitrag liefern und damit sind wir schon beim Thema Token Economies, die das technologische Rückgrat bilden können. Das Dreigestirn aus diesen Technologien würde ich für die Zukunft so sehen: Künstliche Intelligenz bringt eine neue Korrelation, Sensorik/ Aktuatorik bringt unsere Senses dort viel häufiger in die Verbindung zum Monitor. Dann muss ich Geschäft und Privacy damit machen, Partnerschaften bedienen, denn nur dann kann ich das Ganze flächendeckend in der Wertschöpfungskette einsetzen – und da braucht es Distributed-Ledger-Technologie und später dann auch Token Economy. Dieses Dreigestirn wird uns in Zukunft noch signifikant begleiten.

Lünendonk: In unserem Gespräch haben wir über Partnerschaften gesprochen. Wie schaffen Sie es, in Ihren Ökosystemen Ihre Partner auf Ihre Reise mitzunehmen?

Dr. Thomas Endress: Das ist teilweise sehr schwierig. Wir haben ganz unterschiedliche Erfahrungsmuster, sowohl intern als auch extern, gesammelt. Wir müssen unterschiedliche Technologien einsetzen, egal ob es ein interner Sektor oder ein Partner ist, denn beide möchten einen Vorteil haben. Die Herausforderung ist zu überzeugen, denn es hängt davon ab, ob Ihr Gegenüber in der Lage ist zu abstrahieren und sich auch mal herauszunehmen. Ich würde nicht sagen, dass es durch Überzeugung gelingt, aber ich denke, dass es eine persönliche Einstellung ist. Ob es gelingt beziehungsweise ob sie überzeugt waren, das sollen andere bewerten. Aus meiner Sicht gelingt es, wenn ein Verständnis der Industriedomäne, in der wir uns bewegen, vorhanden ist. Das heißt, man muss absolut sattelfest sein in der Industriedomäne, in der man sich bewegt. Als Beispiel gibt es das T-Modell, wobei der Buchstabe „T“ als Metapher für die Kombination aus spezialisiertem Fachwissen und der Fähigkeit, mit anderen Wissensbereichen und Fachabteilungen anschluss- und dialogfähig zu sein, steht. Der Querbalken deutet auf Offenheit für alle andere Disziplinen hin. Kurzum: Wenn ich in die Tiefe gehen kann und in die Breite, dann kann ich auch überzeugen.

Lünendonk: Mit Blick in die Zukunft: Was ist Ihrer Meinung nach das nächste Big Thing nach dem Plattformmodell beziehungsweise welche Technologien sehen Sie?

Dr. Thomas Endress: Mein Anreiz liegt in der Verbesserung. Die Plattform-Ökonomie ist zu einer Zeit entstanden, als man eine Aggregation in einem Use-Case-Cluster haben wollte. Jedoch stößt man da schnell an seine Grenzen und kommt nicht weiter. Aus der Erfahrung heraus reiben sich Plattformen aneinander auf oder deren Innovation stößt an ihre Grenzen.

In Zukunft sollte man sich die Frage stellen: Warum machen wir das? Der Zweck sollte hierbei klar definiert sein, wie beispielsweise, dass man Energie und Friktion reduzieren oder Qualität erhöhen möchte. Letztlich liegt es an uns, ob wir Industrie-, Produktions- und Lieferketten neu bewerten wollen. Wir wollen nicht nur eine Effizienz von Prozessen oder den Informationsfluss, sondern wir wollen wissen, was die Information macht. Daher muss man sich der Frage stellen: Warum mache ich das? Und das wiederum geht über die Plattform-Ökonomie hinaus. Die Plattform-Ökonomien werden natürlich weiterhin existieren, aber in anderen Anwendungsfeldern, wie zum Beispiel bei einer Optimierung von Workflows. Viel interessanter ist, dass künftig ein größerer Austausch zwischen den Plattformen zu sehen sein wird, Stichwort „Token Economy“. Die Herausforderung hierbei ist, dass die Wertschöpfung mit Maschinen generiert wird und künftig auch in unterschiedlichen Territorien stattfindet. Das bedeutet, dass es einige neue Technologien geben wird, an die wir heute noch nicht denken, die aber für alle Unternehmensbereiche relevant sein werden. Wann genau das so weit ist, kann man heute noch nicht sagen, denn es spielen mehrere Faktoren eine entscheidende Rolle.

Lünendonk: Vielen Dank für das Gespräch.

Mobile Payment

Interview mit Thorsten Woelfel

Thorsten Woelfel ist ein Top-Experte für Digital Payments und Geschäftsführer für Sales & Product Management bei Vert – Deutsche Bank Partner, einem Joint Venture zwischen Fiserv und Deutscher Bank mit Sitz in Frankfurt. Mit ihm sprachen wir über Trends im digitalen Zahlungsverkehr.

Lünendonk: Wann und was haben Sie das letzte Mal mit Bargeld bezahlt?
Thorsten Woelfel: Im Juni, wegen eines Terminalausfalls. Ich musste mir bei Arbeitskollegen Bargeld leihen fürs Mittagessen. Ich habe es später per PayPal zurücktransferiert. Ein sehr unschöner Prozess, aber das Mittagessen war gesellig.

Lünendonk: Welchen Wert hat Bargeld für Sie? Die Deutschen lieben es – Stichwort: gedruckte und geprägte Freiheit.
Thorsten Woelfel: Bargeld hat für mich kaum noch Bedeutung. Ich empfinde es als umständlich. Die Diskussion ums Abschaffen oder nicht ist eine Phantomdebatte. Die Generationen Y, Z und die da noch kommen, die Digital Natives, entscheiden das Thema. Der Umlauf von Banknoten und Münzen reduziert sich – ein starker Trend seit Jahren. Es ist auch ein Irrglaube im Einzelhandel, dass mit Bargeld keine Kosten entstehen.

Lünendonk: Ist die Infrastruktur fürs analoge Bezahlen einfach noch zu gut? Schlechte Software-Updates, Cyberangriffe – es gibt genügend Beispiele für lahmgelegte Kassensysteme und Bankautomaten. Mit Bargeld laufen die Geschäfte einfach weiter.
Thorsten Woelfel: Es gibt hier nicht die eine Antwort. Der Handel ist jetzt nach der Coronapandemie mitten im digitalen Wandel. Da gab es einen Schub und das ist für viele Einzelhändler sehr herausfordernd. Zumal Händler oft zuletzt an das Thema Bezahloptionen denken bzw. ihnen auch schlichtweg das Know-how fehlt.

Lünendonk: Für Banken wird es im Zuge der digitalen Plattformökonomie ja immer wichtiger, im B2B-Geschäft neue Services anzubieten. Händler digitalisieren ihre Kundenschnittstellen und verschieben den Vertrieb auf Online-Kanäle. Damit verändert sich doch auch die Rolle der Bank im Wertschöpfungsprozess ihrer Kundeninnen und Kunden, oder?
Thorsten Woelfel: Es ist wichtig, dass Banken Lösungen für die boomenden digitalen Geschäftsmodelle ihrer Kundinnen und Kunden anbieten und damit selbst weiterhin elementarer Teil der Wachstumsstrategie sind. Nehmen wir das Beispiel der heute stark wachsenden Marktplatzmodelle. Das Design und die benötigte Reichweite des Frontends kann häufig noch von Marktplatzanbietern bzw. mit Agenturen gut abgedeckt werden. Um einen Marktplatz zu betreiben, sind jedoch Lösungen zu weiteren Themen wie Marktplatzintegration mit einem Payment-Service-Provider, das aktive Management des Onboardings von Händlern, Betrugsprävention oder aber auch Lösungen zum Händlerauszahlungsprozess nötig. Aus diesem Grund fokussieren sich Banken immer mehr auf diese Geschäftsmodelle.

Lünendonk: Die Chinesen lieben ihr AliPay, Amerika PayPal, die Schweden lieben ihr Swish – wo stehen wir in Deutschland beim Digital Payment?
Thorsten Woelfel: Kurz und knapp: auf einem guten Weg. Da bewegt sich was. Die eher konservative Haltung mit Blick auf neue Finanztechnologien bei den Bürgern, aber auch die regulatorischen Hürden für Unternehmen schrecken nicht mehr ab. Der Wandel ist da, auch wenn weiterhin der Deutschen liebste Girokarte die erste Geige spielt. Sie wird jetzt noch auf online getunt. Das ist gut, denn dadurch gewinnt auch die Nutzung und Akzeptanz von App-Payments, wie z. B. Apple oder Google Pay. Nicht zu vergessen die Platzhirsche im E-Commerce mit PayPal und dem Rechnungskauf.

Lünendonk: Aber nicht nur China, sondern auch viele kleinere Länder gehen im Mobile Payment schnell voran. Warum schauen wir uns auch sie nicht genauer an?
Thorsten Woelfel: Dabei brauchen wir uns nicht zu verstecken. Zum Beispiel ist Deutschland im Online-Handel unangefochten ein Rechnungskaufmarkt. Viele Länder ziehen jetzt hier nach. In den Niederlanden ist iDeal als Online-Bezahlmethode die unangefochtene Nummer eins. Ein sehr ähnliches Produkt gibt es aber auch mit der Sofortüberweisung in Deutschland, jedoch ist hier die Akzeptanzrate bei uns sehr gering. Warum ist das so? Technologische Verfügbarkeit und Regulatorik können also nicht immer als Entschuldigung dienen!

Lünendonk: Die schwedische Regierung hat den Banken im Land untersagt, noch mehr Automaten abzubauen und das Filialnetz weiter auszudünnen. Hintergrund: Die Bargeldversorgung vieler älterer Bürger abseits der Städte war nicht mehr gesichert. Inwiefern schließen digitale Zahlungsmethoden „technikunaffine" Menschen aus?
Thorsten Woelfel: Für Deutschland gebe ich Entwarnung: Solche Maßnahmen sind aus meiner Sicht nicht erforderlich. Geldautomaten der Banken und die verbreitete Bargeldauszahlung an der Supermarktkasse sichern eine stabile Versorgung. Wir hatten im Jahr 2020 in Deutschland 61.126 Geldautomaten, im Jahr 2010 waren es 56.104. So steht es bei Statista. Ich bekomme also fast überall ohne großen Aufwand Bargeld. Die physische Infrastruktur ist gut. Aber gerade das bremst technische Innovationen per App auf dem Smartphone aus, die hier eine sehr gute Ergänzung zur analogen Infrastruktur sein können. Es gibt da eine natürliche Skepsis.

Lünendonk: Eine Bargeldzahlung ist wohl noch immer die sicherste Zahlungsmethode. Wie soll eine digitale Zahlungsmethode jemals dieses Sicherheitsniveau erreichen?

Thorsten Woelfel: Zunächst ist Bargeld keine Sicherheitsgarantie, denken wir an Diebstahl oder Geldfälschung. Genauso gilt keine Sicherheitsgarantie bei digitalen Zahlmethoden. Das Sicherheitsniveau ist jedoch sehr hoch, denken wir an die 2-Faktoren-Authentifizierung (Benutzername plus Passwort) oder an den Fingerabdruck zur Authentifizierung auf dem Smartphone oder Tablet für Mobile Payment. Das sind sehr starke und vertrauenswürdige Verfahren – auch in der Handhabung. Die Finanzwirtschaft wird hier immer ihrer Verpflichtung gegenüber ihren Kundinnen und Kunden nachkommen.

Lünendonk: Was macht eine Payment-App zu einer guten?

Thorsten Woelfel: Datenschutz und gutes Design schließen sich nicht aus. Das sind zwei Seiten einer Medaille. Ich sehe großes Potenzial, wenn Fintechs hier mit erfahrenen Finanzinstituten zusammenarbeiten und nicht gegeneinander. Das Wissen im Bereich Regulatorik und Risikosteuerung ist elementar für digitales Bezahlen, hier punkten traditionelle Banken. Fintechs spielen ihre Stärken im Frontend aus – mit ihrer schlanken Organisationsstruktur, Agilität und kundenzentrierten Produktentwicklung. Hier gibt es eine Win-win-Situation zu erschließen – hinsichtlich Sicherheit, Einhaltung rechtlicher Rahmenbedingungen und Innovation.

Lünendonk: Worauf sollte bei einem mobilen Bezahlprozess hinsichtlich der Customer Experience Wert gelegt werden?

Thorsten Woelfel: Die Kontrolle hat der Kunde – die volle Transparenz aller Bezahlaktivitäten gibt ihm Sicherheit und stärkt das Vertrauen. Das ist die Grundlage. Das Ziel sind maximal drei Schritte im Bezahlprozess: Authentifizierung, klare Ansicht der geforderten Zahlung und Bestätigung. Zum Abschluss gibt es dann noch den digitalen Kassenbon, was die Umwelt schont.

Lünendonk: Wie realistisch ist das Szenario, dass wir in Deutschland an der Supermarktkasse mit Kryptowährungen bezahlen?

Thorsten Woelfel: Das passiert bereits, nicht unbedingt an der Supermarktkasse, aber bei einigen Händlern ist das schon möglich, sofern Kartenzahlungen per NFC unterstützt werden. So gibt es heute bereits Kryptoplattformen, die mit einer Debitkarte ausgestattet sind und die Bezahlung mit Bitcoin und Co. ermöglichen. Tatsächlich fällt diese Art von Transaktionen bisher aber kaum ins Gewicht im Verhältnis zum Umsatz des Einzelhandels. Die Schwankungen im Preis von Kryptowährungen spielen eine entscheidende Rolle, warum viele Nutzer Kryptowährungen primär als Investmentform sehen und nicht für den Einkauf im Supermarkt nutzen.

Lünendonk: Haben Banken den Anschluss oder zumindest ihre Vormachtstellung in der Welt des digitalen Bezahlens verloren – Stichwort: Apples neuste Initiative im Bereich Pay Later?

Thorsten Woelfel: Die zentrale Frage wird sein, welche Rolle die nationalen Debit-Schemes künftig spielen, die von den Banken gestützt sind. Wir verfolgen, ob und wie sich die European Payment Initiative (EPI) weiterentwickelt. Das kann ein ernst zu nehmendes Gegengewicht zu Tec-Giganten wie PayPal werden. Unterschätzen würde ich auch nicht die individuellen Privatkunden-App-Lösungen der Banken. Sie haben erkannt, dass der Kunde heute mehr erwartet, als nur seinen Kontostand zu verwalten. Auch ist am Beispiel Apple zu erkennen, dass für die Abbildung einer solchen Wertschöpfungskette, wie sie für „Buy Now Pay Later“ erforderlich ist, mehrere erfahrene Finanzdienstleister nötig sind.

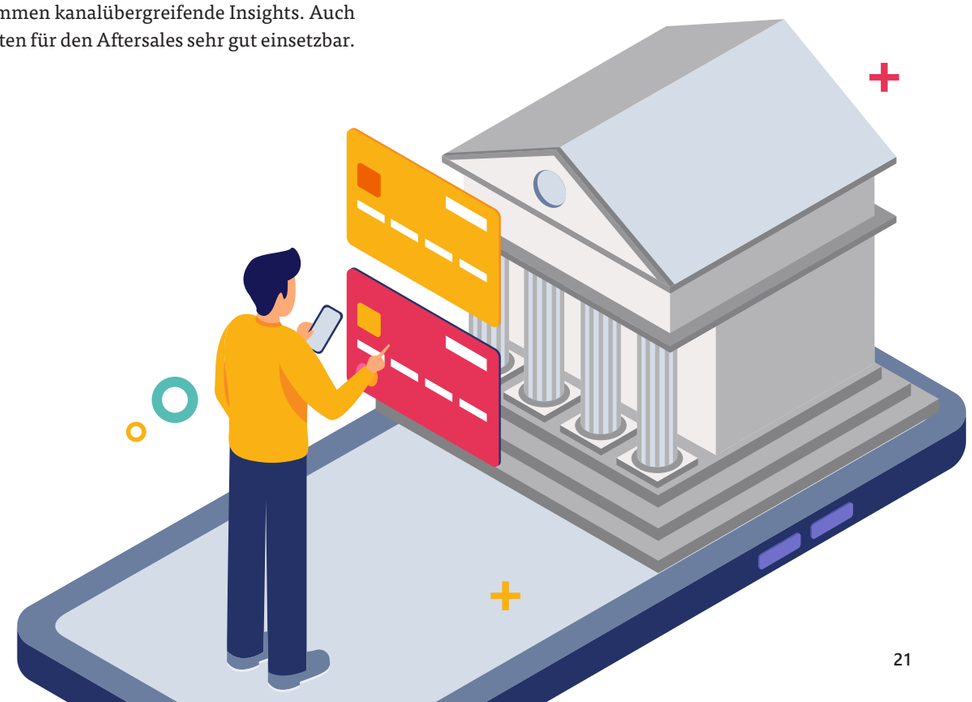
Lünendonk: Digitale Zahlungsmethoden ermöglichen es auch, aus Daten neuen Nutzwert für Kundeninnen und Kunden zu entwickeln. Inwiefern kann Digital Payments dazu beitragen, die Kundinnen und Kunden besser in die Wertschöpfungskette zu integrieren?

Thorsten Woelfel: Payment-Daten aus dem digitalen Bezahlprozess, unter Berücksichtigung der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO), sind das „neue Öl“. Sie erlauben es den Kundinnen und Kunden, besser zu verstehen und Umsätze auf der Basis von Echtzeitdaten zu steigern. Nehmen wir hierfür das Beispiel Omnichannel. Mit einer harmonisierten Payment-Strategie können Händler das Einkaufsverhalten online und offline sehr einfach zusammenführen, beispielsweise über die Kreditkarte. Damit erhalten sie auch ohne den Einsatz von kostspieligen Loyalitätsprogrammen kanalübergreifende Insights. Auch sind die Daten für den Aftersales sehr gut einsetzbar. Nehmen Sie einen Kunden, der im Kundenservice anruft und mitteilt, dass er zu der im Ladengeschäft gekauften Hose nun auch das passende Oberteil sucht und es online aber nicht findet. Der Service-Mitarbeitende kann über die Kundenhistorie direkt die Hose aus dem Laden identifizieren und mit der Suche des passenden Oberteils starten. Das ist bestes Upselling.

Lünendonk: Wie sehen Sie die Rolle von Dienstleistern – ein Blick in den Maschinenraum der Branche? Sehen wir jetzt eine Zeitenwende – Stichwort Deglobalisierung – in den Wertschöpfungsketten?

Thorsten Woelfel: Von einer Deglobalisierung würde ich nicht sprechen, jedoch sind die Herausforderungen groß, wenn es um die Globalisierung bzw. Skalierung eines lokalen Geschäftsmodells geht. Dies ist meist nicht technischer Natur, sondern erfordert sehr gute lokale Marktkenntnisse im Bereich Tax, Compliance und Risiko. Beratende Dienstleister mit starken Ressourcen in Softwareentwicklung und -integration sind sehr wichtige Partner im hochkomplexen Umfeld von Fintechs und Banken. Besonders die digitale Abbildung der Unternehmensstrategie hin zu Produkten und einem agilen Operating Model erfordert toperfahrene Teammitglieder, die über den Tellerrand gucken, und ein sehr gutes Verständnis der horizontalen Wertschöpfungskette. Unsere Branche leidet unter dem Mangel an Talenten und hat Schwierigkeiten, sie zu binden. Für die nötigte Geschwindigkeit in der Transformation der Geschäftsmodelle sind Dienstleister mit hoher Liefertreue unabdingbar.

Lünendonk: Herr Woelfel, danke für das Gespräch.



Wie setzen B2B-Unternehmen digitale Technologien ein, um eine erfolgreiche Kundenzentrierung aufzubauen?

Von Susanne Arnoldy & Alexandra Hofrichter

Kundenzentrierung und digitale Experience sind im B2C-Umfeld schon längst anerkannte Erfolgsfaktoren. B2B-Unternehmen stehen jedoch oft noch am Anfang, wenn es darum geht, den Kunden in den Mittelpunkt zu stellen und ihm eine umfassende Customer Experience zu bieten. Dabei stehen bereits verschiedenste digitale Technologien zur Verfügung, mit denen es möglich ist, neue Dienstleistungsangebote zu unterbreiten, den Kundenservice zu optimieren und die Kundenloyalität zu stärken.

Was Kundenzentrierung im B2B-Unternehmen besonders macht

Im Vergleich zu B2C- weisen B2B-Unternehmen längere und komplexere Verkaufszyklen bei häufig höheren Transaktions- und Investitionssummen auf. Hier werden oft nicht nur Dienstleistungen oder Güter erworben, sondern auch vertraglich festgelegte Services. Ein weiterer Unterschied liegt in der komplexen Identität von B2B-Kunden; es handelt sich meist um mehrere Personen aus verschiedenen Bereichen eines Unternehmens, die durchaus unterschiedliche Ziele und Motivationen haben können.

Die Ansprüche dieser Kunden an Produkte und Dienstleistungen steigen. Preise, Verfügbarkeiten und auch Qualitätsmerkmale gewinnen an Bedeutung, da sie zum Wechsel von Kunden hin zu attraktiveren oder neuen Wettbewerbern und Marktteilnehmern führen können.

	Verkaufszyklen	Transaktions-volumina	Service-Obliegenheiten z.B. Wartung	Stakeholder	Preis-Leistungs-ansprüche
B2C	Eher spontan, emotionsgetrieben und kurzfristig	Meist gering bis mittel, für einige Investitionen werden Höhere Summen fällig, bspw. Haus/Auto	Werden meist nicht für Unternehmen fällig	Meist Einzel-personen, z.T. Familien oder Paare	Individuelle Ansprüche an Preis-Leistung
VS					
B2B	Geplant, langfristig und komplex	Meist hohe Investitions- und Transaktions-summen (in Mio. Höhe)	Häufig Teil des Leistungsumfangs	Häufig verschiedenen Personen welche für ein Unternehmen handeln	Unternehmerisch getriebene Preis-Leistungsansprüche sowie gesetzliche und rechtliche Obliegenheiten

ABB. 2.1: UNTERSCHIEDE IM B2C- UND B2B-GESCHÄFT

Kundenzentrierung entlang des Customer Lifecycle

Um Kundenzentrierung im B2B-Umfeld zu realisieren, muss der gesamte Customer Lifecycle mit all seinen unterschiedlichen Kontakten und Interaktionen zwischen Kunden und Anbietern betrachtet werden.

Für jede Phase des Customer Lifecycle sollten Unternehmen individuell überlegen, was getan werden kann, um Kunden in den Fokus zu stellen und langfristig zu binden. Dabei lassen sich auch digitale Tools und Technologien einsetzen.

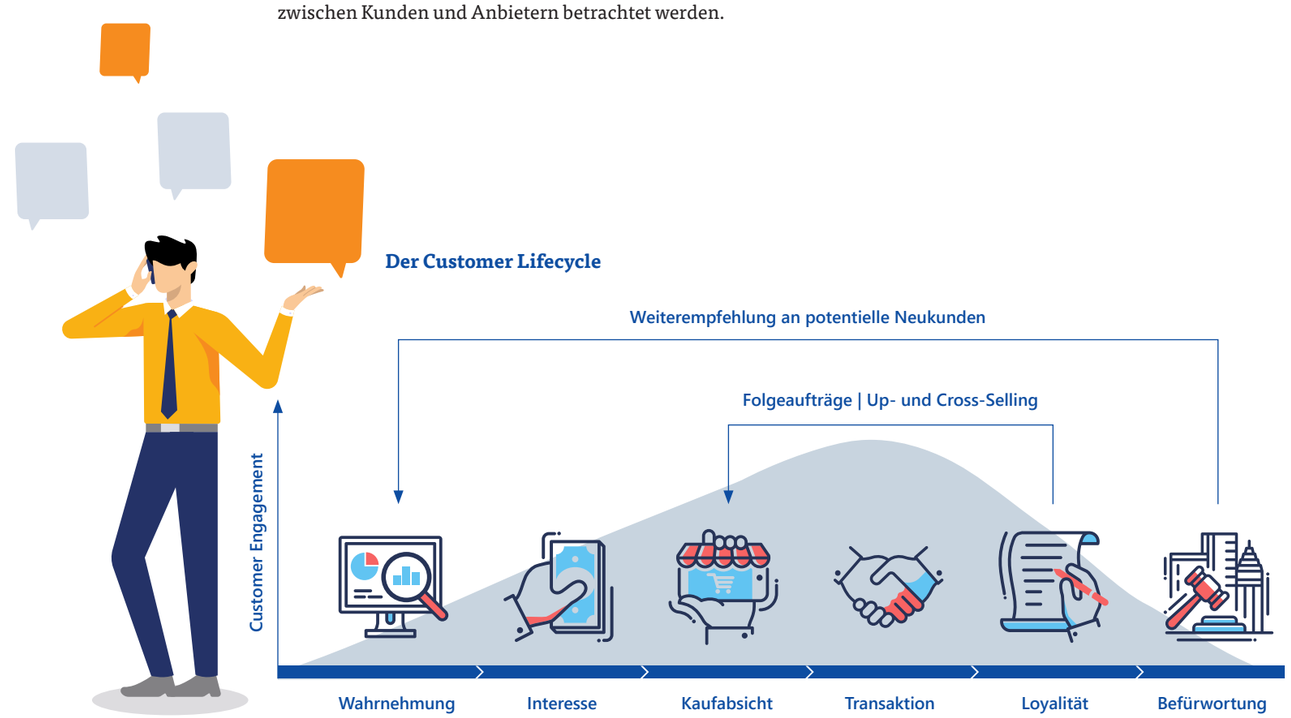


ABB. 2.2: DER CUSTOMER LIFECYCLE

Dazu ist es unabdingbar, die eigenen Zielgruppen und Kunden gut zu kennen: Verstehen wir ihr Geschäftsmodell, ihre Ziele und ihre strategische Ausrichtung? Was erwarten sie von den Produkten und Dienstleistungen, die sie benötigen? Für die Anreicherung von Kundendaten dieser Art und deren Verwaltung haben sich insbesondere Lösungen und Plattformen für Customer-Relationship-Management (CRM) bewährt. Gerade im B2B-Umfeld führt die Anpassung von Ansprachen und Angeboten an Kaufhistorie, Verhalten und andere Unternehmensinformationen zu einer besseren Experience mit dem Unternehmen. Dies unterstreicht die Wichtigkeit der Kundenzentrierung.

Neben CRM-Lösungen als Basis für die Kundenzentrierung und -datenverwaltung gibt es weitere Technologien, etwa Plattformen und Websites, Chatbots sowie Virtual- und Augmented-Reality-Lösungen. Ihnen ist gemein, dass sie direkte Kontaktpunkte mit den Kunden haben. Weniger sichtbare, aber gleichermaßen relevante Technologien sind zum Beispiel das Internet der Dinge (Internet of Things, IoT), künstliche Intelligenz (KI) und die Blockchain-Technologie.

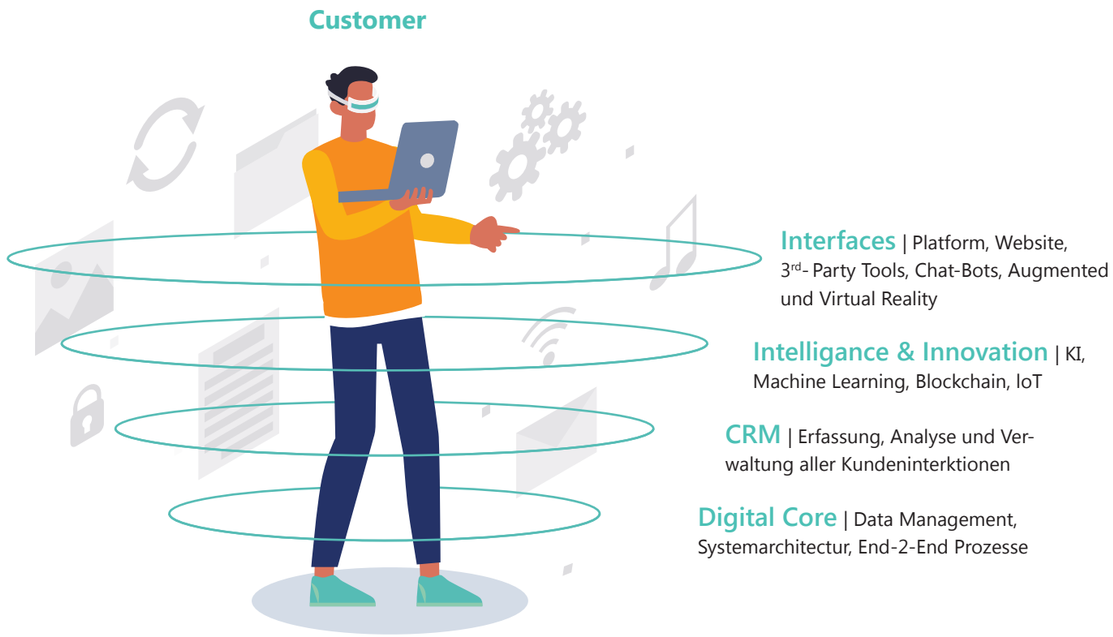


ABB. 2.3: TECHNOLOGIEN FÜR DIE KUNDENZENTRIERUNG

Technologien für die Kundenzentrierung

All diese Technologien lassen sich sowohl individuell als auch im Zusammenspiel nutzen; ausschlaggebend hierfür ist vor allem der jeweilige Zweck, aber auch Faktoren wie die vorhandenen technologischen Kapazitäten spielen eine Rolle.

Der Einsatz digitaler Technologien innerhalb der Customer Journey

So individuell wie die Customer Journey kann auch der Einsatz digitaler Technologien sein. Doch welche sind mit Blick auf die eigenen Kunden- und Zielgruppen die geeigneten Technologien für den Einsatz entlang der Customer Journeys?

Bei den ersten Überlegungen dazu, wie potenzielle Kunden von einem Unternehmen und seinem Angebot erfahren und wie die passende Ziel- und Kundengruppenansprache aussehen sollte, können künstliche Intelligenz und maschinelles Lernen genutzt werden. Sie helfen auf der Basis von Bestandskunden und potenziellen Leads, die geeigneten Parameter für die Ansprache zu definieren. Damit können passende Kunden über die Suchfunktion im Internet oder andere Marketingaktivitäten erreicht werden.

Aus der ersten Wahrnehmung eines Angebots wird im besten Fall Interesse und aktive Recherche. Ob daraus eine Kaufintention wird, hängt von verschiedenen Faktoren ab: etwa vom Grad der Personalisierung der gezeigten Inhalte, von klar erkennbaren Alleinstellungsmerkmalen oder vom Preis-Leistungs-Umfang.

Eine Herausforderung stellen unbekannte Kunden dar. Doch selbst für diese Gruppe lässt sich die digitale Experience auf Plattformen und in anderen Kanälen optimieren. Dazu ist eine harmonisierte Präsentation über die verschiedenen, ineinandergreifenden Kanäle hinweg entscheidend. Zudem kann das fehlende Wissen über den noch unbekannten Kunden durch verschiedene Individualisierungs- bzw. Filtermöglichkeiten teilweise überbrückt werden.

Die Transparenz über Angebote und Leistungsumfänge birgt jedoch auch ein Risiko: Kunden können verschiedene Wettbewerber einfach und ohne großen Aufwand miteinander vergleichen. Daher ist es wichtig, das eigene Angebot und das der Wettbewerber genau zu analysieren, um relevante Alleinstellungsmerkmale zu identifizieren.

Folgt dem initialen Interesse ein konkreter Kauf- bzw. Transaktionswunsch, sollten spätestens jetzt die Daten über das interessierte Unternehmen, dessen Kontaktpersonen sowie weiterführende Informationen zu Absatzpotenzialen im CRM-System angelegt sein. Für die Beantwortung von Fragen und die Konkretisierung des Kaufwunsches kommen neben dem Direktkontakt per E-Mail oder Telefon Chatbots oder Online-Anfragetools zum Einsatz.

Einfach, kundenorientiert und unkompliziert – so sollte die Kaufabwicklung und spätere Vertragserfüllung verlaufen. Integrierte Kundenportale und Plattformen unterstützen die gesamte Transaktionsabwicklung. Darauf zugeschnitten bieten diese Kanäle verschiedene zugehörige, aber auch zusätzliche Services und Anlaufstellen, um Probleme zeitnah und kundenorientiert zu lösen oder um passende Zusatzprodukte und Dienstleistungen anzubieten, um Cross- und Upselling-Potenziale zu realisieren. Auf der Basis der Kundendaten können dazu passende Produkte und Dienstleistungen, die ebenfalls auf den Kunden zugeschnitten sind, ermittelt und angeboten werden.

Um Folgeaufträge zu erhalten, müssen verkaufte Produkte bzw. Dienstleistungen den Preis-Leistungs-Ansprüchen der Kunden genügen oder diese übertreffen. Dazu gehören auch der Kundenservice und das Problemmanagement des Anbieters. Es gilt, den Kunden bei unerwartet auftretenden Herausforderungen effizient zu unterstützen. Das können zum Beispiel Qualitätsmängel oder Lieferprobleme sein. Letztlich entscheiden der Kunde und dessen Stakeholder, was als kritisch bewertet wird und damit einer gezielten Betreuung bedarf. Eine beständige und langfristige Kundenbeziehung ist nicht nur für Folgeaufträge wichtig, sondern mündet optimalerweise in einer Weiterempfehlung und damit in der Gewinnung potenzieller Neukunden. Weiterempfehlende Kunden fungieren quasi als Vertriebs- und Marketingkanal – und das meist unbezahlt. Im B2B-Kontext spielt ein solches Empfehlungsmarketing eine entscheidende Rolle.

Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche digitale Experience im B2B-Kontext

Insgesamt wird klar, dass B2B-Kunden in allen Phasen des Customer Lifecycle zunehmend in den Fokus rücken. Customer Centricity ist deshalb ein erfolgsentscheidender Faktor, der in Konzeption und Betrieb der digitalen Kanäle berücksichtigt werden muss. Dabei stehen im B2B-Umfeld insbesondere die folgenden vier Handlungsfelder im Zentrum, um die digitale Customer Experience zu optimieren:

- Bereitstellung korrekter und aktueller Produktinformationen
- Steigerung der Benutzerfreundlichkeit von Websites und Apps
- Bereitstellung von digitalem Support
- Möglichkeit der digitalen Rechnungsstellung

Neben der Personalisierung und Individualisierung spielen auch die User Experience (UX) sowie das Schnittstellendesign eine entscheidende Rolle. Digitale Anwendungen müssen intuitiv und einfach nutzbar sein. Digitale Interfaces und Anwendungen sollten zudem stetig evaluiert und optimiert werden. Für die Bewertung der aktuellen Experience stehen neue Ratings und Möglichkeiten des Monitorings zur Verfügung.

Vom Verständnis zur Strategie

Wie aber können Unternehmen ihre Kundenzentriertheit in der Praxis auf- und ausbauen?

1

Kunden- und Unternehmensanalyse

Bevor eine Strategie festgelegt werden kann, müssen Kunden und Stakeholder sowie die eigenen Leistungen und Alleinstellungsmerkmale untersucht und verstanden werden. Auf Kundenseite werden die verschiedenen Segmente klar definiert und bewertet, etwa hinsichtlich potenzieller Umsatzgrößen. Auf Anbieterseite geht es um die eigenen Kapazitäten und Fähigkeiten sowie darum, welche Rolle das Unternehmen aktuell für seine Kunden spielt. Im Vergleich mit Wettbewerbern sind die eigenen Alleinstellungsmerkmale zu definieren, aber auch mögliche Nachholbedarfe zu identifizieren.

2

Definition von Leistungs- und Nutzenversprechen

Im zweiten Schritt erfolgt die genauere Betrachtung des eigenen Leistungs- und Nutzenversprechens, insbesondere mit Blick auf Produkte, Dienstleistungen und Services.

3

Erarbeitung einer Zukunftsvision

Nach der Situationsanalyse gilt es zu bestimmen, wie das Unternehmen gegenüber aktuellen und zukünftigen Kunden auftritt und sich mit seinem Leistungs- und Nutzenversprechen im Vergleich zum Wettbewerb positionieren will. Im Zuge dessen können grundsätzliche Optimierungs-, aber auch Digitalisierungspotenziale identifiziert werden.

4

Vorbereitung von Unternehmen und Organisation

Ist das Zukunftsbild geschärft, beginnt die Planung der eigentlichen Transformation. Ziele und Aktivitäten müssen bestimmt und priorisiert werden. Involvierte Teams müssen integriert werden. Hilfreich ist die Erarbeitung einer Transformationsroadmap, mit der die Ziele, Verantwortlichkeiten und konkrete Arbeitspakete transparent dargestellt werden können. Hierbei empfiehlt es sich, nach möglichen Quick Wins zu priorisieren, um kurzfristige Ergebnisse, aber auch frühzeitiges (Kunden-)Feedback einholen zu können.

Mit innovativen IT-Ansätzen das Wachstum im E-Commerce meistern

Von Christian Schäfer

Die kontinuierlich steigende Komplexität in Prozessen und Systemen im modernen E-Commerce erfordert neue IT-Architekturen und Organisationsformen, um das Wachstum beherrschbar zu machen. Ein zentrales API-Management kombiniert mit dem „Headless"-Prinzip bietet als Lösungsansatz eine hohe Flexibilität und Zukunftssicherheit. Es sorgt für die nötige Offenheit und Schnelligkeit und ermöglicht zudem die agile Weiterentwicklung der E-Commerce-Systeme.

Es ist noch nicht allzu lange her, da genügte für den Online-Vertrieb ein attraktiver Webshop mit komfortablen Bestellfunktionen und umfassenden Zahlungsoptionen. Die Prozesslandschaft eines solchen Systems war doch eher überschaubar, zumal E-Commerce und stationärer Handel „damals" meist strikt getrennt waren.

Diese Zeiten sind längst vorbei. Die Anforderungen der Kundinnen und Kunden steigen ständig und unterliegen einem dynamischen Wandel. Die Zahl der Vertriebskanäle und Liefermodelle ist fast unüberschaubar geworden, und sie werden von den Kundinnen und Kunden virtuos kombiniert. Das bedingt auch eine „Verschmelzung" von Online- und Offline-Handel. Ein modernes E-Commerce-System ist daher mittlerweile ein wahres Puzzle von Prozessen, die erst zusammen und fein aufeinander abgestimmt ein effizientes Ganzes ergeben. Das Spektrum des „Lead to Cash"-Prozesses reicht von der Recherche und Information über die Suche und Navigation, den Checkout und das Payment bis hin zur Bestätigung und Bearbeitung der Bestellungen, dem Versand und dem Zahlungseingang. Diese Kernprozesse werden von sieben Supportzentren unterstützt. Diese stellen wiederum eine Vielzahl von Teilprozessen bereit, viele davon werden von auf den jeweiligen Prozess spezialisierten Applikationen übernommen.

Hier eine gestraffte Übersicht:

- **Content Management:** WebCMS, DAM, PIM, Übersetzungsmanagement
- **Supplier Management:** Registrierung, Katalogmanagement, Vertragsmanagement
- **Order Management:** verschiedenste Formen der Auslieferung, Retouren, Stornos
- **Logistik:** Warenein- und -ausgang, Bestand und Verfügbarkeit
- **Customer Experience:** Layout und Design, CRM, SEO, Loyalty und After Sales Service
- **Billing:** Rechnungsstellung, Coupon-Karten, Cashback
- **IT-Support:** Infrastructure Services, Application Management, Security

Hinzu kommen Managementprozesse wie Qualitätskontrolle, Controlling, Compliance und Projektmanagement. Ein von Arvato Systems entwickeltes eCommerce Process Model stellt diese Komplexität umfassend und übersichtlich dar. Es ist somit eine nützliche Orientierungshilfe im Entwicklungsprozess im Online-Handel.

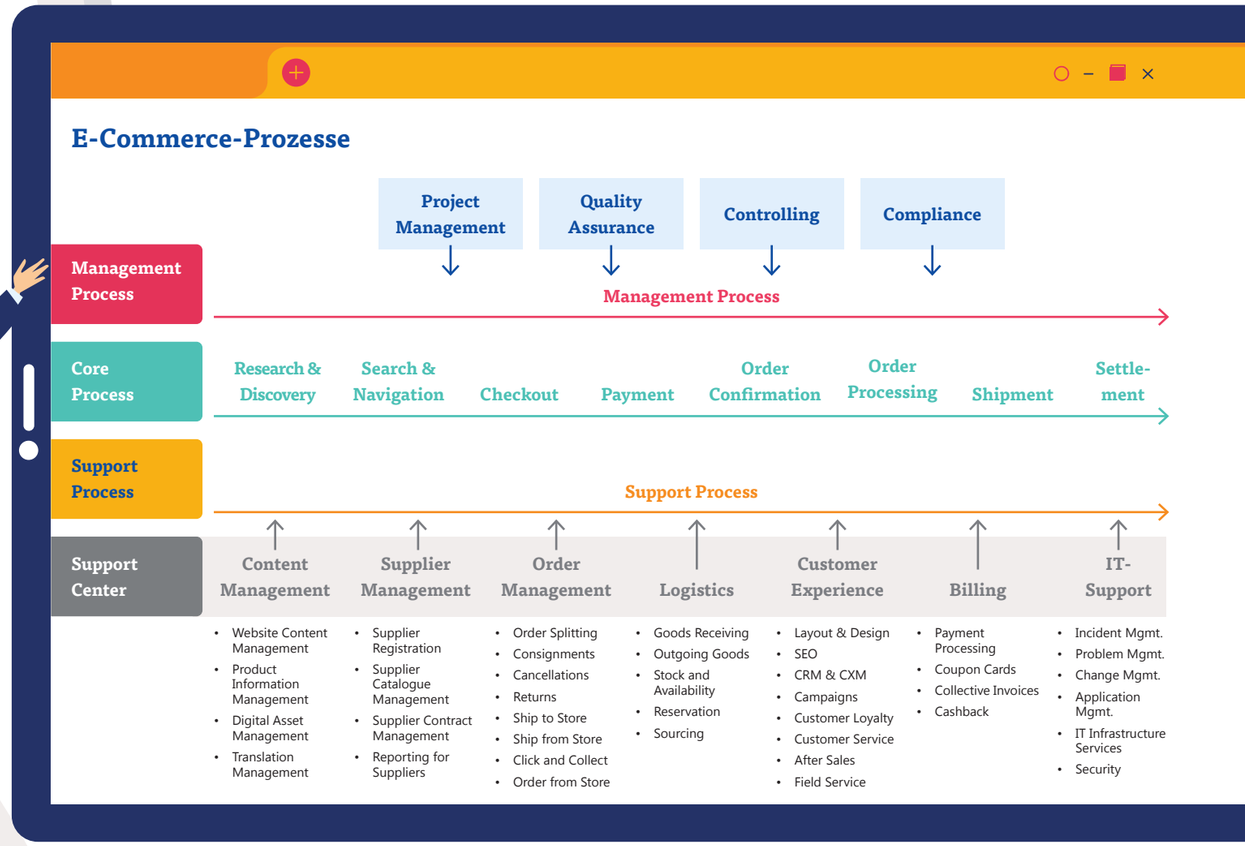


ABB. 3.1: E-COMMERCE PROZESSE

Moderne Organisationsformen und IT-Architekturen meistern die Komplexität

Die zunehmenden Anforderungen an die verschiedenen Supportzentren führen immer mehr zum Einsatz spezialisierter Systeme (Best of Breed) anstelle monolithischer Alleskönner. Die Teams in den Supportzentren wie Produktdatenpflege oder Frontend-Entwicklung werden mit dedizierten Systemen ausgestattet. Diese können sie eigenständig optimieren, an der digitalen Zukunft ausrichten und so an Tempo gewinnen. Eine solche Prozesslandschaft stellt natürlich hohe Anforderungen an die IT-Architektur und die Integration der entsprechenden Systeme. Schließlich sollten die einzelnen Supportzentren und deren Applikationen zwar eigenständig arbeiten, aber Daten an vor- und nachgelagerte Systeme übergeben und von diesen übernehmen können. Dies macht ein gutes Management der Schnittstellen (APIs) zwischen den Systemen notwendig. Die dafür geforderte Offenheit und Flexibilität ist nur über eine entsprechende IT-Architektur umsetzbar.

Speziell für die Entwicklung der Benutzeroberfläche spricht man hier auch von „Headless Frontends". Bei diesem Ansatz ist das Frontend, also die Benutzeroberfläche, abgekoppelt vom Backend. Letzteres stellt die Business- und Applikationslogik sowie den gesamten Datenbestand zentral zur Verfügung. Hier werden etwa die Stammdaten der Kundinnen und Kunden vorgehalten oder auch Preise und Rabatte berechnet, die bei Bedarf an die anfordernden Frontends übergeben werden. Auch Fakturierungs- und Zahlungsprozesse werden hier abgewickelt. Diese Ressourcen können praktisch von unbegrenzt vielen Frontends genutzt werden. Sie werden unabhängig vom Backend entwickelt, in der Regel von einem eigenen, darauf spezialisierten Team.

Agile Frontend-Entwicklung

Die Funktionalität des Backends ist in der Regel eher beständig, sie referenziert auf die Anforderungen des Unternehmens und die Steigerung der Prozesseffizienz. Updates in Backend-Systemen können durchaus mehrere Wochen dauern, da die Qualitätssicherung aufwendiger ist.

Ganz anders die Frontends – hier gilt es, möglichst zeitnah auf die neuesten Entwicklungen im Kundenverhalten reagieren zu können. Wenn etwa neue Marketingmaßnahmen umgesetzt werden oder die Bedienung optimiert wird, kann ein Update in Stunden oder wenigen Tagen erfolgen. Die Erstellung der Frontends ist meist sehr dynamisch, mit kurzen Entwicklungszyklen. Fortlaufende A/B-Tests helfen, schnell eine optimale User Experience zu erreichen. Hinzu kommt, dass alle Teilanwendungen – seien es Chatbots, Module für Voice Commerce und Social Selling oder auch eine Augmented-Reality-Anwendung – ihre eigenen Frontends haben, die entsprechend gepflegt und weiterentwickelt werden müssen.

Angesichts dieser Dynamik ein wichtiger Vorteil des Headless-Ansatzes: Die Frontends können überarbeitet und aktualisiert werden, ohne dass sich dies auf die im Backend laufenden Kerndienste auswirkt.

Effizientes API-Management

Im Headless Commerce kommt eine Vielzahl von APIs für die Verbindung der verschiedenen Komponenten zum Einsatz. Für das effiziente Management dieser Schnittstellen stehen spezielle Applikationen wie etwa Microsoft Azure API Management zur Verfügung.

Das API Management übernimmt zunächst einmal die Dokumentation der einzelnen Schnittstellen samt der Funktionsbeschreibung und Versionsverwaltung. Die Lösung regelt zudem über die Authentifizierung und Autorisierung von Zugriffen die Nutzung der APIs, inklusive der Verwaltung von Nutzungsbegrenzungen oder -kontingenten. Damit kann kontrolliert werden, wie intensiv die jeweilige Schnittstelle genutzt werden kann, etwa über eine Begrenzung der Aufrufe pro Tag oder Monat. Damit ist das System ein zentrales Element für eine zukunftsweisende E-Commerce-Umgebung.

Headless Commerce mit SAP

SAP bietet mit der SAP Commerce Cloud eine agile E-Commerce-Plattform. Auch SAP setzt auf eine modulare Architektur mit modernen Komponenten. Die SAP Commerce Cloud kann mithilfe von SAP Cloud Platform Integration (SAP CPI) Anwendungen von SAP und Drittanbietern (wie etwa Microsoft Dynamics) integrieren, die in der Cloud oder lokal betrieben werden.

SAP CPI ist Teil der Business Technology Platform von SAP. Diese vereint das Datenmanagement, die Anwendungsentwicklung, Automatisierung und Integration sowie Künstliche Intelligenz und Analysen in einer einheitlichen Umgebung. Über den sogenannten „API First"-Ansatz und die vom Backend entkoppelte Storefront „Spartacus" ermöglicht die SAP Commerce Cloud auch Headless-Commerce-Umgebungen.

Dazu unterstützt sie modernste IT-Technologien. Microservices etwa sind miteinander kombinierbare Dienste, die jeweils nur eine Aufgabe übernehmen. Container wiederum sind ausführbare Softwareeinheiten, die alles enthalten, was für die Ausführung des Programms notwendig ist – dies erleichtert die Bereitstellung sowohl auf Servern als auch in der Cloud. Bei Serverless Functions handelt es sich um individuell programmierte Funktionen, die direkt über Cloud-Infrastrukturen entsprechender Dienstleister bereitgestellt werden und so Infrastruktur und Skalierung bereits implementiert haben.

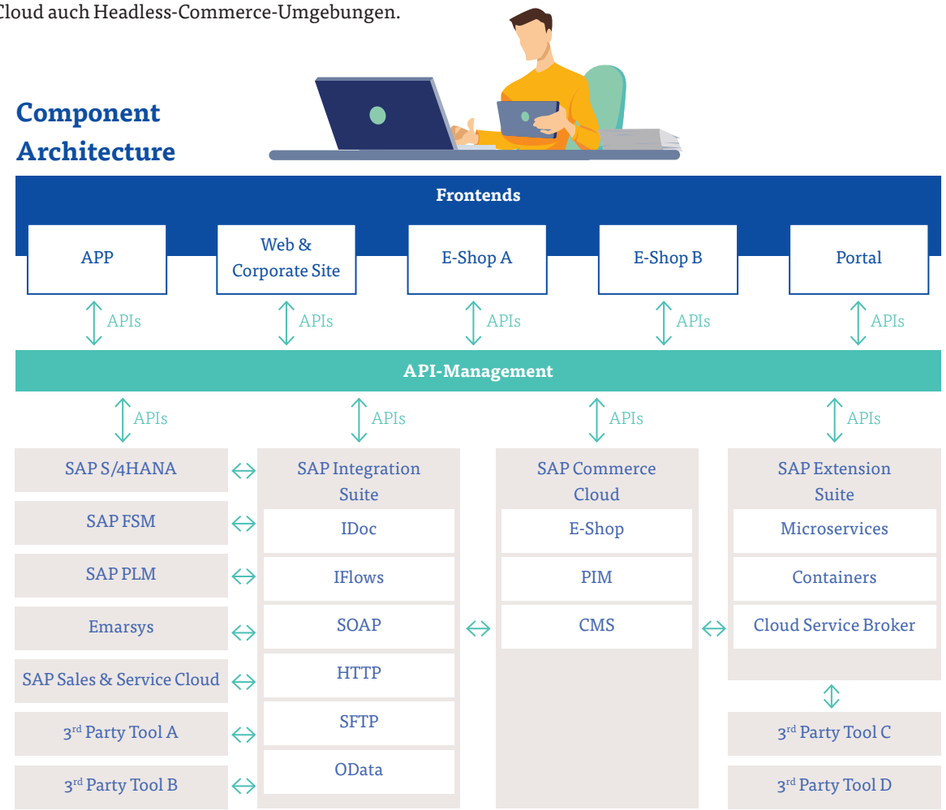


ABB. 3.2: IT-INTEGRATION IM E-COMMERCE AM BEISPIEL DER SAP COMMERCE CLOUD

Resümee

Die Digitalisierung im Vertrieb greift immer tiefer in die Strukturen und Prozesse von Organisationen ein. Dies erhöht zunächst die Komplexität, da immer mehr Systeme und Bereiche digital miteinander vernetzt werden. Moderne IT-Architekturen und Organisationsformen reduzieren die Abhängigkeiten wieder und schaffen so Freiräume und Geschwindigkeit für die Umsetzung innovativer und disruptiver Geschäftsansätze.

Dabei unterstützt das Headless-Prinzip die Entkopplung von Frontend und User Experience von der Verwaltung und Verarbeitung der Daten im Backend. Das zentrale API-Management steuert die Integration der Leistungszentren und IT-Systeme und unterstützt so die zunehmende Digitalisierung.

Dank TXP beeindruckende Digitalerlebnisse schaffen

Von Sirko Schneppe

Unternehmen, die ihren Kundinnen und Kunden ein positives Digitalerlebnis bieten wollen, stehen vor einer großen Herausforderung. Denn die Customer Journey setzt sich aus einer Vielzahl an Bausteinen zusammen. Nur wenn diese aufeinanderpassen, ist digitale Exzellenz möglich.

TXP steht dabei für „Transactional Experience Partner“ und ist die Antwort auf die gesteigerten Ansprüche der Konsumentinnen und Konsumenten.

Corona hat die Digitalisierung vorangetrieben. Damit hat sich der Anspruch der Zielgruppen an digitale Kauferlebnisse signifikant gesteigert. Die Reise vom Erstkontakt über die Transaktion bis zum nachgelagerten Service muss stimmig und positiv sein. Unternehmen müssen die gesamte Customer Journey transaktional denken. Es genügt nicht, nur Kundendaten zu sammeln. Um digital erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen diese auch analysieren, individuelle Erlebnisse ableiten und immer weiter optimieren. Vor allem das Thema Technologie gewinnt dabei an Bedeutung.

Das digitale Erlebnis der Kundinnen und Kunden endet nicht mit dem Besuch der Landingpage – es muss als Transactional Experience verstanden werden. Bei dieser sind die gesamten digitalen Prozesse entscheidend für eine nachhaltig positive Customer Journey. Unternehmen müssen CMS, CRM und ERP dafür flächendeckend verankern und vollständig integrieren – es dürfen keine Datensilos entstehen. Nur wenn Informationen vollumfänglich bereitstehen, ist eine Analyse des gesamten Transaktionsprozesses und die daraus folgende Personalisierung der Kundenerfahrung möglich. Die technische Integration bildet daher die Grundlage für ein beeindruckendes Digitalerlebnis.

Immer mehr Unternehmen befürchten daher, digital abgehängt zu werden. Laut einer aktuellen Lünendonk-Umfrage sehen sich 56 Prozent durch Wettbewerber bedroht, die disruptive Geschäftsmodelle entwickelt und eingeführt haben. 53 Prozent sorgen sich, um ihren wirtschaftlichen Erfolg, da Marktbegleiterinnen und -begleiter ihren Kundinnen und Kunden eine bessere Customer Experience bieten können.

Die Geschwindigkeit, mit der sich das Such- und Kaufverhalten von Kundinnen und Kunden ändert, neue Vertriebs- und Marketingkanäle an Relevanz gewinnen sowie neue technologische Möglichkeiten entstehen, überfordert viele Unternehmen.

Und genau da kommt TXP ins Spiel. Hinter dem Begriff „Transactional Experience Partner (TXP)“ steckt der Gedanke, Kundinnen und Kunden auf Augenhöhe zu begegnen, ihnen alle notwendigen Guidelines, Technologien und Transformationsprozesse an die Hand zu geben und sie als verlässlicher Partner digital erfolgreich zu machen. Wir begleiten Unternehmen über einen längeren Zeitraum der digitalen Transformation hinweg bis zur digitalen Exzellenz. Um es konkret zu machen: Beim Aufbau eines Online-Shops, ist von vornherein genau zu überlegen, wie das Unternehmen mehr Shopbesucher und Bestellungen generieren kann und wie die interne Organisation darauf vorbereitet werden sollte. Organisation, Technologie, Produktmanagement, Ads und Content – alles kommt aus einer Hand anstatt über mehrere Dienstleister verteilt.

Aus diesem Grund hat sich diva-e in den vergangenen Jahren konsequent weiterentwickelt. Wir haben unter anderem unser Leistungsportfolio erweitert und decken die gesamte digitale Wertschöpfungskette End-to-End ab – von Strategie über Technologie bis zum Betrieb in der Cloud. Heute ist es uns sehr gut möglich, ganzheitliche digitale Lösungen für Unternehmen zu bieten, um diese wettbewerbsfähig zu halten.

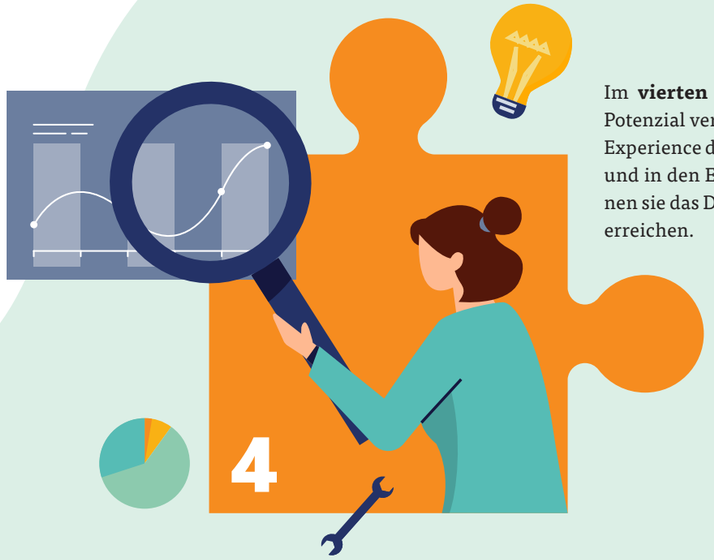
Der Weg vom Erstkontakt zu neuen Kundinnen und Kunden führt dabei meist über viele Stationen: Der erste Touchpoint kann eine Google- oder Facebook-Ad sein, die dann auf eine Landingpage führt. Es folgen Onlineshop, Payment-Provider, Fulfillment-Anbieter und der nachgelagerte Kundenservice. Mit standardisierten Komponenten können wir dabei helfen, eine zielgruppenspezifische Ansprache zu ermöglichen und dies relativ risikolos einzuführen.

Um diese positiven Transactional Experiences und damit ein erfolgreiches Kundenerlebnis zu schaffen, bedarf es fünf Bausteine.

Der **erste Baustein**, den Unternehmen setzen sollten, ist die Strategie. Diese muss die komplette Customer Journey ihrer Buyer-Persona berücksichtigen: von der ersten Kundenansprache über die Transaktion und Auslieferung bis zum nachgelagerten Service.

Baustein **Nummer zwei** ist der Dreiklang aus Accessibility, Design und Usability. Er erleichtert die Zugänglichkeit, weckt Emotionen und führt Nutzerinnen und Nutzer mit möglichst geringem Aufwand zu ihrem Ziel. Um digital erfolgreich zu sein, brauchen Unternehmen ein tolles Produkt und ein Leistungsversprechen. Beides müssen Unternehmen in eine Experience packen, bei der Kundinnen und Kunden am Ende denken: „Das finde ich gut. Ich mag das Unternehmen, ich mag die Produkte – dort kaufe ich ein."

Eine effektive Vermarktung ist der **dritte Baustein**. Wichtig ist, dass Unternehmen ihren Content kanalspezifisch und für die Zielgruppe optimiert ausspielen. Packendes Storytelling, Themenwahl und die Interaktion mit Nutzerinnen und Nutzern sowie ein hoher Wiedererkennungseffekt sind für die digitale Markenführung ausschlaggebend. Und das betrifft nicht nur Deutschland. Auch die internationalen Anforderungen und die lokalen Spezialitäten müssen berücksichtigt werden.



Im **vierten Baustein** liegt erfahrungsgemäß ein großes Potenzial versteckt. Unternehmen sollten ihre Transactional Experience datenbasiert analysieren, ihr Feedback auswerten und in den Entwicklungsprozess zurückführen. Nur so können sie das Digitalerlebnis optimieren und digitale Exzellenz erreichen.

Der **fünfte Baustein**: Holistische Service- und Produktangebote zahlen sich für die Unternehmen aus – und zwar messbar. Die Optimierung und Abstimmung der verschiedenen Bereiche führt zu mehr Transaktionen, steigert den Umsatz und stärkt die Kundenbindung nachhaltig. Das kann beispielsweise auch bedeuten, Drittanbieter in die Customer Journey zu integrieren.

Um Kundinnen und Kunden ein positives Digitalerlebnis bieten zu können, müssen Unternehmen 2022 und beyond allen genannten Bausteinen und Phasen dieselbe Beachtung schenken. Als Deutschlands führender Transactional Experience Partner begleiten wir die gesamte Organisation unserer Kundenunternehmen vom Erstkontakt bis zur Implementierung neuer Technologien auf ihrem Weg in ein digital erfolgreiches Geschäftsmodell.

Das Richtige richtig tun: Customer Centricity durch agile Softwareentwicklung und DevOps-Kultur

Von David Schmitz, Christian Thielke & Stefan Tombers

Egal ob Banken, Automobilwirtschaft, Versicherungen … – Endkundinnen und -kunden vergleichen Unternehmen zunehmend mit Tech-Giganten wie Google & Co. Tech-Driven Business Models übernehmen immer mehr die Hoheit und IT wird zum Game Changer. Innovationszyklen und Lieferzeiten der „alten Welt“ passen nicht zu den gewohnten Update-Zyklen viel genutzter Apps. Die Welt der Digital Natives prägt neue Ansprüche an Produkte. Durch unausgesprochene Erwartungen entsteht massiver Innovationsdruck. Und oft genug wissen Kundinnen und Kunden selbst nicht, was sie wollen – bis sie es schließlich erleben.

Ohne Business Agility, also die Fähigkeit, sich rasch an veränderliche Kundenbedürfnisse anzupassen, werden Unternehmen langfristig nicht bestehen können. Wie aber wird Customer Centricity, das Ausrichten der Wertschöpfungskette am Kunden, operative Realität? Wie lernt man die Bedürfnisse des Kunden zu „lesen“? Wie platziert man passgenaue Produkte erfolgreich am Markt und reagiert schnell auf Veränderungen?

Niemand weiß, was Kundinnen und Kunden wollen

Agile Softwareentwicklung mit DevOps-Kultur ist die Lösung für rasche, sichere Produktentwicklung. In Kombination verkürzen sie die Time-to-Market und bieten damit die Chance, durch Überprüfung von Hypothesen direkt am Markt zu lernen. Kein Manager und keine Managerin weiß vorab, welche Features seine beziehungsweise ihre Kunden erwarten. Neues muss rasch am Markt erprobt werden, um auf messbare Erkenntnisse aufbauen zu können. Nicht der „Big Bang“ am Ende eines klassischen IT-Projekts ist das Ziel, sondern die Fertigstellung Feature per Feature.

Kurze Lernzyklen durch häufige Releases neuer Features sind der Clou. Mit nichts geht das schneller als mit Software. Agile Softwareentwicklung ist genau auf dieses Szenario ausgelegt: von der Idee zum realen Produkt – ohne vorab zu wissen, wie es genau aussehen wird, wie der Kunde es bedienen und erleben wird.

Unternehmenskultur spielt hier eine entscheidende Rolle für Erfolg. Wer Scheitern als Niederlage oder Versagen auffasst, wird es nicht erneut versuchen (dürfen). Scheitern bietet die enorme Chance, wertvolle Erkenntnisse zu gewinnen, die in das Produkt fließen. Es gibt also kein Scheitern, sondern nur Lernkurven – das muss auf allen Ebenen erkannt werden. Wichtig ist es auch, die Ideen des agilen Ansatzes zu verstehen: Vor mehr als 20 Jahren verfasst, sind das *„Manifest für Agile Softwareentwicklung“* und die zwölf Prinzipien dahinter bis heute aktuell.

Kundenbindung durch DevOps Mastery

Die Stärke der agilen Entwicklung liegt darin, in kurzen Iterationen funktionstüchtige Features des künftigen Produkts herzustellen. Mit diesen kann experimentell rasch Feedback echter Kundinnen und Kunden eingeholt werden. Damit ein Feature allerdings auch Mehrwert generiert, muss es schnell in Produktion. Hier kommt DevOps ins Spiel: „DevOps ist eine organisationsbezogene und kulturelle Bewegung, deren Ziel darin besteht, Software schneller bereitzustellen, die Zuverlässigkeit der Dienste zu verbessern und ein gemeinsames Verantwortungsbewusstsein unter den Software-Stakeholdern aufzubauen“ (Quelle: https://cloud.google.com/devops). Die historisch in verschiedenen Abteilungen verantworteten Bereiche „Development“ (Change) und „Operations“ (Run) werden mit diesem Ansatz verzahnt und automatisiert. Erst mit dem Release von Features lassen sich Hypothesen am Markt mit Kundinnen und Kunden überprüfen, um daraus zu lernen. Somit ist DevOps die logische Voraussetzung agiler Softwareentwicklung, um die „vorn“ aufgebaute Geschwindigkeit und Agilität „auf die Straße zu bringen“. „Move fast“ und – dank Automatisierung und DevOps – „don’t break things“. Dies macht Customer Centricity überhaupt erst möglich.

Fallstricke auf dem Weg zum Erfolg

Die ideale Welt, in der jede zweite Woche ein frisches Release mit echten Kunden und Kundinnen überprüft wird, sieht man oft nur im Start-up-Umfeld. Nicht selten scheitert die Entwicklung von Produkten, obwohl sie mit großen Ambitionen und „agilen Ansätzen" gestartet ist. Denn Unternehmen machen sich beim Thema Agilität und DevOps oft selbst etwas vor. Hier einige Fallstricke aus der Praxis:

Operations heißt jetzt „DevOps", sonst ändert sich nichts.

Es hilft leider nicht, seine Operations-Abteilung künftig „DevOps" zu nennen. Wichtig ist es, das Silo-Denken von Development und Operations aufzubrechen. Es gilt, eine gemeinsame Kultur zu schaffen, die es ermöglicht, einen stabilen Betrieb der Software bei gleichzeitig hoher Change-Rate zu gewährleisten.

Das hier ist unser DevOpsler.

In jedem Feature-Team gibt es ein Mitglied mit der Rolle DevOps? Klingt erst mal nicht verkehrt, wenn es darum geht, Dev und Ops zusammenzubringen. Hier kommt es auf die Ausgestaltung an. Wird DevOps über Teamgrenzen hinaus als Kultur im Unternehmen gelebt? Sind die DevOpsler in einem Chapter organisiert? Gibt es ein gemeinsames Verständnis davon, wofür technologisch und organisatorisch Aufwand investiert wird?

Wir haben so tolle DevOps-Tools eingekauft.

DevOps ist mehr als nur Tools. Neben dem Investment in Tools und der technisch eleganten Automatisierung des Deployments wird es leider häufig versäumt, die gemeinsame DevOps-Kultur aufzubauen. Warum betreiben wir eigentlich diesen ganzen Aufwand? Welchen Mehrwert schaffen die DevOps-Tools für unser Business? Welches Ziel verfolgen wir mit DevOps? Wann sind wir mit unserer CI/CD-Pipeline zufrieden? Wer hierauf keine Antwort hat, optimiert womöglich in die falsche Richtung.

Mit dem Kunden machen wir eigentlich nie was.

Dank DevOps gehen ständig neue Funktionen live, Feature Requests werden abgehakt. Tatsächliches Kundenfeedback zu den ausgelieferten Inhalten, aktiv oder durch KPI-Messungen, wird aber nur in Ausnahmefällen eingeholt? Klingt ganz nach klassischem Projektvorgehen unter dem Deckmantel agiler Buzzwords. Auch hier geht es wieder um Kultur: Schnelle Releases bieten nur Mehrwert, wenn man Kundenfeedback ernst nimmt. Wer DevOps ohne häufiges Überprüfen von Hypothesen am Markt umsetzt, verspielt gewaltiges Potenzial und verbrennt in letzter Konsequenz Geld.

Die Regulatorik verbietet uns DevOps.

Diese Ausrede ist fast ein Klassiker. Im Banking werden gerne die MaRisk („Mindestanforderungen an das Risikomanagement" der BaFin) als Grund genannt, am Silo-Denken „Dev" und „Ops" festzuhalten. Dabei kann DevOps sehr wohl auch unter Beachtung regulatorischer Vorgaben funktionieren: State-of-the-Art-DevOps-Tools bieten Policy-as-Code-Schnittstellen für ein Regulatorik-konformes, automatisiertes Deployment – statt manueller Freigaben via Excel und E-Mail. Auch hier kommt es auf die Kultur der Zusammenarbeit der beteiligten Abteilungen an.

Kultur, das sind Menschen und was sie tun

Diese Schilderungen aus dem Arbeitsalltag verdeutlichen: Unternehmen versuchen immer noch, DevOps durch Tooling zu lösen, während der Aufbau der notwendigen Kultur versäumt wird. Tools einkaufen und ein paar Buzzwords übernehmen ist einfach. In die Köpfe der Mitarbeitenden zu kommen und einen kulturellen Wandel anzustoßen ist hingegen sehr schwer. Doch diese Arbeit an der Kultur muss sein, jeden Tag, über Abteilungs- und Firmengrenzen hinweg. Denn Kultur, das sind Menschen und was sie tun – keine PowerPoint-Charts oder Einmal-Workshops. Zwei Bausteine aus dem Manifest für Agile Softwareentwicklung sind sehr wertvoll beim Kulturwandel: Investition in Teams und Inspect and Adapt.

Vertrauen ist die Voraussetzung

Vertrauen in die Teams und intrinsische Motivation jedes und jeder Einzelnen sind fundamental. Verantwortlich für den Mehrwert des Kunden sein und liefern. „Assume best intent“: Niemand kommt mit dem Ziel zur Arbeit, mal wieder so richtig Unfug zu treiben. Eines der zwölf Prinzipien des Manifests für Agile Softwareentwicklung besagt: „Errichte Projekte rund um motivierte Individuen. Gib ihnen das Umfeld und die Unterstützung, die sie benötigen, und vertraue darauf, dass sie die Aufgabe erledigen.“
Mitarbeitende müssen Entscheidungsbefugnisse erhalten und historisch gewachsene Hierarchien und Silo-Grenzen müssen durch crossfunktionale Teams abgebaut werden. Es lohnt sich, regelmäßig und langfristig in die Teams zu investieren und auf deren Entscheidungen zu hören. Respekt und Wertschätzung seitens der Führung werden immer bedeutsamer, damit Talente nicht zur Konkurrenz wechseln.
Mittels „Inspect and Adapt“ arbeitet das Team kontinuierlich daran, das Produkt für den Kunden zu optimieren. Gleichzeitig verbessert das Team immer wieder die eigene Arbeitsweise. Das passende Prinzip des Manifests für Agile Softwareentwicklung lautet: „In regelmäßigen Abständen reflektiert das Team, wie es effektiver werden kann, und passt sein Verhalten entsprechend an.“ Weil wir in komplexen Umfeldern nicht wissen können, welcher Weg zum Optimum führt, hören wir nicht auf, viele kleine Experimente zu machen und regelmäßig im Team zu reflektieren, welchen Ansatz wir weiterverfolgen sollten.

DevOps als die Antwort auf alle Fragen?

Die Nachfrage nach „gutem DevOps“ ist enorm hoch, da DevOps Mastery als Effizienztreiber bei allen softwaregetriebenen Fokusthemen fungiert. Unternehmen sollten das Umfeld für motivierte Individuen schaffen, in dem Mitarbeitende täglich gemeinsam in crossfunktionalen Teams an Ende-zu-Ende-Lösungen arbeiten und Kundenmehrwert schaffen können. Das Manifest für Agile Softwareentwicklung sowie die zwölf Prinzipien dahinter sollten den Mitarbeitenden auf allen Ebenen des Unternehmens gut bekannt sein und Einzug ins tägliche Miteinander finden. Zuverlässige Entwicklungspartner mit nachgewiesener Liefertreue, crossfunktionalen Teams mit Ende-zu-Ende-Erfahrungen und langjähriger DevOps-Expertise sind Game Changer – ganz besonders wenn der eigene Kulturwandel noch hinkt. In weniger komplizierten Umfeldern mag das noch ohne Agilität funktionieren. Doch hat sich agile Softwareentwicklung in Kombination mit DevOps in der komplexen Welt, in der wir heute leben, als Weg zum Erfolg bewährt: Teams verproben Hypothesen, lernen schnell durch Feedback und liefern. Das Richtige richtig tun.

Die DevOps Research Association (DORA) misst den Reifegrad von Unternehmen hinsichtlich ihrer DevOps-Kultur anhand von vier Metriken:

1 Lead Time

2 Deployment Frequency

3 Time to Restore

4 Change Fail Percentage

Wo steht Ihr Unternehmen im Vergleich zu Ihrer Branche? Machen Sie den Quickcheck unter

https://www.devops-research.com/quickcheck.html.

Transactional Experience Partner: Mit interdisziplinärer Expertise zur digitalen Transformation

Interview mit Janine Poser

Lünendonk: Vor welchen Herausforderungen stehen Unternehmen im Bereich B2B heute vor allem?

Janine Poser: B2B Digital Commerce ist zunehmend zu einem großen und wachsenden Markt geworden. Viele unserer Kunden möchten ihre Service-Portale optimieren. Sie haben erkannt, dass dort ein enormes Potenzial liegt, um die Käuferschaft langfristig zu binden und neue Kunden zu gewinnen. Und auch hier ist es wichtig, dass der Service nicht als ergänzendes Element, sondern als Teil der Customer Journey verstanden wird. Der Service ist ein entscheidender Touchpoint.

Aber uns kontaktieren immer wieder Unternehmen, die aktuell lediglich eine Website in der Kundeninteraktion nutzen. Oft haben sie stark fragmentierte, historisch gewachsene Systeme und können Kunden keine echte nahtlose Journey bieten.

Lünendonk: Womit hängt das aus Ihrer Sicht zusammen?

Janine Poser: Unternehmen waren teilweise noch zögerlich mit den Investitionen, doch die Pandemie hat die Digitalisierung der Kundenschnittstellen auch im B2B-Bereich auf die Agenda des Topmanagements gebracht, wodurch die Digitalisierungspläne deutlich beschleunigt wurden.

Lünendonk: Viele Unternehmen haben also noch wenig Erfahrung mit der digitalen Customer Journey. Wie sollten sie also vorgehen?

Janine Poser: Wir starten bei unseren Projekten häufig mit der Befragung von Kundinnen und Kunden. Dabei wird schnell deutlich, dass viele Kunden und Kundinnen mit dem digitalen Einkaufserlebnis nicht zufrieden sind. Und das ist der erste Schritt, an dem man ansetzen kann. Wir nutzen die Befragungen, leiten die Customer Journey ab und priorisieren gemeinsamen mit unseren Kunden. Häufig erfordert das aber ein Umdenken auf Unternehmensseite. Zum einen bedarf es neuer digitaler Skills. Das heißt, die Unternehmen müssen neue Fachkräfte finden, neue Skills und Rollen aufbauen und bei Bedarf umschulen. Zudem ist es wichtig, die gesamte Organisation mitzunehmen und transparent über die Digitalisierung zu informieren. Nicht zuletzt sind moderne Technologien, die den Wandel der Unternehmen unterstützen, unverzichtbar.

Lünendonk: Und was macht eine wirklich gute Digital Experience aus?

Janine Poser: Das ist natürlich bei jeder Branche und jedem Unternehmen sehr individuell – und doch eint sie ein Thema: Differenzierung durch Mehrwert führt zum hochwertigen Kundenerlebnis. Um Kundinnen und Kunden heute nachhaltig zu binden, ist es also unabdingbar, dass Unternehmen ihre individuelle Customer Journey verstehen und ihnen echte Mehrwerte bieten. Das bedeutet, sie müssen weg von der reinen Produkt- hin zur konsequenten Kundenorientierung.

Das übergeordnete Ziel muss es demnach sein, die Bedürfnisse zu verstehen und darauf aufbauend das Produkt- und Kundenerlebnis zu schaffen. In Zeiten zunehmender Diversifikation der Touchpoints und der Explosion der Kanäle ist es beispielsweise essenziell, dass Kundinnen und Kunden ein nahtloses Einkaufserlebnis und eine einheitliche Markenwahrnehmung auf allen Kanälen erhalten.

Lünendonk: Was bedeutet das aber nun konkret in der Praxis? Wie können Unternehmen Kundenzentrierung schaffen?

Janine Poser: Ich gebe Ihnen zwei Beispiele, zunächst eines aus dem Lebensmitteleinzelhandel: Beim Kauf geht es vor allem um Frische, Qualität, aber auch um Zeit und Effizienz. Die Journey kann beispielsweise in einer Meal-Planning-App beginnen. Darin können Kundinnen und Kunden die Gerichte, die sie in der kommenden Woche kochen möchten, planen und daraus eine Zutatenliste erstellen. Darin gleichen sie ab, welche Produkte sie vorrätig haben und welche sie benötigen. Die App generiert eine Einkaufsliste und die Kundinnen und Kunden schicken sie per Knopfdruck zum Händler. Dieser vereinbart dann einen Abholtermin, sobald er die Ware fertig gepackt hat, oder er bietet sogar an, die Lieferung nach Hause zu senden. Durch solche Services können Unternehmen heute Kunden und Kundinnen ganz anders binden – und schenken ihnen Zeit als großen Mehrwert. Solche Modelle gibt es in vielen Branchen. Es ist wichtig, Kundenbindung immer wieder neu zu denken und zu prüfen, von welchen weiteren Mehrwerten Kundinnen und Kunden profitieren würden.

Ein weiteres Beispiel stammt aus der Automotive-Branche: Bei einem unserer Kunden gab es eine auffallend hohe Retourenquote. Daher haben wir das gesamte Bestellportal analysiert und anschließend optimiert. Die Shopbesucherinnen und -besucher konnten danach deutlich einfacher und intuitiver die passenden Produkte für ihre Automodelle auswählen. Dadurch ist es uns gelungen, die Zahl der zurückgesendeten Artikel signifikant zu senken. Entscheidend ist die Qualität der Informationen – also die Produktdaten-Excellence. Dafür wiederum ist ein hoher Digitalisierungsgrad extrem wichtig. Die Erwartung der Kundinnen und Kunden hat sich erheblich verändert. Schnelle Lieferfähigkeit und guter Support sind heute unabdingbar – vor allem der Service, der nach dem Kauf stattfindet, ist enorm wichtig.

Lünendonk: Welche Rolle spielen digitale Technologien bei den Themen „Customer Centricity“ und „Customer Experience“?

Janine Poser: Technologie wird zunehmend zum Fokusthema. Marktführerschaft ist künftig nur noch über Technologieführerschaft möglich. Um die eigenen Marktanteile zu sichern oder gar auszubauen ist es entscheidend, neue Zukunftsvisionen zu entwickeln und nicht mehr nur den Geschäftsbetrieb weiterzuführen und digital abzubilden. Wettbewerbsvorteile können beispielsweise durch die Nutzung von IoT oder anderen digitalen Services entstehen. Es geht darum, die Bindung zu den Kundinnen und Kunden neu zu denken und auf sich verändernde Märkte schnell zu reagieren. Das wird die Herausforderung der kommenden Jahre sein – und genau dabei möchten wir die Unternehmen unterstützen.

Lünendonk: Und wie genau unterstützt diva-e seine Kunden bei der digitalen Transformation?

Janine Poser: Wir verstehen uns als Transactional Experience Partner. Wir schaffen digitale Erlebnisse, die Unternehmen nachhaltig voranbringen. Das impliziert für uns, dass wir im ersten Schritt das Geschäftsmodell unserer Kunden verstehen und dann alles daran setzen, ihre Digitalstrategie zum Leben zu erwecken.

Wir analysieren zunächst, über welche Kanäle und Touchpoints die Kundinnen und Kunden zum Unternehmen gelangen. Anschließend sehen wir uns an,

welche Services sie digital erwarten, und prüfen, mit welchen Technologien sie optimal umgesetzt werden können. Dabei ist es aber sehr wichtig, dass die digitalen Services flexibel genug sind, um beispielsweise neue Funktionen zu integrieren und so auch in Zukunft digitale Wettbewerbsvorteile zu ermöglichen. Natürlich wirken sich Digitalprojekte aber auch auf die Organisation und die Arbeitsweisen von Unternehmen selbst aus. Wir unterstützen sie in diesem Change-Prozess und sind durch unseren End-to-End-Ansatz verlässlicher Partner im gesamten Digitalisierungsprozess.

Lünendonk: Dieser Ansatz erfordert aber eine große Expertise über verschiedene Fachbereiche hinweg – von E-Commerce und IT-Infrastruktur über Content-Marketing bis zum Datenmanagement. Wie kann man als Dienstleister diesen Ansprüchen gerecht werden?

Janine Poser: Wir decken die gesamte Bandbreite der Business-Anforderungen von der Strategie, dem Design und der Implementierung bis hin zum Betriebsmanagement ab. Dabei stützen wir uns auf fundiertes Branchen-Know-how. Für unsere Kunden setzen wir die Teams interdisziplinär und auf der Basis der Nutzerbedürfnisse zusammen. So lösen sie vereint die digitalen Herausforderungen entlang der Customer Journey. Es gibt kein Silo-Denken innerhalb des Unternehmens oder der einzelnen Competence Units.

So denken wir beispielsweise bei einem Onlineshop nicht nur bis zum Warenkorb – sondern auch darüber hinaus. Wie finden Käuferinnen und Käufer einfach und intuitiv ihre letzten Bestellungen und Rechnungen? Was macht guten Service aus? Wie können wir die Bindung steigern und das Kundenerlebnis optimieren? Welche zusätzlichen Services erwarten die Kunden und Kundinnen von morgen und wie kann ich zum Innovationsführer in einer Branche werden?

Lünendonk: Analyse und Beratung sind das eine. Aber ohne moderne digitale Technologien kann kein digitales Kundenerlebnis geschaffen werden. Worauf sollten Unternehmen bei der Technologieauswahl achten?

Janine Poser: Wir sind davon überzeugt, dass die Nutzung von Daten zur digitalen Exzellenz unverhandelbar ist, und integrieren daher häufig Customer-Data-Plattform-Lösungen. Was aber das optimale Technologieset ist, ist häufig abhängig von der Branche und den Erwartungen der Nutzerinnen und Nutzer. Beispielsweise sehen wir im Retail mit Click and Collect und Omnichannel-Prozessen ganz andere Technologien als im Manufacturing mit den typischen B2B-Anforderungen an Portale.

Damit Unternehmen aber grundsätzlich ein exzellentes Digitalerlebnis für ihre Kundinnen und Kunden schaffen können, ist ein großes Netzwerk erstklassiger Partner notwendig. Wir unterstützen Unternehmen dabei, die richtigen Technologien für ihre Business-Herausforderungen zu finden. Aus unserer Sicht ist es dabei besonders wichtig, ein hohes Maß an Flexibilität zu sichern. Nur so können Unternehmen schnell und effizient auf sich verändernde Märkte reagieren und sich regionalen Gegebenheiten anpassen.

Erst kürzlich habe ich einen Kunden aus dem Manufacturing-Bereich bei seiner Internationalisierungsstrategie unterstützt. Die Analysen haben gezeigt, dass es sich lohnt, mit unterschiedlichen Ansätzen in den verschiedenen Zielmärkten zu arbeiten: So sicherte im europäischen Raum ein Informations- und Serviceportal mit Fokus auf Konfiguratoren und Self-Service-Funktionalitäten den Erfolg. In den USA hingegen war zunächst ein Marktplatzaufbau erfolgversprechend.

Entscheidend ist, dass digitale Plattformen ein hohes Maß an Flexibilität und Skalierbarkeit mitbringen müssen. Wir setzen daher stark auf Microservice-Architekturen und Headless-Ansätze. Außerdem nutzen wir die Vorteile der Cloud. So können unsere Kunden weltweit skalieren und wir sichern ihren Betrieb für sie ab – bei Bedarf sogar 24/7.

Lünendonk: Neben der Zusammenarbeit mit einem Transactional Experience Partner, was müssen Unternehmen selbst bei der Implementierung eines ganzheitlichen Ansatzes mitbringen?

Janine Poser: Die digitalen Vorreiter von heute haben verstanden, dass eines der wichtigsten Themen die Technologie sein muss. Die Pandemie hat gezeigt, wie wichtig es ist, optimale Lieferketten und digital aufbereitete, zuverlässige Informationen bereitstellen zu können. Branchenübergreifend und weltweit hat Corona die digitale Transformation vorangetrieben und damit selbst die Veränderung der Organisation von Unternehmen beeinflusst. Es sind neue Profile für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entstanden. Unternehmen müssen Technologieentscheidungen treffen und Beschäftigte befähigen, Anforderungen zu erkennen und diese mit Technologie zu adressieren. Agilität und ein hohes Maß an Kundenzentrierung sind ebenso erfolgsentscheidend geworden. Es ist wichtig, dass Unternehmen jederzeit schnell auf die rasanten Veränderungen des Marktes reagieren können. Nur so sind sie in der Lage, ihren Kundinnen und Kunden stets optimale digitale Erlebnisse zu liefern.

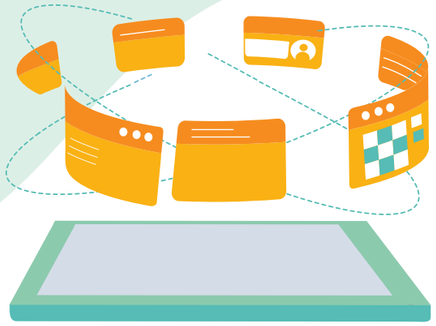
DMG MORI setzt kommunikationsstrategisch auf digitale Lösung zur Event-Planung und -Durchführung

Mit Digital Experience werden Events zu ganz besonderen Kundenerlebnissen

Von Irene Bader

Auf den wichtigsten Leitmessen mit beeindruckenden Ständen vertreten sein – so hat DMG MORI seine Marktführerschaft bislang unter Beweis gestellt. Als Technologieführer setzt der Konzern inzwischen – neben ausgewählten Messen – verstärkt auf digitale und hybride Veranstaltungskonzepte. Die Basis bildet eine Eventplattform, die es DMG MORI ermöglicht, hybride und analoge Veranstaltungen zu planen, zu bewerben, durchzuführen und nachzubereiten. Die Plattform hat einen zusätzlichen Kommunikationskanal geschaffen, über den DMG MORI an 365 Tagen im Jahr mit Kunden und Interessenten in Kontakt treten kann. Das unterstützt nicht nur die Neukundengewinnung und Kundenbindung. Auch die Mitarbeitenden aus Marketing und Vertrieb sind begeistert.

Die Eventplattform aus dem Hause Arvato Systems ist für DMG MORI ein wichtiger Baustein der Marketingstrategie. Der Hersteller von Werkzeugmaschinen ist mit 16 Produktionswerken sowie 111 Vertriebs- und Servicestandorten in 87 Ländern präsent. Rund 12.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen in direktem Kontakt zu über 100.000 Kunden aus 55 Branchen. Entsprechend global sind die Veranstaltungen, die DMG MORI organisiert oder als Aussteller mitgestaltet – von Messen und Open Houses über Technology Days und Webinare bis hin zu digitalen Produktpräsentationen und einer Mediathek. Neben großen Messen liegt der Fokus insbesondere auf lokalen Showroom-Events – ganz im Sinne eines „Local Empowerment“. Indem DMG MORI die eigenen Veranstaltungen in zwölf Sprachen und für alle Markte zugänglich macht, stärkt der Konzern die Beziehung zu seinen Kunden – global und nachhaltig.



Ausgereifte Technologie

Ursprünglich als Tool für die Durchführung virtueller Veranstaltungen konzipiert, dient die Eventplattform heute als einheitliche technologische Grundlage zur Planung und Durchführung von Events: Sie eröffnet Teilnehmenden einen einfachen, durchgängigen und intuitiven Zugang zu jeglichen Veranstaltungen. Zudem nutzt DMG MORI sie strategisch als neuen Kanal, um Leads fortlaufend zu generieren und mit Kunden ganzjährig zu kommunizieren. Entsprechend groß ist das Customer Engagement. Die Basis bildet Arvato SyncTank. Die eigenentwickelte Highend-Technologie ermöglicht, verschiedene Systeme zu verknüpfen. So können Mitarbeitende aus Marketing und Vertrieb ihre Aktivitäten auf Basis konsolidierter Daten sehr zielgerichtet gestalten. Zudem stehen auf der Plattform besucherrelevante Informationen bereit. Und natürlich lassen sich digitale Events reibungslos durchführen. Denn die Eventplattform ist einfach und intuitiv bedienbar. DMG MORI begleitet die Besucher entlang ihrer digitalen Customer Journey. So lassen sich Marketing und Sales noch enger verknüpfen.

Digitale Kommunikation auf den Punkt

Die Eventplattform ermöglicht DMG MORI, zielgruppenspezifischen Content bereitzustellen und mit Kunden datenbasiert zu interagieren. Die komplette Kommunikation rund um eine Veranstaltung ist durchgängig digitalisiert – von bedarfsgerechten Vorab-Maßnahmen über die störungsfreie Umsetzung bis hin zur wertschöpfenden Nachbereitung, etwa mithilfe von Marketing Automation und Inhalten, die rund um die Uhr in der Mediathek bereitstehen.

Datenschutz hat Vorfahrt

Eingebettet in ein Enterprise-Compliance-Konzept, erfolgen die Erfassung und Verarbeitung der First-Party-Daten auf Grundlage der gesetzlichen Vorgaben des Landes, aus dem der jeweilige Nutzer stammt (Privacy-by-Design). Gleiches gilt für das Cookie-basierte Tracking. Dabei bilden die rechtskonform erhobenen Daten den Ausgangspunkt individueller Kundenreisen. Angemeldete Nutzer – ob sie an Events teilnehmen oder nicht – haben Zugriff auf alle Informationen: News über DMG MORI, Infos über Produkte und Ansprechpartner, nutzwertige Inhalte zum Herunterladen und Videos in der Mediathek.

Digitale Events der Extraklasse

Ihre besondere Stärke spielt die Plattform als Brücke zwischen digitalen und physischen Events aus. Für jedes Event sind im Backend verschiedene Phasen vordefiniert, die sich per Mausklick freischalten lassen – von der Ankündigung über Anmeldung und Previews bis hin zu Durchführung und Nachbereitung. Dabei sind Informationen wie die Agenda automatisch in der Zeitzone des Nutzers sichtbar. Zudem kann er aus bis zu zwölf Sprachen wählen. Bei internationalen Events wie der DMG MORI Hausmesse in Pfronten stehen mehrere Sprachen zur Wahl. Je nach Veranstaltung gibt es Profi-Dolmetscher, die die Live-Vorträge simultan übersetzen.

Durchgängige Prozesse rund um Events

Die Eventplattform ist das Zuhause vielfältiger Events: von Open Houses und Messen über Technology Days bis hin zu Webinaren. DMG MORI verschickt die Einladungen und wickelt die Registrierung ab. Am Tag X streamt DMG MORI die jeweilige Veranstaltung bandbreitenoptimiert. Weil die Eventplattform sehr flexibel und individuell skalierbar ist, können mehrere Livestreams zeitgleich stattfinden: in bester Qualität, auf hochauflösenden 4K-Bildschirmen und Smartphones. Nach dem Event dürfen sich Teilnehmer und alle anderen Nutzer die aufgezeichneten Vorträge und Live Sessions in der Mediathek on demand anschauen.

Eigene Broadcasting-Studios

Für einen professionellen Auftritt hat DMG MORI Broadcasting-Studios an weltweiten Standorten in Betrieb genommen. Im größten europäischen Produktionswerk in Pfronten werden im Broadcast-Studio auf einer großen LED-Leinwand etwa themenbezogene Präsentationen und Videos von Maschinen gezeigt. Die gestreamten Inhalte sprechen sowohl interne als auch externe Zielgruppen an. Mehrere Kameras sind unter anderem an einem Kamerakran montiert, Besucher nehmen auf Zuschauertribünen Platz. Als Dienstleister arbeitet Arvato Systems bei der Übertragung von Live-Events eng mit dem Team vor Ort zusammen. Der IT-Spezialist steuert die Agenda aus und überwacht die Livestreams.

Immer besser werden

Um sich sukzessive zu verbessern, muss DMG MORI wissen: Welche Themen und Veranstaltungen interessieren die Besucher? Wie viele Nutzer sind auf der Plattform registriert oder für ein Event angemeldet? Aus welchen Ländern stammen sie? Wie lange verweilen sie auf einer Seite? Schauen sie einen Livestream komplett an? Besuchen sie die Plattform mehrmals im Jahr? Laden sie (aktualisierten) Content herunter? Bookmarken sie einzelne Seiten? Dabei reichert jede Information vorhandene Kunden- und Interessentenprofile an.

Innovationen strategisch nutzen

Als internationaler Technologieführer setzt DMG MORI auch in Marketing und Vertrieb innovative Lösungen ein. Schon heute können sich Registrierte über die Plattform für ein Webinar anmelden – das über eine integrierte Drittlösung stattfindet – und Aufzeichnungen abrufen. Über die Plattform sollen zukünftig auch Webinare, Schulungen und Fortbildungen für Kunden, Partner, Interessenten sowie für Azubis und Werkstudenten stattfinden. Dabei lernen die Teilnehmer neue Technologien kennen und erhalten Tipps zur Anwendung der Maschinen von DMG MORI. Zudem ist angedacht, mit der Plattform verknüpfte Lösungen, wie etwa die Digital Twin Showrooms, perspektivisch noch stärker für Marketing und Vertrieb zu nutzen. Dank Nutzer-Daten wird DMG MORI Leads noch besser vorqualifizieren können. KPIs wie die Verweildauer pro Maschinen-Detailseite geben Aufschluss darüber, für welche Maschinen sich ein Nutzer interessiert. Auch ob Besucher den 3D-Modus verwenden und sich näher mit einem Produkt beschäftigen, sind für Marketing und Vertrieb wertvolle Informationen.

Die Zukunft ist hybrid

Digitale und analoge Lösungen noch stärker zu vernetzen, steht kommunikationsstrategisch weit oben auf der Agenda. Seit Einführung der Eventplattform haben mehrere Dutzend hybride Veranstaltungen stattgefunden. DMG MORI rechnet damit, dass sich die Unterscheidung zwischen digitalen, hybriden und analogen Events bald auflöst. Es wird nur noch „Events“ geben – unabhängig davon, ob der Besucher vor Ort oder digital teilnimmt. Technologisch steht dem nichts im Wege. Vielmehr gilt es, beide Teilnehmergruppen gleichermaßen partizipieren zu lassen, zu begeistern und ein „Ich war dabei“-Gefühl zu erzeugen. Dank weltweit relevanten Ereignissen hat DMG MORI seine Reichweite deutlich vergrößert und stellt seine Expertise sowie Innovationskraft international unter Beweis.

Entwicklungen & Trends im Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Von Mario Zillmann

Das phasenweise Wegbrechen der persönlichen Absatzkanäle während der Corona-Pandemie hat seit dem Jahr 2020 zu einem starken Shift hin zu Online-Kanälen geführt und dies wiederum zu massiven Investitionen in den Aufbau von digitalen Kundenschnittstellen und Customer Experience. Digital Experience ist dabei längst nicht mehr nur für auf Endkonsumentinnen und konsumenten orientierte Business-to-Consumer-(B2C-) Märkte relevant. Besonders in den Business-to-Business-(B2B-) Branchen besteht seit 2020 großer Handlungsdruck, auf die neue digitale Realität und die fortschreitende digitale Plattformökonomie zu reagieren und bisherige Marketing- und Vertriebsmodelle sowie die Geschäftsmodelle und Produkte in die digitale Welt zu überführen.

Die digitale Transformation wird Realität

Nachdem sich die meisten Unternehmen vor der Corona-Krise bei der Digitalisierung vor allem auf die interne Optimierung konzentrierten, haben sowohl B2C- als auch B2B-Unternehmen die durch Corona veränderten Konsumgewohnheiten ihrer Kundschaft und den Fortschritt bei digitalen Technologien zum Anlass genommen, längst überfällige Innovationen und Transformationsprogramme auf den Ebenen Vermarktung, Geschäftsmodelle und Produkte nachzuholen.

Dahinter stecken sich sehr klar abzeichnende Trends:

1. Produkte und Dienstleistungen werden deutlich stärker über digitale Kanäle vermarket als vor der Krise und sich dadurch die Anforderungen an das Design von Kundenschnittstellen sowie an Nutzung von digitalen Produkten in Hinblick auf Prozess-Durchgängigkeit (End-to-End) massiv verändern. Aber nicht nur das. Ein ganz wesentlicher Punkt für den Aufbau einer Digital Experience und entsprechenden Differenzierungsmarkmalen ist es, Digital Experience nicht nur durch die Digitalisierung der Touchpoints zu definieren, sondern als Summe des Kundenerlebnisses entlang der gesamten Customer Journey. Dazu gehört sowohl die Vernetzung aus Offline- und Online-Kanälen als auch die Zusammenführung von oft noch voneinander isolierten Bereichen wie Produktentwicklung, Vertrieb, Kundenservice und Marketing sowie die Kompetenz aus gesammelten Daten Mehrwerte für die Kunden zu generieren.

2. Darüber hinaus gilt es im digitalen Zeitalter mit seinen kurzen Innovationszyklen und immer neuen technologischen Disruptionen für Unternehmen, neue Differenzierungsvorteile zu suchen, unter anderem indem sie versuchen, Produkte und Services viel stärker vom Kunden respektive der Kundin aus zu entwickeln (Customer Centricity) und schneller zur Marktreife (Time-to-Market) zu bringen. Die Digitalisierung bietet hier ganz neue Möglichkeiten, mit einem digitalen Geschäftsmodell für die Kundinnen und Kunden neue Mehrwerte zu schaffen. Beispiele sind datengetriebene Modelle im Kontext von IoT in der Industrie, indem Anlagen- und Maschinenhersteller die Daten, die sich aus der Nutzung einer Maschine gewinnen lassen, analysieren und den Nutzerinnen und Nutzern intelligente Zusatzdienste anbieten. Solche Ideen werden in der Industrie gerade sehr intensiv diskutiert, und für solche digitalen Zusatzservices spielt eine hohe Digital Experience der digitalen Angebote eine zentrale Rolle.

Laut der im Herbst 2021 veröffentlichten Lünendonk®-Studie „Der Markt für Digital Experience Services (DXS) in Deutschland" sehen die untersuchten großen mittelständischen Unternehmen und Konzerne den Anstieg der Digitalisierung aufgrund der vielen Chancen auch nicht als temporäre Erscheinung. 67 Prozent der befragten CxOs bewerten den Digitalisierungsschub in ihrem gesamten Unternehmen als nachhaltig und dauerhaft – also als Transformation.

In den meisten Unternehmen findet Digitalisierung jedoch noch eher in Form der Optimierung bestehender Strukturen und seltener auf Geschäftsmodellebene statt. So forcieren 93 Prozent der Unternehmen die Digitalisierung der Marketing- und Kommunikationskanäle, weil sie in Zukunft einen überwiegenden Teil der Kundengewinnung und -kommunikation über digitale Kanäle erwarten. Gleichzeitig bauen 82 Prozent der Unternehmen ihren Vertrieb in dieser Form um, in der Annahme, dass zukünftig der überwiegende Teil des Umsatzes über digitale Kanäle erfolgen wird.

Dagegen beschäftigen sich derzeit mit 64 Prozent deutlich weniger Unternehmen damit, ihre bisherigen Geschäftsmodelle zu digitalisieren – wobei dieser Wert dennoch beeindruckend hoch ist und den Druck zur Transformation in den Unternehmen spiegelt. Viele Unternehmen sind also noch mitten in der Grundsteinlegung für die Transformation der Geschäftsmodelle und Produkte.

Unternehmen investieren als Reaktion auf Covid-19 vorrangig in die Digitalisierung von Marketing- und Kommunikationskanäle

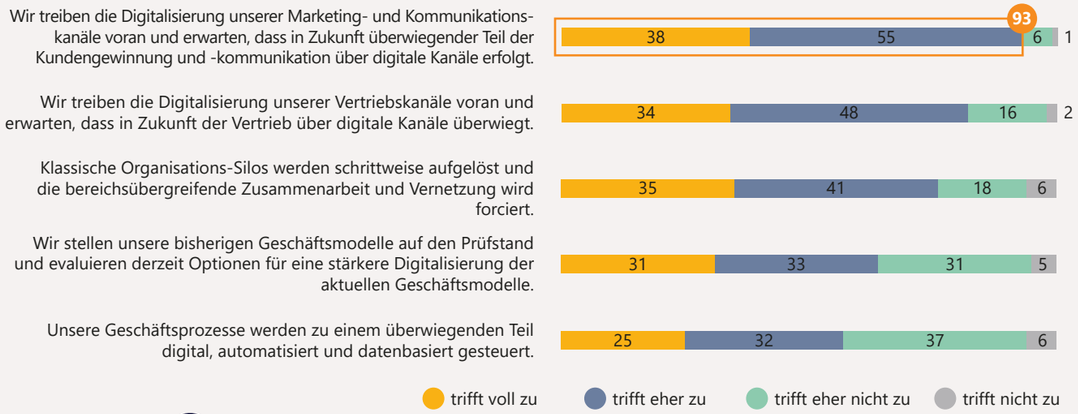


ABB. 4.1: WIE WERDEN SICH DIE FOLGEN DER COVID-19-KRISE AUF IHR UNTERNEHMEN UND DIE GESCHÄFTSMODELLE AUSWIRKEN? SKALA VON 1 = „TRIFFT NICHT ZU" BIS 4 = „TRIFFT VOLL ZU"; HÄUFIGKEITSVERTEILUNG; N = 104

Quelle: Lünendonk-Studie 2021: Der Markt für Digital Experience Services

Dringender Handlungsbedarf im Bereich Digital Experience

Druck zur Digitalisierung der Kundenschnittstellen und kundenbezogener Prozesse wird auch deutlich, weil sich zwei Drittel der befragten Unternehmen in Bezug auf ihre Digital-Experience-Kompetenz lediglich auf Augenhöhe mit ihren Konkurrenten sehen. 26 Prozent gehen sogar davon aus, dass sie hinter dem Wettbewerb zurückliegen, und nur 9 Prozent schätzen sich selbst als Vorreiter gegenüber ihren Wettbewerbern ein.

Diese Selbsteinschätzung spiegelt sich auch in der Sorge der Unternehmen, bei der Digitalisierung von der Konkurrenz abgehängt zu werden und dass die Kluft zwischen den digitalen Vorreitern und den Nachzüglern immer größer wird. Diese Bedenken sind seit Ausbruch der Coronakrise immer weiter angestiegen: Sahen sich Jahr 2020 lediglich 28 Prozent der befragten Unternehmen von Wettbewerbern mit disruptiven Geschäftsmodellen bedroht, stuften 2021 bereits doppelt so viele Unternehmen Disruptoren als große Gefahr ein.

Auch hinsichtlich der Customer Experience verorten sich 53 Prozent der Unternehmen im Hintertreffen mit ihrem Wettbewerb. Das kann tatsächlich zu einem Problem für viele Unternehmen werden: Digitale Geschäftsmodelle basieren vor allem auf der Analyse und der Monetarisierung von Daten. Um aber an diese Daten zu gelangen, muss die Bereitschaft der Kunden und Kundinnen hoch sein, ihre Daten mit einem Unternehmen zu teilen. Diese Bereitschaft zur Datenteilung hängt wiederum sehr stark von der Qualität der Digital Experience ab, also davon, wie attraktiv und einzigartig ein digitales Angebot wahrgenommen wird. In diesem komplexen Stadium befindet sich momentan die Mehrheit der Unternehmen, indem sie versuchen, ihre Prozesse zu optimieren und die IT-Landschaft zu modernisieren.

Veränderte Bedrohungslage: Immer mehr Unternehmen sorgen sich, digital abgehängt zu werden

Sehen Sie Ihr Unternehmen durch Wettbewerber bedroht,...

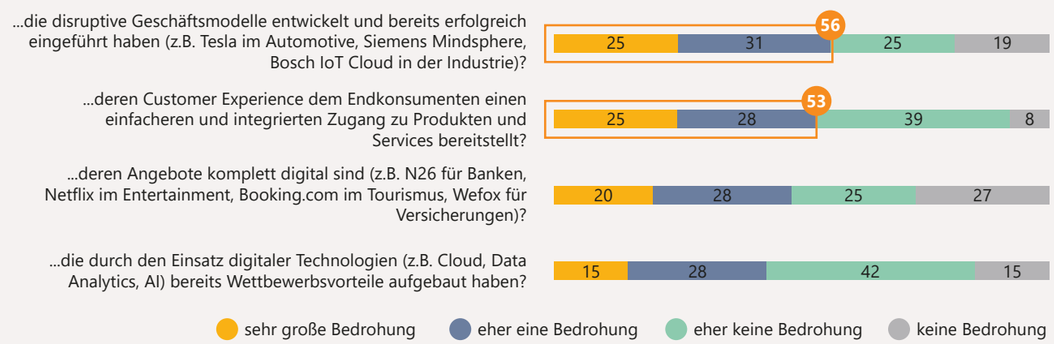


ABB. 4.2: SEHEN SIE IHR UNTERNEHMEN DURCH WETTBEWERBER BEDROHT,...; SKALA VON 1 = „KEINE BEDROHUNG" BIS 4 = „SEHR GROSSE BEDROHUNG"; HÄUFIGKEITSVERTEILUNG; N = 106

Quelle: Lünendonk-Studie 2021: Der Markt für Digital Experience Services

Mehr Aufgaben, mehr Budget für Transformation

Für die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie und der daraus abgeleiteten Maßnahmen werden entsprechende Investitionen in den Bereichen Marketing und Vertrieb auf die Unternehmen zukommen. 63 Prozent der Unternehmen erwarten vor allem Investitionen beim Ausbau von Künstlicher Intelligenz (KI), um Daten besser analysieren zu können, Prozesse zu automatisieren oder Vorhersagemodelle zu erstellen. Gleichzeitig gehören das Performance-Marketing und Programmatic Advertising mit 62 Prozent Zustimmung ebenfalls zu den wichtigsten Investitionsthemen für die Jahre 2022/2023, mit dem Ziel, Visits und Käufe im Online-Geschäft zu steigern. Zusätzlich legt jeweils mehr als die Hälfte der Unternehmen den zukünftigen Investitionsfokus unter anderem auf den Aufbau von Online- bzw. Data-Analytics-Plattformen sowie den Ausbau von Dynamic Pricing.

Im Vertrieb liegt der Investitionsfokus vor allem auf der Personalisierung und Digitalisierung der Kundenansprache. Beispielsweise erwarten 78 Prozent der Unternehmen, dass die größten Investitionen für die Anpassung der Produkte an die jeweiligen Kundenbedürfnisse vorgenommen werden. Auch bei der Entwicklung digitaler, plattformbasierter Geschäftsmodelle und beim Aufbau von E-Commerce-Plattformen rechnet ein Großteil der Unternehmen mit hohen Ausgaben. Nach wie vor stehen auch Investitionen zur Nutzung digitaler Kommunikations- und Interaktionsmöglichkeiten für 70 Prozent der Unternehmen im Fokus.

Investitionsthemen der kommenden Jahre im Marketing

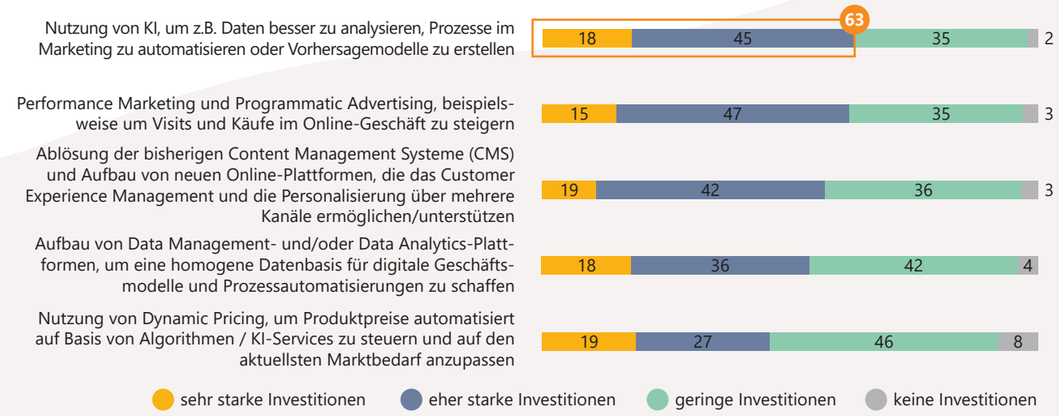


ABB. 4.3: WELCHE THEMEN STEHEN IN DEN KOMMENDEN ZWEI JAHREN IM MARKETING IM INVESTITIONSFOKUS IHRES UNTERNEHMENS?; SKALA VON 1 = „KEINE INVESTITIONEN" BIS 4 = „SEHR STARKE INVESTITIONEN"; HÄUFIGKEITSVERTEILUNG; N = 100

Quelle: Lünendonk-Studie 2021: Der Markt für Digital Experience Services

Investitionsthemen der kommenden Jahre im Vertrieb

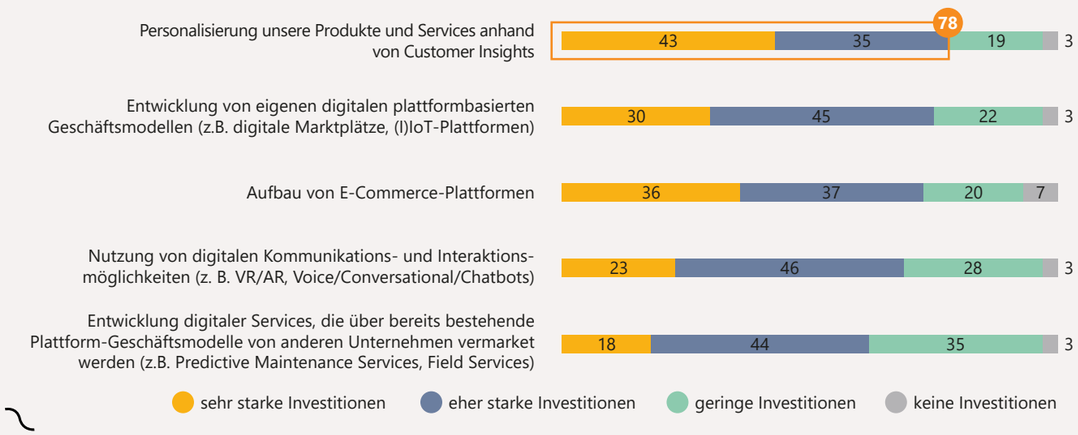
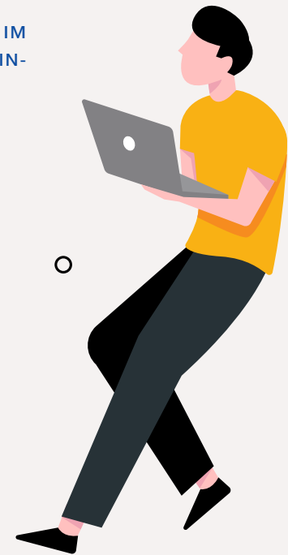


ABB. 4.4: WELCHE THEMEN STEHEN IN DEN KOMMENDEN ZWEI JAHREN IM VERTRIEB IM INVESTITIONSFOKUS?; SKALA VON 1 = „KEINE INVESTITIONEN" BIS 4 = „SEHR STARKE INVESTITIONEN"; HÄUFIGKEITSVERTEILUNG; N = 103

Quelle: Lünendonk-Studie 2021: Der Markt für Digital Experience Services



Viele Aufgaben müssen nun gleichzeitig angepackt werden – aber es fehlt das Fachpersonal!

Nachdem sich die Digitalisierung in den letzten Jahren sehr stark auf die Optimierung der internen Prozesse und weniger auf die Transformation der Geschäftsmodelle und -prozesse bezogen hat, besteht nun als unmittelbare Folge der Auswirkungen der Corona-Krise großer Handlungsbedarf, und zwar entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Das führt in der Konsequenz aber dazu, dass die Zahl der Projekte mit Digital- und IT-Fokus seit 2020 massiv angestiegen ist und die Vielzahl der Projekte weitestgehend gleichzeitig umgesetzt werden muss.

Allerdings stellt die Gewinnung qualifizierter Fachkräfte mit entsprechender Digitalisierungskompetenz für 75 Prozent der Befragten ein großes Problem dar. Lünendonk beobachtet bereits, dass viele Unternehmen ihre geplanten Transformationsprogramme priorisieren müssen und sich nur auf die notwendigen Programme konzentrieren können. Dem gegenüber steht eine höhere Nachfrage nach externen Dienstleistern – entweder als punktuelle Unterstützung in Projekten oder durch die Vergabe kompletter Work Packages. Letzteres ist vor allem in der Entwicklung von digitalen Interaktions- und E-Commerce-Plattformen und von Individualsoftware zu beobachten. Vor allem Fachkräfte in den Bereichen Softwareentwicklung, Cloud-Architektur, Business-Architektur, Security und Daten sind rar. Da aber genau in diesen Feldern Unternehmen massiv investieren, gibt es einen enormen Bedarf an Digital- und IT-Expertinnen und -Experten. Entsprechend hoch war bereits im Jahr 2020 trotz Einbruchs der Konjunktur die Nachfrage nach externen IT-Dienstleistungen. Um durchschnittlich 4,9 Prozent sind laut Lünendonk die führenden IT-Dienstleister in Deutschland gewachsen. 2021 ist trotz schlechter ökonomischer Rahmenbedingungen auch der Markt für IT-Beratung um rund 15 Prozent gewachsen.

Rolle externer Dienstleister

Von dem oben beschriebenen Digitalisierungsdruck und der steigenden Nachfrage nach Digital-Services profitiert ganz besonders eine neue Typologie von Dienstleister: die Anbieter von Digital Experience Services. Diese gewannen in den letzten Jahren stark an Bedeutung: Laut Lünendonk stiegen im Corona-Jahr 2020 die Umsätze der Anbieter von Digital Experience Services um durchschnittlich 7 Prozent. Zur Einordnung: Im Markt für IT-Dienstleistungen sind die Umsätze mit 5,8 Prozent deutlich langsamer gewachsen und im Markt für Managementberatungen sind sie sogar um 3,4 Prozent gesunken.

Definition Anbieter von Digital Experience Services

Lünendonk definiert als Anbieter von Digital Experience Services Management- und IT-Beratungen sowie Digitalagenturen, die ein sowohl breites als auch tiefes Portfolio in den Bereichen Consulting/Innovationsentwicklung/Produktentwicklung, Digitalagenturleistungen und IT-Umsetzung aufweisen und dabei in der Lage sind, Projekte rund um Kundenzentrierung, Digital Experience und Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle als Full Service umzusetzen.

Digital Consulting Services

- Business Consulting: Strategieentwicklung, Business Modell Innovation, Organisationsentwicklung, Change Management im Rahmen von DX-Initiativen
- CX Consulting: CX Design & Management, Service & Product Innovation, Ideation & Requirements Engineering, Design Thinking
- Business Model Execution: Unterstützung bei Einführung digitaler Geschäftsmodelle durch Optimierung von Marketing, Kommunikation, Sales und Service
- Marketing Consulting: Marketing ROI Development and Planning, Research & Market Analysis, Entwicklung von Data-Driven-Marketing-Strategien
- Data & Technologie Consulting: Technologieberatung, IT-Architekturentwicklung, Data Strategy, Data Privacy & Regulatory Compliance

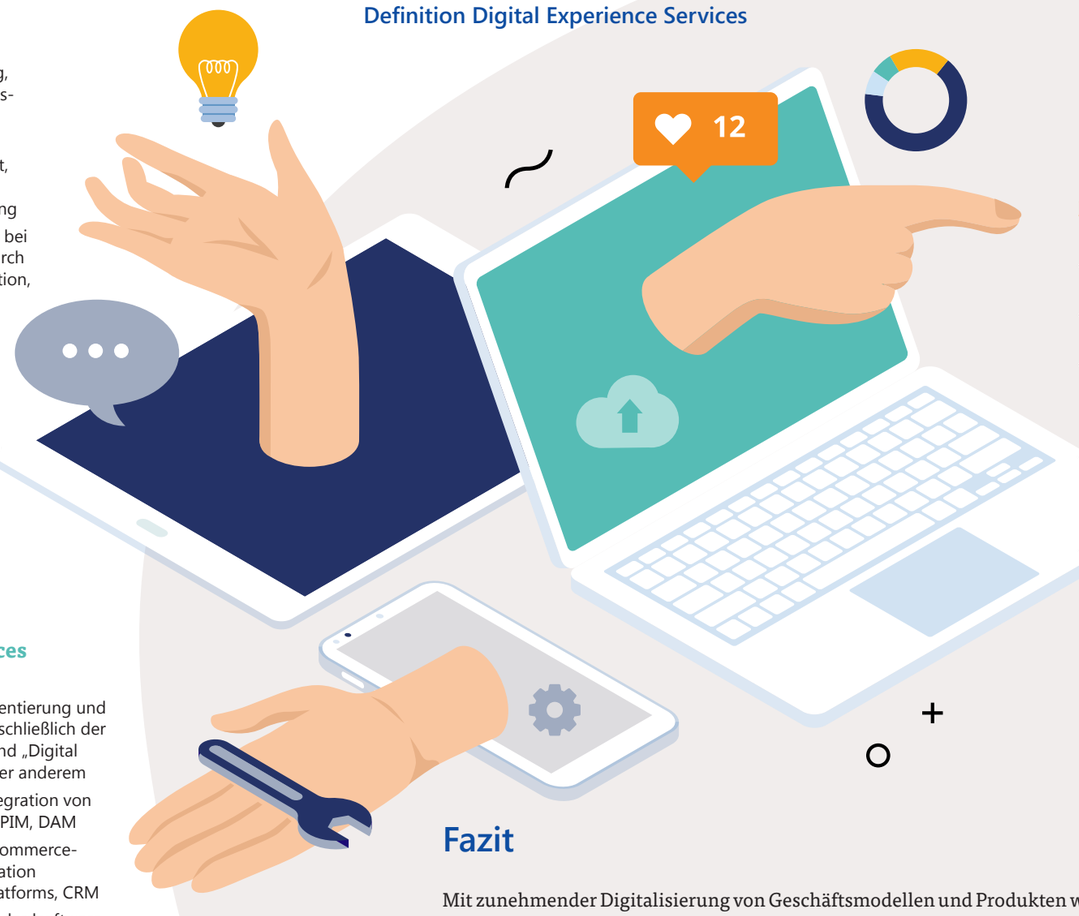
Digital Technology Services

- Technische Umsetzung, Implementierung und Hosting/Managed Services, ausschließlich der der unter „Digital Consulting" und „Digital Agency" genannten Punkte, unter anderem
  - Implementierung/Systemintegration von Content Technologies: CMS, PIM, DAM
  - Marketing Technologies: E-Commerce-Platforms, Marketing Automation Platforms, Customer Data Platforms, CRM
  - Customer Technologies: Standardsoftware-Einführungen und Individualsoftwareentwicklung, Mobile Apps, DevOps, Rapid Prototyping, Test Management
  - Data Technologies: Master Data Management, Business Analytics, Künstliche Intelligenz, Datalakes
  - Managed Services und Hosting: Betrieb, Wartung, Pflege und Weiterentwicklung der oben aufgeführten Systeme und Applikationen

Die Relevanz von Digital Experience Services wird auch von den Unternehmen als hoch erachtet: Lag die Zustimmung für die Relevanz eines Full-Service-Portfolios als wichtiges Auswahlkriterium im Jahr 2018 noch bei 58 Prozent, so sahen 2020 bereits 74 Prozent der befragten Unternehmen ein End-to-End-Portfolio als wichtig für die Auswahl von Dienstleistern an. Nach vielen Gesprächen von Lünendonk mit CxOs und führenden Dienstleistern zeichnet sich ferner ab, dass immer mehr Unternehmen bei bestimmten Aufgabenstellungen die Zusammenarbeit mit einem Dienstleistungspartner bevorzugen, der alle relevanten Umsetzungsleistungen aus einer Hand anbietet und immer größere Leistungspakete (Work Packages) verantwortet und steuert.

Ein Full-Service-Portfolio im Bereich von Digital Experience Services setzt sich nach der Auswertung diverser Lünendonk®-Studien aus ausgeprägten Kompetenzen und einer hohen Lieferfähigkeit vor allem in folgenden Bereichen zusammen:

Definition Digital Experience Services



Digital Agency Services

- Usability Services: UX/UI, Usability & Design Testing, Voice UI
- Visual Services: (3D) Motion Graphics, Animation, CGI, Visual Effects
- Communication & Content Services: Content Creation, E-Mail-Marketing, Campaign Planning & Execution, Editorial Planning, Copywriting
- Advertising & Performance Services: SEO, SEA, Programmatic & Marketplace Advertising, Affiliate Marketing, Social Commerce, Digital/Web Analytics
- Media Services: Media Planning & Buying, Content & Influencer Marketing, Social Media Management

Fazit

Mit zunehmender Digitalisierung von Geschäftsmodellen und Produkten wird die Digital Experience das entscheidende Differenzierungsmerkmal sein. Denn im Gegensatz zu linearen Geschäftsmodellen ist in Zeiten der Digitalisierung und der weit verbreiteten Nutzung von Smart Devices das beste Produkt oder der beste Service oft nur einen Mausklick entfernt. Eine vom Kunden oder der Kundin als hochwertig wahrgenommene Customer Experience entlang aller physischen und digitalen Touchpoints (Customer Journey) ist folglich eine wichtige Voraussetzung für Unternehmen, um digitale Geschäftsmodelle aufbauen. Daher ist es für viele Unternehmen von zentraler Bedeutung, in den nächsten Jahren ihre digitale Transformation und die Entwicklungen in den Bereichen Kundenzentrierung und Customer Journey voranzutreiben. Der Aufbau eigener Digitalkompetenzen und strategische Partnerschaften mit erfahrenen Dienstleistern werden eine zentrale Rolle auf dieser Journey spielen.

Autorenprofile

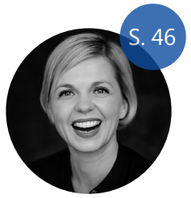
S. 22

Susanne Arnoldy
PwC Deutschland

Susanne Arnoldy ist Partnerin bei PwC und verfügt über 23 Jahre Erfahrung in Business-geführten digitalen Transformationen weltweit, in SAP- und / oder Nicht-SAP-Umgebungen. Vor PwC arbeitete sie für Unternehmen wie IBM und SAP und hat verschiedene Kunden bei ihren Transformationen unterstützt (z.B. Zalando). Neben ihren Kundenaktivitäten ist sie Mitglied im deutschen Advisory Leadership Team und verantwortlich für Digital, diese Rolle hat sie auch für EMEA Consulting. Dies bedeutet, dass sie für die digitale Strategie bei PwC verantwortlich ist, einschließlich ihrer Umsetzung, beispielsweise durch ein intensives Weiterbildungsprogramm für alle Mitarbeiter, die Einführung neuer Daten- und Austauschplattformen oder die Identifizierung / Implementierung innovativer neuer digitaler Lösungen.

Kontakt:
Susanne Arnoldy
Partnerin, PwC Deutschland
Telefon: +49 175 3246516
E-Mail: susanne.arnoldy@pwc.com
LinkedIn: https://www.linkedin.com/in/susanne-arnoldy-5402aa114

▶ Artikel „Wie setzen B2B-Unternehmen digitale Technologien ein, um eine erfolgreiche Kundenzentrierung aufzubauen?“, S.22


S. 46

Irene Bader
DMG MORI

Irene Bader ist Executive Officer Global Marketing und CMO bei DMG MORI sowie Aufsichtsrätin. Als Teil des Topmanagements leitet sie die globalen Produktkommunikations- und Marketingaktivitäten des japanischen Unternehmens, das auch deutsche Wurzeln hat, und gestaltet die Zukunft der Global One Company mit. Im Manufacturing-Marketing treibt sie gemeinsam mit ihrem Team die Benchmarks, die DMG MORI in den vergangenen Jahren gesetzt hat, voran. Die digitale Produktpräsentation definiert die Grenzen der Möglichkeiten neu: Es gilt, vom ersten Brainstorming bis zur finalen Kampagne digital, vernetzt und global zu denken.

Kontakt:
Irene Bader
Executive Officer Global Marketing & CMO, DMG MORI
Telefon: +49 89 2488 359 21
E-Mail: irene.bader@dmgmori.com
LinkedIn: https://www.linkedin.com/in/irenebader

▶ Artikel „Mit Digital Experience werden Events zu ganz besonderen Kundenerlebnissen“, S.46

S. 22

Alexandra Hofrichter
PwC Deutschland

Alexandra Hofrichter ist Managerin bei PwC und verfügt über 10 Jahre Erfahrung in digitalen Transformationen. Sie berät Kunden in der Retail- und Consumer-Goods-Branche, mit dem Schwerpunkt Projektmanagement von IT-Projekten. Zudem ist sie Digital Accelerator Champion bei PwC und wirkt bei der digitalen Transformation mit. Vor PwC arbeitete sie bei einem Hersteller für Konsumgüter im E-Commerce Bereich.

Kontakt:
Alexandra Hofrichter
Managerin, PwC Deutschland
E-Mail: alexandra.hofrichter@pwc.com
Linkedin: https://www.linkedin.com/in/alexandra-hofrichter

▶ Artikel „Wie setzen B2B-Unternehmen digitale Technologien ein, um eine erfolgreiche Kundenzentrierung aufzubauen?“, S.22

Autorenprofile

S. 28

Christian Schäfer
Arvato Systems

Christian Schäfer ist seit 2014 Product Business Owner für E-Commerce bei Arvato Systems. Er verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung in den Bereichen E-Commerce und Product Information Management (PIM). Herr Schäfer ist nicht nur ausgewiesener Experte für E-Commerce- und E-Procurement-Lösungen, sondern auch für die SAP Commerce Cloud sowie diverse PIM- und CMS-Systeme. In seiner derzeitigen Funktion berät er Kunden beim Einsatz der SAP Commerce Cloud, verantwortet das Customizing und entwickelt innovative Digitalisierungslösungen für Vertrieb und Marketing.

Kontakt:
Christian Schäfer
Product Business Owner für E-Commerce, Arvato Systems
Telefon: +49 5241 80-49818
E-Mail: e-commerce@bertelsmann.de
LinkedIn: https://www.linkedin.com/in/christian-schäfer-721a2b1b

▶ Artikel „Mit innovativen IT-Ansätzen das Wachstum im E-Commerce meistern“, S.28

S. 36

David Schmitz
Senacor Technologies

Als Chief Technology Officer und Leiter der Engineering Practice bringt David mehr als 20 Jahre Führungserfahrung in seine Engineering-Projekte ein. Dabei kann es bspw. um die Einführung einer Multi Cloud Microservice- und Mobilearchitektur, On-Premise Cloud Strategien, die Architektur und Realisierung von Aktor und Eventsourcing Frameworks oder Infrastructure-as-Code Leitbilder für “gelebte” DevOps Mentalität durch Verwendung von AWS, Terraform, Docker und K8S gehen. Bei Agiler Softwareentwicklung und DevOps-Kultur ist David besonders eines wichtig: Gutes Zeug in Produktion zu liefern, anstatt Prozesse zu bedienen. Dabei steht nachhaltiger Kulturwandel und kontinuierliches Lernen für ihn und alle in seinem Umfeld im Vordergrund.

Kontakt:
David Schmitz
CTO / Partner Principal, Senacor Technologies
E-Mail: david.schmitz@senacor.com
LinkedIn: https://www.linkedin.com/in/david-schmitz-dus

▶ Artikel „Das Richtige richtig tun: Customer Centricity durch agile Softwareentwicklung und DevOps-Kultur“, S.36

S. 32

Sirko Schneppe
diva-e

Sirko Schneppe verantwortet als CCO und Gründer von diva-e die Bereiche Vertrieb, Marketing und strategische Entwicklung/Growth Management. Schon während seines Studiums der Wirtschaftsinformatik in den 90ern beschäftigte er sich intensiv mit dem aufkommenden Internet und fand über eine intensive Zeit bei der Intershop AG Zugang zu der stetig wachsenden, aber noch jungen, Community von E-Commerce-Experten in Deutschland. 2003 gründete er gemeinsam mit Sascha Sauer und Patrick Israel den E-Commerce-Dienstleister Ageto in Jena. Heute verfügt er über internationale Erfahrungen beim Aufbau unterschiedlicher Internet-Geschäftsmodelle. Seine Managementpositionen in verschiedenen Agenturen und die Zusammenarbeit mit unzählbar vielen Anwender-Unternehmen bei der Einführung digitaler Geschäftsmodelle von 1998 bis heute, brachten ihm zahlreiche unterschiedliche Facetten des E-Business nahe.

Kontakt:
Sirko Schneppe
CCO & Gründer, diva-e
Telefon: +49 3641 3678-110
E-Mail: sirko.schneppe@diva-e.com
LinkedIn: https://www.linkedin.com/in/sirkoschneppe

▶ Artikel „Dank TXP beeindruckende Digitalerlebnisse schaffen“, S.32

Autorenprofile

Christian Thielke
Senacor Technologies

„Agiles Mindset durch und durch.“ Solche Sätze fallen, wenn man Kolleginnen und Kollegen zu Christian befragt. Bei Senacor ist Christian stets in agilen Projektumfeldern unterwegs - oder in solchen, die es noch werden wollen. Als ursprünglich gelernter Fachinformatiker (Fachrichtung Anwendungsentwicklung) und studierter Wirtschaftsinformatiker bringt er großes Verständnis für alle Perspektiven eines (agilen) Teams mit und sorgt für lösungsorientierte Zusammenarbeit getreu der agilen Werte. Die offizielle Bezeichnung seiner Rolle im Team, sei es agiler Coach, Product Owner, Business Analyst oder Scrum Master, spielt dabei nur eine untergeordnete Rolle.

Kontakt:
Christian Thielke
Senior Consultant & Agile Expert,
Senacor Technologies
E-Mail: christian.thielke@senacor.com
LinkedIn: https://www.linkedin.com/in/christian-thielke

▶ Artikel „Das Richtige richtig tun: Customer Centricity durch agile Softwareentwicklung und DevOps-Kultur“, S.36

Stefan Tombers
Senacor Technologies

Stefan ist Lead Developer bei Senacor. Auf seinem Projekt im Retail Finance arbeitet er als Full Stack Developer und Scrum Master in einem von mehreren FeatureTeams und gestaltet mit seinen Kolleginnen und Kollegen tagtäglich maßgeschneiderte Kundenlösungen. Dabei spielt technische Exzellenz stets eine bedeutende Rolle, um die Wettbewerbsfähigkeit seiner Kunden sicherzustellen. Stefan ist DevOps-Kulturtreiber und brennt dafür, gute Teams sehr gut zu machen. In seiner Freizeit hingegen begeistert er sich für die eher langsamen Build-Pipelines: Hier züchtet er frisches Gemüse, welches dann wohlkombiniert gekocht „ausgeliefert“ wird.

Kontakt:
Stefan Tombers
Lead Developer, Senacor Technologies
E-Mail: stefan.tombers@senacor.com

▶ Artikel „Das Richtige richtig tun: Customer Centricity durch agile Softwareentwicklung und DevOps-Kultur“, S.36

Mario Zillmann
Lünendonk & Hossenfelder

Mario Zillmann ist gelernter Versicherungskaufmann und war bis 2002 im Key-Account-Management einer öffentlichen Versicherungsanstalt tätig. Bis 2006 studierte er Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule für Wirtschaft in Berlin mit den Schwerpunkten Marketing sowie Information und Kommunikation. Seit 2007 ist er bei Lünendonk tätig und verantwortet als Partner Marktforschungs- und Beratungsprojekte in den Märkten IT-Dienstleistungen, Engineering Services und Digital Experience Services.

Kontakt:
Mario Zillmann
Partner, Lünendonk & Hossenfelder
Telefon: +49 8261 73140-0
E-Mail: zillmann@luenendonk.de
LinkedIn: https://www.linkedin.com/in/mario-zillmann-21878111

▶ Artikel „Ohne Digital Experience keine digitale Transformation!“, S.6
▶ Artikel „Entwicklungen und Trends im Markt für Digital Experience Services in Deutschland“, S.50

Interviewprofile

Dr. Thomas Endress
Merck

Dr. Thomas Endress ist Executive Director von EMD Digital bei Merck. In dieser Funktion leitet er ein neuartiges digitales Plattformgeschäft, das verschiedene Produkte und Lösungen innerhalb des Portfolios von Merck transformiert, von Life Sciences, Elektronik und Healthcare bis hin zu Web3-Anwendungen.Er arbeitete in verschiedenen internationalen Management- und Strategiepositionen, bevor er 2015 zu Merck Group Strategy kam und später das neue Geschäft innerhalb des Group Digital Office von Merck übernahm. Dr. Thomas Endress, ist ausgebildeter Informatiker und Physikochemiker und promovierte in Quantenoptik an der Universität München. Er hat zahlreiche Patente und begutachtete Publikationen veröffentlicht.

Kontakt:
Dr. Thomas Endress
Executive Director EMD Digital, Merck KGaA
E-Mail: thomas.endress@merckgroup.com
LinkedIn: https://www.linkedin.com/in/thomas-endress

▶ Artikel „What’s next – Was kommt nach der Plattform-Ökonomie?“, S.12

Janine Poser
diva-e

Janine Poser ist seit 2019 bei diva-e in der Position Director TXP Sales & Expert Consultant. Dabei verantwortet sie den Vertrieb im Bereich E-Commerce und leitet komplexe Großkundenprojekte von der Neukundengewinnung bis zum erfolgreichen Abschluss. Zuvor begleitete und realisierte sie als Verantwortliche für Marketing und Sales sowie als Key Accounterin auf Agenturseite anspruchsvolle E-Commerce-Projekte für namhafte Unternehmen im B2B und B2C-Bereich. Frühere Stationen waren die NKD Firmengruppe sowie DWW Woolworth Deutschland. Janine Poser ist Expertin für Strategie-Beratung, Business Development, E-Commerce-Consulting und -Management, für digitale Transformation und Change Management sowie für diverse Systemeinführungen.

Kontakt:
Janine Poser
Director TXP Sales & Expert Consultant, diva-e
Telefon: +49 152 26269759
E-Mail: janine.poser@diva-e.com
LinkedIn: https://www.linkedin.com/in/janine-poser-b93123b5

▶ Artikel „Transactional Experience Partner: Mit interdisziplinärer Expertise zur digitalen Transformation“, S.42

Thorsten Woelfel
Vert - Deutsche Bank Partner

Thorsten Woelfel ist seit mehr als 10 Jahren international im Bereich Fintech tätig. Unter anderem hat er das Thema Digital Payments für adidas & Reebok global verantwortet und eine Unternehmensberatung von Fintechs und Online-Händlern gegründet. Bei der Deutschen Bank war Thorsten Woelfel Leiter Kartenakzeptanz. Heute ist er Geschäftsführer für Sales & Product Management bei Vert – Deutsche Bank Partner, einem Joint Venture zwischen Fiserv und Deutscher Bank mit Sitz in Frankfurt.

Kontakt:
Thorsten Woelfel
Geschäftsführer, Vert - Deutsche Bank Partner
Telefon: +49 160 903 67685
E-Mail: thorsten.woelfel@vert.de
LinkedIn: https://www.linkedin.com/in/thorsten-woelfel-78253715b

▶ Artikel „Mobile Payment“, S.18

Unternehmensprofile

Über Arvato Systems

Als international agierender IT-Spezialist und Experte für Künstliche Intelligenz und Multi-Cloud Services unterstützt Arvato Systems namhafte Unternehmen bei der Digitalen Transformation. Rund 3.100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an weltweit über 25 Standorten stehen für hohes technisches Verständnis, Branchen-Know-how und einen klaren Fokus auf Kundenbedürfnisse. Als Team entwickeln wir innovative IT-Lösungen, bringen unsere Kunden in die Cloud, integrieren digitale Prozesse und übernehmen den Betrieb sowie die Betreuung von IT-Systemen.

Wir bieten umfassende IT-Lösungen für Branchen wie Handel, Medien, Fertigungsindustrie, Gesundheitswesen, öffentlicher Sektor sowie Energie- und Versorgungswirtschaft , langjährige Erfahrung in der Digitalen Transformation, Kompetenz in Themen wie Künstliche Intelligenz, Cloud Computing, IT-Security, Customer Experience, E-Commerce und Business Process Management, Know-how in vielen starken Technologien und ein ausgeprägtes Ökosystem mit Partnern wie Amazon Web Services, Google, Microsoft und SAP und eine große Bandbreite an Infrastructure Services wie beispielsweise Managed Services sowie ein darauf aufbauendes Application Management.

Zudem können wir im Verbund der zum Bertelsmann-Konzern gehörenden Arvato ganze Wertschöpfungsketten abbilden. Unsere Geschäftsbeziehungen gestalten wir persönlich und partnerschaftlich mit unseren Kunden. So erzielen wir gemeinsam nachhaltig Erfolge.

Arvato Systems – We Empower Digital Leaders.

Mehr Informationen unter:
https://www.arvato-systems.com

Unternehmensprofile

Über diva-e

Mit mehr als 80 Millionen Euro Jahresumsatz (2021) und Platz 2 im bundesweiten Ranking „Plattformen, E-Commerce und Services“ des Bundesverbandes Digitale Wirtschaft (BVDW) gehört diva-e zu den führenden Digitaldienstleister in Deutschland. Als „Transactional Experience Partner (TXP)“ schafft diva-e digitale Erlebnisse, die Unternehmen nachhaltig voranbringen. Mit mehr als 20 Jahren Erfahrung im digitalen Business deckt diva-e die digitale Wertschöpfungskette von Strategie über Technologie bis Kreation vollständig ab. diva-e arbeitet mit weltweit führenden Technologiepartnern wie Adobe, SAP Hybris, Spryker, e-Spirit, Microsoft und Bloomreach zusammen. Zu den Kunden zählen namhafte Unternehmen wie EDEKA, E.ON, FC Bayern München und Carl Zeiss. diva-e beschäftigt rund 900 Mitarbeitende an insgesamt zehn Standorten in Deutschland, Bulgarien (Sofia) und den USA (Cincinnati).

Mehr Informationen unter:
https://www.diva-e.com

Unternehmensprofile

Über PwC

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in 155 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.PwC Deutschland.

Rund 12.000 engagierte Menschen an 21 Standorten. 2,3 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

Mehr Informationen unter:
https://www.pwc.com

Unternehmensprofile

Über Senacor Technologies

Senacor ist ein unabhängiger Dienstleister für Business-IT-Transformation in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Von nahezu 800 Mitarbeitenden arbeiten mittlerweile 300 als Software-Entwickler.

Das Leistungsspektrum von Senacor umfasst die Beratung - von der Strategie bis zur Umsetzung - die Steuerung von Projekten, Softwareentwicklung sowie den Auf- und Ausbau von Business IT-Plattformen. Dabei achten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern insbesondere auf die ganzheitliche Verzahnung aus Produkten & Services mit Fachprozessen & Organisation sowie mit Technologie & Daten. Auf Basis dieser Philosophie entwickelt Senacor für seine Kunden ein Optimum für das Geschäft. Die Ende-zu-Ende-Perspektive entlang der Wertschöpfungskette des Kunden gerät dabei nie aus dem Fokus.

In mehr als 20 Jahren erarbeitete sich Senacor einzigartige Kompetenzen im Markt. Die Reputation sowohl im Banking-Bereich als auch in den Branchen Mobilität und Versicherung ist sehr hoch. Eine nachgewiesene Tech-Expertise erlaubt es, eine enorme Bandbreite an Lösungen anzubieten, was für eine außerordentlich hohe Umsetzungsfähigkeit spricht. Senacor legt großen Wert auf seine entwickelte Lieferkultur und -zuverlässigkeit und geht mit der eigenen Software-Fabrik ins unternehmerische Risiko. Dabei wird eine offene und klare Kultur in der Zusammenarbeit mit Kunden gepflegt. Mit diesem Ansatz entsteht in Projekten erkennbarer Mehrwert. Senacor erzielte 2021 einen Jahresumsatz von 166,5 Mio. Euro an zehn Standorten in der DACH-Region.

Mehr Informationen unter:
https://www.senacor.com

Impressum

LÜNENDONK

Lünendonk & Hossenfelder mit Sitz in Mindelheim (Bayern) analysiert seit dem Jahr 1983 die europäischen Business-to-Business-Dienstleistungsmärkte (B2B). Im Fokus der Marktforscher stehen die Branchen Management- und IT-Beratung, Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung, Facility Management und Instandhaltung sowie Personaldienstleistung (Zeitarbeit, Staffing).
Zum Portfolio zählen Studien, Publikationen, Benchmarks und Beratung über Trends, Pricing, Positionierung oder Vergabeverfahren. Der große Datenbestand ermöglicht es Lünendonk, Erkenntnisse für Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Seit Jahrzehnten gibt das Marktforschungs- und Beratungsunternehmen die als Marktbarometer geltenden „Lünendonk®-Listen und -Studien“ heraus. Langjährige Erfahrung, fundiertes Know-how, ein exzellentes Netzwerk und nicht zuletzt Leidenschaft für Marktforschung und Menschen machen das Unternehmen und seine Consultants zu gefragten Experten für Dienstleister, deren Kunden sowie Journalisten. Jährlich zeichnet Lünendonk zusammen mit einer Medienjury verdiente Unternehmen und Unternehmer mit den Lünendonk-Service-Awards aus.

Lünendonk Magazin
Schwerpunkt Digitale Transformation

Herausgeber und Kontakt
Lünendonk & Hossenfelder GmbH
Maximilianstraße 40
87719 Mindelheim
Telefon: +49 8261 7 31 40-0
E-Mail: info@luenendonk.de
Internet: www.luenendonk.de

Redaktionsleitung
Mario Zillmann, Sarah Bertele
Textredaktion
Mario Zillmann, Sarah Bertele
Fotos/Illustrationen
Envato Elements: Titel, S.2, 5, 6, 8, 9, 11, 12, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 29, 30, 31, 32, 34, 35, 36, 37, 38, 40, 41, 43, 45, 46, 47, 49, 50, 51, 53, 54, 55
Konzeption und Gestaltung
K16 GmbH, Hamburg
www.k16.de

Copyright
© Lünendonk & Hossenfelder GmbH 2022
Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung dieser Unterlage sowie Verwertung ihres Inhalts unzulässig, soweit nicht ausdrücklich zugestanden! Technische Änderungen vorbehalten.
www.luenendonk.de