

Lünendonk®-Studie 2025

Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Wie KI und MarTech die Customer Journey neu definieren und die Zusammenarbeit mit DX-Dienstleistern verändern

Eine Studie von Lünendonk & Hossenfelder in Zusammenarbeit mit



Inhaltsverzeichnis

VORWORT4

MANAGEMENT SUMMARY6

DX-TECHNOLOGIETRENDS 2027.7

METHODIK UND BEFRAGUNGSSAMPLE.8

TEILNEHMERLISTE DER DXS-DIENSTLEISTER 13

DER MARKT FÜR DIGITAL EXPERIENCE SERVICES IN DEUTSCHLAND

EINLEITUNG: DAS MARKTSEGMENT DIGITAL EXPERIENCE SERVICES 14

UMSATZVERTEILUNG UND PORTFOLIOSCHWERPUNKTE DER DXS-DIENSTLEISTER22

LÜNENDONK-LISTE 2025: FÜHRENDE DXS-ANBIETER IN DEUTSCHLAND.26

DIE WICHTIGSTEN WETTBEWERBER IM DXS-MARKT32

LÜNENDONK-PORTFOLIO 2025: EINORDNUNG FÜHRENDER DXS-ANBIETER IN DEUTSCHLAND ..34

LÜNENDONK-SUBRANKING DER DIENSTLEISTER MIT DIGITAL-EXPERIENCE-SCHWERPUNKT 41

ENTWICKLUNGEN & TRENDS AM DXS-MARKT

DX-TECHNOLOGIETRENDS 2025 & 202744

GENAI 2.0: AGENTIC AI UND MULTIAGENTSYSTEME ALS EFFIZIENZ- UND INNOVATIONS-BOOSTER48

RISIKEN UND HINDERNISSE BEIM GENAI-EINSATZ57

VON SEO ZU GEO: WIE GENERATIVE KI DAS ONLINE-MARKETING VERÄNDERT.....60

INVESTITIONSSCHWERPUNKTE IM DX-BEREICH.....64

UMSATZENTWICKLUNG UND -PROGNOSEN DER DXS-DIENSTLEISTER.....67

KUNDENBRANCHEN, EINSATZBEREICHE UND ENTWICKLUNGEN IN DER KUNDENZUSAMMENARBEIT.....69

NEARSHORE- UND OFFSHORE-DELIVERY75

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



FAZIT UND AUSBLICK77

NACHWORT.....80

BEITRÄGE DER STUDIENPARTNER

LÜNENDONK IM INTERVIEW MIT CONCLUSION82

LÜNENDONK IM INTERVIEW MIT PLAN.NET GROUP86

LÜNENDONK IM INTERVIEW MIT REPLY91

LÜNENDONK IM INTERVIEW MIT SYZYGY96

FACHBEITRAG VON VALTECH100

UNTERNEHMENSPROFILE107

LIZENZ- UND STUDIENINFORMATION..... 112



Vorwort

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

vor Ihnen liegt die aktuelle Ausgabe der Lünendonk-Studie zum Markt für Digital Experience Services (DXS) in Deutschland. Seit 2017 begleiten wir diesen Markt systematisch, beobachten seine Reife, seine Brüche – und vor allem die wachsende Bedeutung integrierter Kundenerlebnisse über Marketing, Vertrieb, Service und Commerce hinweg. Die vorliegende Ausgabe knüpft daran an, erweitert aber den Blick um zentrale Weichenstellungen der kommenden Jahre.

DIGITAL EXPERIENCE SERVICES: KUNDENERLEBNISSE NEU GEDACHT

Unter „Digital Experience Services“ verstehen wir das Zusammenspiel von Kundenstrategie, Kreation, Media, Data & AI, Technologie und Operations – also all jene Fähigkeiten, die notwendig sind, um kundenzentrierte Journeys ganzheitlich zu gestalten, zu skalieren und kontinuierlich zu verbessern. Warum ist das relevant? Zum einen, weil sich die Art der Kundeninteraktion verändert und konsistente Erlebnisse über verschiedene Kanäle hinweg geschaffen werden müssen. Zum anderen müssen Unternehmen mit der Geschwindigkeit des technologischen Wandels Schritt halten, um wettbewerbsfähig zu bleiben und nicht von Early Adopters überholt zu werden. Technologie wird somit zu einem immer wichtigeren Wettbewerbsfaktor.

TECHNOLOGIE, TEMPO, TRANSFORMATION: WAS SICH JETZT VERÄNDERT

Die vergangenen Monate standen im Zeichen rasanter Technologiezyklen – allen voran rund um generative KI und die Automatisierung von Prozessketten. Beispiele hierfür sind die automatisierte Mediaproduktion, KI-gestützte Kundeninteraktionen und agentenbasierter Kampagnenorchestrierung.

Auch das Suchverhalten von Usern und die Sichtbarkeit von Unternehmen und Marken im Internet verändern sich durch ChatGPT, Google AI Overviews und Co. massiv. Inhalte müssen für Menschen und KI-Agenten gleichermaßen verständlich sein – durch strukturierte, maschinenlesbare Daten, klare Taxonomien und nachvollziehbare Quellen. Für Marketeers eine neue Chance und Herausforderung zugleich.



Mario Zillmann

Partner



DX-DIENSTLEISTUNGSMARKT IM WANDEL

Für Dienstleister bedeutet dies eine Verschiebung hin zu integrierten, KI-getriebenen Journeys: Portfolio und Delivery müssen End-to-End gedacht werden – von Strategie und Kreation über Data & AI, Plattformlösungen, Composable Architectures bis hin zum Betrieb und der Orchestrierung der Anwendungen. Dafür braucht es ein Upskilling im Bereich Data Engineering, Prompting/Agentic Design, MLOps und Journey-Orchestrierung, enge Partnerschaften mit Hyperscalern/Plattformanbietern und stärker ergebnisorientierte Preismodelle.

360 GRAD-BLICK ZUM DEUTSCHEN DXS-MARKT

Die Lünendonk-Studie beleuchtet diese Entwicklungen und Trends und gibt einen umfassenden Einblick in den Markt für Digital Experience Services – sowohl aus Sicht führender Anbieter von Digital Experience Services (Dienstleister) als auch aus der Perspektive großer Anwenderunternehmen. Neben der Marktstruktur und den führenden Dienstleistern werden die zukünftigen Aufgaben, Planungen und Herausforderungen großer Anwenderunternehmen aus dem deutschsprachigen Raum ausführlich beschrieben.

Sie steht dank der Unterstützung der Unternehmen Conclusion, Plan.Net Group, Reply, Syzygy und Valtech kostenlos zur Verfügung. Wir bedanken uns herzlich für die inhaltliche Mitwirkung und Unterstützung.

Wir wünschen Ihnen eine interessante und vor allem nützliche Lektüre.

Herzliche Grüße

Mario Zillmann



Management Summary

DIGITAL-EXPERIENCE-FOKUSTHEMEN DER KOMMENDEN ZWEI JAHRE

56 %

Verbesserung der
Employee Experience

47 %

Digital Commerce im Vertrieb
von Produkten & Services

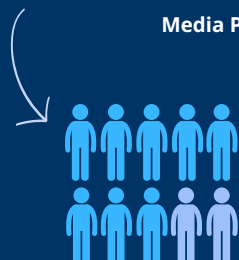
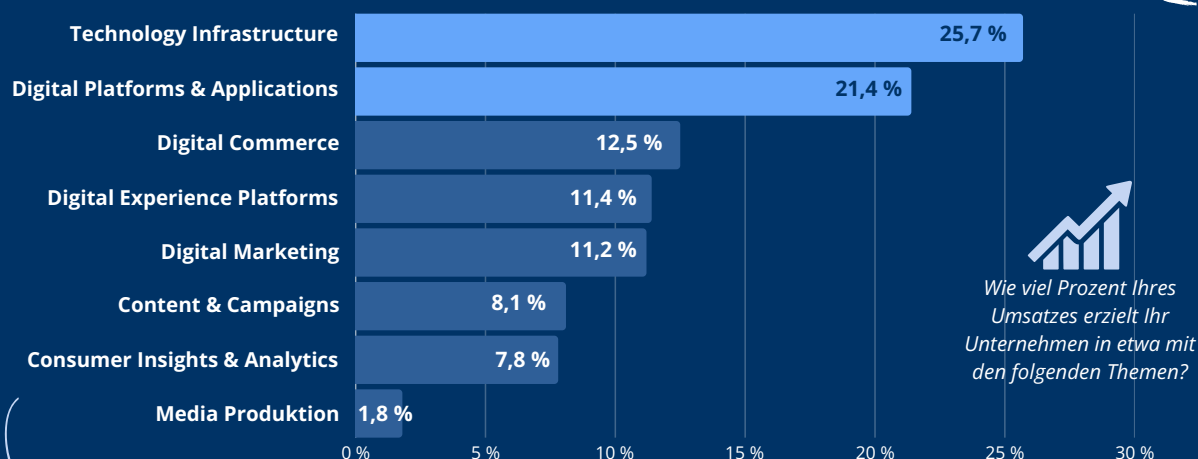
36 %

Erweiterung des Kerngeschäfts
um digitale und datenbasierte
Geschäftsmodelle

36 %

Forcierung von Social
Commerce und Influencer
Marketing im Vertrieb

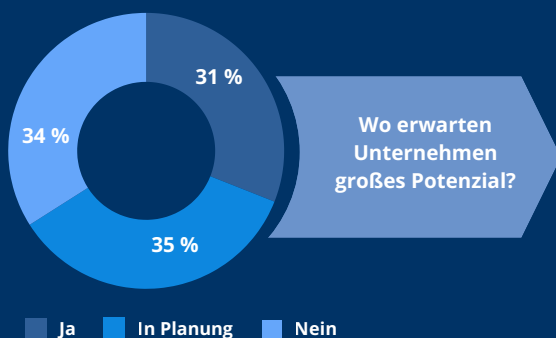
Umsatzverteilung der DX-Dienstleister: starke Nachfrage im Bereich Technology und Plattformen



83 Prozent

DER STUDIENTEILNEHMENDEN BESTÄTIGEN:
„UM UNSERE KUNDEN MIT EINER DIGITAL EXPERIENCE ENTLANG DER GESAMTEN CUSTOMER JOURNEY ZU BEGEISTERN, MÜSSEN DISZIPLINEN WIE STRATEGIE, DATA & ANALYTICS, KREATION, DESIGN, MEDIAPRODUKTION, SYSTEMINTEGRATION UND PLATTFORM-BETRIEB VOLLINTEGRIERT BETRACHTET WERDEN.“

Agentic AI: Knapp ein Drittel der Unternehmen hat bereits KI-Agenten implementiert



75 %

Conversational
AI & Chatbots



69 %

Kundendatenanalyse &
Segmentierung



65 %

Automatisierte
Content-Erstellung

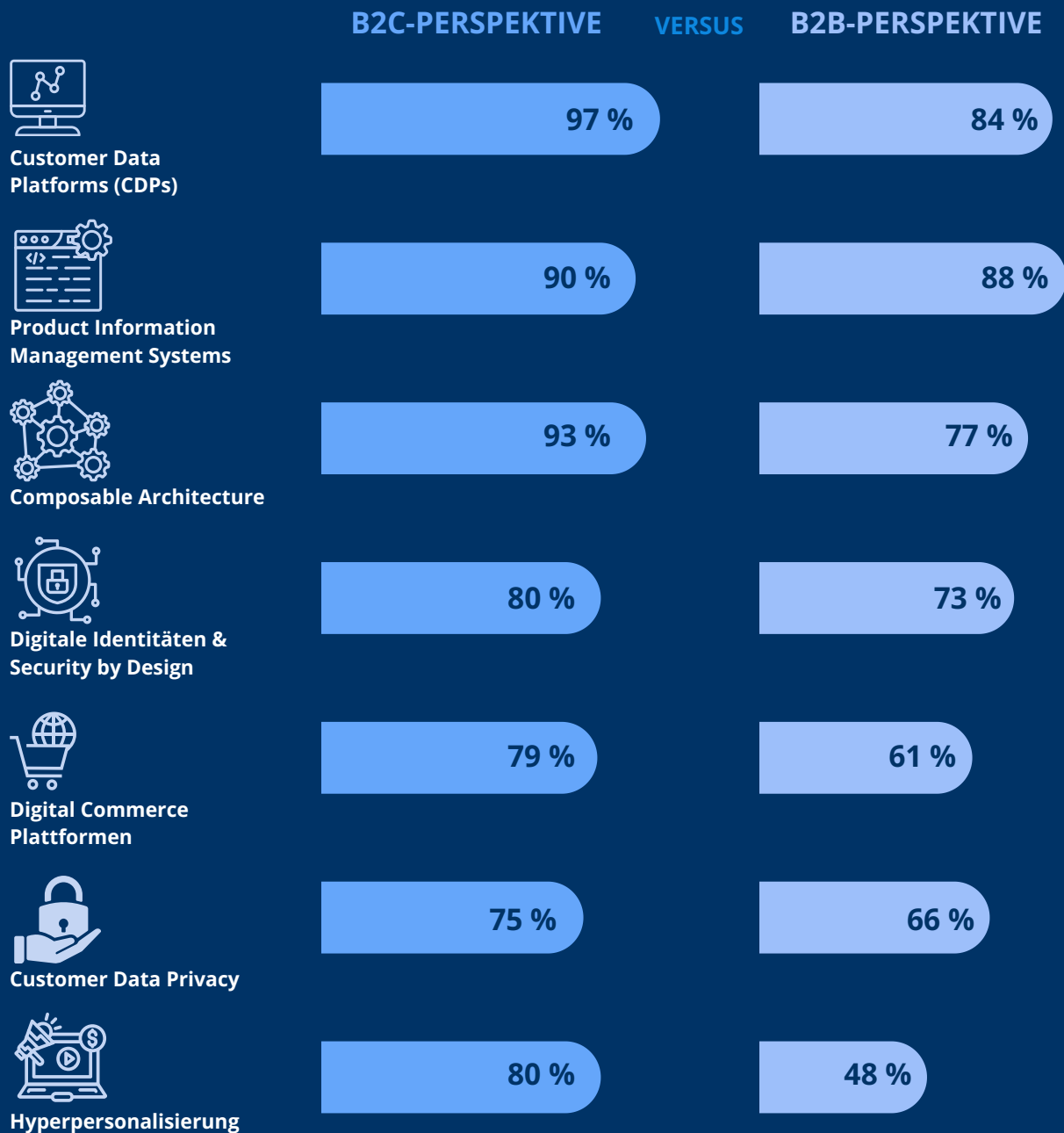


60 %

Sprachassistenten &
Voice Interfaces



DX-Technologietrends 2027



Methodik und Befragungssample

Lünendonk untersucht als Marktforschungs- und Marktanalyseunternehmen seit über 40 Jahren die B2B-Servicemärkte – mit Fokus auf Deutschland beziehungsweise den deutschsprachigen Raum. Während der IT-Dienstleistungsmarkt seit 1983 untersucht wird, wurden im Laufe der Jahre auch weitere Märkte wie der Managementberatungs-, der Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungs-, der Zeitarbeits- und der Facility-Service-Markt analysiert. Die wichtigsten Marktentwicklungen und Dienstleister der jeweiligen Märkte werden in den Lünendonk-Studien und -Listen dargestellt.

Das Marktsegment Digital Experience Services (DXS) untersucht Lünendonk seit dem Jahr 2017. 2020 wurde die Studie durch eine Lünendonk-Liste und ein Lünendonk-Portfolio, eine Visualisierung der Marktstärke und Portfoliobreite und -tiefe führender DXS-Dienstleister, erweitert.

ÜBER DIE DIENSTLEISTERBEFRAGUNG

An der diesjährigen Studie haben sich 21 führende und in Deutschland tätige IT-Dienstleistungsunternehmen, Managementberatungen und Digitalagenturen beteiligt. In einer ersten Stufe wurden Dienstleister von Lünendonk identifiziert, die grundsätzlich ein DXS-Portfolio (Consulting Services, Agency Services, Technology Services) anbieten.

In einer zweiten Stufe wurden diese Unternehmen schriftlich angeschrieben und ein Fragebogen zugeschickt. Die schriftliche Befragung wurde im Zeitraum von Mai bis August 2025 durchgeführt. Die Zahl der teilnehmenden Dienstleister ist seit Jahren – bereinigt um übernommene Unternehmen und um Unternehmen, die aufgrund von Portfolioveränderungen keinen DX-Schwerpunkt mehr aufweisen – konstant. Allerdings fehlen seit einigen Jahren die Angaben von relevanten DX-Dienstleistern wie Publicis Sapient, Dept und Digitas. Da in dieser Studie neben dem Ranking nach Umsatz auch eine qualitative Einordnung der Dienstleister nach ihrer DX-Kompetenz und -Marktstärke vorgenommen wird, kann Lünendonk nur Dienstleister, die auch einen Fragebogen mit Eigenangaben zu ihrem Portfolio und anderen relevanten Kennzahlen einreichen in dieser Studie berücksichtigen.

In der dritten Stufe hat Lünendonk die Angaben der teilnehmenden Dienstleister geprüft. In die Studie aufgenommen wurden diejenigen Dienstleister, die zum einen den Fragebogen eingereicht haben und zum anderen die Kriterien für die Aufnahme in die Studie erfüllen.

166 Anwenderunternehmen
und 21 DXS-Dienstleister
wurden im Rahmen der
Studie befragt.



Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

In der Untersuchung wurden sowohl Dienstleister mit Hauptsitz in Deutschland als auch die deutschen Tochtergesellschaften internationaler Anbieter betrachtet. Die mittels Fragebögen schriftlich erhobenen Angaben wurden von Lünendonk ausführlich auf Validität geprüft; gegebenenfalls wurden Angaben nachrecherchiert und zahlreiche Hintergrundgespräche mit den Studienteilnehmern geführt.

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

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

AUFNAHMEKRITERIEN FÜR DIE LÜNENDONK-LISTE „FÜHRENDE ANBIETER FÜR DIGITAL EXPERIENCE SERVICES“

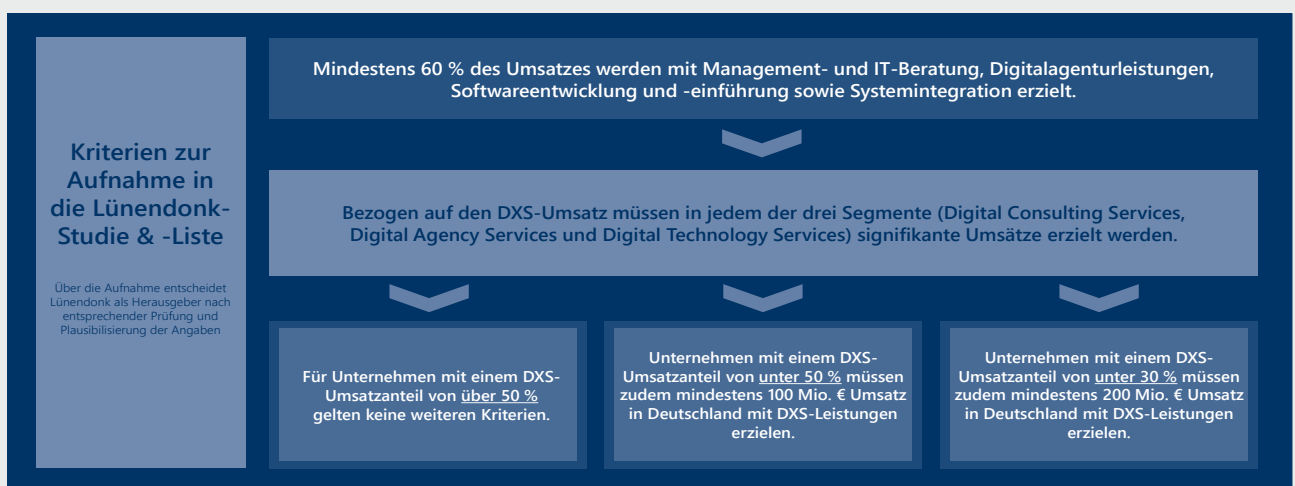


Abb. 1: Kriterien zur Aufnahme in die Lünendonk-Studie & -Liste

Die Prüfung, ob die Kriterien erfüllt sind, erfolgt auf der Basis der ausgefüllten Fragebögen, anhand entsprechender Plausibilitätsprüfungen durch Lünendonk sowie in ausgewählten Fällen durch ausführliche Hintergrundgespräche inklusive der Einreichung von Skill-Verteilungen und Referenzen. Diejenigen Unternehmen, die zwar teilnehmen, aber die Kriterien nicht erfüllen, werden nicht in die Studie aufgenommen. Einzelne Antworten dieser Unternehmen werden dennoch für die Studie berücksichtigt, sodass bei einigen Fragen die Fallzahl (n) höher ist als die Zahl der in die Studie aufgenommenen Unternehmen.

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

Da die Lünendonk®-Liste Anspruch auf Vollständigkeit und Korrektheit hat, werden Unternehmen, die keinen Fragebogen ausgefüllt haben, aber dennoch aus Sicht von Lünendonk die Kriterien erfüllen und die nötige Größe aufweisen, geschätzt und entsprechend in der Liste als Schätzung gekennzeichnet.

ÜBER DIE ANWENDERBEFRAGUNG

Der zweite Teil der Studie setzt den Fokus auf die Kundenperspektive. Im Zeitraum von Mai bis August 2025 wurden 166 Anwenderunternehmen befragt – überwiegend telefonisch. Die befragten Unternehmen stammen aus dem Industrie- und dem Automotive-Sektor, dem Handel, dem Konsumgüterbereich, dem Finanzsektor und aus den Branchen Chemie/Pharma, Telekommunikation und Energie.

Knapp die Hälfte der befragten Unternehmen verfolgt ein B2C-Geschäftsmodell, während etwa jedes dritte Unternehmen im B2B-Sektor tätig ist. Die übrigen Unternehmen sind in beiden Segmenten in etwa ausgeglichen stark aktiv.

Befragt wurden ausschließlich Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum. Mit 72 Prozent stammt der Großteil aus Deutschland, 18 Prozent stammen aus der Schweiz und 10 Prozent aus Österreich. Hinsichtlich der Unternehmensgröße weisen 54 Prozent der Unternehmen einen Umsatz von bis zu 1 Milliarde Euro aus und stammen somit aus dem gehobenen Mittelstand, während 46 Prozent einen Umsatz von über 1 Milliarde Euro generieren.



SAMPLE DER BEFRAGTEN ANWENDERUNTERNEHMEN

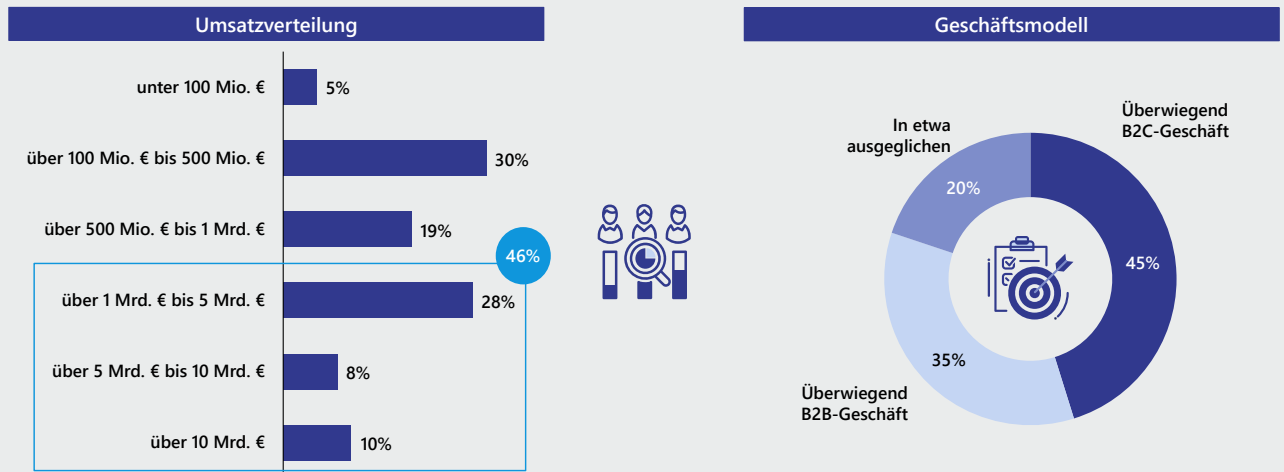


Abb. 2: Umsatz; Geschäftsmodell; alle Unternehmen; n = 166

SAMPLE DER BEFRAGTEN ANWENDERUNTERNEHMEN

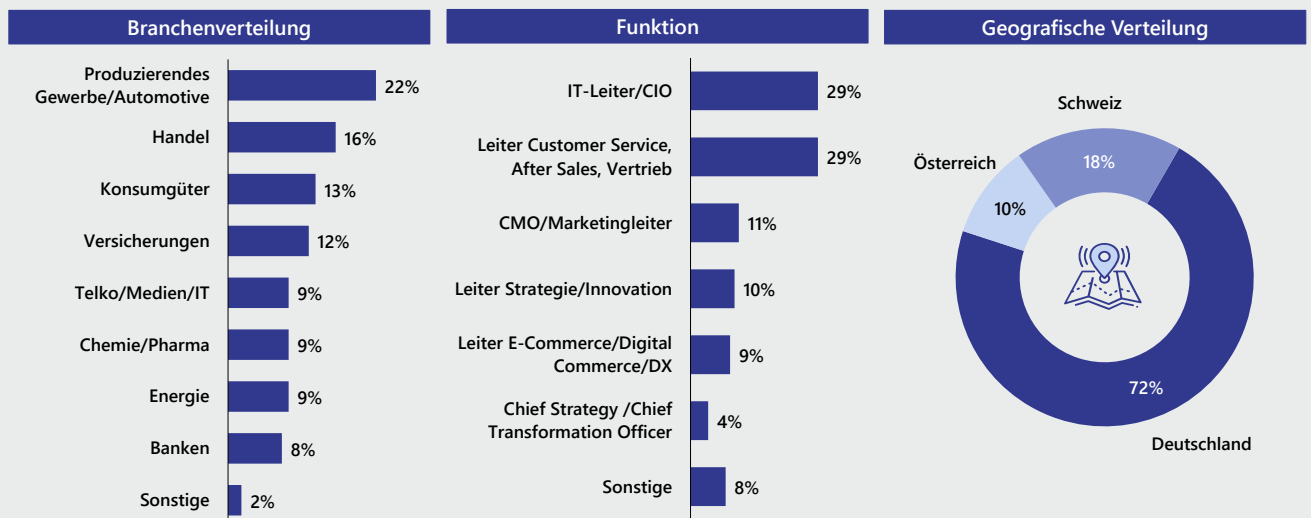


Abb. 3: Branche; Funktion; Standort; alle Unternehmen; n = 166

Sowohl IT-verantwortliche Personen als auch Marketing-, Sales- und Service-Verantwortliche wurden für die Studie interviewt. Vereinzelt wurden auch Personen aus der Strategieabteilung oder dedizierten Commerce- und Experience-Bereichen befragt. Da B2C und B2B hinsichtlich des digitalen Reifegrades wie auch der Anforderungen an Kundenzentrierung und Digital Experience einige Unterschiede aufweisen, wurden in der Interpretation der Ergebnisse auf signifikante Unterschiede hingewiesen.

Die grundsätzliche Verteilung der Unternehmen hinsichtlich ihrer Merkmale und die Anzahl der teilnehmenden Unternehmen aus dem Jahr 2024 wurde auch in der diesjährigen Studie größtenteils beibehalten, um die Ergebnisse vergleichen zu können. Da jedoch nur zu einem geringen Anteil exakt identische Unternehmen und Personen befragt wurden, ist ein direkter Vergleich der Ergebnisse der verschiedenen Jahre statistisch nicht eindeutig belegbar. Die Studie hat daher keinen Anspruch auf Repräsentativität, das Aufzeigen von Trends und Entwicklungen ist aber dennoch möglich und wurde daher vorgenommen.



Teilnehmerliste der DXS-Dienstleister

Alphabetische Teilnehmerliste	
]init[AG für digitale Kommunikation, Berlin	Merkle Germany GmbH, Frankfurt am Main
Accenture GmbH, Kronberg	msg systems ag, Ismaning
adesso SE, Dortmund	Plan.Net Germany GmbH & Co. KG, München
Capgemini Deutschland GmbH, Berlin	port-neo Group GmbH, Stuttgart
Conclusion DACH GmbH, München	PwC GmbH, Frankfurt am Main
Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, München	Reply Deutschland SE, Gütersloh
Deutsche Telekom MMS GmbH, Dresden	Syzygy AG, Bad Homburg
Diconium GmbH, Stuttgart	team neusta SE, Bremen
Exxeta AG, Karlsruhe	valantic GmbH, München
IBM Deutschland GmbH, Ehningen	Valtech GmbH, Düsseldorf
MAI Marketing Automation Intelligence GmbH, Hamburg	

Neben den hier aufgeführten Unternehmen agieren weitere Dienstleister am deutschen DXS-Markt, welche jedoch wie bereits im Methodik-Kapitel erwähnt, entweder keinen Fragebogen für die Teilnahme eingereicht haben und eine seriöse Beurteilung ohne weitere Informationen nicht möglich ist oder die Teilnahme Kriterien knapp nicht erreicht haben, jedoch aber im DXS-Markt aktiv sind. Hierunter zählen vor allem Cognizant, Dept, Digitas, EPAM, Infosys, Intive, Nexum, Publicis Sapient und TWT.





Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Einleitung: Das Marktsegment Digital Experience Services

Lünendonk untersucht den Markt für Digital Experience Services bereits seit 2017. Schon damals zeichnete sich ab, dass digitale Technologien Marketing und Sales stark beeinflussen und eine Customer Experience sich vor allem durch konsistente Kundendaten und Technologien wie Cloud, Automatisierung und Data Analytics aufbauen lässt. Aufgrund schneller Technologiezyklen, neuen Möglichkeiten für Effizienz- und Automatisierungssteigerungen sowie neuer Kundenanforderungen an ihre Customer Journey und die Interaktion mit Produkten und digitalen Services investieren Unternehmen seit Jahren in entsprechende Digitalisierungsprojekte.

Gleichzeitig waren die Jahre 2023 und 2024 wirtschaftlich herausfordernd, sodass Investitionen nur sehr spezifisch getätigt oder oft auch verschoben wurden. Der grundsätzliche Trend, die Digitalisierung voranzutreiben, digitale Geschäftsmodelle zu etablieren, Kundenschnittstellen zu vernetzen und Kundenprozesse ganzheitlich zu betrachten, hält jedoch an, so dass Digital Experience Services laut den aktuellen Studienergebnissen weiterhin stark gefragt sind – sowohl im B2C- als auch im B2B-Bereich.



Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Dabei betrifft Digital Experience längst nicht mehr nur Digital Marketing, Customer Service und Digital Commerce, sondern durchdringt alle Funktionsbereiche wie Supply Chain, F&E und Produktion in ihrer digitalen Transformation. Auch geht es bei Digital Experience nicht nur um die Einführung oder Modernisierung von Digital-Experience-Plattformen. Echte Kundenzentrierung kann im digitalen Zeitalter nur gelingen, wenn auch Prozesse und Organisationsstrukturen angepasst, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Nutzung neuer Technologien wie generative KI, Agentic AI oder Spatial Computing befähigt und Kultur und traditionelle Arbeitsweisen überdacht und angepasst werden.

NOCH SEHR VIELE HERAUSFORDERUNGEN AUF DEM WEG ZU CUSTOMER CENTRICITY UND TECHNOLOGY-DRIVEN EXPERIENCE

Der digitale Wandel, die technologischen Entwicklungen und die damit verbundenen veränderten Erwartungen von Verbrauchern an Experience und die Customer Journey stellen die Unternehmen vor vielfältige Herausforderungen. Insbesondere die Entwicklung und Integration von KI-Lösungen in die DX-Prozesse stellt für 65 Prozent der Unternehmen eine große Herausforderung dar.

HERAUSFORDERUNGEN: AI-INTEGRATION UND EXPERIENCE-ORCHESTRIERUNG STELLEN VIELE UNTERNEHMEN VOR PROBLEME

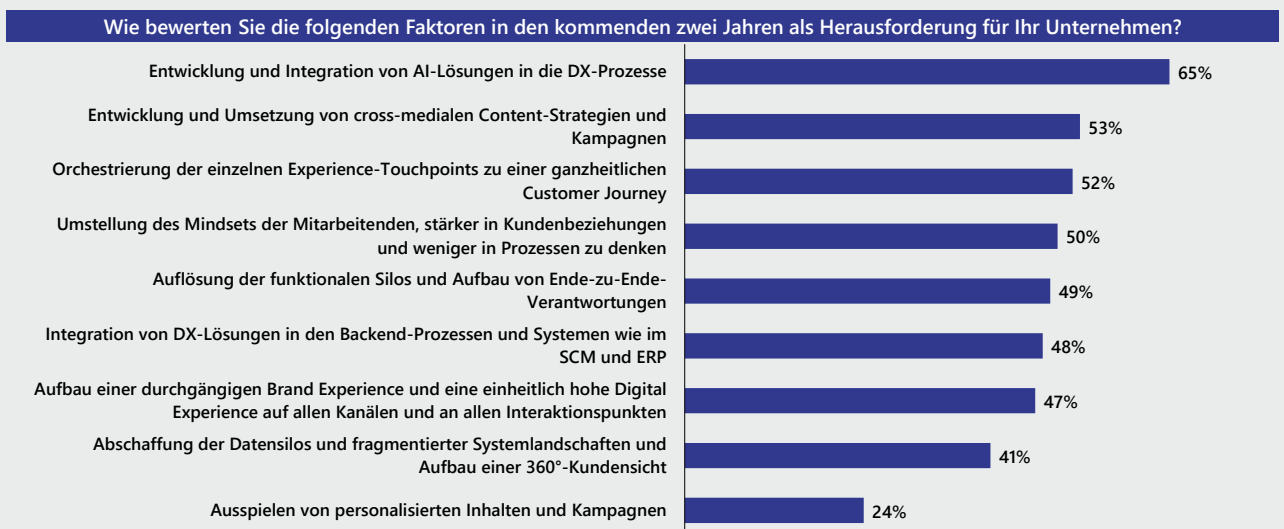


Abb. 4: Wie bewerten Sie die folgenden Faktoren in den kommenden zwei Jahren als Herausforderung für Ihr Unternehmen?; Skala von 1 = „keine Herausforderung“ bis 4 = „sehr große Herausforderung“; dargestellte Antworten beziehen sich auf „große Herausforderung“ und „sehr große Herausforderung“; alle Unternehmen; n = 163 (2025); n = 142 (2024)



Wie im KI-Kapitel später deutlich wurde, sind dabei verschiedene Themen zu berücksichtigen: geeignete Datenarchitekturen, Datenmanagement, Sicherheits- und Datenschutz Herausforderungen sowie das richtige Upskilling der Mitarbeitenden.

Rund die Hälfte der Studienteilnehmer sieht die crossmediale Ausspielung von Inhalten (53 %), die Orchestrierung der Customer Touchpoints zu einer ganzheitlichen Customer Journey (52 %) und den Aufbau eines konsistenten Markenerlebnisses über alle Interaktionspunkte hinweg (47 %) als Herausforderung. Die Begleitung der Kundinnen und Kunden über die verzweigten Touchpoints hinweg und die ganzheitliche Betrachtung des Kundenverhaltens bleiben somit zentrale Herausforderungen. Dies erfordert in vielen Unternehmen aber auch eine Anpassung der Organisation, den Abbau von Silos und die Schaffung einer durchgängigen Verantwortlichkeit, was für 49 Prozent ebenfalls eine Herausforderung ist.

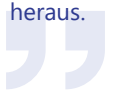
Demzufolge stellt die Integration von DX-Lösungen in zentrale Systeme wie ERP, CRM oder SCM für jedes zweite Unternehmen (48 %) eine Herausforderung dar. Insbesondere ERP-Systeme haben häufig eine monolithische Architektur und bieten daher zu selten geeignete Schnittstellen. Diese sind jedoch notwendig, um die Kundenprozesse mit den zugrundeliegenden Unternehmensprozessen zu integrieren, so dass die Kunden transparente Echtzeitinformationen über Verfügbarkeit, Lieferstatus oder Service erhalten und nahtlose End-to-End-Erfahrungen über alle Kontaktpunkte hinweg ermöglicht werden.

FOKUSTHEMEN DER KOMMENDEN ZWEI JAHRE

Diese Herausforderungen führen in der Konsequenz zu Fokusthemen, in die Unternehmen in den kommenden Jahren einen Investitionsschwerpunkt setzen wollen. Für 56 Prozent der Anwenderunternehmen steht die Verbesserung der Employee Experience durch die Bereitstellung von Anwendungen mit hoher UX und allen für die Nutzung relevanten Daten im Fokus. Dadurch soll die Arbeit der Mitarbeitenden erleichtert und Produktivität und Qualität des Outcomes gesteigert werden. Diese Entwicklung verdeutlicht, dass die zunehmende Komplexität der Arbeitsprozesse und der anhaltende Fachkräftemangel die Unternehmen dazu bewegen wird, ihre Mitarbeitenden mit intuitiven und effizienten digitalen Lösungen bestmöglich zu unterstützen.

Etwa jedes zweite befragte Unternehmen (47 %) möchte noch stärker als bisher auf Digital Commerce setzen. Vor allem die größeren befragten Unternehmen mit über einer Milliarde Euro Umsatz planen, Digital Commerce weiter auszubauen. Im Branchenvergleich sind fast alle der befragten Handelsunternehmen (88 %) bestrebt, ihr Digital-Commerce-Geschäft weiter auszubauen.

53 %
der Unternehmen
fordert die cross-mediale
Ausspielung von Inhalten
heraus.



DXS-FOKUS LIEGT VERSTÄRKT AUF DER EMPLOYEE EXPERIENCE UND DIGITAL COMMERCE

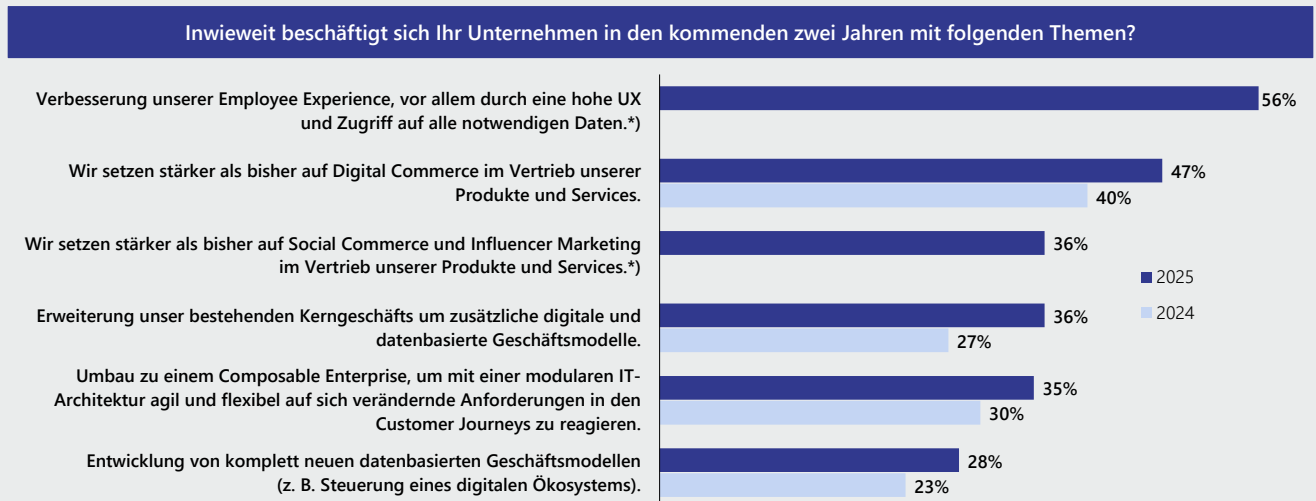


Abb. 5: Inwieweit beschäftigt sich Ihr Unternehmen in den kommenden zwei Jahren mit den folgenden Themen?; Skala von 1 = „gar nicht“ bis 4 = „sehr stark“; dargestellte Antworten beziehen sich auf „stark“ und „sehr stark“; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 136-146 (2024); n = 155-166 (2025); *) 2024 noch nicht abgefragt

Zudem geben diese auch bei den weiteren abgefragten Themen überdurchschnittliche Werte an. Aber auch unter den befragten Banken (64 %) und Versicherungen (63 %) möchte eine Mehrheit ihr Digital Commerce in Zukunft weiter ausbauen.

Knapp ein Drittel der Studienteilnehmer (36 %) will das bestehende Geschäft durch neue digitale oder datenbasierte Geschäftsmodelle erweitern – auch sind vor allem Banken (50 %) und Versicherungen (53 %) deutlich häufiger in der Planung. Zusätzlich werden die befragten Unternehmen weiterhin auf Daten als Quelle für Effizienzsteigerungen, aber auch für die Erschließung zusätzlicher Umsatzquellen setzen.

Den Aufbau komplett neuer datenbasierter Geschäftsmodelle forcieren dagegen deutlich weniger Unternehmen (28 %), wobei auch hier jede zweite befragte Bank und Versicherung zusätzlich zu ihrem Kerngeschäft an neuen Geschäftsmodellen arbeitet.

DIGITAL EXPERIENCE: MARKETING, VERTRIEB, KREATIVITÄT, DATEN UND TECHNOLOGIE WACHSEN ZUSAMMEN

Eine klare Abgrenzung der Märkte für Managementberatung, IT-Beratung und Systemintegration und Digitalagenturen ist aufgrund zunehmend überlappender Portfolien immer schwerer. Alle drei Anbietergruppen werden daher von Anwenderunternehmen als wichtig angesehen.



Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Lünendonk bezeichnet daher die Schnittmenge dieser drei Märkte bezogen auf die Umsetzung von Digitalisierungsstrategien mit kundenzentrischen Inhalten als „Digital Experience Services“. Dienstleister mit einem ausgereiften Portfolio und umfangreichen Skills und Ressourcen in den Bereichen Digital Consulting Services, Digital Agency Services und Digital Technology Services werden in dieser Studie dargestellt. Dieser ganzheitliche Ansatz gewinnt vor allem deshalb an Bedeutung, da kundenzentrische Strategien immer stärker durch digitale Technologien definiert werden, Inhalte und Kampagnen daran aber auch angepasst werden müssen respektive damit kompatibel sein müssen. Gleichzeitig besteht ein hoher Beratungsbedarf darüber, wie Kundenstrategien der Zukunft aussehen und wie Technologien richtig eingesetzt und skaliert werden, um eine hohe Experience und damit Kundenbindung zu erzeugen.

DIGITAL EXPERIENCE SERVICES – EIN INTERDISZIPLINÄRER ANSATZ AUS CONSULTING-, AGENCY- UND TECHNOLOGY-SERVICES

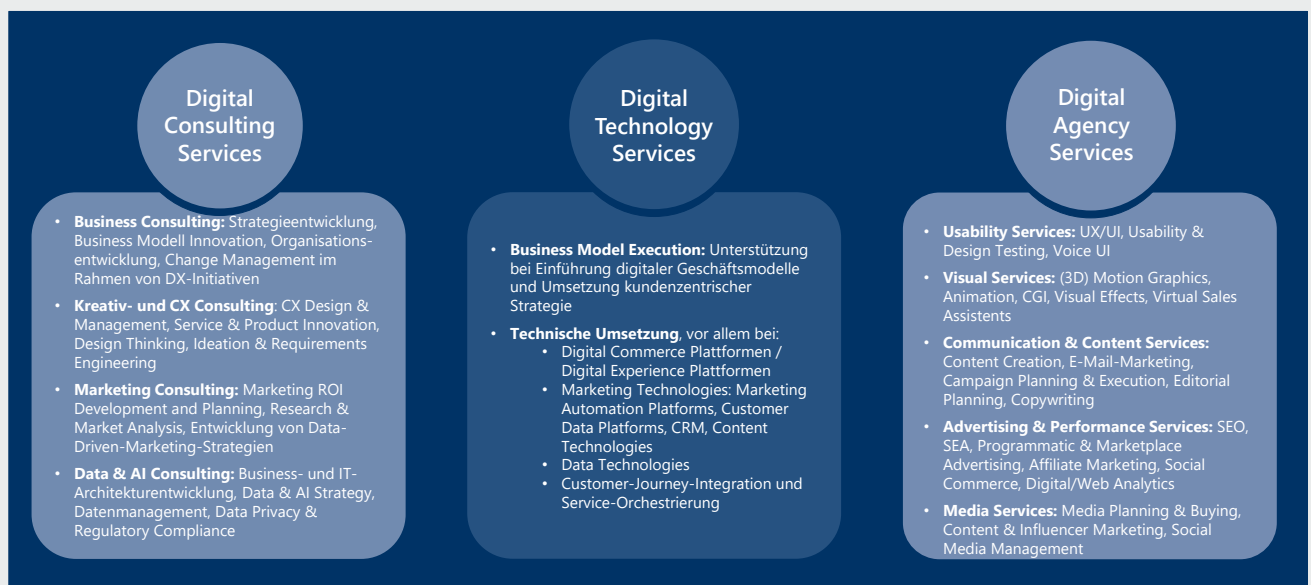


Abb. 6: Übersicht zum Digital-Experience-Services-Ansatz

Um Kunden ganzheitlich bei kundenzentrierten Strategien zu betreuen, müssen DXS-Dienstleister ein umfangreiches Portfolio in folgenden Themen ausweisen:



Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

- Discover & Define: Strategieberatung, Customer Journey Mapping, Identifikation relevanter Use Cases und Business Value Definition
- Customer Data & Analytics: Aufbau von Customer Data Platforms, Datenintegration, Identity Resolution sowie Advanced Analytics und KI-basierte Insights
- Customer Engagement: Konzeption und Umsetzung personalisierter Kampagnen, Marketing Automation, Omnichannel-Kommunikation und Experience Design
- Platform & Architecture: Auswahl, Implementierung und Integration von Digital-Experience-Plattformen, API-Management sowie Aufbau skalierbarer und sicherer Systemarchitekturen
- Build & Integrate: Entwicklung individueller Applikationen, Schnittstellenintegration in ERP-, CRM- und SCM-Systeme sowie Implementierung von Microservices
- Run, Govern & Orchestrate: Betrieb und Weiterentwicklung von Plattformen, Governance-Modelle für Daten und Prozesse, Orchestrierung der End-to-End-Customer Journey sowie kontinuierliche Optimierung

DIGITAL EXPERIENCE VALUE CHAIN

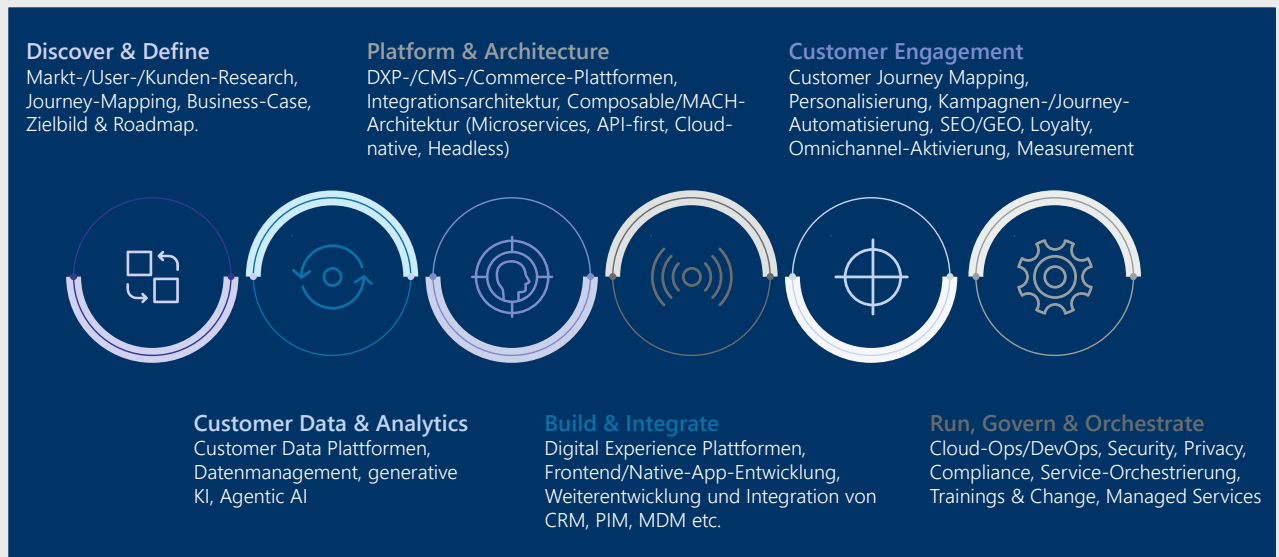


Abb. 7: Übersicht zur Digital Experience Value Chain

DXS-DIENSTLEISTER ERHALTEN PROJEKTANFRAGEN AUS DIVERSEN UNTERNEHMENSBEREICHEN

Da Marketing- und Vertriebsstrategien immer stärker mit anderen Funktionsbereichen wie Supply Chain, R&D oder Produktion ineinandergreifen, ist Digital Experience auch längst kein isoliertes Marketing- und Vertriebsthema, sondern betrifft eine Vielzahl an unterschiedlichen Funktionsbereichen, die ebenfalls entweder Kundenschnittstellen haben (z. B. Logistik, Kundenservice) oder für die Digital Experience im Zusammenspiel mit Zulieferern und Kunden oder für die eigenen Mitarbeitenden sehr relevant geworden ist: Die meisten Projektanfragen erhalten DXS-Dienstleistern zwar aus dem Marketing, Vertrieb, Service und der IT, 58 Prozent geben aber ebenfalls an, dass Operations-Bereiche ebenfalls häufig Anfragen stellen – etwa um Kunden Echtzeitdaten über Lieferbestände aufzuzeigen oder wenn es um die Entwicklung von Supplier-Portalen geht.

PROJEKTANFRAGEN KOMMEN MEIST AUS MARKETING UND VERTRIEB, ABER AUCH DIE IT UND WEITERE FACHBEREICHE SIND RELEVANT

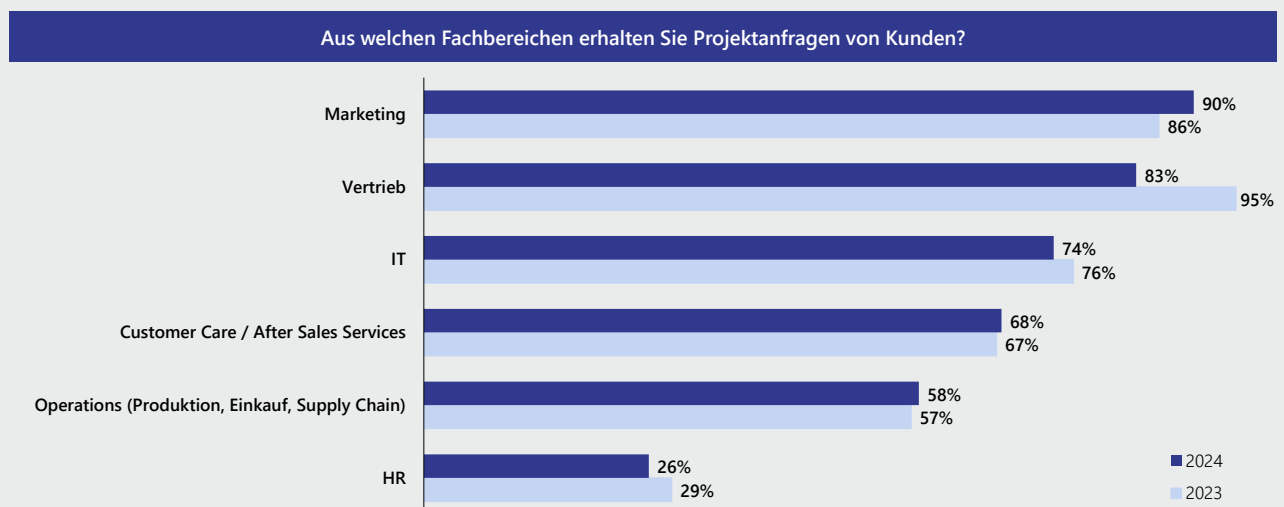


Abb. 8: Aus welchen Fachbereichen erhalten Sie Projektanfragen von Kunden?; Skala von 1 = „nie“ bis 4 = „sehr häufig“; relative Häufigkeitsverteilung; dargestellte Antworten beziehen sich auf „häufig“ und „sehr häufig“; alle Unternehmen; n = 21 (2023); n = 19 (2024)

Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

FULL-SERVICE-ANTEIL NIMMT BEI KUNDENPROJEKTEN ZU

Dass ein wie oben dargestelltes interdisziplinäre Portfolio an Bedeutung gewinnt, zeigen unter anderem die Aussagen der von Lünendonk befragten Anwenderunternehmen: 83 Prozent halten einen integrierten Ansatz, bei dem Strategie, Daten, Kreation, Media, Systemintegration und Betrieb von Plattformen und IT-Anwendungen zusammen gedacht werden, für wichtig, um eine hohe Digital Experience zu erzeugen.

Bei der tatsächlichen Umsetzung zeigt sich dagegen ein differenzierteres Bild: Ein Drittel (34 %) setzt bereits regelmäßig darauf, weitere 47 Prozent zumindest häufig, knapp jedes fünfte Unternehmen (19 %) jedoch nur selten oder nie. Insbesondere mittelständische Unternehmen mit einem Umsatz unter 500 Millionen Euro greifen seltener auf diesen integrierten Ansatz zurück.

END-TO-END-ANSATZ GILT ALS ERFOLGSFAKTOR UND WIRD VON ANWENDER-UNTERNEHMEN ZUNEHMEND UMGESETZT

„Um unsere Kunden mit einer Digital Experience entlang der gesamten Customer Journey zu begeistern, müssen Disziplinen wie Strategie, Data & Analytics, Kreation, Design, Mediaproduktion, Systemintegration und Plattform-Betrieb vollintegriert betrachtet werden.“



83 Prozent

der Studienteilnehmenden bestätigen diese Aussage

Wie häufig wird dieser End-to-End-Ansatz in Ihrem Unternehmen bereits in Digital-Experience-Projekten berücksichtigt?

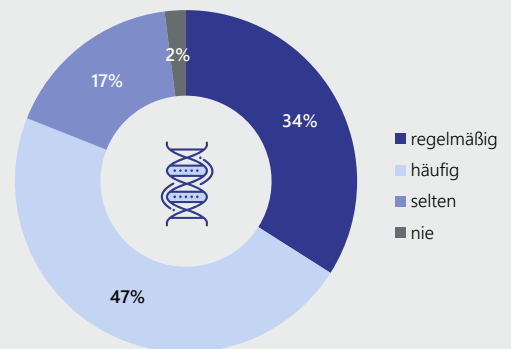


Abb. 9: Wie bewerten Sie die folgende Aussage?; Skala von 1 = „stimme nicht zu“ bis 4 = „stimme voll zu“; dargestellte Antworten beziehen sich auf „stimme eher zu“ und „stimme voll und ganz zu“; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 162
Wie häufig wird dieser End-to-End-Ansatz in Ihrem Unternehmen bereits in Digital-Experience-Projekten berücksichtigt?; Skala von 1 = „nie“ bis 4 = „regelmäßig“; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 132



Umsatzverteilung und Portfolioschwerpunkte der DXS-Dienstleister

Die laut Lünendonk führenden Anbieter von Digital Experience Services weisen entsprechend der Definition des Marktsegments unterschiedliche Schwerpunkte in ihrem Portfolio auf. Diese verteilen sich auf Digital Consulting Services, Digital Agency Services und Digital Technology Services. Da sowohl große Beratungs- und IT-Dienstleister, welche neben Digital Experience Services auch eine Vielzahl an weiteren Leistungen im Portfolio haben und diverse weitere Themen behandeln, als auch DXS-Spezialisten, welche als Digitalagenturen ausschließlich bis überwiegend DX-Leistungen anbieten, sich an der Studie beteiligen, werden vereinzelt entsprechende Vergleichsgruppen (DXS-Spezialisten und Generalisten) dargestellt.

Im Durchschnitt erzielen alle befragten DXS-Anbieter im Jahr 2024 75,9 Prozent ihres Gesamtumsatzes mit Digital Experience Services. Unter den zwölf befragten DXS-Spezialisten (Schwerpunkt: Digitalagenturen) liegt der DXS-Umsatzanteil bei durchschnittlich 97,3 Prozent. Diese Dienstleister werden im Lünendonk-Subranking „Führende DXS-Spezialisten in Deutschland“ dargestellt.

Bei den Generalisten, worunter deutlich breiter aufgestellte Dienstleister wie auch Managementberatungen und IT-Beratungen mit signifikanten DX-Umsätzen, liegt der DXS-Umsatzanteil im Mittel immerhin bei 39,1 Prozent, was zeigt, dass DX-Services mittlerweile einen großen Teil der Nachfrage nach IT-Dienstleistungen ausmachen.

UMSATZVERTEILUNG: CONSULTING UND TECHNOLOGY WERDEN WICHTIGER, AGENCY SERVICES SIND RÜCKLÄUFIG

Auch hinsichtlich der Umsatzverteilung des DXS-Portfolios zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen den Anbietergruppen. Während die Generalisten durchschnittlich 32,5 Prozent ihres DXS-Umsatzes mit Digital Consulting Services erwirtschaften, liegt dieser Anteil bei den Spezialisten mit 29,2 Prozent um über drei Prozentpunkte darunter. Der Umsatzanteil mit Digital Agency Services ist bei den DXS-Spezialisten dagegen überdurchschnittlich hoch: 21,8 Prozent werden im Mittel mit Agency Services erwirtschaftet. Die Generalisten erzielen nur 17,9 Prozent. Bei den Digital Technology Services liegt der Umsatzanteil (inzwischen) nahezu gleich auf; in den vergangenen Jahren haben die DXS-Spezialisten hier aufgeholt.

75,9 %
des Umsatzes der
Anbieter entfallen
durchschnittlich auf
Digital Experience
Services.



DXS-UMSATZANTEILE GLEICHEN SICH WEITER AN – GROSSE IT-DIENSTLEISTER UND BERATUNGSHÄUSER HABEN STÄRKEREN FOKUS AUF DIGITAL CONSULTING

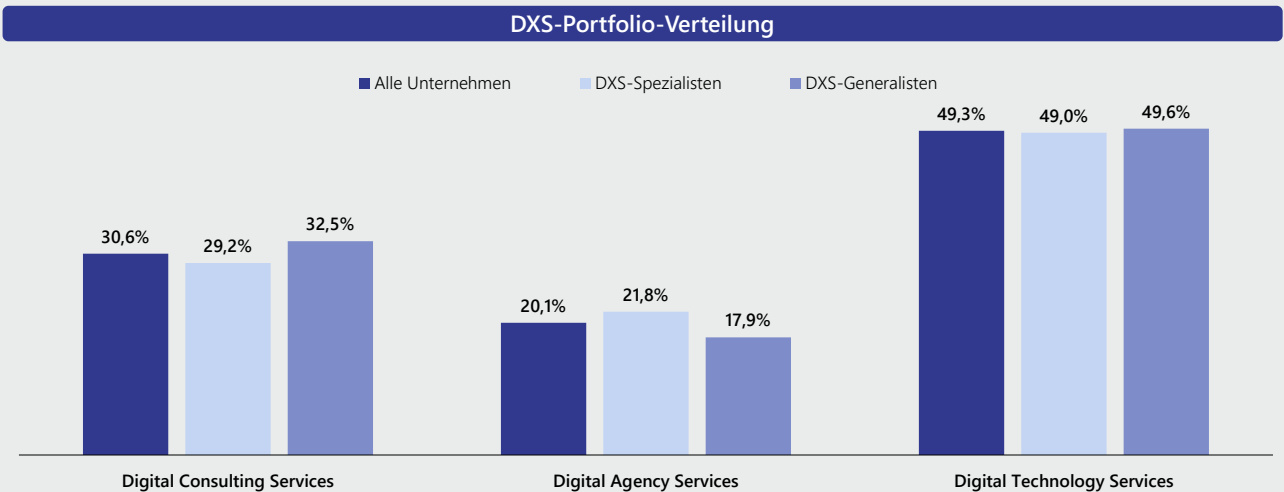


Abb. 10: Wie viel Prozent Ihres Gesamtumsatzes in Deutschland erzielte Ihr Unternehmen jeweils in den folgenden drei Kategorien?; relative Häufigkeitsverteilung; n = 21 (alle Unternehmen); n = 12 (DXS-Spezialisten); n = 9 (DXS-Generalisten)

DXS-SPEZIALISTEN UNTER DRUCK: WANDEL DES GESCHÄFTSMODELLS VERÄNDERT DIE UMSATZVERTEILUNG

Beim Vergleich der Jahreswerte wird deutlich, dass sich das Geschäft der klassischen Digitalagenturen in den letzten Jahren stark verändert hat. Während 2022 noch durchschnittlich 29,2 Prozent des DXS-Umsatzes mit Agenturservices erzielt wurden, liegt der Anteil nun bei nur noch 21,8 Prozent.

Nicht allen DXS-Spezialisten ist es in den letzten Jahren gelungen, diesen wegbrechenden Anteil durch Consulting- und IT-Services zu kompensieren: Das Kapitel „Umsatzentwicklung und -prognosen der DXS-Dienstleister“ zeigt, dass der Umsatz der DXS-Spezialisten 2024 um durchschnittlich 2,5 Prozent zurückging. Eine zentrale Ursache für den rückläufigen Agency-Anteil ist der zunehmende Einfluss der KI, wodurch sich Kreativ- und Content-Leistungen effizienter und (teil-) automatisiert erstellen lassen. Bei den dargestellten Zahlen variiert zwar die Anzahl der Teilnehmer, aber auch bei der Analyse der Zahlen derjenigen DXS-Spezialisten, die sich an allen drei Jahren an der Studie beteiligt haben, entwickelt sich die Umsatzverteilung in einem fast identischen Rahmen.

Technology Services haben dagegen bei den DXS-Spezialisten an Bedeutung gewonnen: während 2022 44,4 Prozent der Umsätze mit Services wie Systemintegration und DX-Plattformbetrieb erzielt wurde, liegt der Anteil nun bei 49,0 Prozent und liegt damit auf dem Niveau der DXS-Generalisten.



Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Das Skill Set der DXS-Spezialisten veränderte sich somit zugunsten mehr technologischer Kompetenzen. Diese Entwicklung ist insofern nachvollziehbar, weil immer mehr Marketingthemen stark technologiegetrieben sind. Ebenso wurde der Umsatzanteil mit Digital Consulting Services leicht ausgebaut von 26,2 Prozent im Jahr 2022 auf nun 29,2 Prozent.

DXS-SPEZIALISTEN: DIGITAL AGENCY SERVICES BRINGEN DEUTLICH WENIGER UMSATZ – WACHSTUM IM CONSULTING UND DURCH TECHNOLOGY SERVICES

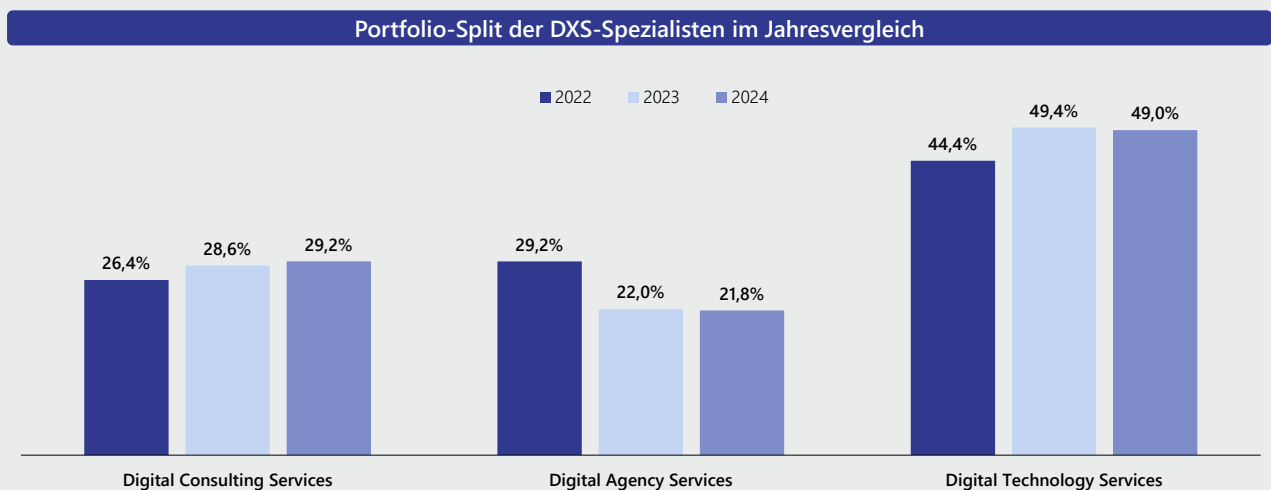


Abb. 11: Wie viel Prozent Ihres Gesamtumsatzes in Deutschland erzielte Ihr Unternehmen jeweils in den folgenden drei Kategorien?; relative Häufigkeitsverteilung; DXS-Spezialisten; n = 17 (2022); n = 16 (2023); n = 12 (2024)

UMSATZVERTEILUNG NACH THEMEN: TECHNOLOGIE DOMINIERT – UND WIRD NOCH WICHTIGER

Neben der Umsatzentwicklung wurde ebenfalls ermittelt, wie sich der Umsatz auf einzelne DX-Services verteilt und im kommenden Jahr entwickeln wird. Knapp die Hälfte des Umsatzes erzielen die befragten DXS-Dienstleister mit Digital Platforms and Applications sowie Technology Infrastructure (u. a. Bereitstellung von Cloud-Infrastruktur und IT-Backend). Eigenentwickelte Softwarelösungen und die Implementierung sowie das Customizing von DX-Standardsoftwarelösungen machen somit den Schwerpunkt des Geschäfts aus – und sollen 2026 auch noch weiter zulegen.

Ebenso soll der Umsatzanteil mit Digital Experience Platforms, also DX-Softwarelösungen, die Unternehmen dabei unterstützen, konsistente, personalisierte und kanalübergreifende Kundenerlebnisse entlang der gesamten Customer Journey bereitzustellen und zentral zu steuern, leicht zulegen.



Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Leicht rückläufig soll sich dahingegen der Umsatzanteil mit Digital Commerce entwickeln, was unter anderem damit zusammenhängt, dass mit der Corona-Pandemie in den Jahren 2020 bis 2023 stark in digitale Commerce-Lösungen investiert wurde und die Investitionen nun nicht mehr so stark steigen respektive andere Fokusthemen gesetzt werden. Ebenso soll Digital Marketing, Content, Campaign Management und die Media Produktion Umsatzanteile verlieren, was aus Sicht von Lünendonk vor allem mit einem zunehmenden Honorardruck zusammenhängt, der aus einem intensiveren Wettbewerb und dem steigenden Einsatz von Künstlicher Intelligenz resultiert.

UMSATZVERTEILUNG: STEIGENDE NACHFRAGE IM BEREICH TECHNOLOGY UND PLATTFORMEN ERWARTET

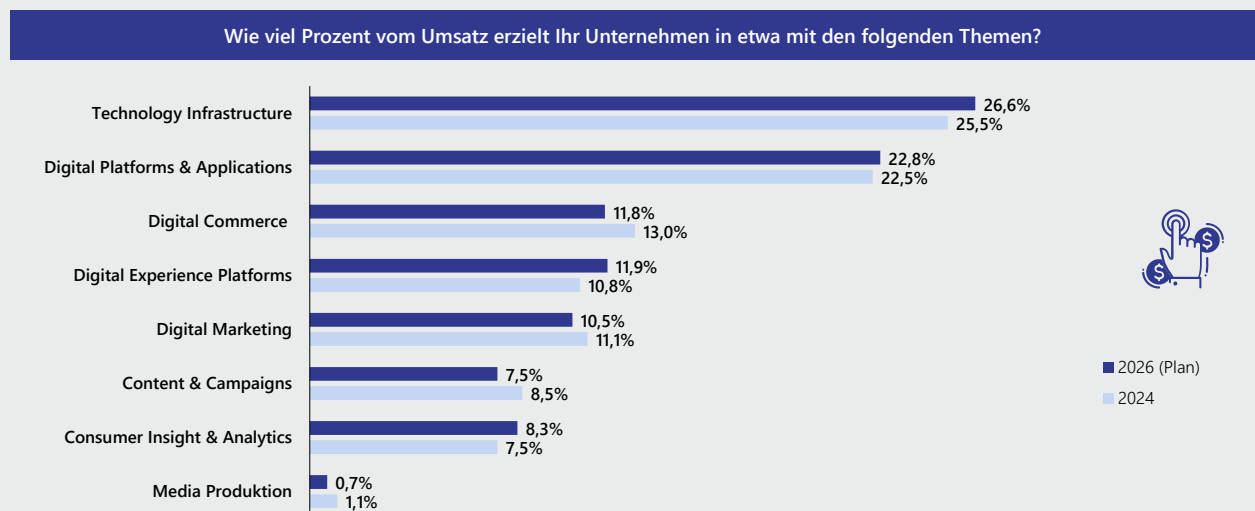


Abb. 12: Wie viel Prozent vom Umsatz erzielt Ihr Unternehmen in etwa mit den folgenden Themen?; Mittelwerte; alle Unternehmen; n = 12

Auch hier zeigen sich Unterschiede zwischen den DXS-Spezialisten und -Generalisten: Während erstere mit Content & Campaigns im Durchschnitt rund elf Prozent im Jahr 2024 erwirtschaftet haben, lag der Anteil bei den Generalisten bei nur rund vier Prozent. Durch den steigenden KI-Einsatz verändern sich jedoch sowohl die Projektvolumina als auch die Honorarmodelle.

Dahingegen haben die Generalisten mit Technology Infrastructure 34 Prozent erzielt, die Spezialisten dahingegen nur 19 Prozent. Bei den Themen Digital Platforms & Applications sowie Digital Experience Platforms liegen die beiden Gruppen dafür auf einem ähnlichen Niveau.



Lünendonk-Liste 2025: Führende DXS-Anbieter in Deutschland

In der Lünendonk-Liste werden die führenden Dienstleister für Digital Experience Services (DXS) dargestellt. Auf eine Rangordnung nach dem DXS-Segmentumsatz verzichtet Lünendonk, da vor allem bei den hybriden Beratungs- und IT-Dienstleistern die exakten Segmentumsätze mit Digital Experience Services nicht aus öffentlichen Quellen validiert werden können und viele Dienstleister ihre Umsätze in Segmenten wie Digital Experience Services nicht immer trennscharf von ihren anderen Services abgrenzen können, wodurch sich Unschärfen ergeben. Eine genaue Darstellung der Umsätze mit Digital Experience Services und eine entsprechende seriöse Vergleichbarkeit wären somit nicht gegeben.

Jedoch gibt die Lünendonk-Liste Hinweise darauf, wie sich der von den Dienstleistern an Lünendonk gemeldete Umsatz mit Digital Experience Services auf die drei Bereiche Digital Consulting, Digital Agency Services, Digital Technology Services verteilt und damit, wie breit die einzelnen Dienstleister aufgestellt sind. Eine detaillierte Beschreibung der einzelnen Dienstleister folgt auf den nächsten Seiten.



Das Lünendonk-Portfolio im folgenden Kapitel gibt dagegen unter anderem auf Basis der an Lünendonk gemeldeten Daten zum Umsatz mit Digital Experience Services, Kunden- und Delivery-Struktur, Portfoliostärke sowie von Kompetenzbewertungen durch die befragten Anwenderunternehmen detaillierte Auskunft über die Marktstärke der einzelnen Dienstleister. Ergänzend dazu, werden im Lünendonk-Subranking diejenigen Dienstleister aufgezeigt, die mindestens 75 Prozent ihrer Umsätze mit Digital Experience Services erzielen und daher nahezu vollständig in diesem Segment tätig sind.

Wie auch in den Vorjahren gibt es in der diesjährigen Lünendonk-Liste mehrere Veränderungen im Vergleich zum Vorjahr. Während Digitas und Intive aufgrund fehlender Angaben nicht mehr Teil des Rankings und der Portfoliodarstellung sind, wurden Merkle und MAI neu aufgenommen.



LÜNENDONK-LISTE 2025: FÜHRENDE DXS-ANBIETER IN DEUTSCHLAND

Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

LÜNENDONK -LISTE 2025: FÜHRENDE ANBIETER VON DIGITAL EXPERIENCE SERVICES IN DEUTSCHLAND

Rang	Unternehmen	Umsatz 2024 in Deutschland in Mio. Euro	Digital Experience Service Portfolio – Umsatzanteile mit ...		
			Digital Consulting	Digital Agency	Digital Technology
1	Accenture GmbH, Kronberg *) 1) 2)	3.400,0	● ●	● ●	● ● ●
2	Capgemini Deutschland GmbH, Berlin *) 1) 2)	2.250,0	● ●	●	● ● ●
3	IBM Deutschland GmbH, Ehningen *) 1)	2.200,0	● ●	● ●	● ● ●
4	Deloitte GmbH, München 3)	1.549,0	● ●	●	● ● ●
5	PwC GmbH, Frankfurt am Main 3)	1.458,0	● ● ●	●	● ● ●
6	adesso SE, Dortmund 2)	1.073,1	● ●	● ●	● ● ●
7	msg systems ag, Ismaning	968,1	● ●	●	● ● ●
8	Reply Deutschland SE, Gütersloh *)	470,0	● ●	●	● ● ●
9	valantic GmbH, München	345,0	● ● ●	●	● ● ●
10	Plan.Net Germany GmbH & Co. KG, München 4)	248,0	● ●	● ●	● ●
11	Deutsche Telekom MMS GmbH, Dresden	232,0	● ●	●	● ● ●
12	]init[AG für digitale Kommunikation, Berlin	197,3	● ● ●	●	● ● ●
13	Diconium GmbH, Stuttgart	188,0	● ●	●	● ● ●
14	Exxeta AG, Karlsruhe	128,0	● ●	●	● ● ●
15	Valtech GmbH, Düsseldorf	97,7	● ●	● ●	● ● ●
16	team neusta SE, Bremen 4) 5)	91,2	● ●	● ●	● ● ●
17	Conclusion DACH GmbH, München 6)	90,6	●	●	● ● ●
18	Syzygy AG, Bad Homburg	56,4	● ●	● ●	● ●
19	Merkle Germany GmbH, Frankfurt am Main 4)	44,5	● ● ●	●	● ● ●
20	MAI Marketing Automation Intelligence GmbH, Hamburg	31,0	●	● ●	● ● ●

Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Aufnahmekriterium für das Ranking:

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

Fußnoten:

- *) Umsatzangaben sowie -anteile sind geschätzt.
- 1) Umsätze enthalten auch die Umsätze mit Managementberatung.
- 2) Zahlen beinhalten Übernahmen.
- 3) Angaben beziehen sich auf das Advisory-Geschäft.
- 4) Umsatz stellt Honorarumsatz dar.
- 5) Zahlen beinhalten Veräußerungen.
- 6) Zusammenschluss Conclusion und diva-e in 2024.

Umsatzanteil mit dem Digital Experience Portfolio:

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

TOP 5: ACCENTURE, CAPGEMINI, IBM, DELOITTE UND PWC

Als weltweit größter Beratungs- und IT-Dienstleistungskonzern führt Accenture auch in Deutschland den DXS-Markt an. Zum Umsatz mit Digital Experience Services macht Accenture zwar keine öffentlichen Angaben, jedoch ist Accenture nach Lünendonk-Schätzungen Marktführer in Deutschland. Accenture ist laut [Lünendonk-Liste „Führende IT-Beratungs- und Systemintegrationsunternehmen in Deutschland“](#) mit einem geschätzten Deutschlandumsatz von 3,4 Milliarden Euro das umsatzstärkste IT-Beratungs- und Systemintegrationsunternehmen in Deutschland und verfügt mit Accenture Song über eine eigene Digitaleinheit, die laut dem internationalen Ad Age Agency Ranking die weltweit größte Digitalagenturen ist.



Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Neben der in 2024 getätigten Übernahme von Mindcurv akquirierte Accenture in den vergangenen Jahren in Deutschland als auch international einige weitere DX- und Digital-Commerce-Unternehmen. Im Juni 2025 verkündete Accenture, sein Business Modell und interne Strukturen anzupassen, um infolge der zunehmenden Relevanz von KI und des steigenden Transformationsdrucks flexibler und schneller auf Kundenbedürfnisse reagieren zu können. Hierfür wird unter anderem Song in die neue Geschäftseinheit Reinvention Services integriert. Zudem wird Accenture Song seit 2025 global von Ndidi Oteh geführt und löst den amtierenden CEO David Droga ab.

Wie im Vorjahr folgt auf Rang 2 Capgemini mit einem geschätzten Gesamtumsatz in Deutschland von 2,25 Milliarden Euro. Unter Capgemini Invent werden die Themen Management Consulting, Innovation, Design und Transformation gebündelt. Auch die 2021 übernommene Digitalagentur frog ist Teil von Capgemini Invent und hat den Fokus auf Themen rund um Digital Experience.

Mit einem ebenfalls geschätzten Gesamtumsatz in Deutschland von 2,2 Milliarden Euro rückt IBM näher an Capgemini ran. In der Experience Agency IBM iX wird das DX-Portfolio gebündelt. Auch die bereits vor einigen Jahren übernommenen Unternehmen Aperto und ecx.io treten seit 2022 als IBM iX am Markt auf.

Die Plätze 4 und 5 werden wie im Vorjahr von den Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften Deloitte und PwC eingenommen. Beide gehören ebenfalls zu den weltweit größten Managementberatungen und Digitalagenturen und waren neben Accenture und IBM eine der ersten Beratungskonzerne, die im Digital Marketing und Customer Experience eigene Einheiten aufgebaut haben. Deloitte liegt mit einem Inlandsumsatz von 1,55 Milliarden Euro knapp vor PwC mit 1,46 Milliarden Euro. Die in der Lünendonk-Liste dargestellten Umsatzzahlen beziehen sich lediglich auf das Advisory-Geschäft, indem das Geschäft mit Digital Experience Services gebündelt ist.

RANG 6 BIS 10: ADESSO, MSG, REPLY, VALANTIC, PLAN.NET

Erstmals über eine Milliarde Euro erwirtschaftet adesso in 2024 in Deutschland. Der IT-Dienstleister mit Hauptsitz in Dortmund überholt damit msg, welche knapp unter einer Milliarde Euro erzielen. adesso bündelt seine DX-Aktivitäten im Geschäftsbereich „Digital Experience“, msg unter „msg digital“.



Auf Rang 7 mit einem deutlichen Umsatzsprung folgt Reply mit einem geschätzten Deutschlandumsatz von 470 Millionen Euro. Reply hat im Vergleich zu anderen DXS-Generalisten einen deutlich stärkeren Fokus auf Digital Experience Services und ist daher in der qualitativen Portfoliodarstellung der DX-Dienstleister im Segment der Marktführer verortet. Rang neun geht wie im Vorjahr auch an valantic mit einem gesamten Inlandsumsatz von 345 Millionen Euro.

Bei allen vorangegangenen Umsätzen handelt es sich um in Deutschland erzielte Gesamtumsätze, also neben Digital Experience Services auch Umsätze mit anderen Services. Das bedeutet, dass das Ranking auf den Plätzen 1-9 nicht die tatsächliche Größe aller aufgeführten Dienstleister im Markt für Digital Experience Services widerspiegelt, aber dennoch eine Orientierung über die führenden Dienstleister in diesem Markt gibt, da alle der hier aufgeführten Dienstleister dreistellige Millionenumsätze mit Digital Experience Services erzielen.

Auf Platz 10 folgt mit der Plan.Net Group der erste DXS-Spezialist, also einer derjenigen Dienstleister, die nahezu vollständig seine Umsätze mit DX-Leistungen erzielt. Plan.Net ist ein Tochterunternehmen von Serviceplan, Europas größter inhabergeführten Agenturgruppe, welche im Geschäftsjahr 2024/2025 (Juli bis Juni) einen Honorarumsatz von 866 Millionen Euro erzielte. Innerhalb der Serviceplan hat die Plan.Net Group die Aufgabe, die entwickelten Kreativ- und Werbeleistungen sowie die Mediavermarktung technologisch umzusetzen.

RANG 11 BIS 20: TELEKOM MMS, INIT, DICONIUM, EXXETA, VALTECH, TEAM NEUSTA, CONCLUSION, SYZGY, MERKLE, MAI

In der zweiten Hälfte des Rankings folgen nahezu ausschließlich DXS-Spezialisten, begonnen mit Telekom MMS mit einem Inlandsumsatz von 232 Millionen Euro. Im Rahmen einer strategischen Neuausrichtung wechselte die T-Systems MMS im Jahr 2023 zur Deutschen Telekom AG und firmiert seitdem unter Deutsche Telekom MMS. Dadurch soll die Telekom MMS näher an die mittelständischen Geschäftskunden der Telekom Deutschland heranrücken.

Die auf den öffentlichen Sektor spezialisierte init verzeichnete 2024 einen Umsatzrückgang von zwölf Prozent auf 197 Millionen Euro, behauptet aber Rang 12. Knapp dahinter folgt diconium mit 188 Millionen Euro. Seit 2020 ist diconium ein 100-prozentiges Tochterunternehmen von VW.



Mit einem Inlandsumsatz von 128 Millionen Euro folgt Exxeta auf Rang 14. Knapp unter 100 Millionen Euro erwirtschaften die Plätze 15 und 16 – Valtech (97,7 Mio. €) und team neusta (91,2 Mio. €). Die beiden Unternehmen haben im Vergleich zum Vorjahr die Plätze getauscht.

Auf Rang 17 folgt Conclusion. Mit dem Zusammenschluss von diva-e und Conclusion entsteht ein starker Anbieter für Digital Transformation in Deutschland. diva-e Conclusion übernimmt dabei innerhalb von Conclusion die Verantwortung für das DXS-Portfolio und bestätigt mit Rang 17 erneut seine führende Marktposition.

Die Plätze 18, 19 und 20 gehen an Syzygy (56,4 Mio. €), Merkle (44,5 Mio. €) und MAI (31,0 Mio. €). Merkle und MAI wurden in diesem Jahr neu in das Ranking aufgenommen: während Merkle in der Studie 2024 den 21sten Platz belegte und damit aus der Lünendonk-Liste rutschte, wurde MAI – ein Akronym für Marketing, Automation und Intelligence – erstmalig aufgenommen. Die MAI Group ist in 2022 durch den Zusammenschluss von sieben unabhängigen Digitalagenturen entstanden. Im Juni 2024 übernahm sie die UX-Agentur eresult. Unterstützt wird sie dabei vom Investor Auctus Capital Partners, der mehrheitlich an der Gesellschaft beteiligt ist.



Die wichtigsten Wettbewerber im DXS-Markt

Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland ist durch ein heterogenes Anbieterfeld gekennzeichnet. Während internationale Beratungs- und IT-Konzerne wie Accenture, Capgemini, Deloitte, IBM oder PwC bereits seit fast einer Dekade zu den weltweit größten Anbietern von Digital Experience Services gehören, haben in den vergangenen Jahren auch IT-Dienstleister wie adesso, msg, Reply oder valantic eine hohe DX-Kompetenz aufgebaut, indem sie sich mit klassischen Digitalagenturleistungen verstärkt oder Know-how rekrutiert haben. Hinzu kommen Dienstleister, die ihren Ursprung im Digitalagenturmarkt haben und in den letzten Jahren vor allem Consulting- und IT-Expertise und damit ein breites interdisziplinäres Portfolio aufgebaut haben. Hierunter fallen unter anderem die Plan.Net Group, Conclusion oder Valtech.

ACCENTURE DOMINIERT DEN MARKT DER FULL-SERVICE-ANBIETER IN DEUTSCHLAND ALS WICHTIGSTER WETTBEWERBER

Welche Unternehmen sind Ihre vier wichtigsten Wettbewerber als Full-Service-Anbieter von Digital Experience Services in Deutschland?

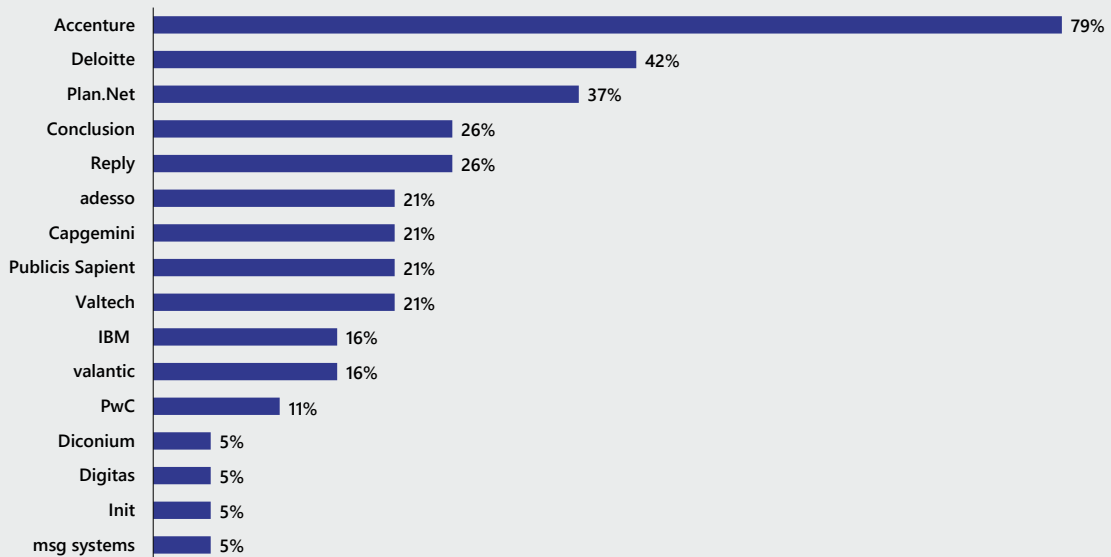


Abb. 13: Welche Unternehmen sind Ihre vier wichtigsten Wettbewerber als Full-Service-Anbieter von Digital Experience Services in Deutschland?; Mittelwerte; alle Unternehmen; n = 19



DIE WICHTIGSTEN WETTBEWERBER IM DXS-MARKT

Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Neben der Lünendonk-Liste, welche führende DXS-Dienstleister gemessen am Deutschlandumsatz aufzeigt, ist eine weitere spannende Perspektive, welche Unternehmen die befragten Dienstleister als ihre wichtigsten Wettbewerber wahrnehmen.

Mit klarem Abstand führt Accenture das Feld an: 79 Prozent der DXS-Dienstleister geben den IT-Konzern als einen der wichtigsten Wettbewerber an. Wie im Vorjahr folgt darauf Deloitte, die von 42 Prozent der Teilnehmer als wichtiger Wettbewerber angegeben werden. Im Vergleich zur Vorjahresstudie hat Deloitte jedoch einige Prozentpunkte verloren (2024: 55 %). Deutlich an Relevanz gewonnen hat dagegen Plan.Net; insbesondere die befragten DXS-Spezialisten sehen Plan.Net als einen der wichtigsten Wettbewerber. Ebenso erhielten Reply und Conclusion mit jeweils 26 Prozent einen signifikanten Anteil an Nennungen als einer der wichtigsten Wettbewerber im DXS-Markt.

ÜBERNAHMEN UND VERÄNDERUNGEN DXS-MARKT

Die starke Marktposition von einigen DXS-Anbietern hängt auch damit zusammen, dass sie in den letzten Jahren relevante DX-Dienstleister übernommen und dadurch an Marktstärke im DXS-Segment gewonnen haben. Auch der Trend hin zu mehr interdisziplinären Ausschreibungen, für welche Dienstleister ein Full-Service-Portfolio benötigen, hat zu einer Marktkonsolidierung geführt.

Im Jahr 2024 haben vor allem zwei Aktivitäten für Aufmerksamkeit gesorgt: Zum einen hat Accenture Mindcurv übernommen. Mindcurv war in den vergangenen Jahren mit rund 700 Mitarbeitenden selbst Teil der Lünendonk-Listen im Bereich DXS und hat einen Fokus auf Data & Analytics, Digital Commerce und Cloud-native Softwareentwicklung. Accenture verstärkt damit vor allem seinen DX-Bereich Accenture Song mit zusätzlichen Kapazitäten und erweitert sein Portfolio.

Zum anderen hat sich diva-e Conclusion dem niederländischen Business-Transformations- und IT-Dienstleister Conclusion angeschlossen, der bislang vor allem in der Benelux-Region aktiv war. Mit der 2025 gegründeten Conclusion DACH GmbH entsteht eine neue Einheit für den deutschsprachigen Markt: diva-e Conclusion verantwortet das Portfolio für Digital Experience Services, während das Schwesterunternehmen Conclusion Intelligence die Expertise in Daten und KI einbringt. Gemeinsam erzielen beide Unternehmen einen Umsatz von rund 115 Millionen Euro. diva-e Conclusion ist in den vergangenen Jahren stark gewachsen – auch durch mehrere Übernahmen im Rahmen der Beteiligung des Private-Equity-Investors Emeram von 2016 bis 2024.



Lünendonk-Portfolio 2025: Einordnung führender DXS-Anbieter in Deutschland

Neben der Lünendonk-Liste macht das Lünendonk-Portfolio die Positionierung und Marktstärke der führenden DXS-Anbieter transparent. Es setzt die untersuchten Dienstleister mit ihren jeweiligen Portfolioschwerpunkten, ihren Marktanteilen und ihrer Wahrnehmung am Markt ins Verhältnis. Die Einordnung der Dienstleister anhand der beiden Achsen „DXS-Marktstärke“ und „DXS-Portfoliotiefe und -breite“ wird durch verschiedenen Faktoren beeinflusst. So fließen neben den von den Dienstleistern schriftlich erhobenen Angaben zu deren Geschäftsentwicklung auch die Bewertungen der teilnehmenden Kundenunternehmen zu den Dienstleistern in die Analyse ein.

LÜNENDONK -PORTFOLIO 2025: FÜHRENDE DXS-ANBIETER IN DEUTSCHLAND

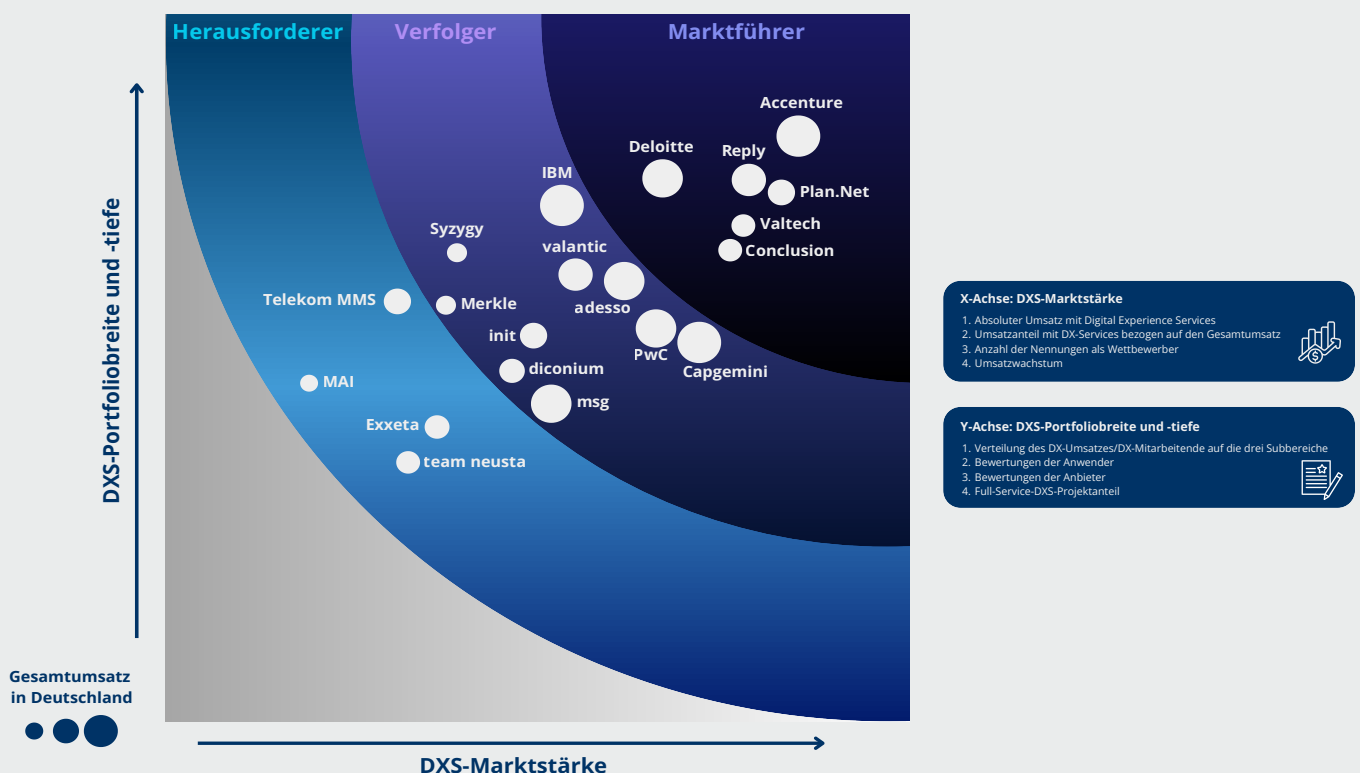


Abb. 14: Lünendonk-Portfolio 2025

Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Diese wurden unter anderem dazu befragt, DXS-Dienstleister in den Bereichen „Digital Consulting Services“, „Digital Agency Services“ und „Digital Technology Services“ zu bewerten und auch anzugeben, welche Dienstleister sie als Anbieter von Digital Experience Services überhaupt wahrnehmen.

Zur Einordnung der Platzierungen gilt es zu wissen, dass alle der im Lünendonk-Portfolio aufgeführten Dienstleister über ein breites Angebot von Digital Experience Services verfügen und somit auch alle führende DXS-Dienstleister sind. Sie sind daher auch alle grundsätzlich in der Lage, Ende-zu-Ende-Services rund um Kundenzentrierung, Digital Experience, Digital Marketing, Commerce Solutions oder den Aufbau und die Implementierung von digitalen Plattformen zu erbringen.

Die in Deutschland tätigen DX-Dienstleister unterscheiden sich allerdings teilweise deutlich in ihrer thematischen Tiefe und der Abdeckung von Digital Experience Services, ihren Branchenschwerpunkten sowie in der Fähigkeit zur End-to-End-Umsetzung von Projekten. So decken einige Dienstleister die komplette Wertschöpfungskette mit einer breiten Range an Services ab, während andere in einzelnen Feldern (z. B. Digital Marketing, E-Commerce-Plattformen) oder Branchen (Public, Handel, Automotive) Komplettanbieter sind. Andere Dienstleister wiederum bieten zwar ein umfassendes DXS-Portfolio, haben aber im Vergleich zu anderen noch nicht die notwendige Tiefe im Leistungsspektrum, während einige noch Potenzial in der Marktstärke aufweisen.

DIE MARKTFÜHRER

Wie auch in der Lünendonk-Liste ist **Accenture** auch im Lünendonk-Portfolio als Marktführer verortet. Der IT-Dienstleistungskonzern wird mit Abstand am häufigsten als relevanter Wettbewerber genannt und verfügt – unter anderem durch diverse Übernahmen sowie seiner umfassenden Consulting-, Data- und Technology-Expertise – über ein breites und tiefes DXS-Portfolio. Neben den unter der Marke Accenture Song gebündelten Kreativ-, Design-, Commerce- und DX-Technologieleistungen bietet Accenture als weltgrößter Dienstleistungs- und Beratungskonzern mit über 700.000 Mitarbeitenden ein umfangreiches Portfolio, um Kunden auch bei komplexen Transformationen zu begleiten.

Als zweiter global führender Beratungs- und Digitaldienstleister befindet sich **Deloitte** im Marktführerbereich. Als einer der weltweit größten Consulting-, Tax- und Audit-Konzerne ist Deloitte bereits früh in das Digitalagenturgeschäft eingestiegen und ist international in diesem Bereich einer der größten Anbieter: Laut dem Agency Report von AdAge ist



Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Deloitte Digital die fünfgrößte Agentur der Welt. Die in der Studie befragten DXS-Dienstleister sehen Deloitte auch in Deutschland als einen der wichtigen Anbieter: die zweitmeisten Nennungen nach Accenture fallen auf Deloitte. Weltweit beschäftigt der Gesamtkonzern über 460.000 Mitarbeitende, wovon rund 14.000 auf Deutschland entfallen. Durch diese internationale Präsenz und die interdisziplinäre Aufstellung kann Deloitte auch große Transformationsprojekte bei Kunden dabei begleiten, ihre Digital Experience neu zu erfinden und neue technologische Möglichkeiten auszuschöpfen.

Reply ist im DXS-Markt ebenfalls einer der langjährigen Marktführer. Reply ist wie auch Accenture in der Lünendonk-Liste der 25 größten IT-Beratungs- und Systemintegrationsunternehmen in Deutschland gelistet. Mit dem Reply AI Film Festival und AI Music Contest werden neue Wege bei der Erstellung von GenAI-basiertem Content gegangen: Bei diesem internationalen Wettbewerb wird dazu aufgerufen, mithilfe von KI Kurzfilme und Musik zu kreieren und in den Contest einzubringen. Die besten Teilnehmer erhalten Preisgelder. Allein bei den AI-Filmen gab es über 2.500 Einreichungen. Damit bietet Reply ein gewichtiges Angebot für die Zukunft der Media-Produktion – KI-generierte Werbefilme und Inhalte.

Zudem hat Reply mit Silicon Shoring ein neues, KI-gestütztes Softwareentwicklungsmodell aufgelegt, mit dem der gesamte Software Development Lifecycle neu gedacht und optimiert wird. Verschiedene KI-Agenten unterstützen in einer Multi-Agent-Architektur in jeder Phase der Softwareentwicklung – vom Requirement Engineering, über das Design, die Entwicklung, das Testing bis zum Deployment und Maintenance – wodurch signifikante Effizienzgewinne erzielt werden, aber sich auch die Softwarequalität steigern lässt und ein skalierbares Modell zur Verfügung gestellt wird.

Die **Plan.Net Group** als Teil der Serviceplan verfügt ebenfalls über eine hohe DXS-Marktstärke sowie -Portfoliotiefe und -breite. Während der DXS-Umsatz der DXS-Spezialisten, also den Unternehmen, die ihren Ursprung im Agentur- und Experience-Umfeld haben, im Jahr 2024 um durchschnittlich 2,5 Prozent zurückging, erzielte Plan.Net ein Umsatzplus von rund vier Prozent. Wie auch einige weitere DXS-Dienstleister befasst sich Plan.Net intensiv mit KI-Agenten und bietet Kunden mit Masumi ein Blockchain basiertes Agent-2-Agent Protokoll sowie einen offenen Marktplatz für KI-Agenten (Sökosumi) an.

Im Frühjahr 2025 wurde zudem verkündet, dass das 2020 für den Kunden BMW kreierte Agenturmodell „The Marcom Engine“ bis Ende 2027 verlängert wird. The Marcom Engine soll Marketing, Kommunikation und Produktion entlang der gesamten Customer Journey integrieren und Daten, Automatisierung und Effizienz stärker in den Mittelpunkt rücken.



Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Im Rahmen der Vertragsverlängerung wird auch das Aufgabenfeld erweitert, sodass The Marcom Engine nun auch für einen Großteil der Asset-Produktion sowie Adaption und Rollout von zentralen Kampagnen verantwortlich ist.

Geführt wird die Plan.Net Group seit dem 1.7.2025 von Christian Schmitz, welcher ebenfalls in den Vorstand der Serviceplan Group berufen worden ist. Die neue Position übernimmt Schmitz neben seiner Funktion als CEO von The Marcom Engine.

Valtech behauptet sich ebenfalls weiter im Marktführerbereich. Während die Kernmarke Valtech sich im Jahr 2024 positiv entwickelt hat, traf die Automotive-Krise vor allem das Joint Venture mit der Audi AG, Valtech Mobility.

Valtech ist seit Gründung eine stark umsetzungsorientierte Digitalagentur mit hoher Technologieexpertise, einem breitem Ökosystem zu allen relevanten DX-Technologieherstellern und verfügt über ein umfassendes DXS-Portfolio und wird daher als einer der wichtigsten Wettbewerber genannt. Valtech hat eine globale Präsenz mit über 6.000 Experten in über 60 Büros weltweit und verfügt somit auch über signifikante Shoring-Kapazitäten. 2024 übernahm Valtech Kin + Carta, eine Beratung für digitale Transformation aus Großbritannien mit rund 2.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Conclusion befindet sich ebenfalls im Marktführerbereich. Mit der Übernahme von diva-e durch Conclusion entsteht eine neue Einheit für den deutschsprachigen Markt: diva-e Conclusion verantwortet Digital Experience Services, während Conclusion Intelligence die Expertise in Daten und KI einbringt. Dadurch ergeben sich seitens des Portfolios und potenzieller Kunden neue Möglichkeiten, um am Markt weiter zu wachsen und zunehmend als Business Transformation Partner zu agieren. diva-e Conclusion bleibt einer der führenden Anbieter im Bereich Digital Commerce und Experience-Plattformen – mit Fokus auf Retail, Finanzdienstleistungen und B2B-Manufacturing. Ziel ist es, diese Position im DACH-Markt konsequent auszubauen und auch in den weiteren Domains von Conclusion, Data & AI, Enterprise Applications, Business Consulting und Cloud & Mission Critical, zu wachsen.

DIE VERFOLGER

IBM ist mit der Marke IBM iX ebenfalls eine der weltweit größten Digitalagenturen. IBM iX ist in diversen Branchen aktiv, hat aber in Deutschland vor allem Schwerpunkte im öffentlichen Sektor und dem Gesundheitsmarkt. Mit den Übernahmen von Aperto und ecx.io ist IBM 2016 bereits früh in den deutschen DXS-Markt eingestiegen.



Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

valantic hat sich in den vergangenen Jahren im Verfolgerfeld etabliert und ist sowohl organisch als auch anorganisch stark gewachsen: während der Gesamtumsatz 2021 noch bei 270 Millionen Euro lag, liegt dieser 2024 bei 550 Millionen Euro – wovon ein nicht unwesentlicher Teil im hohen zweistelligen Prozentbereich auf Digital Experience Services entfällt. Rund 1.000 Experten befassen sich bei valantic mit Digital Experience. Im Februar 2025 verkündete valantic eine strategische Partnerschaft mit dem Digital-Experience-Softwareanbieter Optimizely und baut damit sein Partnerökosystem weiter aus.

Mit einem Gesamtumsatz von rund 1,3 Milliarden Euro in Deutschland und – ähnlich wie valantic einen DX-Umsatzanteil im hohen zweistelligen Prozentbereich zählt **adesso** zu den wichtigsten Verfolgern im DX-Markt. Die Dortmunder haben in den vergangenen Jahren ihr DX-Portfolio konsequent ausgebaut und Marktanteile gewonnen, sodass adesso inzwischen von einigen Marktbegleitern als wichtiger Wettbewerber genannt wird. Vor allem in der Frontend-Softwareentwicklung, der Integration von DX-Plattformen aber in klassischen Themen wie Performance Marketing und Content Creation hat adesso signifikante Portfolioelemente. Ebenso ist adesso im wichtigen Bereichen Data & AI ein führender Dienstleister in Deutschland.

Neben Deloitte ist **PwC** als internationaler Beratungs- und Wirtschaftsprüfungskonzern ebenfalls eine feste Größe im DX-Markt. Ebenso wie Accenture, Deloitte und IBM gehört auch PwC laut dem renommierten AdAge-Ranking zu den weltweit größten Digitalagenturen, Sowohl im Kreativbereich als auch bei der Einführung neuer Technologien und den Themen Data und KI hat PwC ein breites Portfolio und mit Strategy& ebenfalls eine etablierte Strategieberatung. Weltweit beschäftigt PwC über 370.000 Mitarbeitende, rund 15.000 davon sitzen in Deutschland. Während der Deutschlandumsatz über alle Geschäftsbereiche hinweg im Jahr 2024 bei 3,05 Milliarden Euro lag, wird in der Lünendonk-Studie nur der Advisory-Umsatz dargestellt, welcher bei 1,46 Milliarden Euro liegt.

Capgemini erwirtschaftet einen durch Lünendonk geschätzten Deutschlandumsatz von 2,25 Milliarden Euro und ist ebenfalls im DX-Markt eine feste Größe. Unter der Marke Capgemini Invent bündelt der größte europäisch-stämmige Beratungs- und Digitalkonzern sein Portfolio zu den Themen Beratung, Innovation, Design und Transformation. Auch die 2021 übernommene Design- und Innovationsberatung frog ist Teil von Capgemini Invent und stärkt das Portfolio mit Customer Experience Services. Branchenschwerpunkte liegen auf der Automobilindustrie und dem öffentlichen Sektor, aber auch in diversen weiteren Branchen ist Capgemini in Deutschland tätig. Weltweit beschäftigt das Unternehmen über 350.000 Mitarbeitende und hat damit umfassende Shoring-Strukturen, um auch große Transformations- und Implementierungsprojekte (z. B. Salesforce) zu begleiten.



Neu in das Verfolgerfeld aufgestiegen ist **msg**. Der deutschstämmige IT-Dienstleister hat unter msg digital sein DX-Geschäft in den letzten Jahren stark ausgebaut, sodass neben dem ursprünglichen IT-Service-, Systemintegrations- und Softwareentwicklungsgeschäft auch die Consulting- und Agency-Bereiche ausgebaut wurden. Ein Schwerpunkt liegt auf Banken und Versicherungen, jedoch arbeitet msg auch für weitere Branchen wie Manufacturing oder der öffentlichen Verwaltung. Über die gesamte msg Gruppe hinweg liegt der Gesamtumsatz bei rund 1,5 Milliarden Euro.

Die folgenden Unternehmen haben alle einen DXS-Umsatzanteil von über 75 Prozent und sind daher auch im Lünendonk-Subranking der DXS-Spezialisten gelistet. **Diconium** hat als Tochterunternehmen des VW-Konzerns einen starken Schwerpunkt in der Automobilindustrie – etwa bei der Entwicklung von Infotainmentsystemen – und steigerte seinen Umsatz 2024 um vier Prozent auf 188 Millionen Euro. 2024 wurde ein zweiter Standort in den USA eröffnet, um das US-Geschäft rund um die Themen Software, Daten und KI zu stärken.

Einen Schwerpunkt im öffentlichen Sektor hat dahingegen **init** und ist damit führend bei der Verwaltungsdigitalisierung. Zu den Kunden von init zählen mehrere Bundesministerien. Durch den Regierungswechsel in Deutschland und Unklarheiten beim Haushalt, in welche Themen die Bundesregierung in welchem Umfang investieren wird, blickt init auf ein herausforderndes Jahr 2024 zurück und musste Umsatzeinbußen hinnehmen. Auf lange Sicht hat sich init aber sehr positiv entwickelt: 2021 lag der Gesamtumsatz noch bei 152 Millionen Euro, 2024 bei 210 Millionen Euro.

Merkle ist ebenfalls im Verfolgerfeld. Seit 2021 agieren die beiden ursprünglichen Digitalagenturen Namics und Isobar Schweiz unter dem Namen Merkle. Merkle ist Teil der internationalen Agentur Dentsu mit Schwerpunkt auf den Themen Customer Experience Management, Daten, Technologie und Performance-Marketing. Merkle arbeitet für Kunden aus unterschiedlichen Kunden, ein Schwerpunkt liegt auf der Industrie und dem Konsumgütermarkt. Seit 2024 wird Merkle Germany von Joel Flammann geführt, der damit Daniela Stofer ablöste.

Ebenfalls Teil eines Agenturkonzerns ist die **Syzygy AG**, die Teil von WPP sind. Die Syzygy Gruppe beschäftigt rund 500 Mitarbeitende, ein Großteil davon in Deutschland. Der globale Umsatz lag 2024 bei rund 69 Millionen Euro, wovon etwa 56 Millionen Euro auf Deutschland entfallen. 2025 feierte Syzygy sein 30. Firmenjubiläum.



Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Zur Syzygy Gruppe gehören: SYZGY, der Beratungs- und Umsetzungspartner für Digital Experiences, Syzygy Performance fokussiert sich auf Performance Marketing, Syzygy Techsolutions auf Enterprise-IT-Lösungen, different auf Strategieberatung und ArsThanea auf Design & Craft.

DIE HERAUSFORDERER

Die Herausforderer sind ebenfalls führende DXS-Dienstleister haben jedoch vereinzelte Schwächen bei der DXS-Marktstärke und/oder der DXS-Portfoliotiefe und -breite.

Telekom MMS hat seinen Fokus als Tochterunternehmen der Deutschen Telekom in der Entwicklung kundenzentrierter Softwarelösungen und arbeitet überwiegend für externe Kunden aus diversen Branchen. Während das Unternehmen bis 2023 unter dem Namen T-Systems Multimedia Solutions firmierte, heißt es seitdem Deutsche Telekom MMS GmbH und ist nicht mehr Teil von T-Systems, sondern direkt der Deutschen Telekom AG untergeordnet. Die Themen Data & AI, digitale Transformation, Cloud, Cyber Security und Digital Work sind ebenfalls Teil des Portfolios.

Exxeta festigte ebenfalls seine Position im Feld der Herausforderer und steigerte seinen weltweiten Gesamtumsatz 2024 um rund 8 Prozent auf 135 Millionen Euro. Auch im DX-Bereich entwickelte sich Exxeta positiv und hat einen Branchenfokus auf den Automotive- sowie Bankensektor, wenngleich Exxeta für Kunden einiger Branchen tätig ist. Vor allem in den Themen Digital Consulting und Technology Services ist Exxeta tätig.

Team neusta zählt ebenfalls zu den DXS-Spezialisten. Unter der team neusta SE wird eine Vielzahl an Unternehmen und Marken gebündelt, die zum Ökosystem gehören. In den vergangenen Jahren hat die team neusta SE mehrere Unternehmen übernommen – unter anderem Goldmarie & Friends sowie open4business –, sich gleichzeitig aber von Einheiten wie der neusta mobile solutions und neusta portal services getrennt. Der Umsatz 2024 entwickelt sich daher organisch wie auch anorganisch bedingt negativ.

Neu in der Lünendonk-Liste und im -Portfolio ist **MAI**. Die MAI Group ist in 2022 durch den Zusammenschluss von sieben unabhängigen Digitalagenturen entstanden. Das Portfolio umfasst die Themen Customer Research, Strategy, Consulting, User Experience, Digital Marketing, Loyalty, Platforms und Technology. Die über 400 MAI-Mitarbeitenden arbeitet für Kunden diverser Branchen. Im Juni 2024 übernahm MAI die UX-Agentur eresult. Philipp Hannemann ist seit Juli 2025 neuer CEO der MAI Group und löste Christian Tiedemann ab.



Lünendonk-Subranking der Dienstleister mit Digital-Experience-Schwerpunkt

Die Lünendonk-Liste der 25 führenden Anbieter von Digital Experience Services besteht aufgrund des Ranking-Kriteriums „Gesamtumsatz in Deutschland“ in der ersten Hälfte aus großen, breit aufgestellten Beratungen und IT-Dienstleistern. Digital Experience Services sind zwar ein wichtiger Teil ihres Portfolios, jedoch nicht der Kern. Um jedoch transparent abzubilden, welche Dienstleister den Schwerpunkt auf Digital Experience Services richten, hat Lünendonk auch in diesem Jahr in einem Sub-Ranking untersucht, welche Dienstleister mindestens 75 Prozent ihrer Umsätze mit Digital Experience Services erzielen.

Zwölf Dienstleister wurden – gemessen an ihrem Gesamtumsatz in Deutschland – in das folgende Subranking aufgenommen. Der erste Platz in diesem Subranking geht wie im Vorjahr an die Plan.Net Group – gefolgt von Telekom MMS. Auf den folgenden Plätzen stehen ebenfalls wie bereits in 2024 init, diconium und Exxeta. Während Valtech 2024 noch auf Platz sieben lag, konnte sich der DXS-Spezialist in diesem Jahr um einen Platz verbessern und tauschte mit team neusta die Plätze. Durch den Zusammenschluss von diva-e mit Conclusion erscheint diva-e nun als Conclusion im Ranking. diva-e Conclusion bleibt innerhalb von Conclusion der Spezialist für DXS-Services.

Syzygy und Merkle steigen jeweils um zwei Plätze auf, da Digitas und Intive nicht mehr berücksichtigt werden aufgrund der fehlenden Teilnahme. Neu im Subranking sind dahingegen MAI und Port-neo.



LÜNENDONK-SUBRANKING 2025: FÜHRENDE DXS-SPEZIALISTEN IN DEUTSCHLAND

Rang	Unternehmen	Umsatz 2024 in Deutschland in Mio. Euro
1	Plan.Net Germany GmbH & Co. KG, München 1)	248,0
2	Deutsche Telekom MMS GmbH, Dresden	232,0
3	]init[AG für digitale Kommunikation, Berlin	197,3
4	Diconium GmbH, Stuttgart	188,0
5	Exxeta AG, Karlsruhe	128,0
6	Valtech GmbH, Düsseldorf	97,7
7	team neusta SE, Bremen 1) 2)	91,2
8	Conclusion DACH GmbH, München 3)	90,6
9	Syzygy AG, Bad Homburg	56,4
10	Merkle Germany GmbH, Frankfurt am Main 1)	44,5
11	MAI Marketing Automation Intelligence GmbH, Hamburg	31,0
12	Port-neo Group GmbH, Stuttgart	10,8



Aufnahmekriterien:

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

Hinweis:

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

Fußnoten:

- 1) Umsatz stellt Honorarumsatz dar.
- 2) Inkl. Übernahmen und Veräußerungen.
- 3) Zusammenschluss Conclusion und diva-e in 2024.



Entwicklungen & Trends am DXS-Markt

DX-Technologietrends 2025 & 2027

Welche Themen und digitalen Technologien spielen bei der Entwicklung von Digital Experience derzeit eine wichtige Rolle und welche werden in Zukunft an Bedeutung gewinnen? Diese Frage wurde den ebenfalls für diese Studie telefonisch befragten Anwenderunternehmen gestellt.

CDP UND PIM BLEIBEN VON ZENTRALER BEDEUTUNG

Bereits heute eine sehr hohe Relevanz haben Customer Data Platforms (CDPs), mit denen Kundendaten aus verschiedenen Quellen sammelt, vereinheitlicht und in Echtzeit für Marketing, Vertrieb und Service verfügbar gemacht macht, um ganzheitliche Kundenprofile zu erstellen und personalisierte Erlebnisse zu ermöglichen.

Auch Product Information Management (PIM)-Systeme haben weiterhin eine hohe Bedeutung: 72 Prozent der Anwenderunternehmen halten PIM derzeit für wichtig, 2027 werden es sogar 90 Prozent sein. Als zentrale Plattform für produktbezogene Informationen wie technische Spezifikationen, Preise, Beschreibungen, Bilder oder Videos bündeln sie Informationen aus unterschiedlichen Quellen und harmonisieren sie, um sie für Online-Shops, Marktplätze, Kataloge oder POS-Systeme verfügbar zu machen.



DX-TECHNOLOGIEN IM KONTEXT DER STEIGENDEN RELEVANZ VON PIM-SYSTEMEN, HYPERPERSONALISIERUNG UND COMPOSABLE ARCHITECTURES

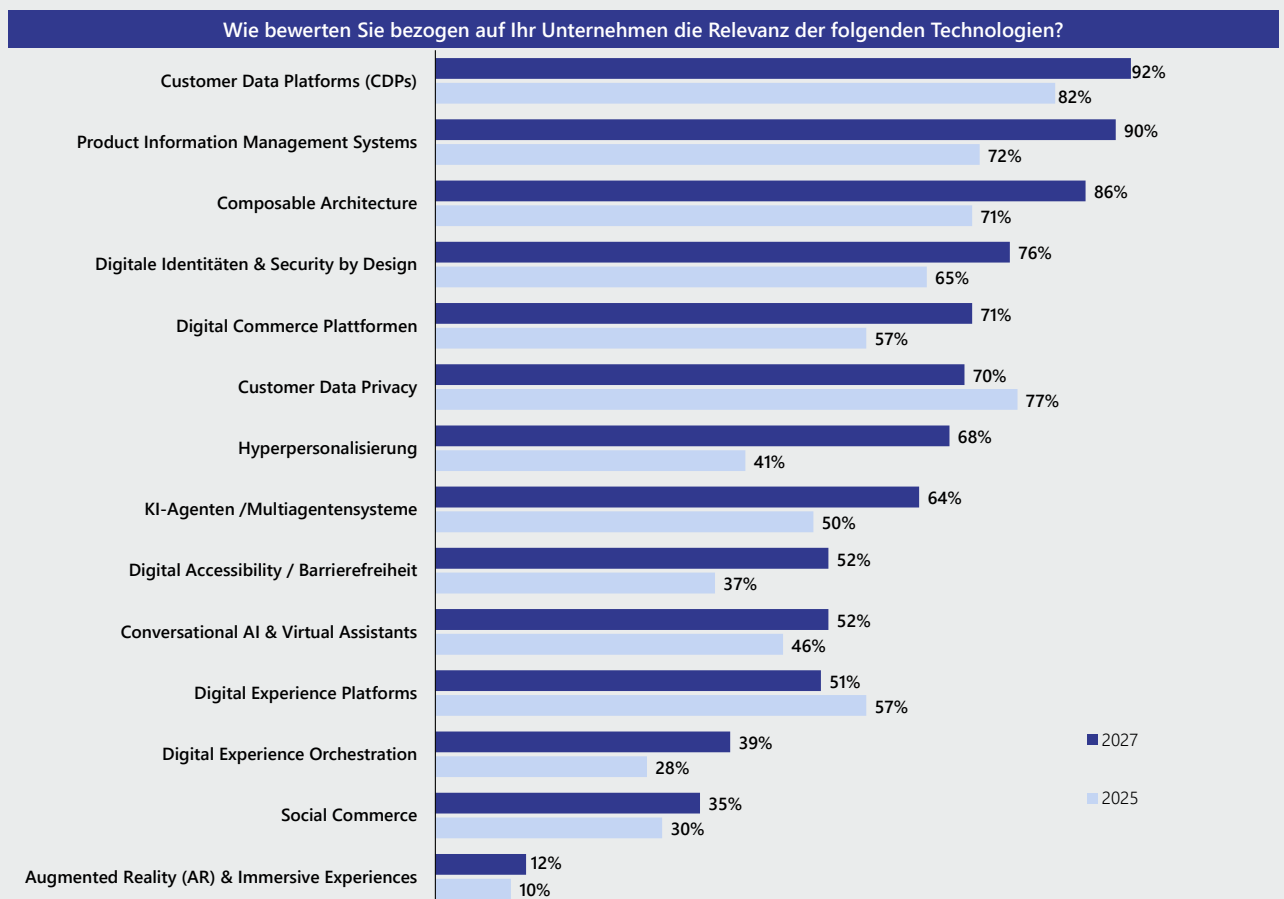


Abb. 15: Wie bewerten Sie bezogen auf Ihr Unternehmen die Relevanz der folgenden Technologien in 2025 & 2027?; Skala von 1 = „keine Relevanz“ bis 4 = „sehr hohe Relevanz“; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 160-165 (2025); n = 143-163 (2027)

GENAI 2.0: AGENTIC AI UND MULTIAGENTENSYSTEME

KI-Agenten und Multiagentensysteme sollen deutlich an Relevanz gewinnen. Diese autonome Softwareprogramme sollen mithilfe von Künstlicher Intelligenz bestimmte Aufgaben selbstständig ausführen etwa personalisierte Produktempfehlungen geben, Kundenanfragen beantworten oder Nutzer durch komplexe Prozesse führen. Multiagentensysteme wiederum bestehen aus mehreren Agenten, die miteinander interagieren, Informationen austauschen und kooperieren, um komplexe Aufgaben besser, effizienter und oft auch dynamischer zu lösen. Kundenerlebnisse lassen sich somit hochgradig individuell, kontextbezogen, adaptiv und sehr effizient steuern.



NEXT-LEVEL-PERSONALISIERUNG

Prozentual am stärksten an Relevanz gewinnen soll unter anderem Hyperpersonalisierung. Ein Grund hierfür ist, dass Kundinnen und Kunden zunehmend individuelle, kontext-bezogene und in Echtzeit relevante Erlebnisse erwarten und Unternehmen gleichzeitig durch den Einsatz von KI und Daten auch in der Lage sind, diese Erwartungen präziser zu erfüllen. Gleichzeitig führt der Wettbewerbsdruck dazu, dass personalisierte Customer Experiences zum entscheidenden Differenzierungsfaktor werden, um etwa die Conversion zu steigern und langfristige Kundenbindungen aufzubauen.

SICHERHEIT BEI DIGITALEN KUNDENERLEBNISSEN

Während heute 65 Prozent der befragten Unternehmen digitale Identitäten und Security by Design als wichtig erachten, sollen es 2027 schon 76 Prozent sein. In Zeiten von Unsicherheit – sei es durch Kriege, geopolitischen Auseinandersetzungen oder zunehmender Cyber-Attacken von professionellen Gruppierungen – gewinnt Sicherheit im digitalen Kontext an Bedeutung. Digitale Identitäten ermöglichen eine eindeutige Identifizierung von Personen, Unternehmen oder Geräten und schützen diese somit. Bei Security by Design wird dahingegen ein Fokus daraufgelegt, dass digitale Plattformen, Anwendungen und Kunden-Touchpoints so entwickelt werden, dass Datenschutz, Sicherheit und Compliance von Anfang an gewährleistet sind.

COMPOSABLE ARCHITECTURES: SCHNELLER AUF MARKTVERÄNDERUNGEN REAGIEREN KÖNNEN

Composable Architekturen sind heute für 71 Prozent der Anwender ein wichtiges Thema. Dabei werden Anwendungen nicht mehr als monolithische Komplettsysteme entwickelt, sondern auf Basis flexibler, modularer Bausteine, wobei jeder Baustein eine klar definierte Funktion hat und unabhängig von den anderen Bausteinen weiterentwickelt, ausgetauscht oder skaliert werden kann. So können Systeme deutlich schneller an neue Anforderungen, Kanäle oder Geschäftsmodelle angepasst werden, ohne dass jedes Mal eine komplette Plattform ausgetauscht werden muss. Auch wenn Unternehmen mit dem Management dieser verschiedenen Bausteine vertraut sein müssen, da es mit einem höheren Orchestrierungsaufwand einhergeht, werden Composable Architectures in Zukunft an Bedeutung gewinnen: Für 86 Prozent der Anwenderunternehmen ist dieser IT-Architekturansatz im Jahr 2027 wichtig.



MEHR CLOUD SERVICES UND DIGITAL EXPERIENCE PLATTFORMEN FÜHREN ZU STEIGENDER RELEVANZ DER SERVICE ORCHESTRATION

Unternehmen stehen heute vor der Herausforderung, dass ihre Kundendaten, Kommunikationskanäle und technologischen Systeme häufig in Silos existieren. Marketing, Vertrieb, Service und Commerce nutzen oft unterschiedliche Tools – etwa CRM-Systeme, Marketing-Automation-Plattformen, E-Commerce-Systeme oder Social-Media-Management-Tools. Diese Fragmentierung erschwert es, ein einheitliches, personalisiertes Kundenerlebnis über alle Touchpoints hinweg zu schaffen. Digital Experience Orchestration setzt hier an, um Daten, Systeme und Kanäle nahtlos miteinander zu verknüpfen und damit die Bereitstellung personalisierter und konsistenter Kundenerlebnisse über alle Touchpoints hinweg für eine nahtlose Customer Journey sicherzustellen.

Durch den verstärkten Einsatz von Cloud Services, über die immer mehr Marketing-technologien als Service bezogen werden, gewinnt die Orchestrierung ebenso an Bedeutung, sodass 2027 39 Prozent der Unternehmen die Digital Experience Orchestration als wichtig ansehen, während es heute nur 28 Prozent sind.

SOCIAL COMMERCE: NICHE MIT WACHSENDER BEDEUTUNG

Ein Nischenthema, trotz stark zunehmender Relevanz, bleibt Social Commerce. Dabei wird der Verkauf von Produkten und Dienstleistungen über soziale Netzwerke abgewickelt, indem Nutzer innerhalb einer Social Plattform (Instagram, Tiktok etc.) inspiriert werden, Empfehlungen erhalten und ohne Medienbruch einen Kauf abschließen können. Dabei verschmelzen soziale Interaktion, Content und E-Commerce – etwa durch Shoppable Posts, Livestream-Shopping oder Influencer-Empfehlungen. So können TikTok-User beispielsweise Produkte direkt aus Videos, Livestreams oder dem In-App-Shop entdecken, bewerten und kaufen, ohne die App zu verlassen. Die noch geringe Relevanz kann unter anderem damit zusammenhängen, dass es Unternehmen noch an Erfahrung mangelt und Social Commerce erst auf ersten Plattformen – etwa Instagram, TikTok oder Facebook – eingesetzt wird, aber noch nicht die breite Masse erreicht hat. Durch die Commerce-Einbettung in diese Plattformen entstehen somit zum einen neue Chancen, zum anderen steigt aber auch die Abhängigkeit zu den Plattformen. Vor allem die befragten Unternehmen mit B2C-Fokus beschäftigen sich zunehmend mit Social Commerce.



GenAI 2.0: Agentic AI und Multiagentsysteme als Effizienz- und Innovations-Booster

KI ist gekommen, um zu bleiben – diese Entwicklung dürfte so gut wie allen Unternehmen klar geworden sein. Vor allem generative KI stellt eine der zentralen Zukunftstechnologien dar, die auch nachhaltig die Art und Weise, wie Unternehmen handeln, verändern wird – und auch bereits verändert hat. Zwar zeigt die [Lünendonk-Studie „AI Transformation“](#), dass 56 Prozent der Unternehmen nach am Anfang ihrer GenAI Journey stehen und Use Cases erst noch identifizieren, 39 Prozent sich aber immerhin schon in der Erprobungsphase befinden und erste PoCs (Proof of Concept) umgesetzt wurden. Fünf Prozent sind fortgeschritten und haben GenAI-Anwendungen im Produktivbetrieb. Die Bestrebungen, GenAI-Lösungen stärker im Marketing und Vertrieb und entlang der Customer Journey auszurollen, sind aber groß – wie auch die folgenden Ergebnisse zeigen.

EIGENE KI-REIFE: KLASSISCHE KI ETABLIERTER, GENERATIVE KI IN DER ANFANGSPHASE

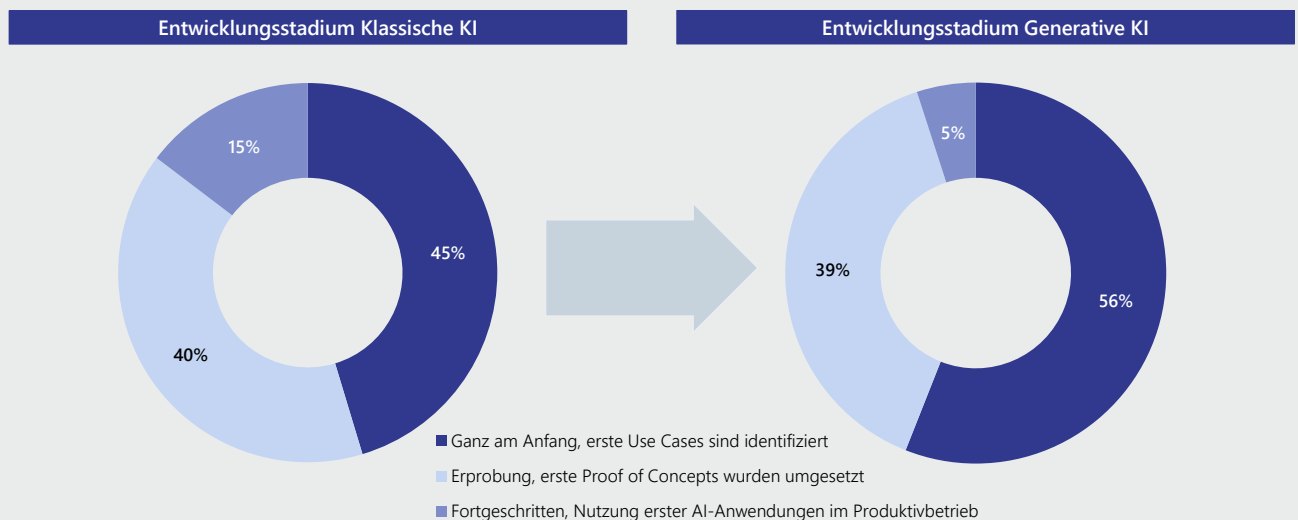


Abb. 16: In welchem Entwicklungsstadium befindet sich Ihr Unternehmen im Bereich generativer KI?; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 150; Quelle: Lünendonk®-Studie 2025: AI Transformation – Von der Experimentierphase zur produktiven Skalierung

DIE VORBEREITUNG: SAUBERE DATEN FÜR GUTE ERGEBNISSE

Künstliche Intelligenz und insbesondere generative KI eröffnen vielfältige Chancen im Marketing, dem Vertrieb und der Gestaltung digitaler Erlebnisse: Sie ermöglichen die Auswertung großer Datenmengen, die Erstellung von digitalem Content, unterstützen das personalisierte Ausspielen von Inhalten und schaffen durch kreative Lösungen eine Differenzierung gegenüber Wettbewerbsangeboten. Eine hohe Datenqualität und strukturierte Daten sind jedoch entscheidende Voraussetzungen für den effektiven Einsatz von (generativer) KI – aber auch unabhängig davon für professionelle Experience- und Branding-Maßnahmen. Denn nur wenn Daten aus unterschiedlichen Quellen konsistent, aktuell und sauber aufbereitet sind, können Effizienzgewinne erzielt, eine Customer Journey orchestriert und Potenziale in Marketing, Vertrieb und Digital Experience voll ausgeschöpft werden.

77 Prozent der befragten CxOs gehen daher davon aus, dass durch qualitativ-hochwertige Daten Effizienzen bei internen Prozessen geschaffen werden, indem Arbeitsabläufe beschleunigt werden, Fehlerquoten reduziert werden und Ressourcen effizienter eingesetzt werden. 64 Prozent erwarten zudem eine bessere Performance ihrer digitalen Kanäle.

HOHE DATENQUALITÄT UND BESSERES DATENMANAGEMENT STEIGERT VOR ALLEM DIE PROZESSEFFIZIENZ, PERFORMANCE UND KI-QUALITÄT

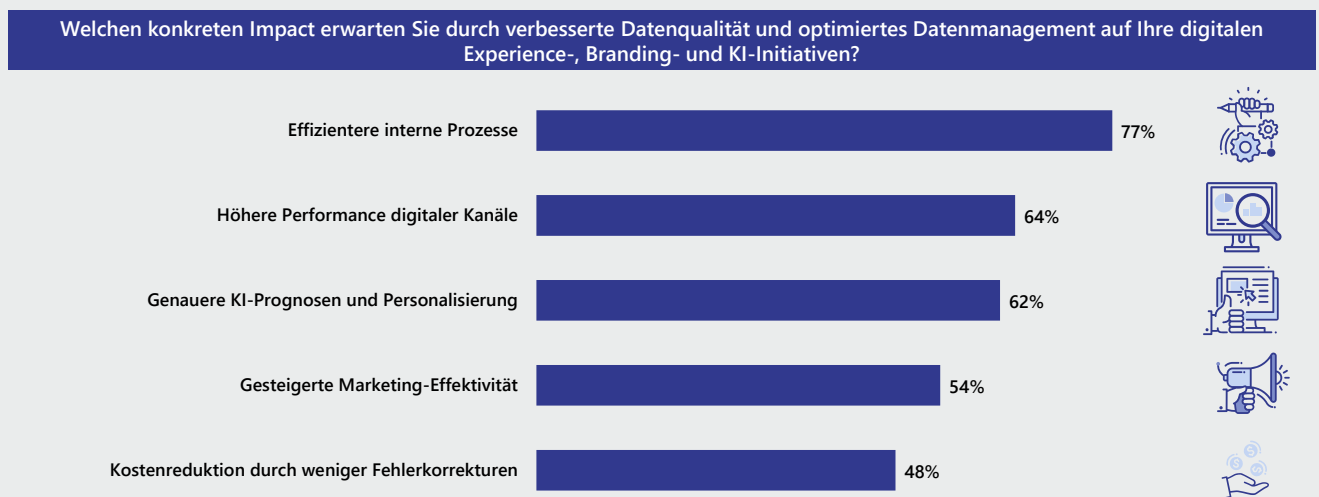
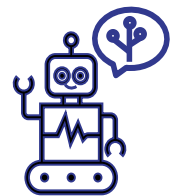


Abb. 17: Welchen konkreten Impact erwarten Sie durch verbesserte Datenqualität und optimiertes Datenmanagement auf Ihre digitalen Experience-, Branding- und KI-Initiativen?; Skala von 1 = „gar nicht“ bis 4 = „sehr hoch“; dargestellte Antworten beziehen sich auf „hoch“ und „sehr hoch“; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 165

Eine verbesserte Datenbasis ermöglicht eine gezieltere Steuerung dieser Kanäle – etwa durch passgenauere Inhalte, personalisierte Angebote oder eine optimierte Nutzerführung. Fast ebenso viele Unternehmen (62 %) erwarten genauere KI-gestützte Prognosen und einen höheren Grad an Personalisierung, da umfangreiche und qualitativ hochwertige Daten Verhaltensmuster erkennen lassen, die präzise Vorhersagen ermöglichen.

KI-AGENTEN: DIE NÄCHSTE EVOLUTIONSSTUFE VON GENERATIVER KI

Während sich die generative KI seit der Einführung von ChatGPT im Jahr 2022 massiv weiterentwickelt hat und zunehmend in Unternehmen und Organisationen eingeführt wird, haben KI-Agenten erst in den letzten Monaten an Bedeutung gewonnen. Diese KI-basierten Systeme sind in der Lage, Aufgaben selbstständig zu planen, auszuführen und daraus zu lernen. Im Gegensatz zu klassischen KI-Anwendungen, die in der Regel nur für klar definierte Aufgaben eingesetzt werden, kombinieren KI-Agenten verschiedene Fähigkeiten: Sie können Informationen aus verschiedenen Quellen verarbeiten, Entscheidungen treffen, Aktionen ausführen und ihre Strategien iterativ anpassen, wodurch sie deutlich proaktiver werden und auch komplexere Aufgaben bewältigen können.



Aufgrund dieser Weiterentwicklung gegenüber der klassischen KI stoßen sie bei den Unternehmen auf großes Interesse. Knapp ein Drittel (31 %) der Studienteilnehmer gibt an, bereits KI-Agenten im Unternehmen implementiert zu haben. Vor allem große Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als 5 Milliarden Euro haben bereits erste KI-Agenten im Einsatz.

Ein weiteres Drittel (35 %) plant die Einführung von KI-Agenten, während das letzte Drittel (34 %) zurückhaltend agiert und KI-Agenten für diese Unternehmen noch kein Thema sind.

Spannend ist auch der Vergleich zu den befragten DXS-Dienstleistern. 95 Prozent der befragten Anbieter geben an, dass sie Kunden bereits Lösungen oder Dienstleistungen zu agentenbasierter KI anbieten.



STATUS DER IMPLEMENTIERUNG AGENTENBASIERTER KI BEI ANWENDERN UND ANBIETERN

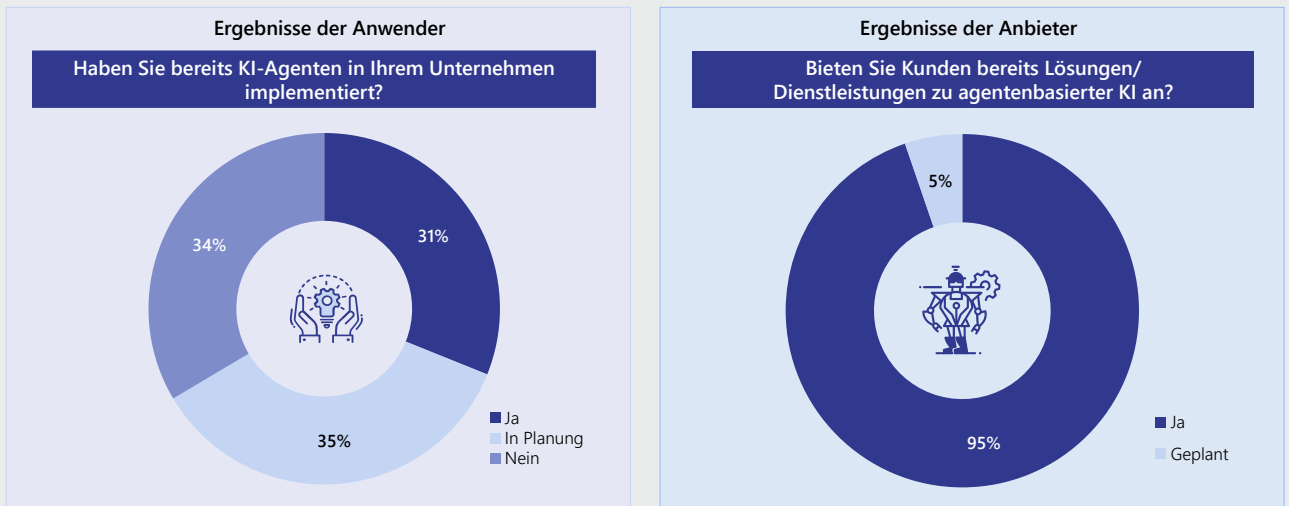


Abb. 18: Haben Sie bereits KI-Agenten in Ihrem Unternehmen implementiert?; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 164
Bieten Sie Kunden bereits Lösungen/Dienstleistungen zu agentenbasierter KI (Agentic AI) an?; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 19

UNTERNEHMEN ERWARTEN INNOVATIONSSCHÜBE DURCH KI-AGENTEN

Die Gründe für den Einsatz von KI-Agenten sind in den befragten Anwenderunternehmen vielfältig. Mit jeweils 67 Prozent stehen die proaktive Kundenansprache sowie die automatisierte Beantwortung von Serviceanfragen an erster Stelle. Die Unternehmen sehen in KI-Agenten also vor allem die Chance, die Kundenbindung zu erhöhen und Serviceprozesse zu skalieren. Damit verbunden ist die Erwartung, Kundinnen und Kunden schneller, konsistenter und individueller bedienen zu können. 66 Prozent der Unternehmen erwarten dadurch auch Effizienzsteigerungen in Service und Vertrieb.

63 Prozent erwarten zudem, dass KI-Agenten über die gesamte Customer Journey hinweg konsistente Inhalte entwickeln und ausspielen und die Agenten die Kunden entsprechend verstehen und über den gesamten Kundenlebenszyklus begleiten. Kreative Inhalte sollen schneller entwickelt werden können, was auch die Erwartungen der Kunden an Agenturen und das Geschäftsmodell klassischer Agenturen verändert und weiter verändern wird.



Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Eine Erhöhung der Kundenbindung sowie eine nachhaltige Stärkung der Marke erwarten zwar nur rund vier von zehn Unternehmen, dennoch deutet dies auf ein relevantes Potenzial hin. Die Ergebnisse zeigen, dass KI-Agenten nicht ausschließlich zur operativen Prozessverbesserung eingesetzt werden, sondern auch einen Beitrag zu übergeordneten Unternehmenszielen leisten können.

UNTERNEHMEN ERWARTEN VON KI-AGENTEN BREITEN NUTZEN, UNTER ANDEREM DIE VERBESSERUNG DER KUNDENANSPRACHE, SERVICE-AUTOMATION UND EFFIZIENZSTEIGERUNGEN

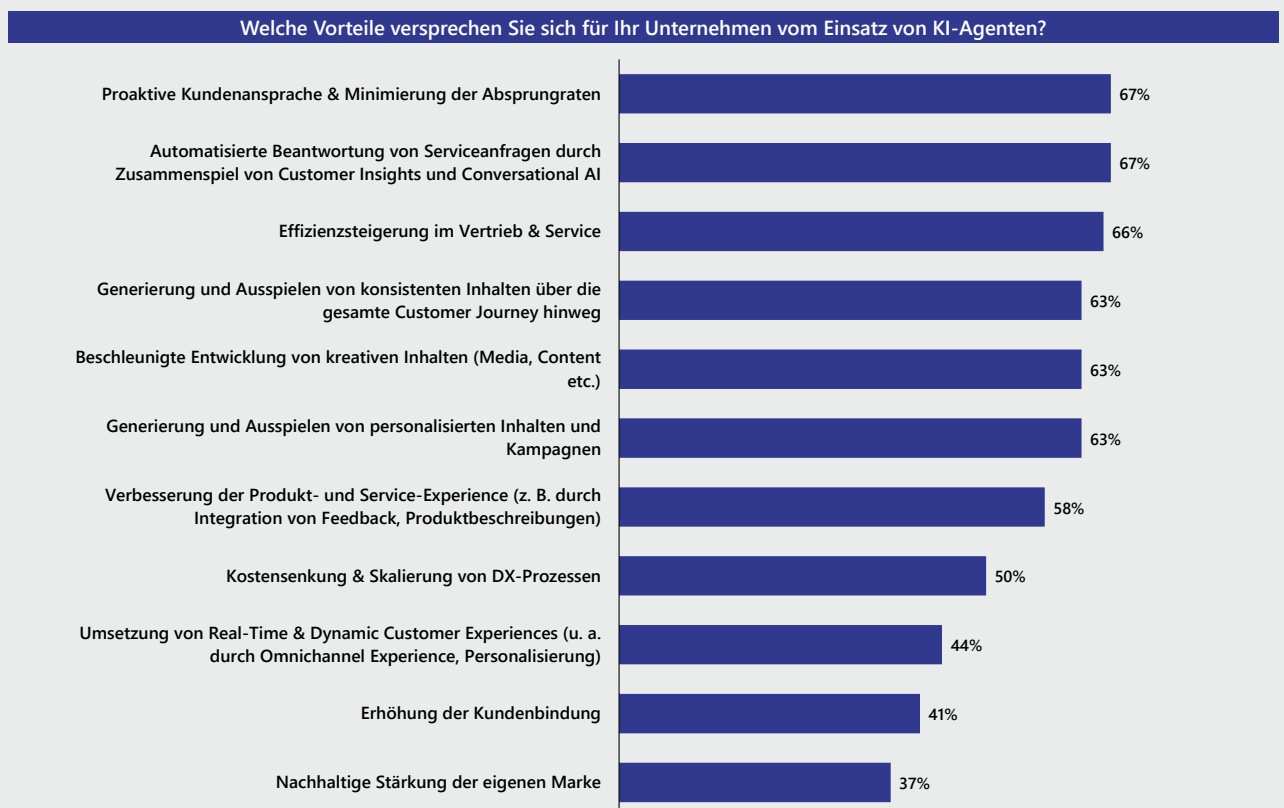


Abb. 19: Welche Vorteile versprechen Sie sich für Ihr Unternehmen vom Einsatz von KI-Agenten?; Skala von 1 = „gar nicht“ bis 4 = „sehr stark“; dargestellte Antworten beziehen sich auf „stark“ und „sehr stark“; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 164

BEREICHE MIT GROSSEM POTENZIAL FÜR KI-AGENTEN

Drei von vier der befragten Marketing-, Strategie- und Vertriebsverantwortlichen (75 %) sehen große Potenziale in Conversational KI und Chatbots. Damit erkennen sie in der automatisierten, dialogorientierten Kundeninteraktion ein unmittelbares und praxisnahes Anwendungsfeld, das sowohl Effizienzgewinne im Service als auch Verbesserungen der Customer Experience verspricht.



POTENZIALE UND ERWARTETE AUSWIRKUNGEN DURCH DEN EINSATZ VON KI-AGENTEN

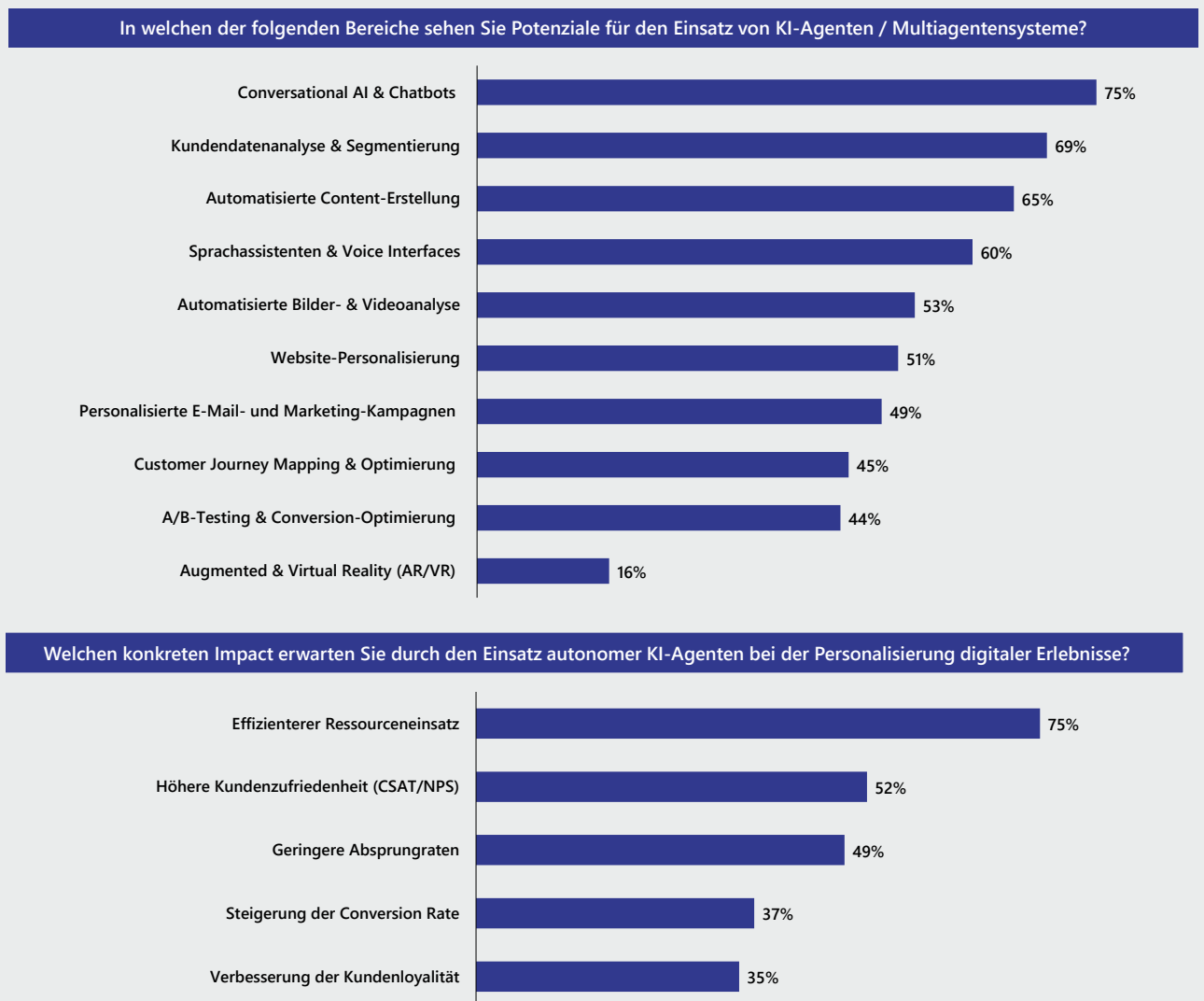


Abb. 20: In welchen der folgenden Bereiche sehen Sie Potenziale für den Einsatz von KI-Agenten / Multiagentensysteme?; Skala von 1 = „gar nicht“ bis 4 = „sehr stark“; dargestellte Antworten beziehen sich auf „stark“ und „sehr stark“; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 102-108
Welchen konkreten Impact erwarten Sie durch den Einsatz autonomer KI-Agenten bei der Personalisierung digitaler Erlebnisse?; Skala von 1 = „gar nicht“ bis 4 = „sehr hoch“; dargestellte Antworten beziehen sich auf „hoch“ und „sehr hoch“; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 162

Etwas weniger Studienteilnehmer sehen in der Kundendatenanalyse und -segmentierung (69 %) sowie in der automatisierten Content-Erstellung (65 %) Potenziale, um Zielgruppen präziser anzusprechen und die für digitale Kanäle benötigten Content-Mengen effizient zu generieren.



Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Von einer stärkeren Personalisierung erhoffen sich die Unternehmen vor allem einen effizienteren Ressourceneinsatz, aber auch eine bessere Befriedigung der Kundenbedürfnisse, wodurch die Absprungraten sinken, und die Kundenzufriedenheit steigt. 37 Prozent der Unternehmen erwarten auch eine Verbesserung der Conversion Rate durch passgenauere Inhalte.

Mit 60 Prozent Zustimmung zählen auch Sprachassistenten und Sprachschnittstellen zu den zentralen Einsatzfeldern von KI-Agenten. Neben der komfortablen Nutzung für Kunden versprechen sich Unternehmen von KI-gestützten Sprachsystemen eine effiziente Skalierung von Serviceprozessen und eine jederzeitige Verfügbarkeit ohne zusätzlichen Personalaufwand.

ENTWICKLUNG VON AI-LÖSUNGEN: EXTERNE DIENSTLEISTER SIND INNOVATOREN

Während die Chancen und Möglichkeiten von AI auf Ebene von Use Cases oft bekannt sind, stellt sich die Frage, wie entsprechende KI-Lösungen entwickelt und in die bestehende IT-Landschaft implementiert werden sowie die Datenkompetenz aufgebaut werden kann. 81 Prozent der Studienteilnehmer arbeiten dazu mit externen Dienstleistern zusammen. Drei von zehn Unternehmen geben darüber hinaus an, dass sie integrierte KI-Tools verwenden, die Teil ihrer erworbenen CX-Plattformen oder anderer Kundensoftwarelösungen sind, so dass KI-Innovationen nicht separat gekauft werden. Seltener (19 %) werden cloud-basierte KI-Dienste über Schnittstellen (APIs) in bestehende Systeme integriert, da dies derzeit noch sehr aufwändig ist oder die Dienste nicht in die bestehende Systemlandschaft sauber integriert werden können. Mit zunehmender digitaler Reife wird die API-Integration aus Sicht von Lünendonk jedoch in den kommenden Jahren stark zunehmen.

Eines ist jedoch klar: Die Eigenentwicklung von KI-Lösungen im CX-Bereich ist die am seltensten genutzte Variante: Nur 16 Prozent der Befragten setzen darauf. Gründe dafür sind, dass zu wenige KI-Entwickler auf dem Markt verfügbar sind, Datenkompetenz in ausreichendem Maße fehlt und selbst entwickelte KI-Lösungen in der Entwicklung und vor allem im Betrieb sehr kostenintensiv sein können. Die Ergebnisse zeigen somit, dass externe Dienstleister wichtige Innovationstreiber sind, wenn es darum geht, Unternehmen im Bereich KI voranzubringen.



INTEGRATION VON KI-LÖSUNGEN IM CX-BEREICH MEIST ÜBER EXTERNE DIENSTLEISTER

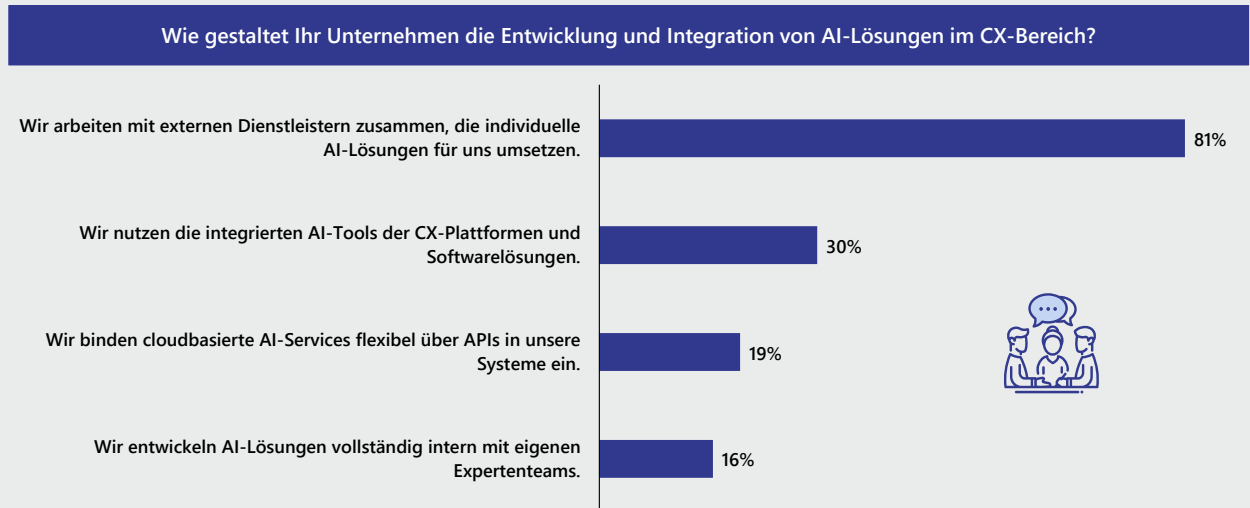


Abb. 21: Wie gestaltet Ihr Unternehmen die Entwicklung und Integration von AI-Lösungen im CX-Bereich?; Mehrfachantwort; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 159

DXS-ANBIETER SEHEN GROSSE POTENZIALE IN KI

Die befragten DXS-Dienstleister investieren daher bereits heute signifikant in KI – und wollen noch stärker darin investieren: während 2024 im Durchschnitt 2,5 Prozent des Umsatzes in KI investiert wurde, soll der Anteil 2025 auf 3,5 Prozent steigen – eine prozentuale Steigerung von 40 Prozent.

So erwarten die Dienstleister auch, dass es in Zukunft noch deutlich mehr Potenziale zum Einsatz von KI im Rahmen von Kundenprojekten geben wird: Bereits heute sehen bereits 72 Prozent Potenziale bei der Personalisierung, dem Targeting und der Segmentierung, 2027 erwarten aber alle Dienstleister, dass KI die Themen stark beeinflussen wird. Auch bei der Content-Erstellung, der UX-Optimierung oder der Kampagnensteuerung wird erwartet, dass KI noch neue Potenziale schafft, sich somit technologisch noch stark weiterentwickelt, an Leistungsfähigkeit gewinnt und in nahezu allen datengetriebenen Marketing- und Kundenprozesse integriert wird. Gleichzeitig zeigen diese Ergebnisse, dass sich das Geschäftsmodell von Agenturen durch KI stark verändert und diese sich an den technologischen Fortschritt anpassen müssen.



DXS-DIENSTLEISTER SEHEN POTENZIALE VON KI BEI KUNDENPROJEKTEN IN NAHEZU ALLEN ANWENDUNGSBEREICHEN – INVESTITIONEN NEHMEN ZU

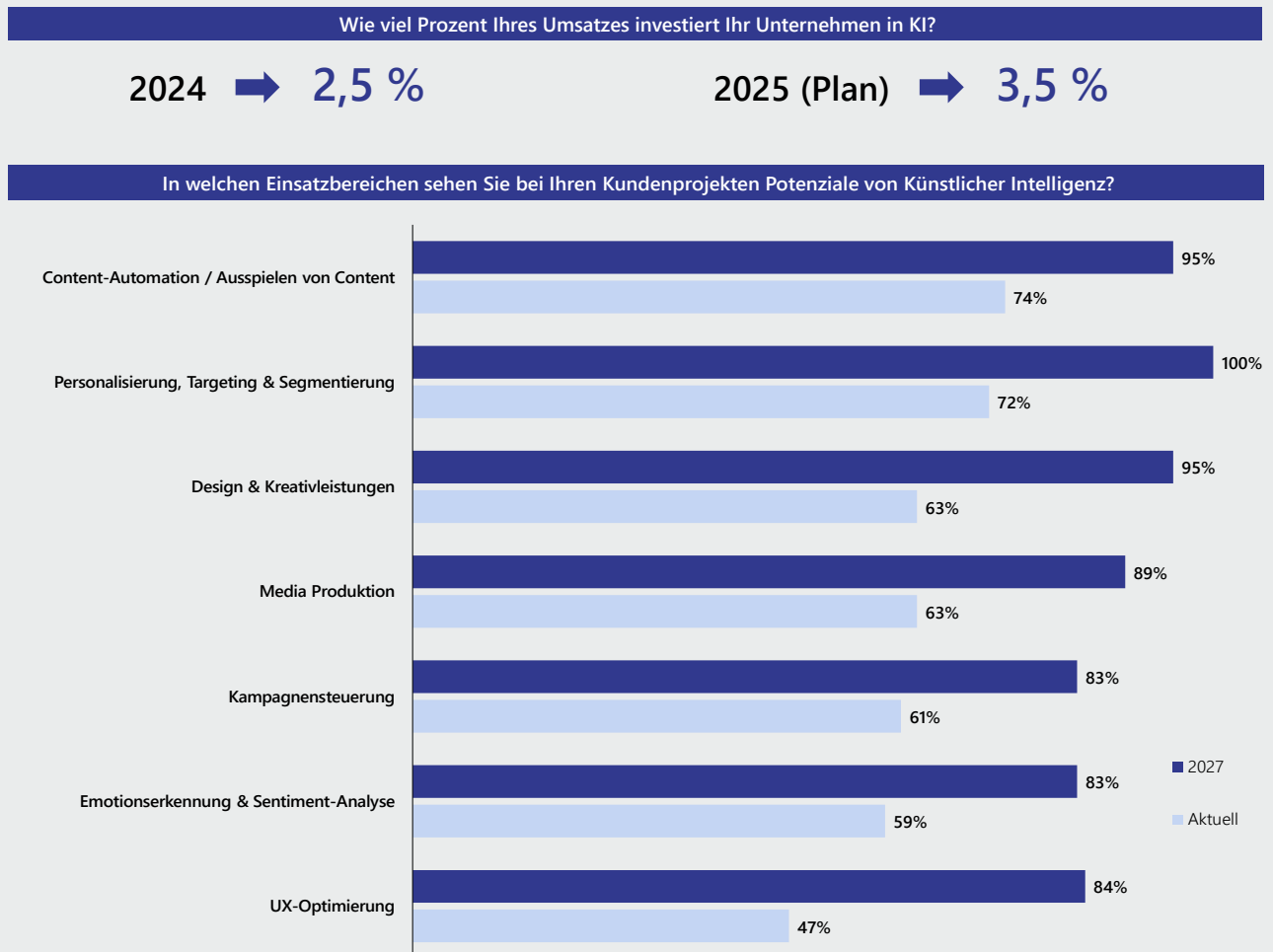


Abb. 22: Wie viel Prozent Ihres Umsatzes investiert Ihr Unternehmen in KI?; Mittelwerte; alle Unternehmen; n = 11
In welchen Einsatzbereichen sehen Sie bei Ihren Kundenprojekten Potenziale von Künstlicher Intelligenz?; Skala von 1 = „gar nicht“ bis 4 = „sehr stark“; relative Häufigkeitsverteilung; dargestellte Antworten beziehen sich auf „stark“ und „sehr stark“; alle Unternehmen; n = 19



Risiken und Hindernisse beim GenAI-Einsatz

KI-RISIKEN: KUNDENDATEN, MISSBRAUCH DER SYSTEME UND ANBIETER SOWIE RECHTSVERSTÖSSE

Neben der Vielzahl an Möglichkeiten, stehen jedoch verschiedene Risiken, die mit dem Einsatz von KI verbunden sind. Diese gilt es vor der Einführung von KI-Lösungen zu adressieren. Vor allem sehen 68 Prozent in der Verarbeitung sensibler Kundendaten ein hohes Risiko. Die unvorsichtige oder unbeabsichtigte Verwendung von Kundendaten in KI-Systemen kann zu Verstößen gegen Vorschriften wie die DSGVO führen und das Vertrauen der Kunden nachhaltig beeinträchtigen.

58 Prozent sehen zudem ein Risiko darin, dass KI-Systeme Daten über den eigentlichen Anwendungszweck hinaus – und damit missbräuchlich – verwenden. Dieses Anliegen steht in engem Zusammenhang mit Transparenz und Kontrollierbarkeit, da viele Betreiber von KI-Modellen gar nicht oder nicht vollständig offenlegen, wie und zu welchem Zweck die Systeme die Daten im Einzelnen verarbeiten.

KI-NUTZUNG: ANWENDER-UNTERNEHMEN SEHEN GRÖSSTE KI-RISIKEN IN DATENSCHUTZVERLETZUNGEN UND MISSBRAUCH SENSIBLER DATEN

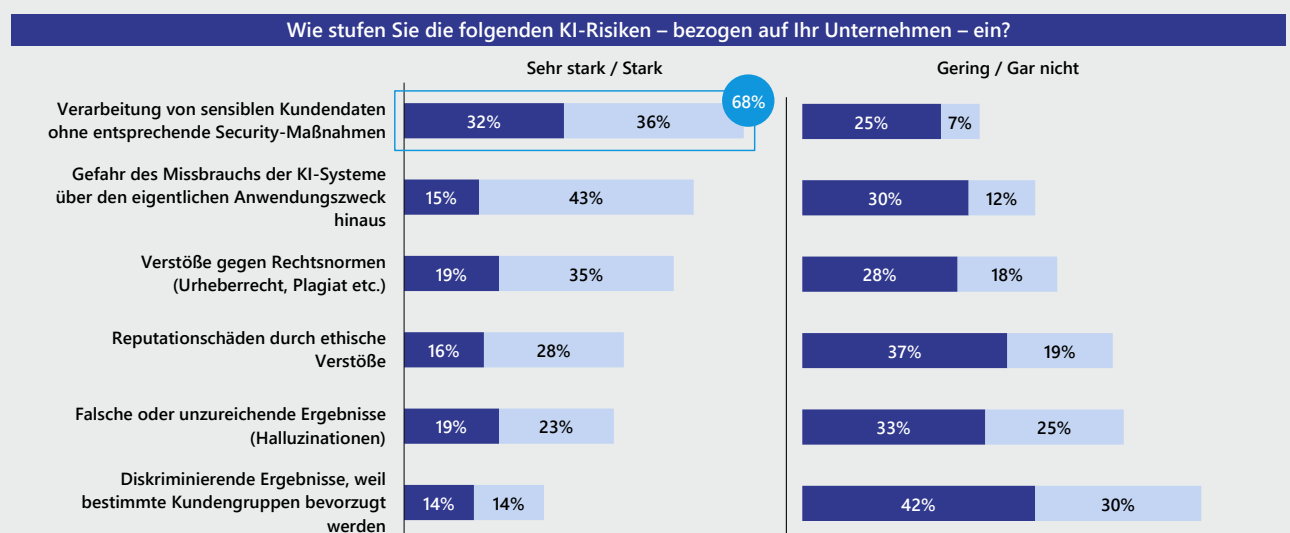


Abb. 23: Wie stufen Sie die folgenden KI-Risiken – bezogen auf Ihr Unternehmen – ein?; Skala von 1 = „gar nicht“ bis 4 = „sehr stark“; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 164-166

Daher wächst der Druck auf die Nutzer von KI, klare Regeln für den Umgang mit Daten aufzustellen und Mechanismen einzuführen, die eine zweckgebundene Nutzung sicherstellen und das Vertrauen in KI-Anwendungen stärken.

Während in der Vergangenheit Halluzinationen, also von KI generierte Informationen, die zwar plausibel erscheinen, aber faktisch falsch oder erfunden sind, als eines der größten Probleme von KI-Systemen angesehen wurden, sehen heute nur noch 42 Prozent in Halluzinationen ein Risiko. Dies deutet auf eine deutlich gestiegene Datenqualität der Ergebnisse sowie auf bessere Trainingsdaten der Modelle hin.

MASSNAHMEN FÜR DIE REGELKONFORME KI-NUTZUNG

Aus diesen Risiken ergeben sich auch regulatorische Herausforderungen. Unternehmen müssen sich insbesondere mit Fragen des Datenschutzes, der Transparenz und der Nachvollziehbarkeit von KI-Entscheidungen auseinandersetzen. Hinzu kommt, dass neue rechtliche Rahmenbedingungen wie der EU AI Act zusätzliche Anforderungen an einen verantwortungsvollen und rechtssicheren Umgang mit KI-Technologien stellen. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, werden verschiedene Maßnahmen ergriffen.



78 Prozent der Studienteilnehmer setzen auf die Verbesserung des Datenmanagements und der Datenqualität – und damit auf eine zentrale Voraussetzung für den verantwortungsvollen Einsatz von KI. Nur wenn Daten vollständig, konsistent und korrekt aufbereitet sind, können Verzerrungen und Fehlentscheidungen in KI-Modellen vermieden werden. Darüber hinaus trägt ein strukturiertes Datenmanagement und eine Data Governance dazu bei, dass Unternehmen regulatorische Anforderungen wie Transparenz- und Dokumentationspflichten zuverlässig erfüllen können. Eine hohe Datenqualität unterstützt somit nicht nur die Funktionsfähigkeit und Genauigkeit von KI-Systemen, sondern schafft auch die notwendige Vertrauensbasis gegenüber Kunden, Partnern und Aufsichtsbehörden.

Ergänzend sind bei 75 Prozent der Studienteilnehmer auch interne Kontrollmechanismen etabliert, um die Einhaltung regulatorischer Vorgaben sicherzustellen, die Systeme regelmäßig zu überprüfen und potenzielle Risiken frühzeitig zu erkennen.

Gleichzeitig müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aber auch in die Lage versetzt werden, KI-Anwendungen richtig zu nutzen – respektive es muss ihnen vermittelt werden, was eine richtige Nutzung ausmacht. 63 Prozent der Unternehmen setzen daher auf Schulungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen, die auch das Risiko potenzieller Sanktionen bei Fehlnutzung reduzieren sollen.



Sechs von zehn Unternehmen geben zudem an, die Verantwortung für die Themen KI-Governance, Risk und Compliance zu bündeln. Diese organisatorische Zuständigkeit deutet auf einen zunehmenden Reifegrad hin, so dass mit KI und ihren Risiken professionell umgegangen wird. Unterschiedliche Strategien werden dahingehend verfolgt, ob überwiegend GenAI-Produkte aus der EU oder auch von außereuropäischen Anbietern verwendet werden.

Die Debatte über mehr digitale Souveränität hat dazu geführt, dass nicht-europäische Technologien zunehmend kritisch betrachtet werden, wenngleich viele digitale Innovationen aus dem Ausland, insbesondere den USA, stammen. Dies führt zu einer steigenden Nachfrage nach vertrauenswürdigen europäischen Alternativen, die der DSGVO und dem EU AI Act besser entsprechen. Ob dieser Bestrebung auch mittel- und langfristig nachgegangen werden kann, hängt von der weiteren Entwicklung der europäischen KI-Anbieterlandschaft ab.

AI-COMPLIANCE: UNTERNEHMEN SICHERN KI-REGULATORIK VOR ALLEM ÜBER DATENMANAGEMENT UND INTERNE KONTROLLEN AB

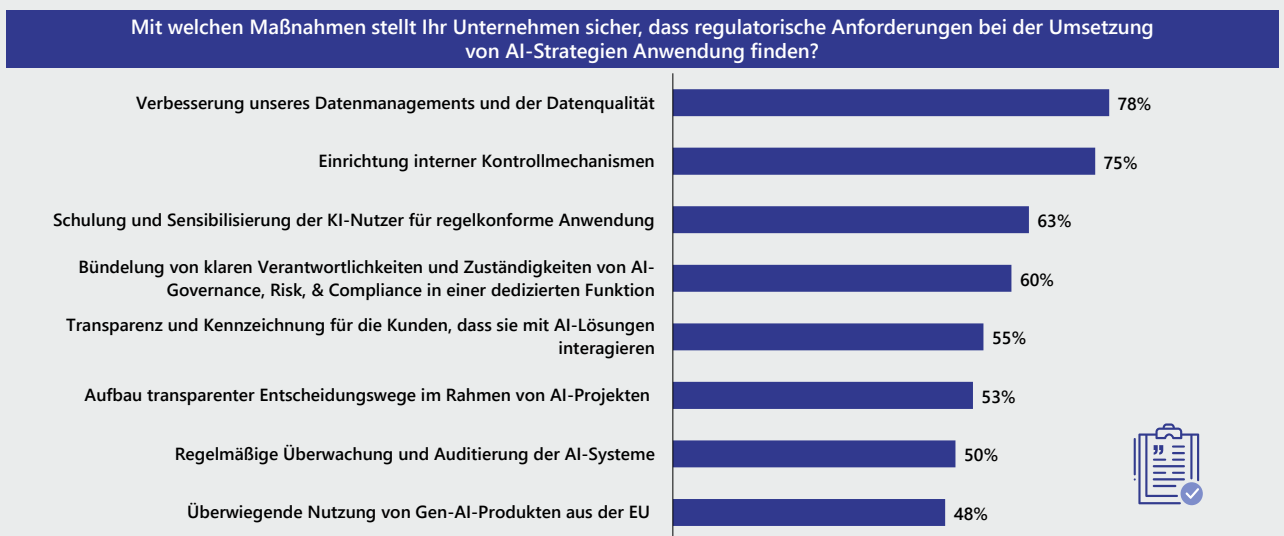


Abb. 24: Mit welchen Maßnahmen stellt Ihr Unternehmen sicher, dass regulatorische Anforderungen bei der Umsetzung von AI-Strategien Anwendung finden?; Mehrfachantwort; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 161

Von SEO zu GEO: Wie generative KI das Online-Marketing verändert

Google verändert gerade die in den letzten Jahren etablierten Regeln im Digital Marketing. Die Einführung von Google SGE (Search Generative Experience) hat gravierende Folgen für Sichtbarkeit, Reichweite und Content-Strategien. Dabei geht es konkret um die geplante Integration von generativer KI in die Google-Suchergebnisse – Generative Engine Optimization.

Generative Engine Optimization (GEO) beschreibt die Anpassung von Inhalten an KI-gestützte Such- und Antwortsysteme, die klassische SEO-Mechanismen zunehmend ablösen. Mit dem Wandel hin zu kontextualisierten, generierten Antworten verändert sich die Sichtbarkeit von Marken, Produkten und Dienstleistungen im Internet fundamental. Für CMOs bedeutet diese Entwicklung, um in einer KI-geprägten Customer Journey weiterhin relevant und differenzierend präsent zu sein:

- Die Klickrate auf klassische Suchergebnisse sinkt.
- Die Relevanz von Inhalten wird nicht mehr über Keywords, sondern über semantische Passung und Vertrauenswürdigkeit definiert.
- Die Content-Qualität und -Struktur muss sich an KI-gerechte Lesbarkeit anpassen.

Wie unterschiedliche Studien zeigen, bleibt Google noch bei weitem die dominierende Suchmaschine, wenngleich zunehmend Informationen und Produkte über GenAI-Tools wie ChatGPT gesucht werden. So hat Google seit vielen Jahren neue potenzielle Wettbewerber, welche ihr Monopol wirklich bedrohen könnten. Dementsprechend hat der Softwarekonzern bereits darauf reagiert und sich weiterentwickelt: Mit der Funktion „Übersicht mit KI“ (AI Overviews) integriert das Unternehmen seit März 2025 auch in Deutschland generative Modelle direkt in die Ergebnisanzeige und liefert Usern Zusammenfassungen anstelle rein verlinkter Trefferlisten, wodurch Antworten schneller gefunden werden sollen. Damit reagiert Google auf die veränderten Suchgewohnheiten, bei denen die Nutzer zunehmend direkte Antworten erwarten und nicht mehr selbst durch zahlreiche Quellen navigieren wollen. Die Funktion basiert auf Googles eigenem Large Language Model (LLM) „Gemini“ und wird sukzessive in immer mehr Märkten ausgerollt, wobei Mehrwert, Geschwindigkeit und Relevanz im Vordergrund stehen.



Für Marketer bedeutet das: Sichtbarkeit verschiebt sich – nicht mehr allein die Platzierung in den Top-Rankings entscheidet, sondern ob und wie Inhalte in den generierten Overviews erscheinen. Damit markiert Google einen strategischen Paradigmenwechsel: von der Suchmaschine als „Einstieg ins Web“ hin zu einer Antwort- und Kontextmaschine, die dem Nutzer schon früh im Rechercheprozess Orientierung bietet. Der Gamechanger ist, dass Inhalte nun nicht mehr nur ausschließlich für Menschen entwickelt werden – sondern für Maschinen, die für Menschen denken. Das verlangt ein Umdenken – in der Strategie, im Content Design und in der Erfolgsmessung.

KURZFRISTIGE AUSWIRKUNGEN VON GEO AUF GOOGLE SIND NOCH UNKRITISCH, MITTELFRISTIG SIND ABER GROSSE AUSWIRKUNGEN AUF DIE SICHTBARKEIT VON MARKEN UND PRODUKTEN MÖGLICH

Obwohl Funktionen wie „AI Overviews“ noch neu in Google integriert sind und bisher nur einen geringen Einfluss darauf haben, wie Informationen verarbeitet und Usern dargestellt werden, geben aktuell bereits 24 Prozent der befragten Unternehmen an, dass diese Entwicklung ihr Unternehmen stark beeinflusst.

INTEGRATION VON KI-FUNKTIONEN IN GOOGLE: UNTERNEHMEN SEHEN BISHER NUR GERINGE AUSWIRKUNGEN AUF EIGENE MARKETING-AKTIVITÄTEN – MITTELFRISTIGE AUSWIRKUNGEN KÖNNEN ABER GRÖßER AUSFALLEN!

Die mit Abstand größte Suchmaschine Google integriert zunehmend KI-Funktionen. Dadurch wird sich nicht nur die Art und Weise verändern, wie Nutzende suchen und wie Suchergebnisse angezeigt werden, sondern auch, wie Marketeers ihre Zielgruppen erreichen, wenn KI-Agenten immer leistungsfähiger werden.



24 Prozent spüren hierdurch deutlich Auswirkungen für ihr Unternehmen

Welche Maßnahmen sind in Ihrem Unternehmen in Planung?

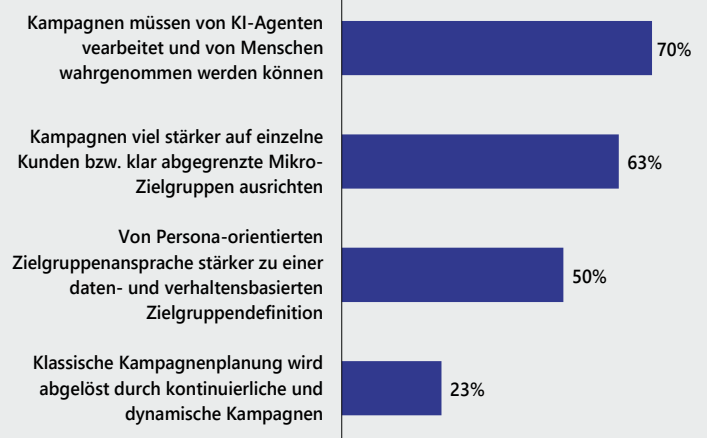


Abb. 25: Wie stark betrifft diese Entwicklung Ihr Unternehmen?; Skala von 1 = „gar nicht“ bis 4 = „sehr stark“; dargestellte Antworten beziehen sich auf „eher stark“ und „sehr stark“; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 165
Welche Maßnahmen sind in Ihrem Unternehmen in Planung, darauf zu reagieren?; Mehrfachantwort; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 40



MASSNAHMEN UND INVESTITIONEN ZUR STÄRKEREN GEO-AUSRICHTUNG

Diejenigen Unternehmen, die sich vom veränderten Such- und Findungsverhalten auf Google bereits heute betroffen fühlen, ergreifen bereits erste Maßnahmen, um relevant zu bleiben. 70 Prozent von ihnen sehen daher, dass Kampagnen von KI-Agenten verarbeitet werden müssen, dann aber von Menschen wahrgenommen werden. Marketing muss somit zunehmend zweigleisig gedacht werden: einerseits maschinenlesbar für KI-Agenten, andererseits emotional und relevant für den Kunden.

63 Prozent der Befragten planen, ihre Kampagnen deutlich stärker auf einzelne Kunden oder klar definierte Mikro-Zielgruppen auszurichten. Hier zeigt sich der Trend zu einer personalisierten, hochgradig granularen Kundenansprache. Die Hälfte der Unternehmen plant die Verschiebung von klassischen Personas hin zu daten- und verhaltensbasierten Zielgruppenklassen. Damit verschiebt sich der Fokus von hypothetischen Annahmen hin zu empirisch fundierten Modellen mit konkreter Messbarkeit.

Diese geplanten Maßnahmen führen dazu, dass Unternehmen in einige Themen besonders stark investieren, um den Anschluss nicht zu verpassen beziehungsweise als First Mover Wettbewerbsvorteile aufzubauen. 73 Prozent treiben die KI-gestützte Marketingautomatisierung voran. GEO verlangt von Unternehmen, dass Inhalte so strukturiert und aufbereitet sind, dass KI-gestützte Antwortsysteme sie erkennen, verstehen und in ihre generierten Ausgaben integrieren. Content und Marketingprozesse müssen daher darauf ausgerichtet werden – und auch stärker automatisiert werden, damit die KI-Modelle Daten effizient verarbeiten können und dadurch „GEO-freundlich“ sind.

Sieben von zehn Unternehmen forcieren den Auf- oder Ausbau einer Customer Data Platform, da CDPs konsolidierte und strukturierte Kundendaten bereitstellen, die generative Modelle benötigen, um Markeninhalte korrekt zu erfassen und in ihre Antworten zu integrieren. 57 Prozent wollen zudem interne Datenkompetenzen stärken, um sich stärker auf GEO auszurichten. Knapp jedes vierte Unternehmen (24 %) möchte in die KI-gestützte Automatisierung von End-to-End-Prozessketten investieren – ein vergleichsweise geringer Anteil, der zeigt, dass viele Unternehmen zunächst auf Teilbereiche wie Kampagnenmanagement oder Content-Erstellung setzen, bevor sie die gesamte Customer Journey automatisieren. Im Kontext von GEO ist diese Entwicklung relevant, da erst durchgängige Prozessketten gewährleisten, dass datenbasierte Inhalte konsistent über alle Touchpoints orchestriert und von generativen Engines zuverlässig berücksichtigt werden.



DXS-ANBIETER BEOBACHTEN UNTERSCHIEDLICHE INVESTITIONEN BEI KUNDEN ZUR STÄRKEREN KI-AUSRICHTUNG

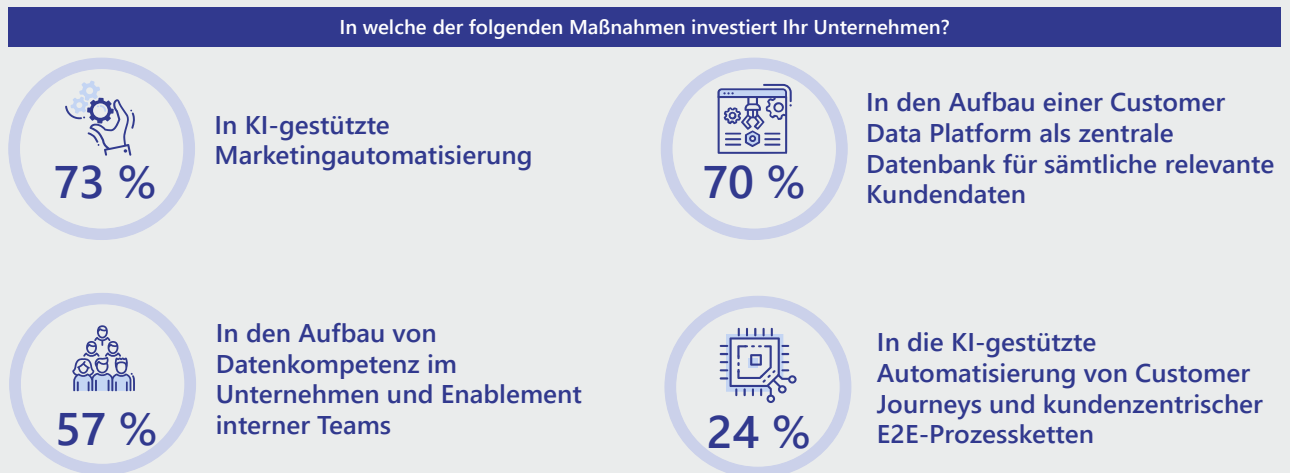


Abb. 26: Welche der folgenden Aussagen zur Entwicklung der Nachfrage nach DX-Services beobachten Sie bei Ihren Kunden?; Skala von 1 = „gar nicht“ bis 4 = „sehr stark“; dargestellte Antworten beziehen sich auf „stark“ und „sehr stark“; alle Unternehmen; n = 20



Investitionsschwerpunkte im DX-Bereich

DX-AUSGABEN SOLLEN WIEDER STÄRKER STEIGEN

Aufgrund der angespannten Konjunktur und entsprechend knapper Digitalbudgets fielen Investitionen in Digital Experience in den letzten zwei Jahren geringer aus als in den Jahren zuvor. Vor allem während der Corona-Krise flossen enorme Investitionen in den Aufbau von Digital Marketing und Digital Commerce, was bereits im Jahr 2024 dazu führte, dass sich das Investitionstempo wieder verlangsamt hat.

Für die Jahre 2026 und 2027 kehrt aber wieder etwas Optimismus zurück. So gaben 80 Prozent der befragten Marketing-, Sales- und DX-Verantwortlichen an, ihre Ausgaben für Digital Experience in den kommenden drei Jahren wieder steigern zu wollen. Dies verdeutlicht, dass die Notwendigkeit, mit Investitionen in Digital Experience und digitale Geschäftsmodelle in die Wachstumsphase zurückzukehren, von einem Großteil der befragten Unternehmen erkannt wird. Signifikante Unterschiede zwischen B2C- und B2B-Unternehmen oder einzelnen Branchen gibt es dabei nicht.

UNTERNEHMEN PLANEN STEIGENDE AUSGABEN FÜR DIGITAL EXPERIENCE IN DEN NÄCHSTEN DREI JAHREN

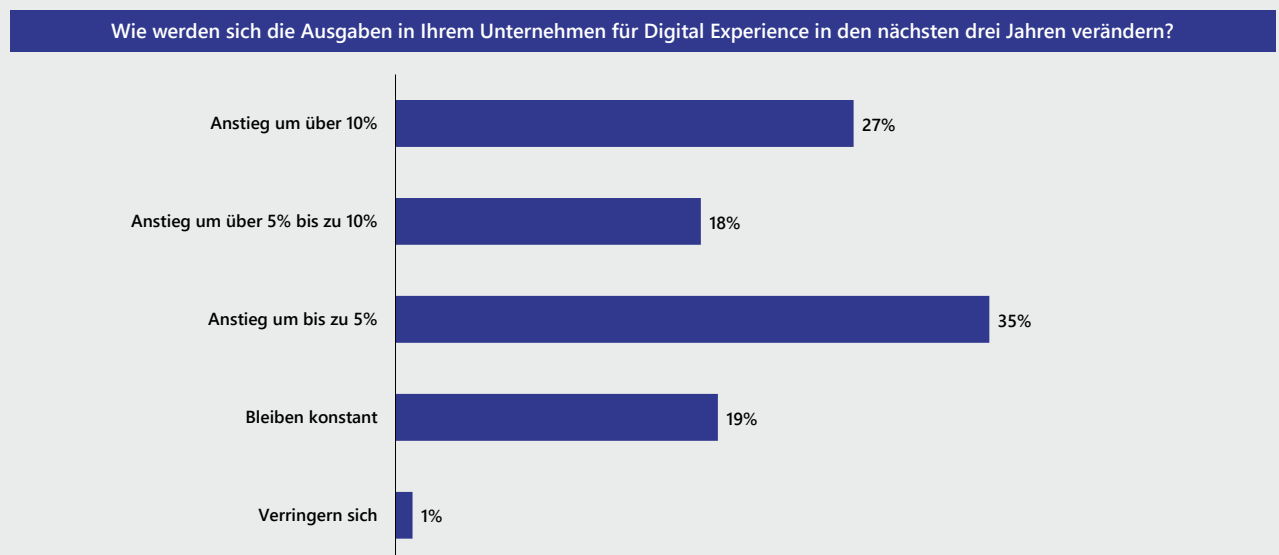


Abb. 27: Wie werden sich die Ausgaben in Ihrem Unternehmen für Digital Experience in den nächsten drei Jahren verändern?; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 160



Da die Inflation in den Zahlen jedoch nicht herausgerechnet ist, ist besonders der Anteil der Unternehmen interessant, die ihre DX-Investments um über fünf Prozent steigern lassen werden: 45 Prozent erwarten eine derart starke Steigerung.

INVESTITIONSSCHWERPUNKTE 2026/2027

Doch in welche Bereiche sollen die geplanten Investitionen konkret fließen? 85 Prozent der Studienteilnehmer – häufiger aber die befragten B2C-Unternehmen – geben an, dass es unter anderem in die Media Production fließt, also der Planung, Erstellung und Aufbereitung von Medieninhalten wie Text, Bild, Audio oder Video für Marketing, Kommunikation oder Vertrieb. Unternehmen investieren in dieses klassische Werbethema somit weiterhin, wenngleich Budgets hierfür aber nur selten steigen, sondern eher konstant bleiben. Gleichzeitig ist hier der Impact von KI besonders hoch und Medieninhalte lassen sich durch KI deutlich günstiger und in kürzerer Zeit produzieren. Dies gilt auch für die Themen „Content & Campaigns“ (64 %) und „Advertising & Performance“ (62 %).

72 Prozent der Unternehmen werden in den kommenden beiden Jahren in Managed Services und das Hosting von kundenzentrischen IT-Lösungen investieren. Davon werden externe Dienstleister profitieren, denn externe Dienstleister sollen nicht nur digitale Lösungen entwickeln, sondern diese auch betreiben, optimieren und mehr Verantwortung für die Weiterentwicklung übernehmen. Darüber hinaus stellen DX-Plattformen hohe Anforderungen an Cloud Compliance, Performance, Orchestrierung und Cyber Security, weshalb IT-Betriebsleistungen immer wichtiger werden. Diesen steigenden Bedarf – insbesondere nach Managed Services – zeigen auch weitere [Lünendonk-Studien](#). Die B2C-Unternehmen in der Regel mehr DX-Technologien im Einsatz haben wie B2B-Unternehmen, investieren auch hier überwiegend die befragten B2C-Unternehmen.

In weitere technische Leistungen wie die Integration von DX-Plattformen an zentrale Unternehmenssysteme wie das ERP oder SCM wird ebenfalls stark investiert: 60 Prozent der Befragten planen hierfür Geld auszugeben. Hierdurch lassen sich Kundendaten mit Unternehmensdaten besser verknüpfen, um etwa Bestände, Lieferzeiten oder Rechnungsdaten in die Customer Journey zu integrieren und das Kundenerlebnis zu optimieren. Fast genau so viele Unternehmen (61 %) investieren in Data & AI, um personalisierte Angebote zu erstellen oder den Automatisierungsgrad von Kundenprozessen zu erhöhen. In beide Bereiche investieren B2B-Unternehmen in etwa gleich stark wie Unternehmen mit einem B2C-Fokus.

72 %
der Unternehmen
investieren in Managed
Services und Hosting in
den kommenden zwei
Jahren.



INVESTITIONSSCHWERPUNKTE IM DX-BEREICH

Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

DX-BUDGET: INVESTITIONEN FLIEßEN IN DIE MEDIA-PRODUKTION UND DIE CUSTOMER EXPERIENCE

In welche der folgenden Bereiche fließt das Budget für Digital Experience in Ihrem Unternehmen in den kommenden zwei Jahren?

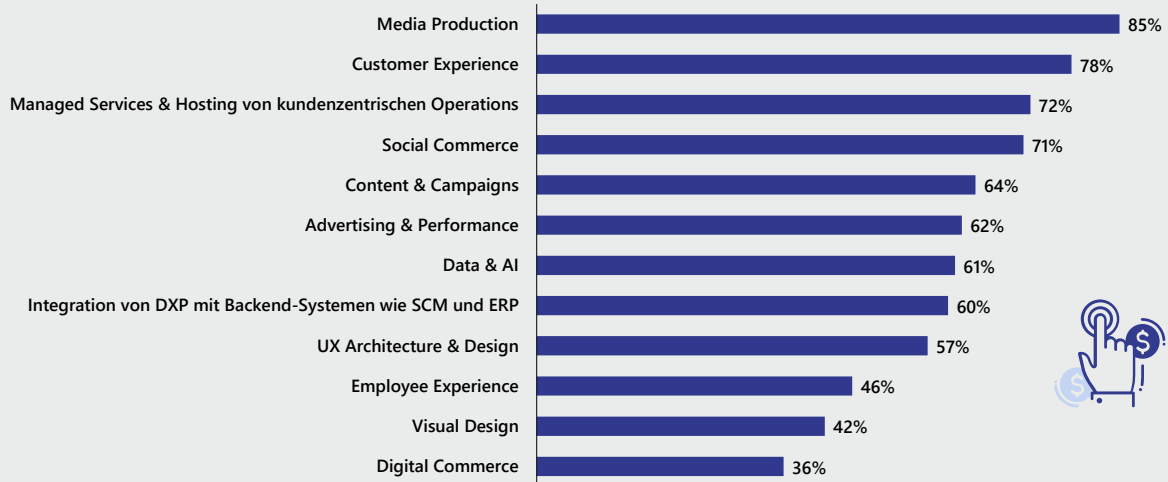


Abb. 28: In welche der folgenden Bereiche fließt das Budget für Digital Experience in Ihrem Unternehmen in den kommenden zwei Jahren?; Skala von 1 = „keine Investition“ bis 4 = „sehr starke Investition“; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 158-165

B2B-B2C-VERGLEICH: B2C-UNTERNEHMEN INVESTIEREN IN VIELE THEMEN STÄRKER WIE DIE B2BLER

In welche der folgenden Bereiche fließt das Budget für Digital Experience in Ihrem Unternehmen in den kommenden zwei Jahren?

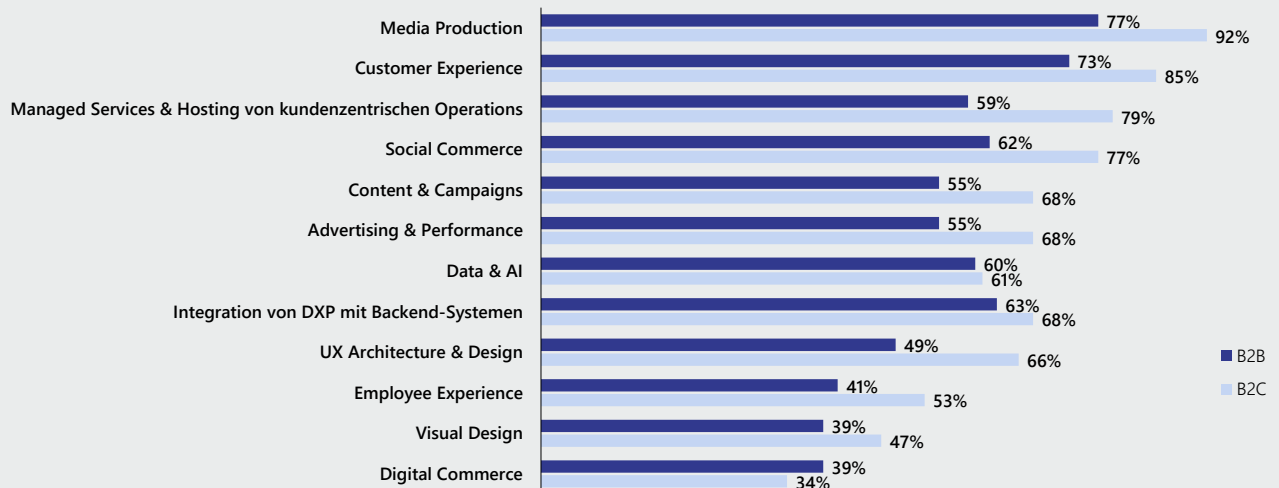


Abb. 29: In welche der folgenden Bereiche fließt das Budget für Digital Experience in Ihrem Unternehmen in den kommenden zwei Jahren?; Skala von 1 = „keine Investition“ bis 4 = „sehr starke Investition“; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 158-165

Umsatzentwicklung und -prognosen der DXS-Dienstleister

Die deutsche Wirtschaft verzeichnete 2024 zum zweiten Mal in Folge eine Rezession und 2025 wird den aktuellen Vorzeichen zufolge ähnlich verlaufen. Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) sank um 0,2 Prozent gegenüber dem Vorjahr – nach bereits – 0,3 Prozent in 2023. Gründe hierfür sind die in vielen Ländern vorherrschende politisch instabile Lage und die geopolitischen Belastungen, die zu hohen Energiekosten führen, was Deutschland als Exportnation stark belastet. Ebenso geben Verbraucher infolge der Inflation der letzten Jahre und steigender Energiepreise weniger Geld aus, was sich auf diverse Branchen auswirkt und die Investitionsbereitschaft von Unternehmen beeinflusst.

GERINGERE INVESTITIONSBEREITSCHAFT IN FOLGE DER KONJUNKTURKRISE: DXS-DIENSTLEISTUNGSMARKT STAGNIERT

Infolge dieser Faktoren sind die befragten DXS-Dienstleister 2024 durchschnittlich um nur 0,5 Prozent mit Digital Experience Services gewachsen – und somit nahezu stagniert. Damit haben sie die in der Vorjahresstudie getätigte Prognosen von einem Umsatzwachstum von 5,1 Prozent deutlich verfehlt. Auch im Langzeitvergleich sticht das Jahr 2024 negativ heraus: Während in Folge der Corona-Pandemie die Nachfrage nach digitalen Lösungen – sei es im Commerce-, Marketing- oder Service-Bereich – stark anstieg und viele DXS-Dienstleister jährliche Wachstumsraten zwischen 10 und 25 Prozent erzielten, kühlte sich die Konjunktur bereits 2023 ab und es wurden nur noch Umsatzzuwächse von durchschnittlich 4,4 Prozent erwirtschaftet.



Die befragten DXS-Spezialisten und die Generalisten entwickelten sich jedoch sehr unterschiedlich. Während die Spezialisten im Mittel einen Umsatzrückgang von 2,5 Prozent verzeichnet haben, sind die Generalisten sogar um 6,6 Prozent mit DX-Leistungen gewachsen. Ursachen hierfür sind unter anderem, dass die hybriden Beratungen und IT-Dienstleister nicht nur schwerpunktmäßig mit Unternehmensfunktionen wie Marketing und Sales zusammenarbeiten, sondern ihre Digital Experience Services deutlich breiter bei ihren Kunden in unterschiedlichen Funktionsbereichen (Logistik, Produktion, HR etc.) positionieren und häufiger in Transformationsprojekten involviert sind, die eine hohe strategische Bedeutung haben und auch in Zeiten einer Rezession fortgesetzt werden. Damit sind sie krisenresistenter als die Dienstleister, bei denen noch die digitalen Agenturleistungen dominieren und die eher in den Themen rund um das digitale Marketing positioniert sind.



UMSATZENTWICKLUNG IM DXS-MARKT: GENERALISTEN MIT STARKEM PLUS, SPEZIALISTEN ZUNEHMEND UNTER DRUCK



Abb. 30: Wie hat sich der Umsatz Ihres Unternehmens im Segment „Digital Experience Services“ in Deutschland von 2023 auf 2024 entwickelt?; Mittelwerte; n = 18 (alle Unternehmen); n = 12 (DXS-Spezialisten); n = 6 (DXS-Generalisten)

PROGNOSEN: UMSATZ SOLL MIT ANZIEHENDER KONJUNKTUR WIEDER ZULEGEN

Mit Blick auf das laufende Jahr 2025 und die folgenden Jahre sind die DXS-Dienstleister aber wieder optimistischer. Für 2025 erwarten sie im Durchschnitt ein Plus von 5,8 Prozent. Da die deutsche Wirtschaft sich jedoch weiterhin nicht so stark wie erhofft erholt hat, steht Lünendonk dieser Prognose skeptisch gegenüber.

Für 2026 wird ein Umsatzwachstum mit DX-Leistungen von 9,3 Prozent erwartet, 2027 von 9,9 Prozent. Spannend ist dabei der Vergleich nach den Anbietertypen: während die DXS-Spezialisten, also die Anbieter, die mindestens 75 Prozent des Umsatzes mit Digital Experience Services erwirtschaften, ein geringeres Wachstum erwarten, gehen die Generalisten, also breiter aufgestellte Dienstleister, die aber auch ein umfangreiches DX-Portfolio haben, von deutlich höheren Werten aus. Dies hängt wie bereits beschrieben damit zusammen, dass sie in einem breiteren Umfeld tätig sind, häufiger eine stärkere technologische Ausrichtung haben und häufiger in strategischen (Transformations-) Projekten involviert sind.



Kundenbranchen, Einsatzbereiche und Entwicklungen in der Kundenzusammenarbeit

DXS-Dienstleister arbeiten mit Kunden diverser Branchen zusammen. Wie sich der Umsatz auf diese genau verteilt, wird im Folgenden aufgezeigt.

Die größte Nachfrage nach externen Digital Experience Services kommt aus den Branchen Automotive, Industrie und öffentlicher Sektor. Während der Automotive-Umsatzanteil 2023 noch durchschnittlich 16,5 Prozent betrug, liegt dieser nun in 2024 bei 18,3 Prozent. Insbesondere im Kontext von Infotainment-Systemen, Connected Services und Digital Marketing sind DXS-Dienstleister für Automotive-Unternehmen tätig.

Ebenso zugelegt hat der Umsatzanteil mit der Banken- und Versicherungsbranche, vor allem bei kleineren DXS-Spezialisten. Negativ hat sich dahingegen das Geschäft mit Industriekunden und dem öffentlichen Sektor entwickelt. Eine Ursache für den Rückgang im öffentlichen Sektor ist das Auslaufen des Onlinezugangsgesetz (OZG). Zwar ist mit dem OZG 2.0 das nächste Digitalisierungsprogramm bereits seit 2024 auf dem Weg und mit dem neuen Ministerium für Digitales und Staatsmodernisierung (BMDS) wurden große Hoffnungen für die Verwaltungsdigitalisierung geschürt, abgesehen von einzelnen Erfolgen wurden mit dem OZG 2.0 bislang jedoch keine große Wirkung erzielt. Ob die Investitionen in den kommenden Jahren umfangreicher ausfallen und sich das an der Umsatzverteilung der DXS-Anbieter widerspiegeln wird, werden die Folgestudien zeigen.

Deutlich mehr Projekte – um über zwei Prozentpunkte mehr im Vergleich zum Vorjahr – haben die DXS-Anbieter mit Energie- und Versorgungsunternehmen umgesetzt.

18,3%
des Umsatzes erzielen
DXS-Anbieter im
Durchschnitt mit
Automotive-Kunden.



KUNDENSCHWERPUNKT LIEGT AUF DEM PRODUZIERENDEN GEWERBE

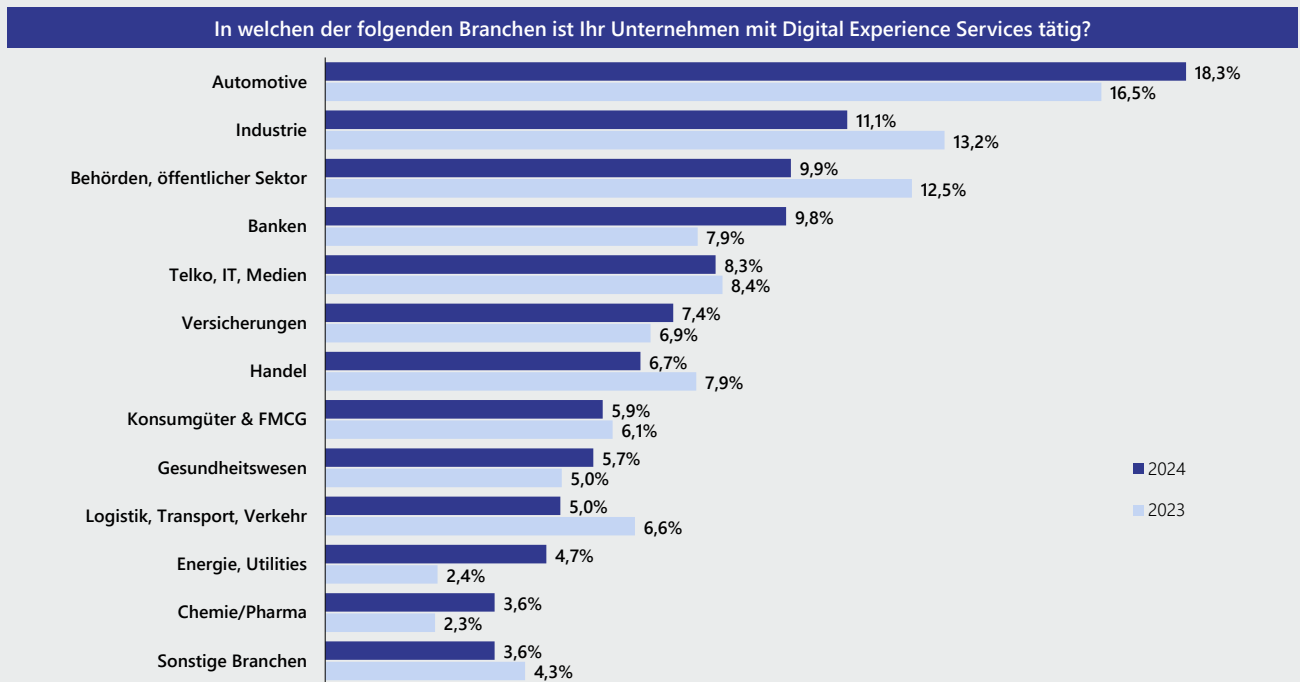


Abb. 31: In welchen der folgenden Branchen ist Ihr Unternehmen mit Digital Experience Services tätig?; Mittelwerte; alle Unternehmen; n = 19 (2024); n = 18 (2023)

UNTERSCHIEDLICHE FUNKTIONSBEREICHE BEEINFLUSSEN DEN EINKAUF VON DX-SERVICES

Neben der Frage, wer Projekte anfragt, ist es auch entscheidend zu wissen, wer den Einkauf von DX-Services (mit-)entscheidet. Da bei komplexen Projekten und Projekten mit einem hohen Investitionsvolumen häufig unterschiedliche Stakeholder involviert sind, ist häufig von einem Buying Network die Rede. So zeigt sich eine relative Gleichverteilung: Zwar werden die Fachbereiche, die letztendlich mit den Lösungen arbeiten, mit 84 Prozent am häufigsten genannt, aber auch IT-Verantwortliche, unterschiedliche Einkaufsverantwortliche und die Geschäftsführung haben aus Sicht der DXS-Dienstleister einen hohen Einfluss auf Einkaufsentscheidungen. Dies hängt auch von der Unternehmensgröße, dem Organisationsaufbau und der Hierarchie ab.



ENTSCHEIDER BEIM EINKAUF VON DX-SERVICES: HOHE RELEVANZ VON FACHBEREICHEN, CDO UND DER EINKAUFABSABTEILUNG



Abb. 32: Wer entscheidet in Ihren Kundenunternehmen über den Einkauf Ihrer DX-Services?; Skala von 1 = „nie“ bis 4 = „immer“; relative Häufigkeitsverteilung; dargestellte Antworten beziehen sich auf „oft“ und „immer“; alle Unternehmen; n = 19

MEHR AUSSCHREIBUNGEN IN 2025 ALS IN 2024

Ein weiterer Indikator dafür, wie sich der Markt und das Geschäft der Dienstleister entwickeln, ist die Frage, wie sich die Anzahl der Ausschreibungen entwickelt, zu denen die Dienstleister eingeladen werden. Während 2024 in etwa jeweils ein Drittel der Dienstleister angab, dass die Anzahl zunahm, konstant blieb und sich verringerte, gibt für 2025 knapp die Hälfte der Anbieter an, dass sie eine höhere Anzahl an Ausschreibungen erwarten, wie noch im Vorjahr. Das Ergebnis deckt sich somit mit den Umsatzprognosen.



DXS-DIENSTLEISTER WERDEN TENDENZIELL ZU MEHR AUSSCHREIBUNGEN EINGELADEN

Wie entwickelt sich die Anzahl der Ausschreibungen, zu denen Ihr Unternehmen eingeladen wurde/wird, im Vergleich zum Vorjahr?

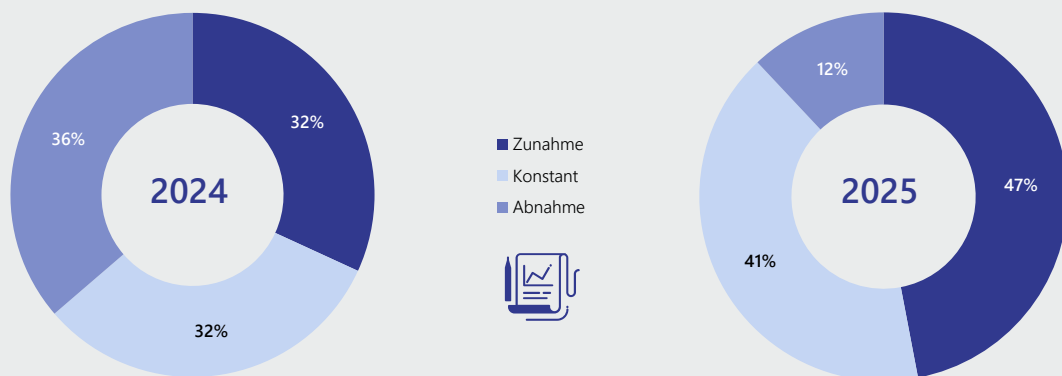


Abb. 33: Wie entwickelt sich die Anzahl der Ausschreibungen, zu denen Ihr Unternehmen eingeladen wurde/wird, im Vergleich zum Vorjahr?; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 19 (2024); n = 17 (2025)

TRENDS BEI AUSSCHREIBUNGEN UND IN DER ZUSAMMENARBEIT MIT KUNDEN

Wie wird sich die Zusammenarbeit zwischen DX-Anbietern und Kunden in den nächsten Jahren entwickeln und welche Trends sind dabei zu beachten? Auch hierzu wurde die Meinung der Dienstleister eingeholt.

Fast alle Anbieter (89 %) gehen davon aus, dass der Druck auf die Honorare weiter zunehmen wird, da die Erwartungen an die Effizienz der Dienstleister durch KI steigen. Wie im Kapitel „GenAI 2.0: Agentic AI und Multiagentsysteme als Effizienz- und Innovations-Booster“ deutlich wird, setzen die befragten Marketing- und Vertriebsverantwortlichen große Hoffnungen in GenAI und erwarten, dass durch KI und KI-basierte Agenten signifikante Effizienzsteigerungen möglich sind. Diese Erwartung wird auch an die DXS-Dienstleister herangetragen, so dass die Honorare gedrückt werden sollen. Ebenso viele Anbieter gehen davon aus, dass die Nachfrage nach Dienstleistungen zur Integration und Orchestrierung von Services steigen wird, um ganzheitliche Customer Journeys datenbasiert managen zu können. Unterschiedliche Kundenprozesse sollen somit noch stärker vernetzt werden, um ein ganzheitliches Bild zu erhalten. Für diese Integrationsarbeit, die ein hohes Maß an technischem und fachlichem Wissen erfordert, um die verschiedenen Kanäle und Systeme miteinander zu verknüpfen, erwarten 89 Prozent eine steigende Nachfrage.



Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

84 Prozent der Dienstleister gehen daher auch davon aus, dass klassische Digital-agenturleistungen weniger nachgefragt werden und die Nachfrage nach Beratungs- und Orchestrierungsleistungen steigt. Fast ebenso viele Unternehmen (83 %) gehen auch davon aus, dass KI-basierte DX-Leistungen in Ausschreibungen stärker nachgefragt werden. Nur drei von zehn DXS-Dienstleistern geben an, von Kunden mit dem Aufbau von DX-Teams beauftragt zu werden, die dann entweder in die Kundenorganisation überführt werden oder exklusiv für den Kunden tätig sind. Diese spezielle Form der Zusammenarbeit wird nur vereinzelt nachgefragt. Ebenso erwarten nur 16 Prozent, dass der Bedarf an externen DX-Dienstleistungen zurückgehen wird, da DX-Themen zunehmend intern umgesetzt werden – und der deutsche DXS-Markt somit ein Wachstumsmarkt bleibt.

KI ERHÖHT NICHT NUR NACHFRAGE NACH SERVICE-LEISTUNGEN, SONDERN AUCH DEN EFFIZIENZDRUCK – AUSSCHREIBUNGEN VERÄNDERN SICH

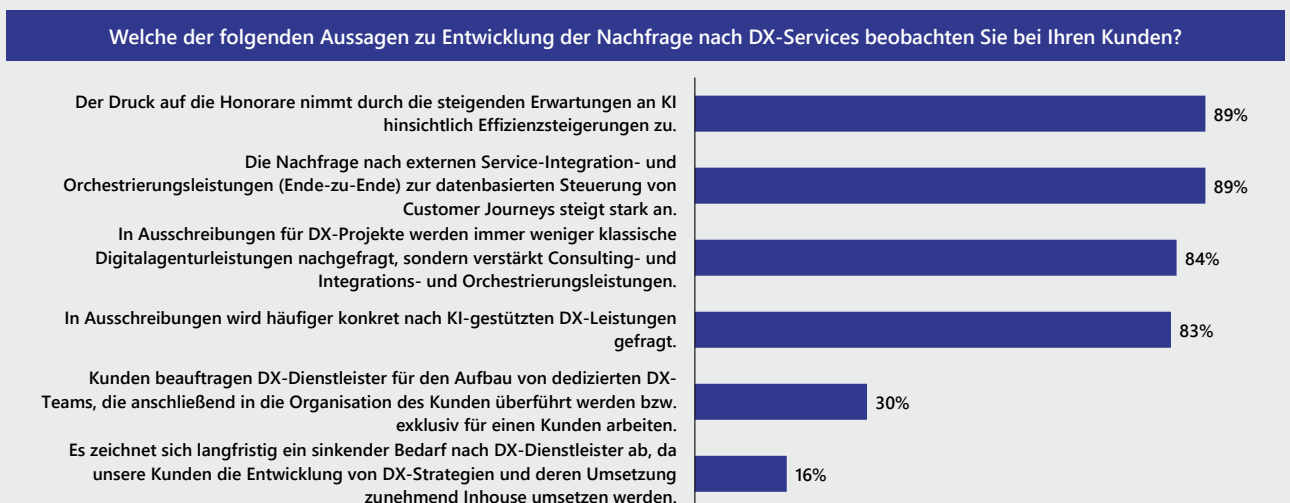


Abb. 34: Welche der folgenden Aussagen zur Entwicklung der Nachfrage nach DX-Services beobachten Sie bei Ihren Kunden?; Skala von 1 = „gar nicht“ bis 4 = „sehr stark“; dargestellte Antworten beziehen sich auf „stark“ und „sehr stark“; alle Unternehmen; n = 20

AUSWIRKUNGEN VON KI AUF DIE ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN DIENSTLEISTERN UND KUNDEN

Ebenfalls wurde untersucht, wie sich der zunehmende Reifegrad von KI bei Anwenderunternehmen auf die Zusammenarbeit mit Dienstleistern auswirkt. 41 Prozent geben an, dass mehr Dienstleister für die Orchestrierung durchgängiger Prozessketten benötigt werden, um die gesamte Customer Journey abzudecken.



Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Dies zeigt, dass sich die Rolle externer Partner zunehmend vom reinen Projektumsetzer hin zum strategischen Integrator verschiebt, der Unternehmen in die Lage versetzt, KI-gestützte Kundenerlebnisse durchgängig und konsistent bereitzustellen. 38 Prozent gehen davon aus, dass mit zunehmendem Reifegrad der KI mehr Leistungen intern erbracht werden können – etwa weil DX-Prozesse effizienter gestaltet werden können und externe Ressourcen nicht mehr zwingend notwendig sind. So geben auch 34 Prozent an, dass weniger klassische Agenturleistungen an externe Digitalagenturen vergeben werden.

HOHER KI-REIFEGRAD FÖRDERT END-TO-END-PROZESSE UND FÜHRT ZU HÖHEREM BEDARF AN EXTERNEN PARTNERN



Abb. 35: Führt ein zunehmender Reifegrad Ihres Unternehmens bei Künstlicher Intelligenz dazu, dass...?; Mehrfachantwort; alle Unternehmen; n = 158



Nearshore- und Offshore-Delivery

Der weiterhin angespannte Personalmarkt – zumindest für die Themen Data, KI und Cyber Security sowie einzelne Softwareentwicklungs-Skills – und der Kosten- und Honorardruck seitens der Anwenderunternehmen führen dazu, dass sich die Delivery-Strukturen der DXS-Dienstleister verändern. So haben bereits in den letzten Jahren die Nearshore- und Offshore-Anteile bei der Leistungserbringung zugenommen.

Laut den befragten Anbietern lag der Onshore-Anteil im Jahr 2024 – unabhängig davon, ob Leistungen vor Ort beim Kunden, im Office oder Homeoffice erbracht wurden, aber aus Deutschland heraus – bei durchschnittlich 78,2 Prozent. 2025 soll dieser auf 74,8 Prozent zurückgehen. Der Nearshore-Anteil soll dahingegen von 13,2 auf 15,9 Prozent zulegen. Vor allem die Generalisten, also die großen IT-Dienstleister und Beratungskonzerne, wollen ihren Anteil deutlich erhöhen: Mit 19,5 Prozent lag dieser 2024 bereits überdurchschnittlich hoch, 2025 soll er auf sogar 25,6 Prozent steigen. Die DXS-Spezialisten wollen ihren Nearshore-Anteil von 9,5 auf 11,1 Prozent nur leicht ausbauen.

STEIGEND NEAR- UND OFFSHORING-DELIVERY-ANTEILE INFOLGE KNAPPER KUNDENBUDGETS UND FEHLENDER LOKALER SKILLS

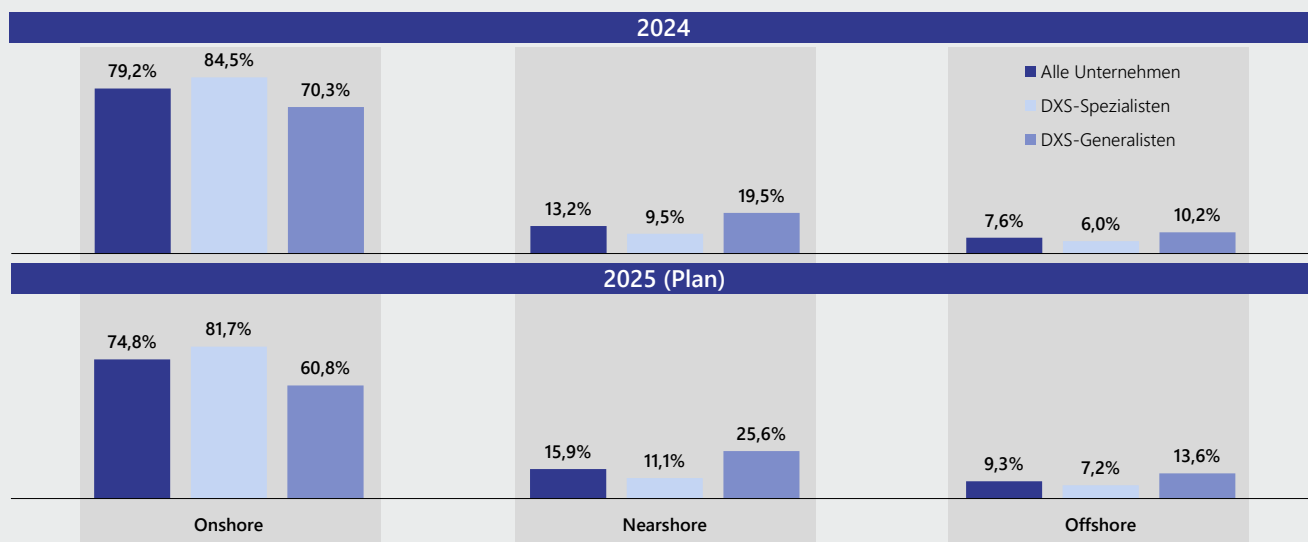


Abb. 36: Wie viel Prozent der Leistungen Ihrer durchgeführten DX-Projekte für Kunden in Deutschland werden aus den folgenden Regionen erbracht?; Mittelwerte; n = 16 (alle Unternehmen); n = 10 (DXS-Spezialisten); n = 6 (DXS-Generalisten)



Offshore-Leistungen sind dagegen im DX-Umfeld noch selten, machen aber 2024 bereits einen Anteil von 7,6 Prozent aus. Für 2025 wird ein Anstieg auf 9,3 Prozent erwartet.

Ebenso wurden die DXS-Dienstleister gefragt, in welchen Shoring-Ländern sie ihre Dienste anbieten. Beim Nearshoring liegt der Schwerpunkt auf Portugal, Rumänien und Polen, vereinzelt auch auf Bulgarien, Serbien, Spanien, Tschechien und der Schweiz. Beim Offshoring dominiert eindeutig Indien. Selten werden auch Kapazitäten in Ägypten, Brasilien, Südafrika oder auf den Philippinen genutzt.

INDIEN MIT GROSSEM ABSTAND BELIEBTETER OFFSHORE-STANDORT, NEARSHORE-STANDORTE DEUTLICHER FRAGMENTIERTER

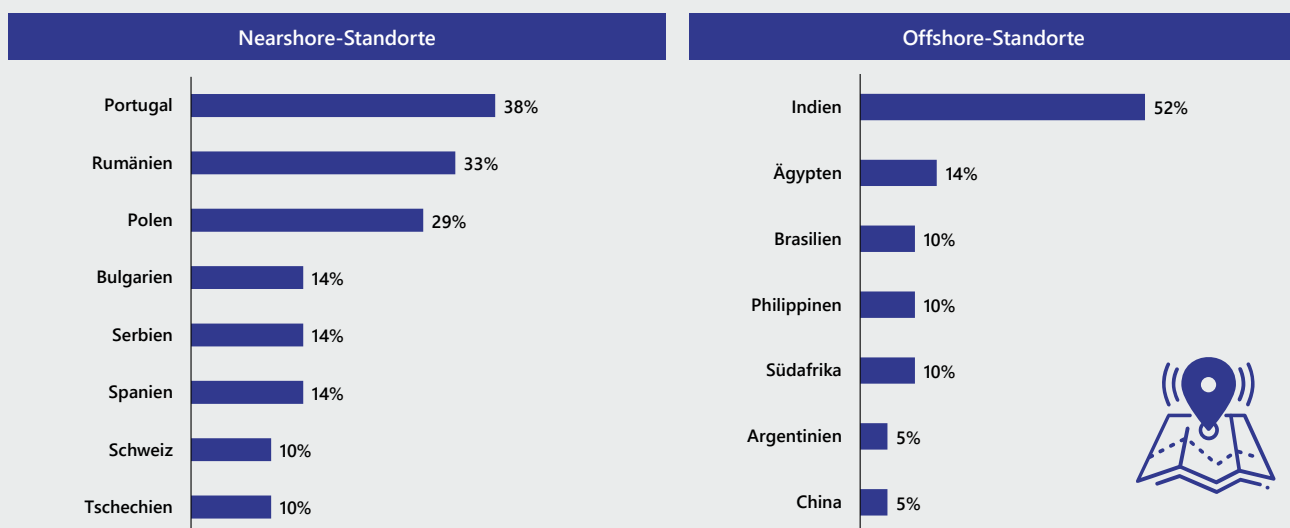


Abb. 37: Welche Near- und Offshore-Standorte nutzt Ihr Unternehmen?; relative Häufigkeitsverteilung; mindestens zwei Nennungen; alle Unternehmen; n = 21

Fazit und Ausblick

KI DISRUPTIERT DEN DXS-MARKT

Die Ergebnisse der Studie zeigen deutlich, dass sich der DXS-Markt in Deutschland im Umbruch befindet. Die technologischen Entwicklungen rund um (generative) KI haben dabei einen starken Einfluss: Die Art und Weise, wie Inhalte und Kampagnen erstellt und Kundenprozesse gedacht werden, verändert sich grundlegend. Generative KI wirkt hier als Effizienz- und Innovationstreiber. Gleichzeitig ist festzuhalten, dass die überwiegende Mehrheit der befragten Unternehmen generative KI bisher nur punktuell und nicht flächendeckend einsetzt beziehungsweise nicht prozessübergreifend in ihren Technologie-Stack integriert, um damit ganze Customer Journeys zu steuern. Insbesondere in KI-Agenten werden jedoch große Hoffnungen gesetzt, dass sie Aufgaben eigenständig oder im Verbund mit anderen Agenten (Multi-Agenten-Systeme) übernehmen. 53 Prozent der Anwenderunternehmen gehen daher davon aus, dass durch Agentic AI die Kundenpersonalisierung auf ein neues Niveau gehoben wird.

GEO: NOCH KEIN STANDARD, ABER IM KOMMEN

Während SEO und SEA lange Zeit das Maß aller Dinge waren, um bei Google, der wichtigsten Suchmaschine, als relevantes Unternehmen angezeigt zu werden, ändert sich dies mit Generative Engine Optimization (GEO). Tools wie Gemini, die Google Search Generative Experience (SGE) und weitere KI-Modelle werden immer häufiger genutzt, um Suchanfragen direkt mit verständlichen und relevanten Antworten zu bedienen.



Für Unternehmen bedeutet dies, dass sich die Parameter ändern, um von der Google-KI als relevant eingestuft und von den Nutzern gefunden zu werden. Auch werden mehr Suchanfragen direkt über KI-Modelle wie ChatGPT oder Gemini gestellt, so dass Informationen so aufbereitet werden müssen, dass sie von der KI und nicht primär vom Nutzer als wichtig erachtet werden. Da diese Entwicklung erst am Anfang steht, haben erst 18 Prozent der Unternehmen Kampagnen speziell für die KI und virtuelle Agenten entwickelt.

KI-AGENTEN ERMÖGLICHEN VERBESSERTE KUNDENPERSONALISIERUNG – ANWENDER SETZEN ZUDEM HÄUFIGER AUF EIGENE DX-KOMPETENZEN

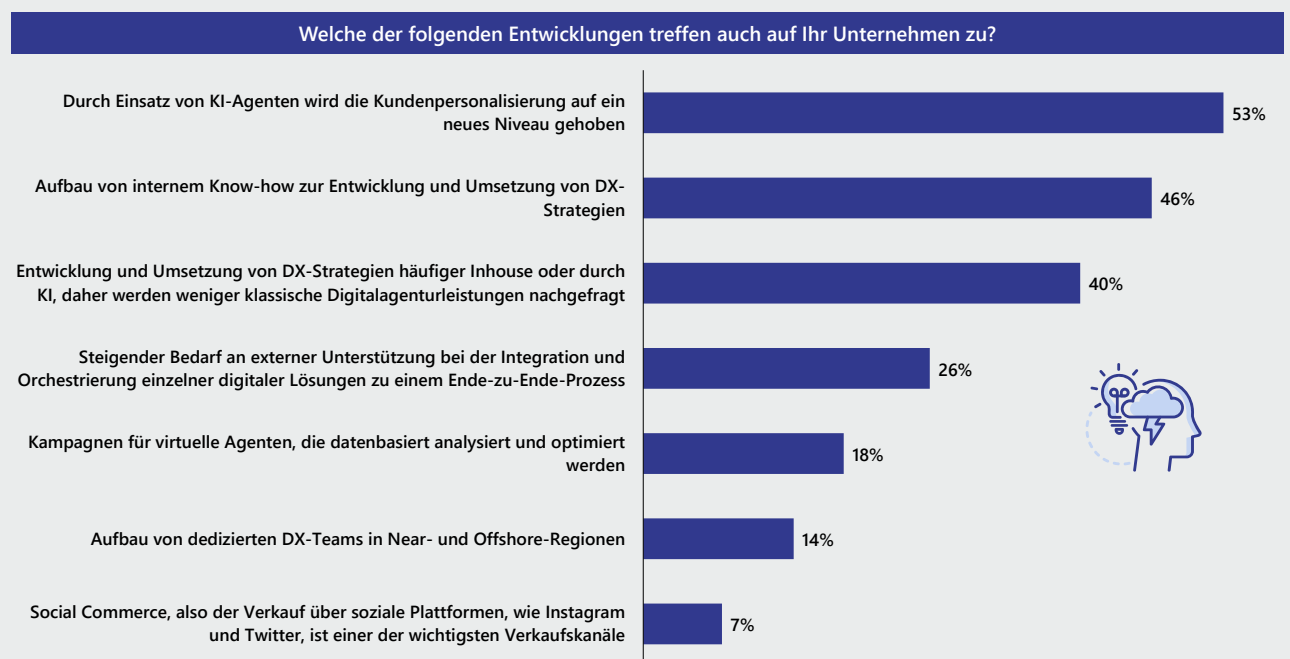


Abb. 38: Im Spannungsfeld aus digitaler Transformation, Fachkräftemangel und KI als disruptive Technologie beobachten wir einige Entwicklungen am Markt. Welche der folgenden Entwicklungen treffen auch auf Ihr Unternehmen zu?; Mehrfachantwort; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 153

KI FÜHRT ZU GERINGERER NACHFRAGE NACH AGENTURLEISTUNGEN BEI DXS-DIENSTLEISTERN, CONSULTING, TECHNOLOGIE UND ORCHESTRIERUNG WERDEN WICHTIGER

Auch die DXS-Dienstleister sind stark von KI betroffen, sodass sich ihr Geschäft verändert. Klassische Agenturleistungen wie die kreative Erstellung von Kampagnen, Inhalten, Bilder oder Videos wurden durch generative KI (teil-)automatisiert.



Die Umsatzanteile mit Digital Agency Services sind daher seit 2023 rückläufig. Consulting-, Technologie- und Orchestrierungsleistungen werden dafür wichtiger, was vor allem den großen IT-Dienstleistern und Beratungen, die im DXS-Markt aktiv sind, zugutekommt. 40 Prozent der Anwenderunternehmen geben daher an, dass weniger externe Agenturleistungen nachgefragt werden, da diese häufiger intern respektiv intern durch die KI umgesetzt werden.

46 Prozent wollen daher auch das interne Know-how zur Entwicklung und Umsetzung von DX-Strategien ausbauen. Gleichzeitig gibt etwa jedes vierte Unternehmen (26 %) an, dass Orchestrierungsleistungen stärker nachgefragt werden, um End-to-End-Prozessketten zu bilden und Customer Journeys besser ganzheitlich steuern zu können.

CMO-AGENDA: BEWÄHRTES AUSBAUEN, NEUES AUFBAUEN – MITHILFE VON DIGITALEN TECHNOLOGIEN

Obwohl sich durch die Nutzung von KI vieles verändert, bleibt es dabei, dass Marketers, Vertriebs- und Commerce-Verantwortliche weiterhin einen hohen Anteil (85 %) der Investitionen in die Medienproduktion tragen – wobei diese nun häufiger KI-gestützt erfolgt. Auch auf Managed DX Services und das Hosting von Customer-facing Solutions legen 75 Prozent der Unternehmen einen Investitionsschwerpunkt. Auch auf Social Commerce über Plattformen wie Instagram oder TikTok legen 71 Prozent einen Schwerpunkt, wenngleich erst sieben Prozent der Unternehmen angeben, dass Social Commerce einer der wichtigsten Vertriebskanäle ist. Daten spielen in so gut wie allen Unternehmensbereichen eine zentrale Rolle – so auch im Marketing und Vertrieb –, sodass 61 Prozent stärker in Data & AI investieren, etwa um personalisierte Angebote zu erstellen oder den Automatisierungsgrad von Kundenprozessen zu erhöhen.



Nachwort

Eine solch umfassende Erhebung über den deutschen Markt für Digital Experience Services wäre ohne externe Unterstützung nicht denkbar. Aus diesem Grund danken wir folgenden Dienstleistern für ihre freundliche Unterstützung bei der Studienumsetzung:

- Conclusion
- Plan.Net Group
- Reply
- Syzygy
- Valtech

An dieser Stelle gilt unser besonderer Dank auch allen teilnehmenden Unternehmen sowie dem Auswertungsteam der Lünendonk & Hossenfelder GmbH. Vielen Dank für die umfassende Unterstützung bei der Erarbeitung dieser Lünendonk®-Studie.

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

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

Herzlichen Dank im Voraus!



Beiträge der Studienpartner

LÜNENDONK IM INTERVIEW MIT CONCLUSION	82
Tilman Au, Managing Director	
LÜNENDONK IM INTERVIEW MIT PLAN.NET GROUP	86
Jens-Christian Jensen, Chief Strategy Officer	
LÜNENDONK IM INTERVIEW MIT REPLY	91
Dr. Thomas Hartmann, Vorstand	
Thorben Fasching, Executive Partner	
LÜNENDONK IM INTERVIEW MIT SYZGY	96
Frank Wolfram, CEO	
FACHBEITRAG VON VALTECH	100
David Toma, Vice President Strategy & Consulting DACH	



"Conclusion versteht sich als strategischer Partner für Unternehmen, die KI nicht nur einsetzen, sondern strukturell verankern wollen."

Im Interview mit Tilman Au, Managing Director von Conclusion DACH und CEO von diva-e Conclusion, wird deutlich, wie Unternehmen heute auf ein neues Level der Zusammenarbeit und Skalierung angewiesen sind. Conclusion verfolgt einen klaren Kurs: Spezialisierung, Integration und strategische Partnerschaft.

Tilman Au betont, dass klassische Dienstleisterrollen nicht mehr ausreichen. Stattdessen braucht es Co-Creation, Geschwindigkeit und die Fähigkeit, technologische Innovationen wie KI strukturell in Unternehmen zu verankern. Das Ziel: nachhaltige digitale Lösungen, die nicht nur funktionieren, sondern echten Business Impact erzeugen.



Tilman Au
Managing Director
Conclusion DACH
CEO
diva-e Conclusion

LÜNENDONK: Seit dem vergangenen Jahr gehört diva-e zum Business-Transformations- und IT-Dienstleister Conclusion. Wie blickst Du auf das erste gemeinsame Jahr?

TILMAN AU: Das erste Jahr war geprägt von spannender Aufbauarbeit. Anfang 2025 haben wir mit diva-e Conclusion und Conclusion Intelligence offiziell Conclusion DACH gegründet – der Startpunkt für ein eigenständiges Ecosystem im deutschsprachigen Markt. Während diva-e Conclusion langjährige Erfahrung im Bereich Digital Experience einbringt, ergänzt Conclusion Intelligence mit tiefem Know-how in Data & AI.

Als Vorlage dient uns das Ecosystem-Modell aus Benelux, wo Conclusion bereits ein Netzwerk aus über 30 spezialisierten Unternehmen in fünf strategischen Domains etabliert hat. Dieses Modell launchen wir nun Schritt für Schritt in den DACH-Raum – durch gezielte Zukäufe und organisches Wachstum.

Der DACH-Markt stellt besondere Anforderungen: hohe Spezialisierung, komplexe Kundenstrukturen und ein starkes Bedürfnis nach lokaler Nähe. Genau hier setzt Conclusion DACH an – mit regionaler Relevanz, europäischer Skalierung und integrierter Delivery für Unternehmen, die ihre digitale Transformation ganzheitlich denken.

"Der DACH-Markt stellt besondere Anforderungen: hohe Spezialisierung, komplexe Kundenstrukturen und ein starkes Bedürfnis nach lokaler Nähe."



Tilman Au
Conclusion

”

Diese Entwicklung bildet zugleich die Grundlage für unser weiteres Wachstum in Europa. Conclusion verfolgt das Ziel, bis 2030 den Gesamtumsatz signifikant zu steigern – mit erheblichem Potenzial auch in der DACH-Region. Parallel dazu investiert Conclusion auch in Iberia und festigt unsere Position als europäisches Ecosystem für Business Transformation und IT-Services.

LÜNENDONK: Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland ist durch intensiven Wettbewerb geprägt. Auf welche Themenfelder konzentriert sich Conclusion?

TILMAN AU: Conclusion verfolgt einen anderen Ansatz als klassische IT-Dienstleister: Wir bauen ein Ecosystem aus spezialisierten Unternehmen, die Kunden in ihrer digitalen Transformation begleiten. Der Fokus liegt auf fünf Domains – Experience, Software & Development; Data & AI; Enterprise Applications; Business Consulting und Cloud & Mission Critical.

Jedes Unternehmen behält seinen Entrepreneurial Spirit und bringt seine Expertise ein – das schafft Flexibilität, Spezialisierung und Skalierbarkeit. Die Unternehmen arbeiten nicht nur projektbezogen zusammen, sondern teilen auch Methoden, Plattformen und Delivery-Standards. So entsteht ein gemeinsamer Qualitätsrahmen mit Raum für Spezialisierung.

Dieser Ecosystem-Ansatz ist aus meiner Sicht der Schlüssel zum Erfolg. Gerade in der komplexen Digitalindustrie entsteht so echter Mehrwert: Wir reagieren schnell, kombinieren gezielt und tauchen tief in die jeweiligen Fachdisziplinen ein.

LÜNENDONK: Und branchenseitig? Gibt es Fokusbranchen, auf die sich Conclusion DACH besonders konzentriert?

TILMAN AU: Ja, im Bereich Digital Experience konzentrieren wir uns auf die Industrien B2B Manufacturing, Automotive, Retail und Finance – mit einem starken Footprint bei Kunden wie dmTech, Zeiss und Viega. Schwerpunkte bei Data & AI sind Telco und der Health-Sektor, wo wir mit Redcare/ShopApotheke bereits erfolgreich zusammenarbeiten. Perspektivisch wollen wir diesen Industriefokus gezielt ausbauen, Synergien nutzen und weitere Branchen strategisch erschließen.

LÜNENDONK: Im Markt für Digital Experience Services tritt diva-e seit diesem Jahr mit dem neuen Namen diva-e Conclusion als Teil des Conclusion Ecosystems auf. Was hat sich für Eure Kunden verändert?

"Dieser Ecosystem-Ansatz ist aus meiner Sicht der Schlüssel zum Erfolg."



Tilman Au
Conclusion



TILMAN AU: diva-e Conclusion steht weiterhin für Digital Experience Know-how. Neu ist die Skalierbarkeit durch das Conclusion-Ecosystem: Wir nutzen Nearshore- und Offshore-Kapazitäten, Synergien mit anderen Unternehmen – etwa mit Conclusion Intelligence – und begleiten Kunden ganzheitlich. Die Spezialexpertise bleibt erhalten, wird aber durch Ressourcen und Reichweite von Conclusion mit international über 4.500 Experten ergänzt.

LÜNENDONK: Was können die Kunden von diva-e Conclusion von Synergien mit anderen Bereichen von Conclusion erwarten?

TILMAN AU: Wenn wir Digital Experience mit Data & AI oder Enterprise Applications mit Cloud & Mission Critical verbinden, entstehen integrierte Lösungen über einzelne Disziplinen hinaus. Regionen und Unternehmen innerhalb des Ecosystems ergänzen sich gezielt – fehlende Kompetenzen werden durch spezialisierte Partner abgedeckt. Für unsere Kunden bedeutet das: ein zentraler Ansprechpartner, aber Zugriff auf die volle Expertise aus allen Domains.

LÜNENDONK: Lass uns über den Markt für Digital Experience sprechen. Wie hat sich Euer Geschäftsjahr 2024 entwickelt und wie verläuft bisher 2025?

TILMAN AU: 2024 war ein Jahr der Konsolidierung. Die Marktlage war angespannt, Kunden mussten ihrerseits Sparprogramme auflegen und Budgets wurden gekürzt oder verschoben. Auch 2025 bleibt herausfordernd. Doch das Conclusion-Ecosystem ist der richtige Partner in dieser Zeit – durch Enterprise-Readiness mit On- und Offshore-Kapazitäten, Cross-Domain Delivery und skalierbare Umsetzungskraft.

LÜNENDONK: Und konkret: Welche Themen sorgen bei Euren Kunden aktuell für eine hohe Nachfrage nach externen DX-Services?

TILMAN AU: Viele Unternehmen stehen derzeit vor der Herausforderung, ihre Abläufe effizienter zu gestalten und gleichzeitig neue digitale Angebote zu entwickeln. Besonders gefragt sind deshalb Leistungen wie Technologie- und Architekturberatung, die Modernisierung bestehender Plattformen sowie der Aufbau digitaler Kundenschnittstellen. diva-e Conclusion begegnet dieser Nachfrage mit einem integrierten Ansatz, der Kundenerlebnis, Nutzerfreundlichkeit, Mitarbeiterbedürfnisse und Markenwirkung gemeinsam betrachtet. Grundlage dafür ist ein System, das Strategie, Technologie, Daten und Organisation miteinander verbindet – mit dem Ziel, digitale Lösungen nicht nur umzusetzen, sondern dauerhaft wirksam zu machen.

"Für unsere Kunden bedeutet das: ein zentraler Ansprechpartner, aber Zugriff auf die volle Expertise aus allen Domains."



Tilman Au
Conclusion



LÜNENDONK: Künstliche Intelligenz entfaltet seit knapp zwei Jahren ihre disruptive Kraft. Wie wirkt sich KI bereits heute auf die von Euch angebotenen Services aus?

TILMAN AU: KI ist bereits Teil unserer Delivery. Wir automatisieren Prozesse, verbessern Qualität und erhöhen Geschwindigkeit. Mit der Composable AI Suite von diva-e Conclusion bieten wir zum Beispiel einsatzbereite KI-Module für Sprache, Bildverarbeitung, Personalisierung und Automatisierung – ready-to-use, DSGVO-konform, skalierbar und flexibel integrierbar.

Außerdem investieren wir gezielt in KI-Kompetenz, bauen neue Rollenprofile auf und beraten unsere Kunden dabei, KI nicht nur als Tool, sondern als strategischen Bestandteil ihrer Organisation zu verankern – mit einem umfassenden Blick auf alle relevanten Prozesse, Systeme und Anwendungsfelder.

LÜNENDONK: Und die Kunden? Wie wird sich KI auf die Zusammenarbeit zwischen Kunde und Dienstleister auswirken?

TILMAN AU: Richtig eingesetzt verbessert KI die Zusammenarbeit: Prozesse werden schneller, Entscheidungen fundierter, repetitive Aufgaben entfallen. Das schafft Raum für strategische Partnerschaft. Der klassische Dienstleister wird zum strategischen Enabler und Co-Creation-Partner – mit Fokus auf Business Impact, Time-to-Value und nachhaltige Customer Experience.

LÜNENDONK: Mit Blick in die Zukunft: Was kommt nach generativer KI und Agentic AI? Gibt es bereits neue Trends am Horizont?

TILMAN AU: Wir stehen mitten im KI-Shift. In den kommenden Jahren ist davon auszugehen, dass sich viele Rollen durch den Einsatz von AI-Agents weiterentwickeln – manche werden ergänzt, andere neu gedacht. Das wirkt sich auf Arbeitsweisen, Profile und den Talentmarkt aus.

Conclusion versteht sich dabei als strategischer Partner für Unternehmen, die KI nicht nur einsetzen, sondern strukturell verankern wollen.

"Außerdem investieren wir gezielt in KI-Kompetenz, bauen neue Rollenprofile auf und beraten unsere Kunden dabei, KI nicht nur als Tool, sondern als strategischen Bestandteil ihrer Organisation zu verankern."



Tilman Au
Conclusion

”

"Velocity ist nicht die Belohnung nach der Transformation, sondern der Motor für die Transformation."

Digitale Märkte verändern sich schneller denn je. In einer Zeit permanenter geopolitischer Spannungen und volatiler Rahmenbedingungen reicht Effizienz allein nicht mehr aus. Unternehmen müssen lernen, sich kontinuierlich und flexibel auf neue Gegebenheiten einzustellen.

Jens-Christian Jensen, Chief Strategy Officer der Plan.Net Group, plädiert im Interview für ein radikal neues Prinzip: Velocity – die Fähigkeit, schnell relevant zu bleiben. Er spricht darüber, wie Agenturen heute weit über kreative Leistungen hinausgehen, um Unternehmen ganzheitlich durch die Transformation zu begleiten.



Jens-Christian Jensen
Chief Strategy Officer
Plan.Net Group

LÜNENDONK: In vielen Unternehmen wird aktuell vor allem Effizienz gefordert – Kosten senken, Prozesse verschlanken, Budgets zurückfahren. Warum plädieren Sie stattdessen für „Velocity“ als neues Prinzip?

JENS-CHRISTIAN JENSEN: Weil Effizienz zwar notwendig ist, aber nicht genügt. Die Welt hat sich verändert – und mit ihr die Anforderungen an Marken und Unternehmen. Wir leben nicht mehr in stabilen, berechenbaren Märkten. Stattdessen erleben wir eine Zeit permanenter Rekonfiguration: geopolitische Spannungen, technologische Disruption, gesellschaftliche Verschiebungen. In so einer Welt reicht es nicht, Prozesse zu beschleunigen. Es geht darum, die Fähigkeit zur kontinuierlichen Neugestaltung zu entwickeln.

Velocity bedeutet: schneller relevant bleiben. Das ist keine reine Frage des Tempos, sondern vor allem der Anpassungsfähigkeit. Wer sich heute schnell auf neue Bedingungen einstellen kann, verschafft sich echte Wettbewerbsvorteile – nicht nur in der Kommunikation, sondern in der gesamten Wertschöpfung.

LÜNENDONK: Velocity bedeutet Veränderung – aber was bedeutet das für die Menschen in der Organisation?

"Velocity bedeutet: schneller relevant bleiben. Das ist keine reine Frage des Tempos, sondern vor allem der Anpassungsfähigkeit."



Jens-Christian Jensen
Plan.Net Group

”

JENS-CHRISTIAN JENSEN: Veränderung ist nie leicht – das gilt auch für Velocity. Aber wir erleben in vielen Projekten: Es geht nicht nur um neue Prozesse oder Tools. Velocity verändert die Art, wie Menschen arbeiten. Und das kann sehr befreiend sein. Wenn interne Strukturen vereinfacht werden, wenn Entscheidungen schneller getroffen und Verantwortung direkter übernommen werden, steigt oft auch die persönliche Relevanz des eigenen Beitrags. Menschen erleben mehr Wirkung. Das motiviert.

Die klassischen Ratschläge – klein starten, Erfolge sichtbar machen – gelten natürlich auch hier. Aber das Entscheidende ist: Velocity rückt den Menschen wieder ins Zentrum. Es geht nicht um Kontrolle, sondern um Wirkung. Und das schafft ganz neue Formen der Zusammenarbeit – mit mehr Autonomie, Klarheit und Zielorientierung.

LÜNENDONK: Was bedeutet Velocity für das Verhältnis von Marke und Konsumentinnen und Konsumenten?

JENS-CHRISTIAN JENSEN: Wir erleben eine nie dagewesene Dynamik im Verhalten und in den Erwartungen von Konsumentinnen und Konsumenten. Trends entstehen und vergehen in Echtzeit. Kommunikationskanäle verändern sich radikal. Markenbilder werden hinterfragt und neu bewertet – durch soziale Bewegungen, neue Generationen, globale Krisen.

In dieser Welt ist Relevanz kein stabiler Zustand mehr, sondern ein permanenter Prozess. Marken, die zu langsam reagieren, verlieren nicht nur Anschluss, sondern Vertrauen. Velocity wird damit zur Voraussetzung für starke Kundenbeziehungen.

Und das Schöne ist: Wer diese Dynamik ernst nimmt, kann sie für sich nutzen. Wir sehen bei unseren Kunden, dass schnelle Reaktion – durch frühzeitiges Erkennen, mutiges Testen und konsequente Umsetzung – unmittelbare Wirkung auf Marken-KPIs zeigt. Geschwindigkeit ist kein Selbstzweck, sondern schafft Nähe, Relevanz und Differenzierung.

LÜNENDONK: Sie sprechen von Velocity als strukturelle Fähigkeit. Welche Faktoren bremsen Unternehmen aktuell am stärksten beim Thema Velocity und welche Voraussetzungen müssten geschaffen werden, um diese zu überwinden?

JENS-CHRISTIAN JENSEN: In unserer täglichen Arbeit sehen wir immer wieder die gleichen strukturellen Bremsen – unabhängig von Branche oder Unternehmensgröße. Es sind vor allem drei Dinge: Organisation, Technologie und Daten.

"Marken, die zu langsam reagieren, verlieren nicht nur Anschluss, sondern Vertrauen. Velocity wird damit zur Voraussetzung für starke Kundenbeziehungen."



Jens-Christian Jensen
Plan.Net Group



Klassische Unternehmensstrukturen folgen der Logik von Abteilungen, Hierarchien und Zuständigkeiten. Das führt in vielen Fällen zu einer organisatorischen Trägheit, bei der Verantwortung delegiert statt übernommen wird. Stattdessen sollten Unternehmen auf organisatorische Modularität setzen, in der Teams entlang gemeinsamer KPIs arbeiten, eigenständig entscheiden und von Führung orchestriert statt kontrolliert werden.

Die zweite große Hürde ist die technologische Fragmentierung: Die meisten Unternehmen verfügen über beeindruckende IT-Landschaften, doch häufig als historisch gewachsene Insellösungen. Integration erfolgt nachträglich, oft provisorisch. Der Hebel zu mehr Velocity liegt in composable Architekturen, die flexibel kombinierbar und erweiterbar sind und die Customer Experience kanalübergreifend abbilden – auch für Kanäle, die es heute vielleicht noch gar nicht gibt.

Drittens bremsen Datensilos: Daten sind vorhanden, aber nicht verfügbar. Kundendaten liegen in verschiedenen Systemen, Marktdaten in unterschiedlichen Formaten, Performance-Daten in separaten Dashboards. Aus Daten wird Information, aber keine Erkenntnis, kein Wissen, keine Handlungskompetenz. Erst wenn Daten über intelligente Schnittstellen vernetzt und kontextualisiert werden, verwandeln sie sich in ein Navigationsinstrument, das Tempo und Präzision in Entscheidungen bringt.

Velocity bedeutet, Geschwindigkeit in Wirkung zu übersetzen – mit flexiblen Systemen, adaptiven Strukturen und vernetzten Datenräumen. Dafür müssen Unternehmen starre Planungskulturen hinter sich lassen und eine Kultur der permanenten Neuausrichtung etablieren.

LÜNENDONK: Welche Rolle spielt Künstliche Intelligenz in dieser Entwicklung?

JENS-CHRISTIAN JENSEN: KI ist aus unserer Sicht der Katalysator für Velocity. Sie ersetzt nicht die grundlegende Transformation, aber sie beschleunigt sie massiv – vorausgesetzt, die Grundlagen stimmen.

Viele unserer Kunden erkennen gerade, dass KI die Automatisierung jener digitalen Prozesse ermöglicht, die bislang rein manuell waren: Content-Produktion, Analyse, Personalisierung, Orchestrierung. Damit wird aus Geschwindigkeit plötzlich Skalierung.

Aber: KI verstärkt immer das, was schon da ist. Wer fragmentierte Prozesse, unklare Datenlagen und starre Strukturen hat, wird durch KI nicht schneller, sondern chaotischer. Umgekehrt entfaltet KI dort ihr volles Potenzial, wo Organisation, Technologie und Daten bereits modular aufgestellt sind.

"Die meisten Unternehmen verfügen über beeindruckende IT-Landschaften, doch häufig als historisch gewachsene Insellösungen."



Jens-Christian Jensen
Plan.Net Group



Wir unterscheiden aktuell drei Einsatzfelder:

- Generative AI: Automatisierte Content-Erstellung – von Text bis Video – in hoher Geschwindigkeit und Qualität.
- Decision Intelligence: Automatisierte Analysen, die datenbasierte Entscheidungen ermöglichen – zum Beispiel für Kampagnen-Optimierung oder Budgetsteuerung.
- Agentic Systems: KI-Agenten, die selbstständig Aufgaben übernehmen – etwa das Monitoring, Reporting oder die Steuerung ganzer Workflows.

Ein Beispiel aus der Praxis: Wir entwickeln aktuell für mehrere Kunden sogenannte Content Supply Chains – also die AI-gestützte Automatisierung klassischer Produktionsprozesse. Aus angelieferten 3D-Daten entstehen auf Basis eines Journey-Frameworks komplette Marketingkampagnen und Leadstrecken, die sich durch KI-Agenten selbstständig optimieren.

LÜNENDONK: Wie verändert sich die Rolle von Agenturen in diesem Kontext?

JENS-CHRISTIAN JENSEN: Auch wir als Agentur müssen uns neu erfinden.

Als Digitalagentur war es schon immer unsere Aufgabe, das Business unserer Kunden neu zu denken, zu verbessern und auf die nächste Stufe zu bringen – nicht nur in der Kommunikation, sondern auch in Marketing, Vertrieb und Service.

Wir begleiten Kunden nicht nur kreativ, sondern als Berater, Enabler und Umsetzer – bis hin zur Entwicklung und operativen Einführung vollständiger Marketing-Operating-Modelle. Künstliche Intelligenz ist in diesem Kontext die logische nächste Stufe: die Automatisierung einer bislang manuell betriebenen digitalen Transformation.

Gerade die Arbeit an Operating Modellen empfinden wir als besonders spannend – weil hier alles zusammenkommt: Strategische Beratung, technologische Exzellenz und operative Verantwortung. Wir entwickeln nicht nur Zielbilder und Prozessstrukturen, sondern betreiben für unsere Kunden auch selbst Teile des Marketings, Vertriebs und Service – mit einem klaren Anspruch: bessere Tools, smartere Architekturen, vernetzte Datenräume. Und eine Umsetzung, die Wirkung erzeugt.

Ein gutes Beispiel ist unsere Arbeit für BMW: Gemeinsam mit dem Kunden haben wir ein komplett neues Agenturmodell für die europäische Marketingorganisation aufgebaut. Dieses Modell hat die bisherigen Strukturen abgelöst – mit einem klaren Fokus auf Geschwindigkeit, Qualität und Wirkung.

"Auch wir als Agentur müssen uns neu erfinden. Als Digitalagentur war es schon immer unsere Aufgabe, das Business unserer Kunden neu zu denken, zu verbessern und auf die nächste Stufe zu bringen."



Jens-Christian Jensen
Plan.Net Group



Wir haben Prozesse neu definiert, standardisiert und skalierbar gemacht. Inhalte können heute effizient wiederverwendet und zentral orchestriert werden. Ein gemeinsamer Datenpool schafft die Basis für bessere Entscheidungen.

Mit KI heben wir dieses Modell auf die nächste Ebene. Einerseits durch ein Agent-Framework, das repetitive Aufgaben in der Content-Produktion automatisiert – andererseits durch eine Decision-AI, die Daten explorierbar macht und Marketeers als Co-Pilot unterstützt. Die größten Effizienzgewinne sehen wir derzeit im Bereich der Content-Produktion: Aus angelieferten 3D-Daten entstehen entlang eines Journey-Frameworks vollautomatisiert Assets und Kampagnen – insbesondere im Lower Funnel. Zunehmend realisieren wir jedoch auch Projekte im Mid- und Upper Funnel. Die Vision einer AI-gestützten, selbstoptimierenden Content Supply Chain ist für uns keine Zukunftsmusik mehr, sondern gelebte Realität.

Velocity ist für uns deshalb nicht nur ein Beratungsthema, sondern ein Umsetzungsthema. Und vor allem: ein partnerschaftliches Thema.

LÜNENDONK: Was raten Sie Unternehmen, die jetzt mit Velocity starten wollen?

JENS-CHRISTIAN JENSEN: Nicht auf die perfekte Strategie warten. Velocity entsteht nicht durch PowerPoint, sondern durch Praxis. Der wichtigste Schritt ist, ins Tun zu kommen. Kleine Teams befähigen, neue Entscheidungsprozesse erproben, modulare Technologien pilotieren, Daten anders nutzbar machen. Wir erleben immer wieder: Velocity ist nicht die Belohnung nach der Transformation, sondern der Motor für die Transformation.

Und das Schöne ist: Die Grundlagen sind da. Die Frage ist nicht, ob Unternehmen über Talente, Technologien und Daten verfügen. Die Frage ist, wie sie diese Ressourcen kombinieren. Wer das schafft, hat einen echten Vorsprung.

"Die Vision einer AI-gestützten, selbstoptimierenden Content Supply Chain ist für uns keine Zukunftsmusik mehr, sondern gelebte Realität."



Jens-Christian Jensen
Plan.Net Group



"Nur wenn interne Prozesse und externe Touchpoints miteinander verzahnt sind, entsteht eine hochwertige, durchgängige Digital Experience."

Reply zählt seit Jahren zu den führenden Technologieberatungen im Bereich Digital Experience. Insbesondere im Feld der Künstlichen Intelligenz und Generativen KI zeigt das Unternehmen, wie agentenbasierte Systeme nicht nur Prozesse automatisieren, sondern aktiv zur Gestaltung von Customer- und Employee Experience beitragen können.

Im Interview mit Lünendonk sprechen Dr. Thomas Hartmann und Thorben Fasching über die Potenziale von KI-Agenten, die Bedeutung von Digital Humans sowie über intelligente Plattformen, die Kundenerlebnisse und Mitarbeitererfahrungen miteinander verbinden.



Dr. Thomas Hartmann
Vorstand

Reply Deutschland SE



Thorben Fasching
Executive Partner

Reply Deutschland SE

LÜNENDONK: Herr Dr. Hartmann, die letzten Monate waren von unterschiedlichen KI-Innovationen geprägt. Vor allem KI-Agenten und Multi-Agenten-Systeme als evolutionäre Weiterentwicklung der klassischen generativen KI sind auf dem Vormarsch. Wo liegt das Potenzial dieser beiden Modelle?

DR. THOMAS HARTMANN: Derzeit erleben wir einen fundamentalen Wandel: KI-Systeme entwickeln sich von reaktiven Helfern zu proaktiven Akteuren. Agentenbasierte KI kann eigenständig kontextabhängige Entscheidungen treffen und Prozesse initiieren. Ihr Potenzial geht weit über das von klassischen Chatbots hinaus. KI-Agenten können im E-Commerce in Echtzeit individuelle Produktempfehlungen generieren, im Support proaktiv Probleme erkennen und lösen oder im Vertrieb Leads analysieren sowie automatisierte, passgenaue Angebote erstellen. Besonders spannend ist, dass diese Technologien branchenübergreifend Anwendung finden: von der Fertigung über das Finanzwesen bis hin zur Mobilität. Ein Praxisbeispiel ist „Devbot“, ein agentenbasierter KI-Chatbot, der bei Audi die Verwaltung der Cloud-Infrastruktur unterstützt. Devbot automatisiert wiederkehrende Support-Anfragen, erkennt potenzielle Schwachstellen und trägt dazu bei, Ressourcen effizienter einzusetzen.

”

LÜNENDONK: Bereits knapp ein Drittel der Unternehmen setzt laut Lünendonk-Studie KI-Agenten im Kundenservice, Marketing und Vertrieb ein. Wie wirken sich agentenbasierte Systeme auf Personalisierung und Customer Journey Orchestrierung aus?

DR. THOMAS HARTMANN: KI-Agenten beantworten Serviceanfragen automatisiert, erstellen Content in Echtzeit und orchestrieren Customer Journeys intelligent. Die nächste Entwicklungsstufe sind die eingangs genannten Multi-agentensysteme. Sie lösen gemeinsam komplexe Aufgaben autonom und ermöglichen eine situativ-emotionale Kundenansprache – bei gleichzeitig sinkenden Kosten. Damit entwickeln sich KI-Agenten vom „Automatisierer“ zum strategischen Partner im Experience Management.

Ein Anwendungsfall dafür sind unsere „Prebuilt AI Apps“: praxiserprobte generative KI-Agenten, die Unternehmen den Einstieg in die KI-Nutzung erleichtern und messbare Vorteile bereits ab dem ersten Einsatz liefern. Sie unterstützen Marketingteams, indem sie Kampagnenbriefings mit Markttrends, Kundendaten und Wettbewerbsanalysen anreichern – für präzise, wirkungsvolle Botschaften. Im Personalwesen vereinfachen sie die Aktualisierung von Lebensläufen und erstellen eine dynamische Skill Map, die Talente sichtbar macht und deren Weiterentwicklung fördert.

LÜNENDONK: Gehen wir nochmal einen Schritt zurück. Viele Unternehmen haben komplexe IT-Landschaften und kämpfen noch mit KI-Integration und Experience-Orchestrierung. Welche Strategien setzen Sie ein, um Fragmentierung, fehlende Standards und die steigende Komplexität in den Griff zu bekommen?

DR. THOMAS HARTMANN: KI in heterogene IT-Landschaften einzubinden, fällt vielen Unternehmen schwer. Fragmentierte Datenquellen und fehlende Standards blockieren eine durchgängige Experience-Orchestrierung. In unseren Kundenprojekten beobachten wir eine starke Nachfrage nach generativer KI in Kombination mit datengetriebener Personalisierung und automatisierter Content-Produktion. Unser entsprechender Ansatz basiert auf einem ausgewogenen Mix aus Strategie, Technologie und Kreativität. Mit gezielten Investitionen in KI-Anwendungen, Cloud-native Experience-Plattformen und digitale Produkte schaffen wir skalierbare, nutzerzentrierte Erlebnisse.

"KI-Agenten entwickeln sich vom „Automatisierer“ zum strategischen Partner im Experience Management."



Dr. Thomas Hartmann
Reply

"KI in heterogene IT-Landschaften einzubinden, fällt vielen Unternehmen schwer. Fragmentierte Datenquellen und fehlende Standards blockieren eine durchgängige Experience-Orchestrierung."



Dr. Thomas Hartmann
Reply



Omnichannel-Strategien lassen sich so effizient umsetzen. Ein konkretes Projekt zeigt dies: Reply hat das Fintech-Unternehmen Riverty innerhalb von nur 100 Tagen dabei unterstützt, eine KI-gestützte Kundenserviceplattform aufzubauen. Die auf Microsoft Dynamics 365 basierende Lösung integriert intelligente Funktionen wie automatisches Routing, Kontexterkenkung und Microsoft Copilot Studio für Sprach- und Chatbots. Telefon-, Chat- und E-Mail-Kanäle laufen nun zentral zusammen. Das Ergebnis sind kürzere Bearbeitungszeiten, eine höhere Kundenzufriedenheit und eine skalierbare Architektur, die den Menschen konsequent in den Mittelpunkt stellt.

LÜNENDONK: Die Studie zeigt: KI-Agenten, Hyperpersonalisierung, DX-Plattformen und digitale Identitäten gewinnen rasant an Bedeutung. Wo liegen die größten Stolpersteine – und wie unterstützen Sie Ihre Kunden dabei, diese zu überwinden?

THORBEN FASCHING: Die größten Herausforderungen liegen weniger in der Technologie selbst als in der strategischen Umsetzung. Daher unterstützen wir unsere Kunden durch End-to-End-Architekturen, die fragmentierte Systeme verbinden, Datenqualität sicherstellen und moderne IT-Architekturen nutzen. Gleichzeitig berücksichtigen wir regulatorische Anforderungen, um sichere und rechtskonforme Lösungen bereitzustellen.

Unternehmen profitieren so von skalierbaren, technisch anspruchsvollen Lösungen, die für eine konsistente User Experience und markengerechte Kommunikation sorgen. Besonders deutlich wird das im Bereich der digitalen Sichtbarkeit: Während SEO weiterhin wichtig bleibt, gewinnt Generative Engine Optimization (GEO) an Bedeutung. Inhalte müssen künftig so gestaltet sein, dass sie für KI-Systeme direkt auffindbar, leicht verständlich und vertrauenswürdig sind – damit sie in generativen Modellen korrekt interpretiert, zitiert und eingesetzt werden können.

LÜNENDONK: Neben Strategie und Sichtbarkeit spielt die Experience selbst eine zentrale Rolle. Customer und Employee Experience rücken dabei stärker zusammen. Was ist entscheidend, um beiden Seiten eine konsistente, hochwertige Digital Experience zu bieten?

DR. THOMAS HARTMANN: Customer und Employee Experience sind untrennbar miteinander verbunden. Entscheidend ist, dass beide Seiten auf konsistente Systeme und eine gemeinsame Datenbasis zugreifen können. Mitarbeitende benötigen einfache, intelligente Unterstützung, damit sie Kunden in Echtzeit personalisierte Erlebnisse bieten können. Nur wenn interne Prozesse und externe Touchpoints miteinander verzahnt sind, entsteht eine hochwertige, durchgängige Digital Experience.

"Die größten Herausforderungen liegen weniger in der Technologie selbst als in der strategischen Umsetzung."



Thorben Fasching
Reply



Digital Humans liefern ein Szenario dafür, wie sich die digitale Erfahrung verbessern lässt. Moderne Systeme dieser Art analysieren mit Hilfe von KI nicht nur Daten, sondern erkennen auch Tonfall und Stimmung der Nutzer und reagieren faktenbasiert und zugleich empathisch.

Technologien wie „Audio2Face“ von Nvidia ermöglichen es, digitale Avatare mit authentischen Gesichtsausdrücken auszustatten und so eine natürliche Interaktion zu schaffen. Ein Beispiel aus der Reply Gruppe ist der Digital Human „Futura“, eine digitale Reiseexpertin für Kreuzfahrtgäste. Sie unterstützt in mehreren Sprachen, gibt individuelle Empfehlungen und passt ihre Reaktionen mithilfe von Emotion AI an die Stimmung der Reisenden an. Digital Humans können zudem als virtuelle Coaches auftreten, neue Mitarbeitende einarbeiten oder Schulungen interaktiv gestalten. Als virtuelle HR-Assistenten beantworten sie schnell und personalisiert Fragen zu Urlaub, Benefits oder IT-Prozessen. Damit stärken sie die Employee Experience, indem sie Mitarbeitende gezielt entlasten, und verbessern zugleich die Customer Experience, indem sie Kunden emotional abholen. Entscheidend ist, dass beide Welten über eine gemeinsame, konsistente Plattform verbunden werden – für eine nahtlose Digital Experience.

LÜNENDONK: Nahtlose Experiences setzen jedoch voraus, dass die zugrunde liegende Architektur stimmt. Sowohl Composable-Enterprise- und Best-of-Suite-Lösungen sind gefragte Ansätze. Gleichzeitig wird Datenqualität zum Schlüsselfaktor. Wie finden Unternehmen ihren richtigen Weg – und welche Rolle spielen dabei End-to-End-Ansätze?

THORBEN FASCHING: Sowohl Composable-Enterprise- als auch Best-of-Suite-Ansätze haben ihre Berechtigung. Entscheidend ist nicht die Architekturform, sondern die Datenbasis: Nur wenn Daten harmonisiert, sicher und zugänglich sind, können KI-Systeme ihr volles Potenzial entfalten und lassen sich konsistente Erlebnisse über alle Kanäle hinweg realisieren. Deshalb setzen wir konsequent auf End-to-End-Ansätze, die Datenmanagement, Sicherheit und Experience-Orchestrierung verbinden. Dies ist besonders für Omnichannel-Strategien relevant, da klassische CMS hier an ihre Grenzen stoßen. Abhilfe können Headless Composable Content Solutions schaffen – durch einmalige Content-Erstellung, Wiederverwendbarkeit und eine verkürzte Time-to-Market. Für viele Kunden ist genau diese Agilität heute entscheidend.

LÜNENDONK: Bereits zu Beginn des Interviews wurde deutlich, dass der Reply-Ansatz auf einem ausgewogenen Mix aus Strategie, Technologie und Kreativität basiert. Mit Formaten wie dem Reply AI Filmfestival setzen Sie kreative Impulse. Welche Rolle spielen solche Initiativen für Ihre Innovationskultur und welche Inspiration können Unternehmen daraus ziehen?

"Nur wenn Daten harmonisiert, sicher und zugänglich sind, können KI-Systeme ihr volles Potenzial entfalten und lassen sich konsistente Erlebnisse über alle Kanäle hinweg realisieren."



Thorben Fasching
Reply



THORBEN FASCHING: Technologische Innovation entsteht erst durch kreative Anwendung. Mit dem Reply AI Filmfestival haben wir einen Raum geschaffen, in dem KI als kreativer Sparringspartner genutzt wird. Unter dem Motto „Generation of Emotions“ haben wir in Venedig erlebt, dass KI inzwischen in der Lage ist, Emotionen glaubwürdig zu vermitteln: ein Meilenstein, den viele noch für unerreichbar hielten. Für uns sind solche Formate keine reinen „Schaufenster“, sie sind echte Experimentierräume. Sie fördern unsere Innovationskultur, inspirieren Mitarbeitende wie Kunden und zeigen, wie KI die Content-Erstellung für Werbetreibende verändert: von innovativen Ansätzen des Storytellings über Regie, 3D-Visualisierung und Sounddesign bis hin zur Produktion hochwertiger Filme und Werbespots. So lassen sich Kreativität und Qualität nahtlos miteinander verbinden und neue Maßstäbe in der Content-Produktion setzen. Unternehmen können daraus lernen, dass es nicht ausreicht, KI rein technisch zu betrachten. Entscheidend ist, Räume für Kreativität, Mut zum Experiment und neue Perspektiven zu schaffen. Genau dort entstehen oft die innovativsten Anwendungen – und das gilt branchenübergreifend.



"Wie sich Unternehmen auf das Agenten-Zeitalter optimal vorbereiten, um das volle Potenzial dieser Entwicklung auszuschöpfen."

Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) geht längst über reine Effizienz hinaus. KI-Agenten werden ein erfolgskritischer Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Denn sie automatisieren nicht nur Arbeitsprozesse, sondern skalieren Qualität, entwickeln Lösungen und treffen Entscheidungen. Ist das bereits die Spitze der agentischen Wertschöpfung? Keineswegs, meint Frank Wolfram, CEO von SYZYGY Group. KI-Agenten entfalten ihr Potenzial erst, wenn sie gemeinsam mit ihren menschlichen Kollegen im Team arbeiten. Was genau braucht es aktuell, damit Unternehmen das volle Potenzial agentischer Systeme ausschöpfen? Antworten darauf gibt Frank Wolfram im Interview.



Frank Wolfram
CEO
SYZYGY AG

LÜNENDONK: Herr Wolfram, KI-Agenten sind das Thema der Stunde: Große Tech-Konzerne wie Amazon, Google, Microsoft und Salesforce, aber auch Start-ups und andere Dienstleister investieren massiv in ihre Entwicklung. Dadurch entstehen täglich neue Innovationen und Agenten-Lösungen. Stehen wir vor einer Revolution?

FRANK WOLFRAM: Wir erleben in der Tat einen fundamentalen Technologiesprung. Software war lange ein Werkzeug für Routinen – jetzt wird sie zum intelligenten Teammitglied. Das verändert Wissensarbeit und Geschäftsmodelle grundlegend und eröffnet Unternehmen Wettbewerbsvorteile. Gleichzeitig verschiebt sich ein Paradigma: von Software as a Service hin zu Service as a Software. KI-Agenten sind keine bloßen Werkzeuge, sondern werden selbst zur autonomen Arbeitskraft. Für uns bei SYZYGY ist klar: Wir gestalten diesen Wandel – als Agentic System Builder, der Technologie mit klarem Business-Nutzen verbindet und Unternehmen hilft, Agenten verantwortungsvoll und wirksam einzusetzen.

LÜNENDONK: Eine solche Revolution sorgt auch für Unsicherheiten. Viele Entscheider fragen sich deshalb, wie sie das Agenten-Zeitalter konkret angehen und zukunftssicher gestalten sollen. Wo setzt SYZYGY bei der Unterstützung an – eher bei der Strategie, beim Aufbau von Use Cases oder in der Umsetzung?

"Software war lange ein Werkzeug für Routinen – jetzt wird sie zum intelligenten Teammitglied."



Frank Wolfram
SYZYGY AG



FRANK WOLFRAM: Wir unterstützen Unternehmen ganzheitlich. Wir starten bei strategischen Fragen: Was wollen wir mit dem Einsatz von KI-Agenten erreichen? Wie messen wir den Erfolg? Wir identifizieren gemeinsam relevante Use Cases und beraten bei der Technologieauswahl. Und wir setzen Lösungen um. Parallel unterstützen wir die Befähigung der Mitarbeitenden zur Arbeit mit agentischen Systemen.

LÜNENDONK: Wenn wir Marketing als Spielfeld für KI-Agenten betrachten: Wo liegen die vielversprechendsten Anwendungsfelder?

FRANK WOLFRAM: Wir fokussieren uns auf vier Felder:

- 1) Automatisierte Workflows mit KI-Agenten entlang der gesamten Kommunikationswertschöpfung vom ersten Briefing bis hin zur fertigen Ausspielung.
- 2) Smarte Content-Produktion zur Erstellung von Bildern, Texten und Videos. Damit werden aufwändige Foto-Shoots ersetzt, die Variantenerstellung automatisiert und die Kosten für Stock- und Lizenzmaterial reduziert.
- 3) KI-boosted Customer Experience, die eine natürlichsprachliche Interaktion mit Inhalten und Services, Beratung in Echtzeit und eine personalisierte Ansprache ermöglicht.
- 4) GEO, die Optimierung der Markenrepräsentanz in KI-Modellen, das heißt in welchen Kontexten Marken erscheinen, wie sie bewertet und mit welchen Attributen sie assoziiert werden. Diese Positionierung muss gemessen und aktiv gesteuert werden.

LÜNENDONK: Was sind die entscheidenden Voraussetzungen, damit Agenten nicht nur Pilotprojekte bleiben, sondern im Unternehmen wirklich Wirkung entfalten?

FRANK WOLFRAM: Damit Agenten valide und businessrelevante Ergebnisse liefern, müssen die Grundlagen stimmen: sauber definierte Workflows, verfügbare Trainingsdaten, eine belastbare IT-Infrastruktur und klare Legal- und Compliance-Regeln. Ebenso wichtig ist Domain-Wissen – nur wenn Fachkenntnisse in die Systeme einfließen, entsteht echter Mehrwert. Deshalb bleibt der Human in the Loop unverzichtbar. Empathie, Kreativität und kritisches Urteilsvermögen setzen die Rahmenbedingungen, die über Erfolg und Misserfolg von KI-Agenten-Systemen entscheiden und den Betrieb skalierbar und verlässlich machen.

"Damit Agenten valide und businessrelevante Ergebnisse liefern, müssen die Grundlagen stimmen: sauber definierte Workflows, verfügbare Trainingsdaten, eine belastbare IT-Infrastruktur und klare Legal- und Compliance-Regeln."



Frank Wolfram
SYZGY AG



LÜNENDONK: Für Sie ganz persönlich: Wo liegt nach Ihrer Einschätzung der größte Stolperstein, den Unternehmen bei der Einführung von Agentensystemen nicht unterschätzen sollten?

FRANK WOLFRAM: Der größte Fehler ist, KI-Agenten nur als das nächste Tool zu verstehen. Sie entfalten ihr Potenzial erst, wenn sie als Kollegen gedacht und in Arbeitsprozesse integriert werden. Dafür braucht es Qualifizierung – nicht nur KI-Kompetenz, sondern die Fähigkeit, funktionsübergreifend zu denken, KI-Agenten zu trainieren, ihre Ergebnisse fachlich zu beurteilen und sie im Sinne der Unternehmensziele zu kuratieren.

Darum entwickeln wir multidisziplinäre M-shaped Profile mit fachlicher Breite und idealerweise drei Vertiefungen – etwa in Strategie, Konzeption, oder Technologie. Sie bringen ihre menschlichen Stärken und ihr Fachwissen wirksam in die Arbeitsergebnisse ein und können agentische Systeme steuern, bewerten und verbessern.

LÜNENDONK: Sie beschäftigen sich intensiv mit der Zukunft. Wenn Sie drei Jahre nach vorne blicken: Welche Entwicklungen bei Agentensystemen werden das Marketing am stärksten verändern?

FRANK WOLFRAM: Unser Report [„Marketing 2030 – wie wir Menschen und Maschinen überzeugen“](#) skizziert die nahe Zukunft: Persönliche Assistenten wie Siri, Alexa oder ChatGPT werden zu eigenständigen KI-Agenten. Sie erledigen komplette Aufgaben – von der Recherche bis zum Kauf – und kennen dabei die Vorlieben ihrer Nutzer. Entsprechend selektieren sie personalisiert, stellen die richtigen Fragen und kuratieren die Ergebnisse im Sinne der Nutzerinnen.

Marketer müssen lernen, nicht nur direkt mit ihren Zielgruppen zu kommunizieren, sondern auch mit deren KI-Assistenten – denn diese werden zum Gatekeeper zwischen Menschen und Marken. Dabei wird es bei einigen Kaufentscheidungen zu rein maschinellen Dialogen zwischen KI-Assistenten auf der Nutzerseite und KI-Agenten auf der Markenseite kommen. Schon heute starten Customer Journeys zunehmen in KI-Chats. Dafür braucht es eine konsistente Repräsentanz von Marken in den KI-Modellen.

"Der größte Fehler ist, KI-Agenten nur als das nächste Tool zu verstehen. Sie entfalten ihr Potential erst, wenn sie als Kollegen gedacht und in Arbeitsprozesse integriert werden."



Frank Wolfram
SYZYG AG



LÜNENDONK: Welche Handlungsempfehlungen können Sie CMOs schon heute geben, um sich auf diese Entwicklung vorzubereiten?

FRANK WOLFRAM: Aktuell wird Generative Engine Optimization (GEO) wichtig, damit Unternehmen und Marken weiterhin gefunden werden. Marken-Inhalte sind dafür so aufzubereiten, dass sie in den KI-Modellen konsistent repräsentiert werden. Dafür sollten Marken schon heute ihre Inhalte, Werte, Differenzierung und Positionierung gezielt in Daten- und Content-Ökosystemen wie Reddit oder Quora, die verstärkt von KI-Systemen als Trainingsquellen genutzt werden, einspeisen. Darüber hinaus dürfen sich Marken nicht in Hyperpersonalisierung verlieren, um ihre Markenidentität nicht zu verwässern. Denn Marken brauchen Konsistenz in Ansprache und Botschaft, um von Menschen und KI-Systemen erkannt zu werden.

Weiterhin brauchen Marken und Unternehmen zukünftig KI-Agenten, die sich ausschließlich um die Anfragen der persönlichen KI-Assistenten kümmern und sie schnell und kundenorientiert mit markengerechten, aktuellen und relevanten Informationen versorgen. Im Großen und Ganzen bedeutet das für CMOs, sich neben der Customer Experience zukünftig auch um die Agentic Experience zu kümmern – um auch in dieser neuen Realität relevant zu bleiben.

LÜNENDONK: Die Zukunft scheint rasant auf uns zuzukommen. Wie gelingt es uns, dabei Schritt zu halten und trotzdem gelassen zu bleiben?

FRANK WOLFRAM: Für mich ist Neugier der Schlüssel: offen bleiben, ausprobieren, Mut und Zuversicht bewahren – und auf die eigenen Stärken setzen. Für Entscheiderinnen und Entscheider gilt: Wer spürt, dass das Tempo zu hoch ist, sollte sich gezielt Unterstützung suchen und mit den richtigen Partnern arbeiten, um die Potenziale der KI-Revolution nutzen zu können.

"Aktuell wird Generative Engine Optimization (GEO) wichtig, damit Unternehmen und Marken weiterhin gefunden werden."



Frank Wolfram
SYZYG AG



"Digital Experience ist die entscheidende Dimension, um Customer Experience als Ganzes zu messen, zu skalieren und strategisch zu steuern."

Customer Experience (CX) ist längst mehr als ein UX-Thema – sie ist ein zentraler Werttreiber. Dennoch unterschätzen viele Unternehmen bis heute den Beitrag von CX zu Umsatz, Marge und Kundenloyalität oder nutzen ihn nicht systematisch genug. In diesem Artikel geht es darum, wie Firmen aus einzelnen Touchpoints eine echte „Value Engine“ entlang der gesamten Customer Journey machen.

Im Zentrum stehen vier zentrale Hebel: Conversion-Steigerung, Kundenbindung, höhere Zahlungsbereitschaft und Effizienzgewinne durch smarte, datengetriebene Erlebnisse. Als Entscheiderinnen und Entscheider erhalten Sie eine praxisnahe Orientierung, wie sich CX-Initiativen mit echten Business-Kennzahlen verknüpfen lassen. Und warum klassische KPIs wie NPS allein nicht ausreichen. Zudem bieten wir konkrete Empfehlungen, wie Unternehmen die Erfolgs-CX anstreben können.



David Toma
Vice President Strategy &
Consulting DACH
Valtech GmbH

VOM ERLEBNIS ZUR ÖKONOMISCHEN ERWARTUNG

Customer Experience (CX) ist längst kein Differenzierungsmerkmal mehr. Sie ist die Eintrittskarte für viele Märkte. Während früher einzelne herausragende Touchpoints Begeisterung erzeugten, erwarten Kundinnen und Kunden heute durchgängig reibungslose, personalisierte und relevante Erlebnisse – digital wie analog. Was früher positiv überraschte, wird heute als selbstverständlich vorausgesetzt. Diese neue Erwartungshaltung betrifft alle Branchen. Ob B2C oder B2B: Die Benchmark wird nicht mehr durch den Wettbewerb im eigenen Sektor gesetzt, sondern durch die besten digitalen Erlebnisse generell – von Apple über Spotify bis Walt Disney. Wer dem nicht gerecht wird, verliert Kunden, Vertrauen und Relevanz.

In diesem Artikel liegt der Schwerpunkt bewusst auf der digitalen Dimension der Customer Experience – also den Erlebnissen mit Websites, Apps, Plattformen und datengetriebenen Services. Digitale Experience ist jedoch kein isolierter Teil. Digital Experience ist die entscheidende Dimension, um Customer Experience als Ganzes zu messen, zu skalieren und strategisch zu steuern.

"Customer Experience ist längst kein Differenzierungsmerkmal mehr. Sie ist die Eintrittskarte für viele Märkte."



David Toma
Valtech

”

Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Eine aktuelle, globale Studie von Valtech unter mehr als 1.000 Autokäuferinnen und -käufern zeigt: Die Kundenerwartung verlagert sich deutlich vom reinen Produkterlebnis hin zu durchgängigen, personalisierten und vertrauenswürdigen Journeys. Über 57 Prozent der Befragten in der EU wollen den gesamten Kaufprozess online abwickeln – zugleich erwarten 81 Prozent menschliche Unterstützung in entscheidenden Momenten. Auch Gartner prognostizierte bereits vor einigen Jahren, dass rund 80 Prozent aller B2B-Verkaufsinteraktionen zwischen Anbietern und Käufern über digitale Kanäle erfolgen werden. Neuere Studien wie die McKinsey B2B Pulse 2024 und der DynamicWeb B2B eCommerce Report 2024 bestätigen diese Entwicklung: Digitale und hybride Modelle dominieren heute den Interaktionsmix, und in vielen Unternehmen laufen bereits bis zu 50 Prozent des Umsatzes über Portale oder E-Commerce-Bestellungen.

Weitere Untersuchungen unterstreichen die Bedeutung von CX. Die Ipsos CX Global Insights 2025 zeigt, dass 70 Prozent der Kundinnen und Kunden Marken danach wählen, dass sie ein gutes Erlebnis erwarten. Das signalisiert, dass Experience in der Markenwahl heute eine ähnliche Gewichtung erreicht wie Produkt oder Preis. Zudem zeigt die Customer Experience Excellence Studie 2024 von KPMG, dass CX-Vorreiter nicht nur zufriedene, sondern auch loyale Kunden gewinnen und in Krisenzeiten resilienter agieren. Faktoren wie Empathie, Integrität und Personalisierung wirken hier als klare Wettbewerbsvorteile.

Trotzdem bleibt CX in vielen Organisationen gegenüber klassischen Kernfunktionen wie Vertrieb, Finanzen oder Operations ein nachgelagertes Thema. Zu oft wird sie allein in Marketing, UX oder Service verortet. Wirklich gute Customer Experience entsteht aber nur dann, wenn sie nicht isoliert aus der Perspektive einzelner Abteilungen oder Silos betrachtet wird. Sie muss als gemeinsame Aufgabe über alle Funktionen hinweg verstanden und umgesetzt werden.

Die zentrale Frage lautet nicht mehr: „Brauchen wir bessere Customer Experience?“, sondern sie sollte lauten: „Wie tragen unsere Erlebnisse konkret zur Wertschöpfung bei?“ Die Datenlage ist eindeutig: Unternehmen mit konsistenter, hochwertiger CX erzielen höhere Wachstumsraten, niedrigere Churn-Werte und deutlich höhere Markenbindung. CX ist kein „Soft-Faktor“ – sie ist ein harter Treiber von Umsatz, Marge und Loyalität.

DIE VIER HEBEL DER EXPERIENCE-WERTSCHÖPFUNG

Customer Experience ist nie neutral – sie wirkt immer. Sie beeinflusst Umsatz, Marge und Marktwert, positiv oder negativ. Richtig umgesetzt, wirkt gute CX entlang der gesamten Wertschöpfungskette: Sie steigert Abschlussraten, bindet Kunden und erhöht die Zahlungsbereitschaft.

"CX ist kein „Soft-Faktor“ – sie ist ein harter Treiber von Umsatz, Marge und Loyalität."



David Toma
Valtech



Zeitgemäße CX senkt zugleich Kosten. Unternehmen, die Experience strategisch denken, aktivieren vier zentrale Hebel mit messbarem Effekt auf Umsatz, Marge und Loyalität.

1. Conversion – Reibungslosigkeit bringt Umsatz

Kaufentscheidungen hängen heute mehr denn je von der Qualität des digitalen Erlebnisses ab. Ist der Weg zum Abschluss einfach, klar und schnell, steigt dessen Wahrscheinlichkeit. Umgekehrt reichen schon kleine Friktionen, etwa viele Formulare, Ladeverzögerungen oder ein inkonsistenter Checkout, und der Abbruch erfolgt mit einem Klick. Eine Forrester-Analyse zeigt, dass in Branchen wie der Automobilindustrie eine Verbesserung des CX-Index um nur einen Punkt über eine Milliarde US-Dollar zusätzlichen Umsatz bringen kann – sofern Marken konsequent an Kundenbindung, Servicequalität und Relevanz arbeiten.

2. Retention – Konsistenz und Qualität erzeugen Loyalität

Kundenbeziehungen entstehen nicht durch Zufall. Sie sind die Folge vieler positiver, vertrauenswürdiger Erlebnisse. Wer bei jedem Kontakt Erwartungen erfüllt oder übertrifft, erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Kundinnen und Kunden bleiben – selbst wenn es günstigere Alternativen gibt.

Gerade in fragmentierten Märkten ist Kundenbindung ein entscheidender Erfolgsfaktor geworden. Die KPMG-Studie aus dem vergangenen Jahr verdeutlicht: Unternehmen mit hoher CX-Reife binden Kunden messbar länger und reduzieren Abwanderung signifikant – weil sie den Erwartungen der User verlässlich entsprechen und emotional relevante Erfahrungen schaffen.

So nutzt etwa ein international führender Telekommunikations- und Streaming-Anbieter KI-gestützte Datenanalysen, um abwanderungsaffine Kunden auf Basis ihres Verhaltens frühzeitig zu identifizieren und mit gezielten Maßnahmen proaktiv gegenzusteuern. Der Schlüssel liegt in der stringenten Verknüpfung von Emotion, Zuverlässigkeit und Markenerlebnis über die Zeit. Am stärksten wirkt dies, wenn Unternehmen ein konsistentes Ökosystem schaffen. Das geschlossene Erlebnisnetzwerk bei Apple etwa funktioniert so nahtlos, dass Kunden es gar nicht verlassen möchten.

3. Zahlungsbereitschaft – Erlebnisse schaffen Wert

Wenn Produkte sich technisch ähneln, entscheidet das Erlebnis. Kunden sind bereit, mehr zu zahlen, wenn sie sich verstanden fühlen, gut geführt werden oder Vertrauen in den Anbieter gewinnen. Hier entsteht ein psychologischer Mehrwert, der sich in konkretem Preisverhalten niederschlägt. Aktuelle Studien zeigen, dass Kundinnen und Kunden bereit sind, für ein herausragendes Erlebnis mehr zu zahlen.

"Wenn Produkte sich technisch ähneln, entscheidet das Erlebnis."



David Toma
Valtech



Eine Qualtrics-Analyse zeigt, dass 72 Prozent der Kunden höhere Preise akzeptieren, wenn Marken ein besonderes Erlebnis bieten; je nach Kontext liegt die Bereitschaft sogar noch höher (z. B. 84 % beim Fliegen, 68 % für besseren Service). Auch die Valtech-Studie „The Customer Odyssey“ zeigt: Zwei Drittel der Befragten sind bereit, zwischen elf und 30 Euro monatlich für digitale Services im Fahrzeug zu zahlen – vor allem dann, wenn diese Erlebnisse als intuitiv, nützlich und vertrauenswürdig empfunden werden.

Besonders jüngere Zielgruppen wie die Gen Z und Millennials sind sehr offen für Mehrwertmodelle auf Basis von Experience. Premium entsteht also nicht im Produkt, sondern im Kopf der User. CX ist der differenzierende Faktor in einem Umfeld funktionaler Gleichwertigkeit.

4. Effizienz – CX spart Ressourcen und schafft Skalierbarkeit

Gute Customer Experience reduziert nicht nur den Aufwand auf Kundenseite, sondern auch intern. Intuitive Interfaces, klare Navigation und Self-Service-Optionen führen dazu, dass weniger Anfragen eingehen, Prozesse schneller ablaufen und die First-Time-Resolution steigt. Damit wird Experience auch zum Hebel für operative Exzellenz.

Mehrere Studien belegen jüngst, dass gezielte CX-Investitionen die Betriebskosten um 15 bis 30 Prozent senken können – je nach Branche, digitalem Reifegrad sowie Automatisierungsgrad. Besonders stark zeigen sich diese Effekte im Kundenservice, in der Bestellabwicklung, Rückfragen im Support sowie im Zahlungs- und Reklamationsprozess. Auch interne Aufwände wie manuelle Eskalationen, Medienbrüche oder doppelte Dateneingaben lassen sich durch durchdachte CX-Designs signifikant verringern.

KI-gestützte Assistenzsysteme wie etwa der „Digital AI Concierge“ von Lexus (Valtech) oder Next-Best-Action-Modelle bei Zurich verbessern nicht nur das Kundenerlebnis. Die Systeme steigern messbar Abschlussraten, Effizienz und Servicequalität – mit bis zu 70 Prozent schnelleren Reaktionszeiten.

CX ALS ECHTE STEUERUNGSGRÖSSE

Customer Experience ist nur dann ein echter Werttreiber, wenn sie auch mess- und steuerbar wird. Viele Unternehmen setzen dabei noch immer primär auf isolierte Zufriedenheitsindikatoren wie den Net Promoter Score (NPS) oder einfache Umfragewerte – doch diese reichen im heutigen Wettbewerbsumfeld nicht mehr aus. Um CX nachhaltig als Erfolgsfaktor zu verankern, braucht es ein Kennzahlen-Set, das drei Dimensionen berücksichtigt:

"Customer Experience ist nur dann ein echter Werttreiber, wenn sie auch mess- und steuerbar wird."



David Toma
Valtech



1. **Customer Perception** – Wahrnehmung (wie Kunden die Interaktion erleben),
2. **Customer Behaviour** – Verhalten (was sie davor und danach tun, z. B. Kauf, Kündigung, Interaktion)
3. **Business Outcome** – Ergebnis (der betriebswirtschaftliche Effekt).

Immer mehr Unternehmen verknüpfen qualitative CX-Daten mit harten KPIs wie Customer Lifetime Value, Churn Rate, Einkaufsfrequenz oder Kanalnutzung. Erfolgreiche Marktteilnehmer übersetzen ihre Customer Experience daher in eine unternehmensweite Steuerungslogik. Das können Experience-Scorecards, „North-Star“-KPIs oder Customer-Health-Indizes sein, die CX-Ziele direkt mit P&L-relevanten Größen verknüpfen.

Das ist nicht nur technisch, sondern vor allem kulturell herausfordernd: CX muss als Bestandteil von Zielvereinbarungen, Reporting-Systemen und Führungsroutinen verankert werden – auf gleicher Augenhöhe mit Vertrieb, Marge und Effizienz. Dazu gehört zwingend eine Daten- und Lernkultur, die alle Mitarbeitenden befähigt, Daten DSGVO-konform zu nutzen und zu verstehen, um darauf basierend schnell und ergebnisorientiert zu entscheiden.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR ENTSCHEIDER

Customer Experience kann ihr Potenzial voll entfalten, wenn sie als strategische Führungsaufgabe verstanden wird – nicht als isolierte Marketingmaßnahme oder Projektinitiative! Für Entscheiderinnen und Entscheider heißt das: CX gehört in die Geschäftslogik und braucht klare Ziele, Messpunkte und eine Anschlussfähigkeit über alle Funktionen hinweg.

"Customer Experience kann ihr Potenzial voll entfalten, wenn sie als strategische Führungsaufgabe verstanden wird."

EXPERIENCE MUSS BUSINESS IMPACT ERZEUGEN

Customer Experience sollte nie als Selbstzweck verfolgt werden. Sie setzt im besten Fall dort an, wo sie direkten Beitrag leistet – etwa durch höhere Conversion, geringere Abwanderung oder stärkere Loyalität. So wird CX nicht zu einem „weichen Faktor“, sondern zu einem entscheidenden Treiber von Umsatz, Marge und Effizienz.



David Toma
Valtech

VERANTWORTUNG KLAR VERANKERN

Ebenso wichtig ist die Frage nach Verantwortlichkeit. Ohne klare Ownership – etwa durch Customer Journey Owner, CX-Leads oder bereichsübergreifende Steuerungsteams – bleiben viele Initiativen fragmentiert oder stecken. Erfolgreiche Unternehmen definieren unterscheidbare Rollen, Budgets und Entscheidungsbefugnisse.



TECHNOLOGIE ALS ENABLER

Auch Technologie spielt eine Schlüsselrolle: Zeitgemäße Plattformen ermöglichen es, Daten in Echtzeit zu analysieren, Erlebnisse zu personalisieren und Prozesse zu automatisieren. Doch Technologie entfaltet ihren Wert nur dann, wenn sie strategisch eingesetzt wird – im Dienst eines differenzierenden, relevanten Erlebnisses entlang der gesamten Journey. Ein Preispremium entsteht dort, wo Technologie hilft, „gut“ zu „großartig“ zu machen. Gut ablesbar an „Wow-Momenten“ in jeder Journey-Phase. Wenn dann sogar ein markentypischer „Signature Moment“ erlebbar wird, ist das CX-Exzellenz.

MIT SICHTBAREN ERFOLGEN STARTEN

Nicht zuletzt ist die gezielte Umsetzung Pflicht. Statt umfassender Umbaupläne sollten Unternehmen lieber mit wenigen, relevanten Maßnahmen beginnen – deren Wirkung sichtbar machen und systematisch daraus lernen. Quick Wins an kritischen Touchpoints, kombiniert mit systematischem Feedback und KPI-getriebener Steuerung, schaffen Vertrauen und Momentum.

CX IST EIN FÜHRUNGSPRINZIP

Letztlich ist Customer Experience nicht einfach ein Projekt – sondern ein Führungsprinzip. Es braucht kontinuierliche Aufmerksamkeit, Anpassung und Steuerung. Dort, wo CX zu einer echten Managementdisziplin wird, entstehen nicht nur bessere Erlebnisse, sondern messbarer Geschäftserfolg.

Wenn Sie CX konsequent denken, bauen Sie kein weiteres Marketing-Programm, sondern ein neues Betriebssystem für Wachstum. Das bringt Menschen, Technologie und Organisation in Einklang und erzeugt daraus echte Wertschöpfung. Unternehmen, die CX heute ernsthaft als strategische Aufgabe führen, bestimmen morgen die Spielregeln ihrer Branche.



LITERATURVERZEICHNIS

DynamicWeb / [Sapio Research – B2B eCommerce & Portal Trends Report, 2024](#)

Forrester – [How Customer Experience Drives Business Growth, 2024](#)

Gartner – [The Future of Sales in 2025 Trend Insight Report, 2020](#)

Ipsos – [CX Global Insights, 2025](#)

KPMG – [Customer Experience Excellence Studie, 2024](#)

McKinsey – [B2B Pulse 2024: Five fundamental truths – how B2B winners keep growing, 2024](#)

Qualtrics XM Institute – [Three-quarters of customers would pay more for a premium experience, 2025](#)

Valtech – [The Customer Odyssey. What car buyers really want in 2026, 2025](#)



UNTERNEHMENSPROFIL

Conclusion



Conclusion ist ein internationaler Business-Transformation- und IT-Dienstleister mit über 4.500 Mitarbeitenden. Als Brückenbauer zwischen Strategie, Geschäft und Technologie begleitet Conclusion internationale Großunternehmen, Mittelständler und öffentliche Einrichtungen auf ihrer digitalen Reise.

Ursprünglich in den Niederlanden gegründet, ist Conclusion heute auch in der DACH-Region und Iberia aktiv. Das Unternehmen zeichnet sich durch sein Ecosystem aus über 30 spezialisierten Expertenunternehmen aus – mit Kompetenzen in den Bereichen Digital Experience, Software & Development, Cloud & Mission Critical, Enterprise Applications, Business Consultancy und Data & AI.

diva-Conclusion ist innerhalb der Domain Digital Experience, Software & Development der Spezialist für DXS-Services im deutschsprachigen Markt.

Weitere Informationen finden Sie unter www.conclusion.com

KONTAKT

diva-e Conclusion

Katrin Menzel

Head of Marketing

St.-Martin-Str. 72, 81541 München

E-Mail: katrin.menzel@diva-e.com

Website: <https://www.diva-e.com>



UNTERNEHMENSPROFIL

Plan.Net Group



Die Plan.Net Group gehört zu den führenden Partnern für digitale Beratung-, Experience- und Technologie-Services. Diese Kompetenzen verbinden wir zu einem End-to-End-Ansatz, der alle Leistungsbereiche konsequent AI-gestützt erweitert – von Transformationsberatung über UX/UI-Design, Commerce und Customer Interaction Management bis hin zu Tech – so begleiten wir Kunden effizient und effektiv bei ihrer digitalen Transformation.

Mit globaler Expertise in Strategie, Design, Technologie und Data entwickeln wir innovative Lösungen, die das Markenerlebnis verbessern und nachhaltige Wirkung erzielen. Durch die Kombination aus kreativem Denken und datengestützten Insights stellen wir sicher, dass jede Markeninteraktion wirkungsvoll ist. Unser agiler, zukunftsorientierter Ansatz befähigt Unternehmen, dem Wandel stets einen Schritt voraus zu sein und die Digitalisierung zu einem zentralen Bestandteil ihrer Identität zu machen.

KONTAKT

Plan.Net Group

Jens-Christian Jensen

Chief Strategy & Sales Officer

Friedenstr. 24, 81671 München

E-Mail:

je.jensen@house-of-communication.com

Website:

www.house-of-communication.com

Die Plan.Net Group baut ihr Portfolio kontinuierlich aus. Mit dem Launch der ‚Agentic Services‘ integriert sie als erste Agenturgruppe KI-Agenten und ermöglicht Kunden mit Sökosumi, dem Marktplatz für KI-Agenten, die EU-AI-Act-konforme Nutzung eigener und externer Agents auf einer zentralen Plattform – und damit den Zugang zur Agentic Economy.

Renommierete Unternehmen wie BMW, Lufthansa, REWE Group, Schaeffler und Decathlon vertrauen auf die digitale Exzellenz der Plan.Net Group, die aktuell das Ranking der kreativsten und umsatzstärksten Digitalagenturen in Deutschland anführt.



UNTERNEHMENSPROFIL

Reply



KONTAKT

Reply Deutschland SE

Jörg Naruhn

Director Marketing

Bartholomäusweg 26, 33334 Gütersloh

E-Mail: j.naruhn@reply.de

Website: www.reply.com

Reply ist auf die Konzeption und Implementierung von Lösungen spezialisiert, die auf neuen Kommunikationskanälen und digitalen Medien basieren. Mit einem Netzwerk hoch spezialisierter Unternehmen definiert und entwickelt Reply Geschäftsmodelle, die durch KI, Big Data, Cloud Computing, digitale Medien und das Internet der Dinge (IoT) ermöglicht werden. Reply bietet Beratung, Systemintegration und Digital Services für Unternehmen aus Telekommunikation und Medien, Industrie und Dienstleistungen, Banken und Versicherungen sowie öffentliche Verwaltung. Dabei setzt Reply auf innovative Technologien, KI-gestützte Insights und gelebte Kreativität, um digitale Erlebnisse zu gestalten, die Marken, Kunden und Mitarbeiter gleichermaßen einbeziehen. Den komplexen Herausforderungen unserer Kunden begegnen wir mit hocheffizienten, integrierten Lösungen, die in unserem Unternehmensnetzwerk von branchenweit führenden Experten erarbeitet werden. Customer Centricity, Human-Centered-Design und der Einsatz von KI sind das Credo von Reply – und damit die Leitlinie, die sicherstellt, dass Produkte, Services, Inhalte und Experiences den Bedürfnissen und Wünschen unserer Kunden sowie der Endnutzer entsprechen.

Generative KI automatisiert und optimiert die Erstellung von Kampagneninhalten, Newslettern und personalisierten Botschaften. Gleichzeitig steigern digitale Assistenten und Digital Humans die Qualität im Kundenservice, indem sie Anfragen schnell, präzise und zugleich empathisch beantworten. Durch Hyperpersonalisierung – ermöglicht durch die intelligente Nutzung von CRM-, DXP- und CDP-Daten – entstehen maßgeschneiderte Interaktionen, die sich in Echtzeit an individuelle Bedürfnisse anpassen. Durch den Einsatz von KI und generativer KI steigern wir so die Effizienz und Effektivität des Marketings und ermöglichen Unternehmen, eine völlig neue, personalisierte Customer Experience zu schaffen.

Die Reply Unternehmen im Bereich Digital Experience vereinen interdisziplinäre Teams aus Spezialisten, die gemeinsam Lösungen für international aufgestellte Kunden verschiedener Branchen entwickeln. Im deutschen BVDW Internetagentur-Ranking 2025 belegt Reply den zweiten Platz.



UNTERNEHMENSPROFIL

SYZYGY

The logo for SYZYGY, featuring the company name in a stylized, spaced-out, sans-serif font.

SYZYGY ist einer der führenden Beratungs- und Umsetzungspartner für Digital Experiences. Wir sind überzeugt, dass positive digitale Experiences maßgeblich die Qualität der Kundenbeziehung beeinflussen – und damit den Erfolg von Marken und Unternehmen bestimmen.

Die SYZYGY Gruppe wurde 1995 gegründet und ist in vier Ländern mit Niederlassungen in Bad Homburg, Berlin, Frankfurt, Hamburg, München, London, New York und Warschau vertreten. Seit dem Jahr 2000 ist die SYZYGY AG im Prime Standard börsennotiert.

Neben der Kernmarke SYZYGY gehören der Enterprise Technologie-Spezialist SYZYGY Techsolutions, der Performance Marketing- und Media-Spezialist SYZYGY Performance, die Creative Company Ars Thanea und die Strategieberatung different zu SYZYGY.

Die rund 500 Spezialist:innen von SYZYGY betreuen Marken wie Audi, BMW, Bosch, Die Bundesregierung, Condor, Commerzbank, Deutsche Bank, Eucerin, Hilti, HUK-Coburg, Hymer, Kyocera, Lufthansa, Mazda, mobile.de, o2 Telefónica, PayPal, Porsche, Sennheiser, Volkswagen und Wempe.

KONTAKT

SYZYGY AG

Frank Wolfram
CEO

Horexstraße 28, 61352 Bad Homburg v.d.H.
E-Mail: frank.wolfram@syzygy-group.net
Website: <https://www.syzygy-group.net/>



UNTERNEHMENSPROFIL

Valtech



Valtech ist das global führende Unternehmen für Experience Innovation. In einer durch Digitalisierung beschleunigten Welt, in der die „Besten“ nach immer neuen Wegen suchen, um „Best Practices“ zu übertreffen, unterstützen wir Marken dabei, sich zu behaupten und von der Konkurrenz abzuheben. Dabei streben wir danach, nachhaltiges Business Value und neue Wege für unsere Kund:innen zu generieren, die Welt erlebbar zu machen.

Unser Team, bestehend aus 8.000 Mitarbeiter:innen in 24 Ländern, entwickelt intelligente und personalisierte Lösungen, die Know-how und Kulturen branchenübergreifend in einer maßgeschneiderten Experience vereint. An der Schnittstelle von Daten, KI, Kreativität und Technologie gestalten wir innovative Lösungen, die das Wachstum von Unternehmen fördern und in einer digital beschleunigten Welt neue Werte erschließen. Zu unseren Kund:innen zählen einige der weltweit bekanntesten Marken wie L'Oréal, LVMH, Mars, P&G, Volkswagen, Dolby, Santander und die BBC.

KONTAKT

Valtech GmbH

David Toma

Vice President Strategy & Consulting DACH

Immermannstraße 45, 40210 Düsseldorf

E-Mail: david.toma@valtech.com

Website: www.valtech.com/de-de/

Sehen Sie unsere Arbeit auf Valtech.com



Lizenz- und Studieninformation

Die hier dargestellte Studie wurde exklusiv in Zusammenarbeit mit den Unternehmen Conclusion, Plan.Net Group, Reply, SYZGY und Valtech (Studienpartner) erstellt. Eine Zweitverwertung der Studienergebnisse ist nur unter Quellenangabe erlaubt. Eine Nutzung der Studie außerhalb der Studienpartnerschaft zu eigenen Marketing- oder Vertriebszwecken ist nicht gestattet.



www.luenendonk.de/agb/

Diese Studie ist nach deutschem und internationalem Veröffentlichungsrecht und entsprechenden Abkommen geschützt. Dieses Dokument darf ohne Einwilligung des Autors und Herausgebers außerhalb des Kundenunternehmens weder dupliziert, in anderen Datenbanksystemen oder privaten Rechnersystemen gespeichert noch an weitere Personen weitergeleitet werden.

Die folgenden Handlungen sind nicht erlaubt:

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

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

Alle Informationen dieses Dokuments entsprechen dem Stand zum Veröffentlichungsdatum.

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



ÜBER LÜNENDONK & HOSSENFELDER

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

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

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



Digital & IT



Business Consulting



Audit & Tax



Real Estate Services



Personaldienstleistung



Weiterbildung

IMPRESSUM

Herausgeber:
Lünendonk & Hossenfelder GmbH
Maximilianstraße 40
87719 Mindelheim

Telefon: +49 8261 73140-0
E-Mail: info@lunenendonk.de

Erfahren Sie mehr unter www.lunenendonk.de

Autoren:
Mario Zillman, Partner
Tobias Ganowski, Consultant

Bilderquellen:
Titel © Adobe Stock / Anat art

Analyse und Layout:
Gina Hahn, Junior Analyst
Milena Erazo Alvarez, Trainee