



Lünendonk®-Studie 2022

Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Strategien, Entwicklungen & Trends für mehr Kundenzentrierung und
Digital Experience aus Dienstleister- und Anwenderperspektive

Eine Studie der Lünendonk & Hossenfelder GmbH in
Zusammenarbeit mit

adesso

PLAN.NET
HOUSE OF COMMUNICATION



REPLY

valtech.

Inhaltsverzeichnis

VORWORT	3
MANAGEMENT SUMMARY	6
METHODIK UND BEFRAGUNGSSAMPLE	8
EINLEITUNG: DAS MARKTSEGMENT DIGITAL EXPERIENCE SERVICES (DXS)	12
TEIL I: BEFRAGUNG DER DXS-DIENSTLEISTER	
LISTE DER TEILNEHMENDEN UNTERNEHMEN	18
PORTFOLIOSCHWERPUNKTE DER DXS-DIENSTLEISTER	20
DIE WICHTIGSTEN WETTBEWERBER IM DXS-MARKT	24
LÜNENDONK®-LISTE 2022 „FÜHRENDE ANBIETER FÜR DIGITAL EXPERIENCE SERVICES IN DEUTSCHLAND“	26
LÜNENDONK®-PORTFOLIO 2022 „FÜHRENDE ANBIETER FÜR DIGITAL EXPERIENCE SERVICES IN DEUTSCHLAND“	32
SUB-RANKING DER UNTERNEHMEN MIT DIGITAL EXPERIENCE SERVICES ALS KERNBEREICH	37
UMSATZENTWICKLUNG UND PROGNOSEN	39
KUNDENBRANCHEN UND EINSATZBEREICHE DER DXS-ANBIETER	42
TEIL II: BEFRAGUNG DER ANWENDERUNTERNEHMEN	
STATUS QUO BEI KUNDENZENTRIERUNG UND DIGITAL EXPERIENCE	46
FORTSCHRITTE BEI DER TRANSFORMATION: VIEL LICHT, WENIGER SCHATTEN	53
DIE KUNDENSCHNITTSTELLE DER ZUKUNFT	56
HERAUSFORDERUNGEN BEI DER DIGITALEN TRANSFORMATION UND BEI DIGITAL EXPERIENCE	58
TECHNOLOGIETRENDS 2022 VERSUS 2025	61
INVESTITIONEN IN DIGITAL EXPERIENCE	68
STRATEGIEN ZUR PROJEKTUMSETZUNG IM ANGESpanNTEN FACHKRÄFTEMARKT	71
ZUSAMMENARBEIT MIT DXS-DIENSTLEISTERN	75
FAZIT UND AUSBLICK	78
BEITRÄGE DER STUDIENPARTNER	
ADESSO: KUNDENDATEN GIBT ES NICHT GESCHENKT	83
PLAN.NET: INTERVIEW MIT PLAN.NET UND MINI	89
REPLY: INTERVIEW MIT REPLY	93
VALTECH: DAS METAVERSE: INTERNETMYTHOS ODER MILLIARDENMARKT?	98
UNTERNEHMENSPROFILE	102
LIZENZ- UND STUDIENINFORMATION	107



Vorwort

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

vor Ihnen liegt die dritte Auflage der Lünendonk®-Studie zum Markt für Digital Experience Services (DXS) in Deutschland, die 2020 erstmals in dieser Form erschienen ist.

Unter „Digital Experience Services“ versteht Lünendonk die projektspezifische Kombination unterschiedlicher Disziplinen, Kompetenzen und Skills, die für die Entwicklung und Umsetzung kundenzentrierter Strategien und den Aufbau von Digital Experience erforderlich sind. Dabei geht es unter anderem um Themen wie Customer-Experience-Consulting, Customer-Journey-Analysen, UX-Design, Digital Marketing, Entwicklung und Steuerung digitaler Kampagnen, Data Analytics und – ganz wichtig! – IT-Umsetzungsleistungen wie Softwareentwicklung und Systemintegration. Tatsächlich gewinnen digitale Technologien wie AR/VR, Cloud-native oder Data Analytics in Marketing und Vertrieb enorm an Bedeutung, weil sich die Kundenansprache und -interaktion immer stärker auf digitale Kanäle verlagert.

Kundinnen und Kunden digital anzusprechen und ihnen eine hohe Digital Experience zu bieten, ist längst nicht mehr nur ein Thema für klassische B2C-Unternehmen, die schon seit Jahren auf crossmediale Kampagnen und digitale Kanäle setzen. Denn während im B2C-Geschäft bereits vielerorts ein hoher Grad an Kundenzentrierung herrscht, besteht im B2B-Segment oft akuter Nachholbedarf und gleichzeitig enormes Potenzial in der Digitalisierung der Kundenschnittstellen und im Aufbau von Kundenzentrierung und Digital Experience.

CORONA HAT DEN STARTSCHUSS FÜR KUNDENZENTRIERUNG GEGEBEN

Die Relevanz der digitalen Transformation ist auch im B2B-Segment seit Ausbruch der Corona-Krise enorm gestiegen. Tatsächlich ist sie laut Lünendonk-Research für den Zeitraum bis 2025 das mit Abstand wichtigste Strategiefeld – neben ebenso wichtigen Themen wie Nachhaltigkeit, Innovationen und Wachstum. Der Grund liegt auf der Hand: In der Corona-Pandemie haben Unternehmen erlebt, wie mithilfe der Digitalisierung nicht nur Effizienz- und Kostenvorteile erzielt werden, sondern sich auch Produkte verkaufen lassen, durch integrierte Kundenportale und Plattformen die Transaktionsabwicklung unterstützt werden kann oder auch neue Formen der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen im Sinne der digitalen Plattformökonomie entstehen können.



Mario Zillmann
Partner



Tobias Ganowski
Consultant

Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Darüber hinaus bieten digitale Kanäle für B2B-Unternehmen die Möglichkeit, komplexe Produkte durch visuelle Technologien (VR, Metaverse) den Zielgruppen besser und zielgenauer zu präsentieren, aber auch schneller zu entwickeln (Digital Twin). Ebenso sehen B2B-Unternehmen immer mehr die Potenziale, die sich ihnen im After-Sales-Geschäft durch Kundenzentrierung und Digital Experience sowie durch einen insgesamt besseren Kundenservice bieten: So lassen sich mit zusätzlichen Services neue Erlösquellen erschließen und damit Cross- und Upselling-Potenziale realisieren. Beispiele sind Predictive Monitoring, Predictive Maintenance oder Fernwartung. Aber auch der Absatz von Produkten über digitale Marktplätze und Online-Shops gewinnt im B2B-Geschäft an Relevanz.

KUNDENZENTRIERUNG BEDEUTET GANZHEITLICHES DENKEN

Zur konsequenten Kundenzentrierung gehört es heute und noch viel mehr in Zukunft, die Bedürfnisse jeder einzelnen Kundin und jedes einzelnen Kunden in den Mittelpunkt von Produktentwicklung, Service, Marketing und Vertrieb zu setzen und als Unternehmen entsprechend zu handeln. Skalierung und damit eine höhere Profitabilität entstehen wiederum durch die durchgängige Digitalisierung der Prozesse und die Neuausrichtung der Organisation und der Unternehmenskultur auf eine neue Art von Geschäftsmodellen und Kundenorientierung.

Die große Zukunftsaufgabe für Unternehmen besteht daher darin, die Explosion der Kommunikationskanäle zu managen, das umfassende Wissen aus Kundendaten nutzbar zu machen und den gesamten Kundendialog persönlicher und individueller zu gestalten.

DIGITALE TALENTE UND ERFAHRUNGSWERTE FEHLEN – RELEVANZ VON DIGITAL EXPERIENCE SERVICES STEIGEN

Während im Zuge der digitalen Transformation die Zahl der Projekte mit Digital- und IT-Fokus seit 2020 massiv angestiegen ist und diese Projekte weitestgehend gleichzeitig umgesetzt werden müssen, stellt die Gewinnung qualifizierter Fachkräfte mit entsprechender Digitalisierungskompetenz für einen Großteil der Unternehmen ein großes Problem dar.

Lünendonk beobachtet bereits, dass viele Unternehmen ihre geplanten Transformationsprogramme priorisieren müssen und sich nur auf die notwendigen Programme konzentrieren können. Dem gegenüber steht eine höhere Nachfrage nach externen Dienstleistern – entweder als punktuelle Unterstützung in Projekten oder als strategischer Partner durch die Vergabe kompletter Work Packages. Strategische Partnerschaften sind in jüngster Zeit vor allem in der Entwicklung von digitalen Interaktions- und E-Commerce-Plattformen und von Individualsoftware zu beobachten. Von diesem Trend und der insgesamt stark steigenden Nachfrage nach Digital Services profitiert ganz besonders eine neue Art Dienstleister: die Anbieter von Digital Experience Services. Diese gewannen in den letzten Jahren stark an Bedeutung.



Die vorliegende Lünendonk®-Studie 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. Dabei werden neben der Marktstruktur und den führenden Dienstleistern die Zukunftsaufgaben, Planungen und Herausforderungen großer Anwenderunternehmen aus dem deutschsprachigen Raum intensiv beschrieben. Diese Studie ist damit eine im deutschsprachigen Raum einmalige 360-Grad-Analyse des Marktes für Digital Experience Services.

Die Studie ist dank der Unterstützung der Unternehmen Adesso, Plan.Net, Reply und Valtech kostenfrei verfügbar. Die Autoren bedanken sich bei den Studienpartnern für die inhaltliche Mitwirkung und Unterstützung bei diesem Projekt.

Wir wünschen Ihnen eine interessante und vor allem nützliche Lektüre.

Herzliche Grüße

Mario Zillmann
Partner

Tobias Ganowski
Consultant



Management Summary

- Kundinnen und Kunden werden digitaler und erwarten online wie offline hochwertige Erlebnisse. Digital Experience ist daher essenziell und schafft Wettbewerbsvorteile. Unternehmen, die dieses Denken verinnerlicht und ihre Unternehmensstrategie konsequent an den Kundenbedürfnissen ausgerichtet haben, werden daher von jedem zweiten Unternehmen als Bedrohung gesehen. Doch wie steht es um die Digital Experience von Unternehmen in der DACH-Region? Unter den befragten Studienteilnehmern schätzen 11 Prozent ihre Digital Experience im Wettbewerbsvergleich als überdurchschnittlich ein. 82 Prozent bewerten sie als durchschnittlich; dies stellt im Vorjahresvergleich eine deutliche Steigerung um 17 Prozentpunkte dar. Als rückständig bewerten nur noch 7 Prozent der Unternehmen ihre Digital Experience. Trotz dieser positiven Entwicklung ist festzuhalten, dass nur die wenigsten Unternehmen digitale Innovationen und Kundenzentrierung schaffen. Die Hauptursachen hierfür sind, dass infolge des Fachkräftemangels Personal für die Umsetzung digitaler Projekte fehlt, sich die Adaption neuer Technologien und die Anpassung der IT-Landschaft schwierig gestalten und Kundenbedürfnisse nicht optimal bekannt sind oder entsprechende Strategien und Prozesse nicht umgesetzt werden. Auch der Trend zu kürzeren Innovations- und Technologiezyklen sowie der Umgang mit den steigenden Datenmengen und die Fragmentierung von Kundenkanälen fordern die Unternehmen heraus.
- Die Nachfrage nach modernen Marketing- und Vertriebslösungen wie E-Commerce-Shops, Customer Data Platforms (CDPs), Product Information Systems (PIMs) oder Extended-Reality-Softwarelösungen ist nach wie vor hoch. Auch das Metaverse steht bei einigen Unternehmen bereits auf der Agenda. Noch befindet es sich in einer Hype-Phase, in der Unternehmen Use Cases evaluieren und erste Szenarien testen. In der Handels- und Fashion-Branche gibt es jedoch bereits einige Praxisbeispiele. Für 45 Prozent aller an der Studie beteiligten Unternehmen hat das Metaverse daher bereits eine hohe Relevanz. Weitere Technologietrends stellen Data-, Analytics- und Marketing-Automation-Plattformen, Cloud-native-Softwareentwicklung und Künstliche Intelligenz dar. Durch die stärkere Nutzung und Verknüpfung digitaler Lösungen und die angespannte Cyber-Security-Lage hat Cyber Security eine sehr hohe Relevanz für alle Unternehmen.

82%

der Unternehmen schätzen ihre Digital Experience im Wettbewerbsvergleich als durchschnittlich ein.

45%

der Unternehmen beschäftigen sich bereits mit dem Metaverse.

49%

der Unternehmen sehen sich durch Wettbewerber, welche eine hohe Digital Experience aufweisen, bedroht.

- 90 Prozent der Unternehmen gehen davon aus, dass bis 2025 der überwiegende Teil der kundenzentrierten Prozesse digital, automatisiert und datenbasiert gesteuert wird. 71 Prozent erwarten zudem, dass die Kluft zwischen den digitalen Vorreitern und den Nachzüglern größer wird – insbesondere aufgrund des Fachkräftemangels. DXS-Dienstleister sind daher wichtige Partner. 56 Prozent der Unternehmen möchten in Zukunft stärker mit diesen zusammenarbeiten, um digitale und kundenzentrierte Lösungen zu entwickeln. Unternehmen suchen daher strategische und verlässliche Partner mit einem breiten Full-Service-Portfolio, die eine hohe Zielgruppenkompetenz haben.
- DXS-Dienstleister sind dabei nicht nur Sparringspartner für die technische Entwicklung und Implementierung, sondern agieren nach einem ganzheitlichen und interdisziplinären Ansatz, sodass sie auch bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle oder Digitalstrategien unterstützen, Online-Kanäle beherrschen und mit kreativem Content die gesamte Customer Journey bespielen und analysieren können. DXS-Dienstleister haben ihren Ursprung daher meist im Digitalagenturgeschäft, der IT-Beratungs- oder Managementberatungsbranche, entwickelten sich aber zu hybriden DXS-Anbietern. Dieser Ansatz wird kundenseitig stark nachgefragt: Für 2023 erwarten die Dienstleister einen durchschnittlichen Umsatzanstieg mit Digital Experience Services um 17,8 Prozent.

56%

der Unternehmen möchten infolge des IT-Fachkräftemangels zukünftig stärker mit Dienstleistern zusammenarbeiten.

Um 17,8%

soll der Umsatz von Dienstleistern mit Digital Experience Services 2023 im Durchschnitt steigen.

Methodik und Befragungssample

Lünendonk untersucht als Marktforschungs- und Marktanalyseunternehmen die B2B-Servicemärkte seit vielen Jahren. Während der IT-Dienstleistungsmarkt seit 1983 untersucht wird, wurden im Laufe der Jahre auch weitere Märkte wie der Managementberatungs-, der Wirtschaftsprüfungs-, 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 2017. 2020 wurde erstmals eine Lünendonk®-Liste und ein Lünendonk®-Portfolio, eine Visualisierung der Marktstärke und Portfoliobreite und -tiefe der Dienstleister, aufgelegt.

ÜBER DIE DIENSTLEISTERBEFRAGUNG

An der diesjährigen Studie haben sich wie im Vorjahr 26 führende und in Deutschland tätige IT-Dienstleistungsunternehmen, Beratungen und Digitalagenturen beteiligt. Im Zeitraum von Mai bis August wurden sie schriftlich befragt. In der Untersuchung wurden sowohl Anbieter mit Hauptsitz in Deutschland als auch die deutschen Tochtergesellschaften internationaler Anbieter betrachtet. Die mit 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 des 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. Für Unternehmen mit einem DXS-Umsatzanteil von über 50 Prozent gelten keine weiteren Anforderungen.
- 3) Unternehmen mit einem DXS-Umsatzanteil zwischen 30 und 50 Prozent müssen mindestens 100 Millionen Euro in Deutschland mit DXS-Leistungen erzielen.
- 4) Unternehmen mit einem DXS-Umsatzanteil von unter 30 Prozent müssen mindestens 200 Millionen Euro in Deutschland mit DXS-Leistungen erzielen.

26

Dienstleister haben die Teilnahmebedingungen erfüllt und sich an der Studie beteiligt.



DXS-DIENSTLEISTER WEISEN EIN INTERDISZIPLINÄRES PORTFOLIO AUF

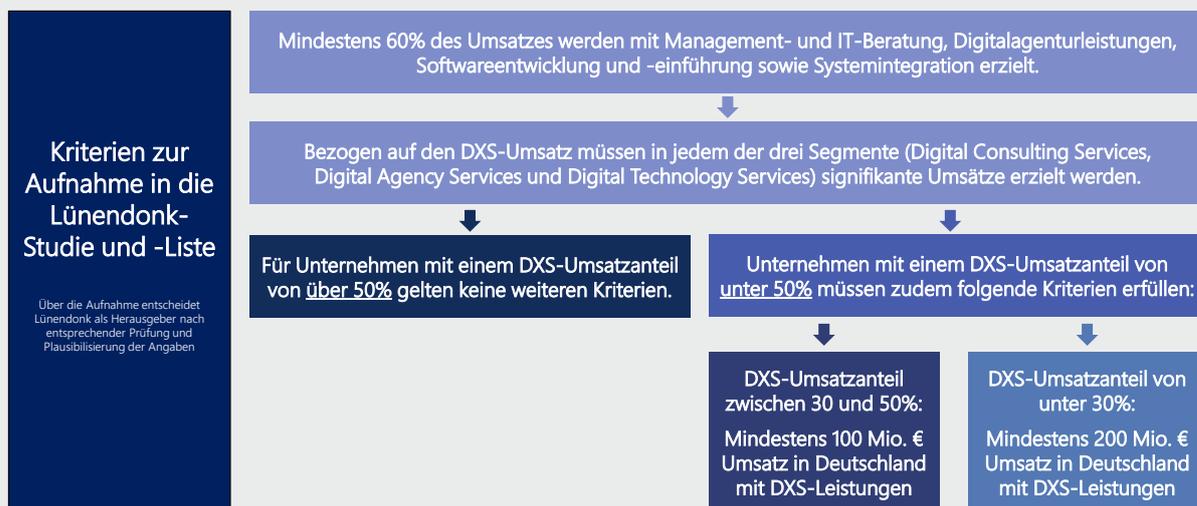


Abb. 1: Kriterien zur Aufnahme in die Lünendonk-Studie und -Liste

Die Prüfung, ob die Kriterien erfüllt wurden, erfolgte auf der Basis der eingereichten ausgefüllten Fragebögen, durch entsprechende Plausibilitätsprüfungen durch Lünendonk sowie in ausgewählten Fällen durch ausführliche Hintergrundgespräche inklusive der Einreichung von Skill-Verteilungen und Referenzen. Diejenigen Unternehmen, die zwar teilgenommen, aber die Kriterien nicht erfüllt haben, wurden nicht in diese Studie aufgenommen. Einzelne Antworten dieser Unternehmen wurden dennoch für die Studie berücksichtigt.

Die führenden Anbieter – gemessen am Inlandsumsatz – werden in die Lünendonk®-Liste aufgenommen. Auf eine Rangordnung nach dem DXS-Segmentumsatz wurde verzichtet, da vor allem bei hybriden Dienstleistern die exakten Segmentumsätze nicht aus öffentlichen Quellen validiert und teilweise aufgrund von Abgrenzungsschwierigkeiten auch bei den Dienstleistern nicht trennscharf erhoben werden konnten, wodurch keine Vergleichbarkeit gegeben wäre. Da die Lünendonk®-Liste Anspruch auf Vollständigkeit und Korrektheit hat, wurden Unternehmen, die keinen Fragebogen ausgefüllt haben, aber dennoch 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 widmet sich der Kundenperspektive. Über 120 Anwenderunternehmen wurden im Zeitraum Mai bis Juli 2022 befragt, überwiegend telefonisch. Die Unternehmen stammen aus der Industrie und dem Automotive-Bereich, dem



Handel, dem Bereich Fast Moving Consumer Goods (FMCG), dem Finanzsektor sowie den Branchen Chemie/Pharma, Telekommunikation und Energie.

Die Hälfte der Unternehmen verfolgt ein B2B-Geschäftsmodell, knapp jedes vierte Unternehmen (27 %) ist im B2C-Sektor tätig. Die übrigen Unternehmen sind in beiden Segmenten aktiv.

Da B2C und B2B hinsichtlich des digitalen Reifegrades sowie der Anforderungen an Kundenzentrierung und Digital Experience einige Unterschiede aufweisen, wurden einige Fragen der Studie einzeln für das jeweilige Segment ausgewertet.

Die Unternehmen stammen größtenteils (81 %) aus Deutschland, ein kleiner Teil stammt aus der Schweiz (10 %) und Österreich (9 %). 48 Prozent der Unternehmen stammen aus dem gehobenen Mittelstand und weisen einen Umsatz von bis zu 1 Milliarde Euro auf, 52 Prozent haben einen Umsatz von über 1 Milliarde Euro.

Da die Studie langfristig angelegt ist und in einem jährlichen Rhythmus erscheinen soll, wurden die grundsätzliche Verteilung der Unternehmen hinsichtlich ihrer Merkmale und die Anzahl der teilnehmenden Unternehmen im Vergleich zu 2021 größtenteils beibehalten, um Jahresvergleiche der Ergebnisse vornehmen 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.

127

Anwenderunternehmen wurden zu deren Digitalstrategie, Entwicklungen und Investitionsverhalten befragt.



SAMPLE DER BEFRAGTEN ANWENDERUNTERNEHMEN (1/2)
ERHEBUNGSZEITRAUM: MAI BIS JULI 2022

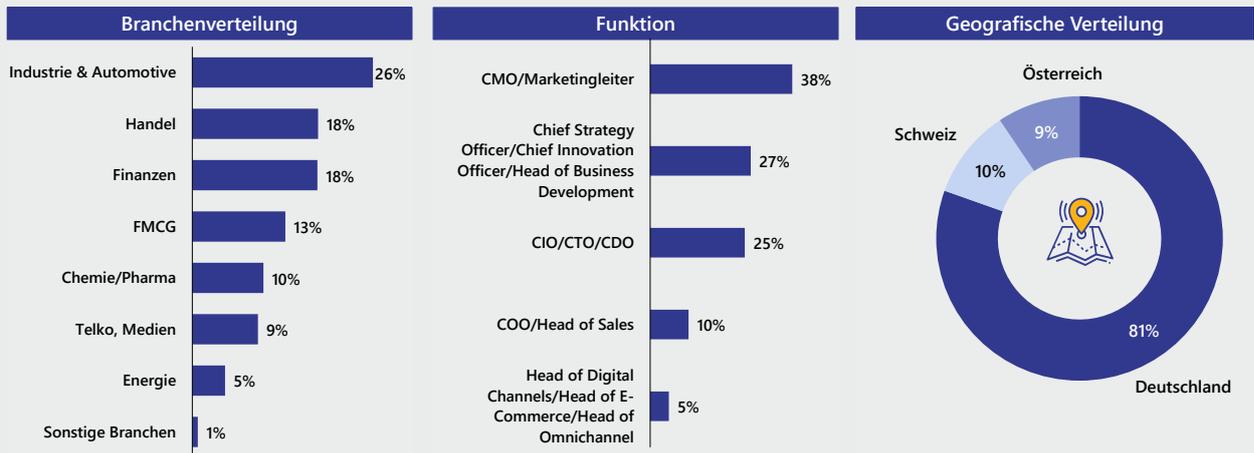


Abb. 2: Frage: Branchenverteilung; Funktion, Geografische Verteilung; Alle Teilnehmer; n = 127

SAMPLE DER BEFRAGTEN ANWENDERUNTERNEHMEN (2/2)
ERHEBUNGSZEITRAUM: MAI BIS JULI 2022

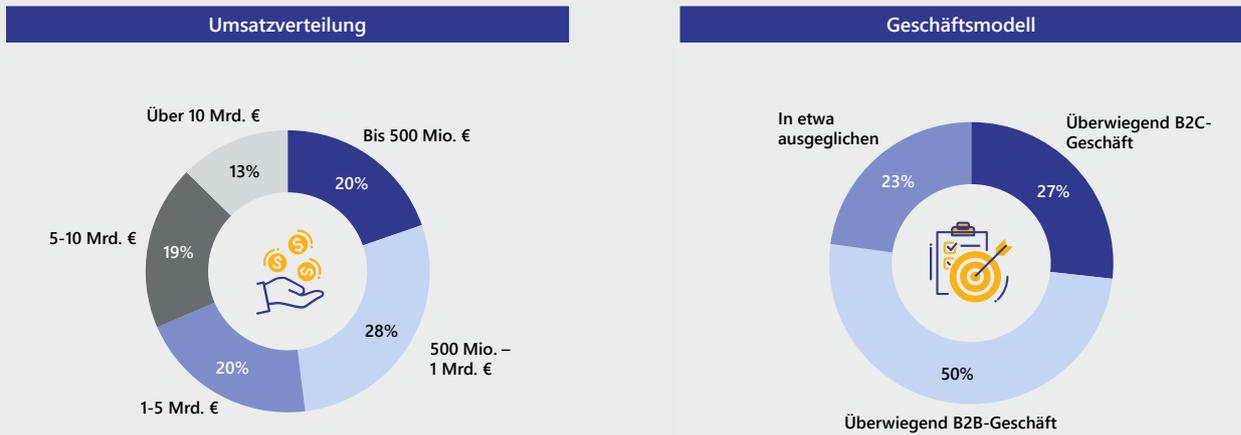


Abb. 3: Frage: Umsatzverteilung, Geschäftsmodell; Alle Teilnehmer; n = 127



Einleitung: Das Marktsegment Digital Experience Services (DXS)

DIGITAL EXPERIENCE SERVICES - EIN INTERDISZIPLINÄRER DIENSTLEISTUNGSANSATZ



Abb. 4: Portfolio von Digital-Experience-Services-Anbietern

In den letzten Jahren ist die Nachfrage nach Digital Experience Services laut diversen Lünendonk®-Studien kontinuierlich gestiegen. Dafür verantwortlich ist unter anderem der Digitalisierungsdruck an den Kundenschnittstellen, mit dem sich seit Ausbruch der Corona-Krise sehr viele Unternehmen konfrontiert sehen.

Aber auch in den Jahren vor Corona haben sehr viele Unternehmen (vor allem B2C-Unternehmen) in den Aufbau digitaler Marketing- und Vertriebsplattformen sowie digitaler Geschäftsmodelle investiert. Damit reagierten sie unter anderem auf Disruption durch digitale Angreifer – vor allem im E-Commerce – und veränderte Anforderungen jüngerer beziehungsweise digitalaffiner Zielgruppen. Tatsächlich ist die Anzahl digitaler Kanäle schon vor Corona enorm explodiert. Diese Entwicklung hat sich durch Corona nochmals deutlich verstärkt. Vielen Unternehmen wurde sehr plötzlich aufgezeigt, dass sie in der Vergangenheit zu wenig in die eigene Digitalisierung und in diejenige ihrer Geschäftsmodelle investiert und die eigene Transformation zu wenig vorangetrieben haben. Themen wie E-Commerce, Kundenzentrierung und digitale Plattformökonomie standen nun sehr schnell auf der Agenda des Top-Managements.



Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Bei der Frage, wie sich Unternehmen künftig kundenzentriert aufstellen und in einer immer digitaler werdenden Welt wettbewerbsfähig bleiben können, gilt es für sie, sich mit einigen Punkten intensiv zu befassen:

- Definition digitaler Customer Journeys, Steuerung crossmedialer Kampagnen sowie Sammlung und Analyse von Daten
- Re-Design der Prozesslandschaft zu End-to-End-Prozessketten
- Modernisierung der IT-Legacy und Skalierung digitaler Technologien über Plattformen

DATEN SIND DER SCHLÜSSEL FÜR CUSTOMER CENTRICITY UND DIGITAL EXPERIENCE

Ohne den Einsatz von Analytics und Künstlicher Intelligenz (KI) lässt sich ein wichtiges Ziel von Kundenzentrierung nur schwer erreichen: die individuelle Kundenansprache (Personalisierung) auf der Grundlage von Customer Insights. Mithilfe von Digital-Experience-Plattformen und anhand von Daten und einer zentralen Kunden-ID können Unternehmen beispielsweise analysieren, welche Produkte und Services den Kundinnen und Kunden gefallen, um sie im Kundenservice sehr individuell anzusprechen. Personalisierung ist dabei einer der Megatrends im modernen Marketing, denn zielgruppenspezifischer Content zur Marke und zum Produkt wird immer relevanter – sowohl für B2C als auch für B2B. Während in der Konsumgüterbranche digitale Produktpräsentationen schon länger eingesetzt werden, um Kundinnen und Kunden zu begeistern und an eine Marke zu binden, gewinnt das Thema im B2B-Segment zunehmend an Relevanz, was beispielsweise der Trend rund um Virtual Reality und das Metaverse zeigt.

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

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



Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

MIT END-TO-END-PROZESSKETTEN UND PROZESSQUALITÄT ZUR DIGITAL EXPERIENCE

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

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

DURCH IT-MODERNISIERUNG UND CLOUD-TRANSFORMATION DIE GRUNDLAGEN FÜR DIGITAL EXPERIENCE SCHAFFEN

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

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

- Skalierung: Abdecken von Lastspitzen durch Infrastruktur, flexible Anpassung an Traffic/Zugriffe
- regelmäßige Updates, Patches und Releases für digitale Produkte, die in sehr kurzer Zeit entwickelt und ohne „Downtimes“ eingespielt werden
- Verfügbarkeit: 24/7-Performance, keine Downtimes, wenn nötig weltweite Verfügbarkeit

Digitale Technologien ermöglichen - und fordern - ein neues Selbstverständnis der Digital Experience und von Kundenzentrierung.



Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

- Interoperabilität/End-to-End-Fähigkeit: miteinander kommunizierende Services, die Daten kontinuierlich austauschen
- Flexibilität: APIs und Microservice-Architektur, um neue Services an- und bei Bedarf wieder abzudocken

DIGITAL EXPERIENCE SERVICES GEWINNEN STARK AN BEDEUTUNG

Diese zahlreichen Themen können Unternehmen nicht aus eigener Kraft umsetzen und sind auf die Unterstützung externer Dienstleister angewiesen. Vielen Anwenderunternehmen fehlt es oft auch an digitalen Kompetenzen und Erfahrungswerten oder sie haben schlicht nicht ausreichend qualifizierte Fachkräfte für alle notwendigen Aspekte der digitalen Transformation.

Von dem oben beschriebenen Digitalisierungsdruck und der steigenden Nachfrage nach Digital-Services profitiert ganz besonders eine neue Art Dienstleister: die Anbieter von Digital Experience Services. Diese gewannen in den letzten Jahren stark an Bedeutung: Laut Lünendonk stiegen selbst im Corona-Jahr 2020 die Umsätze der Anbieter von Digital Experience Services um durchschnittlich 7 Prozent.

Zur Einordnung: Im Markt für IT-Dienstleistungen sind die Umsätze mit 5,8 Prozent deutlich langsamer gestiegen und im Markt für Managementberatungen sind sie sogar um 3,4 Prozent gesunken. Auch 2021 haben die führenden in Deutschland tätigen IT-Beratungen mit einem durchschnittlichen Wachstum um rund 16 Prozent von den digitalen Nachholeffekten profitiert, ebenso wie die Digitalagenturen, die sogar um mehr als 20 Prozent an Umsatz im statischen Mittel zulegen konnten.

SERVICEMÄRKTE VERSCHWIMMEN – DIGITAL EXPERIENCE SERVICES ENTSTEHEN

Ein wesentlicher Treiber für den neuen Anbietertyp „Digital Experience Services“ ist, dass die klassische Einteilung in einzelne Kategorien wie IT-Dienstleister, Kreativagentur, Managementberater oder Systemintegrator aus Kundensicht bei Ausschreibungen immer seltener funktioniert. Anbieter, die als Full-Service-Dienstleister agieren können, werden für die Kundenunternehmen im Zuge des hohen Umsetzungsdrucks bei der digitalen Transformation zu wichtigen strategischen Partnern. Dies zeigten bereits einige vergangene Lünendonk®-Studien wie beispielsweise die Studienreihe „Business Innovation & Transformation“ aus den Jahren 2002–2017.

Aber auch die letztjährige Lünendonk®-Studie „Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland“ zeigte: Lag die Zustimmung für die Relevanz eines Full-Service-Portfolios als wichtiges Auswahlkriterium im Jahr 2018 noch bei 58 Prozent, so erachteten 2021 bereits 85 Prozent der befragten Unternehmen ein End-to-End-Portfolio als wichtig für die

Lünendonk definiert Management- und IT-Beratungen sowie Digitalagenturen, die ein sowohl breites als auch umfassendes Portfolio in den Bereichen Consulting/Innovationsentwicklung/Produktentwicklung, Digitalagenturleistungen und IT-Umsetzung aufweisen, als Anbieter von Digital Experience Services (DXS-Anbieter).

DIGITALE TECHNOLOGIEN UND DATA INSIGHTS SIND IMMER MEHR DIE BASIS FÜR CUSTOMER EXPERIENCE UND DIGITALE GESCHÄFTSMODELLE

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

- Consulting (Prozesse, Kunden)
- Innovationsmethoden
- Design und Kreativität
- Softwareentwicklung (Embedded Systems)
- UX-Design
- Datenanalysen und Künstliche Intelligenz
- Fähigkeit, komplette Projekte zu verantworten und zu steuern
- Transformationsstärke (Systemintegration, Change-Management)





Teil I: Befragung der DXS-Dienstleister

Liste der teilnehmenden Unternehmen

Die Liste enthält in alphabetischer Reihenfolge alle Dienstleister, die an der Studie teilgenommen haben. Unternehmen, die einen Fragebogen eingereicht haben, jedoch die Teilnahmekriterien nicht erfüllen, werden in der Teilnehmerliste nicht aufgeführt. Für die Aufnahme in die Studie ist die Beantwortung des von Lünendonk zugeschickten Fragebogens Grundvoraussetzung.

Einzelne Angaben dieser Unternehmen zu Marktprognosen wurden dennoch berücksichtigt, sodass bei einigen Fragen die Fallzahl (n) höher ist als die Zahl der hier aufgeführten Unternehmen (26).

LISTE DER TEILNEHMENDEN UNTERNEHMEN

Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Unternehmen, Hauptsitz

]init[AG für digitale Kommunikation, Berlin

Accenture GmbH, Kronberg

Adesso SE, Dortmund

Ausy Technologies Germany AG, München

Capgemini Deutschland GmbH, Berlin

Deloitte GmbH, München

Diconium GmbH, Stuttgart

Digitas Pixelpark GmbH, Hamburg

Diva-e Digital Value Excellence, München

Exxeta AG, Karlsruhe

FischerAppelt AG, Hamburg

Furice GmbH, Berlin

IBM Deutschland GmbH, Ehningen

Intive GmbH, München

KPS AG, Unterföhring

Mindcurv GmbH, Essen

NTT Data, München

Plan.Net Germany GmbH & Co. KG, München

PwC GmbH, Frankfurt am Main

Reply Deutschland SE, Gütersloh

Syzygy AG, Bad Homburg

Team neusta GmbH, Bremen

T-Systems Multimedia Solutions GmbH, Dresden

Valantic GmbH, München

Valtech GmbH, Düsseldorf

Wipro Limited, Frankfurt am Main

26 Dienstleister haben
die Teilnahmekriterien
erfüllt.

Portfolioschwerpunkte der DXS-Dienstleister

Die führenden Anbieter von Digital Experience Services (im Folgenden: DXS-Anbieter) haben ihre Wurzeln in den Märkten Managementberatung, IT-Dienstleistungen und Digitalagenturleistungen. Sie weisen daher unterschiedliche Schwerpunkte in ihrem Portfolio auf. In diesem Kapitel wird zunächst aufgezeigt, wie sich die Umsätze auf die drei Teilbereiche Digital Consulting, Digital Agency Services und Digital Technology Services verteilen.

Insgesamt machen Digital Experience Services durchschnittlich 74,7 Prozent (2020: 73,9 %) des Gesamtumsatzes aller Studienteilnehmer aus. Der Anstieg liegt vor allem darin begründet, dass die in diese Studie einbezogenen Management- und IT-Beratungen ihre Umsätze mit Digital Experience Services ausbauen konnten. Der hohe Anteil zeigt aber auch, dass Digital Experience Services derzeit durch die Kunden sehr stark nachgefragt werden, weshalb die Dienstleister ihr Portfolio immer mehr darauf ausrichten. So investieren Management- und IT-Beratungen immer mehr in den Aufbau von Digital Agency Services, während sich Digitalagenturen vor allem im Digital Consulting verstärken. Allen Anbietergruppen ist aber gemeinsam, dass sie sich konsequent zu Full-Service-Dienstleistern entwickeln beziehungsweise bereits entwickelt haben.

14 der in dieser Studie untersuchten Dienstleister können als sogenannte „Native“-DXS-Anbieter angesehen werden, da sie zu einem überwiegenden Teil (mehr als 75 %) des Umsatzes mit Digital Experience Services erbringen. Bei diesen 14 Dienstleistern, die ihre Wurzeln nahezu komplett im Digitalagenturmarkt haben, liegt der DXS-Anteil naturgemäß höher, nämlich bei durchschnittlich 96,6 Prozent. Diese 14 DXS-Anbieter werden in einem separaten Sub-Ranking dargestellt (siehe Kapitel „Sub-Ranking der Unternehmen mit Digital Experience Services als Kernbereich“).

DIGITAL TECHNOLOGY SERVICES GRÖSSTES SERVICEELEMENT – AUCH FÜR DIGITALAGENTUREN

Da ein Teil der betrachteten führenden DXS-Anbieter historisch aus dem Segment der IT-Beratungen stammt und digitale Technologien zu einem immer größeren Teil die Basis für Kundenzentrierung und Digital Experience sind, stellen Technologieleistungen mit durchschnittlich 34,5 Prozent (2020: 33,4 %) vom Gesamtumsatz das größte Teilsegment dar. Beispielhafte Leistungen für Digital Technology Services sind die App- und Softwareentwicklung sowie die Integration digitaler Plattformen für Marketing-, Vertriebs- oder Kommunikationszwecke – wie etwa Customer-Experience-Plattformen.

74,7 %
ihres Umsatzes
erzielen die befragten
Dienstleister im
Durchschnitt mit Digital
Experience Services.



Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Interessant ist, dass diejenigen Dienstleister, die mehr als 75 Prozent ihrer Umsätze mit DXS-Leistungen erzielen (DXS-Natives), sogar 44,6 Prozent ihrer Umsätze mit Digital Technology Services erwirtschaften – also deutlich mehr als mit Digital Agency Services. Das zeigt sehr klar, dass Softwareentwicklungs- und Systemintegrationsleistungen, aber auch Managed Services und Hosting für klassische Digitalagenturen immer wichtiger werden beziehungsweise von ihren Kunden nachgefragt und als Portfoliobestandteil erwartet werden. Es zeigt aber auch, dass sich Kreativ- und Designleistungen immer seltener von IT-Umsetzungsthemen abgrenzen lassen und als End-to-End-Service nachgefragt werden. Das Geschäft von Digitalagenturen und IT-Beratungen rückt folglich näher zusammen.

Auf Digital Agency Services entfallen im Mittel 20,9 Prozent (2020: 22,6 %) des Gesamtumsatzes. Hierunter fallen Themen wie Kreation und Design digitaler Kunden-Touchpoints, die Entwicklung von Omnichannel-Strategien, Marketing-Automation und Content-Kreation. Interessanterweise ging der Anteil der DXS-Dienstleister mit Agenturleistungen 2021 zurück. Das hängt aus Sicht von Lünendonk nicht mit einem Bedeutungsverlust von Agency Services zusammen, sondern vielmehr damit, dass sehr viele der untersuchten Digitalagenturen 2021 sehr stark in die technische Umsetzung involviert waren – wie beispielsweise die Entwicklung und Implementierung von Customer-Data-Plattformen oder die Entwicklung und der Roll-out von Infotainmentsystemen oder von E-Commerce-Shops.

STEIGENDER DXS-UMSATZANTEIL BEI DEN STUDIENTEILNEHMERN – VOR ALLEM AUSBAU VON DIGITAL CONSULTING & DIGITAL TECHNOLOGY SERVICES

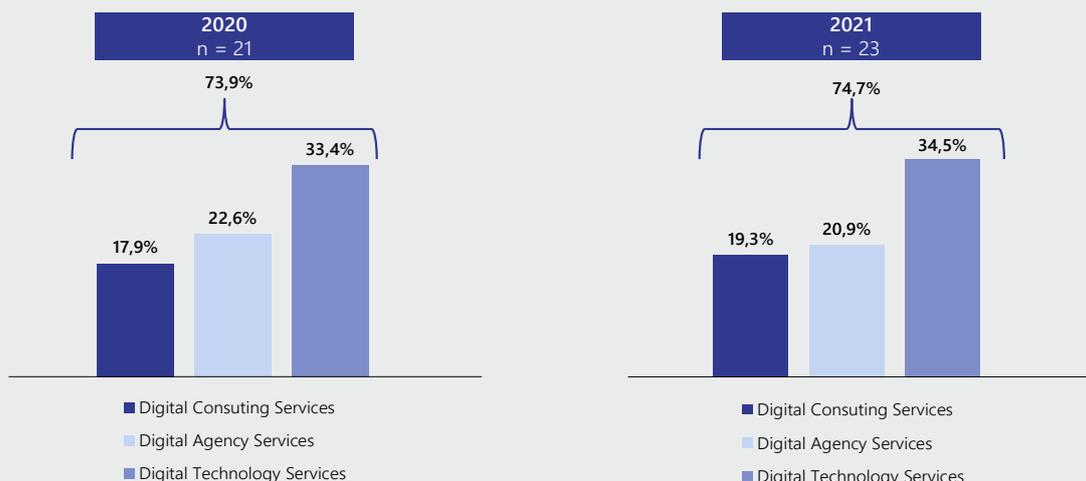


Abb. 6: Frage: Wie viel Prozent Ihres Gesamtumsatzes in Deutschland erzielte Ihr Unternehmen jeweils in den folgenden drei Kategorien?; n = 23



Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Das kleinste Segment stellt wie bereits in der Vorjahresstudie Digital Consulting mit einem Umsatzanteil in Höhe von 19,3 Prozent (2020: 17,9 %) dar. Hierunter fallen unter anderem Themen wie CX-Consulting, Marketing Consulting oder Data & Technology Consulting.

JEDER ZWEITE MITARBEITER IST FÜR DIGITAL TECHNOLOGY SERVICES TÄTIG

Der Bereich der Digital Technology Services sorgt nicht nur für den größten Teil des Umsatzes, sondern dort sind auch die meisten Menschen beschäftigt. 49,5 Prozent der bei den untersuchten DXS-Dienstleistern Tätigen lassen sich den Digital Technology Services zuordnen. Selbst in den untersuchten 14 Digitalagenturen, also bei Dienstleistern mit mehr als 75 Prozent DXS-Umsatz, arbeiten 50,8 Prozent der Beschäftigten im Bereich Digital Technology Services und nur etwa ein Viertel (26,7 %) im Bereich Digital Agency Services. Darin spiegelt sich erneut der Trend wider, dass digitale Technologien immer stärker der Enabler für Marketing- und Vertriebsstrategien sind. Beispiele sind digitale und crossmediale Kampagnen, Hyperpersonalisierung oder der Aufbau und Betrieb von E-Commerce-Shops.

DIE MITARBEITERVERTEILUNG IST FAST IDENTISCH ZUR UMSATZVERTEILUNG

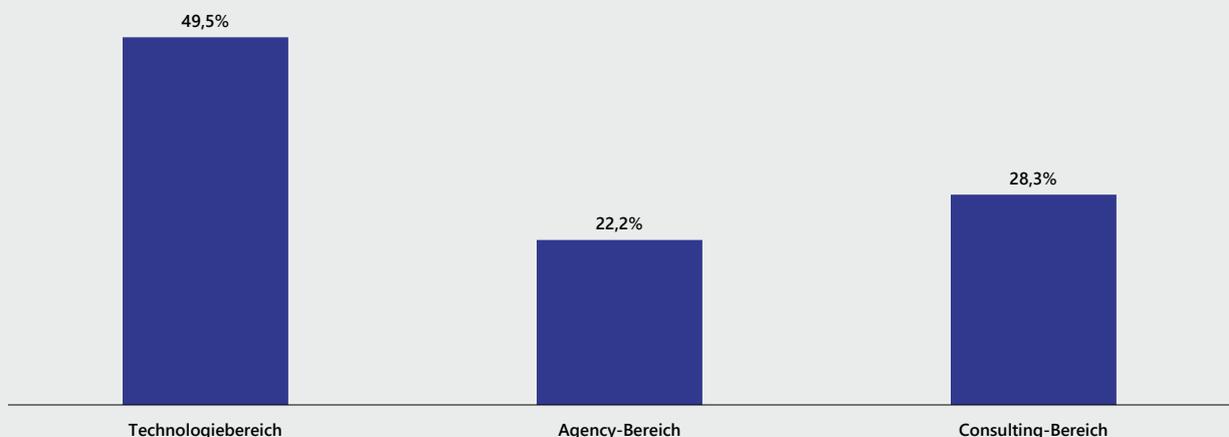


Abb. 7: Frage: Wie viele Mitarbeiter (FTE) beschäftigt Ihr Unternehmen 2021 (in etwa) in Deutschland in den folgenden DX-Bereichen?; n = 23

NEARSHORE- UND OFFSHORE-STANDORTE ALS REAKTION AUF DEN FACHKRÄFTEMANGEL

Aus Gesprächen von Lünendonk mit Vertreterinnen und Vertretern führender Dienstleister wird immer wieder deutlich, dass im Recruiting die größte Herausforderung in der Geschäftsentwicklung liegt und sich die Schwierigkeiten bei der Gewinnung neuer Fachkräfte bremsend für das weitere Wachstum und die Besetzung von Projekten auswirken.



Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Im Zuge der steigenden Nachfrage nach Digital Experience Services – vor allem in Bereichen wie UX-Design und Softwareentwicklung – wird es folglich immer schwerer, ausreichend Fachpersonal für die Projektbesetzung zu finden. So berichten beispielsweise bereits die in Deutschland führenden IT-Beratungen, dass sie etwa jede fünfte Projektanfrage aufgrund des Mangels an Beratern und Beraterinnen nicht bedienen können.

Der Aufbau von Nearshore- und Offshore-Standorten ist daher ein wichtiger Teil der Personalstrategie und hat für die Dienstleister hohe Priorität, um den Fachkräftemangel etwas abzufedern. Im Durchschnitt wurden von den Anbietern von Digital Experience Services im Jahr 2021 in 17,3 Prozent der Projekte Nearshore- und Offshore-Leistungen erbracht. Der größte Anteil entfällt dabei auf Nearshore-Regionen, während Offshore-Regionen mit einem durchschnittlichen Anteil von 6,7 Prozent vergleichsweise selten genutzt werden. 2022 sollen sogar in 26,4 Prozent der Projekte Nearshore- und Offshore-Leistungen genutzt werden, wobei die größte Zunahme in den Nearshore-Regionen erwartet wird.

NEAR- UND OFFSHORE WIRD WICHTIGER, UM LIEFERFÄHIG ZU BLEIBEN

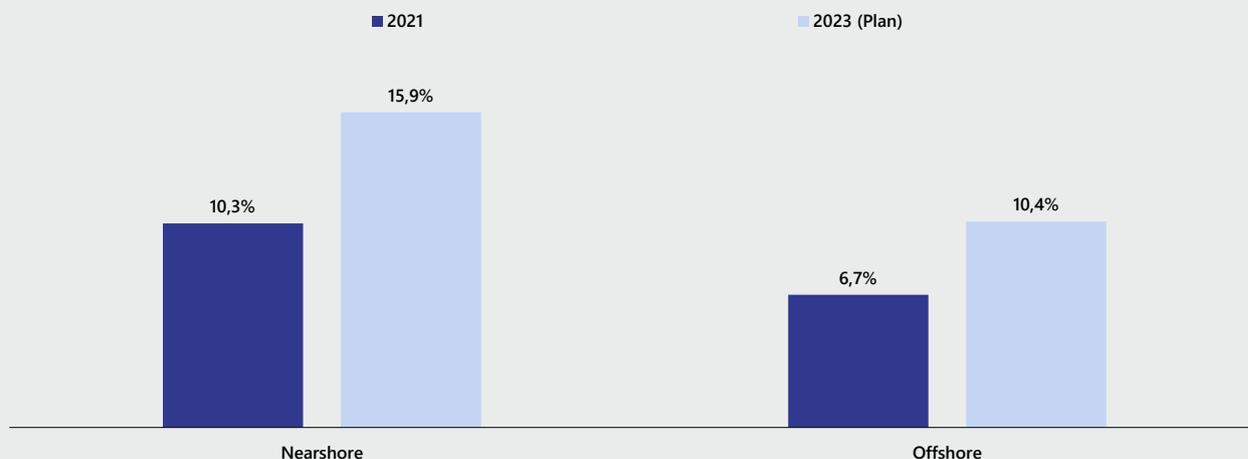


Abb. 8: Frage: Wie hoch ist in etwa der durchschnittliche Near- und Offshore-Anteil in den Projekten rund um Digital Experience?; n = 22



Die wichtigsten Wettbewerber im DXS-Markt

Wie sich anhand der Lünendonk®-Liste im nächsten Kapitel noch genauer zeigt, wird das Marktsegment für Digital Experience Services von IT-Dienstleistern, Beratungen, Digitalagenturen und den Digitalparten von zwei der Big-4-Companies dominiert.

Während die Lünendonk®-Listen traditionell Aufschluss darüber geben, welche Dienstleister gemessen am Umsatz in Deutschland führend sind, lassen die Antworten auf die Frage nach den am häufigsten als Wettbewerber genannten Dienstleistern weitere Rückschlüsse auf die Relevanz und Marktstärke der Anbieter zu.

Die befragten Dienstleister wurden gebeten, ungestützt diejenigen vier Dienstleister anzugeben, die sie als größte Wettbewerber im Segment Digital Experience Services sehen. Dabei ist interessant, ob die Dienstleister, die in der Lünendonk®-Liste auf den oberen Plätzen stehen, auch diejenigen sind, die am Markt tatsächlich oft als Wettbewerber wahrgenommen werden.

Die Analyse der als am stärksten wahrgenommenen Wettbewerber zeigt, dass sich Beratungs- und IT-Dienstleister in den letzten Jahren zu wichtigen Anbietern von Digital Experience Services entwickelt haben und neben den klassischen Full-Service-Digitalagenturen diesen Markt definieren und dominieren.

ACCENTURE IST (WEITERHIN) DER WICHTIGSTE WETTBEWERBER

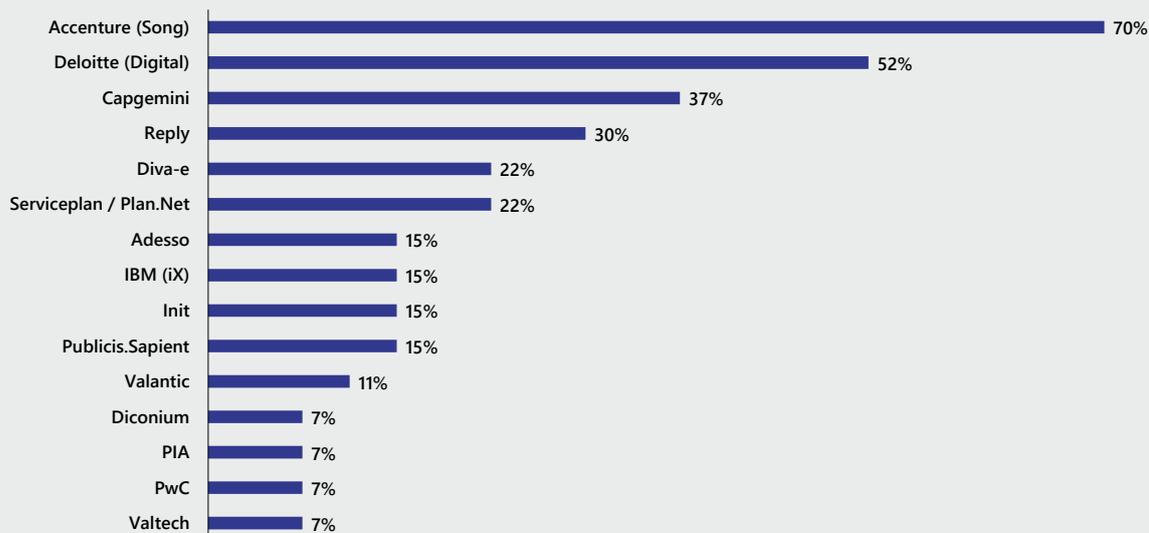


Abb. 9: Frage: Welche Unternehmen sind Ihre vier wichtigsten Wettbewerber als Full-Service-Anbieter von Digital Experience Services?; n = 27



DIE WICHTIGSTEN WETTBEWERBER IM DXS-MARKT

Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Wie bereits im Jahr 2021 fallen auch in diesem Jahr die meisten Stimmen auf Accenture (Song) als einen der vier wichtigsten Wettbewerber. Die zweithäufigsten Nennungen entfielen mit 52 Prozent auf Deloitte (Digital). Im Vorjahr sahen noch 39 Prozent Deloitte als einen ihrer Top-4-Wettbewerber an. 37 Prozent der befragten Anbieter von Digital Experience Services gaben Capgemini als einen ihrer vier wichtigsten Wettbewerber an. 2021 waren es noch 32 Prozent. Auf Reply entfiel mit 30 Prozent ebenfalls rund ein Drittel der Nennungen.

Dahinter folgen mit etwas Abstand die Digitalagenturen diva-e und Plan.Net mit jeweils 22 Prozent der Nennungen. Adesso macht in diesem Jahr einige Plätze gut und erhält 15 Prozent der Nennungen (2021: 11 Prozent).

Neu im Ranking der wichtigsten Wettbewerber sind in diesem Jahr Diconium und Valantic. Stark abgefallen sind dagegen PIA und Publicis Sapient, die in diesem Jahr auch nicht mehr in diese Studie aufgenommen wurden.



Lünendonk®-Liste 2022

„Führende Anbieter für Digital Experience Services in Deutschland“

Platz (Veränderung)	Unternehmen	Umsatz 2021 in Mio. € in Deutschland	Digital Experience Service Portfolio – Umsatzanteile mit...		
			Digital Consulting	Digital Agency Services	Digital Technology Services
1 ●	Accenture GmbH, Kronberg *) 1)	2.650,0	●●	●●	●●●
2 ▲	Capgemini Deutschland GmbH, Berlin 1) *)	1.700,0	●●	●	●●●
3 ▼	IBM Deutschland GmbH, Ehningen *) 1) 2)	1.650,0	●●	●●	●●●
4 ▲	NTT Data Deutschland, München/Bielefeld 4)	890,0	●●	●	●●●
5 ●	PwC GmbH, Frankfurt am Main (nur Advisory- Umsatz) 3)	885,0	●●●	●	●●
6 ▼	Deloitte GmbH, München (nur Advisory-Umsatz) 3)	819,0	●●	●	●●●
7 ●	Adesso SE, Dortmund	550,0	●●	●●	●●●
8 ▲	Wipro Limited, Frankfurt am Main *)	450,0	●●	●	●●●
9 ▼	Reply Deutschland SE, Gütersloh	295,0	●●	●●	●●●
10 ●	Valantic GmbH, München	220,0	●●	●	●●●
11 neu	T-Systems Multimedia Solutions GmbH, Dresden	204,0	●●	●●	●●●
12 ▲]init[AG für digitale Kommunikation, Berlin	152,6	●●●	●●	●●●
13 ●	Plan.Net Germany GmbH & Co. KG, München 5)	151,6	●●	●●●	●●
14 ▲	Diconium GmbH, Stuttgart	147,0	●●	●	●●●
15 neu	Ausy Technologies Germany AG, München	119,0	●●	●	●●●
16 ●	Team neusta GmbH, Bremen	112,7	●●	●●	●●●
17 ▲	Valtech GmbH, Düsseldorf	94,1	●●	●●	●●●
18 ▼	Exxeta GmbH, Karlsruhe	92,0	●●	●●	●●●
19 ●	Diva-e Digital Value Excellence GmbH, München	86,3	●●	●●	●●●
20 ▲	Digitas Pixelpark GmbH, Hamburg 5)	70,5	●●	●●	●●●
21 ▼	KPS AG, Unterföhring	67,6	●●	●●	●●
22 neu	Intive Group GmbH, München 6)	61,0	●	●●	●●●
23 ▲	FischerAppelt AG, Hamburg 5)	58,5	●	●●●	●●
24 ▲	Syzygy AG, Bad Homburg	47,8	●●	●●	●●
25 neu	Mindcurv GmbH, Essen	42,0	●●	●	●●●



Aufnahmekriterium für das Ranking:

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

Fußnoten:

*) Umsatzangaben sowie -anteile sind geschätzt.

- 1) Umsätze enthalten auch die Umsätze mit Managementberatung.
- 2) Umsatz bezieht sich auf IT-Beratung und Systemintegration.
- 3) Angaben beziehen sich auf das Advisorygeschäft.
- 4) Umfasst die Umsätze und Mitarbeiterzahlen aus der NTT Data Business Solutions AG und NTT Data Deutschland GmbH.
- 5) Umsatz stellt Honorarumsatz dar.
- 6) Angaben beziehen sich auf die intive GmbH und intive automotive GmbH.

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

Die Lünendonk®-Liste zeigt die führenden Dienstleister im Segment Digital Experience Services (DXS) auf. Im Zuge der zunehmenden Relevanz dieses Marktsegments sowie der Konvergenz der Märkte für IT-Beratung, IT-Service, Digitalberatung, Management- und Innovationsberatung wird die Lünendonk®-Liste seit 2020 jährlich aufgelegt.

Aufgrund der dynamischen Weiterentwicklung des Marktes infolge der stark steigenden Nachfrage nach Digital Experience Services erweitern immer mehr Dienstleister ihr Portfolio und erfüllen somit die Aufnahme für diese Lünendonk®-Liste (u. a. Ausy Technologies, Valantic, Wipro). Gleichzeitig sind aber auch Unternehmen, die im DXS-Segment an Relevanz verloren haben, im Vergleich zum Vorjahr nicht mehr im Ranking enthalten (u. a. PIA, Dentsu).

Eine Lünendonk®-Liste der führenden Anbieter von Digital Experience Services gibt es seit 2020 als Reaktion auf...

- die zunehmende Bedeutung dieses Marktsegments,
- die verschwimmenden Grenzen zwischen einzelnen Marktsegmenten,
- den steigenden Informations- und Orientierungsbedarf von Anwenderunternehmen sowie
- die klare Positionierung einer ganzen Reihe führender Management- und IT-Beratungen wie auch Digitalagenturen als Anbieter von Digital Experience Services.



Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Auf eine Rangordnung nach dem DXS-Segmentumsatz wurde von Lünendonk verzichtet, da vor allem bei den hybriden Beratungs- und IT-Dienstleistern die exakten Segmentumsätze nicht aus öffentlichen Quellen validiert werden können. Ebenso können viele Dienstleister die Segmentumsätze aufgrund von Schwierigkeiten bei der Abgrenzung zu anderen Services nicht trennscharf erheben. Eine genaue Darstellung der Umsätze mit Digital Experience Services und eine Vergleichbarkeit wären somit nicht gegeben.

AUS ACCENTURE INTERACTIVE WIRD ACCENTURE SONG

Drei Unternehmen erzielten 2021 einen Gesamtumsatz von über 1 Milliarde Euro. Wie auch in den Vorjahren wird das Feld von Accenture mit einem geschätzten Deutschlandumsatz von 2,65 Milliarden Euro angeführt. Accenture übernahm 2020 unter anderem die Technologieberatung umlaut, die nun in den Umsatz- und Mitarbeiterangaben für 2021 enthalten sind. Im klassischen Digitalumfeld ist die Übernahme der MediaMarktSaturn-Inhouse-Agentur Content Factory, die bis 2020 noch Redblue Marketing hieß, die letzte Akquisition von Accenture in Deutschland.

Im April 2022 verkündete Accenture das Re-Branding von Accenture Interactive in Accenture Song. Accenture Song ist die Digital-Unit von Accenture und soll rund 2.000 Beschäftigte in der DACH-Region umfassen. Mit dem Re-Branding verschwinden auch die übernommenen Digitalagenturen Kolle Rebbe, SinnerSchrader und Mackevision vom Markt und werden zukünftig unter der Brand Accenture Song laufen. Matthias Schrader hat im September 2022 in diesem Zuge Accenture Song verlassen. Ronald Mayr übernimmt seitdem die Deutschlandleitung. Als neuer globaler CEO von Accenture Song wurde 2021 bereits David Droga vorgestellt, der seine Agentur Droga5 2019 an Accenture verkaufte. Bis Ende des Geschäftsjahres 2022 (31. August 2022) erwartet Accenture Song einen weltweiten Umsatz von rund 14 Milliarden US-Dollar.

PLATZWECHSEL AUF DEN RÄNGEN 2 UND 3

Im Vergleich zum Vorjahr haben Capgemini und IBM die Plätze 2 und 3 getauscht. Mit einem geschätzten Deutschland-Gesamtumsatz von 1,7 Milliarden Euro liegt Capgemini knapp vor IBM Deutschland mit von Lünendonk geschätzten 1,65 Milliarden Euro Umsatz. Wie auch bei Capgemini sind in den Umsatzzahlen von IBM Deutschland die anteiligen Umsätze mit Managementberatung enthalten.

Unter der Brand Capgemini Invent bietet Capgemini seit 2018 Services zu digitalen Innovationen, Digital Experience, Design oder Data Analytics an. Weltweit arbeiten rund 10.000 Beschäftigte in 40 Kreativstudios und vereinen damit diverse Disziplinen. Teil von Capgemini Invent sind die Agenturen frog, Purpose, Synapse, Idean, Fahrenheit 212 und June21.



Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Mit IBM iX hat IBM eine führende Digitalagentur in Deutschland, die unter anderem im Geschäft mit Behörden und der öffentlichen Verwaltung, Krankenkassen, aber auch der Industrie eine starke Marktposition einnimmt. Die vor einigen Jahren übernommenen Digitalagenturen Aperto und Ex.io laufen unter dem Namen IBM iX. Etwa 1.200 Menschen arbeiten für IBM iX in Deutschland, Österreich und der Schweiz.

Auf Rang 4 folgt NTT Data. Unter diesem Namen fasst Lünendonk die beiden IT-Beratungen des NTT-Konzerns NTT Data Business Solutions AG (ehemals itelligence AG), Bielefeld und NTT Data Deutschland GmbH, München zusammen. 2020 gab der Konzern den Start des NTT Data Design Network bekannt, mit dem die kreative und innovative Entwicklung digitaler Produkte und Services gebündelt wurde. Zudem verfügt NTT Data mit Tangity über mehrere Hundert Design- und Kreativexpertinnen und -experten an unterschiedlichen Nearshore- und Offshore-Standorten und mit der Digitalagentur Sybit über mehr als 300 lokale Expertinnen und Experten in der technischen Umsetzung von SAP-Customer-Experience-Lösungen.

BIG 4 AUF DEN RÄNGEN 5 UND 6

Auf den Plätzen 5 und 6 folgen mit PwC und Deloitte zwei ursprüngliche Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften, die gleichzeitig jedoch auch zu den weltweit größten Beratungsfirmen zählen. So erzielt Deloitte mit Managementberatung weltweit 21,2 Mrd. Euro, PwC kommt auf 14,4 Mrd. Euro. Wie etwa das renommierte AdAge-Ranking zeigt, sind beide Unternehmen mit jeweils rund 9 Mrd. US Dollar Umsatz international führende Digitalagenturen (ebenso wie Accenture Song und IBM iX), die auch im deutschen Markt eine starke Präsenz haben.

Um eine bessere Vergleichbarkeit mit den weiteren Dienstleistern im Ranking zu erhalten, wurde anstelle des Gesamtumsatzes der Advisory-Umsatz der beiden Unternehmen herangezogen, der die Consulting-, IT-Beratungs- und Transformationsumsätze enthält. Mit Deloitte Digital verfügt Deloitte über eine eigene Marke für das Digitalgeschäft, ebenso wie PwC mit PwC Digital Services. Wie auch Deloitte übernahm auch PwC in den vergangenen Jahren mehrere Unternehmen im Bereich Digital und Innovation. Der Advisory-Umsatz von PwC in Deutschland beläuft sich auf 885 Millionen Euro, Deloitte folgt mit 819 Millionen Euro.

PLÄTZE 7 BIS 10: ADESSO, WIPRO, REPLY, VALANTIC

Mit einem deutlichen Abstand folgt Adesso auf Rang 7. Weltweit wie auch in Deutschland konnte das Dortmunder Unternehmen seinen Umsatz 2021 um rund 30 Prozent steigern. Mit der Adesso experience GmbH, der Adesso mobile solutions GmbH und einer separaten Line of Business „Digital Experience“ baute der IT-Dienstleister sein Portfolio rund um kundenzentrische Anwendungen in den vergangenen Jahren konsequent aus.



Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Ebenfalls stark gewachsen, wenn auch zu signifikanten Teilen anorganisch, ist Wipro. Der indische IT-Service-Provider bündelt seine Digitalkompetenzen ebenfalls unter einer eigenen Marke, Wipro Digital. Darunter sind unter anderem die übernommenen Unternehmen Designit und Rational Interaction zusammengefasst.

Um knapp 10 Prozent gewachsen in Deutschland ist Reply und belegt damit Rang 9. Im Digitalagentur-Ranking des Bundesverbandes der Digitalwirtschaft (BVDW) belegt Reply Rang 1 – gemessen an den Umsätzen mit Digital Experience Services. Durch die Übernahme der auf Banken und Versicherungen spezialisierten Beratung Fincon im Jahr 2022 dürfte der Umsatz von Reply im kommenden Jahr um über 50 Millionen Euro steigen.

Auch Valantic baut sein DXS-Portfolio weiter aus. Im Februar 2022 verkündeten die Münchener die Übernahme der Digitalagentur DGTLS mit über 100 Beschäftigten und werden damit zu den größten Pimcore-Anbietern Europas. Im September 2022 folgte dann die Übernahme der Digitalberatung mm1. Bereits in den Vorjahren akquirierte Valantic unter anderem die Digitalagenturen Netz98 und Nexus United. Rund 800 Beschäftigte zählt das Valantic-Customer-Experience-Team inzwischen.

RANG 11 BIS 20: VON NEUEINSTEIGERN ÜBER BRANCHENKONSTANTEN BIS HIN ZU WACHSTUMSCHAMPIONS

Neu in der diesjährigen Lünendonk®-Liste vertreten ist Asy Technologies. Asy hat ursprünglich seinen Schwerpunkt in der Entwicklung von Individualsoftware und Webportalen und im Frontend-Design. In den letzten Jahren hat sich das Angebotsspektrum immer mehr auch auf Themen wie Business Consulting, UX-Design und Customer-Journey-Design ausgedehnt. Ebenfalls neu in die Studie aufgenommen wurde die Telekom-Tochter T-Systems MMS, die ein umfassendes DXS-Portfolio hat.

Um über 60 Prozent ist wie bereits im Vorjahr die Digitalagentur init gewachsen. Die auf den Public Sector spezialisierte Digitalberatung profitiert besonders vom Onlinezugangsgesetz (OZG) und der Entwicklung digitaler Lösungen für Gemeinden, Kommunen, Bund und Länder. Im September 2022 verkündete init mit der Übernahme von Ironforge, das Public-Sector-Geschäft in der Schweiz ausbauen zu wollen.

DIGITALE TRANSFORMATION IM AUTOMOTIVE-BEREICH TREIBT GESCHÄFT VON DREI FÜHRENDEN DIGITALAGENTUREN

Mit 151,6 Millionen Euro und einem damit nur um 1 Million Euro geringeren Umsatz zu init folgt die Serviceplan-Tochter Plan.Net auf Rang 13. Plan.Net verzeichnet damit ein Umsatzplus von rund 47 Prozent. Plan.Net übernahm Ende 2020 die Beratung Future Marketing und beteiligte sich 2021 minderheitlich an der Managementberatung thaltegos.



Plan.Net ist zentraler Teil des gemeinschaftlichen Agenturmodells aus MediaMonks, Serviceplan Group/Plan.Net Gruppe und Berylls Strategy Advisors und verantwortet seit 2020 die EU-weite und datengetriebene Produkt- und Marketingkommunikation der Marken BMW und MINI.

Um 77 Prozent konnte Diconium wachsen. Als Tochterunternehmen des Volkswagen-Konzerns ist Diconium sehr stark in die Entwicklung digitaler Dienste und Vertriebslösungen oder neuer Mobilitätsangebote eingebunden.

Ebenfalls stark im Automobilssektor, aber auch in anderen Branchen präsent ist Valtech. Um rund 20 Prozent konnte Valtech 2021 wachsen und somit auf Rang 17 vorrücken. 2018 gründeten Valtech und VW respektive CARIAD das Joint Venture Valtech Mobility, um digitale Produkte (Apps, Embedded Systems) im Bereich der Fahrzeugentwicklung gemeinsam zu entwickeln. Neben dem Automotive-Bereich ist Valtech für viele namhafte B2C- und B2B-Unternehmen tätig und entwickelt und implementiert technologiebasierte Experiences.

DYNAMISCHES VERFOLGERFELD

Auf den Rängen 22 und 25 finden sich mit Intive und Mindcurv zwei Neueinsteiger in der Lünendonk®-Liste. Mit den beiden Tochtergesellschaften Intive GmbH und Intive automotive GmbH konnte Intive um über 60 Prozent auf nun 61 Millionen Euro wachsen. Intive stärkte 2021 seine internationale Präsenz durch die Übernahme von Spark Digital und Ammeon.

Mindcurv ist seit dem Einstieg der Investoren Genui und Primepulse stark auf Expansionskurs: Die Unternehmen Public Cloud Group, igniti, wysiwyg, initions, eccelerate und Valearis sind seitdem Teil von Mindcurv. Knapp 600 Beschäftigte zählt Mindcurv inklusive der jüngsten Übernahmen.



Lünendonk®-Portfolio 2022

„Führende Anbieter für Digital Experience Services in Deutschland“

Neben der Lünendonk®-Liste macht das Lünendonk®-Portfolio die Positionierung und Marktstärke der führenden DXS-Anbieter transparent.

Das Lünendonk®-Portfolio setzt die untersuchten Dienstleister mit ihren jeweiligen Portfolioschwerpunkten, ihren Marktanteilen und ihrer Wahrnehmung am Markt ins Verhältnis. Die beiden Achsen „Marktrelevanz“ und „Portfoliotiefe und -breite“ werden dabei durch mehrere Komponenten beeinflusst.

Abbildung 10 stellt dar, welche Kriterien Lünendonk zur Bewertung der Dienstleister herangezogen hat. Den Bewertungen liegt eine ganze Reihe von Kriterien zugrunde – unter anderem die Umsätze mit Digital Experience Services, die Marktanteile sowie die Bewertungen der Dienstleister aus Anbieter- und Kundensicht. Unter anderem wurden die befragten Dienstleister und Kundenunternehmen jeweils gebeten, die Anbieter von Digital Experience Services in den drei Feldern „Digital Consulting“, „Digital Agency Services“ und „Digital Technology Services“ zu bewerten und auch anzugeben, welche Dienstleister sie als Anbieter von Digital Experience Services überhaupt wahrnehmen.

KOMPONENTEN, DIE IN DIE BERWERTUNG FÜR DAS LÜNENDONK®-PORTFOLIO EINFLIEßEN

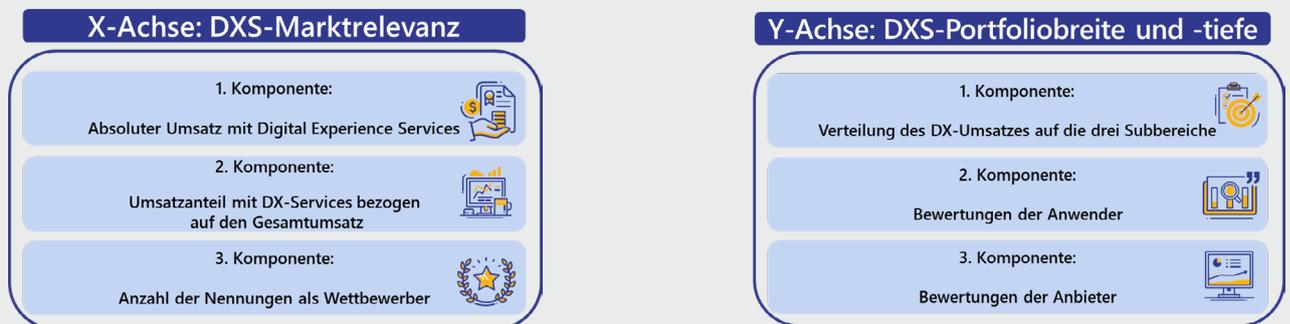


Abb. 10: Kriterien für die Erstellung des Lünendonk®-Portfolios

LÜNENDONK®-PORTFOLIO 2022

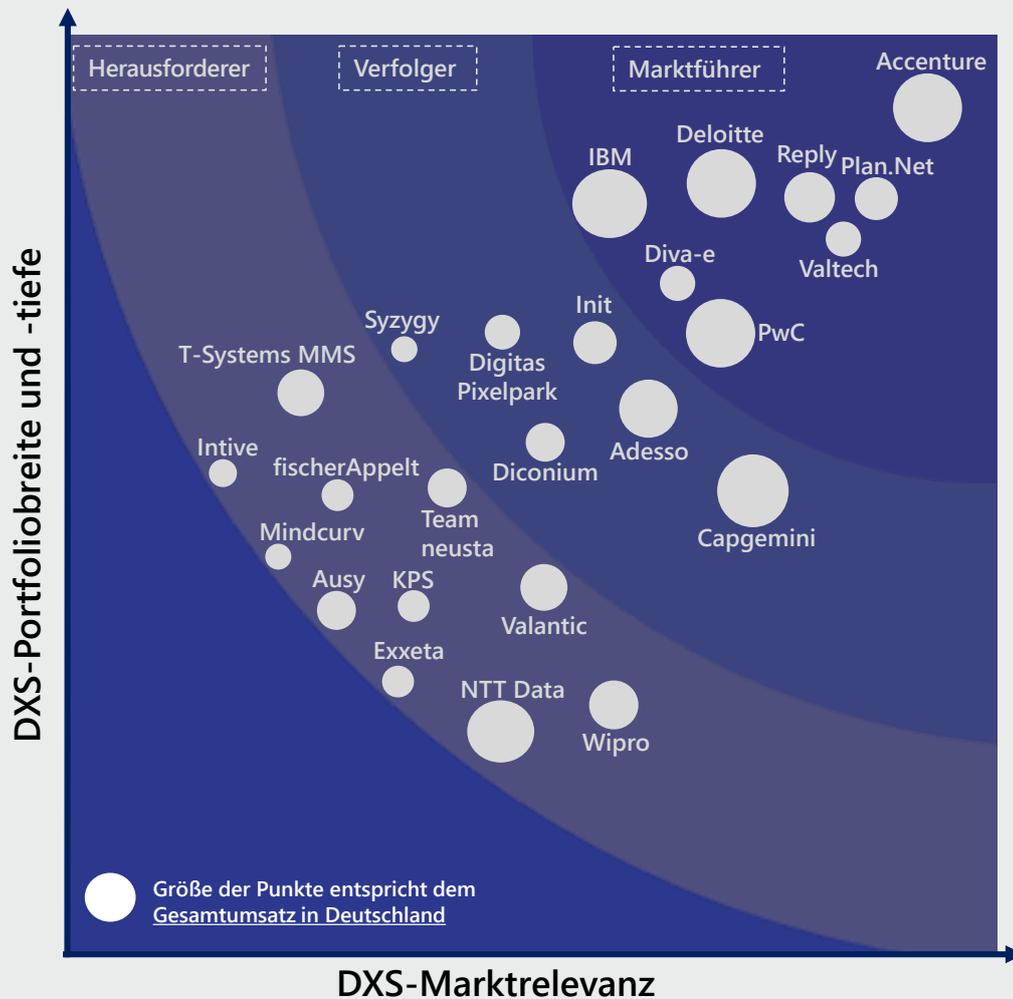


Abb. 11: Lünendonk®-Portfolio 2022 „Führende Anbieter von Digital Experience Services in Deutschland“

Zur Einordnung der Platzierungen muss festgehalten werden, dass alle der im Lünendonk®-Portfolio aufgeführten Dienstleister über ein breites Angebot von Digital Experience Services verfügen. Sie sind daher auch alle grundsätzlich in der Lage, bestimmte Aufgaben rund um Kundenzentrierung, Experience, Digital Marketing oder digitale Plattformen zu erfüllen.

Sie unterscheiden sich allerdings in ihrer thematischen Tiefe und der Abdeckung von Digital Experience Services sowie in der Fähigkeit zur End-to-End-Umsetzung von Projekten. So decken einige Dienstleister die komplette Wertschöpfungskette kunden-



Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

zentrischer Themen ab (Vertrieb, Marketing, Produktentwicklung, After Sales, Logistik), 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, aber im Vergleich zu anderen noch nicht die notwendige Tiefe im Leistungsspektrum, während einige noch Potenzial bei der Marktstärke aufweisen.

Im Feld der DXS-Anbieter mit einem überdurchschnittlich breiten Portfolio und hoher Marktrelevanz (Marktführer) gibt es 2022 keine Veränderungen zu 2021. Allerdings haben sich die Positionen der einzelnen Anbieter verändert.

DIE MARKTFÜHRER

Als führendes Unternehmen in der Lünendonk®-Liste, bei den Wettbewerbsnennungen und bei den Kundenbewertungen wurde im Lünendonk®-Portfolio Accenture ermittelt. Mit den Übernahmen von Kolle Rebbe, SinnerSchrader, PXP/X, D-Group oder der US-amerikanischen Kreativagentur Droga5 hat Accenture in den vergangenen Jahren seine Sparte Accenture Song enorm weiterentwickelt und gestärkt. Sowohl international laut AdAge-Ranking als auch nach Lünendonk-Schätzungen in Deutschland ist Accenture Song die größte Digitalagentur.

An Marktstärke gewonnen haben vor allem aufgrund hoher Umsatzzuwächse, Portfolioerweiterungen und positiver Kundenbewertungen die drei Digitalagenturen Reply, Plan.Net und Valtech. Vor allem Plan.Net hat mit einem Umsatzplus von rund 47 Prozent enorm zugelegt – was unter anderem auf das Joint Venture The Marcom Engine zurückzuführen ist, ein speziell auf BMW zugeschnittenes Agenturmodell. Aber auch Valtech konnte um rund 21 Prozent wachsen, Reply schaffte ein Plus um 13,5 Prozent im DXS-Segment (siehe BVDW-Ranking 2022).

In Relation zur Entwicklung dieser Dreiergruppe haben Deloitte und PwC leicht an Marktrelevanz eingebüßt, bleiben jedoch im Feld der Marktführer. So verfügen beide Beratungen über sehr ausgeprägte Kompetenzen in den Bereichen Digital Consulting und Digital Technology Services und gehören weltweit zu den größten Digitalagenturen.

Mit einer geringeren Marktrelevanz im Vergleich zu den eben genannten DXS-Anbietern, aber dennoch im Feld der führenden DXS-Anbieter ist IBM positioniert, vor allem mit der Brand IBM iX. Ebenfalls im Feld der Marktführer ist noch die Digitalagentur Diva-e eingestuft, die unter anderem im boomenden E-Commerce-Geschäft ein relevanter Full-Service-Dienstleister ist.



DAS VERFOLGERFELD

Deutlich näher an das Feld der DXS-Marktführer herangerückt sind init und Adesso. Insbesondere init konnte seine Positionierung in diesem Jahr weiter verbessern, unter anderem aufgrund eines knapp 65-prozentigen Umsatzwachstums von 2020 auf 2021. Aber auch Adesso gewinnt im DXS-Segment weiter an Relevanz und arbeitet für eine ganze Reihe von Großunternehmen und Konzernen in Themenstellungen rund um Kundenzentrierung, Digital Experience sowie im E-Commerce. Die zunehmende Relevanz von Adesso in diesem Segment drückt sich auch in der Zunahme an Wettbewerbsnennungen und positiven Kundenbewertungen aus.

Im Vergleich zu 2021 deutlich verbessert hat sich Syzygy – vor allem weil das Unternehmen mit einem Umsatzplus von 5,7 Prozent nach schwächeren Geschäftsjahren 2019 und 2020 wieder an Marktstärke hinzugewonnen hat. Syzygy ist unter anderem die digitale Lead-Agentur der Lufthansa und entwickelt mit seinen Kompetenzen Strategie, Konzeption, Design und Prototyping digitaler Kampagnen. Auch für die Bonus-Plattform Miles&More ist Syzygy die digitale Lead-Agentur.

Ebenfalls eine überdurchschnittlich hohe Portfoliobreite und -tiefe hinsichtlich DXS-Leistungen bei einer leicht unterdurchschnittlichen Marktrelevanz zeichnen Digitas Pixelpark und Diconium aus. Beide konnten ihre Positionen in dem Portfolio im Vergleich zum Vorjahr leicht verbessern. Die Tochter der Publicis-Gruppe, Digital Pixelpark, agiert größtenteils eigenständig am Markt und ist auf Customer Experience spezialisiert. Aufgrund der Eigenständigkeit und Bekanntheit der Marke wurde Digitas Pixelpark separat und nicht konsolidiert mit Publicis Sapient in das Ranking aufgenommen.

DIE HERAUSFORDERER

Nach diversen Übernahmen im Digitalagenturmarkt 2021 hat Valantic 2022 die Full-Service-Digitalagentur DGTLS GmbH übernommen, was das Unternehmen mit Blick in die Zukunft zu einem der führenden Anbieter im E-Commerce werden lassen wird. Durch die Übernahme der Digitalstrategieberatung mm1 baut Valantic gleichzeitig seine Digital Consulting Services signifikant aus.

Eine vergleichsweise geringe Marktrelevanz unter den führenden in Deutschland tätigen DXS-Anbietern weisen NTT Data, Exxeta, KPS, FischerAppelt und Wipro auf. Vor allem bei NTT Data hängt die Bewertung damit zusammen, dass der Fokus immer noch sehr stark auf IT-Services liegt, das Unternehmen vergleichsweise dezentral agiert und der DXS-Bereich zwar einen wichtigen, aber auch vergleichsweise geringen Umsatzanteil ausmacht. Dagegen bündelt Wipro unter Wipro Digital seine gesamten Digital-Aktivitäten unter einem Dach.

Auch die beiden neuen Unternehmen in dieser Lünendonk®-Studie, Intive und Mindcurv, haben noch eine vergleichsweise geringe Marktrelevanz sowie Potenziale im Ausbau ihres DXS-Portfolios.

KPS kann als Management- und Technologieberatung mit historisch starker Fokussierung auf Retail und SAP-Technologien gesehen werden. Den Schwerpunkt von KPS bilden die beiden Felder Digital Consulting und Digital Agency, wohingegen die Digital Technology Services im Verhältnis zu anderen Wettbewerbern geringer ausgeprägt sind. Im Zuge der Übernahme des E-Commerce-Spezialisten Getit entstand eine Digital-Unit, die sich zu einem führenden Dienstleister für E-Commerce im Handel, aber auch in B2B-Märkten und in der Konsumgüterindustrie entwickelt hat.



Sub-Ranking der Unternehmen mit Digital Experience Services als Kernbereich

Die Lünendonk®-Liste der 25 führenden Anbieter von Digital Experience Services besteht aufgrund des Ranking-Kriteriums „Gesamtumsatz in Deutschland“ vor allem in der ersten Hälfte aus großen, breit aufgestellten Beratungs- und IT-Dienstleistern. Für sie sind Digital Experience Services zwar ein wichtiger Teil ihres Portfolios, jedoch nicht der Kern. Um aber transparent zu machen, welche Dienstleister vom Kern her den Fokus 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.

Diese 14 Dienstleister wurden – ebenfalls gemessen an ihrem Gesamtumsatz in Deutschland – in das folgende Subranking aufgenommen. Dieses Ranking soll keine Wertung darüber abgeben, welche Dienstleister besser oder weniger gut für kundenzentrische Projekte geeignet sind. Vielmehr soll aufgezeigt werden, welche DXS-Anbieter ihr Gesamtportfolio auf Digital Experience Services ausgerichtet haben und ihre Wurzeln im Digitalagenturmarkt haben.

Im Vergleich zur Lünendonk®-Liste fallen die internationalen IT-Dienstleister und Beratungen aus dem Ranking heraus, da für sie Digital Experience Services aufgrund ihrer Portfoliobreite in der Regel nur ein Baustein von vielen sind und sie auch deutlich weniger als 50 Prozent ihrer Umsätze mit DXS-Leistungen erwirtschaften.

Den ersten Platz in diesem Sub-Ranking belegt Reply. Ebenso sehr hohe Umsatzanteile mit DXS-Services (über 150 Millionen Euro) erwirtschafteten T-Systems MMS, init und Plan.Net, die auf den folgenden Plätzen stehen.

Neu im Sub-Ranking vertreten sind T-Systems MMS, Intive, Mindcurv und Futurice.



Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

SUB-RANKING DER DIENSTLEISTER MIT EINEM DXS-PORTFOLIOFOKUS

Rang	Unternehmen, Hauptsitz	Gesamtumsatz 2021 in Deutschland in Mio. €
1	Reply Deutschland SE, Gütersloh	295,0
2	T-Systems Multimedia Solutions GmbH, Dresden	204,0
3]init[AG für digitale Kommunikation, Berlin	152,6
4	Plan.Net Germany GmbH & Co. KG, München 1)	151,6
5	Diconium GmbH, Stuttgart	147,0
6	Team neusta GmbH, Bremen	112,7
7	Valtech GmbH, Düsseldorf	94,1
8	Diva-e Digital Value Excellence GmbH, München	86,3
9	Digitas Pixelpark GmbH, Hamburg 1)	70,5
10	Intive Group GmbH, München 2)	61,0
11	FischerAppelt AG, Hamburg 1)	58,5
12	Syzygy AG, Bad Homburg	47,8
13	Mindcurv GmbH, Essen	42,0
14	Futurice GmbH, Berlin	15,9

Abb. 12: Das Sub-Ranking hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern stellt nur ein Sub-Ranking auf der Basis der Teilnehmerliste dar.

1) Umsatz stellt Honorarumsatz dar.

2) Angaben beziehen sich auf die intive GmbH und intive automotive GmbH



Umsatzentwicklung und Prognosen

Trotz konjunktureller Schwächephase und Einflüssen wie den Corona-bedingten Lockdowns oder den globalen Lieferkettenstörungen führte der Digitalisierungstrend nach Beobachtung von Lünendonk sowohl zu steigenden Ausgaben in den Unternehmen für Digital- und IT-Projekte als auch zu einer höheren Nachfrage nach externen Dienstleistungen. Davon profitierte der gesamte Beratungs- und IT-Dienstleistungsmarkt und auch der Markt der Digitalagenturen hat sich 2021 sehr positiv entwickelt.

So ist der von Lünendonk jährlich untersuchte Managementberatungsmarkt um durchschnittlich 20,6 Prozent gestiegen, während IT-Beratungen auf ein mittleres Wachstum von 16,1 Prozent kommen. Ebenso ermittelte der Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) teilweise zweistellige Wachstumsraten der Digitalagenturen.

Konkret gab es 2021 aus Sicht von Lünendonk die folgenden Entwicklungen, die sich positiv auf das Wachstum von Digital Experience Services ausgewirkt haben:

- In vielen Unternehmen gab es Nachholeffekte bei der Prozessdigitalisierung infolge von Projektverschiebungen aus dem Jahr 2020.
- Unternehmen forcieren die digitale Transformation und den Umbau ihrer Geschäftsmodelle, was sich in höheren Ausgaben spiegelt. Vor allem in Bereiche wie E-Commerce und digitales Marketing wurde stark investiert.
- Es bestand eine hohe Nachfrage in Feldern wie Data Analytics, Individualsoftwareentwicklung und UX-Design.
- Der Bedarf an Digital- und IT-Fachleuten aufgrund der nun entstandenen Nachholeffekte bei der digitalen Transformation ist so hoch wie nie zuvor. Da sehr viele der gerade benötigten Skills in den Unternehmen nicht vorhanden sind, wird vermehrt auf externe Dienstleister gesetzt.

Die Anbieter von Digital Experience Services, die in dieser Studie analysiert wurden, konnten 2021 ihre Umsätze im Durchschnitt um 15,6 Prozent steigern. Deutlich stärker sind aber diejenigen Dienstleister gewachsen, die mehr als 75 Prozent ihrer Umsätze mit Digital Experience Services erzielen. Sie konnten sogar um 24,1 Prozent im statistischen Mittel zulegen, was eine klare Bestätigung für stark gestiegene Investitionen der Unternehmen in Themen wie E-Commerce und Digital Marketing und die digitale Transformation als Ganzes ist.

DIENSTLEISTER ERWARTEN TROTZ WIRTSCHAFTSKRISE STARK STEIGENDE UMSÄTZE

Trotz großer wirtschaftlicher Unsicherheit infolge von Rezession und Inflation sind die befragten Dienstleister mit Blick auf das Geschäftsjahr 2023 und damit hinsichtlich der erwar-

Um 15,6%
sind die befragten
Dienstleister im Mittel
2021 gewachsen
(Gesamtumsatz in
Deutschland).



Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

teten Nachfrage optimistisch. Die Datenerhebung für diese Studie fand zwischen Mai und August 2022 statt, also in einer Zeit, in der die Anzeichen der Krise bereits zu erkennen gewesen waren. Der Grund für den Optimismus liegt zum Teil in der Robustheit des Digital- und IT-Marktes während der Corona-Krise. So sind selbst im ersten Corona-Jahr 2020 die Umsätze der DXS-Anbieter im Schnitt um 7,0 Prozent gestiegen. Weitere Gründe sind die enormen Nachholeffekte bei der digitalen Transformation und der Druck zum Umbau traditioneller Geschäftsmodelle hin zu kundenzentrischen und digitalen Geschäftsmodellen.

Tatsächlich rechnen die von Lünendonk befragten DXS-Dienstleister für 2022 mit einem mittleren Wachstum um 16,5 Prozent und für 2023 sogar um 17,8 Prozent.

Auffällig an den Ergebnissen ist die Diskrepanz zwischen der tatsächlichen Umsatzentwicklung derjenigen Dienstleister, die mehr als 75 Prozent ihrer Umsätze mit Digital Experience Services erzielen, und ihren Prognosen. Während ihre Umsätze 2021 im arithmetischen Mittel um 24,1 Prozent gestiegen sind, rechnen sie für 2022 „nur“ mit 14,3 Prozent und für 2023 mit 15,8 Prozent Umsatzanstieg. Diese Prognosen sind zwar immer noch auf einem sehr hohen Niveau, deuten jedoch auf einige bremsende Faktoren hin.

UMSÄTZE MIT DIGITAL EXPERIENCE SERVICES SOLLEN IN DEN NÄCHSTEN JAHREN STARK WACHSEN

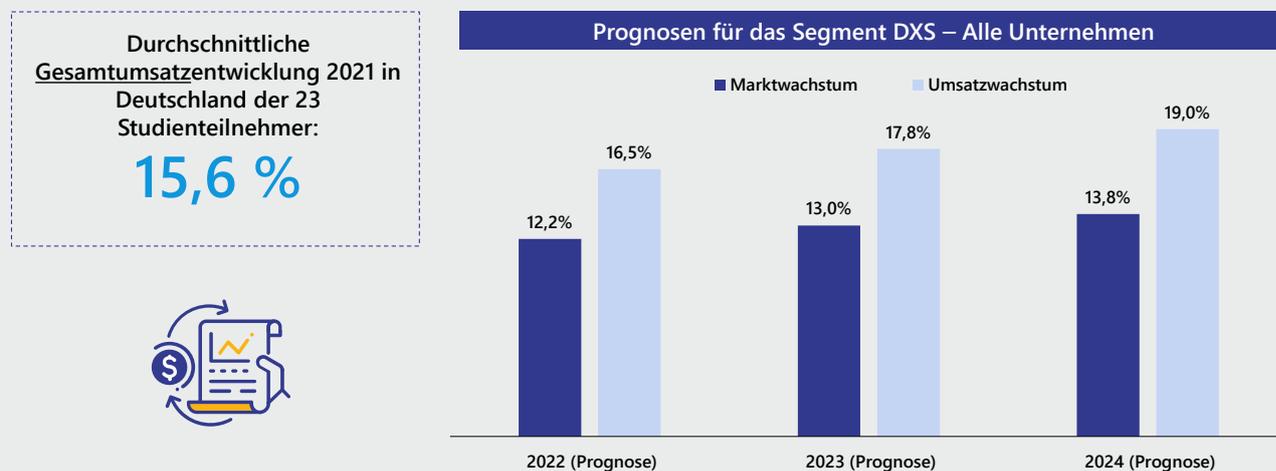


Abb. 13: Frage: Umsatzentwicklung 2021; n = 23
Frage: Wie wird sich das Marktvolumen und der Umsatz Ihres Unternehmens im Segment „Digital Experience Services“ in Deutschland voraussichtlich entwickeln? Alle Unternehmen; n = 24 (Marktwachstum), n = 23 (Umsatzwachstum)

NACHFRAGETHEMEN 2022

Der Blick auf das laufende Geschäftsjahr 2022 zeigt, dass die untersuchten Dienstleister in einigen Bereichen eine besonders starke Nachfrage verzeichnen. Größte Übereinstimmung findet sich hinsichtlich der Nachfrage nach Business Consulting: 93 Prozent berichten hier



Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

von einer sehr hohen bis hohen Relevanz. Ebenfalls wichtige Nachfragethemen im laufenden Jahr 2022 sind nach Einschätzung von 89 Prozent der Studienteilnehmer die Felder CX Consulting, Aufbau von digitalen Plattformen sowie Data & Technology Consulting.

Aber nicht nur der Aufbau, sondern auch der Betrieb von Webportalen, E-Commerce-Systemen oder Customer-Data-Plattformen gewinnt an Relevanz. 82 Prozent der untersuchten Dienstleister berichten von einer hohen Relevanz von Managed Services und Hosting.

Dagegen sind Themen wie Media Services und Visual Services bei den Studienteilnehmern noch Nischenthemen – was aber auch daran liegt, dass diese Themen oft von Spezialagenturen abgedeckt werden. Dagegen hat Marketing Consulting für 71 Prozent und Advertising & Performance Services noch für 54 Prozent eine hohe Relevanz im Jahr 2022.

STARKE NACHFRAGE NACH TECHNOLOGIE- UND CONSULTING-LEISTUNGEN

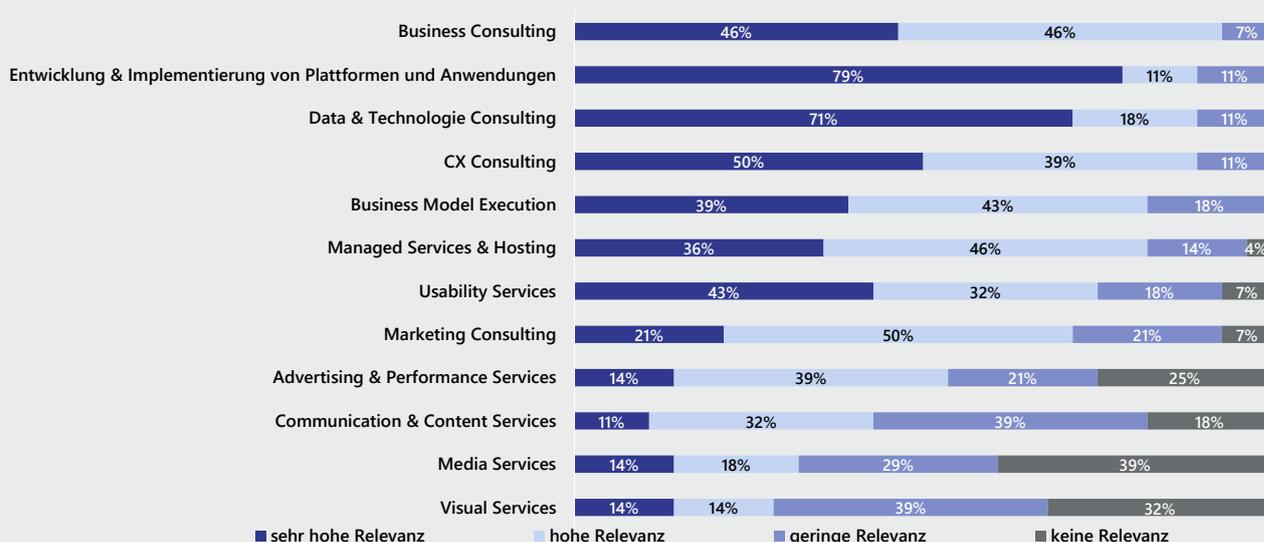


Abb. 14: Frage: Welche Themen beeinflussen die Nachfrage nach Ihren Services? Skala von 1 = „keine Relevanz“ bis 4 = „sehr hohe Relevanz“; Häufigkeitsverteilung; n = 28



Kundenbranchen und Einsatzbereiche der DXS-Anbieter

Die Analyse der wichtigsten Kundenbranchen für die befragten DXS-Provider ergibt, dass die Automobilbranche und der Handel für eine überwiegende Mehrheit der Studienteilnehmer die zwei wichtigsten Branchen sind.

Vor allem die Automobilbranche hat im Zuge ihrer digitalen Transformation und des Trends zum Software-Defined Car enorm an Relevanz für die Anbieter von Digital Experience Services gewonnen. So gaben 86 Prozent der befragten Dienstleister an, stark für Automotive-Kunden tätig zu sein. Digitalagenturen wie Diconium, Plan.Net oder Valtech sind unter anderem im Automotive-Sektor kräftig gewachsen.

82 Prozent der Dienstleister sind stark für den Handel tätig, der sich durch den Trend zum E-Commerce ebenfalls inmitten einer enormen Transformation befindet. So stehen nahezu alle klassischen stationären Händler vor der Herausforderung, auf rein digitale Handelsplattformen wie Amazon & Co. zu reagieren und ihre Geschäftsmodelle und prozesse umzubauen. Dazu gehört es unter anderem, mit digitalen Angeboten neue Kundengruppen zu gewinnen.

Hohe Nachfrage unter den Dienstleistern besteht auch in den Branchen „Logistik, Transport, Verkehr“, „Industrie“ und „Banken“. Hier sind zwischen 71 und 78 Prozent der untersuchten Dienstleister stark tätig.

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass in den Top-5-Branchen ein hoher Wettbewerbsdruck herrscht, da fast alle der befragten Dienstleister sehr aktiv in diesen Branchen sind. Aber auch in den Sektoren „Telekommunikation, Medien, IT“, „Konsumgüter“ und „Versicherungen“ sind immerhin noch zwei Drittel der Dienstleister stark tätig.

Dagegen sind im Energiesektor oder in der Chemie- und Pharmabranche aufgrund sehr hoher fachlicher Anforderungen vergleichsweise wenige Dienstleister tätig, weshalb auch nur wenige von einer entsprechend hohen Nachfrage berichten. Gleiches gilt für den öffentlichen Sektor: Während die eine Hälfte der analysierten Dienstleister stark mit Behörden in Projekten zusammenarbeitet, ist der Public Sector für die andere Hälfte nicht besonders relevant. Da Behörden und öffentliche Einrichtungen grundsätzlich dem öffentlichen Vergaberecht unterliegen, ist der Auswahlprozess bei Angeboten oft komplex und daher für viele Dienstleister im Rahmen der Risikoabwägung nicht attraktiv genug.



DAS PRODUZIERENDE GEWERBE UND DIE HANDELSBRANCHE SIND DIE WICHTIGSTEN KUNDENGRUPPEN

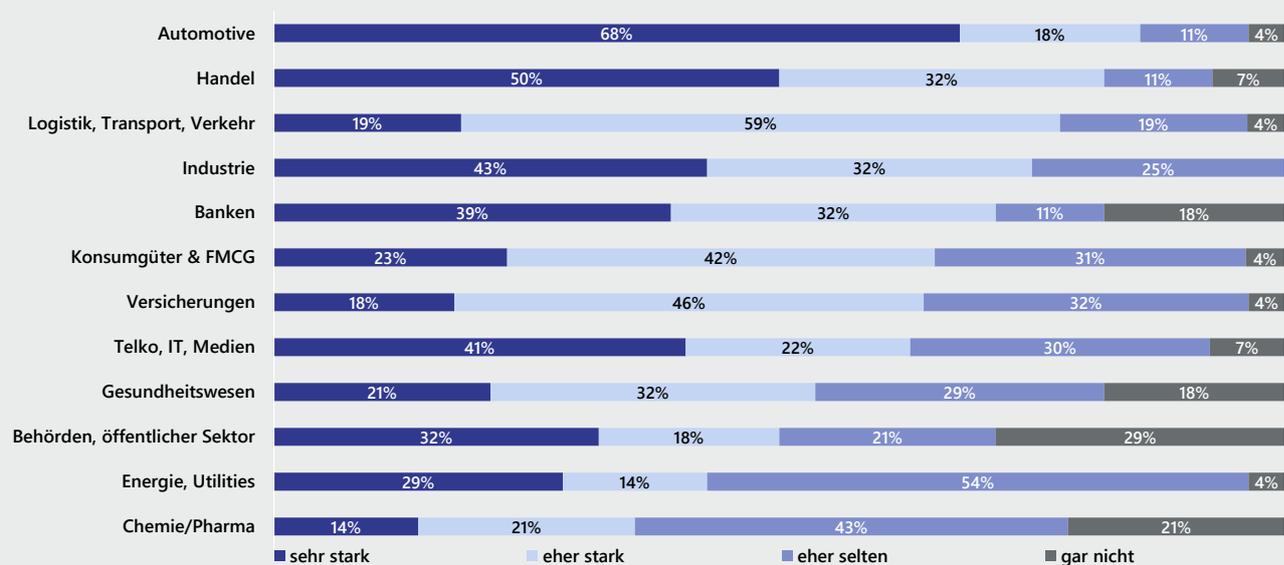


Abb. 15: Frage: In welchen der folgenden Branchen ist Ihr Unternehmen mit Digital Experience Services tätig? Skala: von 1 = „gar nicht“ bis 4 = „sehr stark“; Häufigkeitsverteilung; n = 26

EINSATZBEREICHE DER DXS-ANBIETER

Eine deutliche Mehrheit der Anbieter von Digital Experience Services wird von den Kunden weiterhin vor allem in den Bereichen IT, Marketing und Vertrieb sehr stark eingesetzt. Allerdings zeigen die Ergebnisse im Jahresvergleich, dass die Zahl der Projektanfragen aus der IT-Abteilung deutlich zurückgegangen ist. Ebenso sind die Projektanfragen aus den beiden Kernbereichen Marketing und Vertrieb leicht rückläufig, was aus Sicht von Lünendonk damit zusammenhängt, dass in diesen Bereichen in den letzten Jahren bereits enorme Digitalisierungsinvestitionen vorgenommen wurden und nun eine gewisse Reife besteht.

Dagegen hat die Zahl der Anfragen aus Bereichen wie Operations und Customer Care im Jahresvergleich enorm zugenommen. Da konsequente Kundenzentrierung aber nicht nur von Marketing und Vertrieb abhängt, sondern von der Summe des Kundenerlebnisses entlang der gesamten Customer Journey – also auch in den Bereichen Kundenservice und Operations –, ist es nur konsequent, dass die Unternehmen nun einen stärkeren Fokus auf die Digitalisierung dieser Bereiche legen.

CUSTOMER CARE IST INTEGRALER BESTANDTEIL VON KUNDENZENTRIERUNG

So ist für eine konsequente Kundenzentrierung das Zusammenspiel aus Marketing, Vertrieb und Kundenservice entscheidend. Für den Aufbau einer medienbruchfreien Customer



Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Journey kommt es daher auf die Vernetzung der oft unterschiedlichen Kundenservice-Anwendungen und die dafür notwendige Silo-Auflösung an. Gleichzeitig entstehen immer neue Service-Touchpoints – sei es über Chats Bots oder Self-Service-Portale. Immer wichtiger wird es beispielsweise, mithilfe von Methoden der Künstlichen Intelligenz qualitatives Feedback der Kunden auszuwerten, beispielsweise aus mündlicher Korrespondenz in Service-Hotlines oder durch Textnachrichten in Chat Bots oder E-Mail-Kommunikation. Durch den Einsatz von Natural Language Processing wird es beispielsweise möglich, natürliche Sprache zu erfassen und mithilfe von Regeln und Algorithmen computerbasiert zu verarbeiten. Gleichzeitig stellen Kundinnen und Kunden hier auch hohe Anforderungen an das Design und die Usability von Kundenservice-Touchpoints. Ziel in immer mehr Unternehmen ist es, den Kundenservice mehr zu automatisieren und zu beschleunigen, um damit die Kundenzufriedenheit zu erhöhen und die Kundinnen und Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden.

In den kommenden Jahren werden für diese Maßnahmen entsprechend hohe Investitionen erforderlich sein – beispielsweise in die Entwicklung und Einführung neuer (cloudbasierter) Self-Service-Portale, benutzerfreundlicher Oberflächen, End-to-End-Prozesse oder neuer Customer Journeys in der Bearbeitung von Serviceanfragen. Aber auch in den Umbau der Fach- und IT-Architekturen hin zu einer Microservice-orientierten und schnittstellen-offenen Service-Architektur wird derzeit stark investiert, um die unterschiedlichen Service-Touchpoints und -Kanäle miteinander zu vernetzen und dadurch einen einheitlichen Blick auf eine Kundenbeziehung zu haben.

Nachdem die Digitalisierung in Marketing und Vertrieb in den Jahren 2020 und 2021 intensiv vorangetrieben wurde, gehen immer mehr Unternehmen nun den nächsten Schritt in Richtung Kundenzentrierung, indem sie stärker in die Digitalisierung des Kundenservice und den Aufbau digitaler Touchpoints investieren. Neben der Relevanz eines gutes Kundenservice für die Kundenzufriedenheit und -bindung entdecken auch immer mehr Unternehmen, dass im After Sales viel Potenzial für neue Erlösquellen liegt. Dies zeigt sich unter anderem daran, dass 74 Prozent der befragten Dienstleister häufig Projektanfragen aus dem Bereich „Customer Care/After Sales Services“ erhalten. Zum Vergleich: 2021 waren es mit 63 Prozent der Studienteilnehmer noch deutlich weniger.

KEINE INDUSTRIE 4.0 UND PLATTFORMÖKONOMIE OHNE DIGITAL EXPERIENCE

Noch stärker als im Bereich Customer Care haben allerdings die Projektanfragen aus dem Operations-Bereich (Einkauf, Supply Chain, Produktion) zugelegt. Während 2021 noch 46 Prozent der Dienstleister berichteten, häufig Projektanfragen aus diesem Bereich zu erhalten, ist dieser Anteil 2022 auf 62 Prozent gestiegen.



Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Dass Anbieter von Digital Experience Services von ihren Kunden nun deutlich häufiger für die Digitalisierung der operativen Kernprozesse herangezogen werden, hängt mit einigen Entwicklungen zusammen:

- Die zunehmende Digitalisierung der Operational Technology (Steuerung von Produktions- und Logistikprozessen) im Zuge der Industrie 4.0 stellt neue Anforderungen an die Bedienoberflächen von Steuerungsgeräten beispielsweise im Shop Floor. Hier gewinnt Human-Centered Design immer mehr an Relevanz in der Entwicklung von Portalen.
- Der ansteigende Softwareanteil in Produkten (z. B. Medizintechnik, Automotive, Manufacturing) führt zu einem Anstieg der Entwicklung von Embedded Systems, die ebenfalls eine hohe User Experience aufweisen müssen. Ebenso gewinnen auch hier Human-Centered Design und Fragen rund um die Gestaltung einer Customer Journey stark an Relevanz – was vor allem in der Automobilindustrie derzeit zu beobachten ist.
- Immer mehr Unternehmen digitalisieren ihre operativen Kernbereiche und führen neue Softwarelösungen ein. Zur Verbesserung der Employee Experience gewinnt UX-Design von neuen digitalen Prozessketten an Bedeutung.

Unabhängig davon, dass Marketing und Vertrieb traditionell die wichtigsten Kundenbereiche für Digitalagenturen sind, bestätigen die Ergebnisse die sich bereits seit Jahren abzeichnende Entwicklung, dass sich das Verhältnis der Projektanfragen bei Digital- und IT-Themen sukzessive weg vom klassischen IT-Bereich in Richtung Fachbereiche verschiebt. So zeigt auch die [Lünendonk®-Studie 2022 „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland“](#), dass nur noch 57 Prozent der Projektanfragen der untersuchten IT-Dienstleister 2021 aus der IT-Abteilung kamen, 32 Prozent kamen aus den Fachbereichen und 11 Prozent von crossfunktionalen Teams.

PROJEKTANFRAGEN: MARKETING UND VERTRIEB DOMINIEREN

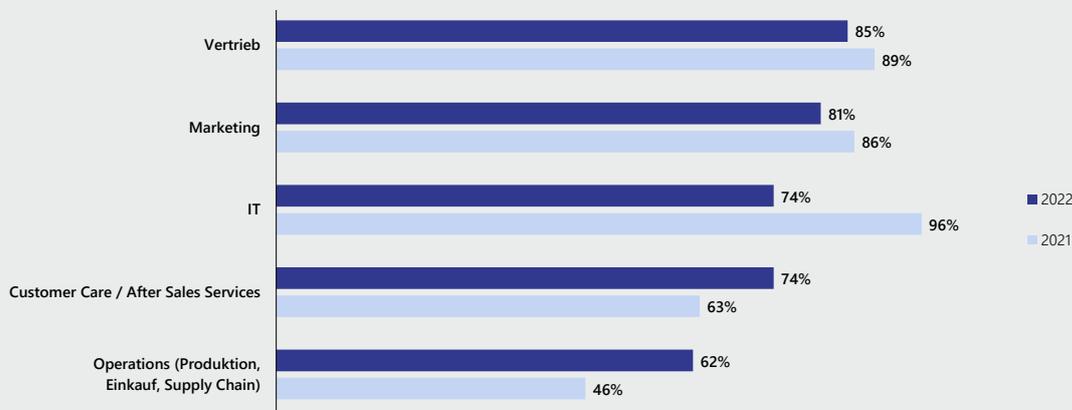


Abb. 16: Frage: Aus welchen Bereichen erhalten Sie Projektanfragen von Kunden? Skala: von 1 = „nie“ bis 4 = „sehr häufig“; Werte beziehen sich auf die Antworten „sehr häufig“ und „oft“; n = 26



Teil II: Befragung der Anwenderunternehmen

Status quo bei Kundenzentrierung und Digital Experience

Die Corona-Krise ist (größtenteils) überwunden, infolge des Ukraine-Krieges, der steigenden Energie- und Produktionskosten, der Lieferkettenprobleme, der Inflation und der Zinserhöhungen befindet sich die Wirtschaft jedoch weiterhin in unruhigem Fahrwasser. Nachdem das deutsche Wirtschaftswachstum 2020 um 3,7 Prozent zurückging, erholte sich die Konjunktur 2021 und wuchs um 2,6 Prozent. Für 2022 wird ein Wachstum zwischen 1,5 und 2,5 Prozent erwartet – für 2023 gibt es noch keine verlässlichen Prognosen. Im Zuge steigender Inflation und Energiepreise haben einige Großunternehmen aber bereits ihre Prognosen herunterkorrigiert. Unternehmen befinden sich weiterhin in unsicheren Zeiten, eine sichere langfristige Planung ist in dieser „BANI“-Welt (brittle: brüchig, anxious: ängstlich, nonlinear: nichtlinear, incomprehensible: unbegreiflich) daher nur schwer möglich. Von Kontinuität kann nicht die Rede sein.

Für Kontinuität sorgt hingegen die Digitalisierung. Seit vielen Jahren prägt der Begriff die Agenden und Strategiepapiere von Unternehmen.



Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Während sich in der Vergangenheit Digitalisierungsvorhaben eher auf interne Prozesse und Effizienzmaßnahmen konzentrierten, werden nun seit einigen Jahren verstärkt Geschäftsmodelle zu digitalen und datenbasierten Modellen umgebaut und die Entwicklung und Vermarktung digitaler Produkte und Services forciert. Der daraus resultierende Transformationsprozess hat nicht nur große Auswirkungen auf die Nutzung digitaler Technologien oder die IT-Architektur, sondern auch auf die grundsätzliche Unternehmensstrategie sowie auf die Organisation und Kultur – und damit auf die Vision und den Purpose von Unternehmen.

ANSPRÜCHE AN DIGITAL EXPERIENCE HABEN SICH RADIKAL VERÄNDERT

In den letzten Jahren hat sich die Art und Weise, wie Kunden und Kundinnen Marken wahrnehmen und mit ihnen interagieren (wollen), fundamental verändert. Aber auch ihre Ansprüche an Produkte, den Kundenservice und an die Kunden-Touchpoints sind mittlerweile ganz andere als noch vor einigen Jahren. Da in der digitalen Welt – zunehmend auch im B2B-Bereich – das beste Produkt oder der beste Service oft nur einen Mausklick entfernt ist, gilt eine vom Kunden bzw. von der Kundin als hochwertig wahrgenommene Experience als wichtige Voraussetzung für künftiges Wachstum. Digital Experience ist nicht mehr nur ein nettes Gimmick, sondern elementarer Teil des Unternehmenserfolgs! Eine neue Art der Digital Experience entsteht aber nicht nur durch die Qualität der Touchpoints, sondern als Summe des Kundenerlebnisses entlang der gesamten Customer Journey – also Beratung, Vertrieb, Kundenservice und Marketing.

Zum Aufbau eines positiven Kundenerlebnisses gehört zwingend ein nahtloses Zusammenspiel aller Kanäle und Kunden-Touchpoints aus Bereichen wie Vertrieb, Marketing und Service.

Digital Experience wird folglich zu einem zentralen Erfolgsfaktor – und zwar nicht nur in Bezug auf die User Experience auf einem Online-Kanal, sondern entlang aller physischen und digitalen Touchpoints (Customer Journey). Wie schätzen die befragten Unternehmen aber nun die Qualität ihrer eigenen Digital Experience ein?

DAS RENNEN UM DIE BESTE DIGITAL EXPERIENCE LÄUFT

82 Prozent der Studienteilnehmer schätzen aber immer noch die Qualität ihrer Digital Experience als durchschnittlich ein – im Vergleich zum Wettbewerb, um Äpfel nicht mit Birnen zu vergleichen. Nur 11 Prozent der Unternehmen sehen sich bereits als Digital-Experience-Vorreiter. Unternehmen der Umsatzgröße von 5 bis 10 Milliarden Euro sehen sich mit 17 Prozent etwas häufiger als DX-Vorreiter, jene der Größenordnung von über 10 Milliarden Euro Umsatz mit nur 7 Prozent seltener. Ein signifikanter Unterschied zwischen B2B- (13 %) und B2C-Unternehmen (12 %) ist nicht ersichtlich.

82%
der Unternehmen
schätzen ihre Digital
Experience im
Wettbewerbsvergleich
als durchschnittlich ein.



Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Im Branchenvergleich sind im Handel die Ergebnisse aber am stärksten ambivalent: 18 Prozent stufen sich als Vorreiter ein, ebenfalls 18 Prozent als Nachzügler; 64 Prozent sehen sich auf Augenhöhe mit den Wettbewerbern. Da für Händler im Zuge des Trends zu digitalen Marktplätzen und Online-Handel eine hohe Digital Experience besonders relevant ist und enormer Wettbewerbsdruck herrscht, ist es ein interessantes Ergebnis, dass zwei Drittel der Händler laut eigenen Angaben noch keine Wettbewerbsvorteile mit ihrer Digital Experience aufgebaut haben.

7 Prozent aller Unternehmen stufen ihre Digital Experience als rückständig ein. Das ist ein deutlicher Fortschritt zum Jahr 2021, wo sich noch 26 Prozent der Unternehmen bei der Digital Experience im Rückstand sahen. Diese Einschätzung passt zu der Beobachtung von Lünendonk, dass gerade in den Jahren 2020 und 2021 massive Investitionen in die Digitalisierung der Kundenschnittstellen geflossen sind. Während sich 5 Prozent der B2B-Unternehmen als Nachzügler bei der Digital Experience sehen, sind es bei den B2C-Unternehmen sogar 12 Prozent.

UNTERNEHMEN SEHEN SICH BEI DER DIGITAL EXPERIENCE AUF AUGENHÖHE MIT DER KONKURRENZ

Wie bewerten Sie aktuell die Qualität der Digital Experience entlang der Customer Journeys in Ihrem Unternehmen im Vergleich zum Wettbewerb?

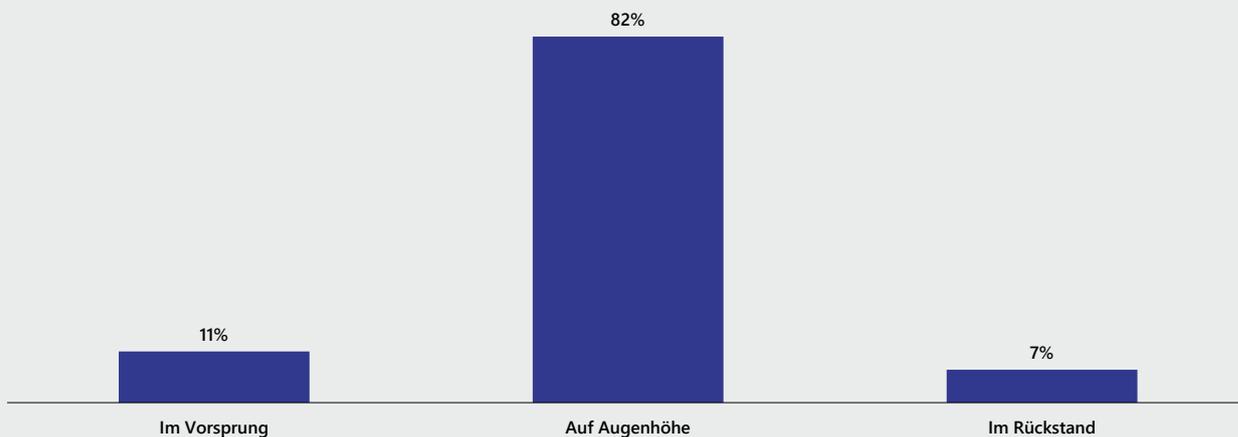


Abb. 17: Frage: Wie bewerten Sie aktuell die Qualität der Digital Experience entlang der Customer Journeys in Ihrem Unternehmen im Vergleich zum Wettbewerb?; n = 122

INVESTITIONEN DER VERGANGENEN JAHRE FÜHREN ZU EINER HÖHEREN DIGITAL EXPERIENCE

Erfreulich ist, dass die Qualität bei einer Vielzahl von Unternehmen zugenommen hat. In der Vorjahresstudie schätzten noch 26 Prozent ihre Digital Experience im



Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Wettbewerbsvergleich als rückständig ein, 65 Prozent stufen sie „auf Augenhöhe“ ein, als Vorreiter sahen sich 9 Prozent. Bei diesem Jahresvergleich ist jedoch, wie im Methodik-Kapitel erläutert, zu beachten, dass das Sample der Studie 2022 und 2021 nahezu identisch geblieben ist, die tatsächlich teilnehmenden Unternehmen und Personen jedoch von Jahr zu Jahr wechseln.

Den größten Fortschritt haben Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 1 und 10 Milliarden Euro gemacht. Waren 2021 35 Prozent der Unternehmen im Rückstand, liegt der Anteil nun bei nur noch 6 Prozent. Ebenso ist der Anteil der B2C-Unternehmen von 31 Prozent auf nun 12 Prozent gesunken. Unter den Unternehmen mit B2B-Fokus ist der Anteil jener mit einem Rückstand von 20 auf 5 Prozent zurückgegangen, sodass sich nun mehr Unternehmen „auf Augenhöhe“ befinden.

DIGITALER REIFEGRAD NIMMT ZU: INVESTITIONEN DER VERGANGENEN JAHRE ZAHLEN SICH AUS

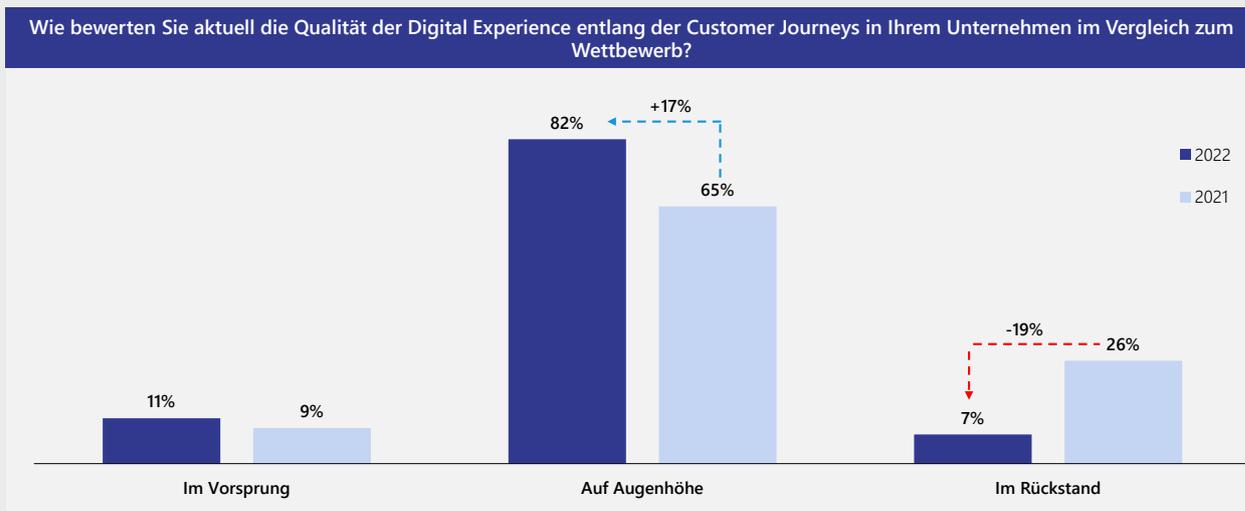


Abb. 18: Frage: Wie bewerten Sie aktuell die Qualität der Digital Experience entlang der Customer Journeys in Ihrem Unternehmen im Vergleich zum Wettbewerb?; Häufigkeitsverteilung; n = 122 (2022); n = 104 (2021)

KUNDENZENTRIERUNG: ALLE AKTIVITÄTEN AUF DEN KUNDEN AUSRICHTEN

Digitale Technologien lassen sich für eine große Vielzahl von Use Cases einsetzen und sind daher für so gut wie alle Unternehmensabteilungen relevant. Auch in den Bereichen Marketing, Vertrieb und Service, auf die diese Studie ihren Schwerpunkt legt, haben digitale Technologien einen hohen Einfluss. Da diese drei Bereiche über einen direkten Kundenkontakt verfügen und damit die Qualität des Kundenerlebnisses und die



Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Kundenzufriedenheit beeinflussen, wurden die teilnehmenden Unternehmen gefragt, wie ausgeprägt sie ihre Kundenzentrierung wahrnehmen.

31 Prozent der Unternehmen weisen laut den Angaben eine sehr hohe Kundenzentrierung auf, 52 Prozent sehen immerhin ein hohes Niveau. Erwartungsgemäß liegt der Anteil der B2B-Unternehmen mit einer sehr hohen Kundenzentrierung mit 16 Prozent niedriger, da B2B-Unternehmen häufig Investitionsgüter produzieren und vertreiben und daher einen stärkeren produktorientierten Ansatz verfolgen. 22 Prozent schätzen sich als wenig kundenorientiert ein, die große Mehrheit (63 %) hat somit ein hohes Niveau.

Die befragten Banken und Versicherungen betrachten sich im Branchenvergleich als besonders kundenorientiert: 43 Prozent stufen ihre Kundenzentrierung als sehr hoch ein, 48 Prozent als hoch. Unter den befragten Handelsunternehmen schätzen 48 Prozent ihren Kundenzentrierungsgrad als sehr hoch ein und 43 Prozent als hoch. 31 Prozent der Manufacturing-Unternehmen schätzen ihn hingegen als gering ein und 3 Prozent als sehr gering.

17 Prozent sehen ihre Unternehmen allerdings noch nicht sehr kundenzentriert aufgestellt – ein hoher Wert angesichts von Disruption, Technologieschwindigkeit und veränderten Kundenanforderungen. Dabei handelt es sich zu einem großen Teil um B2B-Unternehmen, von denen sich 22 Prozent noch nicht sehr kundenzentrisch einstufen (B2C: 15 %). Im Branchenvergleich stechen die untersuchten Manufacturing-Unternehmen hervor: 34 Prozent von ihnen sehen sich nicht kundenzentrisch aufgestellt.

UNTERNEHMEN STUFEN DEN GRAD IHRER KUNDENZENTRIERUNG GRÖSSTENTEILS ALS GUT EIN

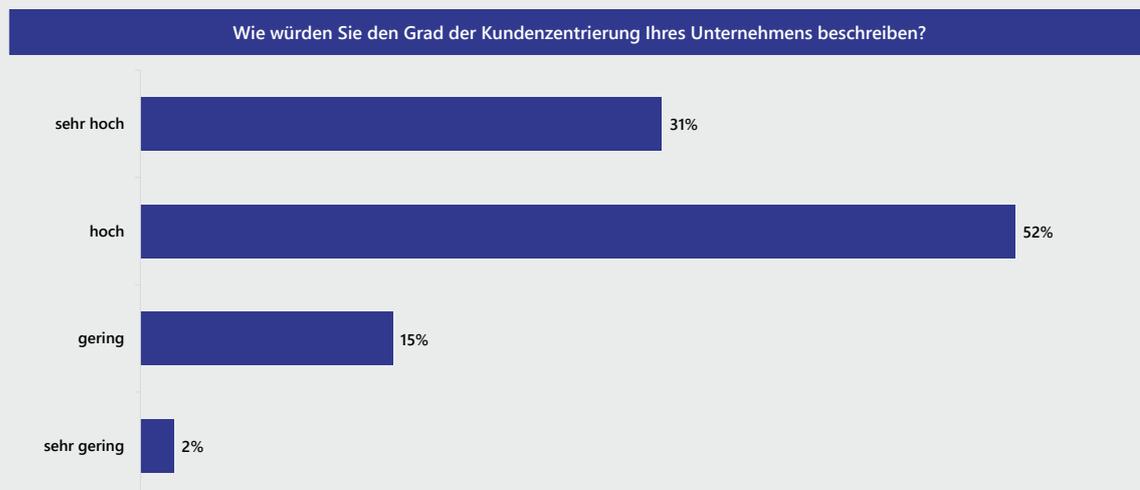


Abb. 19: Frage: Wie würden Sie den Grad der Kundenzentrierung Ihres Unternehmens beschreiben?; n = 127

UNTERNEHMEN HABEN SORGE VOR WETTBEWERBERN MIT HÖHERER DIGITALER REIFE

Digitale Technologien sind – neben Organisation und Kultur – ein wichtiger Stellhebel, um Kundenzentrierung zu erlangen. Die Vergangenheit hat gezeigt, dass sich durch den Einsatz digitaler Technologien sowohl im Design von Frontends als auch bei durch die Prozessqualität neue Geschäftsfelder und neue Kundengruppen erschließen lassen. Die Summe aus Frontend-Design (UX) und Prozessqualität (End-to-End-Prozessketten) ist eine durch die Kunden wahrgenommene Digital Experience.

49 Prozent der Befragten sehen Wettbewerber, denen es gelingt, mit einer hohen Digital Experience Kundinnen und Kunden einen einfachen und komfortablen Zugang zu Produkten und Services zu ermöglichen, als große Bedrohung dar. 2021 lag dieser Wert bei 53 Prozent. Einige Unternehmen sehen sich somit nun etwas besser positioniert gegenüber Wettbewerbern.

Die Ergebnisse zeigen aber auch, dass in diesem Jahr nur noch ein Viertel der untersuchten B2B-Unternehmen eine Bedrohung durch Wettbewerber mit hoher Customer Experience wahrnimmt – 2021 war es noch knapp die Hälfte. Eine Erklärung (abgesehen davon, dass die Stichprobe eine andere ist) kann sein, dass B2B-Unternehmen in den Jahren 2021 und 2022 sehr stark in ihre eigene Digital Experience investiert haben und daher die Bedrohungslage nicht mehr als so hoch einstufen. Dagegen gaben 71 Prozent der befragten B2C-Unternehmen an, sich von Wettbewerbern mit einer besseren Digital Experience an der Kundenschnittstelle bedroht zu fühlen.

Der Einsatz digitaler Technologien ist aber nicht nur für die Digital Experience im Frontend wichtig, sondern auch auf prozessualer Ebene. Das wird auch daran deutlich, dass 49 Prozent der Unternehmen Wettbewerber, die durch den Einsatz digitaler Technologien signifikante Wettbewerbsvorteile aufbauen konnten, als Bedrohung sehen. Hier geht es vor allem um die Prozessqualität, die sich ebenfalls direkt auf die Customer Experience auswirkt – beispielsweise durch miteinander verzahnte Prozessketten. Durch den Einsatz von Technologien wie Automatisierung, Robotics, Cloud-native, APIs, Microservices oder Data Analytics kann die Reaktionsgeschwindigkeit bei Anfragen verbessert werden. Aber auch Prozessstabilität und -verfügbarkeit sind sehr wichtige Faktoren für die Kundenzufriedenheit bei digitalen Geschäftsmodellen. Interessanterweise sind es überwiegend die befragten B2C-Unternehmen, die eine entsprechende Bedrohungslage durch ihre Wettbewerber wahrnehmen (65 %; B2B: 33%).

49%
der Unternehmen
sehen sich durch
Wettbewerber mit
einer hohen Digital
Experience bedroht.



KOMPLETT DIGITALE GESCHÄFTSMODELLE SIND EHER EIN B2C-THEMA

41,7 Prozent der Unternehmen sehen sich durch Wettbewerber mit komplett digitalen Geschäftsmodellen bedroht. Das ist jedoch eher eine Bedrohungslage, die vor allem B2C-Unternehmen teilen (62 %). Demgegenüber gaben nur 14 Prozent der B2B-Unternehmen an, sich durch Wettbewerber mit komplett digitalen Angeboten bedroht zu fühlen.

DIGITALISIERUNG WIRD FÜR IMMER MEHR B2B-UNTERNEHMEN ZUM WETTBEWERBSFAKTOR

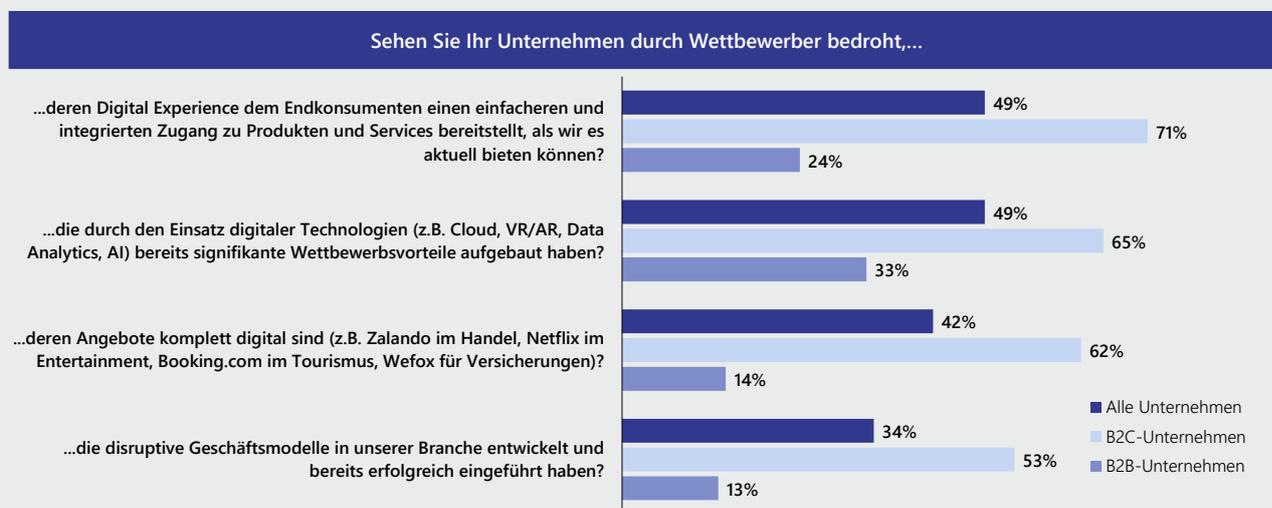


Abb. 20: Frage: Sehen Sie Ihr Unternehmen durch Wettbewerber bedroht,...; Skala von 1 = „keine Bedrohung“ bis 4 = „sehr große Bedrohung“; Werte beziehen sich auf die Antworten „sehr große Bedrohung“ und „große Bedrohung“; n = 125 (alle Unternehmen), n = 34 (B2C-Unternehmen), n = 62 (B2B-Unternehmen)

ANGST VOR DISRUPTION NIMMT AB

Einen Rückgang im Vergleich zum Vorjahr gibt es bei der Frage, ob Wettbewerber mit einem disruptiven Geschäftsmodell einen hohen Einfluss auf eine Branche haben und daher als Bedrohung gesehen werden. Stimmt dem 2021 noch 56 Prozent zu, sind es 2022 nur noch 34 Prozent. Dies verdeutlicht, dass der Vorsprung zu Disruptoren etwas abgenommen hat, weil in den letzten Jahren massiv in die Digitalisierung und neue Geschäftsmodelle investiert wurde.

Allerdings gibt es hier deutliche Unterschiede zwischen B2B und B2C. Nur 12 Prozent der untersuchten B2B-Unternehmen sehen sich von Wettbewerbern bedroht, die disruptive Geschäftsmodelle entwickelt haben – was auch daran liegen mag, dass im B2B-Segment aufgrund der komplexeren Geschäftsmodelle noch zu wenig Disruption stattfindet. Dagegen sehen 53 Prozent der B2C-Unternehmen Disruption durchaus als eine Gefahr an – beispielsweise durch digitale Marktplätze, die zunehmend im Handel oder bei Produktherstellern zu beobachten sind.



Fortschritte bei der Transformation: viel Licht, weniger Schatten

Die Fortschritte bei der Verbesserung der Digital Experience und der Kundenzentrierung spiegeln sich in einem großen Teil der Unternehmen auch in den Fortschritten in einzelnen Bereichen wider, die Kundenzentrierung und Digital Experience fördern.

DER WEG VON DER GEWINNUNG VON DATEN ZU DEREN VERARBEITUNG, INTERPRETATION UND AUTOMATISIERUNG FORDERT DIE UNTERNEHMEN STARK HERAUS

Hyperpersonalisierung, Predictive Maintenance und Marketing Automation – all diese Anwendungen benötigen Daten. Die Menge an verfügbaren Daten wie auch deren Relevanz werden zukünftig weiterhin stark zunehmen. Das International Institute for Analytics geht davon aus, dass Unternehmen, die Daten verwenden, gegenüber solchen ohne Datennutzung bis 2026 Produktionsvorteile in Höhe von 430 Milliarden US-Dollar erzielen werden. Ein Teil dieser Mehrwerte wird durch Kundendaten ermöglicht. Viele weitere Untersuchungen und auch Analysen von Lünendonk bestätigen diesen Trend, dass Daten für den zukünftigen Unternehmenserfolg eine wichtige Rolle spielen.

63 Prozent der Unternehmen sehen sich eher oder weit darin fortgeschritten, Daten zum Verhalten von Kundinnen und Kunden an allen Touchpoints zu sammeln. 52 Prozent sehen sich jedoch noch nicht in der Lage, auf der Basis dieser Daten auch Maßnahmen abzuleiten.

Noch weniger Unternehmen, nämlich 42 Prozent, sehen sich darin fortgeschritten, datenbasierte Maßnahmen zu automatisieren, also beispielsweise zielgruppenspezifischen Content automatisiert auszusteuern. Während die Datengewinnung somit nicht die größte Herausforderung darstellt, sind die Verarbeitung, Analyse und Interpretation der Daten schon deutlich größere Hürden. Unterschiede hinsichtlich des Reifegrades bei Data Analytics zwischen B2C- und B2B-Unternehmen gibt es nicht.

KUNDENORIENTIERTE PRODUKTENTWICKLUNG DURCH TECHNOLOGIEN UND ORGANISATIONSÄNDERUNGEN

Um einiges besser sehen sich die an der Studie beteiligten Unternehmen bei der Entwicklung von Produkten und Services aufgestellt, mit denen sie einen Customer-Centricity-Ansatz verfolgen und sich damit stark an den Lebenswelten der Kundinnen und Kunden orientieren. 83 Prozent sehen sich in diesem Punkt schon fortgeschritten.

48%

der Unternehmen sehen sich darin fortgeschritten, passende Maßnahmen auf Basis von Kundendaten abzuleiten.

Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Interdisziplinäre Teams, die sich aus Fachbereichen und IT zusammensetzen und agil zusammenarbeiten, sind ein wichtiges Element zur besseren und schnelleren Entwicklung von digitalen Produkten und Innovationen. Auch die stärkere Verzahnung aus Entwicklung (Development) und Betrieb (Operations) wird vorangetrieben, um Applikationen in einer hohen Geschwindigkeit durch DevOps-Teams bereitstellen und User-Feedback schnell und direkt umsetzen zu können. 74 Prozent der Unternehmen sehen sich beim Aufbau agiler Teams und der Einführung von Prinzipien wie DevOps bereits auf einem guten Weg. B2B-Unternehmen tun sich hierbei noch schwerer: 67 Prozent sehen sich hier fortgeschritten, im B2C-Umfeld sind es bereits 82 Prozent.

IT-STRATEGIE FOLGT DER UNTERNEHMENSSTRATEGIE

Zur Umsetzung digitaler Geschäftsmodelle muss die IT-Architektur entsprechend ausgerichtet sein – ganz nach dem Motto „IT-Strategie folgt Unternehmensstrategie“. Wie die [Lünendonk®-Studie 2022 „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland“](#) und ihre Vorjahresstudien zeigen, erhöhen Unternehmen seit Jahren ihre Investitionen in die IT-Modernisierung und gehen konsequent den Weg in die Cloud.

78 Prozent der in dieser Studie befragten Managerinnen und Manager schätzen den Reifegrad ihrer IT-Landschaft bereits als hoch ein – ihre Unternehmen verfügten also über einen schnittstellenoffenen und skalierbaren Technologie-Stack.

Die Fortschritte und Investitionen in den Technologie-Stack drücken sich bei 72 Prozent der untersuchten Unternehmen bereits darin aus, dass Kundinnen und Kunden auf ihrer gesamten Customer Journey mithilfe einer integrierten End-to-End-Prozesskette nahtlos zwischen mehreren Kanälen (Produktportale, Kundenserviceportale etc.) wechseln können. Erwartungsgemäß sind hier die B2C-Unternehmen (76 %) deutlich weiter als die B2B-Unternehmen (61 %).



KUNDENDATEN LIEGEN ZWAR IN DEN MEISTEN UNTERNEHMEN VOR, ABER KÖNNEN OFT NOCH NICHT GENUTZT WERDEN

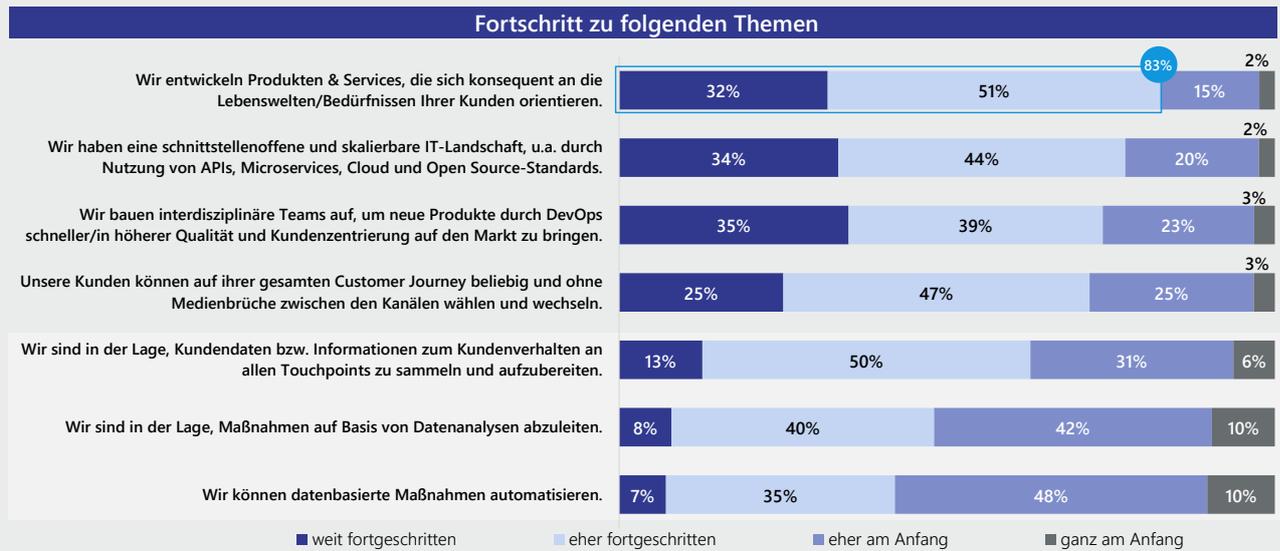


Abb. 21: Frage: Wie sehen Sie Ihr Unternehmen bei den folgenden Themen aufgestellt?; Skala von 1 = „ganz am Anfang“ bis 4 = „weit fortgeschritten“; Häufigkeitsverteilung; n = 122



Die Kundenschnittstelle der Zukunft

Die im vorherigen Kapitel aufgezeigten Fortschritte bei der Digitalisierung der Kundenschnittstellen und den organisatorischen Veränderungen sind unter anderem deshalb notwendig, weil die befragten Unternehmen in den kommenden Jahren weiter an der digitalen Transformation arbeiten wollen. So hat Lünendonk gefragt, mit welchen Themen rund um Customer Centricity sie sich beschäftigen.

DIGITAL MARKETING UND DIGITAL SALES SOLLEN ZUKÜNFTIG ÜBERWIEGEN

94 Prozent der Befragten gehen mit Blick in die Zukunft davon aus, dass der Vertrieb über digitale Kanäle überwiegen wird. 2021 stimmten erst 82 Prozent dieser These zu. Überraschend dabei ist, dass der Anteil unter den B2B-Unternehmen nicht wesentlich geringer ist, sie also auch sehr intensiv daran arbeiten, ihre digitalen Kundenkanäle deutlich auszubauen.

Unter den befragten Unternehmen mit einem Umsatz bis zu 1 Milliarde Euro liegt der Anteil mit 98 Prozent sogar noch etwas höher als im Gesamtdurchschnitt.

Fast identische Zustimmungswerte zeigen sich bei der Kundenkommunikation und -gewinnung. Auch hier treibt die große Mehrheit (93 %) die Digitalisierung der Marketing- und Kommunikationskanäle voran, sodass Kundinnen und Kunden zukünftig überwiegend über digitale Kanäle und Instrumente angesprochen werden. Während beim digitalen Vertrieb im Jahresvergleich der Wert deutlich anstieg, bestätigen 2021 bereits 92 Prozent den Trend zum digitalen Marketing.

MODERNES DIGITAL MARKETING UND MODERNES DIGITAL SALES ERFORDERN OMNICHANNEL-MANAGEMENT

Kunden und Kundinnen stehen – vor allem im B2C-Segment – immer mehr digitale Touchpoints zur Interaktion mit Unternehmen bzw. Marken zur Verfügung. Die Verknüpfung und der Datenaustausch zwischen den unterschiedlichen Touchpoints (Omnichannel-Management), um Kundinnen und Kunden ein konsistentes Markenerlebnis zu ermöglichen, beschäftigt die Unternehmen sehr stark. 89 Prozent befassen sich intensiv damit, wie alle Touchpoints durch End-to-End-Prozessketten entlang der Customer Journey abgedeckt und transparent dargestellt werden können. Damit zielen sie vor allem auf ein hochwertiges und konsistentes Markenerlebnis ab.

94%

der Studienteilnehmer gehen davon aus, dass der Vertrieb über digitale Kanäle zukünftig überwiegt.



B2C-UNTERNEHMEN VERÄNDERN IHRE GESCHÄFTSMODELLE STÄRKER ALS B2B-UNTERNEHMEN

Sogar noch einen Schritt weiter gehen 69 Prozent der Unternehmen: Sie stellen ihre bisherigen Geschäftsmodelle auf den Prüfstand und evaluieren Optionen für eine stärkere Digitalisierung der bestehenden Geschäftsmodelle. Dabei ist interessant, dass sich 79 Prozent der B2C-Unternehmen mit der Transformation ihrer Geschäftsmodelle beschäftigen, unter den B2B-Unternehmen sind es nur 49 Prozent. Das hängt aus Sicht von Lünendonk unter anderem mit dem geringeren digitalen Reifegrad in vielen B2B-Unternehmen zusammen. So fokussieren sich viele B2B-Unternehmen zunächst auf einen höheren Digitalanteil in Marketing und Vertrieb und auf die IT- und Prozessmodernisierung, bevor sie in die nächste Stufe der Digitalisierung (Digitalisierung der Produkte und der Geschäftsmodelle) investieren. Ein weiterer Grund ist, dass im Investitionsgüterbereich, der ein wichtiger Teil des B2B-Segments ist, die Wertschöpfung nach wie vor durch die Entwicklung und physische Produktion von Gütern zustande kommt. Allerdings nimmt auch hier der Anteil von Software in den Produkten (Embedded Systems) immer mehr zu und Produkte werden zunehmend digital auf der Basis eines Digital Twin entwickelt und im Lebenszyklus gesteuert. Dadurch entstehen immer mehr Daten, aus denen wiederum neue digitale und datenbasierte Zusatzservices wie Predictive Maintenance, Updates etc. entstehen. Tatsächlich gaben auch 89 Prozent der befragten B2B-Unternehmen an, zunehmend Produkte und Services zu entwickeln, die von zusätzlichen Mehrwertservices flankiert sind und die sich an den Bedürfnissen ihrer Kunden entlang ihrer Customer Journey orientieren.

DER VERTRIEB UND DIE KUNDENKOMMUNIKATION WERDEN ZUKÜNFTIG HAUPTSÄCHLICH ÜBER DIGITALE KANÄLE ERFOLGEN



Abb. 22: Frage: Inwieweit beschäftigt sich Ihr Unternehmen derzeit mit den folgenden Themen rund um Customer Centricity?; Skala von 1 = „gar nicht“ bis 4 = „sehr stark“; Häufigkeitsverteilung; n = 125

Herausforderungen bei der digitalen Transformation und bei Digital Experience

Grundsätzlich zeichnet sich in den Antworten auf die Frage nach den größten Herausforderungen das Bild ab, dass diejenigen Unternehmen mit einer als gering wahrgenommenen Digital Experience vor größeren Herausforderung stehen als jene, die bei der Digitalisierung und ihrer Digital Experience bereits fortgeschrittener sind.

IT-FACHKRÄFTEMANGEL SPITZT SICH ZU

Gaben 2021 noch 75 Prozent der Unternehmen den IT- und Digital-Fachkräftemangel als große Herausforderung an, sind es nun (2022) 81 Prozent. Unter den Unternehmen mit einem Umsatz von über 10 Milliarden Euro sehen ihn sogar alle als große Herausforderung – ebenso wie alle befragten Unternehmen, die sich hinsichtlich ihrer Digital Experience im Rückstand befinden. Laut dem IT-Branchenverband Bitkom stieg die Zahl der unbesetzten Stellen für IT-Fachkräfte in Deutschland von 2020 auf 2021 um 12 Prozent, von 86.000 auf 96.000.

Der Mangel an digitalen Talenten wiegt umso schwerer, weil auf die Unternehmen im Zuge der digitalen Transformation immer mehr Aufgaben zurollen und der Umsetzungsdruck bei der Digitalisierung und Transformation steigt. So fehlen seit Jahren Fachkräfte in Digital-Disziplinen – vor allem in den Bereichen Softwareentwicklung, Cloud-Architektur, Data Analytics und in neuen Technologien wie AR/VR/Metaverse oder in vielen Digital-Marketingfeldern. Da aber Unternehmen genau in diesen Feldern massiv investieren, ist der Bedarf an Digital- und IT-Fachleuten enorm hoch. Entsprechend hoch war 2021 die Nachfrage nach den Dienstleistungen von Digital-Services-Anbietern, wie die ersten Kapitel dieser Studie gezeigt haben.

Diverse Lünendonk-Analysen des Consulting- und IT-Dienstleistungsmarktes zeigen, dass viele Dienstleister bereits seit Jahren voll ausgelastet sind und vor großen Herausforderungen stehen, Projektanfragen zu bedienen – zumindest in Bereichen mit sehr hoher Nachfrage wie den oben aufgeführten. Tatsächlich berichten laut [Lünendonk®-Studie „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland“](#) von 2022 93 Prozent der befragten CIOs und IT-Verantwortlichen von einem Mangel an Digital- und IT-Fachleuten. Aus Gesprächen mit Unternehmensvertreterinnen und -vertretern wird regelmäßig deutlich, dass der Fachkräftemangel derzeit das drängendste Problem darstellt und das Potenzial hat, die digitale Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft massiv zu verlangsamen. Welchen Einfluss der Fachkräftemangel im Digital-Experience-Umfeld hat, wird im Kapitel „Zusammenarbeit mit DXS-Dienstleistern“ genauer aufgezeigt.

Für 81%
der Unternehmen
stellt der IT-
Fachkräftemangel
eine großer
Herausforderung dar.



Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

TECHNOLOGIEN ENTWICKELN SICH SCHNELLER, ALS UNTERNEHMEN SICH ANPASSEN KÖNNEN

Für 75 Prozent der untersuchten Unternehmen sind die Adaption neuer digitaler Technologien und die hohe Geschwindigkeit der digitalen Transformation eine Herausforderung. Tatsächlich zeigen unterschiedliche Studien von Lünendonk, dass die eingesetzten digitalen Technologien noch nicht vollumfänglich zu einem hohen Nutzen führen. Das hängt einerseits mit dem Fachkräftemangel zusammen, andererseits aber auch mit einem komplexen Veränderungsprozess in den Unternehmen selbst.

So kommt es beim Einsatz digitaler Technologien zum Aufbau von Kundenzentrierung nicht nur auf deren Implementierung und darauf an, sie in einzelnen Bereichen wie Marketing, Vertrieb und Kundenservice einzusetzen; vielmehr gilt es, diese Silos aufzulösen und zu voll integrierten Gesamtsystemen (End-to-End) zu vernetzen. Aber gerade dieses Ziel ist mit sehr starken organisatorischen und kulturellen Veränderungen und damit mit der Notwendigkeit einer hohen Change-Bereitschaft unter den Mitarbeitenden und Führungskräften verbunden. Die organisatorische und kulturelle Transformation ist ein wesentlich entscheidenderer Faktor als die reine Technologie-Implementierung.

Ebenso stellen kürzere Innovations- und Technologiezyklen aus Sicht der Befragten eine große Hürde dar. So fördern digitale Technologien zwar Innovationen, gleichzeitig verkürzt sich durch immer schnellere Technologiesprünge aber auch deren Lebenszyklus. Die Folge: Die Entwicklungszeit bis zur Markteinführung (Time-to-Market) muss stetig verkürzt werden. Dieses Spannungsfeld sehen 65 Prozent der Befragten als herausfordernd an.

STEUERUNG VON KAMPAGNEN ÜBER DIE GESAMTE CUSTOMER JOURNEY

Durch die stärkere Nutzung digitaler Touchpoints und die Vielzahl neuer Kanäle fragmentiert sich die Customer Journey stärker, sodass es für Unternehmen schwieriger wird, einen Gesamtüberblick über alle Kundenaktivitäten zu erhalten. Diese zunehmende Fragmentierung der Kunden-Touchpoints und die Entwicklung entsprechender Omnichannel-Kommunikationsstrategien sehen 45 Prozent der Unternehmen als große Herausforderung an.

Der Aufbau von kanalübergreifenden Digital-Experience-Strecken entlang aller Kunden-Touchpoints ist für 50 Prozent eine große Herausforderung, die Entwicklung und Umsetzung crossmedialer Content-Strategien sogar für 61 Prozent. Hier geht es beispielsweise um den Trend, Kampagnen komplett digital, über mehrere Kanäle und sehr stark auf einzelne Kunden(Gruppen) zugeschnitten auszuspielen.

75%
der Befragten empfinden die Adaption digitaler Technologien sowie die hohe Geschwindigkeit rund um die digital Transformation als herausfordernd.



Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Für 64 Prozent der an der Studie beteiligten Unternehmen ist es ferner eine große Herausforderung, an allen Kundenschnittstellen Daten zu sammeln und diese zu monetarisieren. Diese Informationen können beispielsweise in die Produktentwicklung einfließen oder genutzt werden, um die Ansprache stärker zu personalisieren und zielgruppenspezifischen Content auszuspielen. Dieser Aspekt wird jedoch immer wichtiger, um aus der Masse an Kundendaten, die entlang der unterschiedlichen Kunden-Touchpoints (Information, Kauf, Service etc.) gesammelt werden, wertvolle Insights zu gewinnen. Aus diesem Grund sind am Markt auch sehr viele Projekte rund um den Wandel zum datengetriebenen Unternehmen zu beobachten.

DIE KUNDENSCHNITTSTELLE WIRD GESICHERT

Als deutlich geringere Herausforderung sehen die befragten Unternehmen einen drohenden Verlust der Kundenschnittstelle durch digitale Wettbewerber oder Plattformunternehmen. Fühlten sich 2021 noch 62 Prozent dadurch bedroht, sind es nun nur noch 33 Prozent.

Dieser Rückgang mag mit den starken Investitionen vieler Unternehmen in eigene E-Commerce-Lösungen und den Ausbau des Direct-to-Consumer-Geschäfts (D2C) bei vielen Produktherstellern in den letzten Jahren zusammenhängen, sodass die Abhängigkeit von Marktplätzen und Online-Shops Dritter abgenommen hat.

FACHKRÄFTEMANGEL UND DIE DIGITALE TRANSFORMATION SIND DIE GRÖSSTEN HERAUSFORDERUNGEN

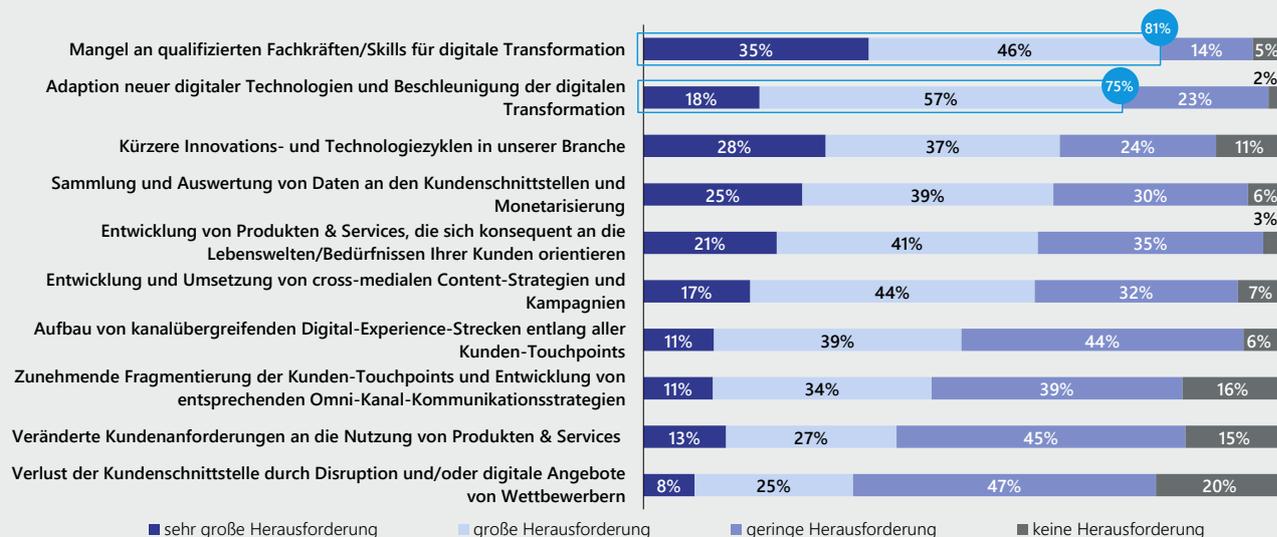


Abb. 23: Frage: Wie bewerten Sie die folgenden (Einfluss-)Faktoren in den kommenden zwei Jahren als Herausforderung für Ihr Unternehmen?; Skala von 1 = „keine Herausforderung“ bis 4 = „sehr große Herausforderung“; Häufigkeitsverteilung; n = 120

Technologietrends 2022 versus 2025

Digitale Technologien sind wichtige Instrumente zur Förderung von Kundenzentrierung und zur Entwicklung innovativer Produkte und Geschäftsmodelle. Zudem dienen sie auch dem Design neuer Prozessketten. In Marketing und Vertrieb gibt es derzeit eine ganze Reihe von Technologien, die bereits über eine hohe Marktreife verfügen, aber auch Emerging Technologies wie AR/VR, Blockchain oder das Metaverse.

Lünendonk hat daher gefragt, welche Technologiethemen im Jahr 2022 besonders relevant sind und wie sich die Relevanz bis 2025 voraussichtlich entwickeln wird. Über die Relevanz von Technologien für Marketing und Vertrieb gibt es mittlerweile keine zwei Meinungen mehr: Digitale Technologien wie Cloud, Data Analytics, Open Source, Augmented Reality oder Künstliche Intelligenz ermöglichen es beispielsweise, an den Kundenschnittstellen durch eine neue Art von Touchpoints, mehr Automatisierung und End-to-End-Prozesse eine völlig neue Experience und Markenwahrnehmung und somit neue Differenzierungsfaktoren zu schaffen. Sie sind aber auch die Voraussetzung dafür, dass im Unternehmen vorhandene Daten beispielsweise über Kauf- und Nutzungsverhalten der Kundinnen und Kunden oder zum Kunden-Feedback überhaupt systematisch erfasst und zielgerichtet ausgewertet werden können. Aber auch bei der Softwareentwicklung spielen Technologien wie Cloud-native (Platform as a Service), DevOps, Low Code oder CI/CD eine wichtige Rolle.

CYBER SECURITY IST TOP-TECHNOLOGIETHEMA – VOR ALLEM AN DER KUNDENSCHNITTSTELLE

Als wichtigstes Technologiethema im laufenden Jahr 2022 nennen fast alle Befragten Cyber Security. Das überrascht nicht sonderlich, da sich aufgrund des steigenden Digitalisierungsgrades in Unternehmen die IT Security gleichermaßen weiterentwickeln muss. So beschreibt etwa das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) die IT-Sicherheitslage als „angespannt bis kritisch“. Tatsächlich nahm etwa die Zahl der Schadprogramm-Varianten bereits 2021 deutlich zu und ein Ende ist nicht in Sicht.

Laut der [Lünendonk®-Studie 2022 „Von Cyber Security zur Cyber Resilience“](#) schätzen 82 Prozent der Unternehmen die Bedrohungslage, Opfer eines professionellen Hackerangriffs zu werden, als hoch ein. Im Falle eines erfolgreichen Angriffs erwarten 87 Prozent hohe Image- und Reputationsschäden und drei Viertel der Unternehmen einen Abfluss von Kundendaten. Cyber Security hat somit einen großen Einfluss darauf, wie sicher Kundendaten sind, aber auch wie gut sie während der Produktnutzung vor Hackerangriffen und damit vor Manipulationen geschützt sind. Die zunehmende

94 %

der Unternehmen legen einen Investitionsfokus auf Cyber-Security-Lösungen.



Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Digitalisierung von Geschäftsmodellen und ein immer weiter steigender Softwareanteil in Produkten (Embedded Software) etwa in Haushaltsgeräten, Medizintechnik, Maschinen oder Fahrzeugen erfordern bereits während der Entwicklung digitaler Produkte eine stärkere Berücksichtigung von Security by Design, um digitale Schnittstellen resilient gegenüber Cyber-Angriffen zu machen. Auch 2025 erwarten fast alle Unternehmen, egal ob aus dem B2C- oder dem B2B-Segment, dass sie einen technologischen Fokus auf Cyber Security legen werden.

NICHT NUR FRONTEND-DESIGN: AUCH AUTOMATISIERUNG DER MARKETING- UND VERTRIEBSPROZESSE IST WICHTIGE VORAUSSETZUNG FÜR EXPERIENCES

Ebenso setzen die befragten Marketing-, Vertriebs- und IT-Verantwortlichen sowohl 2022 als auch 2025 einen Fokus auf die Prozessautomatisierung, um Effizienzen zu schaffen und Mitarbeitende zu entlasten. Hierzu müssen jedoch im Backend zusammenhängende Prozessketten vorliegen, sodass die Prozessautomatisierung nicht an Systemen und Abteilungssilos haltmacht (Interoperabilität), sondern Prozesse vollständig abgebildet werden können. Laut der [Lünendonk®-Studie 2022 „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland“](#) planen daher auch über 70 Prozent der Unternehmen, ihr Budget für Prozessoptimierung zu erhöhen. Auch Themen wie Hyperautomatisierung gehören für 47 Prozent bereits zu den Investitionsschwerpunkten. Sie gilt als nächster Evolutionsschritt nach der Phase der Robotic Process Automation, also der Automatisierung eher standardisierbarer Routineaufgaben aus dem Backoffice. Durch den verstärkten Einsatz von Machine Learning (ML) und Algorithmen versuchen nun viele Unternehmen, ganze Prozessketten zu automatisieren, um einerseits neue Effizienzhebel zu nutzen und andererseits das Kundenerlebnis durch schnelle Reaktionszeiten und eine hohe Prozessqualität zu steigern.

CLOUD-NATIVE UND DEVOPS

Besonders stark an Relevanz gewinnen wird künftig Cloud-native-Softwareentwicklung. Immer mehr Unternehmen richten ihre Softwareentwicklungseinheiten auf agile Arbeitsweisen, interdisziplinäre Teams, Cloud-native-Softwareentwicklung, DevOps und mehr Automatisierung durch Continuous Integration/Continuous Deployment (CI/CD) aus. Dies ist erforderlich, um einerseits die Taktrate neuer Releases und andererseits die Qualität und Kundenzentrierung von Softwareprodukten deutlich zu erhöhen.

Mit dem stärkeren Einsatz von Services aus der Public Cloud wollen immer mehr Unternehmen auf veränderte Anforderungen der Kundinnen und Kunden, auf den Innovationsdruck und kürzere Time-to-Market-Zyklen reagieren. So zeigte die [Lünendonk®-Studie 2021 „Cloud-native Software Development“](#), dass immer mehr Anwendungen – vor allem an der Kundenschnittstelle – Cloud-native entwickelt, also auf

Um 20

Prozentpunkte von 78 Prozent (2022) auf 98 Prozent (2025) soll die Relevanz von Cloud-nativen Technologien steigen.



Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

der Grundlage einer Cloud-Architektur und als modularer Microservice bereitgestellt werden, was wiederum positive Implikationen für die User Experience hat.

„Cloud-native“ bedeutet deutlich mehr als ein reiner Lift & Shift von Applikationen in die Cloud und macht sich Instrumente und Prinzipien wie Kubernetes, Serverless, Infrastructure as Code (IaC) oder Function as a Service zunutze. Die Steigerung um 20 Prozentpunkte bis 2025 verdeutlicht, dass Unternehmen das Potenzial von Cloud-native erkennen und verstärkt darin investieren. Das gilt auch für DevOps, die mit Blick auf 2025 ebenfalls stark an Relevanz gewinnen werden (+14 Prozentpunkte).

DATENPLATTFORMEN WERDEN STARK NACHGEFRAGT

Ebenso stark an Bedeutung gewinnen werden Daten- und Analytics-Plattformen. Hierunter sind Anwendungen zu verstehen, die einen „Zwischen-Layer“ zwischen dem Ort der Datenerzeugung und der Nutzung der Daten darstellen. Daten- und Analytics-Plattformen sollen aus Daten nutzbare Informationen machen, wodurch bessere Entscheidungen getroffen werden, Kundinnen und Kunden persönlicher und individueller angesprochen werden und Unternehmen sich insgesamt zu einer datengetriebenen Organisation entwickeln.

So gut wie alle Studienteilnehmer erwarten, dass Daten- und Analytics-Plattformen 2025 für ihr Unternehmen eine wichtige Rolle spielen werden – ein Plus von 28 Prozentpunkte. Ebenso eine starke Zunahme prognostizieren die befragten Unternehmen bei Customer-Data-Plattformen. Dabei handelt es sich um Datenbanksoftware, die dauerhafte und einheitliche Aufzeichnungen von Kundendaten erstellt. Eine Customer-Data-Plattform ermöglicht einen 360-Grad-Blick auf jede einzelne Kundin und jeden einzelnen Kunden. Sie wird daher auch „Single Customer View“ genannt und ist eine immer wichtigere Grundlage, um Marketingaktivitäten durchzuführen und zu analysieren. Bereits heute sehen 76 Prozent der Befragten in Customer-Data-Plattformen eine hohe Relevanz – 2025 sind sie jedoch für 94 Prozent eine wichtige Technologie in Marketing und Vertrieb.

Mit zunehmender Reife von Customer-Data-Plattformen ist auch Marketing Automation besser möglich. Folglich steigt die Relevanz von Marketing Automation parallel zu derjenigen der Customer-Data-Plattform (2022: 79 %, 2025: 97 %).

EXKURS: DATA ANALYTICS

80 Prozent der Unternehmen stimmen bereits der Aussage zu, dass sie Data Analytics nutzen, um die gewonnenen Daten für eine individualisierte Kundenansprache zu nutzen. Ebenfalls sind 70 Prozent der Unternehmen bereits darin fortgeschritten, Kundinnen und Kunden entlang der gesamten Customer Journey mit den richtigen Produkten über den richtigen Kanal anzusprechen und so eine hohe Kundenbindung zu erzielen.

79 %
der Befragten haben
Customer-Data-
Plattformen eine hohe
Relevanz.

Künstliche Intelligenz beziehungsweise Machine-Learning-Tools werden dabei ebenfalls schon teilweise genutzt, um so die enormen Datenmengen effizienter zu verarbeiten und Aufwände zu reduzieren.

EXKURS: DATA ANALYTICS - EINIGE UNTERNEHMEN HABEN NOCH AUFHOLBEDARF

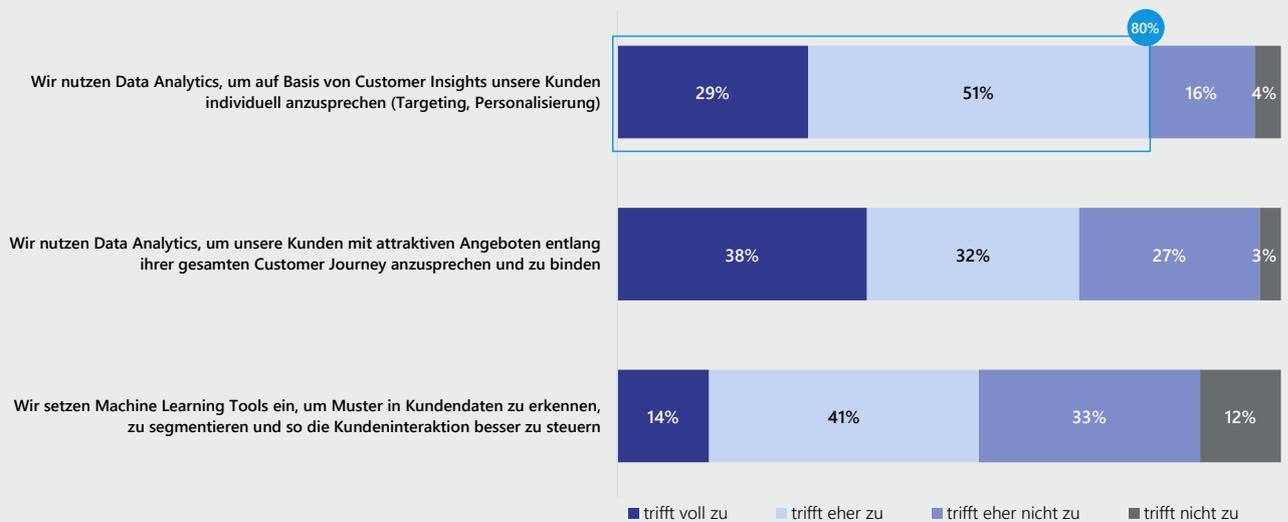


Abb. 24: Frage: Zum Thema Daten möchten wir es noch einmal etwas genauer wissen: Wie nutzt Ihr Unternehmen Daten im Bereich Digital Experience?; Skala von 1 = „trifft nicht zu“ bis 4 = „trifft voll zu“; Häufigkeitsverteilung; n = 123

VERNETZTE (I)IOT-WELTEN

Die Vernetzung physischer und virtueller Produkte, das (Industrial) Internet of Things, soll laut den Studienteilnehmern bis 2025 ebenfalls stark an Bedeutung gewonnen haben. Durch die Verknüpfung und Kommunikation von Geräten, Maschinen oder Fahrzeugen lassen sich Prozesse effizienter und stärker automatisiert gestalten. Gleichzeitig sind neue Business Models möglich. Produkte werden daher immer öfter mit Sensoren und Aktoren ausgestattet und enthalten Software. Laut der [Lünendonk®-Studie 2021 „Der Markt für Engineering Services in Deutschland“](#), soll der Anteil der Produkte, die Software enthalten oder sogar darauf basieren, stark steigen. Der Anstieg um 34 Prozentpunkte in dieser Studie unterstreicht dies. Unter den befragten Automotive- und Manufacturing-Unternehmen liegt der Wert für 2025 sogar bei 94 Prozent.

METaverse – THE NEXT BIG THING?

Eines der am heißesten diskutierten Technologietrends ist das Metaverse, auch Web 3.0 genannt. Schätzungen zufolge soll beispielsweise Meta-CEO Mark Zuckerberg rund 10 Milliarden US-Dollar in seine Metaverse-Abteilung namens Facebook Reality Labs investieren.



Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Bis 2026 will der Konzern in Europa 10.000 Arbeitsplätze rund um das Metaverse schaffen. Auch Apple, Microsoft oder Nvidia und viele Dienstleister investieren stark in das Web 3.0.

Das Metaverse ist die nächste Stufe des Internets; es schafft virtuelle 3D-Umgebungen, in denen virtuelle Erlebnisse, Echtzeit-3D-Inhalte und andere damit verbundene Medien miteinander verknüpft werden. Diese virtuellen 3D-Umgebungen können mittels Augmented/Virtual Reality (AR/VR) oder klassischer Endgeräte wie PC oder Smartphone genutzt werden. Als Web3-Internet konzipiert, können Anwenderinnen und Anwender in virtuelle Welten eintauchen, Avatare als digitale Stellvertreter ihrer Person nutzen und mithilfe neuer Technologien virtuelle Objekte austauschen.

Das Metaverse hat derzeit zwar noch Hype-Charakter, aber eine ganze Reihe von Early Adopters macht bereits die ersten Schritte und sammelt Erfahrungen. Auch Analysten sehen im Metaverse einen riesigen Markt: Das US-Beratungsunternehmen Earthweb erwartet etwa, dass das Metaverse bis 2024 einen Marktwert von mehr als 700 Milliarden Euro haben wird. Grand View Research geht hingegen davon aus, dass dieser Wert erst bis 2030 erreicht wird und der Markt jährlich um rund 40 Prozent wachsen wird.

ZUNEHMENDE RELEVANZ ALLER DIGITALTHEMEN BIS 2025: JAHRESVERGLEICH

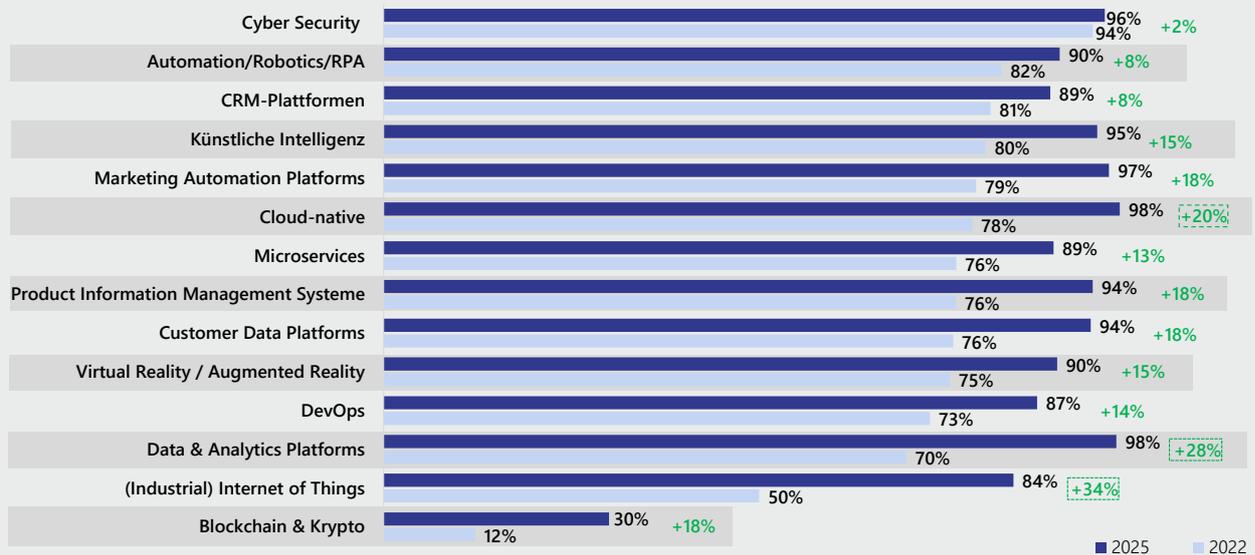


Abb. 25: Frage: Wie bewerten Sie bezogen auf Ihr Unternehmen die Relevanz der folgenden Technologien? 2025; Skala von 1 = „keine Relevanz“ bis 4 = „sehr hohe Relevanz“; Werte beziehen sich auf die Antworten „sehr hohe Relevanz“ und „hohe Relevanz“; n = 117



Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Händlern ermöglicht es das Metaverse beispielsweise, eigene virtuelle Kaufwelten zu erschaffen und neue Kundenbindungsprogramme aufzubauen, um den Kundinnen und Kunden die Möglichkeit zu bieten, digitale Sammelmarken (Non-Fungible Tokens, NFTs) zu verdienen und zu kaufen, die den Zugang zu neuen, faszinierenden Erlebniswelten freischalten.

Produkthersteller wiederum können mit dem Metaverse neue Möglichkeiten des Storytellings und des Vertriebs schaffen. Sie können ihre Marken authentisch in die virtuelle Welt des Metaverse integrieren und damit insbesondere junge oder sehr digital-affine Zielgruppen ansprechen. Durch den Vertrieb von Produkten können sie sich neue Erlösquellen erschließen.

Aber auch in der Industrie bieten sich enorme Potenziale – beispielsweise durch den Digital Twin. So können Produkte zunächst in einer virtuellen Welt entwickelt und getestet und damit Produktionskosten gespart werden. Ebenso lassen sich Maschinen und Anlagen in virtuellen Umgebungen effizienter warten oder Updates und Releases installieren. Auch bei der Fernwartung von Brücken, Offshore-Windparks oder anderen schwer zugänglichen Anlagen können virtuelle Welten helfen.

RELEVANZ DES METAVERSE IST SEHR BRANCHENABHÄNGIG

Wie genau das Metaverse mittel- und langfristig aussehen wird und welche Use Cases sich durchsetzen werden, wird sich in den kommenden Jahren erst noch zeigen. Für 45 Prozent der an der Studie beteiligten Unternehmen hat das Metaverse bereits eine Relevanz, sodass sie sich damit befassen und mögliche Anwendungsfälle evaluieren. Diejenigen Unternehmen mit einem Umsatz von über 10 Milliarden Euro zeigen sich dabei als am wenigsten experimentierfreudig: Nur 29 Prozent von ihnen sehen im Metaverse eine hohe Relevanz. Banken und Versicherungen beschäftigen sich ebenfalls unterdurchschnittlich mit dem Metaverse, während 72 Prozent der Handels- und FMCG-Unternehmen darin eine hohe Relevanz sehen. Signifikante Unterschiede zwischen B2C und B2B hinsichtlich der Relevanz des Metaverse zeigen die Antworten nicht.

45 %
der Unternehmen
beschäftigen sich
bereits mit dem
Metaverse.

ANWENDUNGSFÄLLE: VOM VIRTUELLEN TREFFEN BIS ZUR PRODUKTENTWICKLUNG

Die Frage, was das Metaverse überhaupt ist und welchen Zweck es erfüllen soll, können noch nicht alle beantworten. Teilweise wird es auch mit VR, AR oder dem Digital Twin verwechselt, wobei VR und AR eher die Technologien sind, die genutzt werden, um das Metaverse, einen virtuellen Raum, der mit einem Avatar beschriftet wird, zu kreieren. Wie die Frage nach den Technologietrends gezeigt hat, erwarten die Befragten bei AR/VR und Krypto/Blockchain eine stark zunehmende Relevanz bis 2025.



Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

60 Prozent der Unternehmen, die das Metaverse als wichtig für ihr Unternehmen erachten, sehen etwa Anwendungsfälle im Bereich Events, Meetings und Messen für ihr Unternehmen. Insbesondere Industrieunternehmen sehen hier ein Potenzial, etwa aufwendige und teure physische Events mit Produktvorstellungen ersetzen zu können.

Knapp jedes zweite Unternehmen (47 %) kann sich im E-Commerce-Kontext Use Cases vorstellen. Virtuelle Showrooms und Umkleidekabinen lassen sich als konkrete Beispiele nennen. Unter den befragten Handelsunternehmen ist die Zustimmung daher besonders hoch, 82 Prozent können sich derartige Anwendungsfälle vorstellen. Auch für virtuelle Produktpräsentationen und Markenkommunikation kann das Metaverse genutzt werden.

44 Prozent sehen in der Produktentwicklung Potenziale durch das Metaverse. Microsoft-Deutschland-Chefin Marianne Janik prognostizierte auf der Hannover Messe 2022, dass das Metaverse auch die Industrie erobern und einen maßgeblichen Einfluss auf die Produktion und Fertigungsprozesse haben wird – etwa indem virtuelle Maschinen simuliert werden und so Szenarien und Funktionen getestet werden können. Eine klare Abgrenzung zum Digital Twin gibt es dabei nicht, in der Industrie ist der Begriff „Digital Twin“ jedoch geläufiger. Das Metaverse verfolgt jedoch einen stärkeren immersiven Ansatz, sodass nicht nur eine Maschine virtuell erstellt wird, sondern man als Person auch in einer virtuellen Welt lebt, die sich aber realitätsnah anfühlt.

DAS METAVERSE HAT SCHON EINEN HOHEN BEKANNTHEITSGRAD

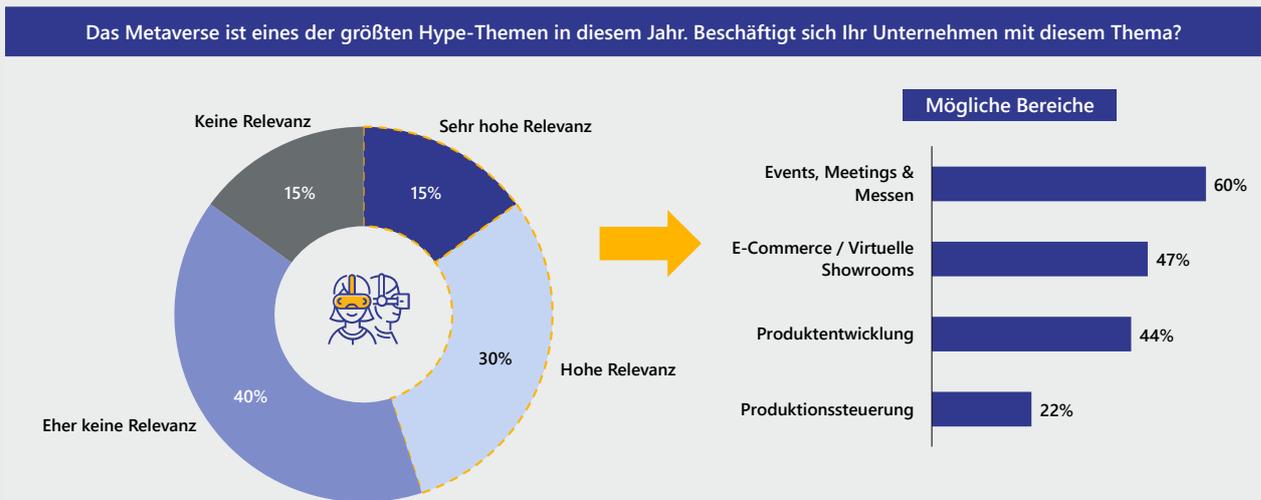


Abb. 26: Frage: Das Metaverse ist eines der größten Hype-Themen in diesem Jahr. Beschäftigt sich Ihr Unternehmen mit diesem Thema?; Skala von 1 = „keine Relevanz“ bis 4 = „sehr hohe Relevanz“; n = 124
 Frage: Wenn ja, in welchen Bereichen können Sie sich Anwendungsfälle für Ihr Unternehmen vorstellen?; Mehrfachantwort; n = 55



Investitionen in Digital Experience

Die Aufgaben für die Fachbereiche und die IT-Abteilung, ihre Kundenschnittstellen zu digitalisieren, digitale Erlebnisse zu schaffen, sich vom Wettbewerb zu differenzieren oder mithilfe innovativer digitaler Produkte und digitaler Technologien (z. B. Metaverse) neue Absatzmärkte zu erschließen, nehmen mit voranschreitender Digitalisierung und steigendem Transformationsdruck weiter zu. Lünendonk wollte daher wissen, in welche Themen die untersuchten großen mittelständischen Unternehmen und Konzerne in den kommenden Jahren investieren.

DIGITALE PLATTFORMEN SIND IM KOMMEN

Die stärksten Investitionen sollen in die Entwicklung und Implementierung digitaler Plattformen fließen. 93 Prozent planen hier sehr starke oder starke Investitionen. Über alle untersuchten Branchen und Größenklassen hinweg sollen hohe Investitionen getätigt werden. Seit einigen Jahren versuchen immer mehr Unternehmen, ihr bisheriges Geschäftsmodell etwa um digitale Plattformen wie digitale Marktplätze, E-Commerce- oder IoT-Plattformen zu ergänzen oder – vor allem im Handel – ihr Geschäftsmodell auf ein Plattformgeschäftsmodell komplett neu auszurichten. So verkündete Douglas beispielsweise bereits 2020, nicht mehr nur Omnichannel-Händler sein zu wollen, sondern zukünftig als Beauty-Plattform zu agieren, bei der das Filialgeschäft, Online-Shops und Marketplace stärker integriert sind. Vor allem im Handel finden sich immer mehr solche Geschäftsmodelle. Aber auch Unternehmen anderer Branchen bauen Plattformen auf und aus. Die Telekom entwickelte etwa eine digitale Managementplattform für den Roll-out und den Betrieb von Ladesäulen für Ladeinfrastrukturbetreiber, der Stahlhändler Klöckner forciert konsequent den Weg zu einem Digital Marketplace.

93 %
der Unternehmen
planen starke
Investitionen in die
Entwicklung und
Implementierung
digitaler Plattformen.

DIGITALE PRODUKTE UND NEUE GESCHÄFTSMODELLE FEUERN DIGITAL MARKETING AN

Analog den hohen Investitionen in die digitale Plattformökonomie verändern sich die Anforderungen an Marketing und Vertrieb. Kunden werden zunehmend digital und mit digitalen Inhalten angesprochen.

82 Prozent der Unternehmen werden 2023 folglich stark in ihre Marketingstrategie und damit verbundene Aktivitäten investieren. Darunter fallen etwa Data-Driven-Marketing-Strategien, Market Research Analysis oder die Entwicklung von Conversions und Leads mit einem effizienten ROI.



Ebenfalls 82 Prozent werden die Themen Advertising und Performance enorm forcieren. SEO, SEA, Affiliate Marketing oder Programmatic Advertising gewinnen daher an Bedeutung. B2C- und B2B-Unternehmen gewichten diese Themen gleich stark. So wollen 78 Prozent der befragten B2B-Unternehmen ihre Ausgaben für Advertising und Performance signifikant erhöhen, bei den Unternehmen mit B2B- und B2C-Geschäft sind es sogar 93 Prozent.

HOHER BEDARF AN CONSULTING

77 Prozent der Unternehmen werden in den kommenden zwei Jahren in ihre Daten- und Technologiestrategie investieren. Vor dem Hintergrund, dass viele der befragten Unternehmen bei der Analyse und Verwertung von Kundendaten oder der integrierten Customer-Journey-Steuerung noch nicht sehr weit sind, sind höhere Investitionen in das Datenmanagement nur folgerichtig. B2B-Unternehmen wollen sogar zu 84 Prozent ihre Ausgaben für Data & Technology Consulting erhöhen.

76 Prozent der Unternehmen – gleich viele in B2C und B2B – werden weiterhin ihre Ausgaben für Business Consulting erhöhen, während 59 Prozent mehr Geld für ihre CX-Strategie bereitstellen. Unter die CX-Strategie fallen unter anderen CX Design, Ideation & Requirements Engineering oder Design Thinking, wogegen es beim Business Consulting vor allem um Strategieberatung, Organisationsberatung und Business Model Innovation geht.

CONTENT-PRODUKTION

Ein etwas uneinheitliches Bild ergibt sich bei den geplanten Investitionen in die beiden Bereiche „Communication & Content“ und „Media-Produktion“. 61 Prozent der Unternehmen werden ihre Budgets für Communication & Content erhöhen, 58 Prozent diejenigen für die Media-Produktion. In beiden Bereichen wollen jedoch über 70 Prozent der befragten Unternehmen aus Handel, Telekommunikation/Medien und der Konsumgüterbranche deutlich mehr investieren.

Visual Design befindet sich im Vergleich zu den anderen Marketingtechnologien in einer Nische. Aber immerhin 43 Prozent werden ihre Ausgaben für Visual Design erhöhen – interessanterweise auch 37 Prozent der B2B-Unternehmen.

KUNDENZENTRIERUNG DURCH DIGITALE TECHNOLOGIEN

Ein interessantes, aber auch konsequentes Ergebnis ist, dass diejenigen Unternehmen, die ihren Reifegrad der Kundenzentrierung als sehr hoch einschätzen, überdurchschnittlich stark in all die abgefragten Themen investieren werden.

77 %
der Studienteilnehmer
werden in kommenden
zwei Jahren stark
in ihre Daten- und
Technologiestrategie
investieren.

INVESTITIONEN IN DIGITAL EXPERIENCE

Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

INVESTITIONEN SOLLEN INSBESONDERE BEI DER ENTWICKLUNG VON DIGITALEN PLATTFORMEN UND MARKETINGSTRATEGIEN GETÄTIGT WERDEN

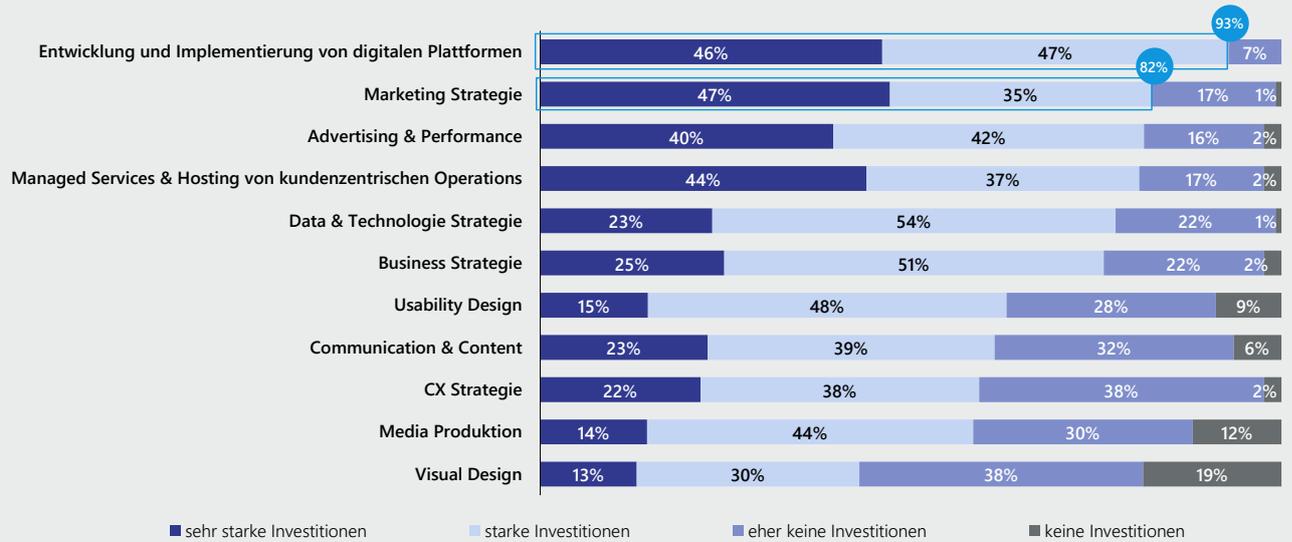


Abb. 27: Frage: In welche der folgenden Bereiche der digitalen Transformation investiert Ihr Unternehmen in den kommenden zwei Jahren?; Skala von 1 = „keine Investitionen“ bis 4 = „sehr starke Investitionen“; Häufigkeitsverteilung; n = 124



Strategien zur Projektumsetzung im angespannten Fachkräftemarkt

Auf die Unternehmen rollen immer mehr Aufgaben zu und der Umsetzungsdruck bei der Digitalisierung und Transformation steigt. Allerdings fehlen seit Jahren Fachkräfte in der IT – vor allem in den Bereichen Softwareentwicklung, Cloud-Architektur, Business-Architektur, Daten und den diversen Marketingtechnologien. Da aber Unternehmen genau in diesen Feldern massiv investieren, ist der Bedarf an Digital- und IT-Fachleuten enorm hoch. Entsprechend hoch war 2021 die Nachfrage nach externen IT-Dienstleistungen, wie die ersten Kapitel dieser Studie gezeigt haben.

Für 2022 bis 2024 wird sich mit erwarteten steigenden Digital- und IT-Ausgaben bei gleichzeitig angespanntem IT-Arbeitsmarkt das Problem der Besetzung von Digital- und IT-Projekten mit qualifizierten Fachkräften weiter verschärfen.

Diverse Analysen zeigen, dass viele Dienstleister bereits seit Jahren eine hohe Auslastung haben und vor großen Herausforderungen stehen, Projektanfragen zu bedienen – zumindest in Bereichen mit sehr hoher Nachfrage wie den oben aufgeführten. Insbesondere im Digitalumfeld tun sich Unternehmen bei der Mitarbeitersuche schwer. Laut dem digitalen Job-Monitor der Index-Gruppe stieg die Zahl der Stellenausschreibungen zwischen Januar und März 2022 im Vergleich zum Vorjahreszeitraum um fast 70 Prozent, etwa für Jobs aus den Bereichen Cloud Computing, Online-Marketing, E-Commerce, KI oder auch Social Media.

Tatsächlich berichteten 59 Prozent der Befragten von einem starken Mangel an Digital- und IT-Fachleuten. Aus Gesprächen mit Unternehmensvertreterinnen und -vertretern wird regelmäßig deutlich, dass der Fachkräftemangel derzeit das drängendste Problem ist und das Potenzial hat, die digitale Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft massiv zu verlangsamen.

AUSWIRKUNGEN DES MANGELS AN TALENTEN

Eine Entwicklung, die sich allerdings mit hoher Wahrscheinlichkeit abzeichnet, sind steigende Honorarsätze für bestimmte Themen – beispielsweise rund um Data Analytics und KI, Technologieberatung oder Individualsoftwareentwicklung mit hoher Fachlichkeit. 84 Prozent der Befragten rechnen mit höheren Honoraren für die Zukunft.



FACHKRÄFTEMANGEL BEHINDERT DIE ENTWICKLUNG UND UMSETZUNG VON KUNDENZENTRISCHEN STRATEGIEN

Stellt der Mangel an digitalen Talenten für Ihr Unternehmen eine Herausforderung bei der Entwicklung und Umsetzung von kundenzentrischen Strategien dar?

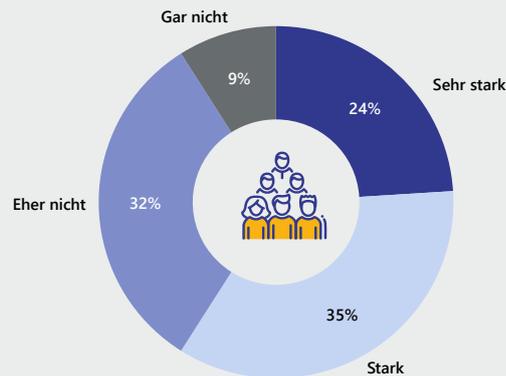


Abb. 28: Frage: Stellt der Mangel an digitalen Talenten für Ihr Unternehmen eine Herausforderung bei der Entwicklung und Umsetzung von kundenzentrischen Strategien dar?; Skala von 1 = „gar nicht“ bis 4 = „sehr stark“; n = 119

78 Prozent der befragten Unternehmen gehen davon aus, dass aufgrund des Fachkräftemangels die digitale Transformation in ihren Unternehmen mehr Zeit in Anspruch nehmen wird, und 65 Prozent fokussieren sich nur noch auf die wichtigsten strategischen Digitalisierungsprogramme und Projekte, was wiederum zu einer verlangsamt Transformation und einer geringeren Innovationsgeschwindigkeit führen wird. Da jedoch die meisten Unternehmen mit dieser Herausforderung zu kämpfen haben, besteht nur in sehr wenigen Fällen die Befürchtung von Wettbewerbsnachteilen.

Die hohe Relevanz externer Dienstleister für die Umsetzung von Digitalprojekten wird dadurch bestätigt, dass 56 Prozent der untersuchten Unternehmen versuchen, in Zukunft mehr Aufgaben an externe Dienstleister zu vergeben.

GRÜNDUNG EIGENER DIGITALTÖCHTER IST FÜR VIELE UNTERNEHMEN EINE OPTION

44 Prozent der Unternehmen überlegen infolge des Mangels an digitalen Talenten sogar, eigene Digitaltöchter zu gründen, um damit besser auf dem Arbeitsmarkt positioniert zu sein. Da aber dem gesamten Markt Fachkräfte fehlen, ist es mehr als fraglich, ob diese Strategie aufgeht. Interessanterweise beschäftigen sich 56 Prozent der befragten mittelständischen Unternehmen mit weniger als 1 Milliarde Euro Umsatz überdurchschnittlich oft mit dieser Idee – Konzerne mit mehr als 1 Milliarde Euro Umsatz dagegen nur zu einem Drittel.

Ein weiterer Weg ist für ebenfalls 44 Prozent die Gründung von Joint Ventures mit Digitalagenturen. Einige Beispiele gibt es bereits am Markt. Vor allem bei der Vernetzung und



Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Systemintegration von Kundenschnittstellen, der allgemeinen Strategieentwicklung und der Umsetzung der Digital Experience, der Design- und Content-Erstellung oder zu den Themen Cyber Security, VR und Metaverse können sich die Unternehmen dies vorstellen. Zwei interessante Beispiele entwickelten sich in den vergangenen zwei Jahren in der Automobilindustrie. 2020 wurde das gemeinschaftliche Agenturmodell aus MediaMonks, Serviceplan Group/Plan.Net Gruppe und Berylls Strategy Advisors gegründet, das seither die EU-weite und datengetriebene Produkt- und Marketingkommunikation der Marken BMW und MINI verantwortet.

Weitere Joint Ventures im Digitalbereich gibt es mit Valtech Mobility (Volkswagen und Valtech) und dem im September 2022 gegründeten amplimind zwischen Lufthansa Industry Solutions und Audi. Bei Letzterem geht es um Angaben von Audi zufolge um agile Individualentwicklung, die Integration und den Betrieb strategischer Applikationen und um Beratungsleistungen in den Gebieten IT Security und Cloud-Plattformentwicklung. Kein klassisches Joint Venture, aber eine Unternehmensbeteiligung gab es bei Voith bereits 2017. Der Maschinenhersteller übernahm 60 Prozent der Anteile des Digitaldienstleisters Ray Sono, um industriennahe Digitallösungen in den Bereichen (I)IoT und Industrie 4.0 zu entwickeln.

Joint Ventures können ein sehr gutes Modell sein, um sich in strategisch wichtigen Themen (z. B. Softwareentwicklung oder Data Analytics) über einen langen Zeitraum Know-how und Kompetenzen am Markt zu sichern. Gerade die befragten mittelständischen Unternehmen mit Umsätzen zwischen 500 Millionen und 1 Milliarde Euro sind zu zwei Dritteln sehr aufgeschlossen gegenüber solchen Modellen, während jedes zweite Unternehmen zwischen 5 und 10 Milliarden Euro Umsatz Joint Ventures gegenüber offen ist. Branchenseitig sind neben Automotive vor allem die befragten Banken und Versicherungen (je 60 %) sehr Joint-Venture-affin.

RELEVANZ VON NEAR- UND OFFSHORE

52 Prozent der Unternehmen wollen mit mehr Verlagerung von Aufgaben an Nearshore- und Offshore-Standorte auf den lokalen Mangel an Digitalexpertinnen und -experten reagieren. In einer separaten Frage gaben neun von zehn Befragten an, dass Nearshore und Offshore Delivery bei der Entwicklung und Umsetzung von Digital Experiences wichtig seien. Interessant ist, dass es sich dabei nicht mehr nur um klassische IT-Themen wie Managed Services und Softwareentwicklung dreht, sondern dass auch bei Kreativitäts- und Designleistungen mittlerweile bei den Unternehmen eine hohe Bereitschaft beziehungsweise ein hoher Druck besteht, sie in Nearshore- und Offshore-Regionen auszulagern. Ebenfalls eine neue Entwicklung ist, dass auch die untersuchten mittelständischen Unternehmen mittlerweile sehr aufgeschlossen gegenüber Near- und Offshore sind.



DER FACHKRÄFTEMANGEL WIRKT SICH AUF DAS HONORARNIVEAU SOWIE DIE GESCHWINDIGKEIT DER DIGITALEN TRANSFORMATION AUS

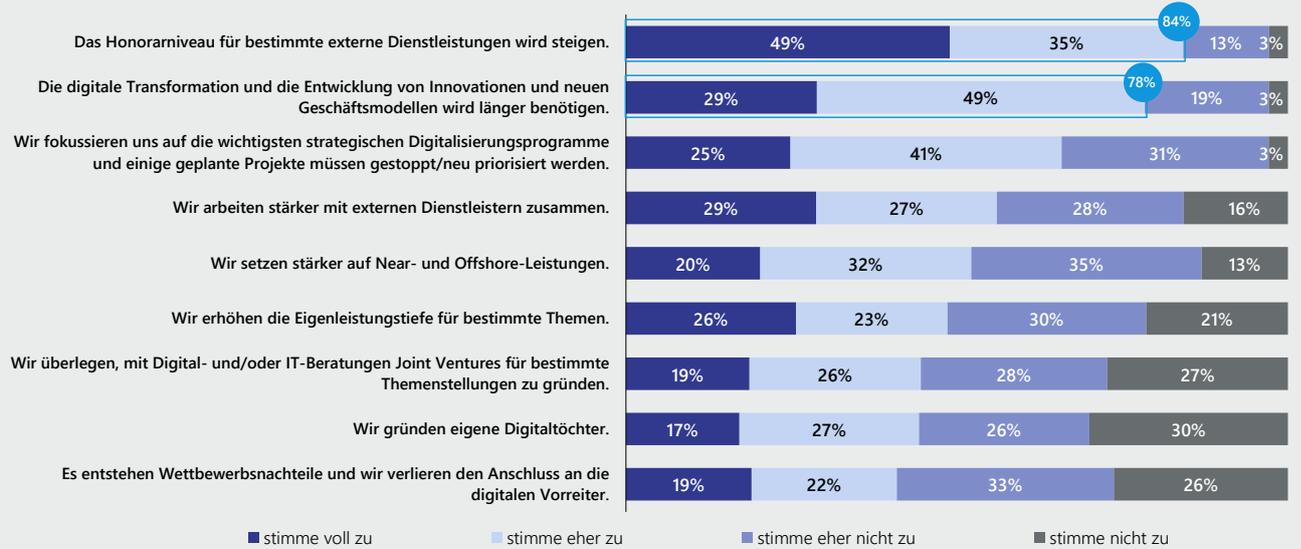


Abb. 29: Frage: Welche Auswirkungen hat der Mangel an Fachkräften für Ihre IT-Organisation?; Skala von 1 = „stimme nicht zu“ bis 4 = „stimme voll zu“; Häufigkeitsverteilung; n = 68

NEAR- UND OFFSHORE-DELIVERY HAT FÜR UNTERNEHMEN EINE HOHE RELEVANZ

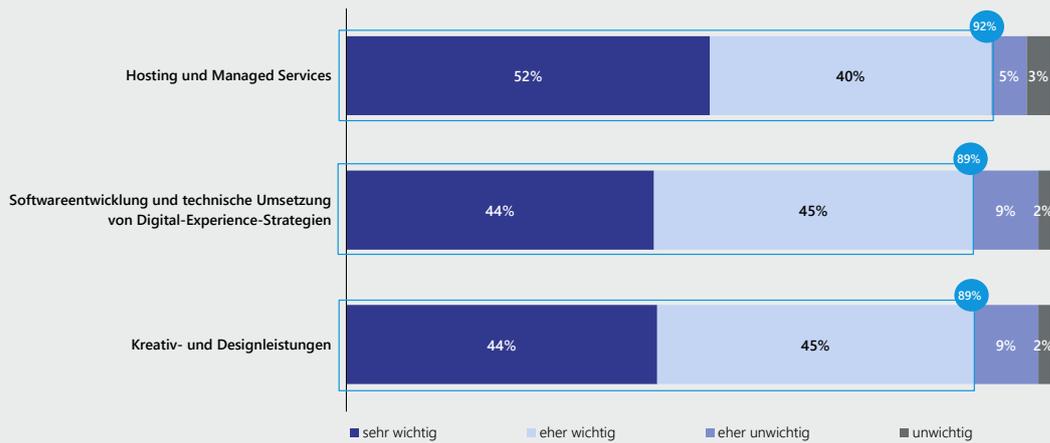


Abb. 30: Frage: Wie wichtig ist für Ihr Unternehmen Near- und Offshore-Delivery bei der Entwicklung und Umsetzung von Digital Experiences in den folgenden Bereichen?; Skala von 1 = „unwichtig“ bis 4 = „sehr wichtig“; Häufigkeitsverteilung; n = 119



Zusammenarbeit mit DXS-Dienstleistern

Die Unternehmen wurden auch gefragt, welche Zusammenarbeitsmodelle sie bei der Entwicklung und Umsetzung von Digitalisierungsstrategien verfolgen. Die Mehrheit (71 Prozent) setzt auf die langfristige, kontinuierliche Zusammenarbeit nur mit ausgewählten Dienstleistungspartnern.

58 Prozent der Unternehmen entwickeln digitale Produkte und Services mit externen Partnern in Form von Co-Creation. Co-Creation ist ein Innovationsprozess, bei dem man sich gegenüber Dritten öffnet und gemeinsam mit diesen ein Ergebnis entwickelt – im Kontext der Studie digitale Produkte oder Geschäftsmodelle. Die Wertschöpfung wird somit durch alle involvierten Partner kreiert. Während nur 43 Prozent der B2C-Unternehmen angeben, dieses Modell oft zu nutzen, sind 62 Prozent der B2B-Unternehmen davon überzeugt und greifen regelmäßig auf Co-Creation-Modelle zurück. Das mag unter anderem auch mit vergleichsweise geringen Erfahrungswerten bei Herausforderungen rund um Customer Centricity und Digital Experience zusammenhängen.

Etwas über die Hälfte (57 %) der Unternehmen sucht – themenabhängig – eine Lead-Agentur die die Gesamtverantwortung übernimmt, indem sie einen themenspezifischen Gesamtetat verantwortet und andere Dienstleister koordiniert und steuert. Unterschiede zwischen den Größenklassen der Studienteilnehmer zeigen sich dabei nicht, jedoch präferieren B2B-Unternehmen diesen Ansatz stärker (65 %) als B2C-Unternehmen (44 %).

Im Umkehrschluss zu den vorangegangenen Thesen versuchen 41 Prozent der Unternehmen, Digital-Experience-Projekte überwiegend aus eigener Kraft umzusetzen und externe Dienstleister nur bei Bedarf hinzuzuziehen. Das ist vor allem in den befragten B2C-Unternehmen der Fall (57 %), wohingegen nur 32 Prozent der B2B-Unternehmen eine hohe Eigenleistung anstreben.

ANFORDERUNGEN AN DIENSTLEISTER

Wie bereits in der Vorjahresstudie stellt eine hohe Branchen- und Zielgruppenkompetenz die wichtigste Anforderung der Unternehmen an externe Dienstleister dar. Die Veränderungen in den Wünschen der Kundinnen und Kunden in Bezug auf physische oder digitale Kanäle oder der Wandel ihrer Lebenswelten sind zentrale Analysen für ein kundenzentrisches Agieren. 94 Prozent sehen die Branchen- und Zielgruppenkompetenz als wichtig an. Eine hohe Kompetenz in kundenzentrischen Methoden und Herangehensweisen ist 92 Prozent der Befragten im Auswahlverfahren wichtig.



UNTERNEHMEN BEVORZUGEN LANGFRISTIGE PARTNERSCHAFTEN MIT DIENSTLEISTERN



Abb. 31: Frage: Welche Zusammenarbeitsmodelle verfolgt Ihr Unternehmen bei der Entwicklung und Umsetzung von Digitalisierungsstrategien?; Skala von 1 = „nie“ bis 4 = „regelmäßig“; Häufigkeitsverteilung; n = 125

Digitale Touchpoints – unabhängig ob für Kundinnen und Kunden, Geschäftspartner, Lieferanten oder Mitarbeitende – erfordern eine hohe User Experience, um Akzeptanz zu finden. Eine ausgeprägte Design- und Kreativitätsexpertise in der Entwicklung digitaler Lösungen oder Produkte ist für 88 Prozent der Befragten eine weitere Kernanforderung an externe Dienstleister (B2B: 93 %, B2C: 91 %).

DIGITALE TECHNOLOGIEN SIND DIE GRUNDLAGE FÜR EXPERIENCE UND NEUE GESCHÄFTSMODELLE

Eine weitere hoch gewichtete Kompetenzanforderung ist IT-Know-how, beispielsweise in der Softwareentwicklung oder Systemintegration. 93 Prozent der Befragten (B2B: 89 %, B2C: 97 %) legen im Auswahlverfahren großen Wert auf die IT-Kompetenz ihrer potenziellen Dienstleistungspartner. Hier handelt es sich mittlerweile um eine Basisanforderung, da alle digitalen Lösungen entweder in Bezug auf die vorhandene Business- und IT-Architektur konzipiert oder mit anderen Anwendungen verbunden und in die IT-Backend-Systeme integriert werden müssen.

Ebenfalls sehr hohe Relevanz hat ein Full-Service-Portfolio bestehend aus Consulting-, Design- und Kreativitäts- sowie IT-Leistungen. Wie bereits in der Vorjahresstudie sehen 85 Prozent (B2B: 82 %, B2C: 91 %) der Befragten ein End-to-End-Portfolio als wichtig an.



DIENSTLEISTER BENÖTIGEN ZWINGEND BRANCHEN- SOWIE IT-KOMPETENZ

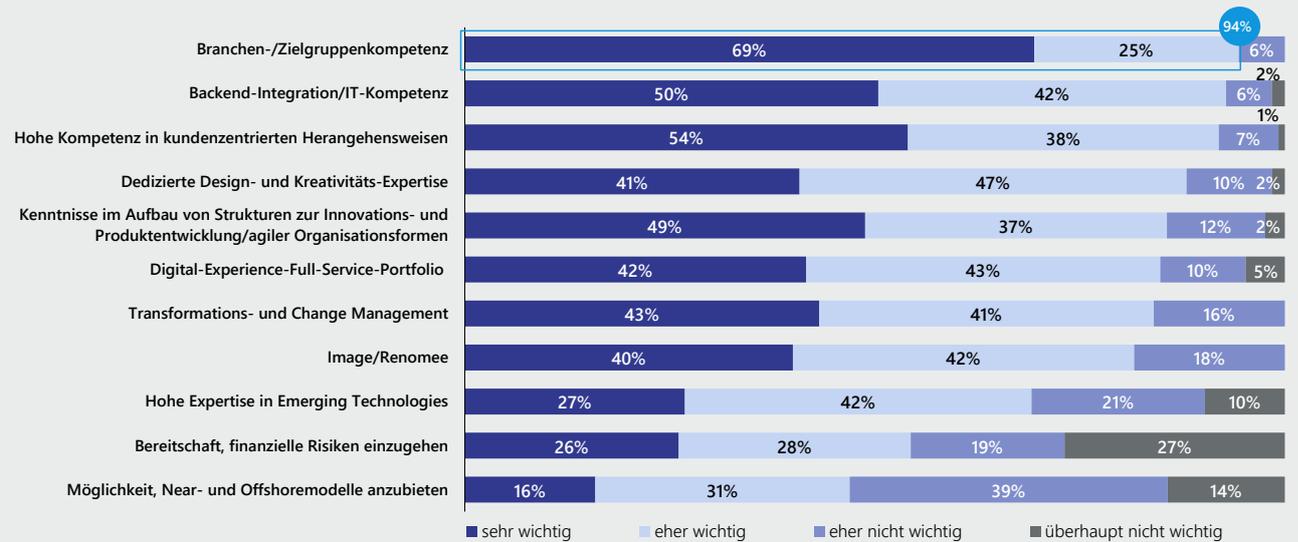


Abb. 32: Frage Was sind aus Ihrer Sicht wichtige Eigenschaften für die Wahl eines Dienstleisters für Projekte rund um die digitale Transformation?; Skala von 1 = „überhaupt nicht wichtig“ bis 4 = „sehr wichtig“; Häufigkeitsverteilung; n = 123



Fazit und Ausblick

DIE DIGITALE TRANSFORMATION WIRD REALITÄT

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

DIE WICHTIGSTEN TRENDS UND ENTWICKLUNGEN IM ÜBERBLICK

- 1) Produkte und Dienstleistungen werden deutlich stärker über digitale Kanäle vermarktet als vor der Krise, daher haben sich die Anforderungen an das Design von Kundenschnittstellen wie auch die Nutzung digitaler Produkte im Hinblick auf Prozessdurchgängigkeit (End-to-End) massiv verändert.
- 2) Wesentlich für den Aufbau einer Digital Experience und entsprechender Differenzierungsmerkmale ist es, Digital Experience nicht nur durch die Digitalisierung der Touchpoints zu definieren, sondern als Summe der Kundenerlebnisse entlang der gesamten Customer Journey. Dazu gehören die Vernetzung aus Offline- und Online-Kanälen, die Zusammenführung oft noch voneinander isolierter Bereiche wie Produktentwicklung, Vertrieb, Kundenservice und Marketing sowie die Kompetenz, aus gesammelten Daten Mehrwerte für die Kundinnen und Kunden zu generieren.
- 3) Darüber hinaus gilt es im digitalen Zeitalter mit seinen kurzen Innovationszyklen und immer neuen technologischen Disruptionen für Unternehmen, neue Differenzierungsvorteile zu suchen, unter anderem indem sie versuchen, Produkte und Services viel stärker vom Kunden respektive der Kundin aus zu entwickeln (Customer Centricity) und schneller zur Marktreife (Time-to-Market) zu bringen.
- 4) Die Digitalisierung bietet hier ganz neue Möglichkeiten, mit einem digitalen Geschäftsmodell für die Kundinnen und Kunden neue Mehrwerte zu schaffen. Beispiele sind datengetriebene Modelle im Kontext von IoT in der Industrie, indem Anlagen- und Maschinenhersteller die Daten, die sich aus der Nutzung einer Maschine gewinnen lassen, analysieren und den Nutzerinnen und Nutzern intelligente Zusatzdienste anbieten. Solche Ideen werden in der Industrie gerade sehr intensiv diskutiert und für solche digitalen Zusatzservices spielt eine hohe Digital Experience eine zentrale Rolle.



SZENARIEN FÜR DAS JAHR 2025

Fast alle befragten Anwenderunternehmen (90 %) halten es mit Blick auf die Zukunft (Jahr 2025) für wahrscheinlich, dass ihre kundenzentrierten Geschäftsprozesse zu einem überwiegenden Teil digital, automatisiert und datenbasiert gesteuert werden. Unter den B2C-Unternehmen liegt der Anteil sogar bei 97 Prozent. Digitale Technologien wie Customer Data Platforms, Data Analytics und Cloud spielen daher eine zentrale Rolle in Marketing und Vertrieb. Aus diesem Grund investieren alle befragten Unternehmen weiter in ihre digitale Transformation.

Gleichzeitig halten es 71 Prozent der an der Studie beteiligten Unternehmen für wahrscheinlich, dass die Kluft zwischen den digitalen Vorreitern und den Nachzüglern in Zukunft größer wird. Wesentliche Faktoren dürften hier der fehlende Zugriff auf digitale Talente sowie die mangelnde Durchschlagskraft bei der Einführung neuer Technologien und der Transformation sein. 88 Prozent der Unternehmen mit einem Umsatz von unter 500 Millionen Euro halten dies sogar für (sehr) wahrscheinlich.

Digital und Customer Experience erleben gerade eine starke Nachfrage, sodass entsprechend viel Budget in die entsprechenden Themen fließt. Ob man sich bereits auf dem Höhepunkt dieser Hype-Welle befindet oder dieser erst 2025 oder später kommen wird, darüber sind sich die Befragten nicht einig. 58 Prozent halten es für wahrscheinlich, dass 2025 der Peak erreicht wird und DX-Budgets nicht weiter steigen werden. Somit können sich aber 42 Prozent vorstellen, dass die Budgets auch nach 2025 weiter steigen werden.

Die Relevanz von Full-Service-Dienstleistern im Bereich Digital Experience bleibt auch mit Blick in die Zukunft hoch. 60 Prozent der untersuchten Unternehmen setzen in der Zusammenarbeit zu Themen rund um Digital Experience auf Dienstleister, die Konzeption, Design, Implementierung, Content-Erstellung und das Management der Plattformen abdecken. Im B2B-Segment sind es sogar etwas mehr Unternehmen (61 %) als im B2C-Bereich (55 %). Aber auch mittelständische Unternehmen wollen in Zukunft häufiger auf Full-Service-Dienstleister setzen. Das hängt unter anderem damit zusammen, dass in vielen mittelständischen Unternehmen im Gegensatz zu großen Konzernen die IT-Abteilungen vergleichsweise klein sind und in den Fachbereichen oft Erfahrungswerte fehlen, um die umfangreichen Aufgaben beim Aufbau von Kundenzentrierung und Digital Experience bewältigen zu können.

Der sich seit einiger Zeit abzeichnende Trend, die Verantwortung für Media-Planung und -Einkauf an eine Lead-Agentur zu vergeben, wird durch 57 Prozent der befragten Unternehmen bestätigt. Interessanterweise halten diese Entwicklung 57 Prozent der B2B-Unternehmen für wahrscheinlich, während nur 47 Prozent der B2C-Unternehmen diese Einschätzung teilen.

71 %
der Studienteilnehmer erwarten, dass die Kluft zwischen den digitalen Vorreitern und Nachzüglern größer wird.

Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Dem gegenüber stehen 42 Prozent der Befragten, die damit rechnen, dass ihre Unternehmen in Zukunft eigene interne Digitalagenturen aufbauen werden. Diese sollen die Entwicklung und Umsetzung von Digital Experiences verantworten und die Unternehmen weniger abhängig vom externen Fachkräftemarkt machen. In diesem Kontext wird es in Zukunft aus Sicht von Lünendonk weiterhin M&A-Aktivitäten durch Anwenderunternehmen geben, um sich durch die Übernahme von IT-Beratungen oder Digitalagenturen zu verstärken. Dass sich dagegen Joint Ventures wie Valtech Mobility oder The Marcom Engine in Zukunft stärker durchsetzen werden, davon ist nur ein Drittel der Befragten überzeugt.

GESCHÄFTSPROZESSE UND ZUSAMMENARBEITSMODELLE SOLLEN BIS ZUM JAHR 2025 ÜBERARBEITET WERDEN

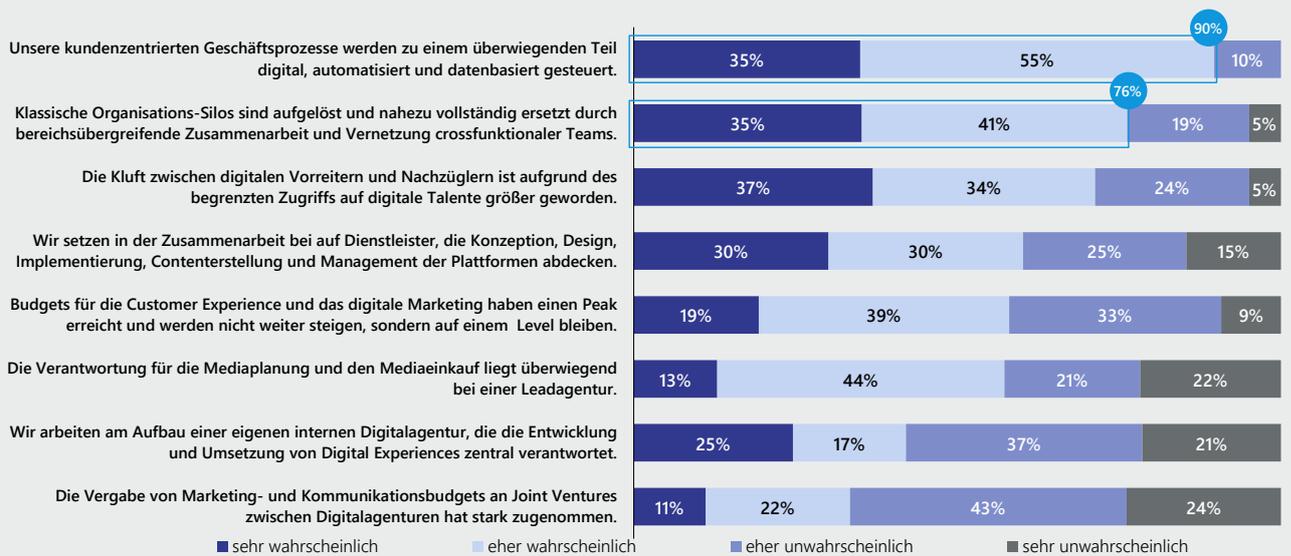


Abb. 33: Frage: Für wie wahrscheinlich halten Sie die folgenden Thesen mit Blick auf das Jahr 2025?; Skala von 1 = „sehr unwahrscheinlich“ bis 4 = „sehr wahrscheinlich“; Häufigkeitsverteilung; n = 118



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:

- Adesso
- Plan.Net
- Reply
- Valtech

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

Die Lünendonk & Hossenfelder GmbH ist auch nach nunmehr fast 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!

Mario Zillmann
Partner

Tobias Ganowski
Consultant



Beiträge der Studienpartner

ADESSO.....83

Thomas Reimer, Bereichsleiter Customer Experience Management (CXM)

PLAN.NET.....89

Wolf Ingomar Faecks, Vorstand Serviceplan Group SE, Plan.Net Gruppe
& The Marcom Engine

Ulrike von Mirbach, Europachefin MINI

REPLY.....93

Dr. Thomas Hartmann, Vorstand der Reply Deutschland SE

Dr. Oliver Bohl, Geschäftsführer von Triplesense Reply

VALTECH.....98

Christopher Wieduwilt, Web3 Product Strategist



Kundendaten gibt es nicht geschenkt

Ein Fachbeitrag von Thomas Reimer, Bereichsleiter Customer Experience Management (CXM), adesso SE

Vollständige, konsistente und aussagekräftige Kundendaten sind die Voraussetzung für konversionsstarke und begeisternde Kundenerlebnisse an allen Kontaktpunkten in der Customer Journey. Eigene Kundendaten werden somit immer essenzieller für den Unternehmenserfolg. Denn nur wer seine Kundinnen und Kunden versteht und ihre Bedürfnisse genau kennt, kann sie mit den passenden Maßnahmen in den Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns stellen. Thomas Reimer, Bereichsleiter Customer Experience Management (CXM) bei adesso, berichtet im Fachbeitrag, wie Kundendaten generiert und genutzt werden können, um ein konsistentes Kundenerlebnis zu schaffen.



THOMAS REIMER

Bereichsleiter Customer Experience Management (CXM)
adesso SE

Kundendaten gibt es nicht geschenkt, denn Kundinnen und Kunden erwarten immer einen Gegenwert für das Teilen ihrer Daten – insbesondere wenn diese nicht zwingend für eine Transaktion wie Kauf oder Serviceanfrage erforderlich sind.

Die Notwendigkeit, eigene First-Party-Kundendaten zu generieren, hat sich durch die drastischen Einschränkungen im Bereich Third-Party-Cookies noch weiter verstärkt. Denn zielgruppenspezifische Werbung und effektives Retargeting werden zukünftig ohne First-Party-Kundendaten nahezu unmöglich.

Die Bereitschaft zum Teilen von Daten wird allerdings durch umfangreiche Datenschutzanforderungen wie DSGVO und Skandale à la Facebook und Cambridge Analytica reglementiert und gebremst.

Für die Lösung dieser Herausforderungen gibt es mehrere Konzepte und Lösungsbausteine wie Customer Identity Management, Progressive Profiling, Loyalty Management und Customer Intelligence. Aus diesen einzelnen Lösungen entsteht ein vollständiger Customer Data Hub, mit dem sämtliche Aspekte eines zentralen Kundendatenmanagements abgedeckt werden können.

Das **Referenzmodell Customer Data Hub (CDH)** von adesso baut Schritt für Schritt das Fundament für konversionsstarke Customer Journeys. Dazu gehören Kundenidentitäten, Kundenprofile, Präferenzen und Einwilligungen ebenso wie integrierte, harmonisierte und validierte Kundendaten aus allen relevanten Quellen. Der CDH wird dann im nächsten Schritt



um Scores und Next Best Actions angereichert, die dann kanalübergreifend operationalisiert und aktiviert werden.

Das Ziel der umfangreichen Sammlung und Bündelung von Kundendaten muss dabei stets im Einklang mit den rechtlichen Rahmenbedingungen wie der DSGVO erfolgen. Das gelingt am besten, wenn den individuellen Rechten der Kundinnen und Kunden durch hohe Transparenz und Selbstkontrolle begegnet wird.

Dadurch erhält der Kunde kontrollierten Zugriff auf seine Daten und steuert damit selbstständig Aspekte wie Korrektheit, Vollständigkeit, Einwilligung, Widerspruch und Löschung. Gleichzeitig kann bei jedem identifizierten Kontakt ein personalisiertes Tracking der Kontaktpunkte erfolgen.

Die so gewonnenen Kundendaten können und dürfen dann mit Einwilligung verknüpft, analysiert und kanalübergreifend integriert und aktiviert werden. So entstehen wiederum konsistente Kundenerlebnisse an allen Kontaktpunkten.

KUNDEN BEHUTSAM KENNENLERNEN MIT PROGRESSIVE PROFILING

Progressive Profiling ist eine Methode, mit der Unternehmen durch eine langfristige Kundenbindung nach und nach relevante Informationen über ihre Kundinnen und Kunden sammeln, anstatt zu viele Daten auf einmal abzufragen und damit eher Ablehnung und Conversion-Abbrüche zu erzeugen. Beim Progressive Profiling erfolgt die sukzessive Erhebung möglichst aller persönlichen Daten, die für die Segmentierung der Kunden und die Auswertung der Response sinnvoll sind. Hierzu dienen etwa kompakte Umfragen und semantisch getaggte Tracking-Links.

Speziell im Lead Nurturing beinhaltet Progressive Profiling zudem die Fähigkeit eines Online-Formulars, identifizierten Besucherinnen und Besuchern zur weiteren Profilierung nur noch die Fragen zu stellen, die noch nicht gestellt oder beantwortet wurden. Typische Fragen zielen beispielsweise auf Name, Position, Branche oder Bedarf ab. Mit Progressive Profiling wird durch kürzere Formulare eine höhere Conversion Rate erzielt. Progressive Profiling ist somit ein effektives Instrument in der Lead-Generierung und wird durch die Marketing-Automation- und/oder eine Customer-Identity-and-Access-Management-(CIAM-)Lösung bereitgestellt.

KUNDENDATEN ALS TAUSCHGESCHÄFT VERSTEHEN UND GESTALTEN

Zunächst einmal haben Kundinnen und Kunden wenig bis keine Motivation, ihre Daten zu teilen: Es bedeutet zusätzlichen Zeitaufwand, bringt objektive und subjektive Datenschutzrisiken mit sich und steht häufig gar nicht im direkten Kontext mit dem aktuellen



Touchpoint. Daraus lässt sich schnell erkennen, dass eine solche Motivation nur mit geeigneten Anreizen geschaffen werden kann. Das Teilen von eigenen Daten wird damit aber auch zwangsläufig zu einem Tauschgeschäft: Daten im Tausch gegen einen konkreten Anreiz. Loyalty-Programme und -Kampagnen sind ein effektives Anreizsystem, um Menschen zum Datenteilen zu motivieren. Gleichzeitig sind Loyalty-Programme natürlich mehr als das und können der zentrale Eckpfeiler der Kundenbindungsmaßnahmen mit klarer Ausrichtung am Kundenlebenswert sein.

Im Handel und allgemein in Unternehmen mit direkten, kommerziellen Kundenbeziehungen können Loyalty-Programme nahtlos in die Touchpoints und Transaktionen integriert werden. Produzenten und Herstellern, die bislang primär oder ausschließlich über Handelskanäle verkauft haben, bieten Loyalty-Programme sogar die vollkommen neue Möglichkeit, in den direkten Kontakt mit Endkonsumentinnen und Konsumenten zu kommen. Denn bislang haben Produzenten ohne Direct-to-Consumer-(D2C-)Strategie wenig bis keinen Zugriff auf Daten ihrer eigentlichen Konsumentinnen und Konsumenten. Und D2C muss im ersten Schritt dann nicht zwangsläufig eine komplette Kauf-Journey über E-Commerce und Social Selling bedeuten, denn das geht häufig mit Kannibalisierungseffekten in den bestehenden Vertriebskanälen einher.

Ein intelligentes Loyalty-Programm kann der erste Schritt einer D2C-Strategie sein, indem nach einer erfolgten Kunden- und ggf. Produktregistrierung ein attraktives Anreizsystem angeboten wird. Durch die vielfältigen Möglichkeiten, Anreize in Customer Journeys und den Kundenlebenszyklus zu integrieren, können hierüber auch die bereits dargestellten Mechanismen zum Datentauschen wie Progressive Profiling vorgesehen werden.

Durch das Anreizsystem wird jedoch die Conversion Rate des Datentausches deutlich erhöht, da Kunden die Touchpoints möglichst immer mit Bezug zum Loyalty-Programm nutzen. Moderne Loyalty-Management-Lösungen bieten hierzu vielfältige Möglichkeiten, Earn- und Burn-Mechanismen von Loyalty-Programmen zu definieren und neben reinen Kauftransaktionen auch andere Touchpoint-Aktivitäten sowie Datenprofilierung zu incentivieren. Der Datentausch kann damit durchgängig in Customer Journeys stattfinden – vom Point of Sale über Mobile und Social Commerce und das kundenzentrierte Service-Center bis hin zu zukünftigen Erlebniswelten im Metaverse.

360°-KUNDENSICHT: DIE EINE SICHT AUF DEN KUNDEN

Das Konzept und die Notwendigkeit der 360°-Kundensicht existiert seit der ersten Generation von CRM-Systemen. Der Fokus lag dabei in der Vergangenheit stark auf der Integration von Kundenbestandssystemen mit einem kundenorientierten CRM-System in einem der funktionalen Silos Marketing, Vertrieb oder Kundenservice.



Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Für konsistente Kundenerlebnisse an allen Touchpoints im Zuge einer Omni-Channel-Strategie sind die Anforderungen an eine zentrale und übergreifende 360°-Kundensicht inzwischen aber deutlich gestiegen. Anwendungsfälle reichen nun von (Hyper-)Personalisierung über Programmatic Advertising, Next Best Action, Churn Prediction, Trigger Messaging bis hin zu Account-Based Marketing. Die Effektivität und der Uplift dieser Anwendungsfälle hängen maßgeblich von der Beschaffenheit der Kundendaten ab: Vollständigkeit, Konsistenz, Relevanz, Korrektheit sowie Wahrscheinlichkeit für Vorhersagewerte.

In der 360°-Kundensicht gilt es daher, alle relevanten Informationen zu einem Kunden oder einer Kundin zentral, kanalübergreifend und konsistent abzubilden. adesso nutzt dafür eigene, branchenspezifische Referenzmodelle, in denen Kundendaten in vier Kategorien erhoben und modelliert werden (vgl. Abb. 34):

- Bestandsdaten werden per Integration aus vorhandenen IT-Systemen zusammengeführt, insbesondere aus ERP-, Subscription-Management- und Geschäftspartnersystemen. Hierzu gehören vor allem Kernstammdaten und Transaktionsdaten.
- CXM-Daten werden durch Anwendungen und Systeme der „Customer Experience & Relationship Management“-Domäne entlang der Customer Journeys und Touchpoints generiert und verwaltet. Hierzu gehören u. a. Profile, Präferenzen, Einwilligungen, Zufriedenheit, Loyalty-Programmdaten, Kampagnendaten, Tracking etc.
- Externe Daten dienen zur Datenanreicherung aus Second- und Third-Party-Datenquellen, z. B. von Datenhändlern.
- Analytische Daten werden aus der Verknüpfung von Bestands-, CXM- und externen Daten berechnet, von einfachen bis zu komplexen Scores und Vorhersagen. Diese analytischen Ergebnisse wie Kundenwert, Scores, Propensity und Churn erweitern dann wiederum die 360°-Kundensicht für die weitere Aktivierung und Personalisierung.

EXEMPLARISCHES DATENMODELL DER 360°-KUNDENSICHT



Abb. 34: Quelle: adesso SE

KUNDENDATEN GIBT ES NICHT GESCHENKT

Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT (CXM) -REFERENZARCHITEKTUR

In der Referenzarchitektur für Customer Experience Management (CXM) werden die fachlichen Fähigkeiten und Use Cases für konsistente Kundenerlebnisse an allen Touchpoints in die erforderlichen technischen Fähigkeiten übersetzt (vgl. Abb. 35).

Das Fundament der Architektur bildet der Customer Data Hub (CDH) als zentraler Träger der 360°-Kundensicht. Der CDH setzt sich aus folgenden Bestandteilen zusammen:

- Der operative CDH verwaltet unternehmensweit den Golden Record der Kundendaten als sog. Single Source of Truth. Dazu gehören Fähigkeiten wie Master Data Management, Data Quality Management und Data Governance.
- Der analytischer CDH dient zur Analyse und Anreicherung der Kundendaten (auch „Customer Intelligence“ genannt) mit Big Data, Analytics und KI-Technologien.
- Die Consent and Preference Management Platform (CMP) bietet Kunden Transparenz und eigenständige Kontrolle über ihre personenbezogenen Daten, wodurch auch die Datenschutzanforderungen wie DSGVO erfüllt werden.
- Eine „Customer Identity and Access Management“-Lösung bietet Authentifizierung und Profilierung für zentrale und umfassende Kundenprofile im kundenseitigen Self-Service an.

DIE CXM REFERENZARCHITEKTUR: ÜBERTRAGUNG DER FACHLICHEN FÄHIGKEITEN UND USE CASES FÜR KONSISTENTE KUNDENERLEBNISSE AN ALLEN TOUCHPOINTS IN DIE ERFORDERLICHEN TECHNISCHEN FÄHIGKEITEN

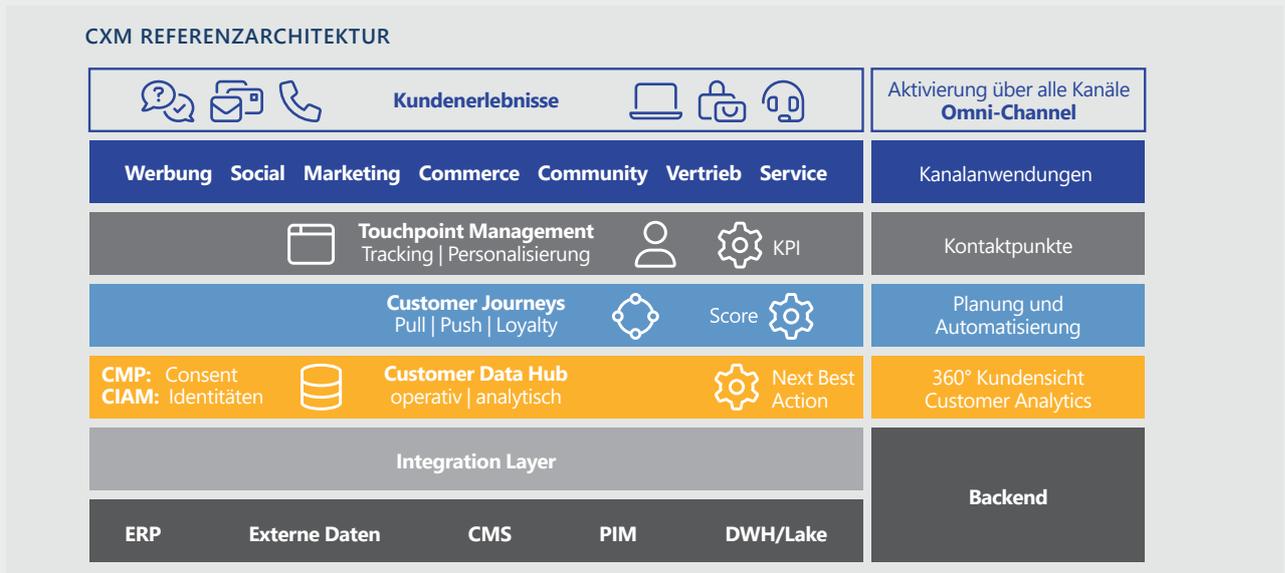


Abb. 35: Quelle: adesso SE

Mit diesem starken Fundament zentraler, harmonisierter und angereicherter Kundendaten können dann kanalübergreifende Kundenerlebnisse realisiert werden. Automatisierte Customer Journeys wie Trigger- oder Push-Kampagnen basieren auf dem 360°-Kundendatenmodell und steuern die Regeln der Personalisierung innerhalb der Kampagnenlogik. Besonders wertvoll sind hier intelligente Scores wie Up-Sell Propensity, Churn Score, Customer Satisfaction Score, Lifetime Events etc. Diese steigern nachweislich die Conversion Rate und den Customer Lifetime Value.

Zwischen den diversen Touchpoints und Kanälen sorgt das Touchpoint Management für eine konsistente und kanalübergreifende Personalisierung. Hierzu werden wiederum auf der Basis der 360°-Kundendaten die Persona-spezifischen Inhalte ausgespielt, um zum Beispiel Push-Marketing oder App- und Onsite-Personalisierung zu ermöglichen. Das kanalübergreifende Touchpoint-Tracking erfasst sämtliche Kundeninteraktionen und ordnet diese einem Kundenprofil und der zugehörigen 360°-Sicht zu.

Der massive Bedarf von Unternehmen nahezu sämtlicher Branchen an der Umsetzung einer 360°-Kundensicht und kanalübergreifender Personalisierung hat seit einigen Jahren zur Entstehung einer neuen Produktkategorie geführt: der Customer Data Platform (CDP). Eine CDP kombiniert typischerweise einige oder mehrere Fähigkeiten des CDH zur Datenharmonisierung, Datenanreicherung und Segmentierung. Die Produktkategorie CDP ist allerdings nicht einheitlich definiert und ausgeprägt, sodass häufig auch Fähigkeiten aus den Bereichen Customer-Journey-Automatisierung, Personalisierung und Tracking hinzukommen.

FAZIT

Kundendaten sind der Dreh- und Angelpunkt konsistenter Kundenerlebnisse an allen Touchpoints, die nachhaltig den Kundenwert steigern. Daher ist Customer Data Management bzw. Kundendatenmanagement eine Kerndisziplin erfolgreicher Customer Experience Management-Programme und -Projekte. Customer Data Management beinhaltet eine stringente First-Party-Kundendatenstrategie, die Datensammeln und Datenschutz in Einklang bringt und dafür den Kunden in den Mittelpunkt stellt. Technologien wie CIAM, CMP, CDP und Loyalty Management liefern dafür das technische Fundament, ersetzen aber nicht das fachliche Konzept dafür.



Lünendonk im Interview mit Plan.Net und MINI

Um die Journey ihrer Kunden ganzheitlich zu betreuen, stellt sich Automobilherstellern die Frage, wie sie ihr End-To-End-Customer-Experience-Management wirksam aufstellen. MINI gilt als Vorreiter für einen exzellenten Customer-Centricity-Ansatz und entwickelt dabei Marke und Unternehmensprozesse kontinuierlich entlang der Customer Journey weiter. Wie dies gelingt, schildern Ulrike von Mirbach, Europachefin bei MINI, und Wolf Ingomar Faecks, Vorstand Serviceplan Group SE, Plan.Net Gruppe & The Marcom Engine im Gespräch mit Mario Zillmann von Lünendonk. The Marcom Engine verantwortet seit 2020 die EU-weite und datengetriebene Produkt- und Marketingkommunikation der Marken BMW und MINI.



WOLF INGOMAR FAECKS
Vorstand Serviceplan Group SE,
Plan.Net Gruppe und
The Marcom Engine



ULRIKE VON MIRBACH
Europachefin
MINI

LÜNENDONK: Frau von Mirbach, Sie sind seit 17 Jahren bei MINI tätig, seit Juli als Europa-Chefin. Wo steht die Marke heute?

ULRIKE VON MIRBACH: Im Laufe der Zeit hat sich MINI als starke Marke am Markt positioniert. Neues zu denken, Herausforderungen als Chance zu sehen, offen und unkonventionell die Wünsche und Bedürfnisse der Menschen zu berücksichtigen – all das ist in der Tradition der Marke MINI fest verankert. Wir kennen die Anforderungen an uns und verstehen es, unseren Kundinnen, Kunden und Fans in den richtigen Momenten mit den richtigen Emotionen zu begegnen. Dies zeigt sich in unserer sehr aktiven Community mit Millionen Fans – nicht nur auf der Straße, sondern auch Online mit hunderttausenden Followern auf Instagram.

Uns ist klar, dass wir unsere drei Kern-Zielgruppen – Kunden & Fans, Multiplikatoren und Handelspartner – in den Vordergrund stellen müssen, um erfolgreich zu sein. Deshalb verankern wir gemeinsam mit The Marcom Engine das Experience Management als zentrales Element in der Marketing- und Vertriebs-Organisation.

LÜNENDONK: Das klingt nach einem gewaltigen Umbau. Lassen Sie uns also gerne einen Blick hinter die Kulissen werfen. Schildern Sie doch bitte einmal, wie Sie dabei vorgehen.

ULRIKE VON MIRBACH: Gerne. Zunächst stellen wir die Customer Journey in den Mittelpunkt unserer Transformation. Das bedeutet, dass jeder – gleich welcher Disziplin



Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

– in unserer Organisation, sich fragt, welchen Mehrwert wir unseren Kunden am jeweiligen Touchpoint entlang der individuellen Customer Journey bieten können. Es ist uns wichtig, bei jedem Schritt in der Markenkommunikation die Menschen ins Zentrum zu stellen und dabei deren jeweilige Bedürfnisse und Emotionen zu berücksichtigen. Denn unserem Verständnis nach ist Customer Centricity nicht nur ein Schlagwort, sondern ‚das‘ Differenzierungsmerkmal der Stunde, um am Puls der Zeit – oder konkret am Puls der Fans und Interessenten – zu bleiben.

LÜNENDONK: Wie genau erfüllen Sie denn den Puls der MINI-Fans?

WOLF INGOMAR FAECKS: Wir beobachten kontinuierlich das On- und Offline-Verhalten unserer Interessenten und Kunden und analysieren die Daten nach relevanten Verhaltensmustern. Dadurch sind wir ganz nah an unseren Fans und können schnell reagieren, wenn sie ihr Verhalten oder sich ihre Bedürfnisse ändern sollten.

Aus dem ganzheitlichen Customer Experience Management leiten wir Anforderungen an die Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen ab und implementieren sie an den entsprechenden Stellen, sodass sie zum richtigen Zeitpunkt sichtbar und für die MINI-Kunden erlebbar werden.

ULRIKE VON MIRBACH: Schauen Sie sich doch nur einmal die Kommunikation in der Social Community an: Unsere Fans posten begeistert Fotos von ihrem MINI, sprechen miteinander und fragen nach allem rund um MINI und tauschen sich zu ihrer letzten Ausfahrt aus. Da entsteht ein echter Dialog mit Mehrwert für den Einzelnen. Unsere MINI-Verkaufsberater in ganz Europa – als Gesicht unserer Marke – spielen hier eine zentrale Rolle für ihre Kunden und auch für uns als Marke. Quasi als „Key Opinion Customer und Sales Experts“.

LÜNENDONK: Ein End-To-End-Customer-Experience-Management-Ansatz stellt sicherlich komplexe Anforderungen an eine Organisation. Wie gelingt die Vernetzung der einzelnen Marketing- und Kommunikations-Silos?

ULRIKE VON MIRBACH: Wir optimieren bei MINI immer weiter die Prozesse, so dass wir schnell und agil auf externe Einflüsse und neue Anforderungen reagieren können. Dazu entwickeln wir MINI hin zu einer kundenzentrierten Organisation – mit einem ganzheitlichen horizontalen Experience Management, einer wirksamen Marketing- und Kommunikationsstrategie, einer darauf abgestimmten Technologie-Architektur und nicht zu vergessen den dafür notwendigen Unternehmensprozessen.

WOLF INGOMAR FAECKS: Diese vier Komponenten werden bei MINI so aufeinander abgestimmt, dass sie dem Experience Management den Weg ebnen, die KPIs über einzelne Kanäle nachverfolgen, ein ganzheitliches Cross-Channel Management

Wir entwickeln MINI hin zu einer kundenzentrierten Organisation – mit einem ganzheitlichen horizontalen Experience Management, einer wirksamen Marketing- und Kommunikationsstrategie, einer darauf abgestimmten Technologie-Architektur und nicht zu vergessen den dafür notwendigen Unternehmensprozessen.



Ulrike von Mirbach
MINI



und dessen Optimierung ermöglichen und eine Rückkopplung von Kundendaten auf die Produktentwicklung beschleunigen.

LÜNENDONK: Man könnte also sagen, dass MINI sich in einem Prozess befindet, in dem Sie kontinuierlich datengetrieben die Markenkommunikation optimieren?

ULRIKE VON MIRBACH: Absolut. Aber auf ein gutes Bauchgefühl sollte man dennoch nicht verzichten.

WOLF INGOMAR FAECKS: Indem wir die Technologielandschaft auf das nächste Level heben, können wir die Performance-Steuerung an der Customer Journey ausrichten und so die Touchpoints optimieren. Mithilfe eines Test-Learn-Adapt Ansatzes erproben wir kontinuierlich verschiedene Designs, Darstellungen und Ausschnitte auf ihre Wirksamkeit. Eine atomare Asset-Produktion macht es möglich, dass wir die Assets spezifischer ausspielen, die Werbemittelnutzung optimieren und neue Kommunikationsideen realisieren.

ULRIKE VON MIRBACH: So überprüfen wir die Wirksamkeit unserer Maßnahmen entlang des gesamten Sales Funnel kontinuierlich und optimieren gegebenenfalls. Im Ergebnis setzen wir auf verschiedene, innovative Umsetzungen und bieten unseren Fans ein MINI spezifisches Markenerlebnis, was wiederum die Kundenerwartung befriedigt, die Markenloyalität erhöht und langfristig zu höheren Verkaufszahlen führt.

WOLF INGOMAR FAECKS: Man kann also sagen, dass ein Product-Marketing-Loop entsteht, den wir mithilfe eines Customer-Data-Managements (CDM) sowie eines Digital-Asset-Management (DAM)-Systems rund um die Uhr mit den jeweils relevanten Produkt- und Kommunikationsinformationen bespielen können. Entsprechend hat dieser Product-Marketing-Loop auch einen großen Einfluss auf den Einsatz und die Auspielung von Digital Media Assets.

Wir bewegen uns so weg von einer starren Kampagnenlogik – hin zu einer individualisierten Always On-Kommunikation, in der Motivinhalte, Tonalität und Botschaften auf Basis von Datenpunkten individuell zusammengestellt und ausgespielt werden. Dieser Prozess läuft weitgehend automatisiert. Hier sind wir technologisch und prozessual mitten in der Transformation.

LÜNENDONK: Was genau bedeutet dies für die Unternehmensstrukturen?

ULRIKE VON MIRBACH: Wir setzen auf einen gemeinsamen europäischen Ansatz. Dies ist kein Selbstzweck, sondern eine Voraussetzung, um das personalisierte, datengetriebene Marketing auf das nächste Level zu heben und ein Cross-Channel-Management

Wir bewegen uns so weg von einer starren Kampagnenlogik – hin zu einer individualisierten Always-On-Kommunikation, in der Motivinhalte, Tonalität und Botschaften auf Basis von Datenpunkten individuell zusammengestellt und ausgespielt werden. Dieser Prozess läuft weitgehend automatisiert. Hier sind wir technologisch und prozessual mitten in der Transformation.



Wolf Ingomar Faecks
Serviceplan Group SE,
Plan.Net Gruppe und
The Marcom Engine

Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

sowie ein konsistentes Markenerlebnis zu schaffen, das über alle EU-Länder hinweg funktioniert. Denn die Marke MINI ist in allen europäischen Ländern als emotionale Premium-Marke verankert. In sogenannten Core-Einheiten schaffen wir digitale Standards, die sich aus den Learnings und Bedürfnissen der europäischen Länder speisen.

Basierend auf den Zielen und Budgets der Länder und den Standards aus den zentralen Core-Einheiten werden in Hubs dann Empfehlungen entwickelt, die die Länderorganisationen implementieren und aktivieren. Immer mit starker Rückkoppelung. So handeln wir über alle europäischen Märkte hinweg effizient und konsistent und spielen die jeweiligen Kampagnennuancen entlang unseres Markenversprechens aus. Das charakteristische MINI-Feeling und der individuelle, urbane Mobilitätscharakter durchdringen also spürbar jede Markenkommunikation. Gleichzeitig erhöhen wir die Effizienz neben der Effektivität.

LÜNENDONK: Eine solche Steuerung der Kampagnen in mehreren Ländern wirkt sich doch sicherlich auch auf die Teamstruktur aus.

WOLF INGOMAR FAECKS: Die Teams arbeiten mittlerweile deutlich stärker cross-funktional zusammen, indem Personen ihre unterschiedlichen Fähigkeiten einbringen und so gemeinsam komplexen Anforderungen lösen können. Für die MINI Editions beispielsweise haben wir in einem voll integrierten Team eine komplexe Multi-Channel Kampagne geplant, konzipiert, produziert und exekutiert.

LÜNENDONK: Und wie schlägt sich das konkret in Erfolgen nieder?

ULRIKE VON MIRBACH: Zum einen konnten wir durch die Flexibilität der europaweiten Kampagne gewährleisten, dass das Markenerlebnis vom ersten Kontakt bis zum Kauf konsistent und aufeinander abgestimmt ist. Zum anderen konnten wir aufgrund der frühzeitigen Einbindung der Länder und derer Bedarfe die Aktivierung der Kampagne über die Länder hinweg intensivieren. Das Resultat: eine verwertbare Reaktion von mehr Interessenten bei gleichem Mitteleinsatz und eine erhöhte Reaktionsgeschwindigkeit.

LÜNENDONK: Wie wichtig ist dabei das Team?

ULRIKE VON MIRBACH: Entscheidend. Unsere Erfolge und die kontinuierliche Weiterentwicklung sind unseren eng verzahnten Vertriebs- und Marketing-Teams zu verdanken. Denn jeder Einzelne in unseren europäischen Teams bringt unterschiedliche Erfahrungen und Expertise mit und hat bei MINI die Chance, dies ein- und „auf die Straße zu bringen“ – im MINI Style. Mich freut daher sehr, dass wir alle mit einem 360 Grad-Mindset die Marke und unseren Absatz im Fokus haben – getreu unseres MINI Mottos „We are all different, but pretty good together“.

Die Teams arbeiten mittlerweile deutlich stärker cross-funktional zusammen, indem Personen ihre unterschiedlichen Fähigkeiten einbringen und so gemeinsam komplexen Anforderungen lösen können.



Wolf Ingomar Faecks
Serviceplan Group SE,
Plan.Net Gruppe und
The Marcom Engine



Lünendonk im Interview mit Reply

Reply zählt laut der diesjährigen Lünendonk-Liste zu den führenden Dienstleistern im Bereich Digital Experiences Services. Auch im IT-Beratungsmarkt ist Reply eine etablierte Größe. Dr. Oliver Bohl und Dr. Thomas Hartmann berichten im Interview, welche Themen ihre Kundinnen und Kunden beschäftigen und warum sich Kundenzentrierung nachhaltig auszahlt.



DR. OLIVER BOHL
Geschäftsführer
Triplesense Reply AG



DR. THOMAS HARTMANN
Vorstand
Reply Deutschland SE

LÜNENDONK: Reply zählt auch in diesem Jahr zu den führenden IT- und Technologieberatungen in Deutschland und erzielt einen signifikanten Umsatzanteil im Bereich Digital Experience. Was waren eure wichtigsten Highlights und Kundenprojekte im vergangenen Jahr?

THOMAS HARTMANN: Der aktuelle Digitalisierungsschub hat große Auswirkungen auf fast alle Wirtschaftsbereiche. Unternehmen streben nach neuen digitalen Lösungen und Businessmodellen. Zudem müssen sie ihr Business stärker datengestützt betreiben, um Kundenzentrierung zu leben und Kosten senken zu können. Nur hierdurch bleiben sie in angespannten Zeiten wettbewerbsfähig und sind weniger krisenanfällig. Um nachhaltige Kundenbeziehungen sicherzustellen, ist eine intelligente und wertschöpfende Verbindung von Daten, Technologien und Kreativität der Schlüssel zum Erfolg.

Unseren Auftrag sehen wir daher darin, kreative Köpfe sowie Expertinnen und Experten für Datenanalyse und Technik zu kombinieren, um komplexe Projekte unserer Kunden – von der Ideation über die Kreation bis zum Go-live und darüber hinaus – begleiten zu können. Das Verständnis von Kundenanforderungen und der technischen Möglichkeiten ist eines der zentralen Erfolgskriterien für die Umsetzung nachhaltiger Digitalstrategien.

Zum Beispiel ist die Nachfrage von Kunden nach Anwendungen, die KI-Ansätze nutzen, stark gestiegen. Weiterhin sehen wir großen Bedarf an Robotik-Lösungen. So ist Reply beispielsweise für die Hamburg Port Authority aktiv: In einem aktuellen Projekt wird die Hamburger Köhlbrandbrücke im Inneren vom Roboterhund Spot auf Schäden untersucht.



Reply sorgt über eine IoT-Edge-to-Cloud-Technologie dafür, dass Spot die Inspektoren dort entlastet und die Instandhaltung mittels KI auf ein neues Level hebt. Zu den Highlights im vergangenen Jahr zählen auch Projekte rund um das Metaverse, in denen wir unsere Kunden dabei unterstützen, die physische Welt mit virtuellen Erfahrungen zu verschmelzen. Für den Kunden Opel haben wir beispielsweise mithilfe von Metaverse-relevanten Ansätzen – etwa VR, Game-Engine-Technologie oder Ähnlichem – Content-Produktions-Prozesse stark vereinfacht und damit den Zeit- und Arbeitsaufwand bei Marketing- und Kommunikationsverantwortlichen drastisch reduziert.

LÜNENDONK: Welche Trends nehmt ihr im Markt für Digital Experience Services derzeit wahr? Und welche Digitalthemen haben für eure Kunden die höchste Relevanz?

THOMAS HARTMANN: Investitionen in neue Technologien und KI-gestützte Geschäftsmodelle stehen im Fokus unserer Kunden. Mit KI lassen sich bestehende Prozesse optimieren, Daten gezielt einsetzen und neue Geschäftsmodelle entwickeln. Auch die Gestaltung von Kundenerlebnissen funktioniert nicht mehr ohne den Einsatz von KI. Das betrifft die Analyse, Planung und Umsetzung von Projekten, Kundenerlebnissen und Kampagnen. KI hat einen maßgeblichen Einfluss auf die Digital Experience der Zukunft, um Kunden individueller anzusprechen, treffende Vorhersagen zu erstellen und agiler auf Marktbewegungen zu reagieren.

Ein weiterer Trend, den wir beobachten, ist die starke Nachfrage nach Cloud-native. Cloud-native-Technologien ermöglichen es Unternehmen, skalierbare Anwendungen in dynamischen Umgebungen und in öffentlichen, privaten und hybriden Clouds zu entwickeln. Die Umsetzung in der Cloud führt zu kurzen Projektlaufzeiten und geringeren Gesamtprojektkosten.

OLIVER BOHL: Im Zuge einer holistischen Customer Experience ist es für Marken entscheidend, Konsumentinnen und Konsumenten effektiv und wiederholt über die gesamte Customer Journey hinweg anzusprechen und zu fesseln. Dabei hilft beispielsweise eine Sentiment-Analyse Unternehmen, den emotionalen Wert ihrer Kommunikation zu ermitteln. Schließlich wollen Marketers erkennen, ob eine konsumentenseitig geäußerte Meinung positiv oder negativ zu bewerten ist. Sie müssen feine Untertöne verstehen und aufgreifen, um relevant kommunizieren zu können. Ironie, Zynismus oder Euphorie sind durch KI mittlerweile im Kontext bewertbar und können in Echtzeit interpretiert werden. Dies trifft auf alle Ansätze des Conversational Marketing zu – denn sowohl mündliche als auch verschriftlichte Informationen können als Basis dienen.

LÜNENDONK: Zu welchen Themen erwartet ihr zukünftig eine besonders starke Nachfrage?

KI hat einen maßgeblichen Einfluss auf die Digital Experience der Zukunft, um Kunden individueller anzusprechen, treffende Vorhersagen zu erstellen und agiler auf Marktbewegungen zu reagieren.



Dr. Thomas Hartmann
Reply

THOMAS HARTMANN: Da sich das Kundeninteresse auf eine Vielzahl von Touchpoints verteilt, steht die Adaption weiterer digitaler Technologien auf der Agenda vieler Unternehmen. Dazu zählt – genau wie im Vorjahr – das Thema Metaverse. Es geht um Kompetenzen in der Gestaltung virtueller Umgebungen und digitaler Twins, die Entwicklung von 3D-Echtzeithalten, Spatial Computing und Blockchain-Technologien, um beispielsweise die Nutzung von NFTs (Non Fungible Tokens) zu ermöglichen.

Wir arbeiten gerade an der Integration von AR-/VR-Technologien mit Cloud-basierten KI-Diensten, um immersive Anwendungen zu entwickeln, die das Personal bei der industriellen Fertigung und Steuerung oder auch Konsumentinnen und Konsumenten unterstützen. Für die Anwendung und Integration von Mixed-Reality-Lösungen erwarten wir beispielsweise eine steigende Nachfrage. Anwendungsfälle können virtuelle Showrooms sein, die das Visualisieren und Erkunden von 3D-Modellen für E-Commerce-Plattformen ermöglichen, oder Multi-User Remote Visits, die Kunstwerke in Museen oder historischen Orten virtuell erlebbar machen.

OLIVER BOHL: Wir sehen, dass auch zwei Themen aus dem Handel an Bedeutung gewinnen:

Beim Social Commerce ziehen umfassende Ökosysteme – häufig aufbauend auf sozialen Netzwerken – Konsumentinnen und Konsumenten in ihren Bann und ermöglichen ihnen konsequenterweise nicht nur die Kommunikation untereinander, sondern auch die unmittelbare Transaktion. Gleich ob Aufmerksamkeit wecken mittels performanter Targeting-Methoden, Co-Kreation oder die Nutzung eines Service oder Produkts – die Kaufprozesse und die komplette Customer Journey lassen sich radikal vereinfachen.

Data Driven Commerce verändert den Handel zudem grundlegend. Auch hier spielt KI eine wesentliche Rolle, die über das Up- und Cross-Selling hinausgeht. Es geht um KI-gestützte Ansätze, die ein „phygitales“ Shopping offline, online oder zukünftig im Metaverse ermöglichen.

LÜNENDONK: Gerade vor dem Hintergrund des Metaverse-Hypes zählen speziell VR/AR und immersive Erfahrungen im Digital-Experience-Umfeld zu den wichtigsten Themen: Wie schätzt ihr die Entwicklungen ein?

OLIVER BOHL: Unser digitaler Alltag findet in rein virtuellen und hybriden Umfeldern statt. Die wahrgenommenen Realitäten verwischen und Customer Experiences sind stets digital geprägt. AR-/VR-Ansätze und immersive Technologien wie zum Beispiel volumetrische Videos schaffen neuartige Nutzungserlebnisse und transformieren digitale Erlebnisse von 2D- zu 3D-Welten. Das Metaverse wird als Erweiterung physischer Welten betrachtet.

Da sich das Kundeninteresse auf eine Vielzahl von Touchpoints verteilt, steht die Adaption weiterer digitaler Technologien auf der Agenda vieler Unternehmen.



Dr. Thomas Hartmann
Reply



Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Dies gilt sowohl im beruflichen als auch im privaten Alltag – es entsteht ein universeller digitaler Layer, der sich über unseren Alltag legt.

THOMAS HARTMANN: Auch wenn der breite Einsatz immersiver Technologien erst noch kommt, eröffnen sich bereits jetzt Möglichkeiten für Unternehmen. Sie können diese Technologien beim Onboarding von Mitarbeitenden nutzen, bei Meetings und Trainings, bei der Verkaufsförderung und für neuartige Einkaufserlebnisse. In die Arbeitswelt wird AR-/VR-Technologie für immersive Treffen und Remote-Zusammenarbeit zunehmend Einzug halten. Beispiele für den privaten Alltag sind digitale Konzerte, Fashion Shows oder ganze Markenwelten in 3D-Form. Beim Online-Shopping sind immersive Experiences im Kommen. Auch das Metaverse kann künftig als weiterer Verkaufskanal fungieren und Users über einen virtuellen Shop ein emotionaleres Einkaufserlebnis bieten. Was wir gerade bei unseren Kunden sehen: Konkrete Fragen rund um Einsatzmöglichkeiten des Metaverse für das Business nehmen zu.

LÜNENDONK: Durch die Digitalisierung steigt auch die Zahl der Cyber-Bedrohungen, wie die befragten Unternehmen in der Studie bestätigen. Was kann dem entgegengesetzt werden?

THOMAS HARTMANN: Cyber Security besitzt bei der Implementierung neuer Technologien hohe Priorität, da sie im Alltag eine bedeutende Rolle spielt. Gleich ob es sich um Smart Homes, Connected Cars oder Roboter dreht, im Zentrum steht die Schaffung und Wahrung von Kundenvertrauen. Daher gilt es, automatisierte und KI-basierte Lösungen zu entwickeln, um die steigende Anzahl Cyber-Bedrohungen abzuwehren. Cyber-Attacken zählen momentan zu den größten Risikofaktoren für die Wirtschaft. Angreifende agieren zunehmend mit mehrstufigen Angriffsstrategien, die bisher nur in der Cyber-Spionage zur Anwendung kamen. Mit der von uns jährlich initiierten Reply Cyber Security Challenge für Studierende und Profis wollen wir den Nachwuchs für dieses wichtige Thema sensibilisieren.

LÜNENDONK: Laut der Studie entwickeln sich Customer Experience und Customer Centricity zu einem zentralen Erfolgsbaustein digitaler Geschäftsmodelle. Was ist eurer Erfahrung nach der Grund hierfür und was müssen Unternehmen dabei beachten?

OLIVER BOHL: Für uns steht echte Kundenzentrierung im Zentrum aller Projekte. Über individuelle Dialoge mit Kundinnen und Kunden und gezielte analytische Maßnahmen können Unternehmen Customer Insights gewinnen und dann ihre Services und Produkte weiterentwickeln. Dazu ist eine analytische Kompetenz unerlässlich. Individuell zugeschnittene Kommunikation, Services und Produkte sind für Kundinnen und Kunden die Normalität. Die Bereitschaft, dafür Daten zu teilen, ist gegeben – wie die in der Regel schnell erteilten

Über individuelle Dialoge mit Kundinnen und Kunden und gezielte analytische Maßnahmen können Unternehmen Customer Insights gewinnen und dann ihre Services und Produkte weiterentwickeln. Dazu ist eine analytische Kompetenz unerlässlich.



Dr. Oliver Bohl
Triplesense Reply

Einwilligungen bei Apple, Google, Facebook & Co. zeigen. Wichtig für Unternehmen ist aber auch, an der eigenen Kultur zu arbeiten, um alle Aktivitäten, die nicht Kunden ins Zentrum stellen, zu identifizieren. Für die anschließenden Maßnahmenpakete sind Daten das A und O, wie W. Edwards Deming es treffend formuliert: „In God we trust; all others must bring data“. Die Technik – zu deren Anwendung dann (leider) nach wie vor große Wissens- und Kompetenzdefizite vorhanden sind – muss diesen Kulturwandel unterstützen.



Das Metaverse: Internetmythos oder Milliardenmarkt?

Ein Fachbeitrag von Christopher Wieduwilt, Web3 Product Strategist, Valtech

Das Internet hat die Art und Weise, wie wir leben und arbeiten, in den letzten 30 Jahren revolutioniert. Dabei haben Experten wie Robert Metcalfe vorausgesagt, dass das Internet im Jahr 1996 sein katastrophales Ende finden werde ...

26 Jahre später sieht die Realität anders aus: Experten diskutieren SEO-Trends, Online-Shopping boomt und Social Media bestimmen unsere Kommunikation. Das Metaverse scheint nur ein weiterer Meilenstein der digitalen Ära zu sein. Christopher Wieduwilt von Valtech zeigt im Fachbeitrag auf, welchen Impact das Metaverse haben kann welche Anwendungsfälle bereits heute umgesetzt werden.



CHRISTOPHER WIEDUWILT

Web3 Product Strategist
Valtech

WAS IST DAS METAVERSE EIGENTLICH?

Die Art und Weise, wie Menschen das Internet nutzen, wird sich ändern. Das Metaverse kann als Netzwerk verschiedener Plattformen (Horizon Workrooms, The Sandbox, Roblox etc.) verstanden werden, in dem wir zukünftig shoppen, arbeiten, kommunizieren, uns weiterbilden, spielen etc. All dies wird durch digitale Avatare möglich gemacht, die wir – sowohl privat als auch beruflich – nutzen können, um mit anderen zu interagieren. Das Metaversum ist nicht mit Virtual Reality gleichzusetzen: Sowohl Virtual Reality (VR) als auch Augmented Reality (AR) sind nur Mittel, um immersive Erlebnisse im Metaverse zu schaffen.

WELCHE BRANCHEN UND ARBEITSBEREICHE KÖNNTE DAS METAVERSE REVOLUTIONIEREN?

Ob J.P. Morgan oder Citibank, alle sind sich sicher: Das Metaverse ist ein Milliardenmarkt.

Aus der Lünendonk-Studie „Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland“ von 2022 geht hervor, dass das Metaverse eines der größten Hype-Themen dieses Jahres ist und das Potenzial hat, Events, Meetings, Messen, den E-Commerce wie auch die Produktentwicklung und Produktionssteuerung grundlegend zu verändern. 45 Prozent der Befragten gaben an, dass das Metaverse eine hohe bis sehr hohe Relevanz für sie habe.



Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Entsprechend viel Kapital wird gerade von großen Unternehmen wie Google, Apple, Meta und Microsoft in die Idee investiert, denn das Metaverse bietet interessante professionelle Anwendungsbereiche.

IMMERSIVE COMMERCE IM FASHION- UND LUXURY-BRAND-BEREICH

Das Metaverse ist das perfekte Umfeld, um physische Erlebnisse beispielsweise mit AR anzureichern, um das Kundenerlebnis zu verbessern und Kundenbeziehungen zu vertiefen. Einzelhändler sehen im Metaverse eine neue Ebene des Shoppings: Shops können komplett virtuell betrieben und das Einkaufserlebnis virtuell reproduziert werden. Menschen können Kleidung virtuell anprobieren und physisch oder digital kaufen.

Gamerinnen und Gamer staffieren ihre Avatare schon lange mit sogenannten Wearables, Kleidungsstücken und Accessoires, aus. Bekannte Marken wie Nike, Tommy Hilfiger, Gucci, IWC, Dolce & Gabbana oder Tiffany & Co. steigen nun in das Geschäft mit der digitalen Mode ein und experimentieren mit Digital Collectibles oder NFTs (Non-Fungible Tokens), also virtuellen Besitztümern.

Gucci ging 2021 eine Partnerschaft mit der Plattform Roblox ein; wer diese Plattform nutzt, kann nun seine Avatare mit einer Gucci-Handtasche, einem Gucci-Hut oder einer Gucci-Sonnenbrille ausstatten.

2021 kaufte Nike das Unternehmen RTFKT, einen Hersteller virtueller Sneakers und Digital Collectibles. So konnte Nike bereits über 180 Millionen US-Dollar mit NFT-Kollektionen umsetzen.

Wir von Valtech sehen auch großes Potenzial in Phygital NFTs. Ein Phygital NFT ist ein physisches Objekt, das ein NFT, einen digitalen Twin, auf der Blockchain besitzt. Das kann ein Sneaker von Nike oder ein Schmuckstück von Tiffany & Co. sein. Der Kunde beziehungsweise die Kundin bekommt sowohl das physische Produkt als auch die digitale Version. Das NFT als digitales Echtheitszertifikat identifiziert den Käufer als Eigentümer. NFTs spielen folglich eine wichtige Rolle bei der Wertsteigerung von physischen Produkten, insbesondere von solchen, deren Authentizität für den Käufer sehr wichtig ist. Seltene Sneakers gehen mitunter für mehrere Tausend Dollar über die Ladentheke.

Um Phygital NFTs zu verkaufen, eignen sich virtuelle Marktplätze auf Metaverse-Plattformen wie The Sandbox, Decentraland oder auch Highstreet.

Die Idee der Interoperabilität des Metaverse besteht darin, sich mit seinem Avatar und seinen NFTs frei auf mehreren Metaverse-Plattformen zu bewegen. Das ist besonders für Marken interessant, da der Markteintritt dann nicht von einer Plattform abhängig ist. Wer



Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

seine „Dolce & Gabbana“-Handtasche in einer virtuellen Boutique erworben hat, kann sie auf verschiedenen Plattformen tragen.

Valtech bietet ein Web3- und Metaverse-Catalyst-Programm an, um Möglichkeiten aufzuzeigen. Wir sehen gerade in der Digital Fashion einen enorm zukunftssträchtigen Markt, der von der amerikanischen Investmentbank Morgan Stanley auf rund 50 Milliarden US-Dollar im Jahr 2030 geschätzt wird.

DIE PRODUKTION VON WAREN UND GÜTERN OPTIMIEREN

In Zukunft könnten sogenannte Corporate Metaverses immer wichtiger werden. Ein Corporate Metaverse ist eine mithilfe von AR- oder VR-Technologie eigens entwickelte Welt, die Unternehmen dabei unterstützt, beispielsweise Produktions- und Logistikprozesse zu verbessern.

BMW baute eine Virtual Factory, um die Installation von Fertigungssystemen zu planen, und Mars macht sich den Metaverse-Stack von Microsoft zunutze, um Lieferketten zu digitalisieren und die Produktion durch Simulationen zu optimieren.

Unternehmen mit Beschäftigten, die über mehrere Standorte verstreut am Produktionsprozess zusammenarbeiten, könnten das Corporate Metaverse für eine kollaborative Produktionsentwicklung nutzen, um Lieferketten transparenter zu machen oder aber auch den Produktionsprozess selbst zu beschleunigen.

Um diese neuen Prozesse bestmöglich zu steuern, bedarf es einer individuellen Strategie und Applikationen, die Mitarbeitende bei ihrer Arbeit unterstützen.

BESSERE PATIENTENVERSORGUNG UND SCHNELLERE GESUNDHEITSDIENSTLEISTUNGEN

Der globale Markt für Anwendungsfälle des Metaverse im Gesundheitsbereich wurde 2021 auf 6,85 Milliarden US-Dollar geschätzt und wird laut Marktforschungsinstituten wie beispielsweise Precedence Research im Jahr 2030 auf eine Größe von 72,1 Milliarden US-Dollar anwachsen.

Eine Befragung im Auftrag der Kassenärztlichen Bundesvereinigung (KBV) im Jahr 2019 ergab, dass etwa 30 Prozent aller Versicherten drei Wochen auf einen Termin bei einem Facharzt warten. Große Konzerne wie Philips wollen die Patientenversorgung verbessern und optimieren den Prozess der bildgeführten Therapie bereits mit ihrem eigenen VR-Produkt, Philips Azurion. Bei Valtech sind wir überzeugt, dass die Nutzung von VR und AR Patientinnen und Patienten eine bessere Versorgung bieten kann.



HÖHERE ARBEITNEHMERBINDUNG UND NIEDRIGERE MITARBEITERFLUKTUATION

45 Millionen Amerikanerinnen und Amerikaner haben 2021 ihre Jobs aufgegeben, und 2022 schwappte „The Big Quit“ auch auf Deutschland über. Unternehmen haben Schwierigkeiten, Fachkräfte zu finden und zu halten. In der neuen Remote-Kultur kann es mitunter zu Reibungsverlusten kommen und auch die Teamdynamik verändert sich im Homeoffice. Mit „Horizon Workrooms“ schafft Meta ein Metaverse, das Unternehmen neue Möglichkeiten der Kollaboration in einer virtuellen Umgebung bietet, damit Teammitglieder über verschiedene Standorte hinweg besser zusammenarbeiten können. Das hilft auch, die Mitarbeiterfluktuation zu senken.

WAS IST DER NÄCHSTE LOGISCHE SCHRITT FÜR UNTERNEHMEN?

Die Revolution des Metaverse wird kaum aufzuhalten sein. Für Unternehmen stellt sich daher die Frage: Warte ich jetzt erst einmal ab, was die anderen machen, oder springe ich auf den Zug auf?

EINE GO-TO-MARKET-STRATEGIE FÜR DEN MARKENEINTRITT LOHNT SICH JETZT SCHON

Es bietet sich bereits jetzt an, erste Schritte zu unternehmen, etwa eine Go-to-Market-Strategie für den Eintritt ins Metaverse zu entwickeln und potenzielle Prototypen zu bauen und zu testen. All das ist Bestandteil unseres „Metaverse Catalyst“-Programms bei Valtech.

Neben der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen im Metaverse spielen Faktoren wie das Brand-Image, GDPR-Richtlinien, Sicherheit sowie ein guter Onboarding-Prozess für Beschäftigte und Konsumenten eine Rolle.

Die Vergangenheit hat gezeigt, dass diejenigen, die mutig sind und disruptive Technologien eher als Segen denn als Fluch sehen, oftmals belohnt werden. Wann immer sich etwas grundlegend ändert, erscheinen neue junge Unternehmen mit frischen Ideen auf der Bildfläche und es entstehen Business-Modelle, mit denen keiner gerechnet hat. Amazon begann 1995 als Online-Buchhandlung und hat sich zum größten Online-Händler der Welt gemausert, der Streaming-Anbieter Netflix revolutionierte die Unterhaltungsbranche und Google hat das Gesicht des Marketings für immer verändert. Das Metaverse ist der Beginn einer neuen Internet-Ära und die Karten werden neu gemischt.



adesso SE

The logo for adesso SE, featuring the word "adesso" in a blue, lowercase, sans-serif font. To the right of the text is a stylized blue bracket shape that starts from the top right of the text and extends upwards and then downwards.

KONTAKT

adesso SE

Thomas Reimer
Bereichsleiter Customer Experience
Management (CXM)

Willy-Brandt-Straße 1
20457 Hamburg
Telefon: +49 40 40184100
E-Mail: thomas.reimer@adesso.de
Website: <https://www.adesso.de>

adesso ist einer der führenden Digitalisierungs-Dienstleister im deutschsprachigen Raum und konzentriert sich mit Beratung, Agenturleistungen und Technologie-Services auf die Kerngeschäftsprozesse von Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen. Die Strategie von adesso beruht auf drei Säulen: einer umfassenden Branchen-Expertise, einer breiten, herstellerübergreifenden Technologiekompetenz und erprobten Methoden bei der Umsetzung von Digitalisierungsprojekten. adesso wurde 1997 in Dortmund gegründet und beschäftigt aktuell in der adesso Group rund 6.800 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Aktie von adesso ist im Prime Standard/SDAX notiert.

Customer Experience Management (CXM) wird bei adesso in enger Verknüpfung zum Customer Relationship Management (CRM) betrachtet. Dabei ist eine mittel- bis langfristige Roadmap, die die Vision, Strategie und Ziele im Bereich der Kundenzentrierung klar formuliert, von zentraler Bedeutung. adesso verbindet das kreative und kundenzentrierte Verständnis von Marken und Customer Journeys mit langjährigem Beratungs- und Implementierungs-Know-how.

Mit passgenauen Digitalisierungs-Lösungen stärkt adesso die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Organisationen. Die Fokusbranchen sind Versicherungen/Rückversicherungen, Banken und Finanzdienstleistung, Gesundheitswesen und Life Sciences, Energieversorgung, Öffentliche Verwaltung, Automotive und Fertigungsindustrie, Handel, Verkehrsbetriebe, Medien und Entertainment sowie Lotterie.

Plan.Net Gruppe

HOUSE OF COMMUNICATION **PLAN.NET** 



KONTAKT

Plan.Net Gruppe

Wolf Ingomar Faecks

Vorstand Serviceplan Group SE, Plan.Net Gruppe & The Marcom Engine

Friedenstr. 24
81671 München

Telefon: +49 89 2050 2295

E-Mail: w.faecks@house-of-communication.com

Website: www.plan-net.com

Als einer der führenden Digitaldienstleister für Customer Experience und Commerce in Deutschland konzipiert und implementiert die Plan.Net Gruppe datengetriebene Customer Journeys für Marken. Dafür arbeiten interdisziplinäre Teams aus den Bereichen Managementberatung, Experience Design, Data Science, Digital Marketing, CRM, E-Commerce, Content-Produktion und Technologie integriert zusammen. Plan.Net ist Teil der inhabergeführten Serviceplan Group und beschäftigt mehr als 1.000 Experten an weltweit 22 Standorten.

Um ihren Kunden Digital Experience Management in höchster Qualität zu bieten, verstärkt die Plan.Net Gruppe ihr Portfolio stetig. So gehören ihr auch die Transformations- und Technologieberatungsunternehmen Thaltegog und Future Marketing sowie der E-Commerce-Dienstleister hmmm an.

Renommierete Unternehmen wie BMW, REWE Group, Schaeffler, Decathlon, Siemens Healthineers und Telefónica vertrauen auf die digitale Exzellenz der Plan.Net Gruppe, die aktuell an der Spitze der kreativsten und umsatzstärksten Digitalagenturen in Deutschland steht.



Reply Deutschland SE



KONTAKT

Reply Deutschland SE

Thorben Fasching

Executive Partner und Practice Lead
Digital Experience

Bartholomäusweg 26

33334 Gütersloh

Telefon: 05241 5009-0

E-Mail: t.fasching@reply.de

Website: www.reply.de

Reply ist spezialisiert auf die Entwicklung und Implementierung von Lösungen basierend auf neuen Kommunikationskanälen und digitalen Medien. Bestehend aus einem Netzwerk hoch spezialisierter Unternehmen unterstützt Reply die führenden europäischen Industriekonzerne in den Bereichen Telekommunikation und Medien, Industrie und Dienstleistungen, Banken und Versicherungen sowie öffentliche Verwaltung bei der Definition und Entwicklung von Geschäftsmodellen, die durch die neuen Paradigmen von KI, Big Data, Cloud Computing, digitalen Medien und Internet der Dinge ermöglicht werden. Die Dienstleistungen von Reply umfassen: Beratung, Systemintegration und Digital Services.

Reply setzt bei der Gestaltung einer überzeugenden Digital Experience, die Marken, Kunden und Mitarbeiter gleichermaßen einbezieht, auf innovative Technologien, datengetriebene Insights und gelebte Kreativität. Den komplexen Herausforderungen unserer Kunden begegnen wir mit hocheffizienten, integrierten Lösungen, die in unserem Unternehmensnetzwerk von branchenweit führenden Experten erarbeitet werden. Data-Driven Customer Centricity und Human-Centered-Design sind das Credo von Reply – und damit die Richtschnur, die sicherstellt, dass die angebotenen Produkte, Dienstleistungen, Inhalte und Experiences den Bedürfnissen und Wünschen unserer Kunden sowie der Endnutzer entsprechen. Advanced Analytics und Data Science inspirieren unsere kreativen Prozesse, bilden die Grundlage für Marketingentscheidungen und für innovative, datengetriebene Geschäftsmodelle. Unser Ansatz besteht darin, skalierbare Plattformen zur Kommunikation, für den Handel und für Digital Services zu schaffen, indem wir konsequent in Ökosystemen und Customer Journeys denken. Durch Einsatz von Künstlicher Intelligenz steigern wir die Effizienz und Effektivität des Marketings und eröffnen Unternehmen die Möglichkeit, eine vollkommen neue, personalisierte Customer Experience für ihre Kunden zu schaffen.

Die Reply Unternehmen im Bereich Digital Experience vereinen interdisziplinäre Teams aus Spezialisten mit ihren jeweiligen Kompetenzen und finden so gemeinsam Lösungen für international aufgestellte Kunden verschiedener Branchen. Im deutschen BVDW Internetagentur-Ranking 2022 belegt Reply erneut den ersten Platz. International positioniert das IT-Forschungs- und Strategieberatungsunternehmen Gartner, Reply als „Leader“ in seinem Magic Quadrant für CRM- und Customer Experience-Implementierungsdienstleistungen.



Valtech GmbH

valtech_



KONTAKT

Valtech GmbH

Patrick Lithander

Director Business Growth

Toulouser Allee 23a

40211 Düsseldorf

E-Mail: patrick.lithander@valtech.com

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

Valtech ist eine weltweit tätige Digitalagentur für Business Transformation, die Innovation mit Mehrwert anbietet.

Wir unterstützen unsere Kunden dabei, die Trends von morgen zu antizipieren und im digitalen wie physischen Raum direkter mit den Verbraucher:innen in Kontakt zu treten, um Time-To-Market zu verkürzen, und ROI zu optimieren.

Die Valtech Group wurde 1993 gegründet und beschäftigt mehr als 5.000 Expert:innen an 62 Standorten in 22 Ländern, darunter Deutschland, die Schweiz, Großbritannien, die USA, Frankreich und China. In Deutschland arbeiten rund 250 Digitalexpert:innen in Düsseldorf, Hamburg, Köln und München sowie remote – ein diverses, multinationales Team aus kreativen Entwickler:innen, Tüftler:innen, Agilist:innen und Visionär:innen mit unterschiedlichsten Erfahrungen, Ideen und Horizonten.

Mit langjähriger Erfahrung in den Bereichen Design, Technologie und Marketing ist es unsere Leidenschaft, die geschäftlichen Herausforderungen unserer Kunden zu bewältigen. Wir gestalten die Customer Journey neu und schaffen neue vernetzte Erlebnisse, indem wir Unternehmen helfen, ihre Daten zu nutzen und unterstützen unsere Kunden bei der Transformation ihrer Geschäftsabläufe.

Unsere Dienstleistungen reichen von IT Consulting und strategischer Beratung bis hin zu Service Design, Technologie-Services und der Optimierung der wichtigsten digitalen Plattformen für Omni-Channel-Marketing und Merchandising.

Lünendonk & Hossfelder GmbH

L Ü N E N D O N K ”

Lünendonk & Hossfelder mit Sitz in Mindelheim (Bayern) analysiert seit dem Jahr 1983 die europäischen Business-to-Business-Dienstleistungsmärkte (B2B). Im Fokus der Marktforscher stehen die Branchen Management- und IT-Beratung, Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung, Facility Management und Instandhaltung sowie Personaldienstleistung (Zeitarbeit, Staffing).

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



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

KONTAKT

Lünendonk & Hossfelder GmbH

Mario Zillmann

Partner

Maximilianstraße 40

87719 Mindelheim

Telefon: 08261 731400

E-Mail: zillmann@lunenendok.de

Website: www.lunenendok.de

Lizenz- und Studieninformation

Die hier dargestellte Studie wurde exklusiv in Zusammenarbeit mit den Unternehmen adesso SE, Plan.Net Gruppe, Reply Deutschland SE und der Valtech GmbH 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/agbs

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 (Sekretariat@luendonk.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 Management- und IT-Beratung, Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung, Facility Management und Instandhaltung sowie Personaldienstleistung (Zeitarbeit, Staffing). Zum Portfolio zählen Studien, Publikationen, Benchmarks und Beratung über Trends, Pricing, Positionierung oder Vergabeverfahren. Der große Datenbestand ermöglicht es Lünendonk, Erkenntnisse für Handlungsempfehlungen abzuleiten. Seit Jahrzehnten gibt das Marktforschungs- und Beratungsunternehmen die als Marktbarometer geltenden „Lünendonk®-Listen und -Studien“ heraus. Langjährige Erfahrung, fundiertes Know-how, ein exzellentes Netzwerk und nicht zuletzt Leidenschaft für Marktforschung und Menschen machen das Unternehmen und seine Consultants zu gefragten Experten für Dienstleister, deren Kunden sowie Journalisten.



Wirtschaftsprüfung & Steuerberatung



Managementberatung



Engineering Services



Informationstechnologie



Facility Management & Instandhaltung



Zeitarbeit & Personaldienstleistung

IMPRESSUM

Herausgeber:
Lünendonk & Hossenfelder GmbH
Maximilianstraße 40
87719 Mindelheim

Telefon: +49 8261 73140-0
Telefax: +49 8261 73140-66
E-Mail: info@lunenendonk.de

Erfahren Sie mehr unter www.lunenendonk.de

Autoren:
Mario Zillmann, Partner
Tobias Ganowski, Consultant

Bilderquellen:
Titel © Adobe Stock / irissca