

Lünendonk® -Studie 2017

# Business Innovation & Transformation – Wo stehen Unternehmen heute?

Bedeutung des Dienstleistungskonzepts  
„Business Innovation/Transformation Partner“  
für einen nachhaltigen digitalen Wandel



Eine Studie der Lünendonk & Hossenfelder GmbH  
in Zusammenarbeit mit

 **accenture**

Capgemini 



Cognizant

 **KPMG**

**NTT DATA**

sopra  steria  
CONSULTING

# Inhaltsverzeichnis

INHALTSVERZEICHNIS .....	2
VORWORT .....	3
KERNAUSSAGEN .....	6
DIE DIGITALE TRANSFORMATION – WIE GUT SIND DIE UNTERNEHMEN VORBEREITET? .....	8
DIGITALISIERUNGSSTRATEGIE UND VERANTWORTUNG .....	12
ERFOLGSFAKTOREN DIGITALER GESCHÄFTSMODELLE .....	15
DIGITALE GESCHÄFTSMODELLE VERÄNDERN DIE ANFORDERUNGEN AN DIENSTLEISTER .....	18
NEUE ANFORDERUNGEN AN EXTERNE BERATUNGS- UND IT-DIENSTLEISTER .....	20
BEDEUTUNG UND ROLLE VON EXTERNEN BERATUNGS- UND IT-DIENSTLEISTERN .....	22
VERÄNDERUNGEN IM BERATUNGS- UND IT-DIENSTLEISTUNGSMARKT .....	26
DAS DIENSTLEISTUNGSKONZEPT „BUSINESS INNOVATION/TRANSFORMATION PARTNER“ .....	29
FAZIT UND AUSBLICK .....	33
METHODIK .....	36
INTERVIEWS UND FACHBEITRÄGE .....	38
Accenture .....	39
Capgemini .....	45
Cognizant .....	50
KPMG .....	55
NTT Data .....	62
Sopra Steria Consulting .....	68
UNTERNEHMENSPROFILE .....	74



# Vorwort



Mario Zillmann,  
Partner



Jonas Lünendonk,  
Managing Director

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

die Veränderungen in den letzten zehn Jahren waren rasant. Neben politischen und gesellschaftlichen Faktoren, die uns als Verbraucher und auch als Unternehmen sehr stark beeinflussen, ist es vor allem der rasante technologische Fortschritt, der die Unternehmen weltweit vor sich herreibt. Ständig müssen sich Unternehmen fragen:

- Was bedeutet diese oder jene Technologie für uns?
- Wie beeinflussen Technologien die Leistungserstellung und was erwarten unsere Kunden im Hinblick auf neue Geschäftsmodelle von uns?
- Wie nutzen wir die neue Technologie am besten für unser Geschäft und implementieren diese schnellstmöglich?
- Wie können wir unsere Mitarbeiter dazu befähigen, diese Technologien optimal zu nutzen?

Diese Veränderungen und die sich daraus ergebenden Möglichkeiten haben dazu geführt, dass sich auf der einen Seite ganze Wertschöpfungsketten grundlegend verändern, da sich die Zusammenarbeit in einer digitalen Welt völlig anders gestalten lässt, und dass auf der anderen Seite der Kunde in Zeiten von Überangebot und Globalisierung heute mächtiger denn je ist. Ent-

sprechen ein Produkt oder ein Service nicht seinen Erwartungen und Ansprüchen an ein digitales Kundenerlebnis, kann er ganz einfach und schnell zu einem anderen Anbieter wechseln. Die Loyalität der Kunden ist dann besonders stark, wenn die Usability hoch und die Customer Journey intuitiv, digital und wenig komplex ist. Sind diese Voraussetzungen nicht erfüllt, ist der Kunde oft verloren!

Die digitale Transformation stellt für die Unternehmen aber auch deshalb eine so große Herausforderung dar, weil die Digitalisierung zahlreiche Prozesse in allen Bereichen des Unternehmens grundlegend verändert. Dadurch ändern sich auch Strategie- sowie Arbeits-, Entwicklungs- und Produktionsprozesse in den Unternehmen von Grund auf. Immer mehr Unternehmensstrategien beinhalten den Schwenk hin zu stark individualisierten Produkten und Services, die durch das As-a-Service-Modell vermarktet werden. Dafür spielen Technologien wie Cloud, Big Data und zunehmend auch künstliche Intelligenz eine sehr wichtige Rolle.

Um das gesamte Potenzial der Digitalisierung nutzen zu können, müssen ganze Prozessketten neu designt werden, beispielsweise um die Servicequalität zu erhöhen oder um die Produktionszeiten zu verkürzen. Dazu stehen den Unternehmen die Potenziale des Internet of Things, der Industrie 4.0 sowie von Big Data und Business Analytics zu Verfügung.

Die Herausforderung besteht für die Unternehmen nun darin, in dieser komplexeren und schnelllebigen Welt die richtigen Investitionsentscheidungen zu treffen und angestoßene Projekte schnell und agil umzusetzen. Nur so kann heute noch ein Wettbewerbsvorsprung erzielt werden, zumindest für kurze Zeit.

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen und mit dem Wissen, dass bereits zahlreiche Unternehmen



Strategien und neue Geschäftsmodelle für ihre digitale Transformation entwickelt und realisiert haben, ist Lünendonk der Frage nachgegangen, wie der aktuelle Stand der Umsetzung ist und mit welchen Mitteln, Methoden und mit welcher externen Unterstützung die Unternehmen versuchen, den digitalen Wandel zu gestalten.

Die achte Auflage der Lünendonk®-Studie „Business Innovation/Transformation Partner“, für die mehr als 120 Führungskräfte aus Großunternehmen und Konzernen telefonisch und persönlich befragt wurden, zeigt beispielsweise deutliche Schwächen in der Operationalisierung von Digitalstrategien.

Die Tatsache, dass sich die befragten Unternehmen bei der Umsetzung ihrer Digitalisierungsstrategien bestenfalls auf Augenhöhe mit ihren Wettbewerbern sehen, hat uns etwas überrascht – denn 67 Prozent der untersuchten Unternehmen erzielen Jahresumsätze von mehr als fünf Milliarden Euro und gehören damit zu den führenden Unternehmen in ihren jeweiligen Branchen. Für Unternehmen dieser Größenklasse sind Wettbewerbsvorteile für ihre Überlebensfähigkeit enorm wichtig.

An welchen Stellen es konkret hakt und wie die analysierten Großunternehmen und Konzerne die digitale Transformation angehen, möchten wir Ihnen auf den nächsten Seiten gerne vorstellen.

Ein Ergebnis vorweg: Immerhin 42 Prozent der Unternehmen haben bereits eine Digitalisierungsstrategie für das Gesamtunternehmen und brechen diese auf die einzelnen Fachbereiche herunter. Weitere 38 Prozent haben die Verantwortung für die digitale Transformation in den Geschäftsbereichen verankert. Immerhin jedes zweite Unternehmen hat mit der Umsetzung seiner Digitalisierungsstrategie(n) bereits begonnen. Die andere Hälfte der untersuchten Unternehmen ist folglich gefordert, Fahrt aufzunehmen, um nicht den Anschluss an die digitale Transformation zu verlieren. So sehen sich häufig diejenigen Unternehmen

eher auf Augenhöhe mit ihren Wettbewerbern, die noch nicht mit der Umsetzung ihrer Digitalagenda begonnen haben. Ein solches „Mittelmaß“ wird aber dazu führen, dass diese Unternehmen hinsichtlich Kostenstruktur, Produktivität und vor allem Wachstum in digitalen Themen immer weiter in Rückstand geraten.

Damit also aus Visionen konkrete Maßnahmen entstehen können, ist es aus unserer Sicht erforderlich, die Digitalisierung als Chance zu begreifen, die Überlebensfähigkeit des Geschäftsmodells abzusichern, als Organisation deutlich agiler zu werden sowie ein höheres Maß an Risikobereitschaft zu akzeptieren. Darüber hinaus müssen Silostrukturen reduziert und die Fähigkeiten zur Selbstorganisation der Mitarbeiter gestärkt werden.

Während in der „alten Welt“ lange Projektlaufzeiten und Abstimmungsprozesse unter den einzelnen Fachbereichen noch vertretbar waren, gilt dies in der digitalen Welt nicht mehr. Agile Entwicklung, DevOps oder Design Thinking, aber auch die Digitalisierung selbst erfordern eine Zusammenarbeit über die Grenzen der Fachbereiche hinweg.

Natürlich braucht es für eine erfolgreiche Transformation neben guten Ideen und modernen Technologien ein hohes Maß an Geschwindigkeit und Flexibilität.

Viel entscheidender sind aber vor allem der Aufbau neuer Skills, die benötigt werden, eine risikofreudige Unternehmenskultur sowie die Möglichkeit, Fehler zu machen und Ideen einfach auszuprobieren und auf Marktreife zu testen.

Vor dem Hintergrund der beschriebenen Entwicklungen ist es klar, dass die Unternehmen einen höheren Bedarf an externen Projektmitarbeitern sowie Beratungs- und Umsetzungsdienstleistern haben. Gleichzeitig stellen sie auch ganz neue Anforderungen an die Zusammenarbeit mit externen Beratungs- und IT-Dienstleistern: Innovationsstärke und Entwicklung

digitaler Fach- und Branchenlösungen sind gegenüber klassischen IT-Themen deutlich wichtiger geworden, ebenso wie Beratungsleistungen für den Aufbau eines neuen Operating Model sowie rund um Digital Customer Experience Services.

Darüber hinaus möchten wir uns auch bei den Unternehmen Accenture, Capgemini, Cognizant, KPMG, NTT Data und Sopra Steria Consulting für ihre fachliche Unterstützung und ihre Einschätzungen bedanken.

Die Lünendonk®-Studie zeigt auf,

- wo Großunternehmen und Konzerne bei ihrer Strategieentwicklung rund um die digitale Transformation stehen,
- wie sie digitale Geschäftsmodelle entwickeln und umsetzen,
- welche Skills in den letzten Jahren wichtiger geworden sind und
- wie sich die Anforderungen an die Zusammenarbeit mit externen Beratungs- und IT-Dienstleistern verändert haben.

Die Ergebnisse dieser Lünendonk®-Studie wurden im Juni dieses Jahres zusammen mit den Studienpartnern in einem Ergebnisworkshop diskutiert. Ein Ergebnis dieses Workshops ist ein Graphical Recording, das die Veränderungen am Beratungs- und IT-Dienstleistungsmarkt und die Anforderungen der Anwenderunternehmen an die Zusammenarbeit mit Beratungs- und IT-Dienstleistern kompakt und übersichtlich darstellt.

Wir wünschen Ihnen eine interessante und nützliche Lektüre!

Bei Fragen können Sie sich gerne an uns wenden!

Wir möchten uns an dieser Stelle ausdrücklich bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Studie bedanken, die uns teilweise bis zu zwei Stunden für ein persönliches Gespräch zu Verfügung standen. Ohne ihre Mithilfe und ihre Antworten wäre es nicht möglich gewesen, diese im deutschen Markt einmalige Studie durchführen zu können.

Beste Grüße

*Mario Zillmann*

Mario Zillmann  
Partner

*J. Lünendonk*

Jonas Lünendonk  
Managing Director

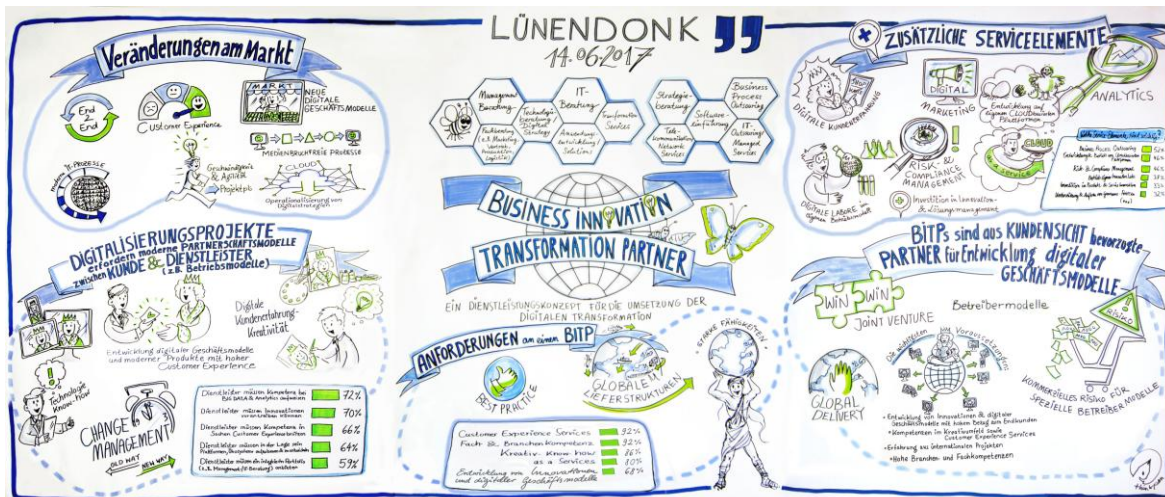


Abbildung 1: Graphical Recording aus dem Ergebnisworkshop zur Präsentation der Studienergebnisse. Unternehmen haben einen hohen Bedarf an „neuen“ Skills und innovations- und umsetzungsstarken Dienstleistungspartnern.



# Kernaussagen

## Business Innovation

- ✓ Nur 30 Prozent der Unternehmen glauben, bei der Innovationsentwicklung einen Wettbewerbsvorsprung zu haben. Die übrigen Unternehmen können folglich noch an Geschwindigkeit und Flexibilität zulegen, um besser und schneller auf Marktveränderungen und die Digitalisierung reagieren zu können.
- ✓ Zu starre Organisationsstrukturen und traditionelle Zusammenarbeitsmodelle verhindern häufig die schnelle Entwicklung und Markteinführung von neuen, digitalen Geschäftsmodellen. Nur jedes fünfte Unternehmen kann die Komplexität der Digitalen Transformation sowie die Umsetzung von Digitalisierungsprojekte besser managen als der Wettbewerb. Rund 60 Prozent sehen sich aber auf dem gleichen Niveau wie ihre Wettbewerber.
- ✓ Probleme haben Unternehmen auch damit, Kooperationen einzugehen, um im Rahmen von Joint Ventures gemeinsam neue Produkte und Services zu entwickeln und dadurch Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Zwei Drittel sehen sich aber immerhin auf Augenhöhe mit dem Wettbewerb. Geht es um die Vermarktung digitaler Geschäftsmodelle, sehen sich immerhin 26 Prozent in einem Vorteil gegenüber ihren Marktbegleitern.
- ✓ Im Aufbau von Cloud-Plattformen zur Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle sehen sich 26 Prozent der Unternehmen in einem Rückstand gegenüber ihrem Wettbewerb und nur 22 Prozent in einem Wettbewerbsvorteil. Dies ist ein Indiz für Schwächen in der Transformation vieler Unternehmen, die sich nur auf Augenhöhe mit dem Wettbewerb sehen.

## Transformation

- ✓ In zwei Drittel der Unternehmen findet die Umsetzung digitaler Geschäftsmodelle noch innerhalb der klassischen Organisations- und Abwicklungsprozesse statt. Hierarchien und klassische Organisationsmodelle verhindern allerdings die notwendige Geschwindigkeit in der Umsetzung und der Erzielung von Wettbewerbsvorteilen.
- ✓ Digital Education und Digital Culture gewinnen stark an Bedeutung. Für rund 60 Prozent der Unternehmen sind Weiterbildung hin zu digitalen Themen und Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter die wichtigsten Faktoren für eine erfolgreiche digitale Transformation.



- ✓ Klassische Wertschöpfungsketten wandeln sich immer stärker zu digitalen Wertschöpfungsnetzwerken. Aber weniger als 30 Prozent der Unternehmen sehen sich führend im Aufbau von Partnernetzwerken für Digitalisierungsprojekte. Allerdings sind vor allem in Themen wie Industrie 4.0 und IoT Kooperationen mit anderen Unternehmen ein wichtiger Teil von Geschäftsmodellen, da mehrere Partner sich zu digitalen Plattformen zusammenschließen, um als Ökosystem eine Gesamtlösung anzubieten.
- ✓ Die Operationalisierung von Digitalstrategien und die Vermarktung digitaler Geschäftsmodelle bereitet Unternehmen noch Schwierigkeiten. 60 Prozent der Unternehmen sehen sich maximal auf Augenhöhe mit ihrem Wettbewerb, wenn es um den Aufbau neuer Vermarktungskanäle für digitale Services geht. Multi-Channel-Kanäle spielen hier eine sehr wichtige Rolle, ebenso wie eine intuitive und moderne Customer Journey.

## Externe Beratungs- und IT-Dienstleistungspartner

- ✓ Infolge eines hohen Veränderungs- und Umsetzungsdrucks werden Beratungs- und IT-Dienstleister von mehr als jedem zweiten Unternehmen (58 %) sehr stark in die Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle einbezogen. Für 70 Prozent der Unternehmen ist es daher in den letzten zwei Jahren wichtiger geworden, dass ihre Beratungs- und IT-Dienstleister Innovationen vorantreiben können.
- ✓ Zur Gestaltung von digitalen Vertriebskanälen und der Customer Journey wird die Kombination aus Kreativleistungen und IT-Umsetzung immer wichtiger. Immer mehr Kunden bündeln Kreativprojekte und IT-Umsetzungsprojekte, um diese schneller und in höherer Qualität umzusetzen. 9 von 10 Unternehmen erwarten daher von ihren Beratungs- und IT-Dienstleistern, dass sie Digital Customer Experience Services (Branding, Design, Strategie, Innovationsentwicklung, IT-Umsetzung) aus einer Hand anbieten.
- ✓ Da digitale Geschäftsmodelle mit stärkerem Bezug zum Endkunden entwickelt werden, ist die Analyse seiner (individuellen) Bedürfnisse sowie seiner Customer Journey enorm wichtig geworden. Ein weiterer bedeutender Treiber für mehr Einsatz von Analytics-Tools ist kontinuierliche Analyse von Prozessen und deren Effizienzoptimierung. Daher fordern Kunden von ihren Beratungs- und IT-Dienstleistern eine hohe Analytics-Kompetenz, zum Teil mit eigenen Analytics-Lösungen.
- ✓ Diese zentralen Kundenanforderungen können allerdings nicht alle Beratungs- und IT-Dienstleistungs-Unternehmen erfüllen. Die Gruppe der Business Innovation/Transformation Partner ist jedoch so aufgestellt, dass sie die Kunden von Anfang bis Ende ihrer Digitalisierungsprojekte mit integrierten Innovations- und Umsetzungsleistungen begleiten können.



## Die digitale Transformation – Wie gut sind die Unternehmen vorbereitet?

Zu Beginn dieser Lünendonk®-Studie möchten wir aufzeigen, wie sich die untersuchten Großunternehmen und Konzerne hinsichtlich ihrer digitalen Transformation einschätzen.

### UNTERNEHMEN SEHEN SICH BESTENFALLS AUF AUGENHÖHE MIT IHREM WETTBEWERB

Die digitale Transformation ist eine komplexe Herausforderung und wird die Unternehmen langfristig fordern. Einigen Unternehmen gelingt es dabei besser, ihre Geschäftsmodelle neu auszurichten und Prozesse zu digitalisieren, allerdings tun sich andere der untersuchten Unternehmen derzeit noch schwer bei ihrer digitalen Transformation und der damit verbundenen Neuausrichtung des Unternehmens.

So fällt es auf, dass es Unternehmen häufig sehr schwerfällt, bestehende Denkmuster und Abläufe zu verlassen, um Operating Models an neue Kundenanforderungen anzupassen. Dabei gilt es, neue digitale Geschäftsmodelle mit einem stärkeren Fokus auf spezifische Bedürfnisse einzelner Kundengruppen zu entwickeln und hochflexibel, innovativ und umsetzungsstark gleichermaßen zu sein.

Digitale Transformation bedeutet vor allem auch die Fähigkeit, schnell auf Marktveränderungen reagieren und dabei den Grad der Automatisierung erhöhen zu können. Dazu gehören auch eine gewisse Fehlertoleranz im Unternehmen sowie eine Innovationskultur, die Ideen schnell zur Marktreife bringen lässt.

Neue Ideen einfach mal auszuprobieren und auf ihre Resonanz bei den Kunden zu testen, diese Möglichkeiten nutzen noch zu wenige Unternehmen. Großunternehmen und Konzerne haben zu diesem Zweck in den

letzten Jahren eigene Innovation Labs gegründet, in denen sie entweder komplett mit eigenen Mitarbeitern oder zusammen mit Agenturen, Managementberatern, IT-Dienstleistern, Start-ups, Technologieunternehmen oder Unternehmen aus anderen Branchen verschiedene Ideen für neue, digitale Geschäftsmodelle entwickeln und auf ihre Marktreife prüfen.

Daneben nutzen viele Unternehmen auch die Labs von Beratungs- und IT-Dienstleistungsunternehmen, um ganz gezielt eine externe Perspektive zu erhalten. Nahezu alle großen Beratungs- und IT-Dienstleistungsanbieter haben in den letzten Jahren entsprechende Labs aufgebaut, in denen mit Design Thinking und anderen Kreativtechniken experimentiert wird. So weit, so gut.

Schwieriger wird es dann, wenn diese Ideen im Unternehmen umgesetzt werden sollen. Lünendonk wollte daher wissen, wie sich die Unternehmen im Vergleich zum Wettbewerb aufgestellt sehen, und zwar für eine Reihe wichtiger Elemente der digitalen Transformation.

Das Ergebnis über alle abgefragten Handlungsfelder einer digitalen Transformation hinweg ist, dass sich die befragten Unternehmen mehrheitlich entweder genauso gut – oder genauso schlecht – wie der Wettbewerb aufgestellt sehen. Einen Vorsprung in den einzelnen Elementen der Digitalisierung gegenüber dem Wettbewerb sehen derzeit maximal 30 Prozent der Unternehmen.

„Wir wissen, dass wir zwar nicht sehr gut im *Thema x* sind, aber die Branche ist auch nicht viel weiter“, war eine häufige Aussage in den Interviews zu dieser Studie.





**VERGLEICHSWEISE WENIG UNTERNEHMEN BAUEN WETTBEWERBSVORTEILE DURCH DIE SCHNELLE ANPASSUNG AN MARKTVERÄNDERUNGEN AUF**

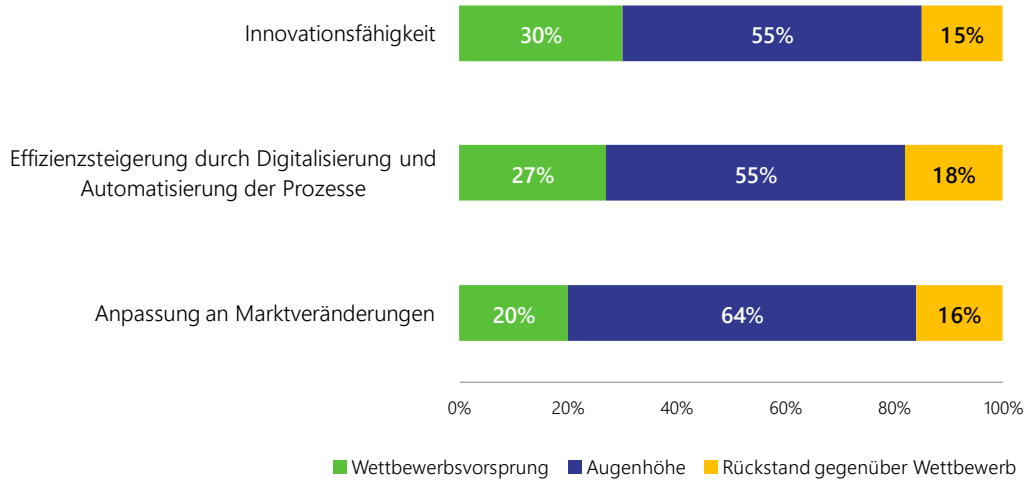


Abbildung 2: Wie sehen Sie sich in diesen Themen gegenüber Ihren Wettbewerbern aufgestellt? n = 115

**IN DER TRANSFORMATION LIEGEN DIE PROBLEME**

Die eigene Innovationsfähigkeit wird zwar von fast jedem dritten befragten Unternehmen (30 %) als so hoch eingestuft, dass sie glauben, einen Wettbewerbsvorsprung gegenüber anderen Unternehmen der gleichen Branche zu haben; geht es jedoch darum, auf Marktveränderungen zu reagieren, sehen nur 20 Prozent einen Vorteil gegenüber dem Wettbewerb. Dieses Ergebnis überrascht nicht so sehr, da von der Anpassung an Marktveränderungen in der Regel die gesamte Organisation betroffen ist, was einen hohen Transformationsaufwand bedeutet.

Den Vorsprung, den die 30 Prozent der Unternehmen mit hoher Innovationsfähigkeit zu haben glauben, können sie allerdings nicht immer voll ausschöpfen, um das Unternehmen so zu transformieren, dass neue Märkte schneller erschlossen werden, als es Wettbewerber tun.

**KLASSISCHE WERTSCHÖPFUNGSKETTEN WERDEN ZU WERTSCHÖPFUNGSNETZWERKEN**

Die digitale Transformation ist sehr stark durch eine Verlagerung klassischer Wertschöpfungsketten hin zu Wertschöpfungsnetzwerken gekennzeichnet, auch im Sinne einer digitalen Plattformökonomie. Daher sind Unternehmen gefordert, sich bei der Umsetzung von Digitalisierungsstrategien und neuen digitalen Geschäftsmodellen über ihre Unternehmensgrenzen hinweg zu öffnen. Dazu gehört es auch, mit Unternehmen aus anderen Branchen, Start-ups und Technologieanbietern intensiver zusammenzuarbeiten als bisher.

So können beispielsweise Versicherungen gemeinsam mit Automobilkonzernen an Pay-as-you-drive-Tarifen arbeiten, Industrieunternehmen mit Cloud-Anbietern an Industrie-4.0-Plattformen oder Logistiker mit Anbietern von Geodaten zur Steuerung und Überwachung der Transporte.



### DIGITALE TRANSFORMATION: MEHR AUGENHÖHE ALS VORSPRUNG

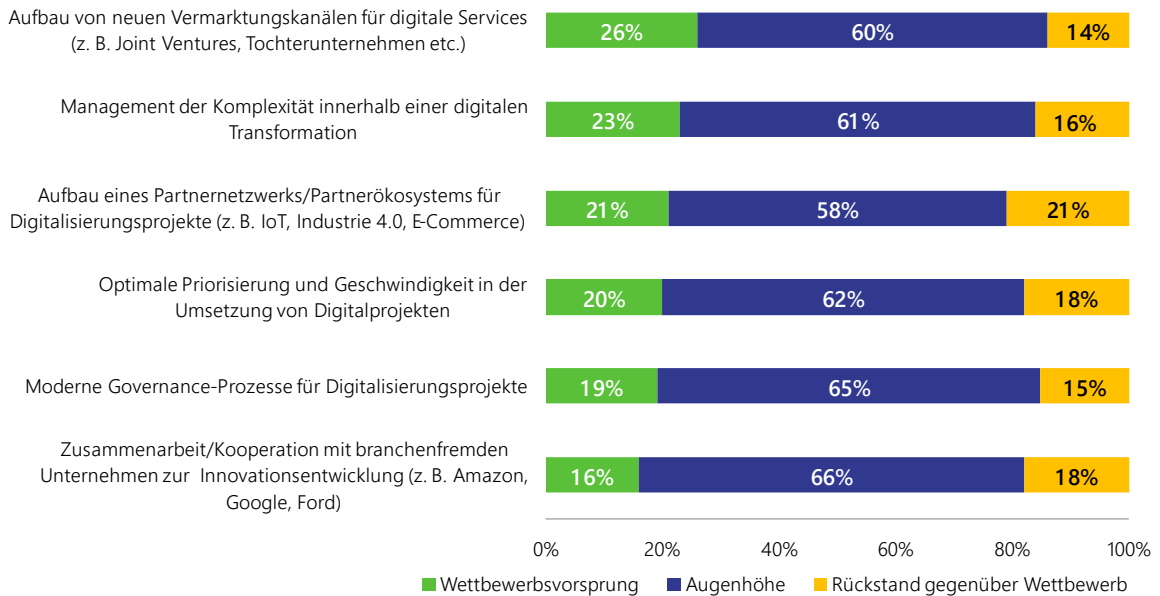


Abbildung 3: Wie sehen Sie sich bei diesen Themen gegenüber Ihren Wettbewerbern aufgestellt? n = 115

#### ÖFFNUNG DER UNTERNEHMENSGRENZEN KLAPPT NOCH NICHT SO GUT

Vor allem aber bei der Frage, womit zukünftig neue Erlösquellen erschlossen werden können, setzen viele Unternehmen zwar auf die Zusammenarbeit mit Technologieunternehmen (Start-ups, Technologiekonzernen wie Microsoft und SAP sowie IT-Dienstleistern) und Managementberatungen.

Die dazu erforderlichen Organisationsstrukturen und internen Prozesse der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen sind jedoch häufig zu unstrukturiert. Nicht wenige Projekte scheitern auch am Umsetzungswillen der internen Organisation. Daher sehen sich nur 16 Prozent der untersuchten Unternehmen bei der Zusammenarbeit mit branchenfremden Unternehmen zur Innovationsentwicklung besser aufgestellt als der Wettbewerb.

Gering sind derzeit auch die Fähigkeiten der analysierten Unternehmen, ein Partnernetzwerk/Partnerökosystem für Digitalisierungsprojekte aufzubauen. Gerade in Branchen wie Automotive (Telematik, Connected Car), Logistik (Sammlung und Auswertung

von Sensorendaten zur Logistiksteuerung) und Industrie (Predictive Maintenance) spielen digitale Plattformen aber eine immer wichtigere Rolle für neue Erlösquellen und für mehr Effizienz.

21 Prozent der untersuchten Großunternehmen und Konzerne haben hier jedoch laut eigenen Angaben einen Wettbewerbsrückstand, während sich 58 Prozent immerhin auf Augenhöhe mit ihren Wettbewerbern befinden und sich 21 Prozent in einer führenden Wettbewerbssituation sehen.

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass sich Unternehmen in Deutschland schwer damit tun, bisher bewährte interne und unternehmensübergreifende Prozesse sowie bewährte Formen der Zusammenarbeit mit externen Partnern und Dienstleistern zu hinterfragen, um sich für Marktveränderungen neu aufzustellen.

#### TRANSFORMATION SCHEITERT OFT AN KOMPLEXITÄT UND GOVERNANCE

Allerdings scheint es an Transformationskraft in deutschen Unternehmen zu mangeln. Deutlich wird die Kluft zwischen Innovationsstärke und Umsetzungsfä-

higkeit daran, dass es nur 20 Prozent der untersuchten Unternehmen schaffen, für eine optimale Priorisierung und Geschwindigkeit in der Umsetzung von Digitalprojekten zu sorgen. Konsequenterweise sehen sich die meisten Befragten in den Themen „Management der Komplexität“ und „Moderne Governance-Prozesse“ maximal auf Augenhöhe mit dem Wettbewerb.

Bei diesen drei wichtigen Faktoren der digitalen Transformation besteht eine große Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Die Relevanz der Themen „Optimale Priorisierung und Geschwindigkeit in der Umsetzung von Digitalprojekten“, „Management der Komplexität“ und „Moderne Governance-Prozesse“ rangiert bei 90 Prozent der Unternehmen weit oben. Tatsächlich sehen sich aber über 60 Prozent in diesen drei Bereichen eher nur auf Augenhöhe mit ihren Wettbewerbern.

**UNTERNEHMEN SEHEN IN DER VERMARKTUNG WETTBEWERBSVORTEILE**

Daher überrascht es auch nicht, dass sich nur 26 Prozent beim Aufbau von Vermarktungskanälen für digitale Services als Vorreiter in ihrer Branche sehen. Das ist ein nachvollziehbares Ergebnis, da für die Vermarktungsfähigkeit die Umsetzungsstrategie des Geschäftsmodells, die Prozesse und das Partnerökosystem klar sein müssen. Ein ähnliches Zeugnis sprechen die Befragten ihren IT-Prozessen zu.

79 Prozent sehen sich bei der Integration digitaler Lösungen in die Backend-IT auf Augenhöhe mit dem Wettbewerb – und damit entweder genauso gut oder genauso schlecht aufgestellt. Dagegen sehen 22 Prozent immerhin einen Wettbewerbsvorsprung im Aufbau von Cloud-Plattformen. Es wird also deutlich, dass es Unternehmen gelingt, innerhalb von Silos Digitalisierungsfortschritte zu erzielen, also Innovationen zu entwickeln oder Cloud-Plattformen aufzubauen. Steht aber die unternehmensweite Transformation und damit die Auflösung von Silos und die Abkehr von bestehenden Abläufen und Prozessen im Fokus, gelingt es vergleichsweise weniger Unternehmen, Wettbewerbsvorteile aufzubauen.

Es gibt aber auch einige positive Beispiele. Konzerne wie MAN (Rio), Siemens (Mindsphere), Bosch (Bosch IoT Suite) oder Vorwerk (Thermomix) wandeln sich gerade sehr stark zu Plattform-Unternehmen, bei denen Software anstelle von Hardware eine immer wichtigere Rolle spielt. Dahinter steht die Strategie, mithilfe solcher Plattformen neue Erlösquellen zu erschließen, indem diese Plattform-Unternehmen eine Vielzahl anderer Unternehmen miteinander vernetzen und Echtzeitdaten sammeln, auswerten und zur Verfügung stellen. Dies sind nur einige Beispiele. Es gibt so gut wie keinen Konzern, der nicht an digitalen Plattformen arbeitet, um möglichst viele Daten sammeln und zu kommerziellen Zwecken auswerten und nutzen zu können.

**NUR WENIGE UNTERNEHMEN ERZIELEN WETTBEWERBSVORTEILE AUFGRUND MODERNER IT-PROZESSE**

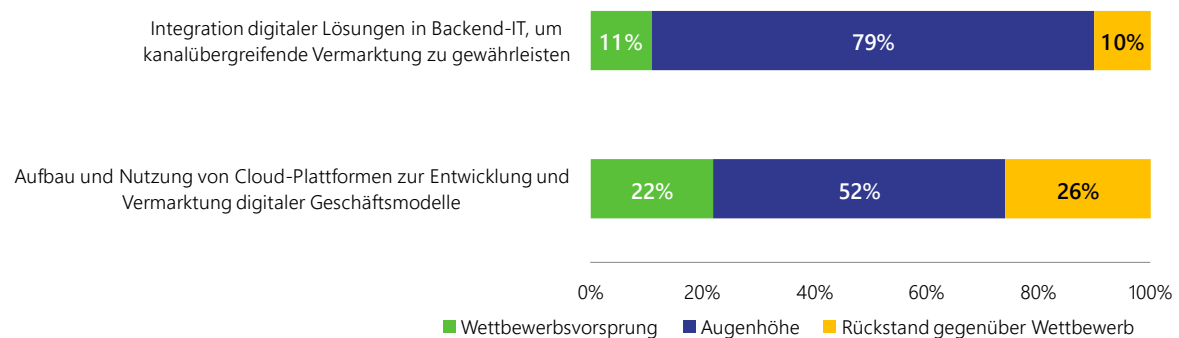


Abbildung 4: Wie sehen Sie sich bei diesen Themen gegenüber Ihren Wettbewerbern aufgestellt? n = 115

# Digitalisierungsstrategie und Verantwortung

DIE STRATEGISCHEN WEICHEN FÜR DIE DIGITALISIERUNG SIND IN DEN MEISTEN UNTERNEHMEN GESTELLT

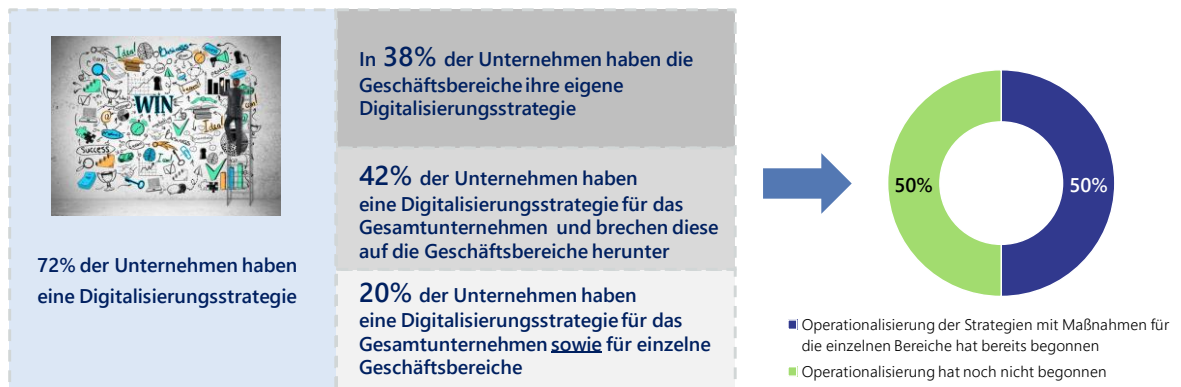


Abbildung 5: Besitzt Ihr Unternehmen eine bzw. mehrere Digitalisierungsstrategien? n=121

Die eher durchschnittliche Reife der befragten Großunternehmen und Konzerne hinsichtlich der Geschwindigkeit, in der sie ihre digitale Transformation umsetzen, muss kritisch hinterfragt werden, immerhin besteht das Sample dieser Studie überwiegend aus Unternehmen mit mehr als fünf Milliarden Euro Umsatz und damit größtenteils ausführenden Unternehmen in ihren jeweiligen Märkten.

Um zukünftig noch wettbewerbsfähig zu sein, muss das Potenzial der Digitalisierung voll ausgeschöpft und an Geschwindigkeit bei der Strategieumsetzung deutlich zugelegt werden. Dies gelingt nur, wenn das Unternehmen über eine Strategie, wie es die Digitalisierung nutzen kann, verfügt sowie über Instrumente, um sie umzusetzen. Eine moderne Organisationsform und digitale Kultur in der Belegschaft ist ebenfalls von hoher Bedeutung.

Es geht weiterhin sehr stark um die Frage, womit zukünftig eigentlich der Umsatz erzielt wird, wenn das bisherige analoge Kerngeschäft für immer mehr Kunden unattraktiver wird beziehungsweise neue Wettbewerber (Pure Digitals) in etablierte Märkte stoßen. Beispiele finden sich genug: im Handel, in der Medi-

enbranche, im Tourismus oder bei Finanzdienstleistungen.

Immerhin messen aktuell 72 Prozent der befragten Unternehmen der Digitalisierung eine so hohe Bedeutung bei, dass sie bereits digitale Themen in irgendeiner Form von Digitalisierungsstrategie verankert haben. Wie weit diese Digitalisierungsstrategien reichen, darin unterscheiden sich die befragten Unternehmen jedoch sehr stark.

38 Prozent der Unternehmen mit einer Digitalisierungsstrategie präferieren derzeit einen dezentralen Ansatz und geben ihren Geschäftsbereichen mehr Freiraum und Verantwortung für die Entwicklung und Umsetzung ihrer jeweils eigenen Digitalisierungsstrategien. Eine solche Vorgehensweise bietet Vor- und Nachteile gleichermaßen. In jedem Fall sollte das Top-Management als Sponsor der einzelnen Maßnahmen fungieren und sicherstellen, dass die einzelnen Digitalisierungsstrategien aufeinander abgestimmt sind.

In Unternehmen mit mehr als zehn Milliarden Euro Umsatz hat sogar jedes zweite der untersuchten Unternehmen die Verantwortung für die Digitalisierung

den einzelnen Geschäftsbereichen übertragen. Dies hängt unter anderem damit zusammen, dass große Konzerne in der Regel stark diversifizierte Unternehmen sind, in denen die einzelnen Geschäftsbereiche unterschiedliche Geschäftsmodelle haben und verschiedene Märkte bedienen.

42 Prozent der befragten Unternehmen haben ihre Digitalisierungsstrategie dagegen für das Gesamtunternehmen entwickelt und brechen diese Gesamtstrategie auf Maßnahmen für einzelne Geschäftsbereiche herunter. Weitere 20 Prozent der Unternehmen haben einzelnen Geschäftsbereichen die Verantwortung für ihre eigene Digitalisierungsstrategie übertragen, obwohl es eine Gesamtstrategie für die Digitalisierung gibt.

#### „DIE DIGITALISIERUNG WIRD IN UNSEREM KONZERN IN EINZELNEN SEGMENTEN DES KONZERNS UMGESETZT.“

Leiter IT-Einkauf eines Dax-30-Konzerns

Nur 50 Prozent der Unternehmen, die über eine Digitalisierungsstrategie verfügen, haben aber bereits mit der Operationalisierung der Digitalstrategie(n) begonnen. Die andere Hälfte der Unternehmen hat folglich Probleme bei der Strategieumsetzung. Dies kann mit fehlenden Projektmitarbeitern und digitalen Skills zusammenhängen, aber auch mit einem fehlenden Veränderungswillen von Teilen der Organisation sowie nicht mehr zeitgemäßen Organisationsformen und Governance-Prozessen.

Die Kompetenz der Strategieentwicklung verschiebt sich derzeit in Richtung der paritätischen Zusammenarbeit der CIOs und Geschäftsbereiche. In der Vergangenheit – also bei Unternehmen, die bereits eine Digitalisierungsstrategie entwickelt und umgesetzt haben – zeigte sich vor allem der Vorstand dafür verantwortlich.

#### „IN UNSEREM KONZERN FOLGT NICHT MEHR DIE IT DEM BUSINESS UND UMGEKEHRT, SONDERN BEIDE

#### BEREICHE HABEN SICH SEHR STARK VERNETZT. DABEI HABEN DIE FACHBEREICHE SEHR VIEL IT-EXPERTISE AUFGEBAUT.“

CIO eines führenden europäischen Transport- und Logistikkonzerns

In Unternehmen, die sich gerade in der Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie befinden, sind CIOs häufiger für die Strategieentwicklung verantwortlich.

Das kann damit zusammenhängen, dass die meisten Unternehmen zunächst einen geringen digitalen Reifegrad haben und folglich den Start ihrer digitalen Transformation mit der Modernisierung der IT und der Geschäftsprozesse beginnen (Digital Operation Excellence). Darüber hinaus hat sich die Rolle des CIO, vor allem in Großunternehmen und Konzernen, die für diese Studie mehrheitlich analysiert wurden, stark verändert.

In vielen Konzernen ist der CIO nicht mehr „nur“ als IT-Leiter für die Unterstützung der Geschäftsprozesse verantwortlich, sondern auch für deren Optimierung und Modernisierung. In einigen Konzernen ist die CIO-Funktion auch im Vorstand beziehungsweise in der Geschäftsleitung angesiedelt.

#### OPERATIONALISIERUNG IST SACHE DER GESCHÄFTSBEREICHE UND DES CIO

In jedem zweiten Unternehmen ohne Digitalisierungsstrategie für das Gesamtunternehmen sind konsequenterweise die jeweiligen Geschäftsbereiche für ihre Digitalisierungsvorhaben und für die Entwicklung und Umsetzung ihrer Digitalisierungsstrategien verantwortlich.

Das bedeutet jedoch in den meisten Fällen nicht, dass jeder Geschäftsbereich unkoordinierte und mit anderen Geschäftsbereichen beziehungsweise dem Vorstand nicht abgestimmte Maßnahmen ergreift. Wenn ein Geschäftsbereich die alleinige Verantwortung für die Digitalisierung seines Bereichs übertragen bekommen hat, so ist das Teil der Unternehmensstrategie.



DIGITALKOMPETENZ IST IN ALLEN FUNKTIONSBEREICHEN VORHANDEN

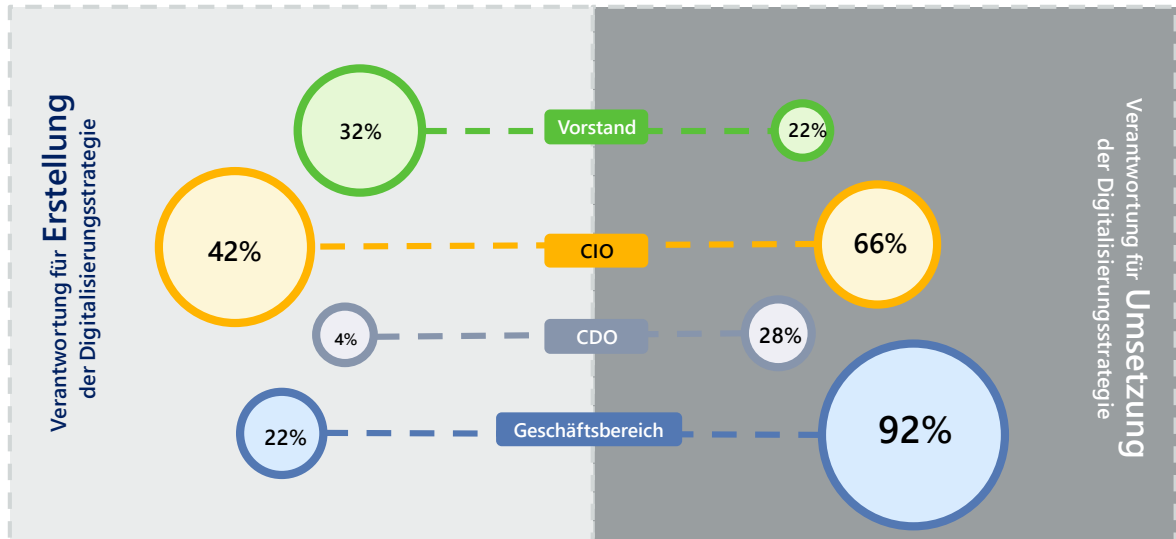


Abbildung 6: Wer ist für die unternehmensweite Erstellung und Umsetzung von Digitalstrategien verantwortlich? n=121

„DER CIO HAT BEI UNS DIE AUFGABE, DEN KONZERN IN DAS DIGITALE ZEITALTER ZU FÜHREN. DAZU GEHÖRT ES, DIE IT ZU MODERNISIEREN UND AUFZURÄUMEN. ER IST GLEICHZEITIG ALS CHIEF DIGITAL OFFICER SPARRINGSPARTNER DES VORSTANDS UND MODERATOR FÜR DIE FACHBEREICHE BEI DER ENTWICKLUNG DIGITALER GESCHÄFTSMODELLE.“

CIO eines internationalen Baustoffkonzerns

Chief Digital Officers (CDOs) sind bei der Entwicklung von Digitalisierungsstrategien in den untersuchten Unternehmen eher selten beteiligt. Dagegen spielen sie eine bedeutende Rolle bei der Umsetzung der Digitalstrategie. Hier sind CDOs häufig als Koordinatoren tätig, die die Umsetzung der einzelnen Maßnahmen moderieren und begleiten.

Da sehr viele Digitalisierungsprojekte die Verbesserung von Geschäftsprozessen oder die Einführung neuer Produkte und Services zum Ziel haben, sind die jewei-

ligen Geschäftsbereiche als Projekt-Owner in fast allen untersuchten Unternehmen an der Umsetzung maßgeblich beteiligt (92 %).

Auch der CIO (66 %), in dessen Verantwortung Themen wie IT-Strategie, Architektur, Anwendungsentwicklung und Systemeinführung fallen, ist in zwei von drei befragten Unternehmen an der Umsetzung beteiligt.

Es kommt für eine erfolgreiche Umsetzung von Digitalisierungsprojekten sehr stark auf die Qualität der Zusammenarbeit zwischen IT-Abteilung und den jeweiligen Geschäftsbereichen an. Wichtig ist es für eine gute Zusammenarbeit, dass beide Bereiche den Zielen, Bedenken und Prioritäten der anderen Seite offen gegenüberstehen. Beispielsweise wird die IT von den Fachbereichen während der Konzeption von digitalen Geschäftsmodellen noch zu selten oder zu spät eingebunden, um Fragen der Datensicherheit oder der Cyber-Risiken zu klären.

# Erfolgsfaktoren digitaler Geschäftsmodelle

Wie gut ein Unternehmen bei der digitalen Transformation vorankommt, lässt sich sehr gut daran erkennen, ob es nicht nur eine Vision hat, wohin die Digitalisierung führen wird, sondern konkrete Maßnahmen in einer Digitalisierungsstrategie beschlossen hat.

60 Prozent der befragten Unternehmen, die über eine Digitalisierungsstrategie für das Gesamtunternehmen verfügen, haben bereits digitale Geschäftsmodelle entwickelt, mit denen neue Erlösquellen erschlossen werden sollen. Weitere 29 Prozent planen derzeit digitale Geschäftsmodelle.

Die befragten Großunternehmen und Konzerne mit mehr als 25 Milliarden Euro Jahresumsatz sind bei der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle schon weiter. Das liegt vor allem daran, dass sie mit der Digitalisierung tendenziell früher begonnen haben und zahlreiche Maßnahmen (IT-Modernisierung, Outsourcing, Prozessoptimierung) abgeschlossen oder begonnen haben. Sie können sich folglich mit einer höheren

Digitalisierung in den Geschäfts- und IT-Prozessen stärker ihrer Digital Customer Experience und neuen Geschäftsmodellen widmen.

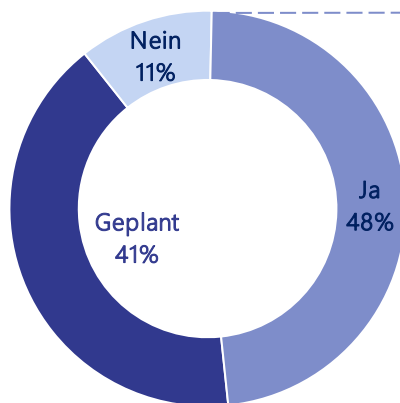
Bei der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle kommt es aus der Sicht der befragten Führungskräfte sehr stark auf neue „Customer Journeys“ an, die sich aus der datengestützten Analyse des Kundenverhaltens und seiner Interaktionen ergeben.

**„HIERARCHISCHE UND AGILE STRUKTUREN PASSEN NICHT ZUSAMMEN. DIE MITARBEITER UND DIE FÄHIGKEIT DER ORGANISATION, SICH ZU VERÄNDERN, SIND BEI DER DIGITALEN TRANSFORMATION DAS WICHTIGSTE.“**

Director Innovation eines M-Dax-Konzerns

Interessanterweise setzen zwar 73 Prozent der untersuchten Unternehmen bei der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle auf agile Methoden, 66 Prozent greifen dennoch häufig auf klassische Organisations- und Abwicklungsprozesse (z. B. Wasserfall) zurück.

## JEDES ZWEITE UNTERNEHMEN HAT BEREITS DIGITALE GESCHÄFTSMODELLE ENTWICKELT UND SETZT DABEI AUF MODERNE INNOVATIONS- UND TRANSFORMATIONSMETHODEN



- 78 % der Unternehmen berücksichtigen Anforderungen an neue „Customer Journeys“ auf Basis eines veränderten Kunden-/Marktverhaltens
- 73 % nutzen agile Methoden
- 66 % nutzen noch klassische Organisations- und Abwicklungsprozesse
- 58 % arbeiten bei der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle sehr stark mit externen Dienstleistungspartnern zusammen
- 34 % setzen auf Zusammenarbeit/Kooperation mit anderen Unternehmen (Zulieferer, Technologieunternehmen, Start-ups etc.)

Abbildung 7: Entwickelt Ihr Unternehmen derzeit eigene digitale Geschäftsmodelle? n = 120

Wenn ja oder geplant, auf welche Vorgehensweise setzen Sie bei der Entwicklung dieser neuen digitalen Geschäftsmodelle? n = 106



## DIE DIGITALISIERUNG STELLT NEUE ANFORDERUNGEN AN DIE PROJEKTUMSETZUNG

Ein wesentlicher Erfolgsbaustein der digitalen Transformation liegt nicht allein in Technologien und guten Ideen, sondern vielmehr in der Fähigkeit einer Organisation, in kurzer Zeit auf Marktveränderungen zu reagieren, sich an sie anzupassen und aus neuen Ideen erfolgreiche Geschäftsmodelle zu entwickeln.

Es können aber noch so viele gute Ideen, Strategien und ausgereifte Technologien vorhanden sein, wenn die Mitarbeiter nicht ausreichend qualifiziert oder bereit sind, einen Wandel mitzugestalten, scheitert ihre Umsetzung.

Aus diesem Grund haben die Befragten auch diejenigen Faktoren gewichtet, die für eine erfolgreiche Umsetzung und Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle von Bedeutung sind.

Der wichtigste Baustein einer erfolgreichen digitalen Transformation ist laut 62 Prozent der befragten Führungskräfte die Veränderungsbereitschaft der Belegschaft, gefolgt von der Erkenntnis, die Mitarbeiter zu digitalen Themen weiterzubilden (Digital Education). Für 58 Prozent der befragten Unternehmen gehören Weiterbildungsmaßnahmen zu den Top-Faktoren. Für weitere 35 Prozent sind sie immerhin „wichtig“.

Vor allem ist die Fähigkeit eines Unternehmens, vor dem Hintergrund eines leergefegten Fachkräftemarktes in Bereichen wie Big Data (Data Science), agile Softwareentwicklung oder Cloud ausreichend Fachkräfte zu rekrutieren, enorm wichtig. Daher ist für 34 Prozent der Befragten auch die Zahl der digitalen Talente im Unternehmen ein sehr wichtiger Baustein des digitalen Wandels.

Da bei digitalen Geschäftsmodellen häufig Neuland betreten wird, sind die Erfolgsaussichten oft nur schwer abzuschätzen. Ebenso kämpfen viele Unternehmen bei der Umsetzung ihrer Digitalisierungspro-

jekte gegen die Zeit. Das Risiko, dass sich neue Geschäftsmodelle nicht oder nur sehr langsam amortisieren oder zu spät auf den Markt kommen, schwingt immer mit. Ein solcher „langer Atem“ erfordert daher ausreichend Kapital und Finanzstärke – ebenfalls eines der Top-Themen für den Erfolg digitaler Geschäftsmodelle.

So überrascht es auch nicht, dass 47 Prozent der befragten Führungskräfte den finanziellen Ressourcen eine sehr hohe Bedeutung für die Entwicklung und Umsetzung digitaler Geschäftsmodelle beimessen.

Allerdings verfügen nicht alle Großunternehmen und Konzerne über ausreichend Finanzstärke, beziehungsweise Budgets für Innovationen und neue Geschäftsmodellideen werden aus Gründen der Risikovermeidung teilweise nicht freigegeben.

Eine Variante, die dagegen häufiger (zumindest bei großen Transformationsprojekten) Anwendung findet, sind sogenannte Wertschöpfungspartnerschaften zwischen Kunde und Dienstleister, bei denen sich beide Vertragsparteien das Risiko teilen. Einige der von Lünendonk ebenfalls für diese Studie befragten Top-Manager aus Beratungs- und IT-Konzernen sind sogar bereit, mehr Risiko zu tragen als der Kunde und Geschäftsmodelle beziehungsweise die technologische Basis dafür auf eigenes Risiko zu entwickeln.

Es ist durchaus ein Trend, dass immer mehr Unternehmen verschiedene Möglichkeiten diskutieren, digitale Plattformen oder neue Geschäftsmodelle von ihren Dienstleistungspartnern kostenfrei oder gegen einen überschaubaren Pauschalpreis entwickeln zu lassen und den Dienstleister am Umsatz mit dem Geschäftsmodell oder der Plattform zu beteiligen. Zwar stößt diese Variante häufig noch auf Skepsis in den Legal- und Einkaufsabteilungen vieler Unternehmen, aber gerade in der Telekommunikationsbranche gibt es eine Reihe solcher Wertschöpfungspartnerschaften.



BEDEUTUNG EINZELNER FAKTOREN FÜR ERFOLGREICHE UND NACHHALTIGE DIGITALE GESCHÄFTSMODELLE

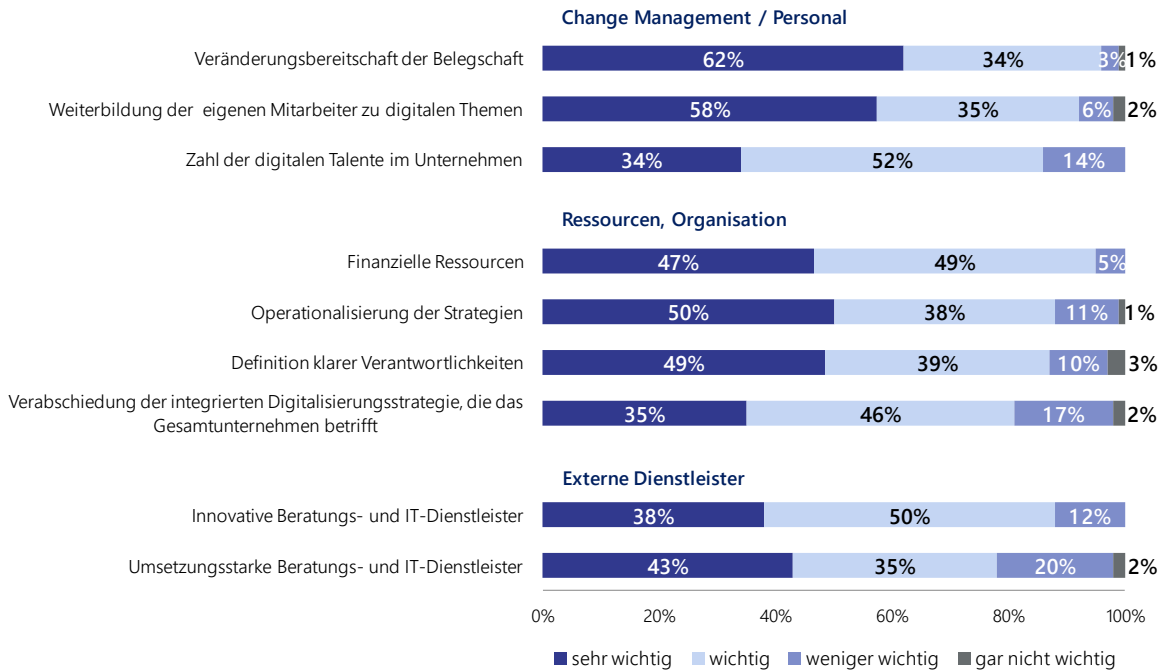


Abbildung 8: Wie wichtig sind folgende Faktoren für eine erfolgreiche Entwicklung und Umsetzung digitaler Geschäftsmodelle?  
n = 105

Aus der Sicht von Lünendonk werden sich derartige Plattform-Szenarien mittelfristig durchsetzen. Der Grund ist einfach: Unternehmen mangelt es häufig an digital affinem Personal sowie an Erfahrungen, wie sich moderne Technologien (künstliche Intelligenz, Big Data, Cloud) für neue Geschäftsmodelle nutzen lassen. Beratungs- und IT-Dienstleister können solche Erfahrungswerte teilweise bereits umfassend einbringen.

Geht es speziell um die Entwicklung und Umsetzung digitaler Geschäftsmodelle, sagen 58 Prozent der untersuchten Unternehmen, dass bei deren Entwicklung externe Dienstleistungspartner sehr tief in ihre Wertschöpfung integriert sind.

Für solche Projektbeziehungen bedarf es neben einer stark ausgeprägten Technologiekompetenz aber vor allem dynamischer Kreativmethoden (Labs, Design

Thinking etc.), analytischer Fähigkeiten, um Erkenntnisse aus Kunden- und Marktdaten für neue Geschäftsmodelle zu ziehen, und Transformationsstärke (Systemintegration, Change-Management etc.). Innovative Beratungs- und IT-Dienstleister sind folglich aus der Sicht der Befragten genauso wichtig wie umsetzungsstarke. Die hohe und nahezu gleiche Bewertung durch die Befragten zeigt, wie stark Innovation und Transformation mittlerweile zusammenhängen.

Nur das pure Vorhandensein einer Digitalstrategie ist hingegen nicht der entscheidende Faktor für eine erfolgreiche Umsetzung. Die Begründung wurde schon an anderer Stelle dieser Studie gegeben: Wenn die Umsetzung von Strategien aufgrund fehlender Skills und eines fehlenden Veränderungswillens von Teilen der Organisation erschwert wird, sind die besten Strategien wertlos.



# Digitale Geschäftsmodelle verändern die Anforderungen an Dienstleister

Wenn es konkret um die Entwicklung und Umsetzung digitaler Geschäftsmodelle geht, haben innovative und umsetzungsstarke Beratungs- und IT-Dienstleister aus der Sicht der befragten Großunternehmen und Konzerne eine große Bedeutung für eine erfolgreiche Projektumsetzung (siehe Kapitel „Erfolgsfaktoren digitaler Geschäftsmodelle“). Aber welche Anforderungen stellen die Kunden konkret in Ausschreibungen rund um die Zusammenarbeit bei digitalen Geschäftsmodellen?

Es ist immer wichtiger, dass Beratungs- und IT-Dienstleister die Customer Journey der jeweiligen Endkunden ihrer Auftraggeber verstehen und darauf aufbauend Innovationen und neue Geschäftsmodelle entwickeln. Sie benötigen daher Kompetenzen in Customer Experience Services wie Digital Consulting, Development von Ideen (Design Thinking, Rapid Prototyping etc.), Data Analytics oder Prozessoptimie-

rung (Automatisierung) und sollten in der Lage sein, diese Services in einem Projekt „end to end“ umzusetzen. 92 Prozent der befragten Führungskräfte erwarten folglich von ihren Beratungs- und IT-Dienstleistern sogenannte Digital Customer Experience Services sowie die Fähigkeit, digitale Geschäftsmodelle mit starkem Bezug zum Endkunden zu entwickeln. Für 61 Prozent von ihnen gehören Customer Experience Services sogar für jede Ausschreibung zum Standard-Portfolio. Die übrigen 31 Prozent fordern diese Kompetenzen immerhin häufig ein. Beratungs- und IT-Dienstleister wie Accenture, Deloitte oder Wipro haben daher in den letzten Jahren Digital- und Kreativagenturen gekauft und deren Know-how in ihr Portfolio integriert.

In den Kontext der Digital Customer Services fallen auch Kreativ-Know-how und Kompetenzen einer Digital- und Internetagentur.

## ANFORDERUNGEN DER KUNDEN AN DAS PORTFOLIO EINES BERATUNGS- UND IT-DIENSTLEISTERS FÜR DIE ZUSAMMENARBEIT BEI DER ENTWICKLUNG UND UMSETZUNG DIGITALER GESCHÄFTSMODELLE



Abbildung 9: Welche Anforderungen stellen Sie bei der Zusammenarbeit an Dienstleister, wenn es um digitale Geschäftsmodelle geht? n = 77

85 Prozent der Befragten suchen Dienstleister, die diese Kompetenzen anbieten können.

Bei ihrer digitalen Transformation setzen Kunden ihre Dienstleistungspartner also nicht mehr nur für die Entwicklung von Apps und neuen Anwendungen ein, sondern integrieren sie immer stärker in die Neugestaltung von Produkt- und Servicestrategien, von Kommunikations- und Vertriebskanälen und vom Markenimage.

Parallel zum Aufbau von Digitaleinheiten haben zahlreiche Beratungs- und IT-Dienstleister analytisches Know-how aufgebaut (z. B. IBM mit Watson) oder setzen auf intensive Kooperationen (KPMG/Microsoft), um Muster in der Kundennachfrage erkennen und möglichst auf einzelne Kundensegmente zugeschnittene Kampagnen planen zu können. Gleichzeitig investierten die großen Beratungs- und IT-Konzerne in den Ausbau ihres Technologieportfolios. So hat beispielsweise Capgemini einen in Europa führenden Beratungs- und Implementierungspartner für Salesforce-Lösungen (Oinio) übernommen, ebenso NTT Data (Nefos).

Infolge der zunehmenden Bedeutung von Informationstechnologien für erfolgreiche Geschäftsmodelle und effiziente Prozesse ist ein Verständnis von fachlichen Anforderungen und von Branchenspezifika eminent wichtig. Daher überrascht es auch nicht, dass 92 Prozent der untersuchten Unternehmen von ihren Beratungs- und IT-Dienstleistungspartnern eine hohe Fach- und Branchenkompetenz erwarten.

Es gelingt – aus Analystenperspektive betrachtet – jedoch nur wenigen Beratungs- und IT-Dienstleistern, sich schnell auf die rasant verändernden Anforderungen der Kunden einzustellen und ausreichend fachliche und technologische Tiefe in ihrer Beratermannschaft aufzubauen.

Es finden sich daher auch immer mehr Projektkooperationen zwischen Beratungs- und IT-Dienstleistern, um fehlende oder gerade nicht verfügbare Skills pro-

jektbezogen auszugleichen und damit angebots- und lieferfähig zu sein. Kooperationen in diesem Umfeld beziehen sich in den meisten Fällen auf sogenannte Staffing-Partnerschaften, um fehlende Skills zu ergänzen. Dabei nimmt der Steuerungs- und Koordinierungsaufwand für denjenigen Dienstleister zu, der mehr Kooperationspartner, IT-Freelancer oder andere Externe integrieren muss.

Gleichzeitig fordern viele Anwenderunternehmen, dass ihre „Preferred Partner“ als Generalunternehmer in Projekten agieren und die übrigen beteiligten Dienstleister steuern. Demnach erwarten 75 Prozent der befragten Unternehmen eine „hohe Fähigkeit zur Steuerung anderer Dienstleister sowie interner und externer Projektmitarbeiter“.

#### END-TO-END-ANSATZ FÜR DIGITALE GESCHÄFTSMODELLE WICHTIG

Gestützt wird diese Marktentwicklung von 61 Prozent der analysierten Unternehmen, die von ihren Beratungs- und IT-Dienstleistern erwarten, dass sie verschiedene Kompetenzfelder ausfüllen und in der Lage sind, „end to end“ anzubieten und zu liefern. Während es für 26 Prozent der Befragten in jedem Digitalisierungsprojekt wichtig ist, dass der Dienstleistungspartner von der Konzeption bis zur Umsetzung alle notwendigen Services „end to end“ anbieten und auch leisten kann, ist es für weitere 35 Prozent der Unternehmen immerhin häufig eine wichtige Voraussetzung.

**„WIR ERWARTEN VON UNSEREN BERATUNGS- UND DIENSTLEISTUNGSPARTNERN IM KONTEXT DER DIGITALISIERUNG NEBEN EINER HOHEN FACHLICHKEIT VOR ALLEM NACHWEISBARE REFERENZEN, WIE SIE DIE UMSETZUNG DIGITALER GESCHÄFTSMODELLE ERFOLGREICH BEGLEITET HABEN. DAZU GEHÖRT DIE KOMPETENZ, GANZ KONKRETE USE CASES UND PROTOTYPEN FÜR DIGITALE GESCHÄFTSMODELLE ZU ENTWICKELN.“**

Einkaufsverantwortlicher für globale Consulting- und IT-Services eines Dax-30-Konzerns



# Neue Anforderungen an externe Beratungs- und IT-Dienstleister

## WELCHE ANFORDERUNGEN WICHTIGER WURDEN

Infolge der veränderten Themenstellungen und Prioritäten rund um die Digitalisierung und der zunehmenden Bedeutung externer Dienstleister haben sich in den letzten zwei Jahren natürlich auch die Anforderungen der Unternehmen an die Zusammenarbeit mit externen Beratungs- und IT-Dienstleistern verändert.

Vor allem bei Themen wie Data Analytics, Innovationsentwicklung, Customer Experience, Digital Marketing oder Aufbau digitaler Plattformen ist der Bedarf der Unternehmen an externer Unterstützung massiv gestiegen. Gerade bei diesen Themen wurden externe Beratungs- und IT-Dienstleister in den

letzten zwei Jahren noch tiefer in die Wertschöpfungslandschaft ihrer Kunden integriert, als sie es bisher schon waren.

Gefragt sind neben Kompetenz und Geschwindigkeit in der Entwicklung von Innovationen und im Aufbau neuer Geschäftsmodelle/digitaler Plattformen vor allem Kreativität und analytische Kompetenzen. Da immer mehr dieser unterschiedlichen Anforderungen miteinander zusammenhängen, ist der Komplexitätsgrad vieler Digitalprojekte hoch. Daher fordern Kunden in Ausschreibungen immer häufiger ein integriertes Portfolio, das Managementberatungs-Skills und IT-Transformation miteinander kombiniert.

## DIE ANFORDERUNGEN DER KUNDEN AN BERATUNGS- UND IT-DIENSTLEISTER HAT SICH IN DEN LETZTEN ZWEI JAHREN DEUTLICH VERÄNDERT

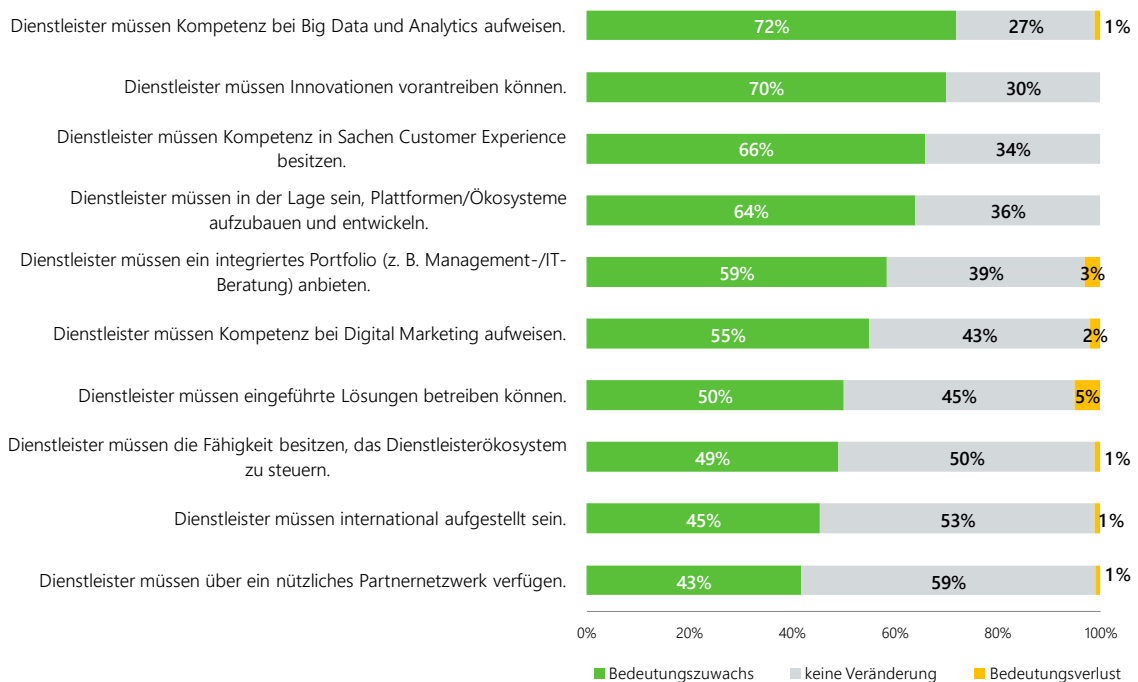


Abbildung 10: Wie haben sich die Anforderungen an externe Beratungs- und IT-Dienstleister in den letzten Jahren im Zuge der Digitalisierung verändert? n = 119



# Bedeutung und Rolle von externen Beratungs- und IT-Dienstleistern

## DIGITALE TRANSFORMATION GEHT NICHT OHNE EXTERNE UNTERSTÜTZUNG

Geschwindigkeit, Weitblick, Kenntnisse über Einsatz und Nutzen neuer Technologien sowie die Umsetzungsfähigkeit eines Konzepts sind in der Digitalstrategieentwicklung enorm wichtig geworden. Hier setzen die befragten Unternehmen sehr stark auf die Zusammenarbeit mit externen Beratungs- und IT-Dienstleistern, wobei es eher diejenigen Dienstleister mit einem Managementberatungsfokus sind, die konzeptionelle Unterstützung leisten. Wir beobachten hier eine gewisse Renaissance der Strategieberatung, zumindest für Themen rund um die digitale Transformation.

Nur 14 Prozent der untersuchten Großunternehmen und Konzerne entwickeln ihre Digitalisierungsstrategien komplett inhouse, also ohne externe Unterstützung.

zungen durch Beratungs- und IT-Dienstleister. Dagegen benötigen 86 Prozent der Unternehmen durchaus die Expertise externer Beratungs- und IT-Dienstleister für die Konzepterstellung, um durch den Blick von außen ein umfassendes Zielbild entwickeln zu können.

Diejenigen Unternehmen, die derzeit ihre erste Digitalisierungsstrategie entwickeln und daher diesbezüglich noch nicht über viel Erfahrung verfügen, greifen tendenziell häufiger auf externe Beratungen zurück als solche, die eine bereits bestehende Digitalstrategie anpassen oder erweitern.

Dabei gibt es durchaus Unterschiede in den einzelnen untersuchten Größenklassen: Unternehmen mit einem Umsatz von einer bis fünf Milliarden Euro entwickeln ihre Digitalstrategien häufiger ohne externe Unterstützung als größere Unternehmen.

## BEI DER ENTWICKLUNG UND UMSETZUNG VON DIGITALISIERUNGSSTRATEGIEN SPIELEN BERATUNGS- UND IT-DIENSTLEISTER EINE WICHTIGE ROLLE

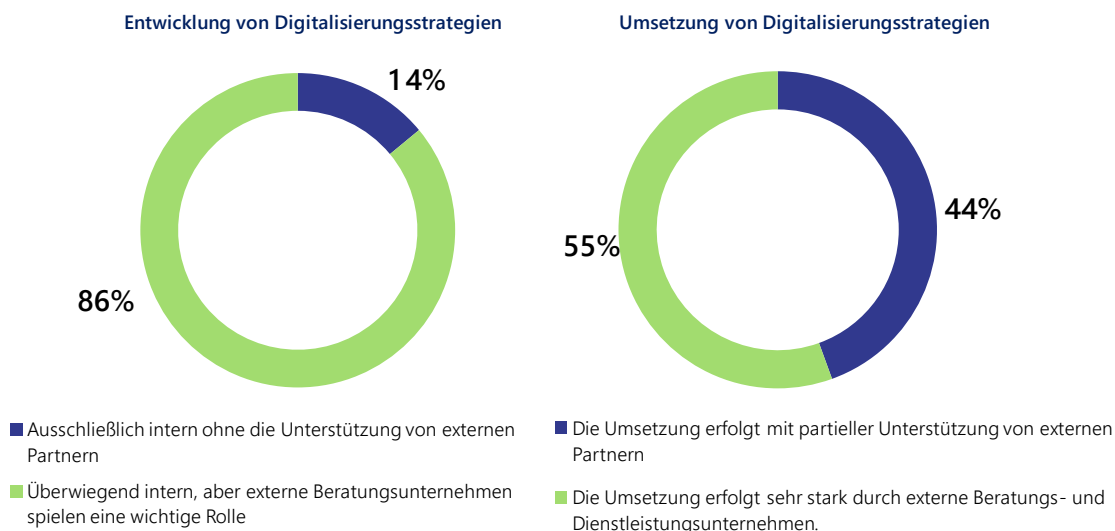


Abbildung 11: Wie werden Unternehmensstrategien im Kontext der Digitalisierung in Ihrem Unternehmen in der Regel entwickelt?  
n = 119

Möglicherweise hängt das damit zusammen, dass sich die Digitalstrategien vieler Unternehmen in der Größenklasse von einer bis fünf Milliarden Euro Umsatz noch sehr stark auf die Digitalisierung der Geschäftsprozesse beziehen und damit eher technologischen Inhalten sind. Große Konzerne sind hier in der Regel schon einen Schritt weiter und richten ihre Geschäftsmodelle neu aus, wofür sie dann auch wieder mehr externe Strategieberatung benötigen.

In der Phase der Umsetzung von Digitalstrategien sind externe Beratungs- und IT-Dienstleister für die befragten Unternehmen sogar noch wichtiger. Jedes zweite untersuchte Unternehmen (56 %) integriert bei der Umsetzung externe Beratungs- und IT-Dienstleister sehr stark in die Projekte. Die zweite Gruppe der befragten Unternehmen (44 %) setzt Beratungs- und IT-Dienstleister eher partiell ein, was einen höheren Steuerungsaufwand zur Folge hat.

Auch hier gibt es wieder Unterschiede bei den untersuchten Unternehmen und der Intensität ihrer Zusammenarbeit mit Beratungs- und IT-Dienstleistern. Während es über alle befragten Unternehmen hinweg 56 Prozent sind, die externe Dienstleister sehr stark in die Umsetzung von Digitalisierungsprojekten einbinden, sind es bei Unternehmen mit „Digitalisierungsstrategie in der Entwicklung“ 65 Prozent.

#### UNTERNEHMEN MIT DIGITALISIERUNGSSTRATEGIE BEVORZUGEN EINSATZ VON BUSINESS INNOVATION/TRANSFORMATION PARTNER

Diejenigen Unternehmen, die bereits eine Digitalisierungsstrategie für das Gesamtunternehmen beziehungsweise für einzelne Geschäftsbereiche haben und bei deren Umsetzung stark auf externe Dienstleister setzen, bevorzugen häufiger den End-to-end-Ansatz. Das bedeutet, dass ihre Dienstleistungspartner in der Lage sein müssen, für große und komplexe Projekte ganzheitliche Beratungs- und Umsetzungsleistungen anbieten und vor allem auch liefern zu können. Solche Anbieter werden von Lünendonk als „Business Innovation/Transformation Partner“ bezeichnet.

Lünendonk versteht unter Business Innovation/Transformation Partner (kurz: BITP) diejenigen Unternehmen, die sowohl Managementberatung als auch IT-Umsetzung im Portfolio haben und mit beiden Themen signifikante Umsätze erzielen. Außerdem müssen sie mindestens 60 Prozent ihres Umsatzes mit Dienstleistungen erzielen und international aufgestellt sein. Unternehmen nutzen BITP-Unternehmen, um ihre Projekte mit einem ganzheitlichen Ansatz („end to end“) planen und umsetzen lassen zu können. Dadurch soll vor allem die Komplexität reduziert werden, indem ein oder nur wenige Dienstleistungspartner für das Projektergebnis verantwortlich sind. Ebenfalls sind BITPs innovations- und transformationsstarke Dienstleister – Kriterien, die von Kunden sehr stark gefordert werden.

Das Dienstleistungskonzept BITP wurde von Lünendonk im Jahr 2002 identifiziert, da sich einige große und internationale IT-Dienstleister mit Managementberatungsleistungen erweitert hatten, darunter Accenture, Capgemini, HP, IBM, Logica oder Sopra Steria Consulting (damals: Steria Mummert Consulting). Der Fokus des BITP-Konzepts lag damals sehr stark auf großen Transformationsprojekten im Bereich von IT-Outsourcing und Business Process Outsourcing sowie von großen Rollout-Projekten.

Jedoch hat Lünendonk in den letzten Jahren beobachtet, dass für die meisten Auftraggeber-Unternehmen der IT-Betrieb für die Wertschöpfung an Bedeutung verliert. Dagegen wurden Management- und IT-Beratung wichtiger, um Geschäftsprozesse zu verändern. Diese Anforderungen konnten jedoch nicht mehr alle Business Innovation/Transformation Partner aus der „alten Welt“ erfüllen. Das lag vor allem daran, dass der Aufbau von Managementberatungskapazitäten sehr schwer zu vollziehen ist. Ebenso ist es für Unternehmen mit Fokus auf IT-Services und einer ausgeprägten Dienstleistermentalität sehr schwer, sich zu einem Beratungspartner der Kunden weiterzuentwickeln.



„WIR ERWARTEN VON UNSEREN BERATUNGS- UND IT-DIENSTLEISTERN, DASS SIE DEN GLEICHEN SCOPE SCHON BEI ANDEREN KUNDEN ERFOLGREICH UMGESETZT HABEN. DARÜBER HINAUS BRAUCHEN DIENSTLEISTUNGSPARTNER NEBEN DER FINANZIELLEN STÄRKE VOR ALLEM EIN INTEGRIERTES PORTFOLIO AUS CONSULTING, INNOVATION UND TRANSFORMATION.“

CPO eines führenden Versicherungskonzerns

Die Auswertung der Interviews im Rahmen dieser Lünendonk®-Studie zeigt deutlich, dass die Unternehmen dem Dienstleistungskonzept „Business Innovation/Transformation Partner“ (BITP) sehr aufgeschlossen gegenüberstehen.

Beispielsweise setzen diejenigen befragten Unternehmen mit bereits implementierter Digitalisierungsstrategie bei der Projektausschreibung auf die beiden folgenden Vergabestrategien:

- Digitalisierungsprojekte werden in einzelne Phasen zerlegt und die einzelnen Projektschritte an den gleichen Dienstleistungspartner vergeben, um Schnittstellenbrüche möglichst auszuschließen.
- Digitalisierungsprojekte werden als Gesamtprojekt an einen Dienstleistungspartner vergeben.

Die übrigen Unternehmen haben dagegen keine klare Präferenz bei der Projektausschreibung und der bevorzugten Form der Zusammenarbeit. Bei ihnen kommt es auf das jeweilige Projekt an, inwieweit die Projektverantwortung auf einen oder mehrere Dienstleister übertragen wird.

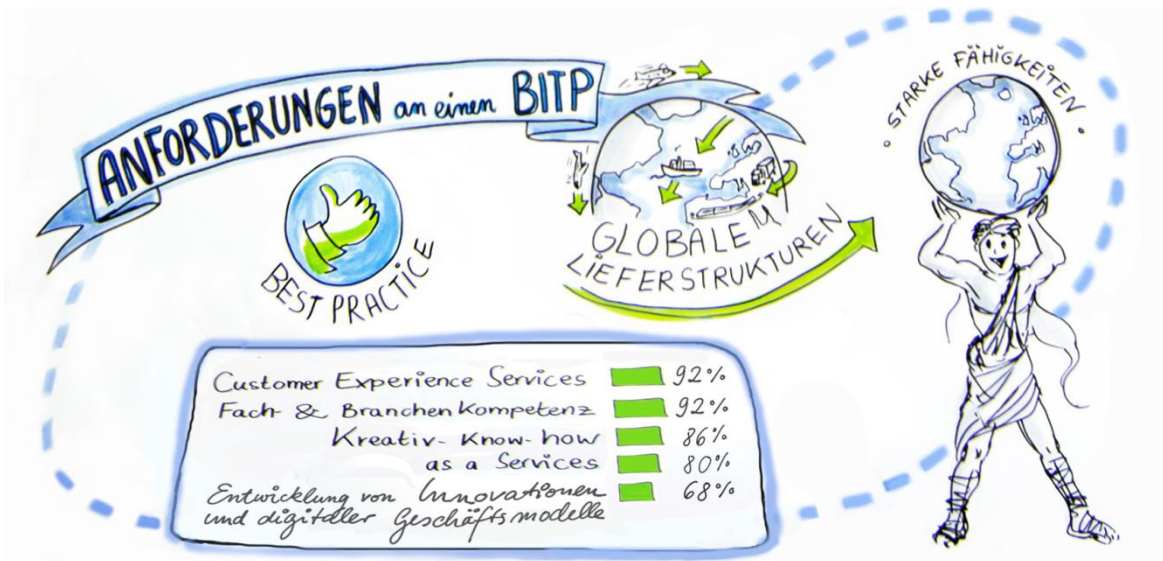
Über alle befragten 121 Großunternehmen und Konzerne hinweg zerlegen 33 Prozent Digitalisierungsprojekte in einzelne Phasen und vergeben die einzelnen Projektschritte an den gleichen Dienstleistungspartner. Weitere 18 Prozent vergeben ihre Digitalisierungsprojekte direkt als Gesamtprojekt an einen Dienstleistungspartner („end to end“).

#### VOR ALLEM UNTERNEHMEN MIT DIGITALSTRATEGIE BEVORZUGEN KONZEPTION UND REALISIERUNG AUS EINER HAND



Abbildung 12: Unternehmen mit Digitalstrategie für das Gesamtunternehmen: Wie werden in der Regel geplante Digitalisierungsprojekte in Zusammenarbeit mit Dienstleistungsunternehmen in Ihrem Unternehmen überwiegend extern vergeben?  
n = 51





# Veränderungen im Beratungs- und IT-Dienstleistungsmarkt

Die digitale Transformation hat nicht nur Auswirkungen auf die Anwenderunternehmen, auch ihre Beratungs- und IT-Dienstleistungspartner müssen sich als Partner ihrer Kunden oft gleichen Herausforderungen und demselben Veränderungsdruck stellen.

Lünendonk hat in dieser Studie neben den 121 Anwenderunternehmen 17 führende Beratungs- und IT-Dienstleister in persönlich geführten Tiefeninterviews befragt. In diesen Gesprächen ging es vor allem um den Einfluss der Digitalisierung und der sich daraus ergebenden neuen Kundenanforderungen auf ihre Geschäftsmodelle.

Diese 17 Anbieter gehören zu den führenden 25 IT-Beratungen beziehungsweise zu den Top 10 der weltweit größten Managementberatungen. Die Interviews wurden jeweils mit dem Top-Management (Geschäftsführung, Vorstand, Partner) geführt und dauerten zwischen 60 und 120 Minuten.

Für fast alle befragten Anbieter ist das Thema „Digital“ bereits Teil des Kerngeschäfts und genießt damit hohe Priorität. Kein Wunder, wird doch mit digitalen Themen auch die Erwartung zukünftiger Umsätze verknüpft. Allerdings ist die Definition, was die Anbieter unter „digital“ verstehen, sehr unterschiedlich.

Während einige Anbieter alle Themen, die schon mit agiler Entwicklung zusammenhängen, bereits in einen digitalen Kontext stecken, fassen andere den Digital-Scope etwas enger und definieren ihn mit Themen rund um die Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle.

Welche Veränderungen in den Anforderungen ihrer Kunden haben einen besonders hohen Einfluss auf das Portfolio und auf die aktuelle strategische Ausrichtung der befragten Beratungs- und IT-Dienstleister?

## EINFLUSS VON VERÄNDERTEN KUNDENANFORDERUNGEN AUF DIE GESCHÄFTSMODELLE DER BERATUNGS- UND IT-DIENSTLEISTER



Abbildung 13: Basis: Befragung von 17 führenden Beratungs- und IT-Dienstleistungsunternehmen

Vor allem vier besonders relevante Kundenanforderungen haben die Beratungs- und IT-Dienstleister bewegt, ihre Geschäftsmodelle in den vergangenen zwei Jahren zu verändern:

- End-to-end-Beratungs- und -Umsetzungsansatz; hierzu gehören noch die Antwortkategorien „Entwicklung und Aufbau neuer Geschäftsmodelle durch Innovationen“ sowie „Operationalisierung von Digitalstrategien“.
- steigende Kundenanforderungen hinsichtlich Customer Experience Services (Kreativleistungen, Softwareentwicklung und Umsetzung von Marketinglösungen)
- Wunsch nach mehr partnerschaftlicher Entwicklung und Vermarktung bei digitalen Geschäftsmodellen
- Trend zu As-a-Service-Angeboten erfordert cloudbasierte Delivery-Modelle

So führt beispielsweise der Trend zu As-a-Service-Modellen dazu, dass Beratungs- und IT-Dienstleister sehr stark in den Ausbau ihrer Cloud-Lieferfähigkeit investiert haben. Da sich einige dieser As-a-Service-Modelle jedoch weniger auf die reine Unterstützung von IT-Prozessen als vielmehr auf Fachprozesse beziehen, steht der Ausbau von Fach- und Branchenkompetenz ebenfalls im Fokus der Investitionen der meisten Beratungs- und IT-Dienstleister. Ein Beispiel hierfür sind digitale und datenbasierte Plattformen, wie sie in der Industrie und der Logistik derzeit häufig eingeführt werden. Konzerne wie Siemens (MindSphere), General Electric (Predix), MAN (Rio) oder BMW (CarData) bauen sehr stark auf das Internet der Dinge und das Angebot von Nutzungsrechten anstelle eines Produktkaufs.

Da solche Modelle jedoch sehr viel technologisches IT-Know-how erfordern, sind die Unternehmen auf Dienstleistungspartner angewiesen, die Technologien und Umsetzungsstärke beitragen. Die hohen Anforderungen an Skalierbarkeit können ebenfalls nur mit einer hochleistungsfähigen Cloud-Plattform erfüllt werden, wie sie die führenden IT-Dienstleister in der Regel anbieten. Einige Unternehmen entwickeln daher

gemeinsam mit ihren Beratungs- und IT-Dienstleistungspartnern digitale Plattformen, teilweise auch um sie später gemeinsam zu vermarkten.

Jedes zweite befragte Beratungs- und IT-Dienstleistungsunternehmen ist bei Digitalisierungsprojekten auch bereits finanzielle Risiken eingegangen, beispielsweise für die Entwicklung und den Bau von Prototypen oder für den Betrieb von digitalen Plattformen.

Als Vergütung für den Plattformbetrieb setzt sich das erfolgsabhängige Bezahlmodell immer mehr durch. So werden die Dienstleistungspartner nach Umsatz oder entsprechend den Transaktionen, die über digitale Plattformen abgewickelt werden, vergütet. Für den Kunden reduziert ein solches Modell der Zusammenarbeit das Risiko, da dieses zwischen Kunde und Dienstleistungspartner geteilt wird. Daher haben die Dienstleistungspartner ein hohes Interesse am Erfolg der Geschäftsmodelle und sind auch um eine erfolgreiche Vermarktung bemüht. Denn erst mit zunehmendem Erfolg einer digitalen Plattform kann der Dienstleister seine Kosten amortisieren.

Für solche neuen Formen der Zusammenarbeit mussten die Beratungs- und IT-Dienstleister einige Veränderungen im Portfolio vornehmen:

- mehr neue Technologien (Big Data, künstliche Intelligenz, Cloud etc.)
- Kompetenzen in User Experience und Design sowie in der Vermarktung von Produkten und Services
- eigene Solutions für spezifische Fach- und Branchenwendungen

Weiterhin ist es für die Beratungs- und IT-Dienstleister sehr wichtig, als Innovationspartner ihrer Kunden zu gelten. So betreiben alle befragten Anbieter eigene „Labs“, um die Kunden in einer kreativen Umgebung zu inspirieren und gemeinsam Prototypen zu entwickeln. Hier wird besonders häufig die Methode „Design Thinking“ angewendet, eine Disziplin, die bereits viele Anbieter umfassend beherrschen beziehungsweise darauf geschulte Mitarbeiter und Berater haben.



Folglich stehen Themen wie Design Thinking, agile Entwicklung oder DevOps im Fokus der Digital-Education-Initiativen.

Viele Kompetenzen sind jedoch am Markt nicht oder nur sehr eingeschränkt verfügbar, weshalb seitens der Beratungs- und IT-Dienstleister seit einigen Jahren stark auf Kooperationen gesetzt wird, um ganzheitlich („end to end“) lieferfähig zu sein. Beispiele für Kooperationen sind derzeit häufig im Kreativumfeld zu finden, in dem sich Werbe- oder Digitalagenturen mit Management- und IT-Beratern für einzelne Kundenprojekte zusammenschließen.

Ein anderes Beispiel sind Kooperationen zwischen Management- und IT-Dienstleistern, um gegenseitig fehlende Kompetenzen abzudecken. So können Ma-

nagementberater in manchen Kundenprojekten nicht die erforderliche IT-Umsetzung anbieten und benötigen Umsetzungspartner. Dagegen fällt es IT-Dienstleistern oft schwer, für Themen wie Industrie 4.0 oder Internet of Things konzeptionelle Ideen für das Top-Management zu entwickeln. Entscheidender Treiber solcher Kooperationen ist immer der Bedarf der Kunden an ganzheitlichen Beratungs- und Umsetzungslösungen („end to end“).

Dem Trend folgend, dass Beratungs- und IT-Dienstleister häufiger mit der Digitalisierung der Kundenschnittstelle (Customer Journey) und der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle von ihren Kunden beauftragt werden, sind Digital Customer Experience Services im Portfolio mittlerweile fast unerlässlich.



# Das Dienstleistungskonzept „Business Innovation/Transformation Partner“

Die Studienergebnisse erlauben zusammenfassend den Schluss, dass Großunternehmen und Konzerne bei ihrer digitalen Transformation sehr stark auf die Zusammenarbeit mit Business Innovation/Transformation Partner (BITP) und das entsprechende Dienstleistungskonzept setzen.

Belegt wird diese Aussage damit, dass 66 Prozent der untersuchten Großunternehmen und Konzerne es bei Digitalisierungsprojekten bevorzugen, mit einem Dienstleistungspartner alle Projektphasen abzudecken. Dabei sind für sie vor allem dessen Innovations- und Umsetzungsstärke sehr wichtig. Um diese Anforderungen ihrer Kunden zu erfüllen, ist ein integriertes Portfolio notwendig, das sowohl Managementberatungs- als auch IT-Dienstleistungen enthält (siehe Abbildung 14).

Aufgrund der veränderten Anforderungen, die Kunden im Zuge der digitalen Transformation an ihre Beratungs- und IT-Dienstleister stellen (vgl. hierzu Kapitel „Neue Anforderungen an Beratungs- und IT-Dienstleister“), hat Lünendonk auch die bisherigen Anforderungen an einen Business Innovation/Transformation Partner an die aktuelle Marktsituation angepasst.

Das von Lünendonk entwickelte Portfolio eines Business Innovation/Transformation Partners setzt sich aus zwei Teilen zusammen:

- Zum Kernportfolio zählt Lünendonk diejenigen Beratungs- und Transformationservices, die Beratungs- und IT-Dienstleister aus der Sicht ihrer

Kunden anbieten müssen, um sich als Partner der digitalen Transformation zu positionieren.

- Die einzelnen, konkreten Leistungsfelder im Kernportfolio ergeben sich aus den Anforderungen an eine ganzheitliche Digitalisierungs- und Transformationsstrategie sowie aus den Anforderungen der Kunden an externe Dienstleister.

Da die kritische Phase vieler Digitalisierungsprojekte vor allem in der Operationalisierung beziehungsweise in der Vorbereitung der Markteinführung digitaler Geschäftsmodelle und der Entwicklung von Prototypen besteht, kommt den Transformations-Services in diesem Kontext ein besonders hoher Stellenwert im Portfolio eines Business Innovation/Transformation Partners zu.

Waren früher – zu Zeiten der großen IT-Outsourcing- und Rollout-Projekte – vor allem die Technologiekompetenz und die Delivery-Ressourcen zentrale Anforderungen an einen BITP, so sind es heute Beratungsleistungen rund um die Neuausrichtung des gesamten Operating Model sowie eine komplett neue IT-Architektur und neue Sourcingmodelle. Ebenso ist die Geschwindigkeit der Umsetzung noch wichtiger für den Projekterfolg geworden.

Auch der Trend hin zu „as a Service“ spiegelt sich im Kernportfolio eines BITP wider und wird aus der Sicht von Lünendonk mittelfristig stark an Bedeutung gewinnen. Denn immer mehr Kunden beschäftigen sich mit der Frage, wie sie ihre Fachprozesse mithilfe von Cloud-Lösungen besser, agiler und skalierbarer gestalten können.



LÜNENDONK-DEFINITION VON „BUSINESS INNOVATION/TRANSFORMATION PARTNER“

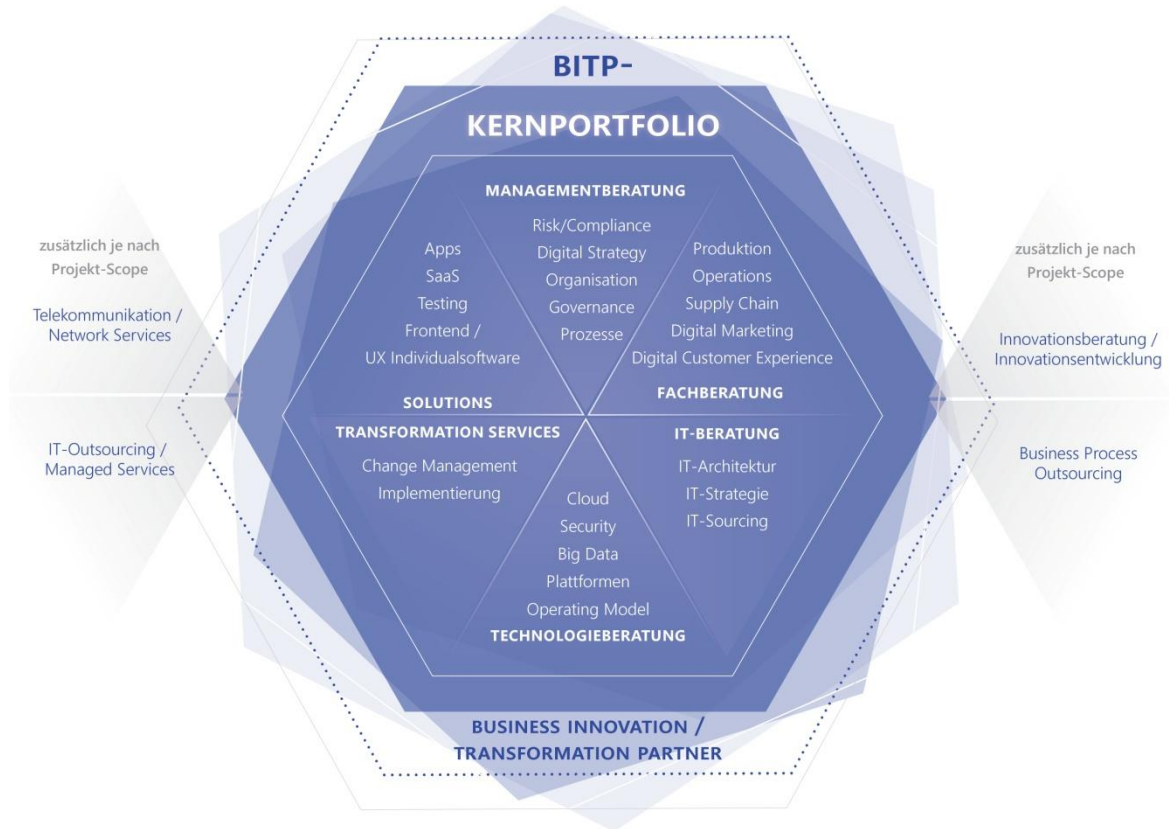


Abbildung 14: Infolge der Anforderungen der Anwenderunternehmen an Projekte zur digitalen Transformation sowie zur Zusammenarbeit mit ihren Dienstleistungspartnern hat Lünendonk das Kernportfolio für einen Business Innovation/Transformation Partner angepasst

Beispiele für Solutions aus dem Bankensektor sind das Kernbankensystem Abacus von BearingPoint und die Banking-Software von Sopra Steria Consulting. Die Big Four und Accenture bieten ebenfalls eine Reihe von Lösungen an, die sich an verschiedene Funktionen eines Unternehmens (Supply Chain, Marketing, Vertrieb, IT-Performance etc.) und Branchen (Chemie/Pharma, Telekommunikation, Industrie etc.) richten.

Da ein Großteil der befragten Unternehmen bei Digitalisierungsprojekten einen integrierten Beratungs- und Umsetzungsansatz durch einen Dienstleistungspartner präferiert, ist die Fähigkeit, die einzelnen Leistungsfelder des BITP-Kernportfolios vernetzt anzubieten, der entscheidende Faktor im Auswahlverfahren. So sind

beispielsweise Themen aus der Technologie- und IT-Beratung (IT-Architektur, Plattformauswahl, IT-Sourcing) immer stärker Inhalt von Digitalstrategien und Grundlage digitaler Geschäftsmodelle.

Neben den Leistungen aus dem Kernportfolio können weitere, zusätzliche Services zum Dienstleistungskonzept „Business Innovation/Transformation Partner“ hinzugezählt werden. Diese Services gehören jedoch aus Kundensicht nicht zwingend zu einem Innovations- und Transformationsansatz.

Gerade bei IT-Services wie IT-Outsourcing und Telekommunikation/Network Services kommt es wesentlich auf den jeweiligen Projektinhalt an, ob ein Business Innovation/Transformation Partner oder ein Einzel-

dienstleister benötigt wird. Auch haben die vorangegangenen Lünendonk®-Studien zum BITP-Konzept gezeigt, dass die Unternehmen bei diesen Themen eher den Einzeldienstleistungsansatz verfolgen und nicht zwingend einen BITP dafür beauftragen.

Handelt es sich jedoch um große Transformationsprojekte in der IT – verbunden mit globalen Software-Rollouts, Prozess-Automatisierung oder Cloud-Migrationen –, sind BITPs bevorzugte Dienstleistungspartner. Daher gehören diese IT-Services durchaus zum erweiterten BITP-Portfolio.

Die großen Veränderungen im Beratungs- und IT-Dienstleistungsmarkt werden in der Analyse der Geschäftsmodelle der Managementberater und IT-

Dienstleister sehr deutlich. Das Feld derjenigen Dienstleister, die ein integriertes Portfolio aus Management- und IT-Beratung, As-a-Service-Angeboten (Solutions) und Transformationservices anbieten, ist in Relation zum Gesamtmarkt klein.

So haben in den letzten fünf Jahren vor allem die Big Four der Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften ihre Advisory-Einheiten stark erweitert beziehungsweise wieder neu aufgebaut. Dies geschah durch Zukäufe von Management- und IT-Beratungen sowie von Softwareanbietern und durch organisches Wachstum. Bereits in den letzten beiden Lünendonk®-Studien zum BITP-Konzept wurden die Big Four von den befragten Unternehmen als Business Innovation/Transformation Partner wahrgenommen.

**STICHPROBE VON BERATUNGS- UND IT-DIENSTLEISTERN, WELCHE DIE ANFORDERUNGEN IHRER KUNDEN AN EINEN BUSINESS INNOVATION/TRANSFORMATION PARTNER IM PORTFOLIO ABDECKEN**

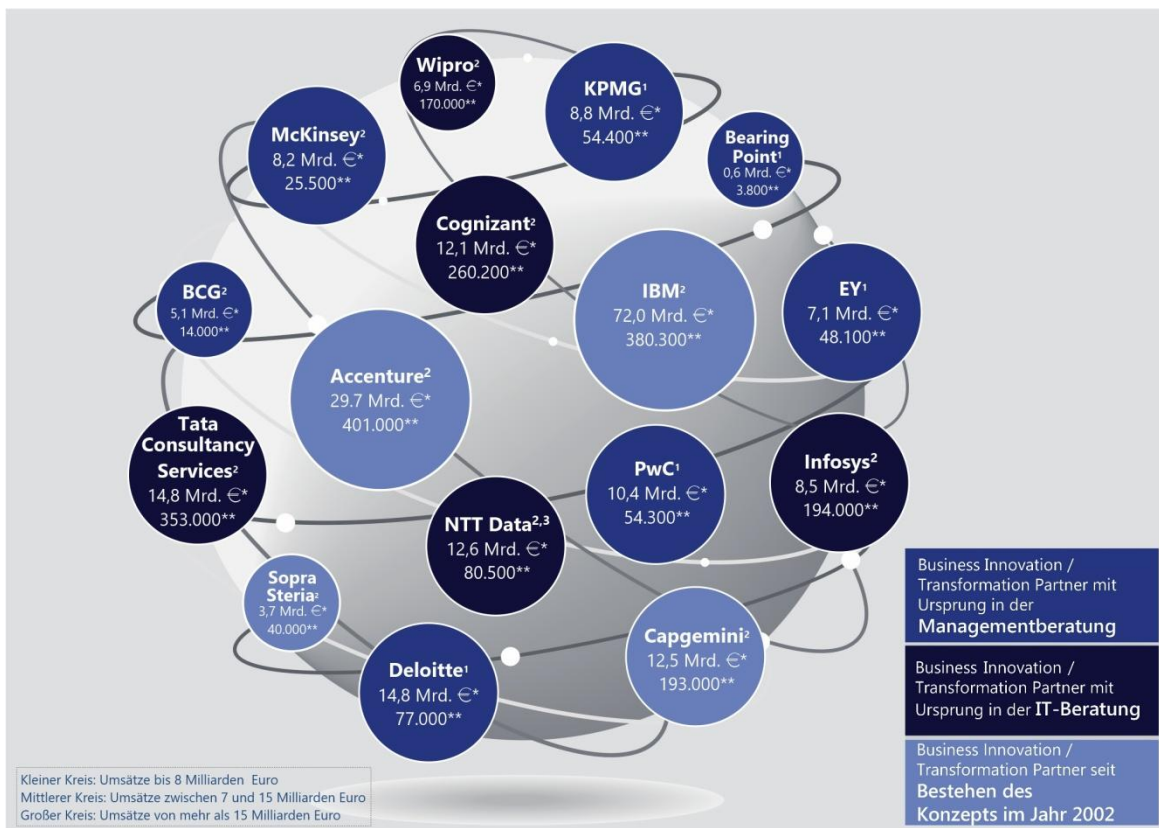


Abbildung 15: Weltmarkt der BITP-Dienstleister

1) Advisory-Umsätze laut Lünendonk®-Liste Managementberatung, 2) Geschäftsberichte, 3) Net Sales

\* Gesamtumsätze 2016 weltweit, \*\* Anzahl der Gesamtmitarbeiter weltweit



Ebenfalls zu den Business Innovation/Transformation Partnern gehören nun die global führenden Strategieberatungen BCG und McKinsey. So zielt das McKinsey Technology Office mit über 750 Beratern an rund 50 Standorten in mehr als 25 Ländern auf die Themen IT-Strategie, IT-Organisation, IT-Architektur, Data Analytics und digitale Geschäftsmodelle. Darüber hinaus bietet McKinsey seit einigen Jahren auch webbasierte Anwendungen an, in der Regel als Ergänzung zu oder in Kombination mit klassischen Beratungsprojekten.

Auch BCG bietet durch die Tochterfirma Platinion seit Jahren IT-Beratungs- und Implementierungsleistungen an, um Strategie- und Geschäftskonzepte aus einer Hand entwickeln und umsetzen zu können. BCG-Töchter wie BCG Digital Ventures (Aufbau digitaler Geschäftsmodelle) oder BCG Gamma (Big Data Analytics) komplettieren ein umfassendes Digitalangebot.

Unternehmen wie Accenture, Capgemini, IBM und Sopra Steria Consulting gelten als Blueprint des Dienstleistungskonzepts, das 2002 von Lünendonk identifiziert wurde, um die Konvergenz zwischen Managementberatungs- und IT-Umsetzungsleistungen darzustellen. Sie erfüllen durch stetige Weiterentwicklung ihres Portfolios weiterhin das Kernprofil eines Business Innovation/Transformation Partners.

Von den klassischen IT-Dienstleistungskonzernen erfüllen aus der Sicht von Lünendonk nur wenige Anbieter die Anforderungen der Kunden an einen Beratungs- und Transformationspartner und damit auch an das Kernportfolio eines Business Innovation/Transformation Partners. Hier sind vor allem die IT-Konzerne Cognizant, Infosys, NTT Data, Tata Consultancy Services und Wipro zu nennen. Vor allem Cognizant (Mirabeau mit über 250 Beratern) und Wipro (Designit mit über 500 Beratern) haben sich im Kreativ- und Designbereich mit Digitalagenturen verstärkt, um Beratungs- und Transformationservices rund um die Digital Customer Journey anzubieten.



## Fazit und Ausblick

Die aktuelle Studie „Business Innovation & Transformation“ zeigt sehr deutlich, dass sich die große Mehrheit der Unternehmen bereits auf die Reise hin zu digitalen, vernetzten, agilen und vor allem kundenzentrierten Organisationen begeben hat. Allerdings stehen viele der untersuchten 121 Großunternehmen und Konzerne hier erst am Anfang. So verfügt gerade einmal ein Drittel der befragten Organisationen über eine Digitalisierungsstrategie für das Gesamtunternehmen und hat auch bereits begonnen, konkrete Maßnahmen für die einzelnen Bereiche umzusetzen.

Wir stehen also noch am Anfang der digitalen Transformation. In diesem Zusammenhang muss dem Top-Management aber bewusst sein, dass eine Transformation nur gelingen kann, wenn das Zielbild für die Mitarbeiter klar erkennbar ist und das Management die einzelnen Digitalisierungsinitiativen als Sponsor aktiv begleitet.

Gerade mit der Veränderungsbereitschaft der gesamten Belegschaft und der Durchsetzungskraft des Top-Managements steht und fällt eine digitale Transformation. So überrascht es auch nicht, dass die befragten Unternehmen diesen Aspekten eine sehr hohe Bedeutung für den Erfolg ihrer digitalen Transformation beimessen. Daneben kommt es weiterhin auf die Geschwindigkeit in der Anpassung an Marktveränderungen und bei der Entwicklung und Umsetzung digitaler Geschäftsmodelle und Prozessverbesserungen an. Den Kunden ein neues und besseres Kundenerlebnis zu ermöglichen, ist ein wichtiges Ziel bei der Digitalisierung.

Um diese Digitalisierungsziele auch erreichen zu können, sind finanzielle Ressourcen bereitzustellen, neue digitale Talente einzustellen, die bestehende Belegschaft hin zu digitalen Themen zu qualifizieren und

Agilität und Flexibilität in der Organisation als zentrale Elemente der Zusammenarbeit zu verankern.

Darüber hinaus muss in den Unternehmen eine offene Innovationskultur herrschen, die digitale Talente anzieht und interdisziplinäres Arbeiten fördert. Risiken dürfen eingegangen und Fehler dürfen gemacht werden. Bei der Innovationsentwicklung kommt es sehr stark darauf an, Prototypen schnell zu entwickeln und auf ihre Marktreife hin vorzubereiten und zu testen. Gleichzeitig müssen Unternehmen versuchen, ihre analytische Kompetenz im Bereich Daten Handling, Auswertung und Schlussfolgerung deutlich zu erhöhen – auch vor dem Hintergrund der rasanten technologischen Entwicklungen im Bereich von Machine und Deep Learning. Selbstverständlich stellt diese Entwicklung etablierte Unternehmen vor große Herausforderungen. Neben dem aktuellen Kerngeschäft, müssen potenzielle Zukunftsfelder identifiziert und erschlossen werden.

Warum ist das nötig? Weil Marktveränderungen – oft angetrieben durch technologische Entwicklungen – das Nachfrageverhalten des Kunden in immer kürzerer Zeit verändern. Der Kunde ist nicht mehr bereit, Einschränkungen in seiner persönlichen Customer Journey hinzunehmen, nur weil Unternehmensbereiche intern nicht gut zusammenarbeiten.

Nur wenn Unternehmen es schaffen, die aktuellen und vor allem zukünftigen Bedürfnisse ihrer Kunden exakt zu analysieren, in hoher Geschwindigkeit auf Basis dieser Analysen Produkt- und Prozessinnovationen zu entwickeln und schnell in die Markteinführung beziehungsweise den Roll out gehen, können sie in Zukunft am Markt bestehen und dem Kunden attraktive Angebote machen. Dabei ist die klassische Vorgehensweise, bei der zuerst ein Zielmodell entwickelt und ein



Lastenheft erstellt wird, an vielen Stellen nicht mehr zeitgemäß. Allerdings entwickeln noch zwei Drittel der befragten Unternehmen digitale Geschäftsmodelle innerhalb ihrer klassischen Organisations- und Abwicklungsprozesse.

Diese Vielzahl an Herausforderungen können Unternehmen laut dieser Studie nicht allein bewältigen, sondern sind immer stärker auf die Unterstützung externer Beratungs- und IT-Dienstleister angewiesen. So planen mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen, die Umsetzung der digitalen Transformation unter starker Mithilfe von externen Beratungs- und IT-Dienstleistern umzusetzen.

Vielmehr noch als früher sind sie auf Beratungs- und IT-Partner angewiesen, die ihre Innovations- und Umsetzungsstärke einbringen und zusammen mit dem Kundenunternehmen im Sinne einer Wertschöpfungspartnerschaft gemeinsame Risk- und Revenue-Sharing-Modelle entwickeln, diese auf ihre Marktreife hin testen und gegebenenfalls gemeinsam umsetzen. Wichtig für die Unternehmen ist in diesem Zusammenhang, dass der Dienstleistungspartner die hohe Komplexität reduziert und sein Fach-, Branchen- und Technologiewissen einsetzt, um Lösungen von Anfang bis Ende schnell, erfolgreich und gemeinsam mit den Fachbereichen entwickelt und umsetzt.

Die Beratungsunternehmen haben auf diese Forderung ihrer Kunden bereits reagiert und ihre Kompetenzen im Bereich von Kreativleistungen und Datenanalyse massiv erweitert. So sind sie in der Lage, ihre Kunden von der Ideenfindung, der Strategieentwicklung, dem Design von digitalen Lösungen, der organisatorischen Umsetzung von Strategien über die IT-Integration sowie die Gestaltung der Kundenschnittstelle bis hin zur Rückgewinnung von Daten zur Optimierung und Automatisierung zu unterstützen.

Immer öfter agieren die Beratungsunternehmen auch als Technologie-Scout für ihre Kunden, um aufzuzeigen, welchen Einfluss Technologietrends wie Internet

der Dinge, 3D-Druck, künstliche Intelligenz oder Blockchain haben und wie darauf zu reagieren ist.

Auch Aspekte der Datensicherheit und des Cyber-Risikos dürfen bei solchen datengetriebenen Technologien selbstverständlich nicht vernachlässigt und unterschätzt werden. Die Anforderungen an die Datensicherheit aufgrund der Datenschutzgrundverordnung der EU, die ab Mai 2018 endgültig eingeführt ist, sowie diverse Cyberangriffe (Petya, Wannacry) verdeutlichen, wie wichtig die frühzeitige Berücksichtigung von Security-Aspekten bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und bei Prozessoptimierungen ist. Diese Themen müssen folglich zu einem sehr frühen Zeitpunkt der Projektplanung und -umsetzung berücksichtigt werden. Dies ist ein gutes Beispiel für die notwendige Vernetzung von klassischen Beratungsleistungen mit Technologiekompetenz.

Die digitale Transformation bedeutet daher auch für die Beratungsunternehmen, dass Anpassungen an ihrem Portfolio notwendig sind, um die neuen Anforderungen ihrer Kunden an externe Beratungs- und IT-Dienstleister zu erfüllen und sie im gesamten Digitalisierungsprozess unterstützen zu können. Und da die Digitalisierung vor Landesgrenzen nicht haltmacht, spielt auch die globale Lieferfähigkeit für zahlreichen Kunden eine nicht zu unterschätzende Rolle. Genauso gewinnt die Fähigkeit, Near- und Offshore-Kapazitäten sinnvoll und gezielt einzusetzen, um Kostenvorteile zu realisieren und eine große Zahl von Partnerunternehmen innerhalb eines Projekts zu steuern, immer stärker an Bedeutung.

Diese vielschichtigen Anforderungen können aber nur wenige IT- und Managementberatungs-Unternehmen vollumfassend erfüllen. Daher überrascht es nicht, dass das Anbieterfeld für End-to-end-Services rund um die Innovationsentwicklung (Business Innovation) und Business Transformation überschaubar ist. Sukzessive haben einige Dienstleistungsunternehmen ihre jeweiligen Leistungsketten in den vergangenen Jahren erweitert, um ihre Kunden bei der Entwicklung und Umset-

zung digitaler Geschäftsmodelle und der notwendigen Prozessautomatisierung unterstützen zu können. Lünendonk bezeichnet diese Gruppe von Beratungs- und IT-Dienstleistern als Business Innovation/Transformation Partner. Ihr Kernportfolio besteht aus Managementberatungs- und IT-Beratungsleistungen, Kompetenzen in der Innovationsentwicklung und im Design digitaler Lösungen, einer hohen Fach- und Branchenexpertise sowie einer hohen Umsetzungsstärke. Hinzu kommt die Fähigkeit, aus großen Datenmengen die richtigen Schlüsse ziehen zu können.

Diese Themen aus einer Hand abzudecken und im Kundenprojekt als integriertes Dienstleistungspaket liefern zu können, hat in den letzten Jahren enorm an Bedeutung gewonnen. Der Grund ist der schon angesprochene Innovations- und Umsetzungsdruck, vor dem viele Anwenderunternehmen derzeit stehen und der sich in den nächsten Jahren noch weiter verstärken wird. Denn die digitalen Angreifer (Amazon, Google, Netflix etc.) haben diese Geschwindigkeit in der Umsetzung und eine hohe Anpassungsfähigkeit in ihren Strukturen fest verankert.

Lünendonk ist aufgrund der Studienergebnisse davon überzeugt, dass die Nachfrage der Unternehmen nach End-to-end-Lösungen besonders bei der Entwicklung und Umsetzung digitaler Geschäftsmodelle in den kommenden Jahren weiter zunehmen wird. Besonders auch deshalb, weil wir bei der Umsetzung erst am Anfang stehen und auf absehbare Zeit noch sehr viel zu tun bleibt – wie die Ergebnisse dieser Untersuchung erneut deutlich gemacht haben.



## Methodik

Die hier vorliegende Lünendonk®-Studie zum Thema Business Innovation/Transformation Partner fasst die Ergebnisse zweier Sichtweisen zusammen. Zum einem wurde das Top-Management von 17 der führenden Beratungs- und IT-Dienstleister in persönlichen, leitfadengeführten Interviews jeweils zu seinem Blickwinkel auf den Markt befragt.

Von den untersuchten Anbieterunternehmen gehören neun zu den führenden 25 IT-Beratungen in Deutschland, weitere fünf zu den führenden Managementberatungen. Zusätzlich wurden die Big Four der Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften befragt. Diese Unternehmen decken ein Umsatzvolumen in Deutschland von rund elf Milliarden Euro ab. Die Interviews dauerten ein bis drei Stunden.

Gespiegelt und ergänzt wird die Sichtweise der Beratungs- und IT-Dienstleister um die Perspektive der Kundenunternehmen. Im gleichen Zeitraum (Januar bis April 2017) wurden Daten von 121 Kundenunternehmen

erhoben. In persönlichen wie auch telefonischen Interviews, die im Durchschnitt 30 Minuten dauerten, wurden ausschließlich Führungskräfte befragt. Die befragte Zielgruppe setzt sich aus CIOs und IT-Leitern (34 %), Leitern von Business Units und Chief Digital Officers (33 %), Einkaufsverantwortlichen (23 %) und CEOs (9 %) zusammen.

Um einen branchenübergreifenden Blick auf die Thematik zu erhalten, wurden Verantwortliche aus verschiedenen Branchen, darunter Manufacturing (22 %), Banken und Versicherungen (18 %), Handel (16 %) und Automotive (12 %), befragt.

Unter den Studienteilnehmern sind neun Konzerne im Dax 30 gelistet. Rund ein Viertel der befragten Unternehmen erwirtschaftet einen Umsatz von mehr als 25 Milliarden Euro, 43 Prozent zwischen fünf und 25 Milliarden Euro und 34 Prozent zwischen 500 Millionen und fünf Milliarden Euro.

### FÜHRUNGSKRÄFTE AUS DEN VERSCHIEDENSTEN BRANCHEN BILDEN DIE ZIELGRUPPE DER BEFRAGUNG

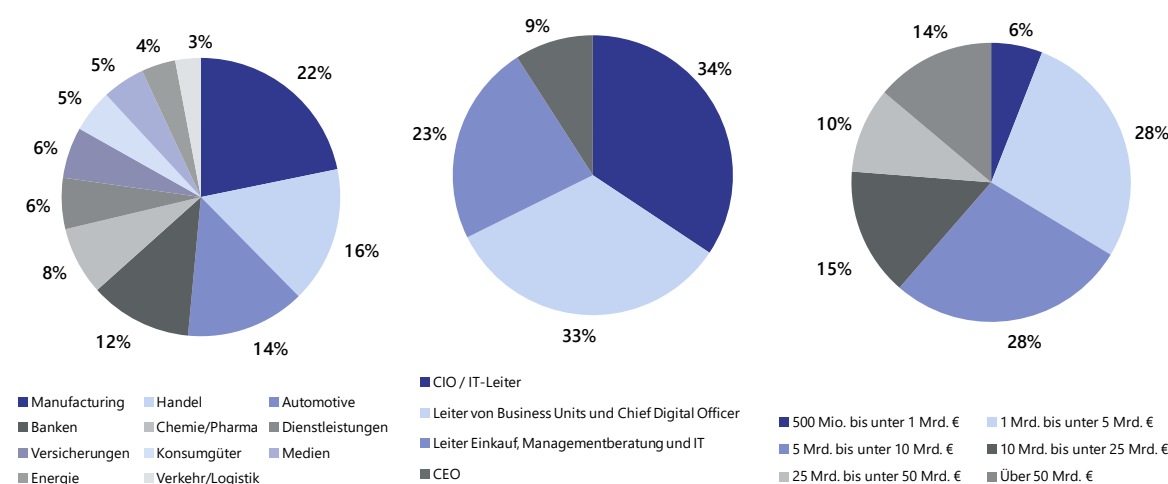


Abbildung 16: Zuordnung der befragten Kundenunternehmen nach Branche, Position und Umsatz; n = 121

Zur besseren analytischen Durchdringung des Datenmaterials werden verschiedene Filter angewendet. Hierdurch können häufig differenziertere Aussagen beim Einsatz der Filter getroffen werden.

In der vorliegenden Studie erwies sich zur Fokussierung einzelner Branchen die Filterung nach den jeweils befragten Branchen als sinnvoll. Interessante Einblicke zeigen zudem die Ergebnisse, bei denen unterschieden wird, ob ein Unternehmen bereits eine Digitalisierungsstrategie besitzt, sie derzeit entwickelt oder noch

keine hat. Außerdem zeigen sich auch Unterschiede im Hinblick darauf, ob die Unternehmen bei der Strategieumsetzung auf externe Partner zurückgreifen oder diese überwiegend intern erfolgt.

Auch der Blick auf die Antworten, die nach den „Umsätzen der Unternehmen“ und nach der „Position der Interviewpartner“ gefiltert sind, lässt interessante Rückschlüsse zu. Geringe Abweichungen zu 100 Prozent sind auf Rundungsdifferenzen zurückzuführen.



# Interviews und Fachbeiträge

ACCENTURE

CAPGEMINI

COGNIZANT

KPMG

NTT DATA

SOPRA STERIA CONSULTING



ACCENTURE



# Kompression statt Disruption: Warum der schleichende Wandel für Unternehmen weit gefährlicher ist als der digitale Big Bang



Omar Abbosh  
Chief Strategy Officer,  
Accenture

Technologischer Wandel und regulatorische Zwänge setzen viele klassische Branchen unter Druck. Profitabilitätsanalysen legen außerdem den Schluss nahe, dass zahlreiche Unternehmen mit einer anhaltenden Phase rückläufiger operativer Margen zu kämpfen haben. Die Wende wird schwierig. Sofern diese Unternehmen ihr Kerngeschäft nicht neu beleben und Spielraum für Investitionen in neue Geschäftsmodelle schaffen, könnten sie über kurz oder lang überflüssig werden.

Produzierende Unternehmen schienen lange immun zu sein gegen die Disruptionswellen, die bereits die Konsumgüter-, IT- und Finanzdienstleistungsbranche in ihren Grundfesten erschüttert haben. Doch schrumpfende Umsätze und Gewinne bei Automobilherstellern und Industrieausrüstern deuten auf schwierige Zeiten hin.

Diese Zeiten könnten für all die Unternehmen zum Dauerzustand werden, die die Warnsignale nicht frühzeitig erkennen und Gegenmaßnahmen ergreifen.

Eine Analyse der Performance von mehr als 1.200 S&P-Unternehmen in den sechs anlageintensivsten Branchen zeigt, dass vielen etablierten Unternehmen die Verdrängung droht. Sie sehen sich einer graduellen und schleichenden Form der Disruption ausgesetzt, die zu einem dauerhaften Rückgang sowohl der operativen Gewinne als auch der Umsätze führt.

Ein Beispiel: Zwischen 2009 und 2013 sind die Automobilhersteller weltweit um beeindruckende 35 Prozent gewachsen. Die Erlöse der 49 größten OEMs stiegen von 1,34 Billionen auf 1,81 Billionen US-Dollar. Seitdem sind Umsatz- und EBITA-Wachstum deutlich abgeflacht. Stagnierendes Wachstum – in diesem Fall eine durchschnittliche jährliche Wachstumsrate von etwa einem Prozent – ist der erste Indikator für den möglichen schnellen Abschwung in einer Branche. Unternehmen, die die Anzeichen von Verdrängung in ihrem Kerngeschäft nicht erkennen, werden schon bald vor dem Zusammenbruch stehen, weil sowohl die Gewinne als auch die Umsätze parallel weiter sinken.

Meist beginnt die Kompression mit einer Periode "leeren" Wachstums, in der die Erlöse eines Unternehmens bei einer Stagnation des EBITA-Wachstums weiter



steigen. Im weiteren Verlauf nimmt die Performance ab: Das EBITA schmilzt im Vergleich zum Vorjahr schneller als der Umsatz. Oft folgt dann eine kurze Erholungsphase, die die falsche Hoffnung weckt, man könne die wachsenden Herausforderungen der Branche mit den Rezepten von gestern lösen. An diesem Punkt senken manche Unternehmen die Preise, um einen Umsatzrückgang zu verhindern. Doch schon bald danach gehen die Einnahmen und die operativen Gewinne über lange Zeit hinweg deutlich stärker zurück als im Rahmen einer einfachen zyklischen Veränderung.

Die Gefahr der kompressiven Disruption liegt nicht nur darin begründet, dass das Kerngeschäft obsolet wird, sondern auch in der eingeschränkten Fähigkeit, in ein relevantes Neugeschäft zu investieren. Die Reaktionen des Managements auf den Leistungsrückgang beschleunigen den Niedergang oft noch zusätzlich, wenn sie die zugrunde liegenden Probleme nicht lösen. Der deutliche Performance-Rückgang bei Reedereien wirft ein Schlaglicht darauf, wie schnell sich das Schicksal bei kurzfristig orientiertem Management ändern kann. Trotz des schleppenden Wachstums im Zuge der Rezession ab 2008 investierten die Unternehmen weiterhin in neue, ultragroße Schiffe, um Skaleneffekte zu erzielen und die Transportkosten pro Einheit zu senken. Offenbar rechneten die Entscheider mit einem Boom des internationalen Handels. Doch dieser Boom konnte mit dem massiven Ausbau der Frachtkapazitäten schlichtweg nicht mithalten.

Wir glauben, dass sich Unternehmen heute radikaler denn je dem „Neuen“ zuwenden müssen. Der Königsweg besteht unseres Erachtens in der bewussten Transformation des Kerngeschäfts bei gleichzeitiger Erschließung neuer Geschäftsmodelle und Branchen.

Diese kontinuierliche Reise erfordert Entscheider, die den Wandel beherzt angehen und das Timing, den Umfang und die Richtung von Investitionen zu steuern wissen – sowohl im Kern- als auch im Neugeschäft.

#### WIE KÖNNEN ETABLIERTE UNTERNEHMEN AUF KOMPRESSION REAGIEREN?

Die Antwort darauf beginnt mit der Transformation des Kerngeschäfts – mit dem Ziel, die Investitionskapazität auszubauen. Dies erfordert die Sicherung größerer Wettbewerbsfähigkeit und verbesserter Kostenstrukturen. Eine größere Wettbewerbsfähigkeit lässt sich etwa durch Zero-Based Budgeting, in der Beschaffung, über Cloud-Technologien oder mithilfe intelligenter Automatisierung erreichen. Neue Gewinne können dann genutzt werden, um andere Teile des Unternehmens aufzubauen oder neu aufzustellen.

Die zweite Stufe der Transformation wird oft vernachlässigt – das ist aber mit einem sehr hohen Risiko verbunden: Organisationen müssen für zusätzliches Wachstum im Kerngeschäft sorgen – indem sie einige der genannten Investitionskapazitäten nutzen. Über Instrumente wie digitales Marketing, Analytics und Interaktionen im Web erhalten Organisationen neue operative Einblicke und rücken so näher an ihre Kunden heran. Zum Beispiel kann es sich lohnen, kleinere strategische Wetten einzugehen, um Nischenangebote hinzuzufügen und das Kerngeschäft neu auszurichten.

Die dritte und potenziell schwierigste Herausforderung besteht darin, das Neugeschäft nicht nur auszubauen, sondern auch zu skalieren. Über den Erfolg entscheidet dabei die Fähigkeit, eine Innovationsarchitektur im Unternehmen zu etablieren. Sie sollte die unterschiedlichen Reifegrade jeder Innovation widerspiegeln und es dem Unternehmen ermöglichen, sie zu pflegen und auszubauen – ausgehend von einer Idee oder einem Konzept, gegebenenfalls in Zusammenarbeit mit externen Start-ups oder Innovationskonsortien. Wichtig ist zudem ein gutes Verständnis dafür, wie sich die Innovationen in großem Maßstab für die Kunden skalieren lassen.

Den vierten Teil kann man als „intelligente Neuausrichtung“ bezeichnen. Hier stellt sich die Frage, wie ein Unternehmen sein Investitionsmanagement und seine



Kapitalallokation im Zeitverlauf optimiert, die Kapitalströme vom Kern- bis zum Neugeschäft steuert und während des Übergangs vom "alten Kern" die Balance hält. Ein zu schneller Schwenk von Kern- zu Neugeschäft bringt Überinvestition und finanzielle Überforderung mit sich. Ein zu langsamer Schwenk könnte das Unternehmen überflüssig machen. Es kommt daher auf die sorgfältige Planung und Umsetzung des Wandels an.

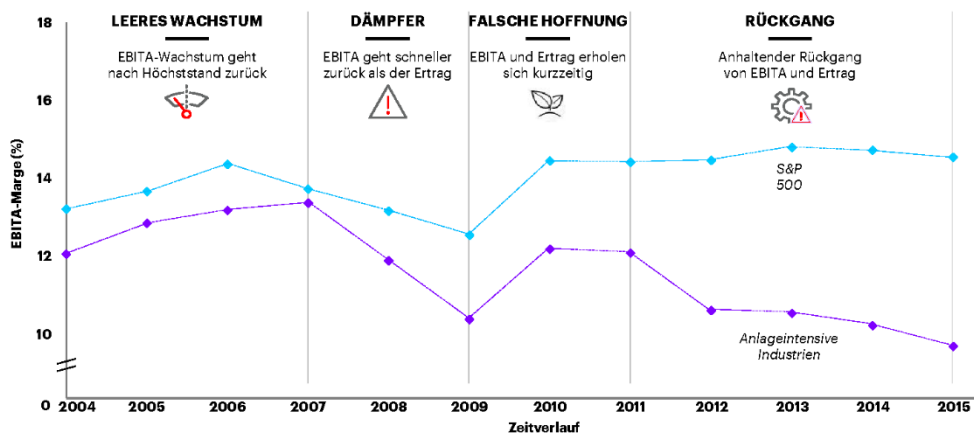
Während schlagartige Disruption die Schlagzeilen schon seit einiger Zeit beherrscht, stellt Kompression eine weit gefährlichere Bedrohung dar. Anstatt spezifische Produkt- oder Serviceangebote einer Branche zu sprengen, macht Kompression – zunächst schleichend, dann aber umso kraftvoller – ganze Branchensegmente irrelevant. Unternehmen, die von Kompression bedroht sind, erkennen daher möglicherweise nicht die wahre Bedrohung ihres Kerngeschäfts.

Viele dieser Unternehmen wiegen sich in falscher Sicherheit angesichts ihrer vorhandenen Assets und im Glauben, dass Wettbewerber erhebliche Kapitalinvestitionen tätigen müssten, um ihnen gefährlich zu werden. Aber diese Vermögenswerte selbst sind Teil des Problems, da sie oft teuer und nicht voll ausgelastet sind. Sobald die Profitabilität der Branche durch Verpflichtungen wie Schulden, operatives Leasing oder Pensionslasten beeinträchtigt wird, wird das, was zur Rettung erforderlich ist, erstickt: Innovation.

Denn Innovation ist der Schlüssel zum zukünftigen Erfolg. Oft ist sie aber damit verbunden, sich vom traditionellen Kerngeschäft zu lösen. Vielen Unternehmen fällt das enorm schwer. Diese vermeintlich bittere Pille muss aber geschluckt werden, um den Patienten zu retten.

## DIE KOMPRESSIION DES OPERATIVEN GEWINNS IST DURCH 4 PHASEN GEKENNZEICHNET

### Phasen der kompressiven Disruption in anlageintensiven Industrien



Sources: Asset heavy industries include 1,396 companies in Industrials, Telecommunications, Energy, Natural Resources, Utilities and Automobiles. Data is sourced from Capital IQ. Copyright © 2017 Accenture. All rights reserved.

Abbildung 17: Vier Phasen der Kompression des operativen Gewinns



INTERVIEW MIT ACCENTURE



## In der digitalen Welt sind Service und Customer Experience das Differenzierungsmerkmal und nicht das Produkt



Frank Riemensperger  
Vorsitzender der  
Geschäftsführung,  
Accenture

**LÜNENDONK:** Wie schätzen Sie aus Ihrer Kundenerfahrung den digitalen Reifegrad deutscher Unternehmen ein? Wo läuft es aus Ihrer Sicht schon gut und wo haben Ihre Kunden noch einen Weg zu gehen?

**RIEMENSBERGER:** Die Digitalisierung ist in den deutschen Leitindustrien angekommen. Alle haben verstanden, welch disruptives Potenzial darin steckt und alle haben sich auf den Weg gemacht. Was den Reifegrad angeht, kann man nur schwer eine pauschale Aussage treffen. Einige Branchen sind sicher weiter als andere, dazu gehören auf jeden Fall die Automobilindustrie und der Maschinenbau. Und einzelne Unternehmen sind weiter als andere. Wir sind aber in einer guten Ausgangsposition, um von der nächsten großen Digitalisierungswelle zu profitieren. Damit meine ich das Internet der Dinge. Industrie 4.0, also die Vernetzung der Produktion, ist ja nur der Anfang gewesen. Wir reden jetzt von dem, was wir Industrie X.0 nennen,

die Vernetzung der Produkte, die es erlaubt, ganz neue digitale Services und Geschäftsmodelle anzubieten. Wie diese aussehen können, haben wir zusammen mit der Deutschen Akademie der Technikwissenschaften (acatech) in dem Bericht ‚Smart Service Welt‘ untersucht. Es gibt Prognosen, dass es bis 2020 auf der Welt 50 Milliarden vernetzte Geräte geben wird.

Aus dem Betrieb entstehen riesige Mengen von Daten. Entscheidend wird sein, zur Sammlung und Auswertung dieser Daten digitale Plattformen aufzubauen und das Potenzial der Cloud sowie von Big Data und Analytics auszuschöpfen. Hier sehen wir eine Reihe von guten Ansätzen, aber das Tempo ist noch nicht hoch genug.

**LÜNENDONK:** Welche Rolle spielt Artificial Intelligence dabei?

**RIEMENSBERGER:** Eine sehr große. Künstliche Intelligenz ist eine der neuen Technologien, die gerade am ‚Tipping Point‘, also kurz vor dem Durchbruch steht. Meine Prognose ist, dass KI in fünf Jahren in nahezu jedem Produkt und jeder Dienstleistung integriert sein wird. Schon heute kommt KI zum Beispiel in der Fertigung zum Einsatz, wo die vorausschauende Wartung von Maschinen durch intelligente Algorithmen gesteuert wird. Roboter, die mit bildverarbeitenden Systemen und Sensoren ausgestattet und lernfähig sind, gewinnen in der Produktion ebenfalls an Bedeutung.

Oder denken Sie an die Finanzwirtschaft: Nicht nur das klassische Investmentbanking wird durch KI revolutioniert, sondern auch die Kundenberatung. Bekannt als ‚Robo-Advisory‘ bieten viele Banken ihren Kunden bereits Vermögensberatung, grundlegende Services wie die Kontoeröffnung oder Updates zu regulatorischen Fragen durch Maschinen an. KI-gestützte Lösungen werden die Qualität der Beratung deutlich verbessern.

**LÜNENDONK:** Sind deutsche Unternehmen für diese Technologien schon reif?

**RIEMENSPERGER:** Der Standort Deutschland ist bei der Erforschung von KI weltweit mit führend. Wir haben exzellente Forschungsinstitute wie das DFKI, das zusammen mit Unternehmen daran arbeitet, anwendungsreife Lösungen zu entwickeln. Das war auch der Grund, warum wir eine Kooperation von Accenture und DFKI vereinbart haben, nämlich um KI möglichst schnell in die Unternehmen zu bringen. Es gibt bereits eine ganze Reihe von Firmen aus einer Vielzahl von Branchen in Deutschland, die KI im Einsatz haben. Entweder, wie schon erwähnt, als Bestandteil von Robotern in der Fertigung oder in Form von digitalen Agenten im Kundenservice. Ich bin deshalb zuversichtlich, dass wir diesen Zug nicht verpassen werden.

**LÜNENDONK:** Wie positioniert sich Accenture als Business Innovation/Transformation Partner? Womit differenzieren Sie sich vom Wettbewerb?

**RIEMENSPERGER:** Unsere Stärke war immer, dass wir Trends frühzeitig erkannt und konsequent darauf gesetzt haben. Die Digitalisierung betrifft ja nicht nur unsere Kunden, sondern auch uns selbst. Unsere Auftraggeber kommen heute zu uns und fragen nicht mehr, wie lassen sich meine Prozesse optimieren, sondern wie muss mein Produkt oder meine Dienstleistung aussehen, sodass ich dem Endkunden eine neue „Experience“ bieten kann? Damit dreht sich der Beratungsansatz um 180 Grad.

Sie brauchen Mitarbeiter, die den Menschen in den Mittelpunkt stellen und wie dieser Technologie erleben. Sie brauchen das Verständnis dafür, wie neue Technologien genutzt und in praktische Anwendungen übersetzt werden können. Und sie brauchen die Fähigkeit, entsprechende Lösungen ‚as-a-Service‘ für ihre Kunden betreiben zu können. Also der klassische ‚End-to-End‘-Ansatz, der immer unser Markenzeichen war, nur unter anderen Vorzeichen.

Wir investieren deshalb an zwei Stellen massiv: Wir wollen die Diversität unserer Belegschaft erhöhen, weil wir davon überzeugt sind, dass die Ergebnisse diverser Teams besser sind. Unser Ziel ist es, bis 2025 ein ausgeglichenes Verhältnis von Frauen und Männern zu haben. Und wir sind dabei, unsere Innovationsfähigkeit auf ein neues Niveau zu heben. Wir haben ein globales Netzwerk von Labs, Studios und Innovation Centern aufgebaut und damit eine Innovationsarchitektur geschaffen, mit der wir gemeinsam mit unseren Kunden neue Geschäftsmodelle entwickeln und diese in digitale Angebote und Lösungen übersetzen können. In dieser Konsequenz hat das bisher kein anderes Beratungsunternehmen getan.

**LÜNENDONK:** Accenture hat sich in letzter Zeit durch diverse Übernahmen von Kreativagenturen zur größten End-to-End-Digitalagentur entwickelt. Was steckt hinter dieser Strategie und wie wird sich Ihrer Meinung nach der Markt für Digital Customer Experience entwickeln?

**RIEMENSPERGER:** Ich bin überzeugt davon, dass dieser Markt weiter massiv wachsen wird. Hier geht es im Kern um das, was Digitalisierung ausmacht. Die neuen Technologien erlauben eine völlig andere Art, das Kundenerlebnis zu gestalten. Und das wird immer wichtiger. Denn in der digitalen Welt von morgen werden der Service und die Customer Experience das Differenzierungsmerkmal sein und nicht das Produkt selbst. Mit unseren Zukäufen – weltweit, aber auch in Deutschland – haben wir gezielt unsere kreativen



Möglichkeiten und Designfähigkeiten in diesem Bereich verstärkt. Wir reagieren damit auch auf die Nachfrage durch unsere Kunden. Die wünschen sich eine ganzheitliche Sicht auf das Kundenerlebnis. Die Einteilung in verschiedene Gewerke wie IT-Dienstleister, Kreativagentur, Berater oder Outsourcing-Partner funktioniert aus Kundensicht heute nicht mehr. Hier hat sich der Markt fundamental geändert.

**LÜNENDONK:** Die großen IT-Beratungen bauen immer mehr Kompetenzen in der Managementberatung und im Kreativumfeld auf, während Managementberatungen sehr stark in Richtung IT-Beratung gehen. Auch die Digitalagenturen möchten sich gerne in Richtung Management- und IT-Beratung weiterentwickeln. Wie sieht aus Sicht von Accenture der Beratungsmarkt 2020 aus?

**RIEMENSPERGER:** Konkurrenz belebt das Geschäft, heißt es ja immer. Wir beobachten das natürlich mit Interesse. Aktuell operieren wir in einem Markt, der wächst. Meiner Meinung nach gibt es aber Überkapazitäten in traditionellen Bereichen, während die Nachfrage nach neuen Fähigkeiten stark ansteigt. Stichworte hier sind Cloud, Big Data & Analytics, Internet of Things, Mobile und Security. Das ist genau die Richtung, in die wir unser Geschäft drehen. Mittlerweile stammen bereits 40 Prozent unseres globalen Umsatzes aus diesen neuen Geschäftsfeldern.

Wir sehen uns deshalb für die Zukunft gut gerüstet. Für den Beratungsmarkt insgesamt erwarte ich eine weitere Konsolidierung.

CAPGEMINI



## Digitales (!) Innovationsmanagement für neue, digitale Geschäftsmodelle



Guido Kamann  
Leiter Business Technology  
Innovation Central Europe,  
Capgemini Consulting



Kevin Rudolph  
Capgemini Consulting

*Die Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle kann durch tiefes Kundenverständnis initiiert und durch effektives Produktivitätsmanagement angetrieben werden.*

In der heutigen Zeit müssen Unternehmen verstärkt neue, innovative Produkte und Services in immer kürzeren Entwicklungs- und Vermarktungszyklen anbieten können. Der Wettbewerbsdruck, auch verursacht durch innovative und agile Start-ups, ist erhöht und somit das Gesamtumfeld dynamischer als je zuvor. Die Innovationsfähigkeit des Unternehmens ist dabei unabdingbar und somit sind die Anforderungen an ein gut funktionierendes Innovationsmanagement sehr hoch. Digitale Tools können hier maßgeblich unterstützen und sind Treiber essentieller, neuer Geschäftsmodelle. So entstand das 3D-gedruckte Auto „Strati“ von LocalMotors auf Basis von Crowdsourcing. Kunden konnten hier ihre individuellen Auto-Designs in die Realität umsetzen und so zu Design-Partnern werden. Die CAD-Entwicklung und 3D-Produktion des Auto-

mobils ermöglicht dann ein effektives Produktivitätsmanagement und somit eine schnelle, günstige und flexible Fertigung.

Ein weiteres Beispiel sind präventive Wartungsarbeiten bei General Electric, die mit der „Predix“-Plattform auf Basis von Big Data & Analytics durchgeführt werden. Eine Cloud- und Software-Plattform bietet hier die Grundlage für weitere Innovationen, die durch sehr tiefes Kundenverständnis initiiert werden. Die neuen Geschäftsmodelle können dann auf der Plattform technisch und operativ effizient umgesetzt werden. Eine digitale Kollaborationsplattform ist ein weiteres Beispiel für die Anwendung von digitalen Tools im Innovationsmanagement.

Der Schokoladenhersteller Barry Callebaut mit der Einführung eines weltweiten Projektmanagement- und Kollaborationstools auf Basis von Googles G Suite kann hierfür genannt werden. Die neuen Anwendungen ermöglichen ein analytisches Kundenverständnis und maßgebliche weltweite Produktivitätssteigerungen für optimierte Echtzeit-Kommunikation, Content-Management sowie Produkt- und Innovationsentwicklung. Somit können Teams schneller als je zuvor auf Kundenwünsche reagieren.

### DIGITALE WERKZEUGE FÜR BESSERES KUNDENVERSTÄNDNIS UND PRODUKTIVITÄTSMANAGEMENT

Ein Blick in die Innovationsabteilungen vieler Unternehmen zeigt, dass das Innovationsmanagement oft noch viel zu analog auf die alte Welt ausgerichtet ist.



Der Trend für die kommenden Jahre verspricht jedoch erhebliches Wachstumspotenzial für Investitionen in das Innovationsmanagement. Im Jahr 2023 wird der globale Markt für Tools und Services im Innovationsmanagement nach Schätzungen des Marktforschungsunternehmens Statistis MRC zwei Milliarden US-Dollar ausmachen, mit jährlichen Wachstumsraten von 32 Prozent bis dahin.

Digitale Tools unterstützen die Unternehmen dabei, ihre Kunden genauer, schneller und kostengünstiger zu verstehen, sowie Produkte/Services noch flexibler, passender und in kürzerer Entwicklungszeit anzubieten. Digitale Tools sind derzeit Programme und Systeme virtueller und oft mobiler Art, die eine Reihe von Trend-Technologien – Big Data/Analytics, Augmented Reality, Social Media, Machine Learning etc. – miteinander verknüpfen. In Sachen besseres Kundenverständnis sind dies beispielsweise Diskussionsplattformen, E-commerce Tracking, Idea Management Software, Social Voting, Digital Storytelling oder auch Customer Immersion Labs. Für ein effektiveres Produktivitätsmanagement kommen Kollaborationsumgebungen, Innovationsplattformen, Product-Lifecycle Management Systeme, Digital Innovation Labs, Interaktive Whiteboards, Computer-aided Design, Verteilte Applikationsentwicklung und CRM/ERP-Systeme zum Tragen.

#### DIGITALES INNOVATIONSMANAGEMENT LÖST PROBLEME KLASSISCHER INNOVATIONSMANAGEMENT-PROZESSE

Beim digitalen Innovationsmanagement werden digitale Tools in den einzelnen Phasen des Innovationsmanagement-Prozesses (Kundenanalyse, Ideengenerierung, Produktentwicklung und Markteinführung) integriert. In der klassischen Vorgehensweise ist es sehr schwer, gängige Herausforderungen zu meistern.

Dazu gehören:

- Kostenintensive und langwierige Experimente verhindern und verlangsamen die Prototypenphasen

- Starre hierarchische Strukturen blenden mögliche Innovationen aus
- Homogene Teamzusammenstellungen verhindern neue Denkmuster
- Unregelmäßige Kommunikation untereinander limitiert die Einbindung anderer Sichtweisen
- Eine nicht gelebte Innovationskultur blockiert die Identität und Zuwendung
- Unzureichende Anreize für Ideengeber und Akteure grenzen das Engagement ein
- Vollumfassende Produkt/Service-Anforderungen erschweren das Einholen von Feedback
- Abgegrenzte Teams mindern das Vertrauen der Belegschaft in Neuerungen

#### STUFENWEISE ERHÖHUNG DER DIGITALEN DURCHDRINGUNG IM INNOVATIONSMANAGEMENT

Die Einführung und Weiterentwicklung eines digitalen Innovationsmanagements sollte nicht allzu plötzlich geschehen. Wichtig ist auch hier eine fortschreitende Sensibilisierung der Innovationsstrategie, -organisation und -kultur, weg von einer analogen Innovationsentwicklung (bspw. flip charts, sticky notes) hin zu einer digital-basierten Toolunterstützung.

Darüber hinaus kann die digitale Durchdringung weiter erhöht werden, indem sich die Innovationsprozesse weg von einer manuellen hin zu einer automatisierten Geschäftsmodell-Rekonfiguration bzw. -entwicklung herausbilden (siehe Abbildung 18). Damit einher gehen jedoch auch unmittelbare, tiefgreifende Auswirkungen auf das Innovationsmanagement, was eine umfassende Transformation in Gang setzen kann.

Beispielhaft für ein automatisiertes Innovationsmanagement sind webbasierte Services, die sich ein automatisiertes Konfigurationsmanagement zu Hilfe machen, um Kapazitäten sowie Ressourcen und somit ihre Produktion(skosten) massiv zu beeinflussen, wodurch das Geschäftsmodell grundlegend rekonfiguriert wird. Eine automatisierte Geschäftsmodellentwicklung kann beispielsweise darüber geschehen, dass Algorithmen kontinuierlich Problem-Lösungs-Paare vergleichen,

aussichtsreiche identifizieren und auf deren Basis neue profitable Geschäftsmodelle empfehlen.

Digitales Innovationsmanagement kann das Kundenverständnis vertiefen, die Produktivität im Innovationsprozess steigern und somit bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle maßgeblich unterstützen.

Viele Kernprobleme des analogen Innovationsmanagements werden somit gelöst. Die hinreichende Digitalisierung des Innovationsprozesses kann sogar digitale Geschäftsmodelle automatisiert rekonfigurieren und neu konzipieren.

Es bleibt abzuwarten in welchem Tempo und mit welcher Durchdringung Unternehmen zukünftig ihr Innovationsmanagement digitalisieren werden. Meiner Meinung nach wird es nicht allzu lang dauern.

Zudem werden wir in Zukunft viel offener und verteilter Innovationen entwickeln (open innovation, distributed innovation) sowie mit Kern-Stakeholdern Werte zusammen erschaffen (co-creation), um letztlich die Fähigkeiten zu entwickeln, noch dynamischer auf Veränderungen in der Umwelt zu reagieren.

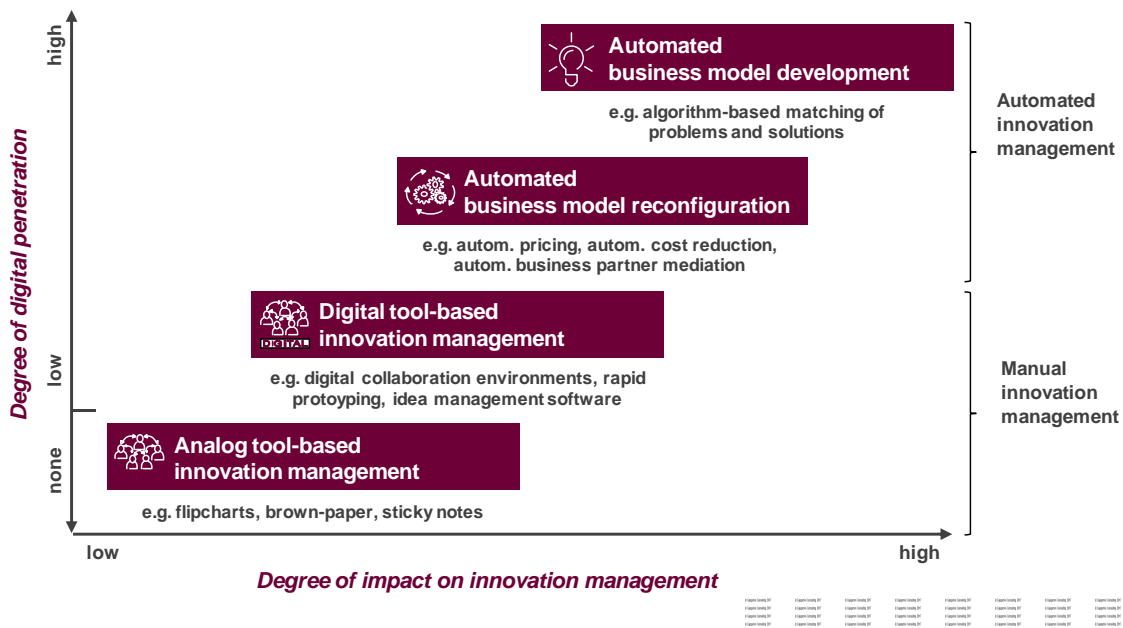


Abbildung 18: Stufenweise Erhöhung der digitalen Durchdringung im Innovationsmanagement





INTERVIEW MIT CAPGEMINI

## Unsere Kunden wollen Leistungen aus einem Guss geliefert bekommen



Bernd Wöllner  
Country Board  
Secretary Germany,  
Capgemini

**LÜNENDONK:** Ein Ergebnis der Lünendonk BITP-Studie ist, dass knapp die Hälfte der Unternehmen, die eine Digitalstrategie haben, bisher noch keine konkreten Maßnahmen für ihre Umsetzung unternommen haben. Warum ist das aus Ihrer Sicht so?

**WÖLLNER:** „Der Geist ist willig, aber das Fleisch ist schwach“ – damit könnte man wohl die Situation beschreiben. Wir haben in den letzten Jahren gesehen, dass Unternehmen den zunehmenden Druck zur Digitalisierung ihrer Geschäftsmodelle und -prozesse verstanden haben. Gerade schon lange am Markt bestehende Firmen mit gewachsenen Strukturen sehen sich jedoch in der Praxis einer Reihe von Hürden zur Umsetzung gegenüber. Auch ein Vorpreschen einzelner Unternehmensbereiche in Sachen Digitalisierung hat seine Grenze an den Schnittstellen zu anderen Bereichen oder lässt sich im Rahmen der Governance nicht so einfach realisieren. Damit besinnen sich gerade die deutschen Unternehmen ihrer Tugenden und starten erst einmal mit der Digitalisierung von Prozessen. Darüber hinaus steht auch die Beschäftigung mit Service-Innovationen rund um Dienstleistungen für das

Kernprodukt im Zuge von Industrie 4.0 vorne auf der Agenda. Prinzipiell ist das nicht schlecht und gesamtwirtschaftlich fahren wir ja bislang nicht so schlecht. Leider hat dies aber häufig eine breitformatige Umsetzung einer Digitalstrategie behindert. Das kann sich in den kommenden Jahren als Bumerang erweisen, insbesondere, wenn Wettbewerbern der Einsatz von digitalen Geschäftsmodellen gelingt. Oder aber wenn in den Belegschaften die Zahl der Mitarbeiter mit fundierten Digital-Skills steigt. Diese werden schlichtweg eine digitalisierte Arbeitsweise und entsprechende Kommunikationsmittel erwarten.

**LÜNENDONK:** Viele Führungskräfte beklagen, dass die Unternehmenskulturen häufig nicht zu agilen Projekten und einer schnellen Innovationsentwicklung passen. Wie hat sich aus Ihrer Sicht die Rolle des Change Managements/Veränderungsmanagements verändert?

**WÖLLNER:** Insbesondere scheint sich die Kluft zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitern zu vergrößern, was die Wahrnehmung einer digitalen Unternehmenskultur angeht. Wir sehen dies in der jüngsten Digital-Culture-Challenge-Studie von Capgemini Consulting. Es reicht nicht, die Akzeptanz für eine einzelne Transformationsmaßnahme zu schaffen, sondern der Wandel muss viel grundsätzlicher ansetzen. Change Management war früher das Sahnehäubchen, das bei Projekten mitgekauft wurde – entsprechend schnell aber zuweilen auch wieder dem Rotstift zum Opfer fiel. Inzwischen gibt es kein BITP-Projekt-, kein Digital-Transformation-Projekt mehr ohne Embedded Change. Oder noch einen Schritt weiter: Change Management muss heute als ständige



Begleitung von Veränderungen im Unternehmen aufgefasst werden, unabhängig von konkreten Projekten.

**LÜNENDONK:** Capgemini gehört laut Lünendonk zu den führenden Business Innovation/Transformation Partnern. Wo genau liegt Ihre Stärke als BITP und wie grenzen Sie sich von anderen BITPs ab?

**WÖLLNER:** Capgemini hat quasi von Beginn an einen sehr umfassenden Ansatz, was unser Beratungs- und Serviceportfolio angeht. Schon kurz nach der Gründung vor 50 Jahren wurde 1970 eine Kooperation mit der Organisationsberatung Bossard angestoßen, die später im Kauf und zusammen mit anderen Akquisitionen in der Verschmelzung von IT-Services und Managementberatung mündete. Damit bieten wir das gesamte Angebot der BITP-Wertschöpfungskette an, mit signifikanten Umsatzanteilen in jedem Bereich – eben von der Strategieberatung über die IT bis zu den Technologie- und Business Services. In dieser Breite können das nur wenige.

**LÜNENDONK:** Wann benötigen Ihre Kunden vor allem den BITP-Ansatz?

**WÖLLNER:** Das BITP-Konzept kommt vor allem bei langjährigen Kunden in großformatigen Transformationsvorhaben zum Tragen. Zum einen lassen sich erst ab einer gewissen Größe die Synergien eines Vorhabens voll ausspielen, zum anderen erfordert die Zusammenarbeit zwischen Dienstleister und Kunde eine gewisse Vertrauensbasis, die gewachsen sein muss. Die digitale Transformation, wie sie derzeit in vielen Unternehmen stattfindet, ist ein guter Ansatzpunkt für ein BITP-Modell: In den Projekten braucht es die vereinte Kompetenz aus Strategieentwicklung und technologischer Umsetzung. Mit agilem Projektvorgehen, Design-Thinking-Ansätzen oder der Anwendung von DevOps kommen damit neue Arbeits- und Vorgehensmethoden zum Einsatz. Die digitale Transformation reißt bestehende Silos bei den Kunden ein; mehrere parallel tätige Dienstleister in einem solchen Projekt würden hohe Komplexität und Effizienzrisiken nach

sich ziehen. Ein BITP kann hier mit dem Kunden leichter auf Augenhöhe agieren und eben all seine Services durchgängig aus einer Hand anbieten.

**LÜNENDONK:** Welche Leistungen sind aus Ihrer Sicht in den letzten Jahren für einen BITP wichtiger geworden?

**WÖLLNER:** Leistungen müssen aus einem Guss geliefert werden. Vor einigen Jahren noch wurde von den Unternehmen zwar häufig ein BITP-artiges Leistungsportfolio abgerufen, das aber sequenziell. Die Leistungen mussten nicht zwingend aus einer Hand kommen. Die hohen notwendigen Technologiekompetenzen, UX-Komponenten, digitales Know-how, agile Projektmethoden lassen diese zeitliche Entkopplung heute in den Projekten gar nicht mehr zu. Wenn wir nun auch noch die Automatisierungsansätze in den Unternehmen – und bei den Dienstleistern – betrachten, dann wird klar, dass sich das BITP-Portfolio weiter verändert.

**LÜNENDONK:** Und was kommt in den nächsten Jahren noch hinzu?

**WÖLLNER:** Im Rahmen unseres Firmenjubiläums stellen wir intern gerade die etwas provokante Frage, was in den nächsten 50 Jahren passieren wird. Für mich persönlich ist das kaum prognostizierbar, wenn man die Geschwindigkeit und den Charakter der technologischen Entwicklung berücksichtigt. Mit Blick auf die nächsten drei bis sechs Jahre jedoch gehe ich von einer noch tieferen Verknüpfung von Managementberatung und IT mit Design- und Innovations-Ansätzen aus. Die führenden BITP-Anbieter haben in diesen Bereich in Form von Akquisitionen investiert, so Capgemini beispielsweise mit der Integration der Innovationsagentur Fahrenheit 212 oder den Designern von Idean. Wenn wir das einmal der „linken“, strategischeren Seite der BITP-Wertschöpfungskette zuordnen, dann tut sich auf der „rechten“ Seite vor allem etwas in Sachen Automatisierung – sowohl im IT-Infrastrukturbereich als auch bei Business Services wie der Finanzbuchhaltung.



COGNIZANT



## „Being Digital“: Was es bedeutet, ein wirklich digitales Unternehmen zu sein



Burkhard Blechschmidt  
Head of CIO Advisory,  
Cognizant

*„Viele von uns spielen Rock'n'Roll, aber nicht viele von uns sind Rock'n'Roll.“ (David Grohl; Foo Fighters und Nirvana)*

So „spielen“ auch viele Unternehmen Digitalisierung: Sie fokussieren sich auf eher isolierte digitale Initiativen. Um wirklich digital zu sein, müssen Unternehmen sich aber durchgängig und über die Unternehmensgrenzen hinweg verändern und Kundenbeziehungen neu definieren.

Die Führungsspitzen der Unternehmen haben den Ruf „digitalisiert Euch“ gehört. Aus gutem Grund: Firmen wie Uber, Spotify, Waze und andere, die scheinbar aus dem Nichts aufgetaucht sind, haben ganze Branchen auf den Kopf gestellt und etablierte Unternehmen verdrängt. Erfahrene Führungskräfte wären nachlässig, wenn sie kein digitales Mittel suchten, um nicht das nächste Opfer zu werden.

Viele haben begonnen, eine digitale Transformation anzustoßen, als „Big-Bang“ oder in Fragmenten und fragen sich, warum die Märkte nicht auf ihre digitale

Dynamik reagieren. Trotz aller Bemühungen sollte die Maxime „Erkenne dich selbst“ gelten. Die Kunden kennen Unternehmen gut und wissen, dass mobile Apps, einige Tweets des CEO und digitale Marketing-Maßnahmen noch lange keinen digitalen Brand ausmachen.

Mit dem Fokus auf isolierte digitale Initiativen und einem eher halbherzigen Ansatz zur Kundenorientierung und Personalisierung werden etablierte Unternehmen nicht mit wirklich digitalen Unternehmen Schritt halten können. Es besteht die Gefahr, der digitalen Disruption zum Opfer zu fallen. Ist diese Bedrohung noch nicht Grund genug, die Digitalisierung ganzheitlich anzugehen, so heißt es in einer Studie von McKinsey, dass bei Unternehmen, die die Digitalisierung ganzheitlich betrachten, das Ergebnis um über 50 Prozent gesteigert werden kann

Es besteht ein wesentlicher Unterschied zwischen „doing digital“ und „being digital“. Wir alle wissen, wie „doing digital“ aussieht. Auch die meisten weniger digital-versierten unter uns schreiben E-Mails und verwenden ihre Smartphones zur Navigation. Als Gesellschaft haben wir digitale Werkzeuge angenommen, um analoge Arbeitsweisen zu ersetzen.

Aber wir kennen auch Menschen und Unternehmen, die die analogen Vorläufer der digitalen Werkzeuge und Arbeitsstile gar nicht zu kennen scheinen – ihr erster Schritt zur Lösung von Problemen ist digitaler Natur.

Was unterscheidet "being" von "doing"? Aus unserer Erfahrung und den Erkenntnissen unserer Studien liegt der Schlüssel darin, eine digitale Mentalität in allen Bereichen des Unternehmens, inklusive der Organisation, Geschäftsprozesse und -modelle, sowie die Kultur selbst zu adaptieren. Stellen Sie sich einen Kabelnetzbetreiber oder eine Fluggesellschaft vor, die ein neues digitales Gerät oder eine mobile App zur Verfügung stellen; sobald aber eine Rechnungsfrage auftaucht oder eine Tasche verloren geht, kehren sie in ihre analoge Welt zurück. Bei einem digitalen Unternehmen sind sämtliche Interaktionen auf der „Customer Journey“ digital, d. h. kontextrelevant, hyperpersonalisiert, mobil verfügbar, agil veränderbar und mit sozialen Medien verknüpft, egal auf welchem Teil der Journey sich der Kunde befindet.

Außerdem steht Kundenorientierung für digitale Unternehmen an erster Stelle. Sie bemühen sich nicht nur zu verstehen, was die Kunden wollen, um hyperpersonalisierte Produkte, Dienstleistungen und Erfahrungen zu ermöglichen, sondern sie streben danach, die Kundenzentrierung aus Kundensicht zu betrachten. Der Kunde aber will nicht notwendigerweise von vielen Unternehmen „zentriert“ werden, sondern einerseits Zeit sparen, andererseits sich direkter mit seinen Fähigkeiten und Assets in die Wertschöpfungskette der Unternehmen einbringen und dabei autonom agieren.

#### KUNDENZENTRIZITÄT VS. KUNDENAUTONOMIE

Wie bereits erwähnt, ist Kundenzentrierung ein Mantra digitaler Unternehmen. Die Daten, die die Kunden zur Verfügung stellen, werden zur „Hyper-Personalisierung“ von Angeboten genutzt. Design-Agenturen setzen sogar kulturanthropologische Methoden ein, um das Kundenverhalten noch tiefer zu erforschen. Das macht die Kundeninteraktion in vielen Bereichen relevanter und spart dem Kunden Zeit. Diese Ansätze führen allerdings auch zu immer mehr Kritik: Es kommt zu einer sogenannten „Filter-Bubble“, d. h., der Kunde bewegt sich nur noch in einer für ihn geschaffenen Internet-Welt. Zudem wird um die Auf-

merksamkeit der Kunden gebuhlt (Attention Economy). Relevante Inhalte werden mit Gamification kombiniert, um die Kundenbindung und Verweildauer auf den Webseiten zu erhöhen. Dafür werden Konzepte entwickelt, die das Sucht-Zentrum im Gehirn ansprechen (die Dopaminisierung des Alltags). Für wirklich digitale Unternehmen bedeutet Kundenzentrität, im Interesse des Kunden zu handeln, und das heißt insbesondere, verantwortungsvoll mit der Zeit, den Daten und den Rechten der Kunden umzugehen (Customer Stewardship).

#### KUNDENAUTONOMIE

Das Konzept hat eine lange Geschichte: Bereits in den 1970ern hießen Werbeslogans von Fast-Food-Ketten "have it your way" – die so die Personalisierung von Hamburgern durch Kundenpartizipation propagierten. Heute können Unternehmen dies digital tun und den Kunden z. T. die Kontrolle über ihre Wertschöpfungskette überlassen. Unternehmen stellen Kunden bestimmte Assets und Services, z. B. in Form von APIs, zur Verfügung, die sich so neue Produkte oder Services selber nach ihren Bedürfnissen entwerfen bzw. konfigurieren können. Ein Beispiel dafür ist AboutYou, wo sich jeder User mithilfe einer App aus dem Produktkatalog einen eigenen Shop erstellen kann. Des Weiteren können auch Kunden ihre Assets in die Wertschöpfungskette einbringen und werden so zu Prosumenten.

Auch datenbasierte Geschäftsmodelle und Plattformen führen zu einer höheren Kundenintegration bzw. -Autonomie. Der sogenannte „digitale Zwilling“ z. B. von Maschinen oder Produkten ermöglicht die offene, virtuelle, globale Zusammenarbeit von Kunden, Designern und Ingenieuren, um neue, individualisierte Produkte zu entwerfen und in Mikro-Fabriken vor Ort herzustellen. Zum Beispiel haben sich Farmer im mittleren Westen der USA (also Kunden von großen Landmaschinenherstellern) zusammengeschlossen, um in Mikro-Fabriken einfache Landmaschinen zu entwer-



fen und herzustellen, und zwar zu einem Bruchteil der Kosten herkömmlicher Landmaschinen.

Eine Extremform des digitalen Unternehmens, das Kundenautonomie in den Vordergrund stellt, ist die Blockchain basierte dezentrale autonome Organisation (DAO). Der Kern des Unternehmens besteht nur noch aus Software: Die Governance-Regeln und Entscheidungsfindung sind „Open Sourced“, für alle sichtbar in Blockchain-Protokollen und sogenannten „Smart Contracts“ kodiert. Hier können auch Kunden zu Stakeholdern des Unternehmens werden und z. B. Wahlrechte bezüglich Investitions- und Produktentscheidungen ausüben. DAOs erscheinen wie Zukunftsmusik, aber derzeit arbeiten Start-ups und auch große Deutsche Industriekonzerne an solchen Konzepten.

#### „BECOMING DIGITAL“

Digitale Führungskräfte operieren so, als ob es keine Legacy-Prozesse gäbe. Dies ist heute bei den meisten Unternehmen nicht der Fall. Wir glauben jedoch, dass sich selbst traditionelle Unternehmen von veralteten Strukturen und Prozessen und Denkweisen befreien können, und sich so zu einem digitalen Unternehmen entwickeln können. Als ersten Schritt sollten Unternehmen die Lücke zwischen ihren eigenen Fähigkeiten und den erforderlichen Kernfähigkeiten digitaler Unternehmen identifizieren und bewerten. Digitale Kernfähigkeiten betreffen alle Elemente des Unternehmens, von der Strategie über Prozesse, Systeme, Mitarbeiter bis zur Unternehmenskultur. Um die Transformation zum digitalen Unternehmen zu bewerkstelligen, sollten folgende Handlungsmaximen befolgt werden:

- Ausrichtung aller Digitalisierungsinitiativen auf die sich schnell verändernde Markt-Dynamik der jeweiligen Branche
- Aufsetzen digitaler Programme, die nicht nur einen technologischen Wandel herbeiführen, sondern auch die Anforderungen an Prozesse, Betriebs- und Geschäftsmodelle adressieren

- End-to-End Betrachtung der Digitalisierung über Funktions- und Wertschöpfungsketten hinaus mit einem Fokus auf die Kundenbedürfnisse
- Organisatorische Verankerung der digitalen Transformation über Funktionen und organisatorische Grenzen hinweg
- Verwirklichung einer Innovationskultur mit dedizierten Innovation-Hubs, die Raum für neue Ideen und Experimente schaffen
- Einbeziehung der Kunden in den Innovationsprozess durch Befragung und Beobachtung über Datenanalyse von Kundeninteraktionen und Design von Customer-Journeys
- Befähigung der Mitarbeiter zum kundenorientierten Handeln und besseren Verständnis des Kunden
- Verständnis schaffen, dass es sich bei digitalen Initiativen nicht um Standardprojekte handelt, die im Rahmen der üblichen Jahres-Budgetrunden abgewickelt werden; sie erfordern neue Ansätze für Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen.

#### „BEING DIGITAL“: EIN AUFRUF ZUM HANDELN

Den digitalen Reifegrad zu erhöhen, ist ein Evolutionsprozess, begleitet von Experimenten und Fehlern. Er beginnt meist an den Rändern der Organisation, aber definiert letztlich das Unternehmen neu. Ein Bündel digitaler Lösungen – egal wie innovativ – wird das Unternehmen nicht dauerhaft verändern.

Unternehmen, die digital sein wollen, müssen Führungsverhalten an den Tag legen, das schwierige Fragen fördert, die Wahrheiten und die Gegebenheiten der Industrie herausfordert und über die Grenzen der Organisation hinausgeht.

Wie unsere eigene Arbeit und andere Marktstudien belegen, können Unternehmen Ergebnis-Verbesserungen erzielen, selbst wenn sie nur erste Schritte in Richtung Digitalisierung unternehmen. Um das Momentum aufrechtzuerhalten und sich in der neuen digitalen Wirtschaft zu etablieren, sollten Unternehmen allerdings die gesamte Digital-Journey gehen.



## Digitalisierung muss in die DNA



Michael Rundshagen  
Vice President,  
Head CBC D/A/CH,  
Cognizant Technology  
Solutions

**LÜNENDONK:** „From doing digital to being digital“ lautet ein Slogan von Cognizant. Laut der Lünendonk-Studie entwickeln derzeit 48 Prozent der Unternehmen digitale Geschäftsmodelle. Worauf kommt es dabei besonders an?

**RUNDSHAGEN:** Für uns heißt „doing digital“ die Weiterentwicklung des bestehenden Geschäftsmodells durch den Einsatz digitaler Technologien, also eher eine Optimierung des Bestehenden. Unter „being Digital“ verstehen wir die grundlegend neue Ausrichtung, die alle Bereiche des Unternehmens auf den Prüfstand stellt und gegebenenfalls verändert, so können bspw. Lieferanten, Kunden und auch Wettbewerber zu wichtigen Partnern in neuen Ecosystemen werden.

Hierbei ist es besonders wichtig, dass alte Denkmuster und Strukturen verlassen und bestehende Silos aufgebrochen werden.

**LÜNENDONK:** Wo sehen Sie die größten Herausforderungen auf dem Weg zu „being digital“?

**RUNDSHAGEN:** „being digital“ erfordert in nahezu allen Bereichen ein Umdenken und das Erlernen neuer Fähigkeiten durch Mitarbeiter und Führungskräfte. Hier sehen wir eine der grössten Herausforderungen, weil viele über Jahrzehnte erlernte und angewandte Managementprinzipien nicht mehr funktionieren. Ein Beispiel ist die erlernte Vermeidung von Fehlern aufgrund vergangenheitsbezogener Informationen. Diese wird in vielen Fällen durch systematisches und agiles Lernen aus Fehlern ersetzt.

**LÜNENDONK:** Immer mehr Kunden wünschen sich laut unserer Studie eine gemeinsame Entwicklung von digitalen Geschäftsmodellen mit ihrem Dienstleistungspartner. Erleben Sie diesen Wunsch bei Ihren Kunden auch und wie richtet sich Cognizant darauf aus?

**RUNDSHAGEN:** Wir sehen diesen Trend auch bei unseren Kunden. Der Aufbau und das Management von Ecosystemen für unsere Kunden ist eine unserer Hauptaufgaben im Rahmen der Digitalisierung.

**LÜNENDONK:** Wie weit sind deutsche Unternehmen bei solchen Wertschöpfungspartnerschaften?

**RUNDSHAGEN:** Das lässt sich nicht eindeutig beantworten. In allen Industrien sehen wir Unternehmen mit unterschiedlichem Reifegrad im Bezug auf den Aufbau dieser Wertschöpfungspartnerschaften.

**LÜNENDONK:** Und wie müssen sich die Dienstleister verändern? Was wird wichtiger?



**RUNDSHAGEN:** Für uns wird es wichtiger, für unsere Kunden die Komplexität und das Risiko dieser Wertschöpfungspartnerschaften zu managen.

**LÜNENDONK:** Wie erleben Sie derzeit den IT-Outsourcingmarkt? Viele Unternehmen kämpfen ja noch mit einer alten Legacy-IT?

**RUNDSHAGEN:** Viele Unternehmen betreiben das IT-Outsourcing immer mehr mit dem Ziel, Kapazitäten für die spannenden neuen Themen verfügbar zu machen.

**LÜNENDONK:** Werfen wir abschließend einen Blick in die Zukunft. Wann haben die Unternehmen in Deutschland das „doing digital“ hinter sich gelassen?

**RUNDSHAGEN:** Wir denken, dass „doing digital“ noch eine ganze Zeit Bedeutung hat und bestehende Geschäftsmodelle auch weiterhin digitalisiert werden.



KPMG



# Die Verknüpfung von Innovation und Transformation als Erfolgsfaktor für gewinn- und zukunftsorientierte Geschäftsmodelle



Sven Linden,  
Partner,  
Operations Consulting  
KPMG

Um Geschäftsmodelle auch in Zukunft erfolgreich zu positionieren, ist den meisten Unternehmen mittlerweile Folgendes bewusst: Veränderung ist Pflicht. Oftmals ist jedoch die Richtung nicht klar und damit kann kein konkreter Weg eingeschlagen werden. Noch zu wenige Unternehmen verfügen aktuell über eine klare Definition der Ziele ihres Transformationsprozesses.

Hierbei liegt der Fokus nicht nur auf strategischen Entwicklungen, sondern auch auf konkreten Modellen zur Umsetzung dieser Strategien.

Ebenso dürfen die Bedeutung des Transformationsprozesses für die Unternehmensführung und die damit verbundene Kommunikation an alle weiteren Mitarbeitererebenen sowie die Fragen, welche

Herausforderungen das Datenmanagement birgt, wie sich der Vertrieb durch die Digitalisierung verändert und welche Bedeutung Kooperationen in diesem Umfeld haben, nicht unterschätzt werden.

Oftmals werden im Zusammenhang mit den unternehmerisch wichtigen Veränderungsprozessen die Begriffe Transformation und Innovation synonym verwendet.

Beide Worte erinnern an Veränderung und Modernisierung. Sowohl Innovation als auch Transformation sind wichtige Ergebnisse im Lebenszyklus des Change Managements. Dennoch ist es wichtig, beide Begriffe im ersten Schritt getrennt voneinander zu beleuchten.

## INNOVATION

Innovation ist allgegenwärtig. Sie ist der Treiber für kontinuierliche Veränderung und damit Verbesserung. Sie kann daher auch als Umdenken, Neugestaltung und Erneuerung definiert werden. Ergebnisse von Innovationen finden sich in allen Bereichen von Unternehmen wieder: In Geschäftsmodellen, Kundenbeziehungen, neuen Produkten oder Dienstleistungen. Innovation macht etwas real, das einmal unmöglich war.

Wege, um Dinge zu tun, werden überdacht und schaffen das Potenzial, sie in die Tat umzusetzen.



## TRANSFORMATION

Transformation ist die Reise von einem aktuellen Niveau zu einem geplant besseren Zustand. Hierbei sprechen wir nicht nur von Modernisierung und Optimierung, sondern auch von einem verbesserten Zustand der Dinge. Darüber hinaus ist es möglich, den Weg dorthin als Ergebnis des Prozesses messbar zu machen. Es wird somit eine verbindliche Struktur oder der Baustein für zukünftigen Erfolg geschaffen. Transformationen führen damit zu verbesserten Technologien und Prozessen auf höchstem Niveau und treten in diesem Kontext über einen längeren Zeitraum hinweg auf.

## CHANGE MANAGEMENT ALS IMPULSGEBER

Das Stichwort Change Management spielt in diesem Kontext eine tragende Rolle. Transformativ Prozesse finden zwar in unterschiedlicher Ausprägung, aber mittlerweile dennoch in einem Großteil der Unternehmen statt. Wichtig hierbei ist die Erkenntnis, dass der Transformationsprozess den Innovationsgeist in einem Unternehmen bedingt. Innovatives, unternehmerisches Arbeiten wird durch die Transformation massiv beeinflusst bzw. ermöglicht erst „Change“.

Es gibt zahlreiche Gründe, warum sich Unternehmen derzeit weltweit darauf einstellen, ihr Geschäftsmodell und ihre Kernwertschöpfung völlig neu zu überdenken: Veränderte Kundenbedürfnisse, disruptive Technologien, neue regulatorische Anforderungen und der globale Wettbewerb sind nur einige davon.

Die meisten Führungskräfte haben die Bedeutung und Dringlichkeit dieser Veränderung erkannt. Fast alle Organisationen befinden sich in einem Transformationsprozess oder planen ihn zumindest. Die größte Herausforderung liegt darin, Unternehmen in die Lage zu versetzen und die Basis dafür zu schaffen, die nötige Transformation so umzusetzen, dass ein schlagkräftiges Unternehmen entsteht.

## TRANSFORMATION DARF KEINE EINMALIGE AKTION BLEIBEN

Die Unternehmen sind im Konsens darüber, dass eine erfolgreiche Transformation vieler Geschäftsbereiche überlebensnotwendig ist. Unternehmer gehen davon aus, dass ihr bisheriges Geschäftsmodell kurz- oder mittelfristig in der bisherigen Form nicht mehr funktional sein wird. Diese Aussicht stellt viele Unternehmen vor gravierende Probleme. Denn Transformation ist keine einmalige, abgeschlossene Aktion, sondern muss in einen dauerhaften Prozess münden. Die Entwicklung muss ständig fortschreiten, muss in die DNA der Unternehmen übergehen. Dabei ist es wichtig, die Außenwelt ständig im Blick zu behalten.

## WIE TRANSFORMIERT MAN RICHTIG

Es gibt drei Faktoren, die Unternehmen in jedem Fall berücksichtigen sollten, um erfolgreich ins neue Zeitalter zu starten:

- Stringente Kundenausrichtung
- Kontinuierliche Etablierung von Innovationen im Unternehmen
- Nutzung der Veränderung für unternehmensweite Erfolge

Der Effekt, welcher sich für die Unternehmen daraus ergibt, ist, sich in die Lage zu versetzen, durch Transformation nachhaltige Wirkung zu erzielen.

Es ist deshalb wichtig, den Kunden in den Mittelpunkt zu rücken, da sich die Bedürfnisse stärker denn je verändern. Um für den Kunden relevant zu bleiben, ist es entscheidend, dass die Unternehmen ihren Kunden aufmerksam zuhören und analysieren, was sie wirklich wollen und wertschätzen – heute, aber auch zukünftig. Dafür benötigen die Firmen nicht nur möglichst viele Daten, sondern auch die Kompetenzen, diese zu analysieren und entsprechend zu interpretieren. Ein grundlegender Faktor wird die Fähigkeit sein, die Veränderung im Markt frühzeitig zu erkennen, um





tatsächliche Erkenntnisse über die Bedürfnisse der Kunden abzuleiten.

#### INNOVATION MUSS IM TAGESGESCHÄFT ETABLIERT WERDEN

Das funktioniert nur, wenn Entscheider dafür sorgen, kontinuierliche Innovationen in die Kultur und Struktur ihrer Unternehmen einzubinden. Hierbei muss der Blick dafür geweitet werden, dass alte Strukturen teilweise noch nicht zulassen, Innovation organisatorisch und wirtschaftlich im Tagesgeschäft zu verankern, und sich daher parallele Vorgehensweisen nicht vermeiden lassen.

Es muss eine Akzeptanz dafür geschaffen werden, dass viele Dinge, die ein Unternehmen in der Vergangenheit erfolgreich gemacht hat, in Zukunft keine Rolle mehr spielen werden. Nur wenn die Unternehmen in der Lage sind, Renditen zu erwirtschaften, ohne ihre Innovationskraft zu vernachlässigen, werden sie langfristig am Markt bestehen bleiben. Innovation ist kein Selbstzweck, sondern muss eine Kernkompetenz im Unternehmen sein.

Durch diese Entwicklungen sinkt die Halbwertszeit von Strategien zunehmend. Die wichtigsten Stichworte für Unternehmen müssen daher Agilität, Innovation und Effizienz sein. Die Arbeit muss anders organisiert, Silos müssen aufgelöst werden. Teams werden nach Bedarf zusammengestellt und flexibel neu formiert. Statische Organisationseinheiten gehören der Vergangenheit an. Darauf müssen in besonderem Maße die Mitarbeiter vorbereitet werden.

Es muss eine Kultur vorherrschen, in der die Mitarbeiter Veränderungen akzeptieren, annehmen und aktiv vorantreiben. Diese Fähigkeit muss auf allen Hierarchieebenen vorhanden sein und es gilt aktuell in vielen Unternehmen noch, diese Barrieren abzubauen.

Letztendlich geht es um die wesentlichen Faktoren der Absicherung des Wachstums, der Reduzierung und

Flexibilisierung der Kosten sowie der aktiven Steuerung von Risiken. Dies umschließt Prozesse, Produkte und Dienstleistungen, Daten- und Wissensschöpfung sowie gänzlich neue Geschäftsmodelle – letztlich die Überlebensfähigkeit in einer immer vernetzteren, digitalen Welt.

#### DIGITALISIERUNG ALS STICHWORT DES TRANSFORMATIONSPROZESSES

Digitalisierung muss hierbei als grundlegender Bestandteil eines umfassenden Transformationsprozesses begriffen werden. Früher wurden Themen häufig noch einzeln betrachtet, hier hat ein Veränderungsprozess stattgefunden. Digitalisierung als Begriff ist stark von den Kundenbedürfnissen geprägt und muss kundenindividuell betrachtet werden. Neue Technologien rücken in den Mittelpunkt. Unternehmen müssen sich heute vor allem darüber Gedanken machen, wie relevant Digitalisierung für sie im sich verändernden Kunden- und Geschäftsmodellumfeld künftig sein wird. Daran schließen sich meist die Fragen an: Wie kann man stärker als der Wettbewerb profitabel wachsen und wie schafft man eine kosten-effiziente Basis mithilfe von Technologie? Das Wissen über Daten wird dabei ebenfalls entscheidender.

Digitalisierung bietet hier das enorme Potenzial für Unternehmer, zukünftig auf Basis tagesgenauer Informationen entscheiden zu können. Das Ganze betrifft alle Funktionen im Unternehmen: Vertrieb, Produktion, Logistik und Supply-Chain. Die Entscheider im Unternehmen müssen klären, ob Mitarbeiter, die die im Unternehmen entstandenen Daten auswerten und interpretieren können, benötigt werden, um die richtigen Entscheidungen zu treffen.

Technologie ist die eine Seite, die Menschen im Unternehmen sind die andere. Transformationsprozesse gelingen nur funktionsübergreifend und interdisziplinär. Wichtig für den Erfolg einer jeden Maßnahme im Unternehmen ist die Orchestrierung in



dafür entwickelten Programmen, um das Silodenken zu vermeiden und ein ganzheitliches Bild zu schaffen.

Der Veränderungsprozess muss daher moderiert werden. Überall wo Mitarbeiter mit neuen Gegebenheiten und Veränderungen konfrontiert werden, herrscht zunächst Skepsis. Und hier liegt die größte Herausforderung: Den Menschen die Angst zu nehmen und Vertrauen in Daten zu schaffen.

Unternehmen müssen immer wieder der Fragen nachgehen: Was bedeuten die folgenden Transformationsschritte konkret für mein Geschäftsmodell, welche Auswirkungen haben diese auf mein Operating Modell und welche Relevanz und welchen Nutzen haben die Veränderungen für mich und meine Branche?

#### DER WEG MUSS IM FOKUS STEHEN, NICHT DAS ZIEL

Von enormer Bedeutung für den Transformationsprozess und jede dadurch entstehende Innovation in einem Unternehmen ist das Bewusstsein für den Weg und nicht das Ziel. Lösungswege („Journeys“) müssen im Rahmen von Transformationen individuell gestaltet werden.

Sie müssen sich hierbei sowohl an den relevanten sektoralen und globalen Trends als auch an unternehmensspezifischen Werten und der individuellen Unternehmenskultur orientieren.

KPMG begleitet Unternehmen auf ihrer individuellen Reise End-2-End. Von den Herausforderungen, der Ideengenerierung und Strategiefindung bis hin zur Umsetzung greifen wir auf passgenaue Lösungen zurück, die von Experten verschiedener Sektoren, Funktionen und Technologien, Kollaborationen mit Allianz-/Technologiepartnern und Start-ups entwickelt werden.



INTERVIEW MIT KPMG



## Die Big 4 sind in einer starken Position bei der digitalen Transformation



Sven Linden  
Partner,  
Operations Consulting,  
KPMG

**LÜNENDONK:** Die Lünendonk-Studie zeigt, dass 56 Prozent der befragten Unternehmen bei der Umsetzung von Digitalisierungsstrategien sehr stark auf die Zusammenarbeit mit externen Beratungs- und Dienstleistungsunternehmen setzen. Wo genau benötigen aus Sicht von KPMG ihre Kunden besondere Unterstützung?

**LINDEN:** Kunden, die am Anfang der Digitalisierung stehen, fragen verstärkt Spezialisten für einzelne Aspekte der Digitalisierung an, ob nun z. B. für Digital Labour im Backoffice, IoT Expertise für die Supply Chain oder sektorspezifische Themenstellungen wie Blockchain für die Finanztransaktionsoptimierung. Kunden, die ihre digitale Agenda bereits klar vor Augen haben, sehen die Unterstützung vor allem in der End-2-End Beratung, dem Komplexitätsmanagement in der Transformation bis hin zu Partnern, die ein Ökosystem bereitstellen bzw. passende Partner wie Start-ups und Technologieprovider kennen, um ein neues

Geschäftsmodell aufzubauen bzw. das bestehende Operating Model und Strukturen sicher zu verändern.

**LÜNENDONK:** Wie hat sich KPMG aus der Positionierung als Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft heraus in den letzten Jahren weiterentwickelt? Oder anders gefragt, welche Rolle spielt KPMG als Partner bei der Digitalen Transformation?

**LINDEN:** KPMG hat sich vom klassischen Wirtschaftsprüfer zum Trusted Advisor entwickelt, mit einer End-to-End Sicht und klarem Verständnis dafür, durch die Digitalisierung den Unternehmenswert unserer Kunden zu steigern. Das heißt, KPMG bietet seinen Kunden: von der Identifikation der individuellen digitalen Herausforderung und sogenannten „Digital Journey“, über die strategische Ausrichtung eines digitalen Geschäftsmodelles bis hin zur operationalen Umsetzung und Veränderung von Organisationen, Prozessen, Assets/Technologien, Partnerschaften/Aufbau eines eigenen Ökosystems bis hin zur kulturell notwendigen Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter. Wichtig hier ist, die Veränderung so zu gestalten, dass der Unternehmenswert gesteigert wird und man nicht digitalisiert um der Digitalisierung willen!

Basierend auf unserem Versprechen, als Trusted Advisor aus Daten Werte zu schaffen, bietet KPMG aufgrund seiner analytischen Kompetenzen, gepaart mit tief greifendem technologischen Wissen und einem weltweiten Netzwerk von Branchen- und Fachexperten, die Möglichkeit, für unsere Mandaten passen-



de Lösungen auch mit Allianzen und Partnern gemeinsam zu entwickeln und umzusetzen. KPMG orchestriert hier den Gesamtprozess gemeinsam mit und für unsere Kunden.

**LÜNENDONK:** Wo sehen Sie dabei die Abgrenzung zu den Strategie- und IT-Beratern, die historisch ein starkes Service-Portfolio haben?

**LINDEN:** Keiner der Strategie- und IT-Berater liefert den End-2-End Ansatz wie KPMG und auch die anderen BIG 4. Strategieberater kommen traditionell aus der langfristig visionären Sicht und haben die Herausforderung, wie durch die Digitalisierung gefordert, sehr viel kurzfristigere und flexiblere Handlungsfelder aufzuzeigen sowie den Beweis der Umsetzung anzutreten. IT-Berater hatten bisher einen technologischen Blick und müssen nun ein Verständnis für neue, sich schnell ändernde Geschäfts- und Operatingmodelle entwickeln. Traditionell waren IT-Projekte in der Vergangenheit langfristiger Natur. Dazu kommen die regulatorischen Rahmenbedingungen, auf die auch in der Digitalisierung eingegangen werden muss.

Daher sind die BIG 3 und KPMG aus meiner Sicht in einer stärkeren Position, da wir auf der einen Seite die unternehmerische Sicht und das Gesamtverständnis haben und dieses mit schnelllebigen strategischen und technologisch umsetzbaren Lösungen vereinen können. Auf der anderen Seite muss durch die digitale Veränderung der Unternehmenswert gesteigert werden, welchen wir als KPMG ganzheitlich anhand von 3 Faktoren bewerten: Das profitable Wachstum (Top Line), die Kostensicht (Bottom Line) sowie das Management der unternehmerischen Risiken.

**LÜNENDONK:** Ein weiteres Ergebnis der Lünendonk-Studie ist, dass die Kunden in den letzten zwei Jahren im Zuge digitaler Geschäftsmodelle vor allem eine Kompetenz in der Datenanalyse von ihren Beratungs- und IT-Dienstleistern fordern. Welche Aufgaben übernehmen dabei die Dienstleister?

**LINDEN:** Hier lassen sich drei relevante Aufgaben ableiten. Die erste Aufgabe liegt darin, aus Daten valide und vertrauenswürdige Informationen zu gewinnen. Die zweite Aufgabe liegt darin, die relevanten Informationen auf die Geschäftsanforderungen sowohl in bestehenden als auch in neuen Geschäftsmodellen zu interpretieren.

Die dritte Aufgabe liegt darin, daraus wirkungsvolle Maßnahmen zu identifizieren und umzusetzen, die das Geschäftsmodell im Vergleich zu Wettbewerbern profitabel wachsen lassen, und gleichzeitig Ineffizienzen innerhalb der Organisation zu eliminieren. Dieses erfolgt nicht nur mit eigenen Daten und eigenem Wissen, sondern mehr und mehr auch mit Daten außerhalb unserer Kundenorganisationen. Hier gilt es, die Kernfrage zu beantworten, wie Kunden aus Daten Werte schaffen können.

**LÜNENDONK:** Wie steht es dabei um den Datenschutz, der ja bei digitalen Geschäftsmodellen durchaus ein restriktiver Faktor ist?

**LINDEN:** In der Vergangenheit stand vor allem die Optimierung des Finanz- oder Warenflusses im Fokus der Unternehmen. Diese haben hier über Jahrzehnte die rechtlichen Rahmenbedingungen eingehalten und entsprechende Kompetenzen erworben bzw. ihr Unternehmen konform danach aufgestellt.

In der Digitalisierung wird nun der Fokus auf den Datenfluss gelegt, wo hingegen viele Unternehmen noch deutlichen Nachholbedarf im Kompetenzaufbau haben. Den Datenschutz kann ich als restriktiven Faktor sehen, so wie den Umweltschutz im Warenfluss in den 90igern. Unternehmen sind wohl beraten, sich hiermit genauso auseinanderzusetzen und notwendige Kompetenzen aufzubauen. Der Faktor Zeit und Schnelligkeit spielt hier jedoch eine viel größere Rolle, wie man an aktuellen Beispielen im Cyberumfeld sieht, was die größte Herausforderung für die Unternehmen darstellt.



**LÜNENDONK:** Wie können Dienstleister dabei helfen?

**LINDEN:** Führende Dienstleister zeichnen sich meiner Meinung nach zukünftig durch drei Leistungsmerkmale aus:

1. Ganzheitliche Betrachtung der Digitalisierung und Veränderungsnotwendigkeit mit klarem Bezug auf die Steigerung des Unternehmenswertes – hier durch Flexibilität für schnelle strategische Neuausrichtungen, da die Haltwertzeit von Digitalstrategien aktuell < 6 Monaten beträgt.
2. End-2-End Ansätze zur Orchestrierung der Digitalisierung und Bereitstellung von Shared Networks bzw. Ökosystemen, die es dem Kunden ermöglichen, die richtige Lösung zum richtigen Zeitpunkt mit der richtigen Kompetenz zu nutzen und damit den Erfolg abzusichern.
3. Tief greifende analytische Fähigkeiten und Datenverständnis, gepaart mit technologischem Know-how, welches dem Kunden die Möglichkeit bietet, aus Fehlern von anderen schnell zu lernen, um z. B. optimale Customer Journeys umzusetzen, Cyber Crime Attacken abzuwehren oder über einen Startup-Radar für relevante Investitionen/Partnerschaften kontinuierlich den Markt zu screenen.

**LÜNENDONK:** Zum Abschluss die Frage, wie sieht aus Sicht von KPMG der Beratungs- und IT-Dienstleistungsmarkt in zwei Jahren aus?

**LINDEN:** Die Konsolidierungswelle und das anorganische Wachstum sind noch nicht abgeschlossen. Die großen Beratungshäuser werden immer mehr den End-2-End Ansatz ausbauen – also Strategie, Dienstleistung und technologische Kompetenz miteinander verknüpfen.

Diejenigen werden das Rennen machen, die es verstehen, den Kunden auf der digitalen Reise zu begleiten, Perspektiven aufzuzeigen für neue Geschäftsfelder wie auch die Kundenorganisation und damit die Mitarbeiter nachhaltig zu verändern und mitzunehmen.

Geschäftsmodelle im Dienstleistungsmarkt werden sich genauso in As-a-Service Modelle wandeln, wie bereits in anderen Industrien. Aufgrund der notwendigen Geschwindigkeit sowie Investitionsnotwendigkeit im digitalen Wandel werden Kunden sich Partner suchen, die ihnen nicht mehr einen einzelnen Service bieten, sondern ein ganzes Ökosystem, um auf den digitalen „Speedtrain“ aufzusatteln.



NTT DATA

NTT DATA

## Jenseits des Hypes – die Bedeutung von Agilität für die moderne Organisation



David Alexander Krug  
Business Transformation  
Consultant,  
NTT Data Deutschland

Die Digitalisierung schreitet unaufhörlich voran, mit zunehmenden Auswirkungen auf die Gesellschaft, auf Organisationen über alle Branchen hinweg und auf unseren individuellen Alltag. Im Organisationskontext werden vor allem Fragen rund um die Innovation von Geschäftsmodellen und den Einsatz disruptiver Technologien wie künstliche Intelligenz, Robotics, Internet of Things oder Blockchain diskutiert. Laut der aktuellen Lünendonk-Studie zum Thema Business Innovation/Transformation Partner (BITP) verfügt eine große Zahl der Unternehmen bereits über digitale Strategien und arbeitet an deren Umsetzung. Ein essenzieller Aspekt wird allerdings häufig immer noch vernachlässigt: die Transformation von Organisationskultur und -struktur.

Neben einer steigenden Zahl von Fallstudien und Untersuchungen zeigt vor allem auch die Praxis: Um die Chancen einer erfolgreichen Transformation zu erhöhen, bedarf es eines ganzheitlichen Blickes auf die

angestrebte Veränderung. „Ganzheitlich“ bedeutet dabei die gemeinsame Ausrichtung von Geschäftsmodell, technologischen Treibern und der Organisationskultur und -struktur. Eine integrierte Betrachtung dieser Faktoren erhöht die Erfolgchancen des Transformationsvorhabens. Die zentrale Herausforderung im Rahmen der fortschreitenden digitalen Transformation geht dabei über einzelne Initiativen hinaus. Um langfristig erfolgreich zu sein, benötigen Organisationen ein Set-up, mit dem sie auch zukünftig effektiv auf veränderte Marktsituationen und Kundenpräferenzen reagieren können. Die Entwicklung eines digitalen Geschäftsmodells unter Einbindung modernster Technologien ist zweifelsfrei ein sehr guter Start. Doch wie reagiert man, wenn sich Kundenbedürfnisse nach einer erfolgreichen Transformation erneut verschieben?

Veränderung ist kein Ausnahme-, sondern ein Dauerzustand. Das Überleben eines Unternehmens wird durch eine schnelle Anpassung an die veränderte Umgebung gesichert – Darwins Naturgesetz besitzt auch im wirtschaftlichen Kontext Gültigkeit. Für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg stellt sich daher die Frage: Wie müssen Organisationen aufgestellt sein, um derartige Veränderungen kontinuierlich durchlaufen zu können?

Die agile Organisation bietet hierauf Antworten und hat im Vergleich zu klassischen Organisationsformen einige Vorteile. Agil ist in diesem Kontext eine Organisationsform, die sich als Reaktion auf geänderte Markt-

situationen und geändertes Kundenverhalten schneller transformieren lässt und auf Prinzipien wie Selbstorganisation, Flexibilität und Vernetzung fußt. Klassische Organisationsformen hingegen sind aufgrund ihrer Hierarchien, definierten Prozesse und Planungssysteme häufig nicht der steigenden Geschwindigkeit und Komplexität von Märkten und Kundenerwartungen gewachsen. Sie agieren zu träge, sodass zwar Quellen relevanter Trends und Veränderungsbedarfe oft erkannt werden, dann allerdings in der Hierarchie versickern oder an Abteilungsbarrieren stoßen.

Aus diesem Grund finden agile Konzepte immer häufiger den Weg in die Unternehmen. Wenngleich die Kernprinzipien der Agilität ursprünglich aus der Softwareentwicklung stammen, haben sie sich längst in verschiedenen Formen über verschiedene Branchen und Organisationsbereiche ausgebreitet. So haben sich beispielsweise führende Automobilhersteller und Zulieferer für agile Pilotprojekte in der Entwicklung digitaler Services entschieden und ernten bereits erste Früchte. Auch Banken und Versicherungen setzen im Zuge von Digitalisierungsinitiativen zunehmend auf agile Arbeitsweisen. Im Vergleich dazu arbeiten Telekommunikationsanbieter häufig schon an der Weiterentwicklung bestehender agiler Methoden und Prozesse.

Zusätzlich werden agile Methoden in steigendem Maße auch in der Strategieentwicklung eingesetzt. Die vielfältigen Vorteile wie eine kürzere Time-to-Market, höhere Flexibilität und ein klarer Kundenfokus sind Führungskräften dabei längst bekannt. Auch in der aktuellen BITP-Befragung zeigt sich, dass das Thema Agilität nach wie vor für die Mehrheit der beteiligten Organisationen Priorität hat.

Im Gegensatz dazu geben viele Führungskräfte in offenen Gesprächen allerdings an, gerade so viel über Agilität zu wissen, dass es gefährlich ist. Tatsächlich ist die Einführung agiler Arbeitsumgebungen weder Patentrezept noch alleiniges Allheilmittel in der digitalen

Ära. Der individuelle Unternehmenskontext gibt vor, welcher Grad von Agilität an welcher Stelle im Unternehmen benötigt wird. So kann eine agile Arbeitsweise beispielsweise in den Bereichen Innovation und Entwicklung – ob von Software oder Automobilen – und in Unternehmensteilen, die nahe am Endkunden arbeiten, sehr effektiv sein; in anderen Bereichen hingegen kann eine klassische, planungsorientierte und standardisierte Herangehensweise bessere Ergebnisse liefern. Bezieht man allerdings die aktuelle technologische Entwicklung ein, so ist es wahrscheinlich, dass insbesondere solche Tätigkeiten zukünftig eher über künstliche Intelligenz und den Einsatz von Robotics abgewickelt werden.

Mitarbeiter werden zunehmend in komplexen Aufgabengebieten gefragt sein, die innovatives Denken und Kreativität erfordern. Insbesondere für diese sogenannten „Knowledge Workers“ eignet sich ein agiles Vorgehen. Größere Unternehmen stehen vor der zusätzlichen Herausforderung, agil arbeitende Teams innerhalb der weiteren Organisation zu integrieren beziehungsweise Agilität zu skalieren. Dabei gilt es sicherzustellen, dass analog zur IT der zwei Geschwindigkeiten ggf. auch Organisationsbereiche in verschiedenen Geschwindigkeiten effizient zusammenarbeiten können.

Führungskräfte müssen verstehen, dass selbst die Umstellung auf ein agiles Vorgehen lediglich einen Rahmen schafft – denn nach wie vor entsteht Wertschöpfung nicht durch die Einführung agiler Tools oder Kanban-Boards, sondern durch die Kreativität und Innovationskraft der Mitarbeiter. Daher ist für den Erfolg eines Transformationsvorhabens hin zu mehr Agilität vor allem auch der Umgang mit dem Veränderungsbedarf in Kultur, Führung, Kollaboration, Mitarbeiterskills und Mindset erfolgskritisch. Denn im Vergleich zur „alten Welt“ stellen agile Arbeitsumgebungen völlig andere Anforderungen: So weicht exzessive Planung einem inkrementellen Vorgehen, Führungskräfte delegieren Entscheidungskompetenzen



und sprechen Mitarbeitern Vertrauen aus, während von „Micro-Management“ und Kontrolle abgesehen wird. Fachliche Silos werden durch selbstorganisierte, crossfunktionale Teams ersetzt und ein konstruktiver Umgang mit Fehlern sowie kollektives Lernen werden statt Risikoaversität und „Fingerpointing“ gefördert.

Solch ein Paradigmenwechsel ist nicht trivial und erfordert die richtige Herangehensweise. Daher reicht es oft nicht aus, Teammitgliedern per Organigramm neue, agile Rollen zuzuweisen und Trainings zur Nutzung agiler Tools anzubieten, um dann gemeinsam in den ersten Sprint zu stolpern. Ein solches Vorgehen erhöht vielmehr die Chancen auf einen Fehlstart. Nicht umsonst wird Change-Management ausnahmslos von allen befragten Anbietern als essenzielle Komponente für BITP genannt. Denn es berücksichtigt auch die weniger greifbaren Faktoren der Transformation, die neben Strukturen, Prozessen und Tools gerne außer Acht gelassen werden.

Ein erfolgreiches Change-Management erfasst in enger Zusammenarbeit mit den beteiligten Stakeholdern den Einfluss aller relevanten Faktoren des Transformationsvorhabens und deren Wechselwirkung – von der Organisationsstruktur bis zur Kultur und zum individuellen Mindset – und ist daher bereits in der Planung des Transformationsprozesses unabdingbar. Andernfalls kann die Aussparung relevanter Aspekte im Projektverlauf fatale Folgen haben. Einige Aspekte, welche die erfolgreiche Implementierung von Agilität unterstützen, können bereits in einem vergleichsweise kurzen Zeitrahmen angegangen werden:

Zunächst ist es entscheidend, dass sich Führungskräfte und die beteiligten Unternehmensbereiche, gegebenenfalls unter Einbeziehung agiler Experten, kritisch mit agilen Prinzipien und der Passung zum jeweiligen Arbeitskontext auseinandersetzen. Dazu gehören Fragestellungen rund um den benötigten Grad der Agilität ebenso wie die Integration von Schnittstellen und die Skalierung agiler Methoden innerhalb der

Organisation. Führungskräfte sind zudem aufgefordert, agile Prinzipien wie das Delegieren von Entscheidungen in die Teams und das Empowerment der Teammitglieder tagtäglich vorzuleben. Die Vorteile agilen Arbeitens können nicht im vollen Umfang realisiert werden, wenn weiterhin auf Methoden wie Kontrolle und Standardisierung zurückgegriffen wird. Sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte sollten im Hinblick auf agile Prinzipien und die benötigten Skills zur Arbeit in agilen Teams geschult und weiterführend gecoacht werden. So können frühzeitig Unsicherheiten und Resistenzen aufgelöst werden, um eine starke Basis für die Transformation zu schaffen.

Agile Kollaborationstools sollten als Enabler und für den Austausch innerhalb der Teams und zwischen ihnen eingesetzt werden, um Transparenz zu schaffen und Best Practices übergreifend zugänglich zu machen.

Zudem kann es von Vorteil sein, externe Partner als „agile natives“ in die Veränderung zu involvieren, um den Lernprozess innerhalb der Organisation zu beschleunigen. Der strategische Einsatz von Agilität ist neben der Innovation von Geschäftsmodellen und der Integration moderner Technologien eine fundamentale Herausforderung der digitalen Transformation. Die Umstellung auf agiles Arbeiten hat nicht nur zahlreiche Vorteile, sondern auch Auswirkungen auf die bestehende Organisationskultur und -struktur. Ein effektives Change-Management ist dabei ein Kernbestandteil, um Unternehmen nachhaltig für die Zukunft aufzustellen.



INTERVIEW MIT NTT DATA

**NTT DATA**

## Für die digitale Transformation ist nicht nur ein technologischer, sondern vor allem ein grundlegender Wandel notwendig



Dieter Loewe  
Geschäftsführer Financial  
Services & Public Sector  
NTT Data Deutschland

**LÜNENDONK:** Welche Bedeutung hat das BITP-Konzept für NTT Data? Wo spielen Sie als Global Player Ihre Stärken aus?

**LOEWE:** Die Strategie von NTT DATA und auch die unserer Schwesterunternehmen der NTT Group basiert auf dem BITP-Konzept. Internationale Kunden möchten immer häufiger Leistungen aus einer Hand, die den gesamten Lebenszyklus eines Projekts abdecken – also von der Planung und Template-Entwicklung über die Auswahl der entsprechenden Anwendungen bis hin zum Rollout bzw. zur Implementierung. Darüber hinaus sollen auch Wartung, Aktualisierung und das Application-Management im Leistungsumfang enthalten sein.

NTT DATA kann dies alles anbieten, und zwar auf globaler Ebene. Wir unterscheiden uns von unseren Marktbegleitern durch unser Beratungs-Know-how

auch im Bereich der Anwendungsentwicklung. Hier verfügen wir über eine breit gefächerte Expertise. Gleichzeitig bietet NTT DATA weltweit Infrastrukturservices im Bereich Cloud, Netzwerke und Rechenzentren an. Damit sind wir in der Lage, alle Anforderungen unserer Kunden zu erfüllen.

**LÜNENDONK:** Was sind aus Ihrer Sicht die Kernelemente eines BITP?

**LOEWE:** Ein BIT-Partner sollte seine Kunden ganzheitlich betrachten – und vor allem verstehen. Dazu gehören das Geschäftsmodell und die unterschiedlichen Prozesse ebenso wie die Unternehmenskultur. Transformationsprozesse sind langwierig und komplex, daher müssen die Mitarbeiter nicht nur über diese Veränderungen informiert werden, sondern sie auch mittragen – ansonsten können selbst exzellente Projekte scheitern. Ein Transformationsprozess besteht aus einer Reihe von Komponenten. Dazu gehört die strategische, prozessuale und technische Beratung ebenso wie später die Umsetzung der Pläne in die Realität und die Einführung neuer Lösungen. Ein BIT-Partner sollte in der Lage sein, seinen Kunden das gesamte Paket anzubieten. Der Kunde kann sich dann sicher sein, dass der Partner seiner Wahl auch die für ihn bestmögliche Lösung plant und umsetzt.

**LÜNENDONK:** Die NTT Group kommt historisch aus der Telekommunikation. Welche Rolle spielen TK-



Technologien bei der digitalen Transformation und für diese Services der NTT Data?

**LOEWE:** Wie alle Technologien ist die Telekommunikation ein wichtiger Pfeiler, damit die digitale Transformation in Unternehmen vorangeht. Moderne Telekommunikationstechnologien sind vor allem für zwei Bereiche besonders wichtig:

Zum einen können sie die Kundenerfahrung (Customer Experience) positiv oder negativ beeinflussen. Kein Kunde möchte minutenlang in einer Warteschleife stecken oder auf den Aufbau einer Website warten. Er möchte außerdem Wahlmöglichkeiten und die benötigte Information über den von ihm in diesem Moment bevorzugten Kanal erhalten – in einer entsprechend hohen Geschwindigkeit. Gleiches gilt für Produkte und Services. Der Trend geht hier also eindeutig weg von Omni- und hin zu Opti-Channel-Strukturen.

Darüber hinaus sind moderne Kommunikationstechnologien auch in Unternehmen zwingend notwendig. Mitarbeiter erwarten von ihrem Arbeitgeber mindestens die gleiche digitale Flexibilität, die sie aus dem Privatleben kennen. Dazu gehören Smartphone-Nutzung, WLAN im gesamten Unternehmen, Zugriff auf Firmendaten von unterwegs usw. Die Implementierung solcher Lösungen macht Mitarbeiter effizienter, da sie bei ihrer Arbeit nicht mehr an ihren Schreibtisch gebunden sind, sondern überall und zeitlich flexibel arbeiten können. Nach anfänglichen Implementierungskosten bedeutet die Einführung moderner Kommunikationstechnologie insgesamt auch eine Kostensenkung. Entscheiden sich Firmen direkt für ein Software-Defined Network, sind sie nicht nur zukunftsfähig, sondern deutlich flexibler als zuvor.

**LÜNENDONK:** Können Sie Beispiele dafür nennen?

**LOEWE:** Beispiele lassen sich für alle Branchen nennen, aber besonders in der Dienstleistung gibt es eine Reihe von Trends und Technologien, die sich besonders

gut hervorheben lassen. So herrschte in der Finanzdienstleistungsbranche früher die Beratung in der Bank und am Schalter vor. Der nächste Schritt war Online-Banking, zunächst noch umständlich mit Kartenlesern und primär für Überweisungen gedacht. Heute sind die Kunden nicht am Schalter oder per Website mit ihrer Bank im Kontakt, sondern auch über Apps, Beratungsportale oder Online-Videokonferenzen. Die einfache Online-Überweisung ist zum Standard geworden, viele Kunden wickeln ihre kompletten Beratungsprozesse per App oder online ab – das Smartphone und der Laptop sind zum Standard für viele mobile Anwender geworden. Sie erwarten diese Leistungen von ihrer Bank und sind schnell wechselwillig, wenn ihnen ein Wettbewerbsinstitut diese Anwendungen bietet.

Ein Trend, den wir momentan sehen, ist das sogenannte autonome Banking, in dem ähnlich wie beim autonomen Fahren Bankdienstleistungen ohne Eingriff des Kunden komplett automatisch durchgeführt werden. Generell lässt sich sagen, dass die Anforderungen des Kunden in einer bestimmten Situation darüber entscheiden, über welchen Kanal und wann er bestimmte Finanzinformations-, Transaktions- oder Produktbedürfnisse hat – und er erwartet, dass die Bank diese jederzeit erfüllt.

Ein weiteres Beispiel ist die Versicherungsbranche: Viele Kunden wollen hier nicht mehr auf einen Maklertermin warten, sondern denken bereits digital und wickeln ihre Versicherungsbedürfnisse über verschiedene Kanäle (also Omni-Channel) ab. Laut einer aktuellen NTT-DATA-Studie zu „Trends in der Versicherung im digitalen Zeitalter“ würden fast 70 Prozent der Befragten einen digitalen Service nutzen – wenn es dieses Angebot denn gäbe. Allerdings sollen das Kundenportal oder die entsprechende App passwortgeschützt sein. Nutzen würden die Kunden diese Kanäle für einfache Änderungen, zur Information oder um eine bessere Übersicht über ihre Versicherungen insgesamt zu behalten.

Ein weiterer Trend, den wir sehen: Die Machine-to-Machine-Kommunikation wird immer breiter eingesetzt. Als nächsten Schritt vernetzen bzw. verbinden sich die Menschen über ihre mobilen Endgeräte noch deutlich mehr mit ihrer Umwelt – mit anderen Menschen, aber auch mit Geräten und Maschinen.

**LÜNENDONK:** Die NTT Group hat sich in den letzten Jahren mit diversen Übernahmen wie itelligence, Dimension Data, Dell Services und everis strategisch verstärkt. Was bedeuten diese Investitionen für das Portfolio von NTT Data als Business Innovation/Transformation Partner?

**LOEWE:** NTT DATA kann seinen Kunden das gesamte Portfolio anbieten, das sie von einem BIT-Partner erwarten. Wenn der Kunde es wünscht, kommuniziert er nur mit dem NTT-DATA-Team, wir steuern alle weiteren Partner, die uns bei der Umsetzung des Projekts unterstützen, egal ob dies unsere Schwestergesellschaften der NTT Group oder externe Partner sind. Unsere Kunden haben Zugriff auf das gesamte Portfolio der NTT Group sowie auf das unserer Partner. Zwei Komponenten, die für uns enorm wichtig sind: die Möglichkeit, Projekte von Anfang bis Ende zu begleiten, sowie die internationale Ausrichtung und Zusammenarbeit. NTT DATA hat durch verschiedene Akquisitionen seine weltweite Präsenz auf dem amerikanischen Kontinent, im asiatisch-pazifischen Raum und in Afrika deutlich ausgebaut.

Einen weiteren Meilenstein haben wir im Oktober letzten Jahres erreicht: Wir haben in München den ersten europäischen NTT Innovation Hub eröffnet. Er ist der Grundstein für die internationale Entwicklung

von Themen und Trendtechnologien, darunter Blockchain, IoT-Netzwerke, künstliche Intelligenz und Virtual Reality.

**LÜNENDONK:** Laut den Ergebnissen der Lünendonk®-Studie greifen zwei Drittel der Unternehmen immer noch auf etablierte Organisationsstrukturen zurück, wenn sie digitale Geschäftsmodelle entwickeln. Wie passt das in das digitale Zeitalter mit Themen wie DevOps, agile Entwicklung und Design Thinking?

**LOEWE:** Denkt man die digitale Transformation konsequent durch, passt dies überhaupt nicht zusammen. Viele Unternehmen befinden sich allerdings in einer Übergangsphase – auf der einen Seite benötigen sie noch vertraute Strukturen und Prozesse, auf der anderen Seite gehen sie die ersten Schritte in Richtung digitale Organisation. Viele erkennen allerdings, dass mit der digitalen Transformation nicht nur ein technologischer, sondern ein grundlegender Wandel notwendig ist. Dazu gehören neue Modelle der Zusammenarbeit und deren Relevanz bzw. wie sich diese in die bestehende Organisation und Kultur integrieren lassen. Zurzeit erleben wir bei unseren Kunden eine Reihe von Modellen, in denen trotz klassischer Organisationsstrukturen der agile Ansatz verfolgt wird und/oder es DevOps-Teams gibt.

NTT DATA unterstützt seine Kunden dabei, diese Herausforderungen zu meistern und neue Modelle der Zusammenarbeit einzuführen. Wir begleiten Unternehmen als Partner auf dieser Reise. So planen wir beispielsweise Design-Thinking-Workshops mit unseren Kunden im Innovation Hub in München, um gemeinsam passende Modelle für sie auszuarbeiten.



# Transformationsmanagement als Kitt zwischen zwei Welten



Urs M. Krämer  
CEO,  
Sopra Steria Consulting

*Business Transformation bedeutet für Unternehmen eine Zerreißprobe: Auf der einen Seite muss viel Kraft in digitale Geschäftsmodelle fließen, die das Morgen sichern. Auf der anderen Seite muss der existierende Apparat am Laufen gehalten werden. Er gewährleistet das Heute und bleibt wichtig. Die Praxis zeigt: Das Management ist hier extrem gefordert, eine neue Welt zum Laufen zu bringen und die alte am Laufen zu halten. Leading Change ist in Zeiten der Digitalisierung wichtiger denn je.*

Wer als Unternehmen digitale Transformation mit Leben füllen, wer einzelnen Umbauprojekten eine Richtung geben und mit klarer Vorstellung durchstarten möchte, der sollte sich darüber im Klaren sein, was im Rahmen der Digitalisierung eigentlich gerade passiert. Vier Erkenntnisse sind ganz entscheidend:

**1. Die digitale Welle ebbt nicht ab:** Digitalisierung ist ein bleibender Zustand. Dieses Mal erleben wir keine aufeinanderfolgenden neuen Wellen wie bei der Entwicklung der Computer- und Web-Technologie.

**2. Unternehmen werden „organisch“:** Die Digitalisierung bringt eine neue Art von Unternehmen hervor: schnell, agil, quasi undefinierbar und niemals fertig – wie eine Zellstruktur, die sich ständig erneuert.

**3. Aus Disruption wird Digitalisierung:** Es gibt keine Schritt-für-Schritt-Anleitung für den ultimativen Projektfahrplan. Es wird so viele Transformationsprojekte geben, wie es Unternehmen gibt.

**4. Neuland erfordert neue Methoden:** Unsicherheit ist die einzige Konstante für das Projekt „Digitale Transformation“. Damit umzugehen, erfordert neue Methoden und Managementansätze.

## DAS ZWEI-MOTOREN-UNTERNEHMEN

Eine zentrale Aufgabe des Transformationsmanagements ist es, eine Firma der zwei Geschwindigkeiten zu errichten und zu lenken. Gartner spricht auch vom bimodalen Ansatz: Vorn beim Kunden reagiert ein agiler Motor schnell auf Bedürfnisse und probiert neue Geschäftsmodelle aus, im Hintergrund sorgt ein erprobter Motor für Stabilität und gewährleistet laufende Einnahmen.

Der Innovationsmotor ist ein Raum für die Start-up-Gründertypen im Unternehmen. Hier entstehen die Ideen für neue Geschäftsmodelle, auch Modelle, die das Etablierte angreifen können. In diesem Raum werden keine klassischen Businesspläne geschrieben. Hauptziel ist es, das Risiko und die Unsicherheit neuer Ideen zu verringern. Hier werden Prototypen getestet und Erkenntnisse so schnell und kostengünstig wie

möglich gesammelt, mit Methoden wie Lean Start-up und Customer Discovery.

Um das Marktrisiko neuer Ideen, Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsansätze systematisch zu reduzieren, gibt es heute hervorragende Werkzeuge und Prozesse, Methoden wie Business Model Canvas und Value Proposition Canvas. Sie helfen, neue Geschäftsideen systematisch zu entwickeln, und ermutigen Teams, schnelle und grobe Prototypen zu entwerfen, für schnelles Feedback von den Kunden und schnelles Lernen.

#### STRUKTURELLE ANPASSUNGEN NÖTIG

Die Herausforderung besteht darin, dass Unternehmen nicht nur einmal, sondern kontinuierlich neue Geschäftsmodelle hervorbringen müssen – und nicht nur Ideen, sondern tragfähige Wachstumsmotoren. Dies ist für Organisationen im digitalen Zeitalter entscheidend. Dafür bedarf es eines neuen Organisationsmodells. Eine zweite Anforderung an das Transformationsmanagement ist deshalb, die bestehende Organisation so umzubauen, dass sie systematisch neue Geschäftsmodelle hervorbringt.

Denn Transformationsmanagement bedeutet nicht, mehr Geld in Forschung und Entwicklung zu pumpen. Produkt- und Technologieinnovation reichen nicht aus, um im Markt eine Rolle zu spielen. Innovation bedeutet heute, Marktchancen mit neuen Geschäftsmodellen zu erforschen und Wertschöpfungspotenziale zu nutzen. In diesen Bereich sollte ein relevanter Prozentsatz des F&E-Budgets fließen.

#### INNOVATIONSMOTOR ERFORDERT ANDERE MANAGEMENTTUGENDEN

Nun sind CEOs in der Regel in ihrer Position, weil sie Spitze darin sind, das Unternehmen im aktuellen Geschäftsmodell zu lenken und zum Wachstum zu führen. Weltklasse in dieser einen Disziplin zu sein reicht allerdings nicht mehr. Fakt ist, dass Geschäftsmodelle schneller als je zuvor ihr Verfallsdatum erreichen. Die

Wahrscheinlichkeit, dass ein CEO nur ein einzelnes Geschäftsmodell in seiner Amtszeit betreut, ist inzwischen denkbar gering. Das obere Management muss damit nicht nur Weltklasse in der Ausführung und Verbesserung des aktuellen Geschäftsmodells sein, sondern auch im Erfinden neuer Geschäftsmodelle für die Zukunft. Das ist ihre ganz persönliche Transformationsaufgabe.

Das Managen und Zusammenhalten der zwei Welten ist deshalb in der Regel der Knackpunkt, warum viele Manager mit dem Innovationsprozess im eigenen Unternehmen nicht zufrieden sind. Sie müssten sich klonen, um in beiden Jobs rund um die Uhr Topleistungen abzuliefern. Tatsächlich nimmt die Verwaltung der Gegenwart viel Kraft weg vom Erfinden der Zukunft. Ein Ausweg ist es, dem CEO einen mächtigen Digitalstrategen im Stil eines Start-up-Gründers an die Seite zu stellen, der sich vorrangig und in enger Abstimmung mit dem CEO um die Zukunft kümmert.

Diese Position des Digital Leaders erfordert einen neuen Typ Manager: Digitale Projekte können nicht in gleicher Weise geführt werden wie traditionelle. Wenn Agilität zu den Methoden und Flexibilität zu den Zielen gehört, dann ist ein Führungsstil von gestern nicht der Weg dorthin. Dafür braucht es ein Management, das Beziehungen fördert und Wissen schafft, das den Mitarbeitern Freiheiten gibt, damit sie kreativ und selbstbestimmt arbeiten können.

Dieser Manager wacht über die Autonomie bei der Entscheidungsfindung der Mitarbeiter und der Organisation ihrer Projektteams mehr als über das Einhalten von Berichtswegen und Hierarchielinien. Er erklärt den Sinn eines Projekts oder einzelner Schritte und bemüht sich darum, dass alle Mitglieder eines Teams ihn verstehen. Er fördert Handlungsgemeinschaften, in denen einzelne Teammitglieder ihr Wissen zum Wohle des gesamten Teams und des Projekts einbringen. Er kontrolliert nicht, sondern begleitet und schafft damit einen Rahmen für Vertrauen und Kreativität jedes



Einzelnen. Und er entlastet seine Teammitarbeiter von administrativen Aufgaben und schafft so Platz für die Arbeit am eigentlichen Projekt.

Dieser potenzielle Digitalstrategie benötigt Menschen, Kompetenzen und Strukturen an die Hand, die den Innovationsmotor in Gang setzen und am Laufen halten. Eine seiner Kernkompetenzen ist es, Teams zu motivieren und zu unterstützen – in horizontalem, transversalem Sinne, nicht in alten hierarchischen Strukturen. Der horizontale Ansatz beinhaltet auch das Dezentralisieren von Verantwortung, was dazu führt, dass auch andere Rollen, Jobs und Funktionen innerhalb von (Projekt-)Teams zur Disposition stehen. Dazu gehört auch, dass weniger der Ehrgeiz der Führungskraft Motor erfolgreicher Teamarbeit ist als der kollektive Antrieb der gemeinsamen Verantwortung.

Die neue Teamarbeit zeichnet sich zudem durch einen bestimmten Zuschnitt aus. Neue Typen werden voran gebracht: **GUIDES** sorgen dafür, dass im digitalen Umbruch das geschäftliche Ziel nicht aus dem Blickfeld gerät. Sie erden auch die **THINKERS**, die sich in disruptiven Change-Projekten gerne komplett neu erfinden würden. Sie motivieren die **MAKERS** bei allem Sinn fürs Machbare bei der Entwicklung einfacher Lösungen, auch mal über sich hinauszuwachsen. Und sie integrieren die **GEEKS**, die mit ihrer einzigartigen Mischung von Skepsis und visionärer Kraft zwischen den Thinkers und den Makers stehen. Sie ver-

hindern, dass Innovation zwischen Alltag und Utopie aufgerieben wird.

#### VERBINDUNG ZWISCHEN ZWEI WELTEN HERSTELLEN

Gutes Transformationsmanagement bedeutet damit in erster Linie, die nötigen Strukturen zu schaffen, dass beide Motoren auf hohem Niveau funktionieren. Die stabile Ausführungsmaschinerie weiß, wie sie Fabriken am Laufen hält und wie Produkte fehlerfrei an Kunden ausgeliefert werden. Die agile Innovationsmaschine ist auf der anderen Seite exzellent darin, mutig zu experimentieren, auch zu versagen und daraus zu lernen.

Wichtig ist, dass beide Motoren nicht autark voneinander laufen. Der Innovationsmotor benötigt die Hilfe der etablierten Organisation. Die „internen Gründer“ sollten die Vorteile eines großen Unternehmens genießen. Sie müssen von der Marke und Reputation des Unternehmens profitieren, von den Kunden, den Ressourcen und von der Infrastruktur. Das unterscheidet interne Ventures von Start-ups. Erst wenige Unternehmen sind gut in dieser beidhändigen Kultur, aber das ändert sich. Unternehmen werden durch die spürbaren Auswirkungen disruptiver Effekte verstärkt aktiv. Sie wollen nicht wie Kodak, Nokia oder Blackberry enden, und sie erkennen, dass es keinen besseren Zeitpunkt gibt als jetzt, mit dem Transformationsmanagement zu starten.



## Digitalisierung ist ein End-to-End-Programm für ganze Prozessketten



Stefan Lamprecht,  
Division Director Banking,  
Mitglied der Geschäftsleitung  
Sopra Steria Consulting

**LÜNENDONK:** Laut den Ergebnissen der Lünendonk®-Studie ist es für mindestens jedes dritte Unternehmen wichtig, dass Themen wie „Risk and Compliance Management“ und „Unterstützung beim Aufbau von Governance-Prozessen“ von ihren Dienstleistungspartnern abgedeckt werden. Warum sind diese beiden Themen in den letzten Jahren so wichtig geworden?

**LAMPRECHT:** Das Tempo, in dem sich Regeln und Vorschriften ändern, nimmt rasant zu. In den vergangenen sieben Jahren haben es Chief Compliance Officers und ihre Teams allein in der Bankenbranche mit etwa 1.700 neuen Vorschriften oder Anpassungen bestehender Regulierungen zu tun bekommen. Die Umsetzung bedeutet einen enormen Aufwand. Parallel haben sich die potenziellen Strafzahlungen deutlich erhöht. Compliance-Verstöße bedeuten damit nicht nur ein Reputations-, sondern auch ein finanzielles Risiko.

Angesichts der Regulierungsfülle und Komplexität lohnt sich das Auslagern. Ein spezialisierter Partner hilft sehr, die Compliance-Regeln einzuhalten, etwaige Änderungen im Voraus zu erkennen und diese möglichst kostengünstig umzusetzen. Durch einen Factory-

Ansatz sind die Effizienzgewinne signifikant. Kostensenkungen entstehen unter anderem durch die Wiederverwendung von Prozessen und IT-Systemen sowie durch Know-how-Sharing. Gleichzeitig steigt die Sicherheit, weil bei standardisierten Verfahren weniger Fehler auftreten.

Dennoch gibt es eine Sache zu bedenken: Während gewisse Prozessrisiken durch Standardisierung und Robotic Process Automation (RPA) reduziert werden können, entstehen durch die Digitalisierung und das Auslagern von Kernfunktionen und -prozessen neue Risiken. Diese Risiken müssen in der Gesamtbanksteuerung berücksichtigt werden.

**LÜNENDONK:** Im Finanzsektor spielen FinTecs und InsurTecs eine wichtige Rolle bei der Entwicklung von Innovationen bzw. neuen, kundenfreundlichen Geschäftsmodellen. Worauf müssen Finanzdienstleister achten, wenn sie solche Lösungen einführen möchten?

**LAMPRECHT:** Banken und Versicherer müssen eine Kannibalisierung ihres Geschäfts vermeiden. Das FinTech oder InsurTech sollte seine Angebote sinnvoll erweitern – unabhängig ob nur die Nutzung einer konkreten Lösung gemeint ist oder die Kooperation mit einem Unternehmen.

Eine zweite Anforderung ist, dass sich die Tech-Lösung technisch schnell und flexibel in die eigene IT- und Prozesslandschaft einbinden lässt – idealerweise über API-Plattformen. Wichtig ist zudem, die Szene und neue Technologien laufend zu beobachten, um das eigene Angebot kontinuierlich zu verbessern.



Ein dritter Punkt betrifft das Thema Finanzdienstleistungsaufsicht. Diese kann die Nutzung einer FinTech- oder InsurTech-Lösung als Auslagerung einstufen. Das erfordert eine gesonderte Prüfung zu Sicherheits- und Haftungsfragen.

**LÜNENDONK:** Wie steht es dabei um die Datenschutzfrage? Viele dieser neuen Geschäftsmodelle basieren ja auf der Analyse von Kundendaten.

**LAMPRECHT:** Grundsätzlich haben wir in Deutschland ein regulatorisches „Level Playing Field“. Das bedeutet: Gleiche Finanzdienstleistungen und gleiche Risiken fallen unter die gleichen Regulierungsvorschriften.

Die Regulierungsgremien tun sich allerdings noch schwer mit den neuen technologischen Möglichkeiten. Derzeit läuft eine Konsultationsphase der EU-Kommission zu diesem Thema. Banken sind deshalb defensiv eingestellt und sehen den Datenschutz als höchste Hürde für die Kooperation mit FinTechs an.

Letztendlich ist es wahrscheinlich, dass viele Ansätze der FinTechs und InsurTechs durch Regulierungsvorschriften abgesichert werden. Banken und Versicherer müssen hier unbedingt am Ball bleiben und Erfahrungen sammeln. In der Praxis sollten sie darauf achten und prüfen, dass die Tech-Unternehmen und ihre Lösungen sämtliche Standards der Finanzaufsicht erfüllen und die entsprechenden Datenschutzrichtlinien einhalten.

**LÜNENDONK:** Wie positioniert sich Sopra Steria Consulting als Business Innovation/Transformation Partner?

**LAMPRECHT:** Sopra Steria Consulting ist Management- und Technologieberater und Insider in seinen Kernbranchen. Wir kennen die Branchenprozesse sowie die fachlichen Anforderungen in der Tiefe. Mit unserer Technologieexpertise können wir Prozesse und Geschäftsmodelle komplett digital darstellen.

Unser Geschäftsmodell basiert darauf, dass wir Kunden von der Managementberatung über die Fach- und Prozessberatung und die Systemintegration bis hin zur Übernahme von Prozess- und IT-Services begleiten. Punktuell bieten wir in den einzelnen Branchen erprobte Lösungen an.

Eingebettet in den Sopra-Steria-Konzern bieten wir zudem alle klassischen Liefermodelle. Das Spektrum reicht von Onshore-, Nearshore- und Offshore-Leistungen über ein Servicemodell mit Betriebs-/Verantwortungsübernahme bis hin zu Joint Ventures mit Personalübergang.

**LÜNENDONK:** Wo sehen Sie aus der Sicht Ihres Unternehmens den Kern eines BITP?

**LAMPRECHT:** Uns geht es um die durchgehende Transformation von Geschäftsmodellen. Wir verstehen Digitalisierung als End-to-End-Programm für ganze Prozessketten und beschränken uns nicht auf Stückwerk wie die Entwicklung von Frontends für Kunden. Business Innovation/Transformation Partner führen ihre Partnerschaften zudem auf Augenhöhe, um Vorhaben gemeinsam und frühzeitig zu entwickeln.

**LÜNENDONK:** Banken und Versicherungen sind bekanntlich durch eine komplexe Legacy-IT geprägt. Wie passt das zu dem Druck, schnell auf veränderte Kundenanforderungen einzugehen und digitale, kundenorientierte Geschäftsmodelle zu entwickeln?

**LAMPRECHT:** Die Legacy-IT muss modernisiert werden, um mit dem Tempo der Digitalisierung Schritt zu halten: Diese Aufgabe steht bei den Finanzdienstleistern ganz oben auf der Agenda – und das nicht erst seit heute. Denn die Legacy-Architekturen bremsen aufgrund ihrer Komplexität die Automatisierung und verzögern die Vermarktung neuer Services.

Die Krux ist: Sie lassen sich in der Regel nicht kurzfristig ablösen. Lösungsansätze sind die schrittweise Entwick-



lung in Richtung einer Microservice-Architektur und der Aufbau von API-Plattformen. Im zweiten Ansatz findet ein sogenanntes Two-Speed-Alignment statt. Das bedeutet, die alte IT-Welt wird schrittweise modernisiert, parallel entsteht eine neue, die sich allerdings nicht dem Tempo der alten Welt anpassen muss.

**LÜNENDONK:** Erleben Sie in diesem Zusammenhang eine höhere Bereitschaft, einzelnen Dienstleistungspartnern mehr Verantwortung zu übertragen?

**LAMPRECHT:** In der Tat. Unsere einzelnen Mandate sind deutlich umfangreicher geworden. Wir können freier agieren und stehen stärker in der Verantwortung für das große Ganze. Wir werden kraft unserer Größe und Möglichkeiten als Business Integrator gesehen, mit dem Auftrag, das Konstrukt „Digitale Transformation“ mit den am besten passenden Elementen zu bestücken, sie zu orchestrieren und im Ergebnis das angepeilte Ziel zu erreichen.



## Unternehmensprofile

ACCENTURE

CAPGEMINI

COGNIZANT

KPMG

NTT DATA

SOPRA STERIA CONSULTING

LÜNENDONK & HOSSENFELDER

UNTERNEHMENSPROFIL



## Accenture

Accenture ist ein weltweit führendes Dienstleistungsunternehmen, das ein breites Portfolio von Services und Lösungen in den Bereichen Strategie, Consulting, Digital, Technologie und Operations anbietet. Mit umfassender Erfahrung und spezialisierten Fähigkeiten über mehr als 40 Branchen und alle Unternehmensfunktionen hinweg – gestützt auf das weltweit größte Delivery-Netzwerk – arbeitet Accenture an der Schnittstelle von Business und Technologie, um Kunden dabei zu unterstützen, ihre Leistungsfähigkeit zu verbessern und nachhaltigen Wert für ihre Stakeholder zu schaffen.

Mit rund 425.000 Mitarbeitern, die für Kunden in über 120 Ländern tätig sind, treibt Accenture Innovationen voran, um die Art und Weise, wie die Welt lebt und arbeitet, zu verbessern.

Besuchen Sie uns unter [www.accenture.de](http://www.accenture.de)

### KONTAKT

Accenture GmbH

Dr. Thomas Wittek

Leiter Externe Kommunikation

Campus Kronberg 1, D- 61476 Kronberg

Telefon: +49 (0) 6173 94 63105

E-Mail: [Thomas.Wittek@accenture.com](mailto:Thomas.Wittek@accenture.com)

Internet: [www.accenture.de](http://www.accenture.de)



UNTERNEHMENSPROFIL



## Capgemini

Capgemini ist weltweit führend bei Consulting- und Technologie-Dienstleistungen sowie der Digitalen Transformation. Als ein Wegbereiter für Innovation unterstützt das Unternehmen seine Kunden bei deren komplexen Herausforderungen rund um Cloud, Digital und Plattformen. Auf dem Fundament von 50 Jahren Erfahrung und umfangreichem branchenspezifischen Know-how hilft Capgemini seinen Kunden, ihre Geschäftsziele zu erreichen. Hierfür steht ein komplettes Leistungsspektrum von der Strategieentwicklung bis zum Geschäftsbetrieb zur Verfügung. Capgemini ist überzeugt davon, dass der geschäftliche Wert von Technologie von und durch Menschen entsteht.

Die Gruppe ist ein multikulturelles Unternehmen mit 200.000 Mitarbeitern in über 40 Ländern, das 2016 einen Umsatz von 12,5 Milliarden Euro erwirtschaftet hat.

Mehr unter [www.capgemini.com/de](http://www.capgemini.com/de). *People matter, results count.*

### KONTAKT

Capgemini Deutschland GmbH  
Achim Schreiber  
Director, Head of Communications Germany/Austria/Switzerland  
Potsdamer Platz 5, D-10785 Berlin  
Telefon: +49 (0) 69 9515 1281  
E-Mail: [achim.schreiber@capgemini.com](mailto:achim.schreiber@capgemini.com)  
Internet: [www.capgemini.com](http://www.capgemini.com)



UNTERNEHMENSPROFIL



## Cognizant

### **Cognizant – Zukunftsorientierte Lösungen für starke Unternehmen**

Cognizant (NASDAQ: CTSI) ist ein führender Anbieter von Informationstechnologien, Beratungsleistungen und Geschäftsprozess-Outsourcing mit Hauptsitz in Teaneck, New Jersey (USA). Ziel des internationalen Teams ist es, weltweit führenden Unternehmen dabei zu helfen, ihr Kerngeschäft zu stärken und die Herausforderungen des digitalen Zeitalters zu meistern.

Unsere Experten kennen Business-Strategien, innovative Technologien und die Chancen des digitalen Zeitalters und machen sich den Wandel von Geschäftsmodellen und Arbeitsprozessen zunutze, um Unternehmen zu verbessern. Sie begleiten unsere Kunden während des gesamten Lösungsprozesses: von Beratung, Strategie und Design bis hin zur Implementierung der optimierten Software. Wir zeigen Unternehmen, wie Sie digitale Technologien zu Ihrem Vorteil nutzen können, um Arbeitsprozesse effizienter zu gestalten. Dabei liefern wir praxisnahe Lösungen, halten Branchenvorschriften ein und erhöhen die Servicequalität unserer Kunden. Nur durch eine enge, nachhaltige und langfristige Zusammenarbeit können wir Unternehmen gemeinsam produktiver, profitabler, reaktiver auf Marktchancen – und somit noch besser machen.

Unsere Mitarbeiter arbeiten eng mit den Führungskräften unserer Kunden zusammen, um einen umfassenden Einblick in ihre Unternehmenskultur, die Geschäftsprozesse und deren Herausforderungen und Ziele zu erlangen. Gemeinsam mit unseren internationalen Teams finden Sie eine auf die Bedürfnisse des Kunden individuell zugeschnittene Lösung.

**Individuelle Probleme brauchen individuelle Lösungen. Durch unsere branchenspezifische Ausrichtung verstehen wir unsere Kunden und ihre Unternehmenskultur und schaffen Lösungen, die ihre Anforderungen erfüllen.**

Um die speziellen Anforderungen jedes Kunden erfüllen zu können, investiert Cognizant kontinuierlich in seine branchenspezifische Leistungsfähigkeit und seine Servicequalität. Wir erweitern unser Team fortlaufend um Mitarbeiter mit umfangreichen Erfahrungen in Schlüsselbranchen.

### **KONTAKT**

Cognizant Technology Solutions GmbH

Dirk Spieckermann

Head of Marketing

Speicherstrasse 57 - 59, D-60327, Frankfurt am Main

Telefon: +49 (0) 69-27 22 695-0

E-Mail: [Dirk.Spieckermann@cognizant.com](mailto:Dirk.Spieckermann@cognizant.com)



## UNTERNEHMENSPROFIL



# KPMG

KPMG ist ein weltweites Netzwerk rechtlich selbstständiger Firmen mit rund 174.000 Mitarbeitern in 155 Ländern. Es gehört auch in Deutschland zu den führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen und ist hier mit rund 10.464 Mitarbeitern an 25 Standorten präsent. Die Leistungen gliedern sich in die Geschäftsbereiche Audit, Tax und Advisory.

KPMG berät Unternehmen zu allen Fragestellungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette, beispielsweise bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, der Optimierung der Supply Chain ebenso wie zu Steuerungskonzepten und zu Fragen rund um Cyber Security.

Für wesentliche Wirtschaftsbranchen hat KPMG eine bereichsübergreifende Spezialisierung vorgenommen, mit der insbesondere Familienunternehmen, Corporates, Staat und öffentliche Hand sowie das Finanzwesen praxisnah beraten werden.

Die Begleitung von Transformationsprojekten ist ein Kernthema der Beratung. Dabei setzt die Beratungsgesellschaft auf eine multidisziplinäre Ausrichtung der Geschäftsbereiche Audit, Tax, Transactions & Restructuring und Consulting. Dadurch werden Kunden in betriebswirtschaftlichen, prozessualen, steuerlichen sowie rechtlichen Einzelfragen beraten.

KPMG betreut Mandanten jeder Größe und aus allen Branchen – vom mittelständischen Autozulieferer über die Regionalbank bis hin zu internationalen Pharma- oder Medienunternehmen.

### KONTAKT

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Hendrik Florian Thörner  
Partner, Consulting – ERP & CRM  
Klingelhöferstraße 18, D-10785 Berlin  
Telefon: +49 (0)30 2068 - 4281  
E-Mail: [hthoerner@kpmg.com](mailto:hthoerner@kpmg.com)  
Internet: [www.kpmg.de](http://www.kpmg.de)

### KONTAKT

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Sven Linden  
Partner, Consulting – Operations  
The SQUAIRE / Am Flughafen, D- 60549 Frankfurt  
Telefon: +49 69 9587 2006  
E-Mail: [SvenLinden@kpmg.com](mailto:SvenLinden@kpmg.com)  
Internet: [www.kpmg.de](http://www.kpmg.de)



UNTERNEHMENSPROFIL



## NTT Data

NTT DATA ist ein führender Anbieter von Business- und IT-Lösungen und globaler Innovationspartner seiner Kunden. Der japanische Konzern mit Hauptsitz in Tokio ist in über 40 Ländern weltweit vertreten. Der Schwerpunkt liegt auf langfristigen Kundenbeziehungen: Dazu kombiniert NTT DATA globale Präsenz mit lokaler Marktkennntnis und bietet erstklassige, professionelle Dienstleistungen von der Beratung und Systementwicklung bis hin zum Outsourcing. Weitere Informationen finden Sie auf [www.nttdata.com/de](http://www.nttdata.com/de)

Zur NTT Gruppe in Deutschland gehören neben NTT DATA die Unternehmen Arkadin, Dimension Data, e-shelter, itelligence, NTT Communications und NTT Security. In Deutschland repräsentiert die NTT Gruppe mit rund 5.300 Mitarbeitern einen Umsatz von mehr als 1,2 Milliarden Euro.

Weitere Informationen zur globalen NTT Group finden Sie auf [www.ntt-global.com](http://www.ntt-global.com)

### KONTAKT

NTT Data GmbH

Dieter Loewe

Mitglied der Geschäftsführung

Königsberger Straße 1, 60487 Frankfurt

Telefon: +49 (0) 69 972 61-920

E-Mail: [Dieter.Loewe@nttdata.com](mailto:Dieter.Loewe@nttdata.com)

Internet: [www.nttdata.com](http://www.nttdata.com)



UNTERNEHMENSPROFIL



## Sopra Steria Consulting

Sopra Steria Consulting zählt zu den Top Management-und-Technologieberatungen in Deutschland. Als ein führender europäischer Anbieter für digitale Transformation bietet die Sopra Steria Gruppe mit mehr als 40.000 Mitarbeitern in über 20 Ländern eines der umfassendsten Angebotsportfolios für End-to-End-Services am Markt: Beratung, Systemintegration, Softwareentwicklung, Infrastrukturmanagement und Business-Process-Services. Unternehmen und Behörden vertrauen auf die Expertise von Sopra Steria Consulting, komplexe Transformationsvorhaben, die geschäftskritische Herausforderungen berücksichtigen, erfolgreich umzusetzen.

Das Unternehmen konzentriert sich auf die Branchen Banken, Versicherungen, öffentliche Verwaltungen, innere Sicherheit, Verteidigung, Telekommunikation, Energieversorgung, Gesundheitswesen, Transport und Logistik, Automotive und Aerospace und setzt darüber hinaus sektorenübergreifend Technologien in wertschöpfende Lösungen um. Dazu zählen Kompetenzfelder wie BI & Analytics, CRM, Human Capital Management, SAP Solutions, Cloud Computing und Information Security Solutions.

Digitalisierung ist für Sopra Steria Consulting kein Selbstzweck, sondern der durchdachte Einsatz von Technologie, um kurzfristig Nutzen zu erzielen und nachhaltigen Geschäftserfolg für seine Kunden zu sichern. Mit einem konsequent ergebnisorientierten Vorgehen erkennen die Berater Chancen, definieren Ziele und entwickeln individuelle Lösungen: Technologieexperten bewerten aktuelle und Zukunftstechnologien sowie Varianten der Umsetzung hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit, Nachhaltigkeit und Kosten-Nutzen-Relation. Business Consultants beurteilen bestehende Prozesse und gestalten diese neu. Sie analysieren Wettbewerbspotenziale und verbessern Geschäftsmodelle, entwickeln Reorganisations- und Kostensenkungsinitiativen, definieren digitale Strategien und leiten daraus Transformationsprogramme ab. So konzipiert und steuert Sopra Steria Consulting den technologischen Wandel seiner Kunden.

### KONTAKT

Sopra Steria AG  
Birgit Eckmüller  
Hans-Henny-Jahnn-Weg 29, D-22085 Hamburg  
Telefon: +49 (0)40 22 703-0  
E-Mail: [birgit.eckmueller@soprasteria.com](mailto:birgit.eckmueller@soprasteria.com)  
Internet: [www.soprasteria.com](http://www.soprasteria.com)





# Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Die Lünendonk & Hossenfelder GmbH (Mindelheim) untersucht und berät europaweit Unternehmen aus der Informationstechnik-, Beratungs- und Dienstleistungs-Branche. Mit dem Konzept Kompetenz<sup>3</sup> bietet Lünendonk unabhängige Marktforschung, Marktanalyse und Marktberatung aus einer Hand. Der Geschäftsbereich Marktanalysen betreut seit 1983 die als Marktbarometer geltenden Lünendonk<sup>®</sup>-Listen und -Studien sowie das gesamte Marktbeobachtungsprogramm.

Die Lünendonk<sup>®</sup>-Studien gehören als Teil des Leistungsportfolios der Lünendonk & Hossenfelder GmbH zum „Strategic Data Research“ (SDR). In Verbindung mit den Leistungen in den Portfolio-Elementen „Strategic Roadmap Requirements“ (SRR) und „Strategic Transformation Services“ (STS) ist Lünendonk in der Lage, ihre Beratungskunden von der Entwicklung der strategischen Fragen über die Gewinnung und Analyse der erforderlichen Informationen bis hin zur Aktivierung der Ergebnisse im operativen Tagesgeschäft zu unterstützen.

## KONTAKT

Lünendonk & Hossenfelder GmbH  
Mario Zillmann  
Maximilianstraße 40, 87719 Mindelheim  
Telefon: +49 (0) 8261 73140 – 0  
E-Mail: [zillmann@lunenendok.de](mailto:zillmann@lunenendok.de)  
Internet: [www.lunenendok.de](http://www.lunenendok.de)

## ÜBER LÜNENDONK & HOSSENFELDER

Seit 1983 ist die Lünendonk & Hossenfelder GmbH auf systematische Marktforschung, Branchen- und Unternehmensanalysen sowie Marktberatung für Informationstechnik-, Beratungs- und weitere hoch qualifizierte Dienstleistungsunternehmen spezialisiert. Der Geschäftsbereich Marktforschung betreut die seit Jahrzehnten als Marktbarometer geltenden Lünendonk®-Listen und -Studien sowie das gesamte Marktbeobachtungsprogramm. Die Lünendonk®-Studien gehören als Teil des Leistungsportfolios der Lünendonk GmbH zum „Strategic Data Research“ (SDR). In Verbindung mit den Leistungen in den Portfolioelementen „Strategic Roadmap Requirements“ (SRR) und „Strategic Transformation Services“ (STS) ist die Lünendonk GmbH in der Lage, ihre Kunden von der Entwicklung strategischer Fragen über die Gewinnung und Analyse der erforderlichen Informationen bis hin zur Aktivierung der Ergebnisse im operativen Tagesgeschäft zu unterstützen.

Managementberatung

Informations- und  
Kommunikations-Technik

Wirtschaftsprüfung /  
Steuerberatung

Technologie-Beratung /  
Engineering Services

Zeitarbeit /  
Personaldienstleistungen

Facility Management /  
Industrieservice



### IMPRESSUM

Herausgeber:

Lünendonk & Hossenfelder GmbH  
Maximilianstraße 40  
87719 Mindelheim

Telefon: +49 (0) 82 61 731 40 - 0

Telefax: +49 (0) 82 61 731 40 - 66

E-Mail: [info@lunenendonk.de](mailto:info@lunenendonk.de)

Internet: [www.lunenendonk.de](http://www.lunenendonk.de)

Erfahren Sie mehr unter

<http://www.lunenendonk.de>

Autoren:

Mario Zillmann, Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Jonas Lünendonk, Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Christina Rauch, Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Copyright © 2017 Lünendonk & Hossenfelder GmbH, Mindelheim

Alle Rechte vorbehalten



**MARKTFORSCHUNG UND MARKTBERATUNG AUS EINER HAND**