



Lünendonk®-Studie 2023

# Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Strategien, Planungen und neue Zusammenarbeitsmodelle für das kundenzentrische Unternehmen

Eine Studie der Lünendonk & Hossenfelder GmbH in Zusammenarbeit mit

SIZIGY  
GROUP

# Inhaltsverzeichnis

VORWORT .....	4
MANAGEMENT SUMMARY .....	7
METHODIK UND BEFRAGUNGSSAMPLE .....	9
EINLEITUNG: DAS MARKTSEGMENT DIGITAL EXPERIENCE SERVICES (DXS) .....	12
<b>TEIL I: BEFRAGUNG DER ANBIETERUNTERNEHMEN</b>	
LISTE DER TEILNEHMENDEN UNTERNEHMEN .....	18
VERTEILUNG DER DXS-UMSÄTZE .....	21
NEARSHORE UND OFFSHORE DELIVERY .....	25
DIE WICHTIGSTEN WETTBEWERBER IM DXS-MARKT .....	27
LÜNENDONK®-LISTE 2023: FÜHRENDE ANBIETER VON DX-SERVICES IN DEUTSCHLAND	29
LÜNENDONK®-PORTFOLIO 2023 „FÜHRENDE ANBIETER FÜR DX-SERVICES IN DEUTSCHLAND“ .....	37
SUB-RANKING DER UNTERNEHMEN MIT DIGITAL EXPERIENCE SERVICES ALS KERNBEREICH .....	41
UMSATZENTWICKLUNG UND PROGNOSEN .....	44
KUNDENBRANCHEN UND EINSATZBEREICHE DER DXS-ANBIETER .....	48
TECHNOLOGIETRENDS .....	52
GENERATIVE AI – DIE REVOLUTION IN DER DIGITAL EXPERIENCE? .....	55
<b>TEIL II: BEFRAGUNG DER ANWENDERUNTERNEHMEN</b>	
STATUS QUO BEI KUNDENZENTRIERUNG UND DIGITAL EXPERIENCE .....	57
FORTSCHRITTE BEI DER TRANSFORMATION: INVESTITIONEN ZAHLEN SICH AUS .....	63
HERAUSFORDERUNGEN BEI DER DIGITALEN TRANSFORMATION UND BEI DIGITAL EXPERIENCE .....	65
END-TO-END-STEUERUNG DER CUSTOMER JOURNEY .....	69
TECHNOLOGIETRENDS 2023 VERSUS 2025 .....	73
INVESTITIONEN IN DIGITAL EXPERIENCE .....	79
ANFORDERUNGEN AN DIE ZUSAMMENARBEIT MIT DXS-DIENSTLEISTERN .....	82



FAZIT UND AUSBLICK ..... 84  
NACHWORT ..... 87  
LÜNENDONK IM INTERVIEW MIT SYZYGY GROUP ..... 88  
UNTERNEHMENSPROFILE ..... 93  
LIZENZ- UND STUDIENINFORMATION ..... 95



## Vorwort

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

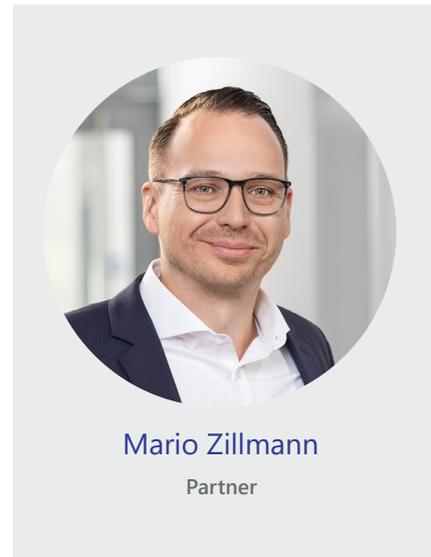
vor Ihnen liegt die vierte Auflage der Lünendonk®-Studie zum Markt für Digital Experience Services (DXS) in Deutschland, die 2020 erstmals in dieser Form erschienen ist.

Unter „Digital Experience Services“ versteht Lünendonk die Kombination unterschiedlicher Disziplinen, Kompetenzen und Skills, die für die Entwicklung und Umsetzung kundenzentrierter Strategien und den Aufbau von Digital Experience entlang der gesamten Wertschöpfungskette erforderlich sind. Dabei geht es unter anderem um Themen wie Experience-Strategie, Brand Experience, Digital Commerce, Customer-Journey-Analysen, Digital Marketing, Personalisierung und Targeting, Data Analytics und – ganz wichtig! – IT-Umsetzungsleistungen wie Softwareentwicklung und Systemintegration.

Diese Studienreihe zeigt im Jahresverlauf bisher sehr eindrucksvoll, dass sich die Unternehmen im deutschsprachigen Raum bei ihrer digitalen Transformation kontinuierlich weiterentwickeln und hinsichtlich Kundenzentrierung und Digital Experience immer besser werden. Dennoch gibt es weiterhin noch viel zu tun. Die meisten Unternehmen sind noch ein gutes Stück davon entfernt, ihren Kundinnen und Kunden eine durchgängige Brand Experience und einheitlich hohe Digital Experience auf allen Kanälen und Interaktionspunkten (Kundenservice, Logistik etc.) zu bieten. Aber auch mit Blick auf die eigenen Mitarbeitenden bleibt noch viel zu tun. So finden sich in vielen Unternehmen noch überwiegend historisch gewachsene und oft umständliche Prozesse sowie veraltete Tools.

### NEUE STRUKTUREN UND NEUES MINDSET

Neue und digitale Geschäftsmodelle erfordern aber auch ein Umdenken hinsichtlich der Strukturen und Prozesse. Und auch die Arbeitgeberattraktivität hängt immer mehr mit der Digital Experience eines Unternehmens zusammen: Um in Zeiten des demografischen Wandels auch künftig ein attraktiver Arbeitgeber zu sein, sollten Unternehmen, aber auch Behörden nicht nur ihren Kundinnen und Kunden, sondern auch ihren Mitarbeitenden eine hohe Experience in Form von modernen Tools und einfachen Prozessen bieten. Dazu werden sich die Zusammenarbeitsmodelle und Verantwortlichkeiten in den Unternehmen verändern und Silostrukturen aufgelöst werden müssen. Die Verantwortung für ein digitales Produkt wie eine Kunden-App, ein Sales Channel oder eine ganze Customer Journey fällt immer häufiger an dedizierte Produktteams, Stichwort Human-centric-Organisation.



#### **DRUCK FÜR VERÄNDERUNGEN IST DA**

Die technologischen und gesellschaftlichen Entwicklungen der letzten Jahre haben unter anderem dazu geführt, dass immer mehr Unternehmen verstanden haben, dass sie ihre traditionellen Geschäftsmodelle stärker in die digitale Welt übertragen müssen. Unterschiedliche Studien von Lünendonk zeigen, dass die meisten Unternehmen daher in den nächsten Jahren ihre Geschäftsmodelle evolutionär umbauen werden, indem sie nach Optionen für eine stärkere Digitalisierung suchen. Das bedeutet, dass der Kern der Geschäftsmodelle zwar bestehen bleibt, aber um digitale Elemente ergänzt wird. Einige andere Unternehmen – vor allem in sehr stark durch Disruption betroffenen Branchen wie Banken oder Handel – werden sich dagegen häufiger damit beschäftigen, in die Entwicklung komplett neuer und disruptiver Geschäftsmodelle zu investieren. Dahinter steckt die Sorge vor einem noch stärkeren Verlust der Kundenschnittstelle in der Zukunft, wenn es Wettbewerbern wie den großen Internetkonzernen beispielsweise gelingt, mit besseren digitalen Angeboten die veränderten Anforderungen der Kundinnen und Kunden entlang der Customer Journey zu erfüllen.

#### **DIGITALE GESCHÄFTSMODELLE ERFORDERN VERÄNDERUNGEN IM TECHNOLOGIE-STACK UND IN DEN PROZESSEN**

Unabhängig davon, wie stark bestehende Geschäftsmodelle digitalisiert oder umgebaut werden, in Zukunft werden immer mehr Transaktionen sowohl von Unternehmen untereinander als auch mit den Endkundinnen und -kunden auf der Grundlage plattformbasierter Geschäftsmodelle abgewickelt. Dabei müssen die digitalen Angebote der Plattformbetreiber wie auch der Plattformteilnehmer hinsichtlich ihrer User Experience so gut sein, dass die Nutzerinnen und Nutzer bereit sind, ihre Daten zu teilen, woraus sich durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz beziehungsweise von Algorithmen wiederum enorme Möglichkeiten für Prozessverbesserungen und individualisierte Kundenansprachen ergeben. Nicht zuletzt spielen auch Personalisierung und Targeting eine zentrale Rolle, um Cross- und Upselling-Effekte zu erzielen, und damit auch die Daten. Entscheidungen werden immer häufiger auf der Grundlage von Daten und Vorhersagemodellen getroffen. Verfahren im Bereich der Künstlichen Intelligenz sind hier von hoher Bedeutung – beispielsweise zur intelligenten Automatisierung der Geschäftsprozesse oder zur Kundensegmentierung und individuellen Kundenansprache (Hyperpersonalisierung). Generative KI wird vor allem bei Themen rund um Marketing und Vertrieb derzeit heiß diskutiert.

#### **MIT DEM COMPOSABLE BUSINESS IN DIE DIGITALE TRANSFORMATION**

Eine stärkere Digitalisierung der Geschäftsmodelle und der Unternehmensprozesse benötigt einige prozessuale und technologische Voraussetzungen. Schnittstellenoffenheit und modulare Technologieplattformen sind dabei zwei der Grundprinzipien digitaler Geschäftsmodelle, um beispielsweise via APIs digitale Zusatzdienste von Drittanbietern



in das eigene Angebot integrieren oder umgekehrt die eigenen Produkte an andere Plattformen anbinden oder über Systemgrenzen hinweg unterschiedliche Anwendungen zu End-to-End-Prozesse verknüpfen und kontinuierlich Daten austauschen zu können. Dazu ist es jedoch erforderlich, dass die Technologieplattformen der Unternehmen deutlich agiler, flexibler und offener gegenüber externen Services werden, um die neuen, plattformbasierten Geschäftsprozesse zu unterstützen. Aus eigener Kraft werden Unternehmen diese Herausforderungen nicht lösen.

Die vorliegende Lünendonk®-Studie gibt einen umfassenden Einblick in den Markt für Digital Experience Services – sowohl aus Sicht führender Anbieter von Digital Experience Services (Dienstleister) als auch aus der Perspektive großer Anwenderunternehmen. Dabei werden neben der Marktstruktur und den führenden Dienstleistern die Zukunftsaufgaben, Planungen und Herausforderungen großer Anwenderunternehmen aus dem deutschsprachigen Raum intensiv beschrieben. Diese Studie ist damit eine im deutschsprachigen Raum einmalige 360-Grad-Analyse des Marktes für Digital Experience Services.

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

Wir wünschen Ihnen eine interessante und vor allem nützliche Lektüre.

Herzliche Grüße

Mario Zillmann



## Management Summary

- Aufgrund der Vielzahl digitaler Eindrücke, die im Rahmen von Online-Aktivitäten auf Kundinnen und Kunden einwirken, wird erwartet, dass Ads und Websites alle Menschen individuell ansprechen. Um sich in diesem Wettbewerbsfeld behaupten zu können, setzen viele Unternehmen auf die Services von DXS-Anbietern. Diese erzielten 2022 ein Umsatzwachstum von 18,3 Prozent. Grund für die hohe Nachfrage nach DXS-Anbietern ist nicht ausschließlich deren Expertise; auch der Fachkräftemangel ist hier ein Treiber. Doch davon bleiben auch die DXS-Unternehmen nicht verschont. 2022 erbrachten sie 24,6 Prozent ihrer Leistungen an Near- und Offshore-Standorten, da das Arbeitsaufkommen aufgrund des IT-Fachkräftemangels oft nicht mehr rein durch Onshoring bewältigt werden kann und Preisvorteile für einen Shoring-Mix sprechen.
- Immer mehr Unternehmen haben erkannt, wie sie aus Digital Experience strategische Wettbewerbsvorteile erzielen können. Bereits 13 Prozent der Unternehmen erachten die Qualität ihrer Digital Experience als fortschrittlich, lediglich 2 Prozent als rückständig. Dennoch ist jedes zweite Unternehmen besorgt, Kundinnen und Kunden aufgrund einer nicht ausgereiften Customer Experience zu verlieren. Verstärkt wird dies vor allem durch neue, disruptive Technologietrends wie Metaverse und Generative AI, durch deren frühzeitigen Einsatz und Aufbau von Know-how sich Digital Leader von anderen Unternehmen abheben. Weitere Herausforderungen sehen die Studienteilnehmer in der Implementierung von Nachhaltigkeitsaspekten in ihren digitalen Geschäftsmodellen. Sieben von zehn Unternehmen fällt es schwer, die Nutzung von IT-Ressourcen mit einem niedrigen CO<sub>2</sub>-Fußabdruck in Einklang zu bringen. Auch die Verkürzung von Innovations- und Release-Zyklen ist laut Anwenderunternehmen nur schwer zu bewältigen.
- Unternehmen legen einen starken Fokus auf die ganzheitliche Orchestrierung der Customer Journeys. 68 Prozent wollen eine nahtlose Integration ihrer Kundenkanäle und Customer Touchpoints, sodass ein beliebiger Wechsel zwischen den einzelnen Plattformen möglich ist. Daten und Personalisierung sind der Schlüssel für Customer Centricity und Digital Experience – der Mensch steht in der Human Centric Organization im Mittelpunkt. Im Zuge dessen sind die Erhebung von Kunden- und

**18,3 %**

durchschnittliches Umsatzwachstum der DXS-Dienstleister in 2022

**24,6 %**

Leistungserbringung an Near- und Offshore-Standorten

**13 %**

der Kundenunternehmen erachten die Qualität ihrer Digital Experience als fortschrittlich.

**94 %**

fordern bei der Zusammenarbeit mit DXS-Dienstleister eine hohe Kompetenz in der Kundenzentrierung.



Nutzer-Feedback sowie die ganzheitliche Datenerhebung unentbehrlich. Überraschend ist daher, dass sechs von zehn Unternehmen angaben, dass die Sammlung und Monetarisierung von Daten an Kundenschnittstellen eine große Herausforderung für sie darstellt. Daher fordern 94 Prozent der Unternehmen bei der Zusammenarbeit mit DXS-Dienstleistern eine hohe Kompetenz in kundenzentrierten Herangehensweisen.

- Die Nachfrage nach Customer Data Platforms, Microservices und Marketing Automation Platforms ist nach wie vor hoch. Aber auch neue Technologietrends und Hype-Themen haben die Unternehmen auf dem Radar. Sowohl die DXS-Anbieter als auch die Anwenderunternehmen prognostizieren einen enormen Relevanzanstieg für Generative AI. Während 96 Prozent der DXS-Anbieter großes Potenzial hinsichtlich der Content-Erstellung erwarten, will die Mehrheit der Anwenderunternehmen (74 %) vor allem durch den Einsatz dieser Technologie für Kunden- und Mitarbeiterkommunikation profitieren. Die Einsatzgebiete sind vielfältig und Generative AI verspricht durch hohes Automatisierungspotenzial große Produktivitäts- und Kostenvorteile. In Verbindung mit Generative AI sind auch das Metaverse sowie Virtual Reality (VR) und Augmented Reality (AR) große Trendthemen der kommenden Jahre. Die DXS-Anbieter erwarten einen Anstieg von 33 Prozentpunkten für VR und AR. Weiterhin von enormer Relevanz für die Unternehmen vor allem mit Blick auf die steigende Anzahl Cyber-Attacken ist Cyber Security.

## Generative AI

gewinnt enorm an Relevanz

## Hohe Nachfrage

nach Customer Data Platforms, Microservices und Marketing Automation Platforms



## Methodik und Befragungssample

Lünendonk untersucht als Marktforschungs- und Marktanalyseunternehmen seit vier Jahrzehnten B2B-Servicemärkte. Während der IT-Dienstleistungsmarkt seit 1983 untersucht wird, wurden im Laufe der Jahre auch weitere Märkte wie der Managementberatungs-, der Wirtschaftsprüfungs-, der Zeitarbeits- und der Facility-Service-Markt analysiert. Die wichtigsten Marktentwicklungen und Dienstleister der jeweiligen Märkte werden in den Lünendonk®-Studien und -Listen dargestellt. Das Marktsegment Digital Experience Services (DXS) untersucht Lünendonk seit 2017. 2020 wurde die Studie durch eine Lünendonk®-Liste und ein Lünendonk®-Portfolio, eine Visualisierung der Marktstärke und Portfoliobreite und -tiefe der Dienstleister, erweitert.

### ÜBER DIE DIENSTLEISTERBEFRAGUNG

An der diesjährigen Studie haben sich 28 führende und in Deutschland tätige IT-Dienstleistungsunternehmen, Managementberatungen und Digitalagenturen beteiligt. Die schriftliche Befragung wurde im Zeitraum von Mai bis Juli durchgeführt. In der Untersuchung wurden sowohl Anbieter mit Hauptsitz in Deutschland als auch die deutschen Tochtergesellschaften internationaler Anbieter betrachtet. Hierbei ergibt sich ein Verhältnis von 18 deutschen zu zehn internationalen DXS-Dienstleistern. Die mit Fragebögen schriftlich erhobenen Angaben wurden von Lünendonk ausführlich auf Validität geprüft; gegebenenfalls wurden Angaben nachrecherchiert und zahlreiche Hintergrundgespräche mit den Studienteilnehmern geführt. Um als Dienstleister im Segment Digital Experience Services kategorisiert zu werden und die Möglichkeit zu haben, in die Lünendonk®-Liste aufgenommen zu werden, müssen die Dienstleister folgende Kriterien erfüllen:

- 1) Sie müssen mindestens 60 Prozent ihres Umsatzes mit Management- und IT-Beratung, Digitalagenturleistungen, Softwareentwicklung und -einführung oder Systemintegration erzielen.
- 2) Bezogen auf den Umsatz mit Digital Experience Services müssen in jedem der drei Segmente (Digital Consulting Services, Digital Agency Services und Digital Technology Services) signifikante Umsätze erzielt werden. Für Unternehmen mit einem DXS-Umsatzanteil von über 50 Prozent gelten keine weiteren Anforderungen.
- 3) Unternehmen mit einem DXS-Umsatzanteil zwischen 30 und 50 Prozent müssen mindestens 100 Millionen Euro in Deutschland mit DXS-Leistungen erzielen.
- 4) Unternehmen mit einem DXS-Umsatzanteil von unter 30 Prozent müssen mindestens 200 Millionen Euro in Deutschland mit DXS-Leistungen erzielen.



VORAUSSETZUNGEN FÜR DIE AUFNAHME IN DIE LÜNENDONK-STUDIE

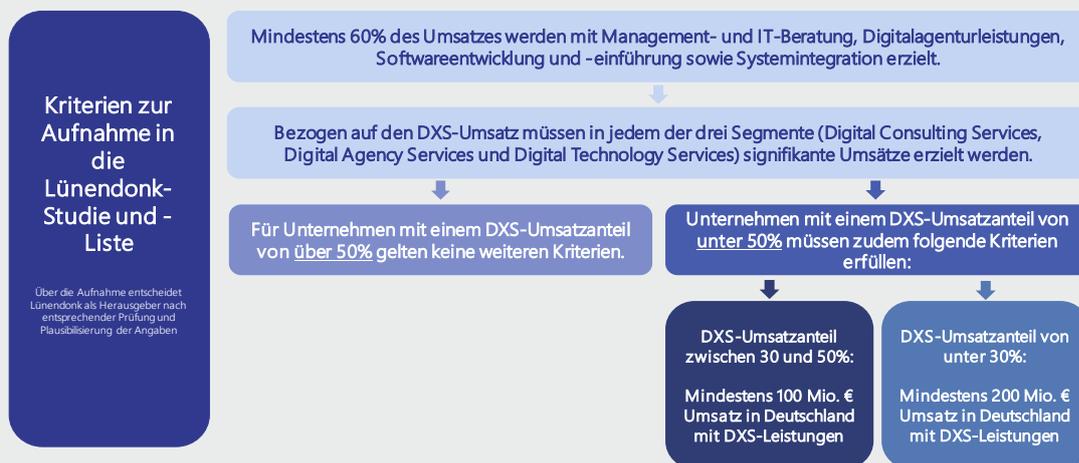


Abb. 1: Voraussetzungen für die Aufnahme in die Lünendonk®-Studie

Die Prüfung, ob die Kriterien erfüllt sind, erfolgt auf der Basis der eingereichten ausgefüllten Fragebögen, anhand entsprechender Plausibilitätsprüfungen durch Lünendonk sowie in ausgewählten Fällen durch ausführliche Hintergrundgespräche inklusive der Einreichung von Skill-Verteilungen und Referenzen. Diejenigen Unternehmen, die zwar teilnehmen, aber die Kriterien nicht erfüllen, werden nicht in die Studie aufgenommen. Einzelne Antworten dieser Unternehmen werden dennoch für die Studie berücksichtigt. Die führenden Anbieter – gemessen am Inlandsumsatz – werden in die Lünendonk®-Liste aufgenommen. Auf eine Rangordnung nach dem DXS-Segmentumsatz wird verzichtet, da vor allem bei hybriden Dienstleistern die exakten Segmentumsätze nicht aus öffentlichen Quellen validiert und teilweise aufgrund von Abgrenzungsschwierigkeiten auch bei den Dienstleistern nicht trennscharf erhoben werden können, wodurch keine Vergleichbarkeit gegeben wäre. Da die Lünendonk®-Liste Anspruch auf Vollständigkeit und Korrektheit hat, werden Unternehmen, die keinen Fragebogen ausgefüllt haben, aber dennoch die Kriterien erfüllen und die nötige Größe aufweisen, geschätzt und entsprechend in der Liste als Schätzung gekennzeichnet.

ÜBER DIE ANWENDERBEFRAGUNG

Der zweite Teil der Studie setzt den Fokus auf die Kundenperspektive. Im Zeitraum von Mai bis August 2023 wurden 148 Anwenderunternehmen befragt – überwiegend telefonisch. Die befragten Unternehmen stammen aus dem Industrie- und dem Automotive-Sektor, dem Handel, dem Bereich Fast Moving Consumer Goods (FMCG), dem Finanzsektor und aus den Branchen Chemie/Pharma, Telekommunikation und Energie. Die Hälfte der Unternehmen verfolgt ein B2C-Geschäftsmodell, während knapp jedes dritte Unternehmen



Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

(30 %) im B2B-Sektor tätig ist. Die übrigen Unternehmen sind in beiden Segmenten aktiv. Befragt wurden ausschließlich Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum. Mit 80 Prozent stammt der Großteil aus Deutschland, jeweils 10 Prozent stammen aus der Schweiz und aus Österreich. Hinsichtlich der Unternehmensgröße weisen 51 Prozent der Unternehmen einen Umsatz von bis zu 1 Milliarde Euro aus und stammen somit aus dem gehobenen Mittelstand, 49 Prozent generieren einen Umsatz von über 1 Milliarde Euro. Da B2C und B2B hinsichtlich des digitalen Reifegrades wie auch der Anforderungen an Kundenzentrierung und Digital Experience einige Unterschiede aufweisen, wurden in der Interpretation der Ergebnisse auf signifikante Unterschiede hingewiesen. Da die Studie langfristig angelegt ist und in einem jährlichen Rhythmus erscheint, wurden die grundsätzliche Verteilung der Unternehmen hinsichtlich ihrer Merkmale und die Anzahl der teilnehmenden Unternehmen aus dem 2022 auch in der diesjährigen Studie größtenteils beibehalten, um die Ergebnisse vergleichen zu können. Da jedoch nur zu einem geringen Anteil exakt identische Unternehmen und Personen befragt wurden, ist ein direkter Vergleich der Ergebnisse der verschiedenen Jahre statistisch nicht eindeutig belegbar. Die Studie hat daher keinen Anspruch auf Repräsentativität, das Aufzeigen von Trends und Entwicklungen ist aber dennoch möglich und wurde daher vorgenommen.

SAMPLE DER BEFRAGTEN ANWENDERUNTERNEHMEN (N = 148)

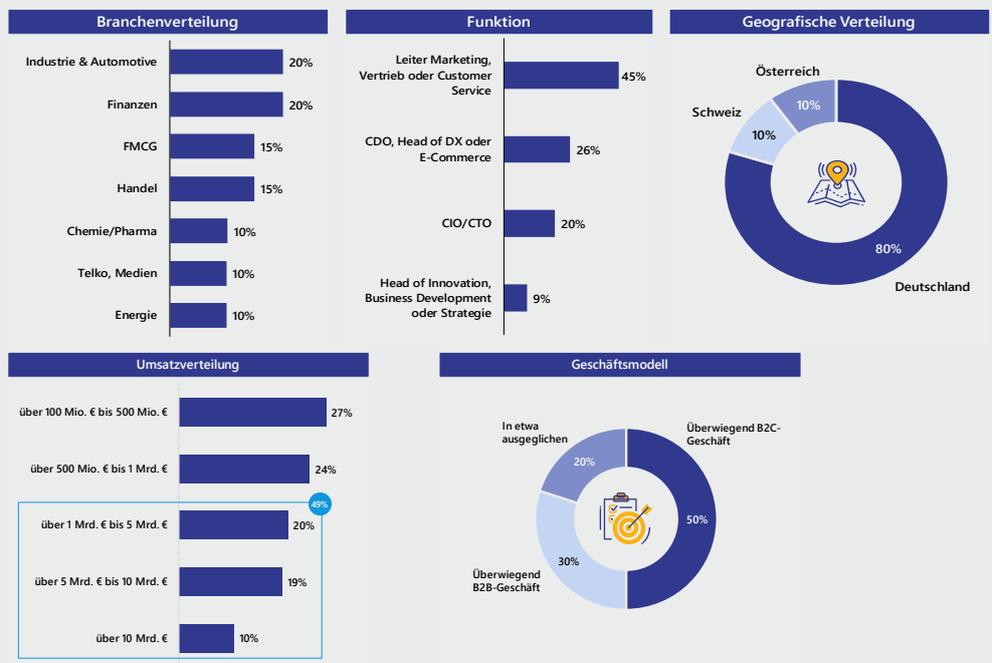


Abb. 2: Branchenverteilung, Funktion, Geografische Verteilung, Umsatzverteilung, Geschäftsmodell; Alle Teilnehmer; n = 148



## Einleitung: Das Marktsegment Digital Experience Services (DXS)

In den letzten Jahren ist die Nachfrage nach Digital Experience Services laut diversen Lünendonk®-Studien kontinuierlich gestiegen. Das hängt vor allem damit zusammen, dass immer mehr Unternehmen die Relevanz von konsequenter Kundenzentrierung verstanden haben und ihre Produkte, Services und Prozesse zunehmend darauf ausrichten, den Kunden beziehungsweise den Nutzer in den Mittelpunkt zu stellen. An dieser Stelle ist daher der Hinweis wichtig, dass es bei Digital Experience nicht ausschließlich um die Kundenperspektive geht, vielmehr müssen für eine erfolgreiche digitale Transformation zum einen auch die Mitarbeitenden viel stärker befähigt werden, neue digitale Technologien zu nutzen (Stichwort: Human Centric Organisation). Das gelingt unter anderem, indem neue digitale Anwendungen aus der Nutzerperspektive konzipiert und entwickelt werden. Außerdem sind moderne digitale Arbeitsplätze und neue Technologien wie Generative AI, das Industrial Metaverse, aber auch nutzerzentriertes Prozessdesign ein immer wichtiger werdender Baustein für das Employer Branding, also zum Recruiting und zur Bindung digitaler Talente.

Bei der Frage, wie sich Unternehmen künftig deutlich stärker kunden- und nutzerzentriert aufstellen und in einer sich digitalisierenden Welt wettbewerbsfähig bleiben können, gilt es, sich mit einigen Punkten intensiver zu befassen:

- Umbau der traditionellen Organisationsstrukturen zu einer Human Centric Organisation, Prozessdesign
- Aufbau von Strukturen und Incentivierung zur Förderung von Innovationen
- Re-Design der Prozess- und der Technologielandschaft zu End-to-End-Prozessketten
- bessere Nutzung und Demokratisierung von Daten sowie intelligente Automatisierung
- Modernisierung der IT-Legacy und Skalierung digitaler Technologien über Plattformen
- Definition digitaler Customer Journeys, Steuerung crossmedialer Kampagnen sowie Sammlung und Analyse von Daten
- Steuerung der Kundenbeziehung über eine zentrale Kunden-ID und integrierte Steuerung der Customer Journeys, inklusive personalisierter Kundenansprache



### Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

#### **DIE NUTZENDEN MÜSSEN STÄRKER IN DEN MITTELPUNKT – DIE HUMAN CENTRIC ORGANISATION**

Um Innovationen und Kundenzentrierung zu fördern, richten immer mehr Unternehmen ihre Prozesse und Strukturen stärker auf die sich rasant verändernden Anforderungen ihrer Kunden, Partner und Mitarbeitenden aus. Vor allem bei der Entwicklung von digitalen Produkten wie Commerce-Plattformen oder anderen digitalen Experiences ist die frühzeitige Integration von funktionalen und nichtfunktionalen Anforderungen ebenso wichtig wie die enge Zusammenarbeit unterschiedlicher Fachbereiche wie Marketing, Sales, Vertrieb oder Operations (Logistik, Produktion etc.). Wichtige Maßnahmen sind daher das Auflösen traditioneller Bereichsgrenzen und der Aufbau dedizierter Produktteams. Solche Produktteams haben die Verantwortung für Entwicklung und Operations eines digitalen Produkts und vor allem auch für die entsprechenden Daten (Datamesh-Ansatz) und können so durch eine enge Abstimmung deutlich flexibler auf veränderte Anforderungen reagieren.

Konsequent kundenzentrisch und innovativ agieren bedeutet aber auch, sowohl die Wünsche und Anforderungen der Kunden zu kennen als auch deren Feedback zu den genutzten Services. Der Aufbau eines als hochwertig wahrgenommenen Kundenerlebnisses (Customer Experience) entlang der gesamten Kundenwertschöpfungskette (Customer Journey) ist ein zentrales Element von Kundenzentrierung. Dazu sind Unternehmen aber auf Informationen darüber angewiesen, was Kundinnen und Kunden in ihrem Alltag bewegt und wie sie ein Produkt oder einen Service nutzen. Das Gleiche gilt auch für die Mitarbeitenden. Daher wird es immer wichtiger, Feedback-Informationen darüber, wie die Nutzenden ein Produkt, einen Prozess oder eine ganze Prozesskette, einen bestimmten Touchpoint oder eine Serviceleistung bewerten und an welchen Stellen sie Verbesserungsbedarf sehen, systematisch zu erheben. Diese Feedback-Informationen sind im Zuge der immer häufiger entstehenden Produktorganisationen für die Development-Teams enorm wichtig, um die Funktionalitäten stetig zu verbessern und echte Co-Creation und damit Nutzerzentrierung zu fördern.

#### **EXPERIENCE IST IMMER MEHR PROZESS- UND TECHNOLOGIEGETRIEBEN**

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



### Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Aufbau einer Digital Experience kurze Reaktionszeiten auf allen Kundenkanälen – beispielsweise auf Angebotsanfragen, Schadenmeldungen oder sonstige Serviceanfragen.

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

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

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

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

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

#### **DATEN UND PERSONALISIERUNG SIND OFT DER SCHLÜSSEL FÜR CUSTOMER CENTRICITY UND DIGITAL EXPERIENCE**

Aber auch ohne den Einsatz von Analytics und Künstlicher Intelligenz (KI) lässt sich ein wichtiges Ziel von Kundenzentrierung nur schwer erreichen: die individuelle



### Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Kundenansprache (Personalisierung) auf der Grundlage von Customer Insights. Mithilfe von Digital-Experience-Plattformen und anhand von Daten und einer zentralen Kunden-ID können Unternehmen beispielsweise analysieren, welche Produkte und Services den Kundinnen und Kunden gefallen, um sie im Kundenservice sehr individuell anzusprechen.

Personalisierung ist dabei einer der Megatrends im modernen Marketing, denn zielgruppenspezifischer Content zur Marke und zum Produkt wird immer relevanter – sowohl für B2C als auch für B2B. Hier werden die Entwicklungen rund um Generative AI das Marketing der Zukunft neu definieren, unter anderem weil Content nun deutlich schneller und automatisiert erstellt werden kann. Daten und Digital Experience haben darüber hinaus eine nicht zu unterschätzende Wechselwirkung: Die Bereitschaft zum Teilen von Daten nimmt mit der Qualität der Customer Experience zu. Wenn die Nutzung eines digitalen Service aus Kundensicht als unverzichtbar gilt, ist die Bereitschaft hoch, persönliche Daten zu teilen. Die gesammelten kundenbezogenen Daten wiederum können zur Personalisierung genutzt werden oder um auf der Basis von Kunden-Feedback Produkte oder Prozesse zu verbessern. Eine ganz neue Dimension und echte Transformation bietet sich durch den Einsatz von KI und Virtual Reality/Metaverse im Bereich datenbasierter Geschäftsmodelle an. So arbeiten etwa Anlagen- und Maschinenbauer daran, wie sie ihren Kunden Datenanalysen und Simulationen zur Verfügung stellen können, beispielsweise über die Performance der eingesetzten Maschinen, das Nutzungsverhalten oder notwendige Wartungsschritte.

#### **DIGITAL EXPERIENCE SERVICES GEWINNEN STARK AN BEDEUTUNG**

Diese zahlreichen Themen können Unternehmen nicht aus eigener Kraft umsetzen und sind auf die Unterstützung externer Dienstleister angewiesen. Vielen Anwenderunternehmen fehlt es oft auch an digitalen Kompetenzen und Erfahrungswerten oder sie haben schlicht nicht ausreichend qualifizierte Fachkräfte für alle notwendigen Aspekte der digitalen Transformation. Von dem oben beschriebenen Digitalisierungsdruck und der steigenden Nachfrage nach Digital-Services profitiert ganz besonders eine neue Art Dienstleister: die Anbieter von Digital Experience Services. Diese gewannen in den letzten Jahren stark an Bedeutung.

#### **UNTERNEHMEN SETZEN IMMER MEHR THEMEN FUNKTIONSÜBERGREIFEND UM: SERVICEMÄRKTE VERSCHWIMMEN – DIGITAL EXPERIENCE SERVICES WERDEN WICHTIGER**

Ein wesentlicher Treiber für den neuen Anbietertyp „Digital Experience Services“ ist, dass die klassische Einteilung in einzelne Kategorien wie IT-Dienstleister, Kreativagentur, Managementberater oder Systemintegrator aus Kundensicht bei Ausschreibungen immer seltener funktioniert. Anbieter, die als Full-Service-Dienstleister agieren können, werden für die Kundenunternehmen im Zuge des hohen Umsetzungsdrucks bei der digitalen



Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Transformation zu wichtigen strategischen Partnern. Dies zeigten bereits einige vergangene Lünendonk®-Studien wie beispielsweise die Studienreihe „Business Innovation & Transformation“ aus den Jahren 2002–2017.

Aber auch die Lünendonk®-Studienreihe „Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland“ zeigt in jedem Jahr eine hohe Zustimmung der befragten Unternehmen hinsichtlich der Relevanz eines Full-Service-Portfolios als wichtiges Auswahlkriterium in Ausschreibungen. Auch die vorliegende, aktuelle Studie bestätigt die weiter steigende Bedeutung von End-to-End-Leistungen und der Umsetzungsverantwortung aus einer Hand. Eine entscheidende Konsequenz aus diesen Entwicklungen ist, dass sich eine klare Abgrenzung der Märkte für Managementberatung, IT-Consulting und Digitalagenturen immer schwieriger gestaltet, da die Grenzen zwischen den unterschiedlichen Leistungen zunehmend verschwimmen. Bezogen auf die Umsetzung von Digitalisierungsstrategien mit kundenzentrischen Inhalten bezeichnet Lünendonk die Schnittmenge aus diesen drei Märkten als „Digital Experience Services“. So haben nicht nur Beratungs- und IT-Dienstleister, sondern auch Digitalagenturen mit historisch hoher Affinität zu digitalen Technologien in Feldern wie E-Commerce, Digital Content oder UX begonnen, Consulting- und Systemintegrationsexpertise aufzubauen, um der Nachfrage nach ganzheitlichen Digitallösungen nachzukommen.

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

AUSGEWÄHLTE ÜBERNAHMEN IM MARKT FÜR DIGITAL EXPERIENCE SERVICES

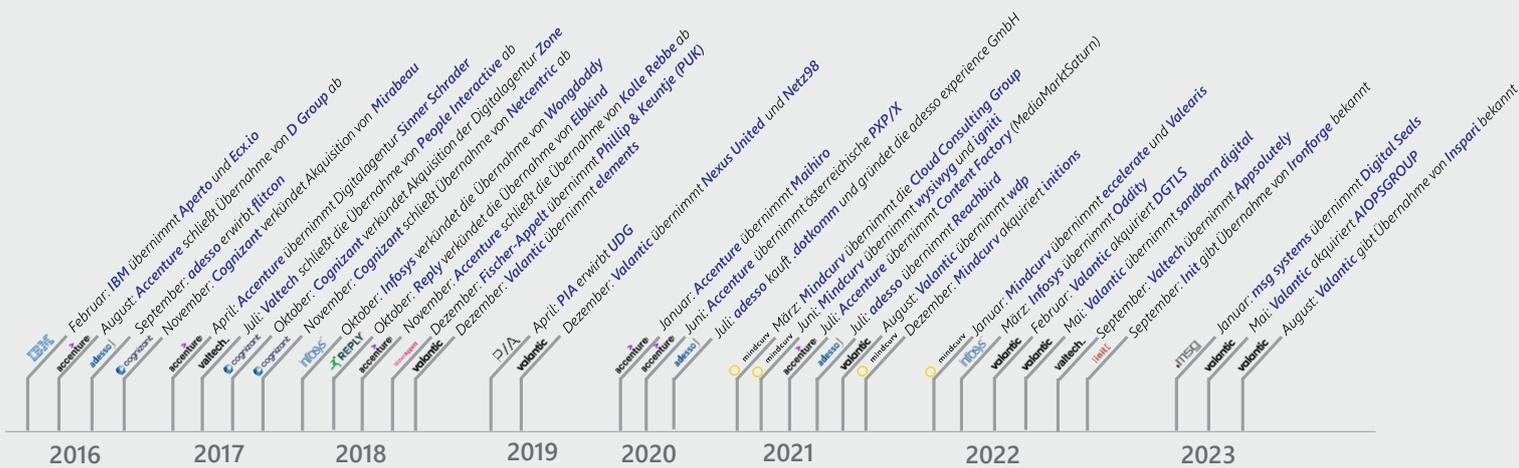


Abb. 3: Ausgewählte Übernahmen im Markt für Digital Experience Services

Vor allem in Bezug auf Themen rund um den Aufbau digitaler Plattformen zur Umsetzung kundenzentrischer Strategien (E-Commerce, Content, Digital Marketing oder IoT) ist



### Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

diese Entwicklung klar zu beobachten – unter anderem auch weil immer mehr Kundenunternehmen erkennen, dass für die Umsetzung ihrer Digitalstrategien und zur Steigerung von Nutzerzentrierung eine funktionsübergreifende Planung und Steuerung notwendig ist und daher auch entsprechende Dienstleistungspartner benötigt werden, die einen integrierten Ansatz verfolgen. Langfristige Partnerschaften mit Digital-Experience-Service-Anbietern und die Auswahl von Preferred Partners gewinnen folglich stark an Bedeutung.

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

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

- Consulting (Prozesse, Technologien, Kunden)
- Innovationsentwicklung
- Aufbau einer Human Centric Organisation
- Design und Kreativität
- Softwareentwicklung (Embedded Systems)
- UX-Design und Testing
- Datenanalysen und Künstliche Intelligenz
- Fähigkeit, komplette Projekte zu verantworten und zu steuern
- Transformationsstärke (Systemintegration, Change-Management)

### DIE GRENZEN ZWISCHEN DEN MÄRKTEN FÜR MANAGEMENTBERATUNG, IT-DIENSTLEISTUNGEN UND DIGITAL-AGENTUREN LÖSEN SICH BEI DER ENTWICKLUNG UND UMSETZUNG VON DIGITALISIERUNGSSTRATEGIEN AUF

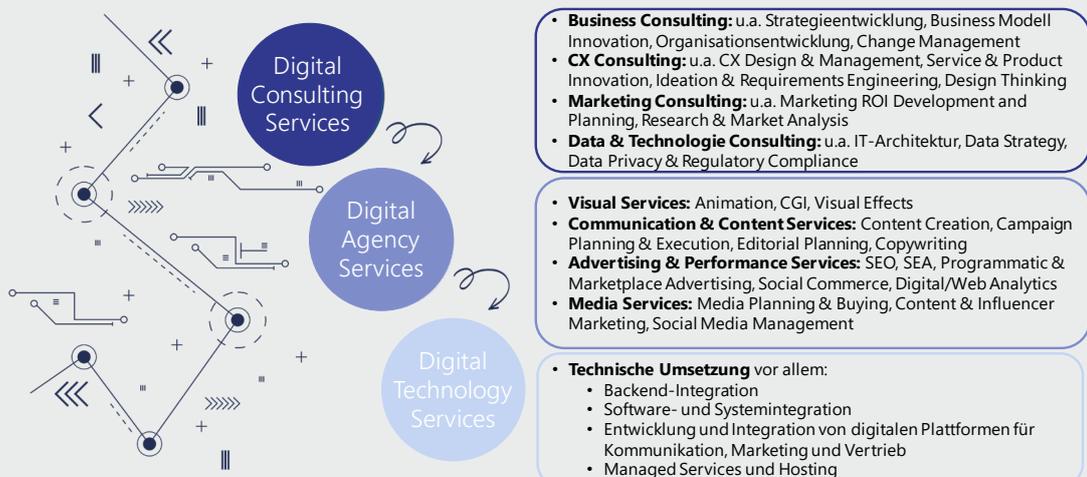


Abb. 4: Definition Digital Experience Services





## Teil I: Befragung der Anbieterunternehmen

### Liste der teilnehmenden Unternehmen

In alphabetischer Reihenfolge sind in der nachstehenden Liste alle Unternehmen aufgeführt, die zur Studie zugelassen wurden. Grundvoraussetzung für die Teilnahme waren die Beantwortung des von Lünendonk zugeschickten Fragebogens sowie die Erfüllung der allgemeinen Teilnahmebedingungen. Nicht aufgelistet wurden die Unternehmen, die zwar einen Fragebogen eingereicht haben, jedoch die Teilnahmebedingungen nicht erfüllen konnten.



## LISTE DER TEILNEHMENDEN UNTERNEHMEN

### Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

#### TEILNEHMERLISTE FÜHRENDE ANBIETER VON DIGITAL EXPERIENCE SERVICES IN DEUTSCHLAND (1/2)

Unternehmen	Hauptsitz	Umsatz 2022 in Deutschland in Mio. Euro
]init[ AG für digitale Kommunikation	Berlin	169,6
Accenture GmbH *) 1)	Kronberg	2.900,0
adesso SE	Dortmund	729,0
Capgemini Deutschland GmbH *) 1)	Berlin	2.050,0
Cognizant Technology Solutions GmbH *)	Frankfurt am Main	400,0
Deloitte Deutschland GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft 2)	München	1.110,0
Deutsche Telekom MMS GmbH	Dresden	222,0
Digitas Pixelpark GmbH 3)	Hamburg	79,4
Diva-e Digital Value Experience GmbH	München	94,8
DotSource GmbH	Jena	34,4
Exxeta AG	Karlsruhe	110,7
Foturice GmbH	Berlin	17,8
IBM Deutschland GmbH *) 1)	Hamburg	1.850,0
Intive Group GmbH 4)	München	76,8
Merkle Germany GmbH	Frankfurt am Main	58,2
Mindcurv GmbH 5)	Essen	58,7
msg systems AG	Ismaning	902,6

## LISTE DER TEILNEHMENDEN UNTERNEHMEN

### Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

#### TEILNEHMERLISTE FÜHRENDE ANBIETER VON DIGITAL EXPERIENCE SERVICES IN DEUTSCHLAND (2/2)

Unternehmen	Hauptsitz	Umsatz 2022 in Deutschland in Mio. Euro
Nexum AG	Köln	27,6
Plan.Net Germany GmbH & Co. KG 3)	München	211,6
Port-neo Group GmbH	Stuttgart	14,5
PwC GmbH 2)	Frankfurt am Main	940,0
Randstad Digital Germany AG	München	101,5
Reply Deutschland SE	Gütersloh	370,0
Syzygy AG	Bad Homburg	54,6
Team neusta GmbH	Bremen	132,6
Valantic GmbH 5)	München	280,0
Valtech GmbH	Düsseldorf	108,5
Wipro Limited *)	Frankfurt am Main	535,0

#### Fußnoten:

\*) Umsatzangaben sowie -anteile sind geschätzt.

- 1) Umsätze enthalten auch die Umsätze mit Managementberatung.
- 2) Nur Advisory-Umsatz.
- 3) Umsatz stellt Honorarumsatz dar.
- 4) Angaben beziehen sich auf die intive GmbH und intive automotive GmbH.
- 5) Inkl. Übernahmen.

## Verteilung der DXS-Umsätze

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

Insgesamt machen Digital Experience Services durchschnittlich 78,8 Prozent (2021: 74,7 %) des Gesamtumsatzes aller Studienteilnehmer aus. Der Anstieg liegt vor allem darin begründet, dass die in diese Studie einbezogenen Management- und IT-Beratungen ihre Umsätze mit Digital Experience Services weiter ausbauen konnten, was wiederum die hohe Nachfrage nach Digital Experience Services in den letzten Jahren widerspiegelt. Es zeigt sich aber auch, dass die untersuchten Dienstleister mit ihrer Portfolioausrichtung hin zu einem End-to-End-Angebot erfolgreich sind.

17 der in dieser Studie untersuchten Dienstleister können als sogenannte „Native“-DXS-Anbieter angesehen werden, da sie einen überwiegenden Teil (mehr als 75 %) des Umsatzes mit Digital Experience Services erwirtschaften. Bei diesen 17 Dienstleistern, die ihre Wurzeln nahezu komplett im Digitalagenturmarkt haben, liegt der Digital-Experience-Umsatzanteil naturgemäß höher, nämlich bei durchschnittlich 98,1 Prozent. Diese Anbieter werden in einem separaten Sub-Ranking dargestellt (siehe Kapitel „Sub-Ranking der Unternehmen mit Digital Experience Services als Kernbereich“). Zum Vergleich: Diejenigen Dienstleister, die aus dem IT-Dienstleistungsmarkt kommen und daher ein deutlich breiteres Leistungs- und Themenspektrum haben, erzielten 2022 im Durchschnitt 42,6 Prozent ihrer Umsätze mit DX-Services – ebenfalls ein signifikanter Anteil.

### DIGITAL TECHNOLOGY SERVICES GRÖSSTES SERVICEELEMENT – AUCH FÜR DIGITALAGENTUREN

Da ein Teil der betrachteten führenden DXS-Anbieter historisch aus dem Segment der IT-Beratungen stammt und digitale Technologien zu einem immer größeren Teil die Basis für Kundenzentrierung und Digital Experience sind, stellen Technologieleistungen mit durchschnittlich 36,5 Prozent (2021: 34,5 %) vom Gesamtumsatz auch das größte Teilsegment dar. Die hohe Relevanz von Technologie als zentralem Enabler von Digital Experience zeigt sich nunmehr auch daran, dass für die Gruppe der „Native“-DXS-Anbieter die Umsätze mit Technology Services mittlerweile den größten Bereich ausmachen. So kommen die untersuchten Digitalagenturen im Durchschnitt auf Umsatzanteile mit Digital Technology



## VERTEILUNG DER DXS-UMSÄTZE

### Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Services von 43,7 Prozent. Beispielhafte Leistungen für Digital Technology Services sind die App- und Softwareentwicklung sowie die Integration digitaler Plattformen für Marketing-, Vertriebs- oder Kommunikationszwecke – wie etwa Customer-Experience-Plattformen. Mit Digital Agency Services erzielten die Digitalagenturen 2022 mit 28,4 Prozent deutlich geringere Umsätze. Es zeigt sich somit sehr deutlich, dass Softwareentwicklungs- und Systemintegrationsleistungen, aber auch Managed Services und Hosting für klassische Digitalagenturen immer wichtiger werden beziehungsweise von ihren Kunden nachgefragt und als Portfoliobestandteil erwartet werden. Es zeigt sich aber auch, dass sich Kreativ- und Designleistungen immer seltener von IT-Umsetzungsthemen abgrenzen lassen und als End-to-End-Service nachgefragt werden. Das Geschäft von Digitalagenturen und IT-Beratungen rückt folglich näher zusammen.

#### ERSTMALS DIE GERINGEREN UMSÄTZE MIT DIGITAL AGENCY SERVICES

Auf Digital Agency Services entfallen im Mittel 21,1 Prozent (2021: 20,9 %) des Gesamtumsatzes aller untersuchten Dienstleister. Hierunter fallen Themen wie Kreation und Design digitaler Kunden-Touchpoints, die Entwicklung von Omnichannel-Strategien, Marketing-Automation und Content Creation. Damit sind Digital Agency Services nunmehr das kleinste Segment.

#### JAHRESVERGLEICH: TECHNOLOGIE- UND CONSULTING-LEISTUNGEN HABEN AN BEDEUTUNG GEWONNEN, AGENCY-SERVICES STAGNIEREN

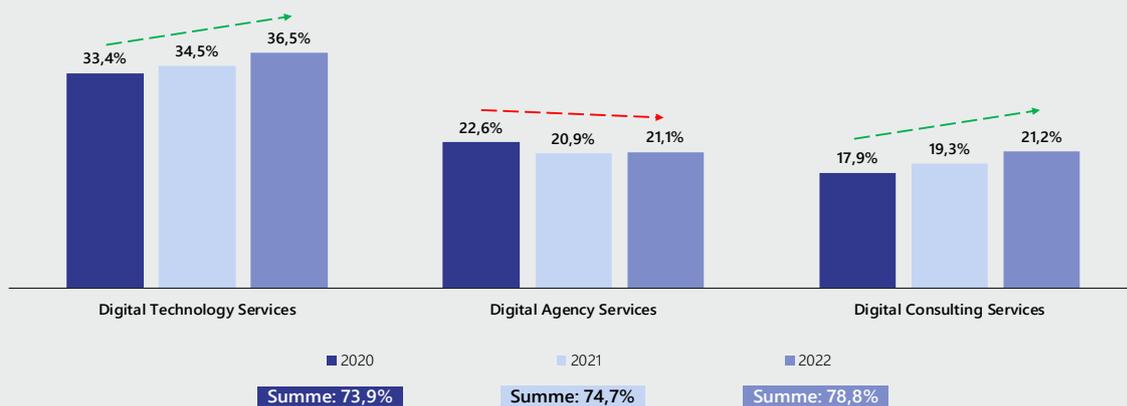


Abb. 5: Frage: Wie viel Prozent Ihres Gesamtumsatzes in Deutschland erzielte Ihr Unternehmen jeweils in den folgenden drei Kategorien? Alle Teilnehmer; n = 21 (2020); n = 23 (2021); n = 25 (2022)



### Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Tatsächlich haben die untersuchten Dienstleister ihre Umsätze mit Digital Consulting auf 21,2 Prozent (2021: 19,3 %) deutlich erhöhen können. Hierunter fallen unter anderem Themen wie CX Consulting, Marketing Consulting oder Data & Technology Consulting. Tatsächlich zeigte die 2022er-Marktstudie, dass die befragten Kundenunternehmen vor allem dort investieren, wo bestehende kundenbezogene Prozesse neu angepasst werden müssen und sie einen hohen Bedarf an externer Unterstützung haben. So fallen unter die CX-Strategie unter anderem CX Design, Ideation & Requirements Engineering oder Design Thinking, wogegen es beim Business Consulting um Strategieberatung, Organisationsberatung und Business Model Innovation geht. Gleichzeitig beobachtet Lünendonk, dass sich Digitalagenturen in den letzten Jahren neben IT-Services vor allem im Aufbau ihrer Consulting-Expertise verstärkt haben.

#### **DIE HÄLFTE DER MITARBEITENDEN IST FÜR DIGITAL TECHNOLOGY SERVICES TÄTIG**

Der Bereich der Digital Technology Services sorgt nicht nur für den größten Teil des Umsatzes, sondern dort sind auch die meisten Mitarbeitenden beschäftigt. 47,6 Prozent der im Jahr 2022 bei den untersuchten DXS-Dienstleistern Beschäftigten lassen sich den Digital Technology Services zuordnen. Und dieser Bereich soll weiter wachsen: So planen die untersuchten Dienstleister, die Zahl der Mitarbeitenden im Jahr 2024 um durchschnittlich 6 Prozent zu erhöhen.

Im mittlerweile zweitgrößten Bereich, den Digital Consulting Services, beschäftigen die befragten Dienstleister im Durchschnitt 28,9 Prozent ihrer Mitarbeitenden. Das hohe Potenzial im Consulting spiegelt sich auch in den geplanten Erhöhungen der Mitarbeiterzahlen wider: Um durchschnittlich 4,7 Prozent wollen die befragten Dienstleister 2024 ihre Consulting-Einheiten personell aufstocken. Die Agency Services werden damit zukünftig den kleinsten Bereich bilden, denn die geplanten personellen Zuwächse fallen mit durchschnittlich 2,7 Prozent vergleichsweise gering aus. In den Personalplanungen werden die derzeit stattfindenden Veränderungen im Markt sehr gut deutlich: Für den Aufbau von Digital Experience und Kundenzentrierung sind klassische Agenturleistungen zwar weiterhin wichtig, die Differenzierung erfolgt aber immer mehr über die Qualität der Kundeninteraktion und des Kundenservice und über das einheitliche digitale Markenerlebnis entlang der gesamten Customer Journey. Erreicht wird dies unter anderem durch einen einheitlichen Blick auf eine Kundenbeziehung, die Vernetzung von Marketing, Vertrieb und Service sowie eine moderne, schnittstellenoffene und flexible Technologieplattform im Sinne einer Composable-Architektur. Beispiele sind digitale und crossmediale Kampagnen, Hyperpersonalisierung oder die Steuerung von Omnichannel Experiences im E-Commerce.



## VERTEILUNG DER DXS-UMSÄTZE

### Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Der Trend, dass digitale Technologien immer stärker der Enabler für Marketing- und Vertriebsstrategien sind und die User Experience beeinflussen, spiegelt sich auch in den untersuchten 16 Digitalagenturen, also bei Dienstleistern mit mehr als 75 Prozent DXS-Umsatz, wider. Durchschnittlich 46,5 Prozent ihrer Beschäftigten arbeiten im Bereich Digital Technology Services und nur 27,8 Prozent im Bereich Digital Agency Services. Den stärksten Anstieg im Personal planen die befragten Digitalagenturen in den Digital Consulting Services (um durchschnittlich 11,4 %) und in den Digital Technologie Services (um durchschnittlich 9,9 %). Dennoch bleiben Digital Agency Services wichtig: So soll die Mitarbeiterzahl um durchschnittlich 8,8 Prozent erhöht werden.

### IM TECHNOLOGIEBEREICH SOLL DIE MITARBEITERZAHL AM STÄRKSTEN STEIGEN



Abb. 6: Frage: Mitarbeiterverteilung 2022 auf die drei DXS-Bereiche; Alle Unternehmen; Mittelwerte; n = 26

Frage: Um wie viel Prozent plant Ihr Unternehmen die Mitarbeiterzahl in den folgenden DX-Bereichen im Jahr 2024 zu erhöhen/verringern? Alle Teilnehmer; Mittelwerte; n = 23



## Nearshore und Offshore Delivery

### NEARSHORE- UND OFFSHORE-STANDORTE ALS REAKTION AUF DEN FACHKRÄFTEMANGEL

In der Analyse des Digital- und IT-Marktes der letzten Jahre wird deutlich, dass im Recruiting und der Projektbesetzung die größten Herausforderungen der Geschäftsentwicklung liegen und sich die Schwierigkeiten bei der Gewinnung neuer Fachkräfte bremsend auf die digitale Transformation auswirken.

Im Zuge der steigenden Nachfrage nach Digital Experience Services – vor allem in Bereichen wie UX-Design und Softwareentwicklung – wird es folglich immer schwerer, ausreichend Fachpersonal für die Projektbesetzung zu finden. Der Aufbau von Nearshore- und Offshore-Standorten hat daher für die Dienstleister hohe Priorität, um einerseits den Fachkräftemangel etwas abzufedern und andererseits die stark steigende Nachfrage überhaupt bedienen zu können. Diese Entwicklung spiegelt sich auch in der Analyse der DX-Dienstleister wider.

### NEAR- UND OFFSHORE-KAPAZITÄTEN WERDEN IM DX-BEREICH AUSGEBAUT

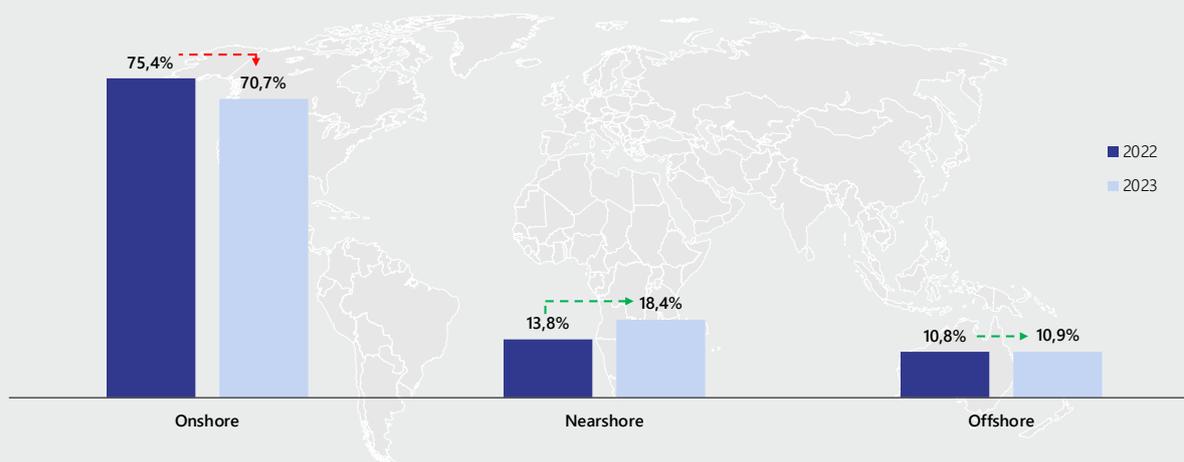


Abb. 7: Frage: Wieviel Prozent der Leistungen Ihrer durchgeführten DX-Projekte für Kunden in Deutschland werden aus den folgenden Regionen erbracht? Alle Teilnehmer; Mittelwerte; n = 18



Im Durchschnitt wurden von den Anbietern von Digital Experience Services im Jahr 2022 24,6 Prozent der Delivery-Ressourcen in Bezug auf die Gesamtkapazitäten in Nearshore- und Offshore-Regionen erbracht. Das ist ein deutlicher Anstieg im Vergleich zum Jahr 2021, wo noch durchschnittlich 17,3 Prozent der Leistungen außerhalb Deutschlands erbracht wurden. Der größte Anteil entfällt dabei auf Nearshore-Regionen (13,8 %) und soll künftig weiter auf durchschnittlich 18,4 Prozent ausgebaut werden. Offshore Delivery kommt dagegen mit einem durchschnittlichen Anteil von 10,8 Prozent an den erbrachten DX-Services etwas seltener vor und soll auch mit Blick auf das laufende Jahr 2023 nur marginal ansteigen.



## Die wichtigsten Wettbewerber im DXS-Markt

Wie bereits in den Vorjahren dominieren einige wenige Dienstleister das Marktsegment für Digital Experience Services. Eine Reihe weiterer Dienstleister holt aber gleichzeitig stark auf – sowohl in der Umsatzentwicklung als auch in der Sichtbarkeit und Wahrnehmung am Markt. Diese Erkenntnis liefert die Lünendonk®-Liste im nachstehenden Kapitel. Doch bevor die Dienstleister anhand ihrer Umsatzhöhe, Marktstärke und Portfoliobreite eingeordnet werden, wird zunächst einmal das Wettbewerbsumfeld näher betrachtet. Denn während die Lünendonk®-Listen traditionell Aufschluss darüber geben, welche Dienstleister gemessen am Umsatz in Deutschland führend sind, lassen die Antworten auf die Frage nach den am häufigsten als Wettbewerber genannten Dienstleistern interessante Rückschlüsse auf Relevanz, Marktstärke und Präsenz einiger Dienstleister aus Sicht ihrer Wettbewerber zu.

Daher wurden die Dienstleister im Rahmen der Befragung gebeten, unabhängig von zahlenbasierten Faktoren diejenigen vier Dienstleister zu nennen, die sie als Unternehmen als größte Wettbewerber im Segment Digital Experience Services wahrnehmen. Dabei ist es interessant zu vergleichen, ob jene Dienstleister, die in der Lünendonk®-Liste die oberen Ränge belegen, auch diejenigen sind, die am Markt tatsächlich oft als Wettbewerber wahrgenommen werden. Die Analyse der als am stärksten wahrgenommenen Wettbewerber zeigt, dass sich Beratungs- und IT-Dienstleister in den letzten Jahren zu wichtigen Anbietern von Digital Experience Services entwickelt haben und neben den klassischen Full-Service-Digitalagenturen diesen Markt definieren und dominieren.

Wie bereits in den beiden vergangenen Jahren wurde Accenture mit 69 Prozent am häufigsten als einer der vier wichtigsten Wettbewerber genannt. Die zweithäufigsten Nennungen entfielen mit 6 Prozentpunkten mehr als im Vorjahr auf Deloitte. Dahinter folgt mit einem deutlichen Sprung in der Häufigkeit der Wettbewerbernennungen Serviceplan respektive deren Digitalberatung Plan.Net mit 38 Prozent und verdrängt damit Reply und Capgemini. Im Vorjahr lagen die Nennungen für Serviceplan und Plan.Net noch bei 22 Prozent.

Während Reply in diesem Jahr von 35 Prozent der befragten Dienstleister als einer ihrer wichtigsten vier Wettbewerber gesehen wird (2022: 30 %), gaben mit 31 Prozent etwas weniger der befragten Dienstleister nun Capgemini als einen ihrer vier wichtigsten Wettbewerber an (2022: 37 %).



## DIE WICHTIGSTEN WETTBEWERBER IM DXS-MARKT

### Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

#### DAS WETTBEWERBERFELD IM BEREICH DIGITAL EXPERIENCE SERVICES GEWINNT AN DYNAMIK

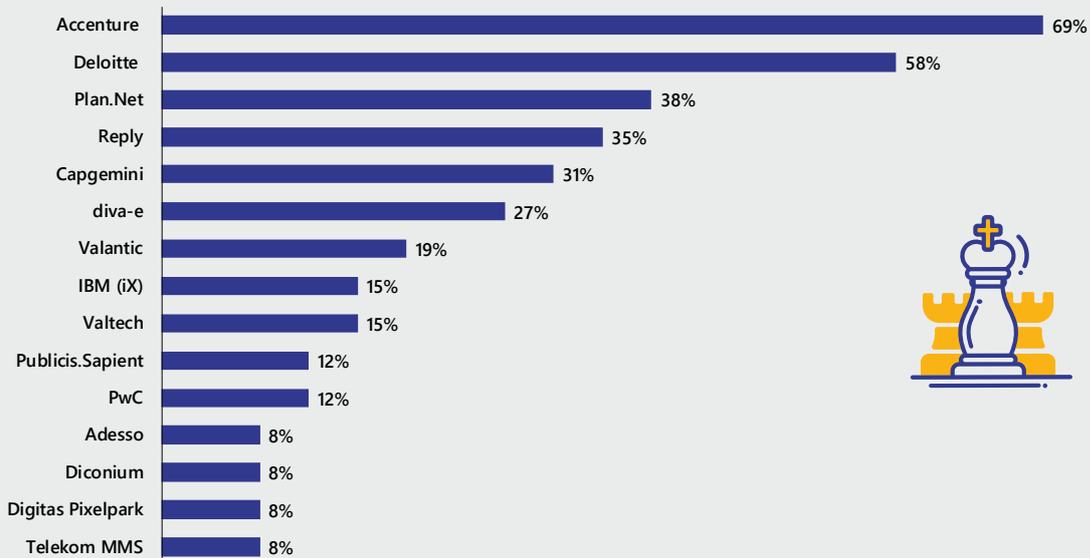


Abb. 8: Frage: Welche Unternehmen sind Ihre vier wichtigsten Wettbewerber als Full-Service-Anbieter von Digital Experience Services? Alle Teilnehmer; Mittelwerte; n = 26

Ebenfalls an Relevanz aus Sicht ihrer Wettbewerber zulegen konnten die Digitalagentur Diva-e mit 27 Prozent der Nennungen (2022: 22 %), Valantic mit 19 Prozent (2022: 11 %) und Valtech, die nach 7 Prozent im Jahr 2022 nun 15 Prozent der Nennungen als einer der vier wichtigsten Wettbewerber erhielten.



## Lünendonk®-Liste 2023: Führende Anbieter von DX-Services in Deutschland

Die Lünendonk®-Liste zeigt die führenden Dienstleister im Segment Digital Experience Services (DXS) auf. Im Zuge der hohen Relevanz dieses Marktsegments sowie der Konvergenz der Märkte für IT-Beratung, IT-Service, Digitalberatung, Management- und Innovationsberatung wird die Lünendonk®-Liste seit 2020 jährlich aufgelegt. Aufgrund der dynamischen Weiterentwicklung des Marktes infolge der stark steigenden Nachfrage nach Digital Experience Services erweitern immer mehr Dienstleister ihr Portfolio und erfüllen somit die Aufnahmebedingungen für diese Lünendonk®-Liste (u. a. msg systems, Cognizant Technology Solutions). Gleichzeitig sind aber auch Unternehmen, die im DXS-Segment an Relevanz verloren haben, im Gegensatz zum Vorjahr nicht mehr im Ranking enthalten.

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

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

Auf eine Rangordnung nach dem DXS-Segmentumsatz wurde von Lünendonk verzichtet, da vor allem bei den hybriden Beratungs- und IT-Dienstleistern die exakten Segmentumsätze nicht aus öffentlichen Quellen validiert werden können. Ebenso können viele Dienstleister die Segmentumsätze aufgrund von Schwierigkeiten bei der Abgrenzung zu anderen Services nicht trennscharf erheben. Eine genaue Darstellung der Umsätze mit Digital Experience Services und eine Vergleichbarkeit wären somit nicht gegeben. Stattdessen findet sich im Verlauf der Studie ein Subranking bezüglich der Dienstleister, die mindestens 75 Prozent ihrer Umsätze mit Digital Experience Services erzielen und daher nahezu exklusiv in diesem Segment tätig sind. Im diesjährigen Ranking kommt es aufgrund von einigen Ein- und Austritten zu Verschiebungen in den Platzierungen. Wichtig ist es daher zu wissen, dass einige Dienstleister nicht aufgrund ihrer Umsatzentwicklung eine geringe Platzierung als im Vorjahr haben, sondern weil es Neueinsteiger im Ranking gibt und sich damit die Rangfolge verändert.



## LÜNENDONK®-LISTE 2023: FÜHRENDE ANBIETER VON DX-SERVICES IN DEUTSCHLAND

### Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

#### LÜNENDONK®-LISTE 2023: FÜHRENDE ANBIETER VON DIGITAL EXPERIENCE SERVICES IN DEUTSCHLAND

Rang (Veränderung zum Vorjahr)	Unternehmen	Umsatz 2022 in Deutschland in Mio. Euro	Digital Experience Service Portfolio – Umsatzanteile mit...		
			Digital Consulting	Digital Agency	Digital Technology
1	● Accenture GmbH, Kronberg *) 1)	2.900,0	●●	●●	●●●
2	● Capgemini Deutschland GmbH, Berlin *) 1)	2.050,0	●●	●	●●●
3	● IBM Deutschland GmbH, Ehningen *) 1)	1.850,0	●●	●●	●●●
4	➔ Deloitte GmbH, München (nur Advisory-Umsatz) 2)	1.110,0	●●	●	●●●
5	● PwC GmbH, Frankfurt am Main (nur Advisory-Umsatz) 2)	940,0	●●●	●	●●
6	neu msg systems AG, Ismaning	902,6	●●	●●	●●●
7	● Adesso SE, Dortmund	729,0	●●	●●	●●●
8	● Wipro Limited, Frankfurt am Main *)	535,0	●●	●	●●●
9	neu Cognizant Technology Solutions GmbH, Frankfurt am Main *)	400,0	●	●	●●●
10	➔ Reply Deutschland SE, Gütersloh	370,0	●●	●●	●●●
11	➔ Valantic GmbH, München 3)	280,0	●●	●	●●●
12	➔ Deutsche Telekom MMS GmbH, Dresden	222,0	●●	●●	●●●
13	● Plan.Net Germany GmbH & Co. KG, München 4)	211,6	●●	●●●	●●
14	● Diconium GmbH, Stuttgart	193,0	●●	●	●●●
15	➔ ]init[ AG für digitale Kommunikation, Berlin	169,6	●●●	●●	●●●
16	● Team neusta GmbH, Bremen	132,6	●●	●●	●●●

## LÜNENDONK®-LISTE 2023: FÜHRENDE ANBIETER VON DX-SERVICES IN DEUTSCHLAND

### Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

#### LÜNENDONK®-LISTE 2023: FÜHRENDE ANBIETER VON DIGITAL EXPERIENCE SERVICES IN DEUTSCHLAND

Rang (Veränderung zum Vorjahr)	Unternehmen	Umsatz 2022 in Deutschland in Mio. Euro	Digital Experience Service Portfolio – Umsatzanteile mit...		
			Digital Consulting	Digital Agency	Digital Technology
17	● Valtech GmbH, Düsseldorf	108,5	●●	●●	●●●
18	● Exxeta AG, Karlsruhe	104,3	●●	●	●●●
19	↘ Randstad Digital Germany AG, München	101,5	●●	●	●●●
20	↘ Diva-e Digital Value Excellence GmbH, München	94,8	●●	●●	●●●
21	↘ Digitas Pixelpark GmbH, Hamburg 4)	79,4	●●	●●●	●●●
22	● Intive Group GmbH, München 5)	76,8	●●	●●	●●●
23	↗ Mindcurv GmbH, Essen 3)	58,7	●●	●	●●●
24	neu Merkle Germany GmbH, Frankfurt am Main 4)	58,2	●●●	●	●●●
25	↘ Syzygy AG, Bad Homburg	54,6	●●	●●	●●

### Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

#### Aufnahmekriterium für das Ranking:

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

#### Fußnoten:

\*) Umsatzangaben sowie -anteile sind geschätzt.

- 1) Umsätze enthalten auch die Umsätze mit Managementberatung.
- 2) Angaben beziehen sich auf das Advisory-Geschäft.
- 3) Inkl. Übernahmen.
- 4) Umsatz stellt Honorarumsatz dar.
- 5) Angaben beziehen sich auf die intive GmbH und intive automotive GmbH.

#### Umsatzanteil mit dem Digital Experience Portfolio :

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

### ACCENTURE WEITERHIN FÜHREND

Eine spannende Beobachtung, auf die bereits im vorangegangenen Kapitel eingegangen wurde, ist der Vergleich zwischen der Wahrnehmung des Wettbewerberumfelds und dem auf Inlandsumsätzen basierenden Ranking. Auch in diesem Jahr führt Accenture in der Lünendonk®-Liste das Feld mit einem geschätzten Deutschlandumsatz von 2,9 Milliarden Euro an. Neben Accenture erzielten 2022 drei weitere Unternehmen einen Gesamtumsatz von über 1 Milliarde Euro.

Mit Accenture Song hat Accenture eine eigene Digitaleinheit. Accenture Song vereint unter anderem die übernommenen Digitalagenturen Kolle Rebbe, SinnerSchrader und Mackevision. 2023 war für Accenture Song ein erfolgreiches Jahr. So konnte das Unternehmen einen großen Pitch für die Betreuung der globalen Kommunikationskanäle von BMW Mini erfolgreich bestreiten. Außerdem begleitete Accenture Song den Automobilhersteller smart Europe bei der Markteinführung seiner E-Marken sowie beim Aufbau und der Operationalisierung eines Direct-to-Consumer-Geschäftsmodells.



### Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

#### PLÄTZE 2 UND 3 UNVERÄNDERT

Mit einem geschätzten Deutschland-Gesamtumsatz von 2,05 Milliarden Euro liegt Capgemini knapp vor IBM Deutschland mit von Lünendonk geschätzten 1,85 Milliarden Euro Umsatz. Wie auch bei Capgemini sind in den Umsatzzahlen von IBM Deutschland die anteiligen Umsätze mit Managementberatung enthalten. Beide Unternehmen besitzen eigene Digitalagenturen.

Eine hohe Bedeutung für Digital Experience Services bei Capgemini hat die 2018 gegründete Beratungseinheit Capgemini Invent. Sie unterstützt und berät Unternehmen in den Bereichen digitale Innovation, Digital Experience, Design und Transformation. Weltweit arbeiten rund 10.000 Beschäftigte in 40 Kreativstudios sowie an mehr als 60 Standorten und vereinen damit diverse Disziplinen. Teil von Capgemini Invent sind die Agenturen Cambridge Consultants, frog, Purpose, Synapse, Idean, Fahrenheit 212 und June21. Aber auch die hohe IT-Umsetzungsstärke der gesamten Capgemini-Gruppe vor allem im Bereich Softwareentwicklung und Systemintegration ist ein Kern des DXS-Portfolios.

Mit IBM iX hat IBM eine führende Digitalagentur in Deutschland, die als Beratung, Digitalagentur, Design-Studio und Tech-Company fungiert. Die vor einigen Jahren übernommenen Digitalagenturen Aperto und Ex.io laufen unter dem Namen IBM iX. Etwa 1.200 Menschen arbeiten für IBM iX in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Weltweit wird die Digitalagentur an über 50 Standorten vertreten.

#### BIG FOUR AUF DEN RÄNGEN 4 UND 5

Auf den Plätzen 4 und 5 folgen mit Deloitte und PwC zwei Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften, die gleichzeitig zu den weltweit größten Beratungsfirmen und Digitalagenturen zählen. 2022 erzielte Deloitte mit Managementberatung weltweit 29,5 Mrd. Euro, PwC kommt auf 19,7 Mrd. Euro. Wie etwa das renommierte Ad-Age-Ranking zeigt, ist Deloitte mit rund 10 Mrd. US Dollar Umsatz eine der international führenden Digitalagenturen (ebenso wie Accenture Song mit 16 Mrd. US Dollar und IBM iX mit 6,8 Mrd. US Dollar) und auch am deutschen Markt äußerst präsent. Um eine bessere Vergleichbarkeit mit den weiteren Dienstleistern im Ranking zu erhalten, wurde anstelle des Gesamtumsatzes der Advisory-Umsatz der beiden Unternehmen herangezogen, der die Consulting-, IT-Beratungs- und Transformationsumsätze enthält. Mit Deloitte Digital verfügt Deloitte über eine eigene Marke für das Digitalgeschäft, ebenso wie PwC mit PwC Digital Services. Wie auch Deloitte übernahm auch PwC in den vergangenen Jahren mehrere Unternehmen im Bereich Digital und Innovation. Der Advisory-Umsatz von Deloitte in Deutschland beläuft sich auf 1,11 Milliarden Euro, PwC folgt mit 940 Millionen Euro.



### Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

#### NEWCOMER AUF PLATZ 6

Neu in der Lünendonk®-Liste der führenden Anbieter von Digital Experience Services ist msg systems, die im Jahr 2022 in Deutschland einen Gesamtumsatz von 902,6 Millionen Euro Umsatz erzielten. Die msg systems ist weltweit mit über 10.000 Mitarbeitenden in 32 Ländern vertreten. Zum Leistungsspektrum des Unternehmens zählen traditionell Business- und IT-Consulting sowie die Entwicklung von Standardsoftware und Individuallösungen für eine Vielzahl von Branchen. In den letzten Jahren hat das Unternehmen seinen Bereich „Digital Services“ ausgebaut und vor allem in Themen wie Customer Centricity, Experience Management und digitale Kundenschnittstellen und Marktplätze investiert.

#### PLÄTZE 7 BIS 10: ADESSO UND WIPRO BEHAUPTEN PLATZIERUNGEN, COGNIZANT IST NEU IM RANKING

Rang 7 nimmt Adesso ein. Adesso konnte für 2022 eine Umsatzsteigerung von 33 Prozent verbuchen und setzt durch die Eröffnung eines „SmartShore Delivery Center“ in Indien seine internationale Expansion fort. Hierdurch soll unter anderem die globale Lieferfähigkeit gestärkt und die Attraktivität als internationaler Digitalisierungspartner ausgebaut werden.

Auf Adesso folgt wie bereits im Vorjahr der indische IT-Service-Provider Wipro, der unter einer eigenen Marke, Wipro Digital, im Markt für Digital Experience Services eine international führende Position einnimmt. Darunter sind auch die übernommenen Digitalagenturen Designit und Rational Interaction zusammengefasst.

Neben msg systems ist Cognizant neu in der Studie und auf Rang 9 im Ranking. Im Segment Digital Experience ist das Unternehmen beispielsweise im Rahmen eines Virtual Workplace zur Optimierung von Mitarbeitererlebnissen tätig, aber auch Content- und Marketingservices sowie Omnichannel Commerce sind Bestandteil des Produktportfolios. In der Vergangenheit hat Cognizant eine ganze Reihe von Digitalagenturen übernommen, darunter Zone, Mirabeau und Netcentric.

Auf Rang 10 folgt Reply, das im Jahr 2022 ihren Umsatz in Deutschland um 24 Prozent steigern konnte. Im Digitalagentur-Ranking des Bundesverbandes der Digitalwirtschaft (BVDW) findet sich Reply auf Rang 2, gemessen an den Umsätzen mit Digital Experience Services, und zählt damit zu den führenden Internetagenturen in Deutschland. Unter dem Segment Digital Experience führt Reply einige Agenturen, unter anderem Like Reply und Triplesense Reply, wodurch die Bereitstellung eines breiten Leistungsspektrum sichergestellt wird.



### Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

#### RÄNGE 11 BIS 20: KONSTANZ DOMINIERT DAS MITTELFELD

Valantic ist auf Rang 11 der diesjährigen Liste der führenden mittelständischen IT-Beratungs- und Systemintegrationsunternehmen. Mit einem Umsatzplus von 53 Prozent, das sowohl durch organisches als auch durch anorganisches Wachstum generiert wurde, gehört das Unternehmen im DXS-Ranking zu den am schnellsten wachsenden Unternehmen. Im August 2023 verkündeten die Münchener die Übernahme der dänischen Digitalagentur Inspari mit über 180 Beschäftigten und erweitern durch den Microsoft-Data- und KI-Spezialisten vor allem ihr Know-how im Bereich Künstliche Intelligenz und Data Engineering. Zuvor konnte Valantic durch die Übernahme der AIOPSGROUP bereits seine Positionierung im Salesforce- und Retail-Markt stärken.

Im Rahmen einer strategischen Neuausrichtung wechselt T-Systems Multimedia Solutions in diesem Jahr zur Deutschen Telekom, weshalb die T-Systems MMS nun unter Deutsche Telekom MMS im Lünendonk-Ranking geführt wird. Der strategische Fokus des Unternehmens, die Digitalisierung in Deutschland voranzutreiben, bleibt bestehen und somit kann die Telekom MMS dieses Jahr Rang 12 besetzen.

Mit einem Umsatzplus von rund 40 Prozent belegt die Serviceplan-Tochter Plan.Net wie bereits im Vorjahr Rang 13. Insgesamt erwirtschaftete das Unternehmen 2022 in Deutschland 211,6 Millionen Euro. Zusätzlich übernimmt die Plan.Net Group dieses Jahr die Spitzenposition im Digitalagentur-Ranking des Bundesverbandes der Digitalwirtschaft. Das sprunghafte Wachstum ist auf den erheblichen Ausbau des Geschäfts in den Feldern Digitale Transformation, Consulting und Technologie zurückzuführen, nicht zuletzt getrieben durch 'The Marcom Engine', das auf die BMW Group zugeschnittene Agenturmodell.

Um über 11 Prozent ist init im vergangenen Jahr gewachsen, jedoch fiel das Unternehmen im Ranking um drei Plätze von Rang 12 auf 15 zurück. Der Branchenfokus der Digitalagentur liegt vor allem auf dem Geschäft mit Behörden und öffentlichen Verwaltungen. Polidia, Agendo und die im September 2022 übernommene Ironforge sind spezialisierte Tochtergesellschaften der Agentur.

Um fast 18 Prozent konnte Team neusta im vergangenen Jahr im Umsatz zulegen – unter anderem durch Übernahmen. Im Zuge der Beteiligung an der Full-Service-Agentur Inscript und der Agentur Octagen erweiterte das Unternehmen seine Kompetenzen in webbasierten Entwicklungen und ergänzt sein Portfolio um den Bereich E-Commerce. Team neusta, die über 1.600 Mitarbeitende in Deutschland und der Schweiz beschäftigt, ist in diesem Jahr wieder auf Rang 16 vertreten.



### Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Auf Team neusta folgt die Digitalagentur Valtech mit einem Umsatzplus von rund 9 Prozent auf Rang 17. Valtech hat in den letzten Jahren seine Präsenz im Automobilsektor stark ausgebaut und erst kürzlich, im Juli 2023, mit Valtech Mobility nach Indien expandiert. Valtech Mobility ist ein Joint Venture, das 2018 von der Digitalagentur und der VW-Gruppe gegründet wurde, um gemeinsam digitale Produkte (Apps, Embedded Systems) im Bereich der Fahrzeugentwicklung zu entwickeln. Daneben arbeitet Valtech im Bereich Customer Experience auch für andere Automotive-OEMs wie Mercedes. Neben dem Automotive-Bereich ist Valtech für viele namhafte B2C- und B2B-Unternehmen tätig und entwickelt und implementiert technologiebasierte Experiences.

Den Abschluss des Mittelfeldes bildet die neu formierte Randstad Digital auf Rang 19. In Randstad Digital vereint die Randstad Holding die beiden Unternehmen Asy Technologies und Randstad Technologies zu einem neuen globalen Technologie-Unternehmen. Mit dem Rebranding baut das Unternehmen seine internationale Reichweite aus. Die Portfolioschwerpunkte wie Customer Experience, Cloud Computing und Data & Analytics bleiben bestehen.

#### DYNAMISCHES VERFOLGERFELD

Die beiden Vorjahres-Newcomer Intive und Mindcurv auf den Rängen 22 und 23 konnten ihre Positionen im diesjährigen Ranking halten bzw. um eine Platzierung verbessern. Merkle, in diesem Jahr neu in der Lünendonk®-Liste auf Rang 24, ist Teil der dentsu-Gruppe und vereint die sechs Marken Merkle, Carat, dentsu X, iProspect, Isobar und dentsumcgarrybown. Hauptfokus des Unternehmens liegt auf der Customer-Experience-Transformation. Daher sind die 1.800 Mitarbeitenden überwiegend in der Beratung zur digitalen Transformation und im Bereich Customer Experience Management tätig. Den Abschluss des Rankings bildet trotz eines Umsatzwachstums von rund 14 Prozent in Deutschland die Syzygy Group auf Rang 25.

Nicht mehr im Ranking vertreten ist FischerAppelt, da das Unternehmen die Kriterien nicht mehr erfüllt.



## Lünendonk®-Portfolio 2023 „Führende Anbieter für DX-Services in Deutschland“

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

Das Lünendonk®-Portfolio setzt die untersuchten Dienstleister mit ihren jeweiligen Portfolioschwerpunkten, ihren Marktanteilen und ihrer Wahrnehmung am Markt ins Verhältnis. Die beiden Achsen „Marktrelevanz“ und „Portfoliotiefe und -breite“ werden dabei durch mehrere Komponenten beeinflusst (siehe Abbildung 10).

Abbildung 9 stellt dar, welche Kriterien Lünendonk zur Bewertung der Dienstleister herangezogen hat. Den Bewertungen liegt eine ganze Reihe von Kriterien zugrunde – unter anderem die Umsätze mit Digital Experience Services, die Marktanteile sowie die Bewertungen der Dienstleister aus Anbieter- und Kundensicht. Unter anderem wurden die befragten Dienstleister und Kundenunternehmen jeweils gebeten, die Anbieter von Digital Experience Services in den drei Feldern „Digital Consulting“, „Digital Agency Services“ und „Digital Technology Services“ zu bewerten und auch anzugeben, welche Dienstleister sie als Anbieter von Digital Experience Services (gemäß den Kriterien aus Abbildung 9) überhaupt wahrnehmen.

### KOMPONENTEN, DIE IN DIE BEWERTUNG FÜR DAS LÜNENDONK®-PORTFOLIO EINFLIEßEN

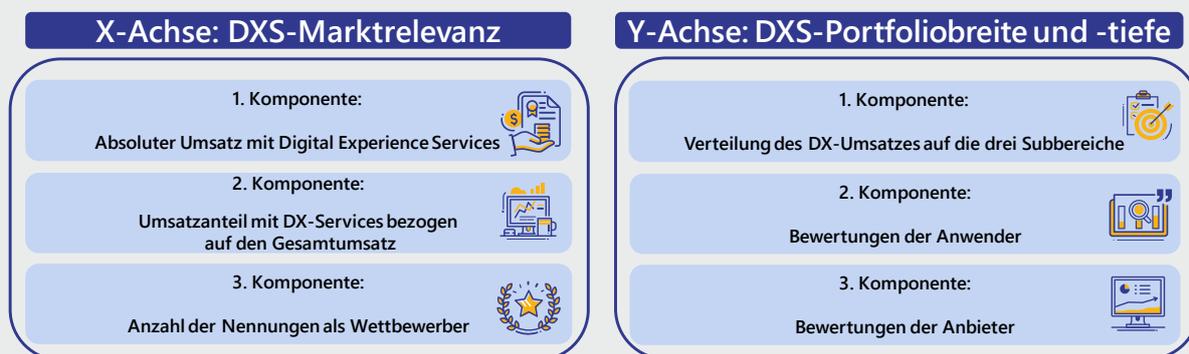


Abb. 9: Kriterien zur Erstellung des Lünendonk®-Portfolios



Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

LÜNENDONK®-PORTFOLIO 2023: "FÜHRENDE ANBIETER VON DIGITAL EXPERIENCE SERVICES IN DEUTSCHLAND"

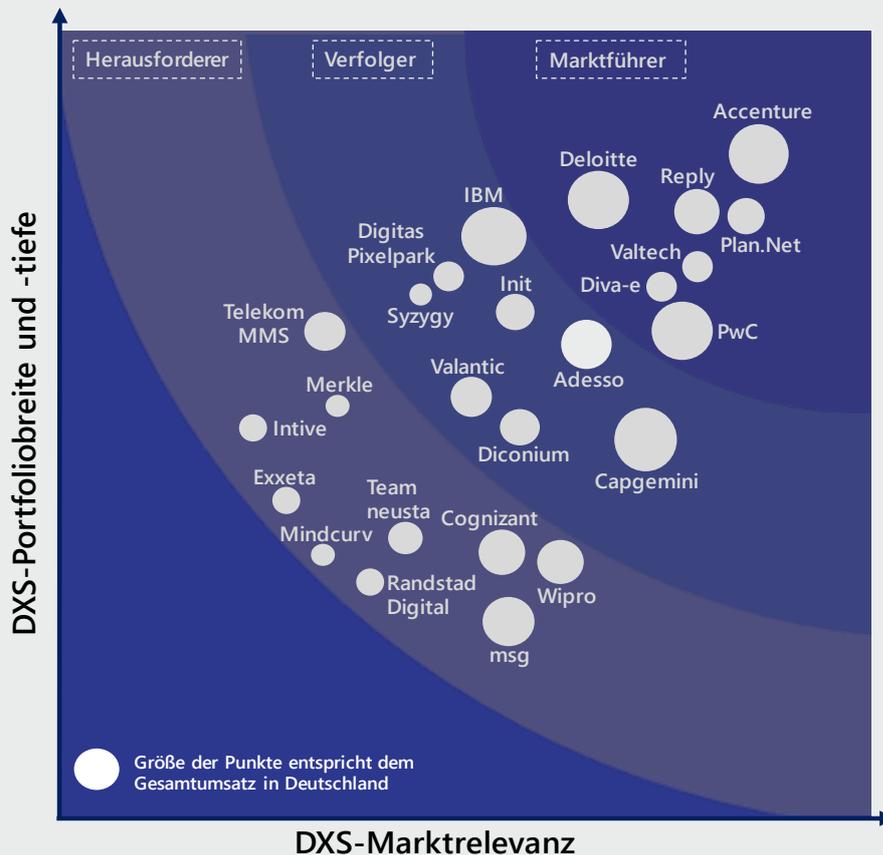


Abb. 10: Lünendonk®-Portfolio 2023 „Führende Anbieter von Digital Experience Services in Deutschland“

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

Sie unterscheiden sich allerdings in ihrer thematischen Tiefe und der Abdeckung von Digital Experience Services sowie in der Fähigkeit zur End-to-End-Umsetzung von Projekten. So decken einige Dienstleister die komplette Wertschöpfungskette kundenzentrischer Themen ab (Vertrieb, Marketing, Produktentwicklung, After Sales, Logistik), während andere in einzelnen Feldern (z. B. Digital Marketing, E-Commerce-Plattformen) oder Branchen (Public, Handel, Automotive) Komplettanbieter sind. Andere Dienstleister



### Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

wiederum bieten zwar ein umfassendes DXS-Portfolio, aber im Vergleich zu anderen noch nicht die notwendige Tiefe im Leistungsspektrum, während einige noch Potenzial in der Marktstärke aufweisen.

#### DIE MARKTFÜHRER

Als führendes Unternehmen in der Lünendonk®-Liste, bei den Wettbewerbsnennungen und bei den Kundenbewertungen behauptet im Lünendonk®-Portfolio Accenture weiterhin die führende Position. Mit den Übernahmen von Kolle Rebbe, SinnerSchrader, PXP/X, D-Group oder der US-amerikanischen Kreativagentur Droga5 hat Accenture sein Portfolio in Digital Experience Services enorm weiterentwickelt und die einzelnen Übernahmen in seine Sparte Accenture Song integriert. Sowohl international laut Ad-Age-Ranking als auch nach Lünendonk-Schätzungen in Deutschland ist Accenture Song die größte Digitalagentur mit einem marktkonformen Umsatzwachstum. Allerdings zeigen die Marktentwicklungen der letzten Jahre aber auch, dass einige Dienstleister näher an Accenture heranrücken und der Vorsprung geringer wird.

An Marktstärke gewonnen haben vor allem aufgrund hoher Umsatzzuwächse, eines weiteren Ausbaus des DXS-Portfolios und positiver Kundenbewertungen die drei Digitalagenturen Reply, Plan.Net, diva-e und Valtech. Vor allem Plan.Net hat mit einem Umsatzplus von rund 47 Prozent enorm zugelegt. Aber auch diva-e und Valtech konnten im Jahr 2022 um rund 10 Prozent wachsen, während Reply im DXS-Segment rund 19 Prozent Umsatz zulegen konnte (siehe BVDW-Ranking 2023). Ein deutlicher Sprung hat dabei aber vor allem diva-e gemacht, unter anderem weil das Unternehmen ein überaus umfangreiches DXS-Portfolio und hier vor allem seine Commerce- und Technology-Expertise stark ausgebaut hat und mit Unternehmen wie ZF Friedrichshafen eine ganze Reihe von Neukunden gewinnen konnte.

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

#### DAS VERFOLGERFELD

Mit einer geringeren Marktrelevanz im Vergleich zu den eben genannten DXS-Anbietern ist IBM positioniert, das im DXS-Markt mit der Brand IBM iX auftritt. Deutlich näher an das Feld der DXS-Marktführer herangerückt sind mit der Syzygy Group und Digitas Pixelpark zwei Dienstleister, die ihre Wurzeln im Digitalagenturmarkt haben. Die Syzygy Group gehört ebenso wie Digitas Pixelpark zu denjenigen Dienstleistern, die sowohl ausschließlich Digital Experience Services als Kernleistung anbieten als auch hohe Expertise in den



### Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Feldern Strategieberatung, Brand Experience und Digital Experience aufweisen. Neben der Kernmarke Syzygy, die unter anderem die digitale Lead-Agentur der Lufthansa ist, gehören der Enterprise-Technology-Spezialist Syzygy Techsolutions, der Performance-Marketing- und Media-Spezialist Syzygy Performance, der VR-Spezialist Syzygy Xrealities, die Strategie- und Business-Design-Beratung different und das Design-Studio Ars Thanea zur Syzygy Group. Auch für die Bonus-Plattform Miles&More ist die Syzygy Group die digitale Lead-Agentur, ebenso wie für BSH Haushaltsgeräte. Digitas Pixelpark ist ebenfalls ein sehr breit aufgestellter Anbieter von Digital Experiences und hat in den letzten Jahren eine ganze Reihe von Digital-Entscheiden gewonnen – Ende 2022 wurde das Unternehmen beispielsweise die globale digitale Lead-Agentur von Ferrero für die Marken Raffaello und Rocher.

Einen Sprung von den Herausforderern zu den Verfolgern ist in diesem Jahr Valantic gelungen. Ein wesentlicher Grund sind die Investitionen in den Ausbau des DXS-Portfolios sowohl durch Übernahmen als auch durch gezieltes Recruiting auf mittlerweile über 1.000 Berater und Beraterinnen. Vor allem in den Bereich Digital Commerce hat Valantic investiert und kombiniert diese neue Expertise mit der traditionellen Stärke im Supply Chain Management. Darüber hinaus hat das Unternehmen mittlerweile eine hohe Expertise im Themenfeld Data & Analytics sowie im Business- und Management-Consulting – unter anderem durch die Übernahmen der Digitalstrategieberatung mm1 und der „Data & Analytics“-Beratung Sieger Consulting. Aber auch in der Softwareentwicklung ist Valantic einer der führenden IT-Dienstleister in Deutschland.

#### DIE HERAUSFORDERER

Eine etwas geringe Marktstärke – und daher von Lünendonk im Feld der Herausforderer eingeordnet – haben Telekom MMS und Wipro, obwohl sich beide Unternehmen im Vergleich zu 2022 verbessern konnten. Die drei neuen Unternehmen in dieser Lünendonk®-Studie, Cognizant, Merkle und msg systems, haben im Vergleich zu den meisten der anderen Dienstleister noch eine relativ geringe Marktstärke und Potenziale im Ausbau ihres DXS-Portfolios.

Randstad Digital ist zwar eine neue Marke im Portfolio, aber als Re-Branding von Ausy Technologies kein neues Unternehmen. Im Sommer 2023 hat der Randstad-Konzern seine Tochtergesellschaften Ausy und Randstad Technologies zusammengeführt und in Randstad Digital umbenannt. Das Unternehmen ist im deutschen Markt vor allem im Bereich der Individualsoftwareentwicklung führend und baut seine Expertise in den Feldern Data & Analytics und Digital Experience Services kontinuierlich aus.



## Sub-Ranking der Unternehmen mit Digital Experience Services als Kernbereich

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

Diese 17 Dienstleister wurden – ebenfalls gemessen an ihrem Gesamtumsatz in Deutschland – in das folgende Subranking aufgenommen. Dieses Ranking soll keine Wertung darüber abgeben, welche Dienstleister besser oder weniger gut für kundenzentrische Projekte geeignet sind. Vielmehr soll aufgezeigt werden, welche DXS-Anbieter ihr Gesamtportfolio auf Digital Experience Services ausgerichtet haben und ihre Wurzeln im Digitalagenturmarkt haben.

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

Der erste Platz in diesem Sub-Ranking wird von der Deutschen Telekom MMS belegt. Ebenfalls sehr hohe Umsatzanteile mit DXS-Services erwirtschafteten Plan.Net, Diconium und init, die auf den folgenden Plätzen stehen.

Neu im Sub-Ranking vertreten sind Exxeta, Merkle, DotSource, Nexum und Port-neo.



## SUB-RANKING DER UNTERNEHMEN MIT DIGITAL EXPERIENCE SERVICES ALS KERNBEREICH

### Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

#### LÜNENDONK®-SUBRANKING 2023: FÜHRENDE DXS-SPEZIALISTEN IN DEUTSCHLAND

Rang	Unternehmen	Umsatz 2022 in Deutschland in Mio. Euro
1	Deutsche Telekom MMS GmbH, Dresden	222,0
2	Plan.Net Germany GmbH & Co. KG, München 1)	211,6
3	Diconium GmbH, Stuttgart	193,0
4	Jinit[ AG für digitale Kommunikation, Berlin	169,6
5	Team neusta GmbH, Bremen	132,6
6	Valtech GmbH, Düsseldorf	108,5
7	Exxeta AG, Karlsruhe	104,3
8	Diva-e Digital Value Excellence GmbH, München	94,8
9	Digitas Pixelpark GmbH, Hamburg 1)	79,4
10	Intive Group GmbH, München 2)	76,8
11	Mindcurv GmbH, Essen 3)	58,7
12	Merkle Germany GmbH, Frankfurt am Main 1)	58,2
13	Syzygy AG, Bad Homburg	54,6
14	DotSource GmbH, Jena	34,4
15	Nexum AG, Köln	27,6
16	Furice GmbH, Berlin	17,8
17	Port-neo Group GmbH, Stuttgart	14,5

**Aufnahmekriterien:**

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

**Fußnoten:**

\*) Umsatzangaben sowie -anteile sind geschätzt.

- 1) Umsatz stellt Honorarumsatz dar.
- 2) Angaben beziehen sich auf die intive GmbH und intive automotive GmbH.
- 3) Inkl. Übernahmen.



# Umsatzentwicklung und Prognosen

Die beschleunigte Digitalisierung und der anhaltende Transformationsdruck führen dazu, dass sich immer mehr Unternehmen mit der Digitalisierung ihrer Geschäftsmodelle auseinandersetzen. Auch der Ausbau von Wettbewerbsvorteilen, ausgelöst durch veränderte Kundenanforderungen, trägt zu steigenden Ausgaben für Digital- und IT-Projekte bei und fördert die Nachfrage nach externen Dienstleistern.

Jedoch beeinflussen auch steigende Honorare die Umsatzentwicklungen. Denn gerade vor dem Hintergrund des anhaltenden Fachkräftemangels und der Inflation sehen sich die Unternehmen gezwungen, ihre Preise zu erhöhen.

Tatsächlich profitierte der gesamte Beratungs- und IT-Dienstleistungsmarkt von einer höheren Nachfrage und steigenden Honoraren und auch der Markt der Digitalagenturen hat sich 2022 sehr positiv entwickelt. So ist der von Lünendonk jährlich untersuchte Managementberatungsmarkt um durchschnittlich 18,5 Prozent gestiegen, während IT-Beratungen auf ein mittleres Wachstum von 14,7 Prozent kommen. Ebenso ermittelte der Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) teilweise zweistellige Wachstumsraten der Digitalagenturen.

Konkret gab es 2022 aus Sicht von Lünendonk die folgenden Entwicklungen, die sich – neben allgemeinen inflationsbedingten Preissteigerungen – positiv auf das Wachstum von Digital Experience Services ausgewirkt haben:

- Unternehmen forcieren die digitale Transformation und den Umbau ihrer Geschäftsmodelle, was sich in höheren Ausgaben spiegelt. Vor allem in Bereiche wie E-Commerce und digitales Marketing wurde stark investiert.
- Zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und im Rahmen des Employer Branding setzen Unternehmen im Kampf gegen den Fachkräftemangel bei der Softwareentwicklung vermehrt auf User Experience und Nutzerorientierung.
- Der Bedarf an Digital- und IT-Fachleuten aufgrund der nun entstandenen Nachholeffekte bei der digitalen Transformation ist so hoch wie nie zuvor. Da sehr viele der gerade benötigten Skills in den Unternehmen nicht vorhanden sind, wird vermehrt auf Managed-Service-Provider gesetzt. Das zeigt sich auch im Umsatzwachstum der IT-Service-Unternehmen.



### Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Die Anbieter von Digital Experience Services, die in dieser Studie analysiert wurden, konnten 2022 ihre Umsätze im Durchschnitt um 18,3 Prozent steigern. Damit setzt sich der Wachstumstrend fort, denn im Jahr zuvor verzeichnete das Segment ein etwas geringes Umsatzplus von nur 15,6 Prozent. Interessanterweise sind aber diejenigen Dienstleister, die mehr als 75 Prozent ihrer Umsätze mit Digital Experience Services erzielen, deutlich stärker gewachsen und konnten um durchschnittlich 20 Prozent zulegen. Diese Entwicklung ließ sich schon im Vorjahr beobachten und ist eine klare Bestätigung für stark gestiegene Investitionen der Unternehmen in Themen wie E-Commerce und Digital Marketing und die digitale Transformation als Ganzes.

#### DIENSTLEISTER ERWARTEN TROTZ WIRTSCHAFTSKRISE STARK STEIGENDE UMSÄTZE

Trotz anhaltender wirtschaftlicher Unsicherheiten in Form von Rezession und Inflation teilen die befragten Unternehmen einen positiven Blick in die Zukunft. Dies äußert sich in den optimistischen Prognosen, die anlässlich der aktuellen Nachholeffekte bei der digitalen Transformation und der zunehmenden Fokussierung auf Customer Centricity bei der Produkt- und Softwareentwicklung ausgesprochen werden. Dass der Digital- und IT-Markt auch in anspruchsvollen Zeiten Wachstum generieren kann, zeigte sich bereits während der Corona-Pandemie, als die DXS-Anbieter ein Umsatzplus von 7 Prozent verzeichneten. Während die befragten Dienstleister 2022 mit DXS-Themen ein durchschnittliches Umsatzwachstum von 20,5 Prozent verzeichneten, rechnen sie für 2023 mit einem konjunkturbedingt verlangsamten Wachstum von 12,5 Prozent. Für 2024 sind sie wieder optimistischer und rechnen im Durchschnitt mit 14,7 Prozent Wachstum.

#### UMSÄTZE DURCH DIGITAL EXPERIENCE SERVICES SOLLEN IN DEN NÄCHSTEN JAHREN STARK WACHSEN

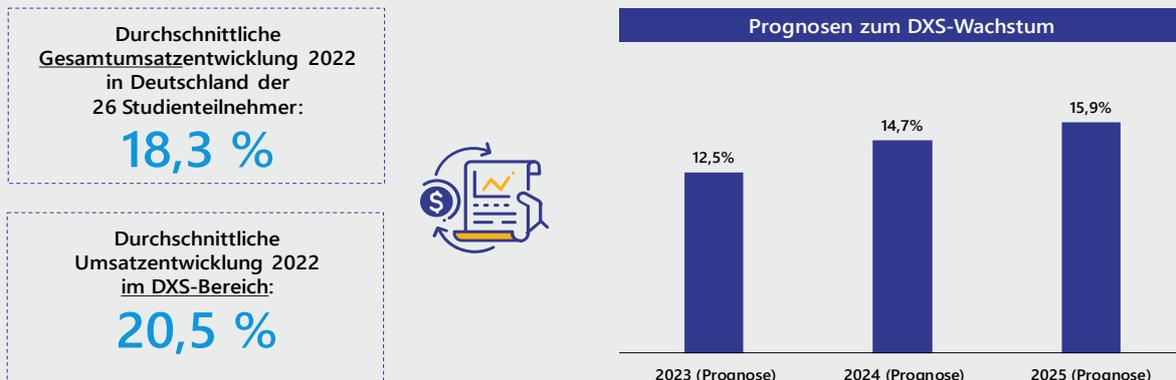


Abb. 11: Frage: Wie hoch lag Ihr Umsatz 2021 und 2022 insgesamt in Deutschland? Alle Teilnehmer; Mittelwert; n = 26

Frage: Wie hat sich der Umsatz Ihres Unternehmens im Segment „Digital Experience Services“ in Deutschland von 2021 auf 2022 entwickelt? Alle Teilnehmer; Mittelwert; n = 23

Frage: Wie wird sich das Marktvolumen und der Umsatz Ihres Unternehmens im Segment „Digital Experience Services“ in Deutschland voraussichtlich entwickeln? Alle Teilnehmer; Mittelwerte n = 21



Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

NACHFRAGETHEMEN 2023

Für das laufende Geschäftsjahr 2023 erwarten die untersuchten Dienstleister in einigen Bereichen eine besonders starke Nachfrage. Eine vollständige Übereinstimmung (100 %) gab es bei der Entwicklung und Implementierung von Plattformen und Anwendungen. Hier beobachteten bereits im Vorjahr 89 Prozent der Dienstleister einen hohen Bedarf seitens der Kunden. Eine weitere klare Übereinstimmung wurde hinsichtlich der Nachfrage nach Data & Technology Consulting festgestellt. So berichten 88 Prozent der Studienteilnehmer von einer sehr hohen bis hohen Relevanz für ihr Unternehmen. Ebenfalls wichtige Nachfragethemen im laufenden Jahr 2023 sind nach Einschätzung der Befragten CX Consulting mit 85 Prozent und Business Consulting mit 81 Prozent Übereinstimmung. Jedoch wurden beide Consulting Services im Jahr zuvor stärker nachgefragt.

STARKE NACHFRAGE NACH TECHNOLOGIE- UND CONSULTING-LEISTUNGEN

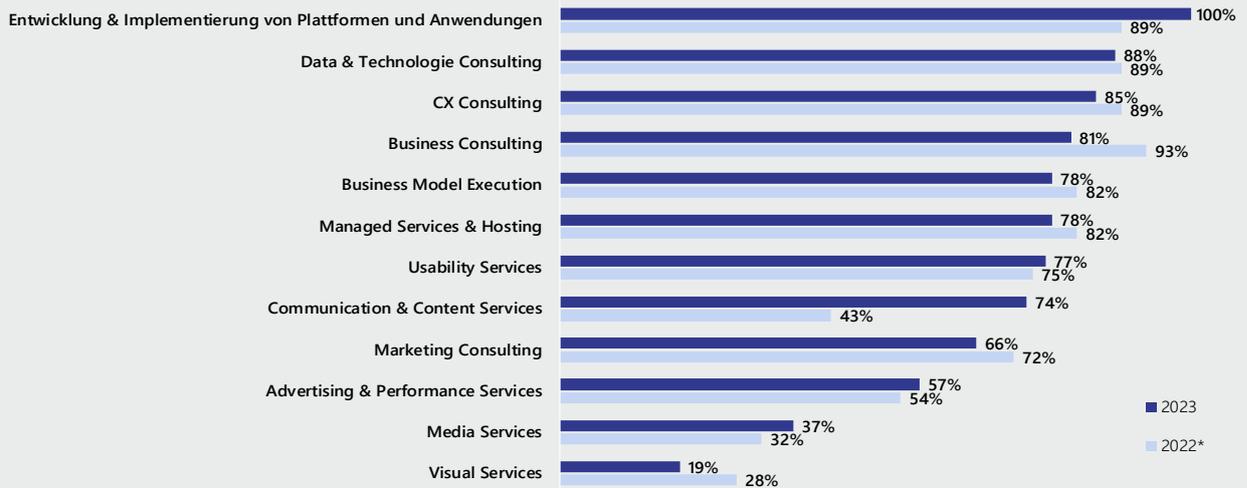


Abb. 12: Frage: Welche Themen fragen Ihre Kunden 2023 bei Ihnen nach? Skala von 1 = „gar nicht“ bis 4 = „sehr stark“; Werte beziehen sich auf „stark“ und „sehr stark“; Alle Teilnehmer; n = 26 \*) Daten aus Vorjahresstudie

Minimal an Relevanz verloren haben der Betrieb von Webportalen und Plattformen. So erachten nur noch 78 Prozente der Befragten Managed Services und Hosting als für ihr Unternehmen relevant, im Vorjahr waren es noch 82 Prozent. Das gleiche Ergebnis zeigt sich beim Thema Business Model Execution; auch hier ist ein leichter Rückgang spürbar. Die Nachfrage nach Usability Services, die auf die Nutzerorientierung abzielen, wird von den Anbietern weiterhin als stabil wahrgenommen, mit einem Verlust von 2 Prozentpunkten auf 75 Prozent. Ebenfalls kaum merkliche Veränderungen spürten die Studienteilnehmer im Segment Marketing Consulting mit 66 Prozent und bei den Advertising & Performance Services mit 57 Prozent. Nach wie vor Nischenthemen bei



Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

den Studienteilnehmern bleiben Media Services und Visual Services – das lässt sich aber überwiegend darauf zurückführen, dass diese Themen Spezialdisziplinen sind, die nur von einem Teil der untersuchten Dienstleister angeboten werden – in der Regel von denjenigen mit einer Digitalagenturherkunft. Interessanterweise ist der Umsatzanteil mit Visual Services 2023 jedoch im Vergleich zu 2022 stark rückläufig. Dagegen gewinnen Communication & Content Services deutlich an Relevanz, was eine unmittelbare Folge einer starken Zunahme an digitalen Marketing- und Vertriebskampagnen sowie dem Digital Commerce ist. Während im Vorjahr nur 43 Prozent diesen Bereich als relevant erachteten, sehen mittlerweile bereits 74 Prozent die Zukunft des Marketings in Communication & Content Services. Abschließend, mit Blick auf die Unterscheidung zwischen IT- und DXS-Natives, ist die Nachfrage seitens einzelner Themenfelder besonders auffällig. So fragen Kunden reine Beratungsdienstleistungen überwiegend bei IT-Natives nach. Gleiches lässt sich für Entwurf und Einführung neuer digitaler Geschäftsmodelle beobachten. Auch bisher eher wenig nachgefragte Services wie etwa Visual oder Advertising & Performance Services werden interessanterweise vermehrt bei den IT-Natives nachgefragt.

GRUPPENVERGLEICH DER NACHFRAGETHEMEN

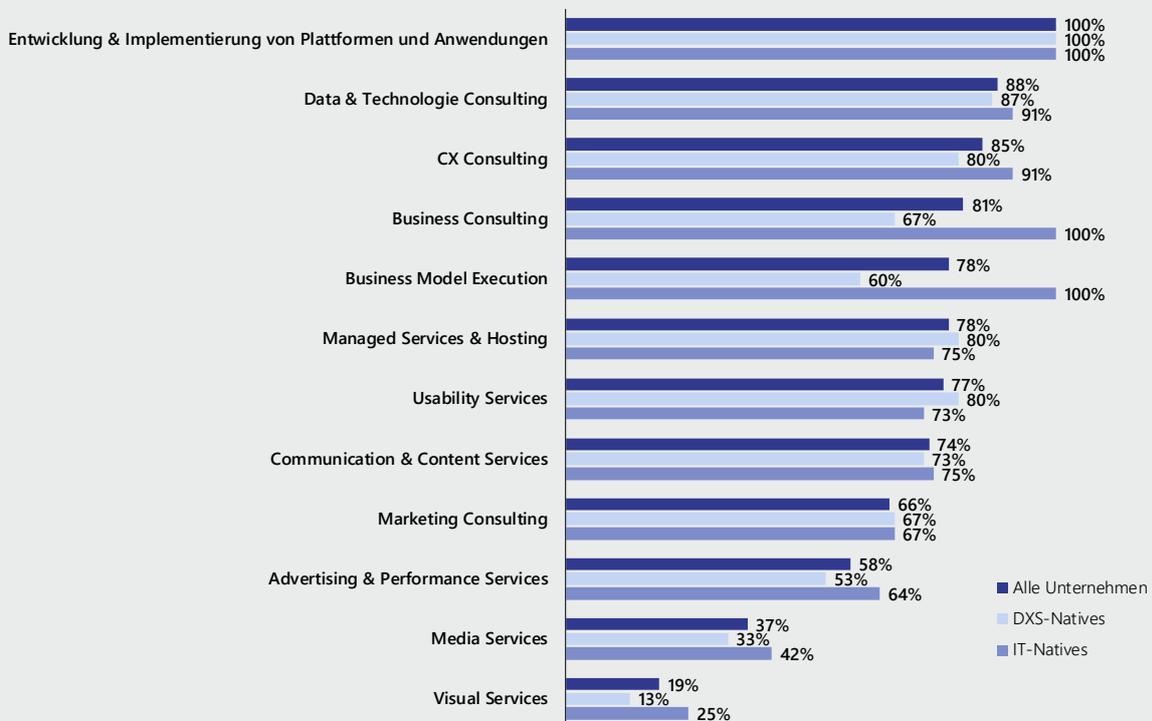


Abb. 13: Frage: Welche Themen fragen Ihre Kunden 2023 bei Ihnen nach?; Skala von 1 = „keine Relevanz“ bis 4 = „sehr hohe Relevanz“; Werte beziehen sich auf „sehr hohe Relevanz“ und „hohe Relevanz“; Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 26 (Alle Unternehmen); n = 15 (DXS-Natives); n = 11 (IT-Natives)



## Kundenbranchen und Einsatzbereiche der DXS-Anbieter

Aus der Analyse der Kundenbranchen geht hervor, dass DXS-Services vor allem durch das produzierende Gewerbe, die Handelsbranche, die Automotive-Industrie und den Konsumgütersektor nachgefragt werden. Hierbei fällt auf, dass insbesondere die beiden Sektoren Industrie und Konsumgüter ihre Nachfrage verstärkt und um jeweils 14 Prozentpunkte auf 89 Prozent beziehungsweise 79 Prozent gesteigert haben. Seitens der Handelsbranche besteht nach wie vor ein hoher Bedarf an digitalen Services, da der Druck zum „shift to online“ weiterhin anhält und zunehmend beschleunigt wird. Gezwungen durch den Transformationsdruck müssen viele klassischen Händler ihr Portfolio um E-Commerce und digitale Angebote erweitern, um am Markt gegen reine Online-Händler bestehen zu können.

Die aktuelle Branchenaufteilung kann grob in drei Gruppen gegliedert werden: angeführt von den vier bereits genannten Branchen, gefolgt von einem relativ ausgewogenen Mittelfeld zwischen 57 und 61 Prozent und abgeschlossen von den zwei Branchen mit dem geringsten Bedarf, nämlich dem öffentlichen Sektor (50 %) und der Chemie- und Pharmaindustrie (46 %).

### JAHRESVERGLEICH: DAS PRODUZIERENDE GEWERBE UND DIE HANDELSBRANCHE SIND DIE WICHTIGSTEN KUNDENGRUPPEN

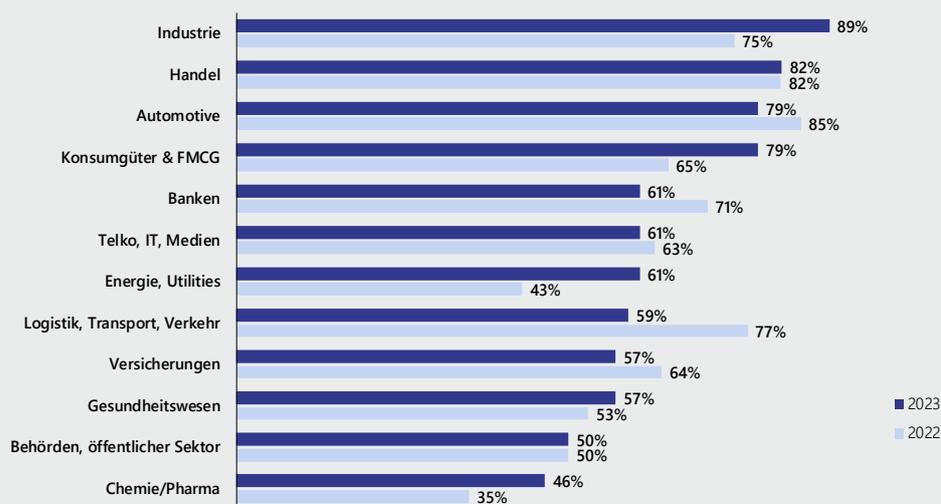


Abb. 14: Frage: In welchen der folgenden Branchen ist Ihr Unternehmen mit Digital Experience Services tätig? Skala von 1 = „gar nicht“ bis 4 = „sehr häufig“; Werte beziehen sich auf „häufig“ und „sehr häufig“; Alle Teilnehmer; n = 26



### Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Für die drei Bereiche Banken, Telekommunikation und Medien sowie Energie werden jeweils 61 Prozent der Dienstleister tätig. Spannend ist, dass sich der Bedarf seitens des Energiesektors von 43 Prozent im Vorjahr immens gesteigert hat. Das lässt sich vor allem auf die Energiekrise und die damit verbundene Energiewende zurückführen. Während früher der Preis das ausschlaggebende Wettbewerbskriterium war, müssen die Energieversorger nun andere Methoden anwenden, um Kundenloyalität zu schaffen. Dabei setzen viele Anbieter auf Customer Experience und die Individualisierung von Produkten und Preisen.

Im Gegensatz zum starken Nachfrageanstieg seitens der Energieversorger ist die Nachfrage durch den Bereich Logistik, Transport und Verkehr spürbar zurückgegangen. So waren 2021 noch 78 Prozent der Dienstleister für diesen Bereich tätig, 2022 waren es nur noch 59 Prozent. Die besonders hohe Nachfrage seitens des Logistiksektors im Jahr 2021 lässt sich größtenteils auf die Auswirkungen der Corona-Pandemie zurückführen. Mit dem Zusammenbruch globaler Lieferketten, Lieferengpässen und der Einführung landesspezifischer Einreiseregularien musste die Logistikbranche einige Investitionen in die Digitalisierung tätigen, um die Versorgungslage sicherstellen zu können. Jeweils 57 Prozent der befragten Unternehmen berichten von einer hohen Nachfrage aus der Versicherungsbranche und den Gesundheitswesen. Gerade seitens der Versicherungsbranche wird in den kommenden Jahren mit einiger steigenden Nachfrage nach digitalen Services gerechnet. Bis dato hatten Kunden aufgrund einer geringen Anbieterzahl wenig Alternativen bei der Wahl einer Versicherung. Doch durch einen immer größer werdenden Markt müssen die Versicherungen künftig ihr Kundenerlebnis optimieren und individuelle Touchpoints kreieren, um ihre Position zu sichern. Das Gleiche lässt sich für das Gesundheitswesen beobachten.

Abschließend ist folgende Beobachtung äußerst interessant: Gerade die Branchen, die bisher von größerem regulatorischen Anforderungen geprägt sind, werden überwiegend durch IT-Natives bedient. So erachten 75 Prozent der IT-Natives das Gesundheitswesen als relevanten Absatzmarkt und sogar jeweils 83 Prozent Banken und Versicherungen. Hier lässt sich ein deutlicher Unterschied zu den DXS-Natives erkennen. Um überhaupt vermehrt Digital Experience Services nutzen zu können, müssen die genannten Branchen einen gewissen Standard an Digitalisierung erreichen, weshalb derzeit die Nachfrage nach IT-Natives überwiegt.

#### EINSATZBEREICHE DER DXS-ANBIETER

Weiterhin werden DXS-Anbieter bei Kunden überwiegend in den Bereichen Marketing, Vertrieb und IT eingesetzt, wobei sich vor allem ein klarer Trend zum Marketing abzeichnet. Während für 2021 noch 81 Prozent der Anbieter angaben, Projektanfragen aus diesem Bereich zu erhalten, sind es für 2022 bereits 93 Prozent. Dies ist wenig überraschend, da



Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

das Marketing in direktem physischen Austausch mit den Kundinnen und Kunden steht und daher seine Touchpoints optimal auf die individuellen Bedürfnisse und Wünsche ausrichten muss. Ziel ist es, den Kundinnen und Kunden einen einfachen Zugang zu Produkten und Dienstleistungen zu ermöglichen und dabei auf die vielfältigen Kommunikations- und Vertriebskanäle zurückzugreifen. Ein leichter Rückgang wurde seitens des Vertriebs und der IT wahrgenommen.Überraschenderweise hat die Zahl der Anfragen von Operations-Seite im Vergleich zum Vorjahr stark abgenommen. Dieses Phänomen lässt sich auch beim Segment Customer Care beobachten. Neu in die Wertung mit aufgenommen wurde aufgrund häufiger Nennungen im Vorjahr der HR-Bereich.

DAS PRODUZIERENDE GEWERBE UND DIE HANDELSBRANCHE SIND DIE WICHTIGSTEN KUNDENGRUPPEN

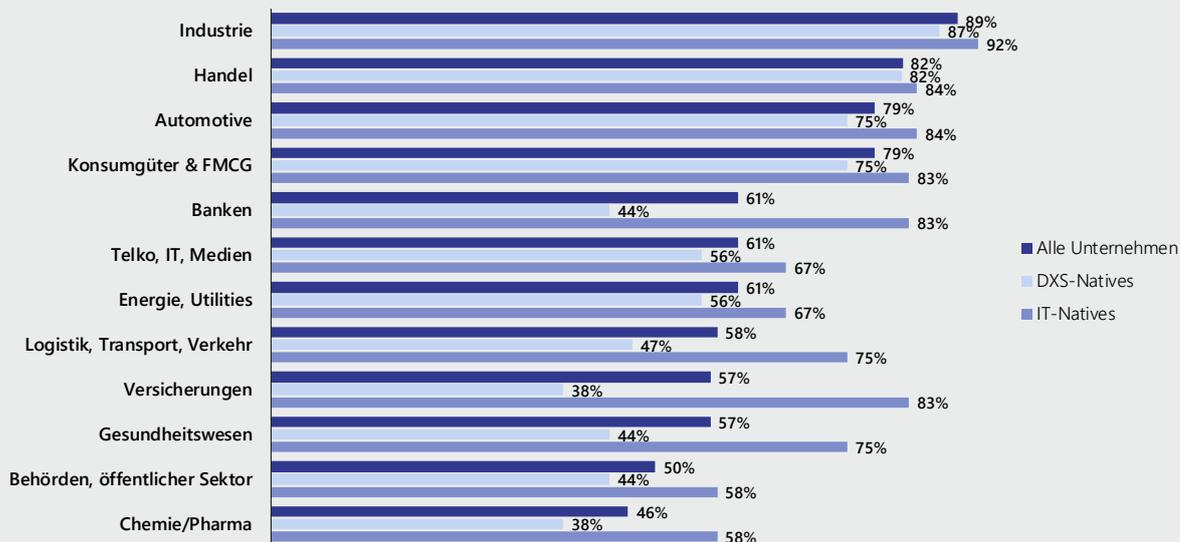


Abb. 15: Frage: In welchen der folgenden Branchen ist Ihr Unternehmen mit Digital Experience Services tätig? Skala von 1 = „gar nicht“ bis 4 = „sehr häufig“; Werte beziehen sich auf „häufig“ und „sehr häufig“; Alle Teilnehmer; n = 27 (Alle Unternehmen); n = 16 (DXS-Natives); n = 12 (IT-Natives)

PROJEKTANFRAGEN KOMMEN ÜBERWIEGEND AUS DEN FACHBEREICHEN

Auffällig ist, dass trotz fortschreitender agiler Transformation nach wie vor die Mehrzahl der Projektanfragen von Fachbereichen und Management generiert wird. An zweithäufigster Stelle werden die IT-Abteilungen genannt. Hierbei ist es wenig verwunderlich, dass IT-Natives mehr Projektanfragen seitens der IT-Abteilungen erhalten und DXS-Natives vermehrt durch crossfunktionale Teams nachgefragt werden. DXS-Anbieter werden aber am wenigsten durch spezialisierte Digital-Experience-Bereiche nachgefragt. Da vor allem die Ausgestaltung von Customer Journeys und die steigende Relevanz von Kundenzentrierung eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit erfordern, kann aber insgesamt eine steigende Nachfrage seitens crossfunktionaler Teams wahrgenommen werden.



Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

PROJEKTANFRAGEN KOMMEN ÜBERWIEGEND AUS DEN FACHBEREICHEN

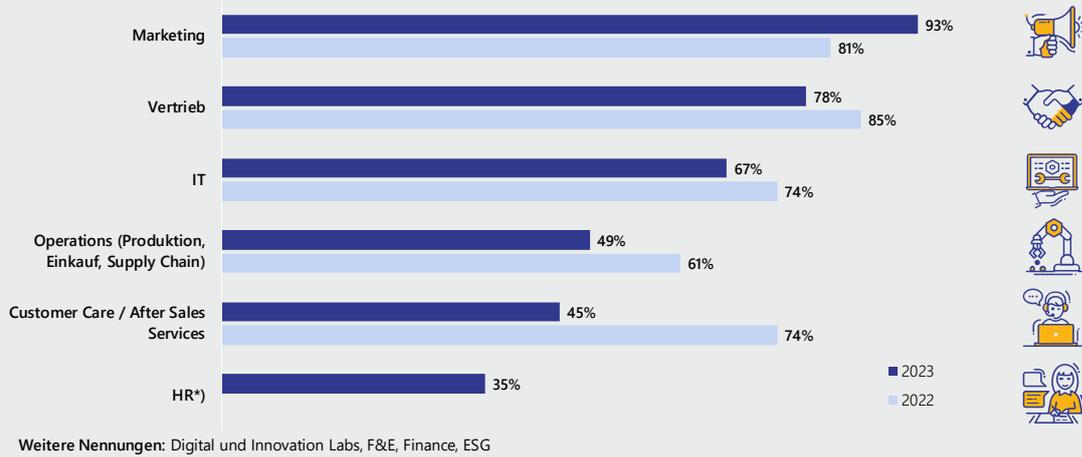


Abb. 16: Frage: Aus welchen Bereichen erhalten Sie Projektanfragen von Kunden? Skala von 1 = „nie“ bis 4 = „sehr häufig“; Werte beziehen sich auf „sehr häufig“ und „oft“; Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 26; \*) wurde im Vorjahr nicht abgefragt

PROJEKTANFRAGEN KOMMEN ÜBERWIEGEND AUS DEN FACHBEREICHEN

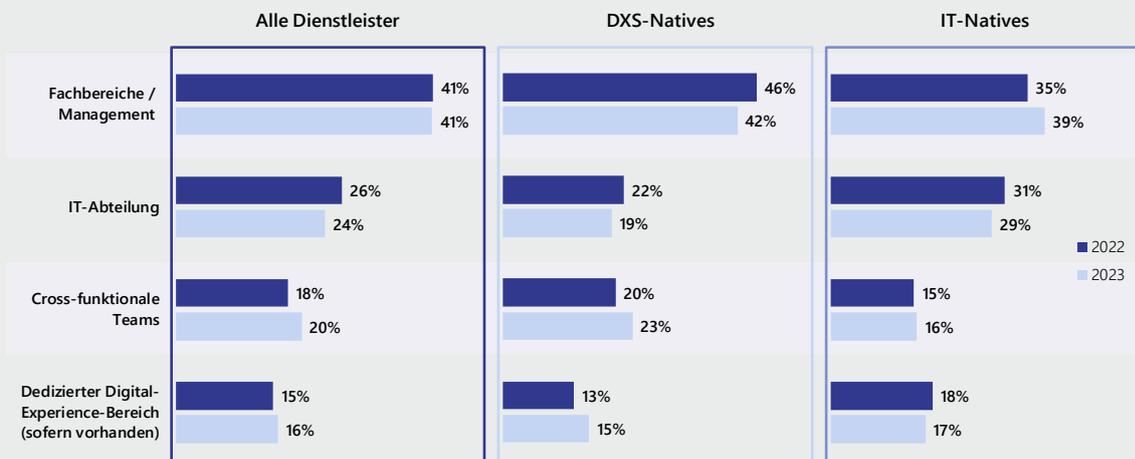


Abb. 17: Frage: Aus welchen Bereichen erhalten Sie Projektanfragen für DX-Projekte? Alle Teilnehmer; Mittelwerte; n = 25 (2022), n = 23 (2023); DXS-Natives: n = 13; IT-Natives: n = 12 (2022); n = 10 (2023)



## Technologietrends

Mit dem rasanten Voranschreiten der Digitalisierung wird die Entstehung neuer Technologietrends forciert. Hierbei müssen die Unternehmen unter Abwägung von Kosten- und Risikofaktoren entscheiden, wie sie diese aufgreifen und etablieren wollen. Tendenziell kann in den kommenden Jahren bei allen Technologietrends eine zunehmende Relevanz ausgemacht werden. Daher wurden die 29 Studienteilnehmer gebeten, ihre Einschätzungen für das laufende Jahr 2023 abzugeben, aber auch bereits erste Prognosen hinsichtlich 2025 vorzunehmen. Während sich die Unternehmen bei einigen Themen sichtlich optimistisch zeigen, herrscht gerade bei neueren Trends noch eine gewisse Zurückhaltung. Die einzelnen Themen werden im Folgenden näher beleuchtet.

### HÖHERE KUNDENBINDUNG DURCH DEVOPS

Auch die DXS-Dienstleister stellen fest, dass die Entwicklung und der Betrieb digitaler Produkte mit hoher Kundenfokussierung eine grundlegende Veränderung in der Organisation und der internen Zusammenarbeit erfordern. Daher ist es wenig überraschend, dass das Thema DevOps bereits heute, aber auch zukünftig als am relevantesten erachtet wird. 93 Prozent der befragten Unternehmen sehen großes Optimierungspotenzial darin, ihre bisherigen Organisationsstrukturen aufzulösen und die alleinige Produktverantwortung an BizDevOps-Teams zu übertragen. Dies wird auch durch die [Lünendonk®-Studie 2023 „Cloud, Data & Software“](#) bestätigt, gemäß der bereits mehr als die Hälfte der Unternehmen als Vorreiter auftraten und angaben, neue Softwarelösungen durch funktionsübergreifende Teams entwickeln zu lassen.

Als ebenso relevant werden Customer Data Platforms erachtet. Mithilfe solcher Plattformen kann eine einheitliche Kundendatenbasis geschaffen werden, die wiederum der Optimierung und Individualisierung von Angeboten und Dienstleistungen dient und somit die Ausgestaltung der Customer Journeys beeinflusst. Zu den Top-Trends zählen auch Data & Analytics Platforms. Daten sind unentbehrlich – sie dienen als Quelle bei Entscheidungsfindungen, fördern den Aufbau von Geschäftsprozessen und sind Grundlage zur Optimierung und Nutzung von Wettbewerbsvorteilen. Doch um Erkenntnisse aus Daten zu gewinnen und sie nutzbar zu machen, muss eine hohe Datenqualität sichergestellt werden, die eine korrekte Interpretation und Einordnung gewährleistet. Genau hier kommen „Data & Analytics“-Plattformen und Tools zum Einsatz, und daran wird sich in den nächsten Jahren nichts ändern – ganz im Gegenteil: 96 Prozent der befragten Unternehmen prognostizieren eine sehr hohe Relevanz.



#### **FLEXIBLE UND SKALIERBARE SOFTWARE AUS DER CLOUD**

Im Zuge der digitalen Transformation wird Software zunehmend in der Cloud als Cloud-native-Produkt entwickelt und bereitgestellt. Bereits heute erachten 85 Prozent der befragten DXS-Anbieter diesen Ansatz zur Softwareentwicklung als äußerst relevanten Bestandteil ihres Produktportfolios. Für 2025 teilen sogar 96 Prozent der Unternehmen diese These und prognostizieren eine steigende Nachfrage seitens ihrer Kunden. Cloud-native ermöglicht eine höhere Skalierbarkeit und Belastbarkeit von Anwendungen und generiert Wettbewerbsvorteile in Form von Effizienzerhöhung, Kostensenkung und Verfügbarkeit.

Gerade hinsichtlich Flexibilität und Skalierbarkeit bei der Softwareentwicklung wird auch auf Microservices zurückgegriffen. Microservices ermöglichen durch eine einzigartige Architektur die unabhängige Weiterentwicklung einzelner Bestandteile einer Software oder Anwendung. Hierdurch können Skalierungsvorteile ausgeschöpft und die Entwicklungszeit verkürzt werden. Daher erachten bereits 93 Prozent der Unternehmen diesen Trend als relevant.

#### **METaverse, VR/AR UND IOT ZÄHLEN ZU DEN AUFSTREBENDEN TRENDS**

Am stärksten an Relevanz gewinnen werden die Themen VR/AR, Metaverse und IoT, die alle miteinander verknüpft sind. Generative AI wird in den kommenden Jahren von allen befragten DXS-Dienstleistern als sehr relevant eingestuft. Dies ist wenig verwunderlich, da diese Technologie großes Anwendungspotenzial unter anderem bei der Feedback-Erhebung und der Personalisierung von Produkten bietet. Außerdem können standardisierbare Aufgaben mit einem erheblichen Produktivitäts- und Kostenvorteil ausgeführt werden. Die Relevanz von AR und VR soll künftig um 33 Prozentpunkte zulegen. Während AR eine erweiterte Realität bezeichnet, handelt es sich bei VR um ein rein immersives Abbild der Realität. Diese Technologien finden nicht nur in der Unterhaltungsbranche Anwendung, sondern sind auch für die Industrie von großem Interesse. So können beispielsweise Fabriken virtuell aufgebaut und Durchlaufzeiten unter Berücksichtigung von Umrüstung und Wartung optimiert werden. Das Internet of Things ermöglicht die Vernetzung physischer und virtueller Objekte. Daher prognostizieren auch hier die DXS-Anbieter eine steigende Relevanz von 23 Prozentpunkten.

#### **AUTOMATISIERTE PROZESSKETTEN**

In Konfrontation mit dem Fachkräftemangel erleben auch Technologien wie RPA, Automation und Robotics einen Aufschwung. Diese Trends unterstützen Unternehmen bei der Ausführung standardisierbarer Aufgaben und setzen gleichzeitig Mitarbeitende frei, die dann wiederum anderen Tätigkeiten nachgehen können. Zusammengefasst profitieren Unternehmen von zeitlichen Ersparnissen, Kosteneinsparungen und einer sinkenden Fehlerquote. Verstärkt werden kann dieser Effekt durch den Einsatz von Machine Learning (ML). ML in Kombination mit Algorithmen trägt dazu bei, dass ganze Prozessketten auto-



Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

matisiert werden, und wirkt sich somit nachhaltig auf das Kundenerlebnis aus. Diese positive Wirkung wird auch von den Studienteilnehmern wahrgenommen, weshalb beispielsweise die Relevanz von RPA in den kommenden Jahren um 12 Prozentpunkte steigen soll.

Den Abschluss bilden – bisher von den Studienteilnehmer am irrelevantesten eingestuft, jedoch mit steigender Relevanz wahrgenommen – Blockchain und Krypto-Anwendungen. Blockchains können zur sicheren Aufbewahrung von Daten und Informationen genutzt werden. Supply Chain Management, Finance und die öffentliche Verwaltung sind typische Anwendungsfelder, da die Technologie vor allem bei digitalen Transaktionen zum Einsatz kommt. Wissend, dass die genannten Sektoren bei der Digitalisierung bisher noch Nachholbedarf haben, prognostizieren die Unternehmen eine zunehmende Relevanz von 30 Prozent.

Im zweiten Teil dieser Studie wird aus Sicht der Anwenderunternehmen die aktuelle und zukünftige Relevanz dieser Technologien analysiert. Dabei werden sich einige Unterschiede in der Bewertung abzeichnen.

TECHNOLOGIETRENDS: GENAI, IIOT UND VR GEWINNEN STARK AN BEDEUTUNG

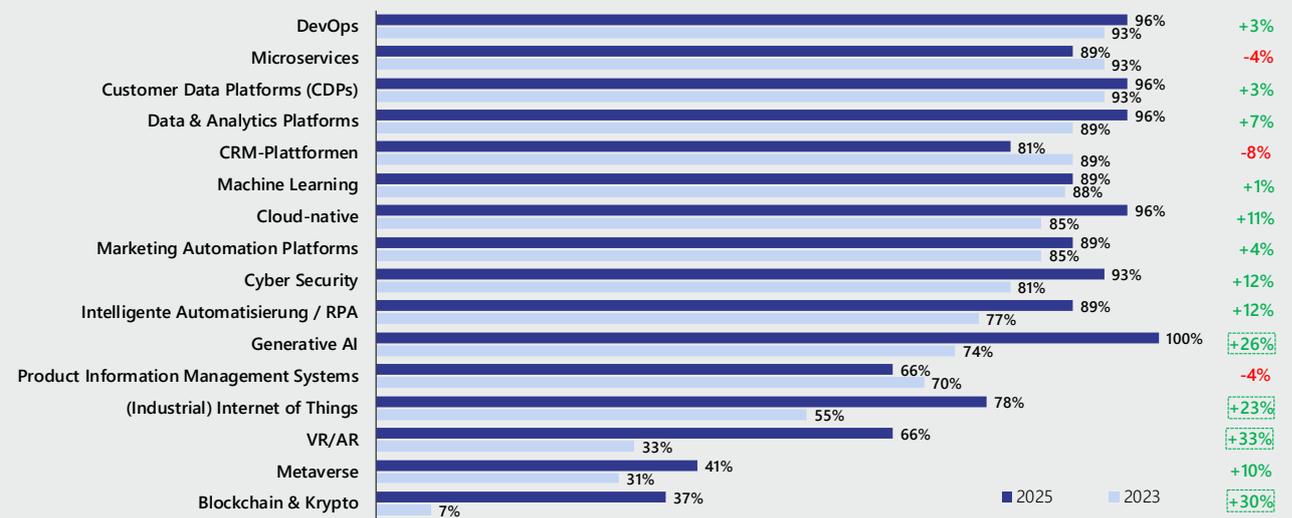


Abb. 18: Frage: Wie bewerten Sie die Relevanz der folgenden Technologien aus Sicht Ihrer Kunden bei der Umsetzung von kundenzentrischen Strategien? 2023 & 2025; Skala von 1 = „keine Relevanz“ bis 4 = „sehr hohe Relevanz“; Werte beziehen sich auf „sehr hohe Relevanz“ und „hohe Relevanz“; Alle Teilnehmer; n = 27



# Generative AI – die Revolution in der Digital Experience?

Generative AI ist ein Tool, das vor allem zur Automatisierung sich wiederholender Tätigkeiten und für kreative Aufgaben eingesetzt wird. Auf der Basis von Machine Learning und anhand von Algorithmen kann das KI-basierte System gesammelte Datenmengen verarbeiten. Die daraus gewonnene Erkenntnis kann wiederum für Prognosen oder zur Generation neuer Inhalte herangezogen werden. Beliebte Anwendungsfelder sind die Beantwortung von Fragen, das Verfassen von Texten und das Erzeugen von Bildern und Grafiken. Bisher stößt dieser Technologietrend allerdings noch an einige Grenzen, weshalb ein Viertel der befragten Unternehmen ihn noch mit Vorsicht genießt. Geäußert werden insbesondere Bedenken hinsichtlich Datenschutzrichtlinien und erfundener angeblicher Daten und Fakten.

Im Rahmen der Studie wurden die DXS-Anbieter gefragt, worin ihrer Meinung nach die Vorteile von Generative AI bestehen und welche Potenziale sie für ihr Unternehmen als bedeutsam erachten.

## GENERATIVE AI WIRD DXS-DIENSTLEISTER NICHT ERSETZEN, DEREN ARBEIT ABER VERÄNDERN

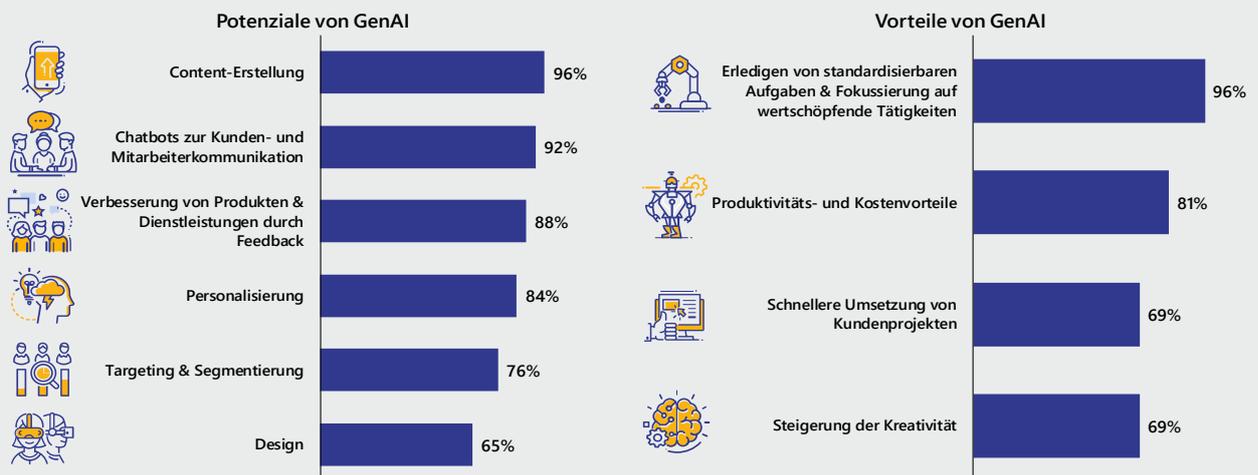


Abb. 19: Frage: In welchen Einsatzbereichen sehen Sie in Ihrem Kundenprojekten Potenziale von Generative AI? Skala von 1 = „kein Potenzial“ bis 4 = „sehr hohes Potenzial“; Werte beziehen sich auf „sehr hohes Potenzial“ und „hohes Potenzial“; Alle Teilnehmer; n = 25; Frage: Welche Vorteile versprechen Sie sich für Ihr Unternehmen vom Einsatz von Generative AI? Skala von 1 = „gar nicht“ bis 4 = „sehr stark“; Werte beziehen sich auf „eher stark“ und „sehr stark“; Alle Teilnehmer; n = 26



### Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Gerade die Einsatzgebiete im Marketing und in der Produktentwicklung sind vielfältig. Hinsichtlich der Content-Erstellung kann Generative AI dazu beitragen, dass manuelle Prozesse automatisiert und beschleunigt werden. Diese Ansicht teilen 96 Prozent der Studienteilnehmer. Außerdem kann die Generierung von neuem, individuellem Bild- und Textmaterial den Fokus auf Customer Centricity verstärken (84 %).

Generative AI revolutioniert wohl künftig auch den Kundenservice. So sehen 92 Prozent in Chatbots für die Kunden- und Mitarbeiterkommunikation großes Potenzial. Bereits heute setzen viele Unternehmen KI-basierte Chatbots beim Management von Kundenanfragen hinsichtlich Service, Lieferung und Reklamation ein. Die aufgezeichnete Kommunikation mit den Kunden dient als Datenbasis für das Sammeln und Analysieren von Feedback (88 %). Hierbei erleichtern die Algorithmen der KI das Auswerten und Clustern von Feedback, das im nächsten Produktionszyklus berücksichtigt wird. Doch auch im Targeting und in der Segmentierung kann das auf Deep Learning gestützte Tool laut zwei Drittel der Befragten Anwendung finden.

Über alle wertschöpfenden Unternehmensbereiche hinweg unterstützt Generative AI die Durchführung standardisierbarer Aufgaben, wodurch Mitarbeitende für andere Tätigkeiten freigestellt werden. Aufgrund dieses positiven Effekts im Kampf gegen den Fachkräftemangel werten 96 Prozent dies als immensen Vorteil für ihr Unternehmen. Ganzheitlich werden sowohl Produktivitäts- als auch Kostenvorteile (81 %) erzielt. Dies wiederum fördert auch die schnellere Umsetzung von Kundenprojekten (69 %). Letzten Endes forciert Generative AI die Kreativität im Unternehmen, was sich vor allem auf die Produkte auswirkt.





## Teil II: Befragung der Anwenderunternehmen

### Status quo bei Kundenzentrierung und Digital Experience

Investitionen in die Digitalisierung haben im Jahr 2022 einen neuen Höchststand erreicht. Treiber waren vor allem die gestiegenen Ausgaben von Unternehmen und Behörden für die digitale Transformation. Gleichzeitig gibt es jedoch den Mangel an Digital- und IT-Expertinnen und -Experten, der die Umsetzung geplanter Vorhaben bremst, aber gleichzeitig zu einer höheren Nachfrage nach externen Dienstleistungen führt. So hat sich im Jahr 2022 der Beratungs- und IT-Dienstleistungsmarkt in Deutschland deutlich besser entwickelt als die Wirtschaftsleistung. Der Markt für IT-Beratung und Systemintegration ist 2022 um rund 15 Prozent gewachsen, die führenden Managementberatungen im Durchschnitt sogar um 18,5 Prozent.

Der Grund für diese Entwicklung in der Nachfrage ist die digitale Transformation, die nun sowohl von Unternehmen als auch vom öffentlichen Sektor massiv vorangetrieben wird. Dazu gehört neben der Modernisierung der historisch gewachsenen IT-Landschaften hin zu einer modernen, flexiblen, skalierbaren und schnittstellenoffenen IT auch der Aufbau einer datengetriebenen, kundenzentrischen Organisation. Der Erfolg der digitalen Transformation und explizit von Kundenzentrierung ist aber immer mehr von digitalen Technologien und dem Erfolg ihrer Adaption abhängig. Da aufgrund veränderter Kundenanforderungen physische Kanäle immer mehr durch digitale Touchpoints ersetzt werden respektive es in der Steuerung der Customer Journey auf das perfekte Zusammenspiel aller Kontaktkanäle ankommt, spielen digitale Technologien an der



### Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Schnittstelle zu den Kundinnen und Kunden oder zu Lieferanten, aber auch für die Mitarbeitenden eine entscheidende Rolle bei der Umsetzung der digitalen Transformation. Digital Experience – und das ist durchaus ein deutlicher Wandel – hängt immer mehr von der erfolgreichen Adaption digitaler Technologien ab, weshalb die IT auch in das Zentrum von Fachbereichen wie Marketing und Vertrieb rückt.

#### **ANSPRÜCHE AN DIE DIGITAL EXPERIENCE HABEN SICH RADIKAL VERÄNDERT**

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

Wie schätzen die befragten Unternehmen aber nun die Qualität ihrer eigenen Digital Experience ein?

#### **DAS RENNEN UM DIE BESTE DIGITAL EXPERIENCE LÄUFT**

Im Vergleich zu den Vorjahresstudien sehen immer mehr Befragte ihre Unternehmen im Wettbewerbsvergleich hinsichtlich der Digital Experience besser aufgestellt. Sahen 2021 nur 9 Prozent der Studienteilnehmer ihre Unternehmen in einem Vorsprung, so schätzen 2023 bereits 13 Prozent die Qualität ihrer Digital Experience höher ein als die ihrer Wettbewerber.

Nur noch 2 Prozent aller Unternehmen stufen ihre Digital Experience als rückständig ein, was im Vergleich zu 2021 einen deutlichen Fortschritt markiert und ein Ausdruck der Investitionen in Kundenzentrierung und Digital Experience der letzten zwei Jahre ist. Unternehmen mit einem B2B-Geschäftsmodell sehen sich sogar etwas häufiger im Vorsprung hinsichtlich ihrer Digital Experience (16 %), während Unternehmen mit einem ausgewogenen B2B- und B2C-orientierten Geschäftsmodell und damit sehr heterogenen Kundengruppen sich häufiger noch im Rückstand sehen (7 %), was mit der höheren Komplexität bei der Entwicklung kundenzentrischer Strategien zusammenhängen kann. Mit Blick auf die einzelnen untersuchten Branchen sehen sich Unternehmen aus der Fashion-



Industrie deutlich häufiger im Rückstand (50 %) und Chemieunternehmen deutlich häufiger im Vorsprung (30 %).

INVESTITIONEN DER VERGANGENEN JAHRE TRAGEN FRÜCHTE, DX-REIFEGRAD NIMMT ZU

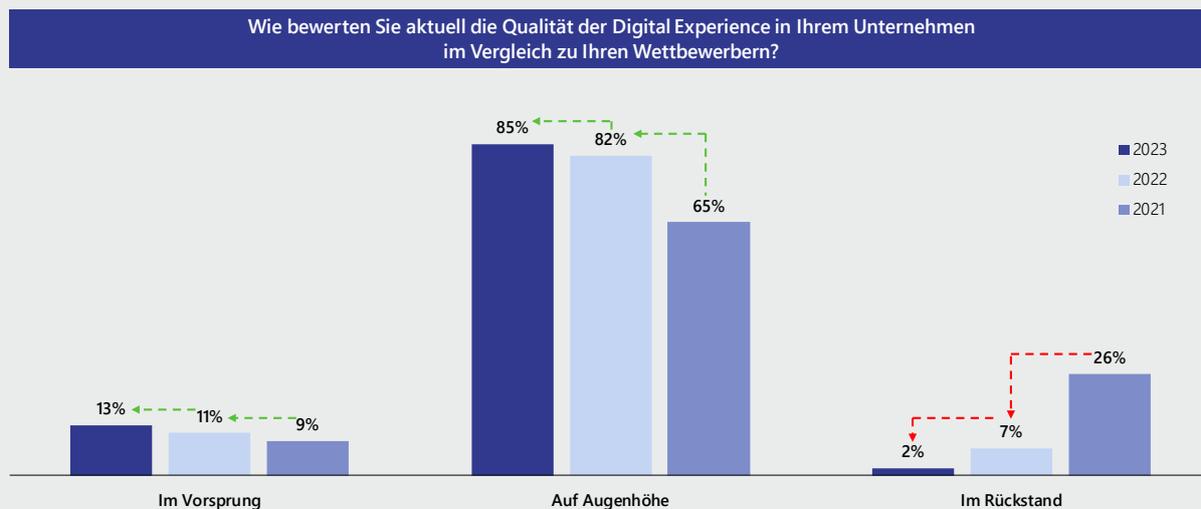


Abb. 20: Frage: Wie bewerten Sie aktuell die Qualität der Digital Experience in Ihrem Unternehmen im Vergleich zu Ihren Wettbewerbern?; Alle Teilnehmer; n = 143 (2023); n = 122 (2022); n = 104 (2021)

TROTZ HÖHERER DIGITAL-EXPERIENCE-REIFE: UNTERNEHMEN HABEN WEITERHIN SORGE VOR WETTBEWERBERN MIT HÖHERER DIGITALER REIFE

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

Allerdings treibt immer noch jedes zweite befragte Unternehmen (51 %) die Sorge um, Kundschaft an Wettbewerber zu verlieren, die mit einem einfachen und integrierten Zugang zu den digitalen Angeboten entlang der Customer Journey besser aufgestellt sind. Der Druck, mehr in Digital Experience und Kundenzentrierung zu investieren, wird auch dadurch deutlich, dass 48 Prozent der Unternehmen Wettbewerber, die durch den Einsatz digitaler Technologien signifikante Wettbewerbsvorteile aufbauen konnten, als Bedrohung sehen. Hier geht es vor allem um die Prozessqualität, die sich ebenfalls direkt auf die Customer Experience auswirkt – beispielsweise durch miteinander zu



Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Prozessketten verzahnte Geschäftsprozesse. Durch den Einsatz von Technologien wie Automatisierung, Robotics, Cloud-native-Anwendungen, APIs, Microservices oder Data Analytics kann zum Beispiel die Reaktionsgeschwindigkeit bei Anfragen verbessert werden. Aber auch Prozessstabilität und -verfügbarkeit sind sehr wichtige Faktoren für die Kundenzufriedenheit bei digitalen Geschäftsmodellen.

Im Zuge von Technologietrends wie Generative AI oder dem Industrial Metaverse fühlen sich 38 Prozent der untersuchten Unternehmen von Wettbewerbern bedroht, die disruptive Geschäftsmodelle schneller entwickeln und zur Marktreife bringen können. Diese Sorge ist in den Bereiche B2B und B2C in etwa gleich groß. Im Branchenvergleich ist die Sorge vor Disruption nur in den untersuchten Konsumgüterunternehmen (48 %) größer als im Branchendurchschnitt.

**DX-LEADER HABEN WETTBEWERBSVORTEILE UND SIND DAHER EINE BEDROHUNG**



Abb. 21: Frage: Sehen Sie Ihr Unternehmen durch Wettbewerber bedroht,...; Skala von 1 = „keine Bedrohung“ bis 4 = „sehr große Bedrohung“; Werte beziehen sich auf „sehr große Bedrohung“ und „eher eine Bedrohung“; Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 146 (2023); n = 125 (2022); n = 106 (2021)

**UNTERNEHMEN RICHTEN IHRE GESCHÄFTSMODELLE STÄRKER AUF DIE DIGITALISIERUNG AUS**

Die technologischen und gesellschaftlichen Entwicklungen der letzten Jahre haben unter anderem dazu geführt, dass immer mehr Unternehmen verstanden haben, dass sie ihre traditionellen Geschäftsmodelle stärker in die digitale Welt übertragen müssen. 64 Prozent der befragten Unternehmen wollen in den nächsten Jahren ihre Geschäftsmodelle evolutionär umbauen, indem sie nach Optionen für deren stärkere Digitalisierung suchen. Das bedeutet, dass der Kern der Geschäftsmodelle zwar bestehen bleibt, aber um neue, digitale Geschäftsmodelle erweitert wird.



### Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Einen radikaleren Weg in Form der Entwicklung komplett neuer und disruptiver Geschäftsmodelle (z. B. Betrieb eines digitalen Ökosystems) schlagen dagegen 24 Prozent der Unternehmen ein: Sie bauen ihre Geschäftsmodelle radikal zu digitalen Geschäftsmodellen um. Besonders die befragten B2C-Unternehmen setzen häufiger auf diese Strategie (29 %). Hier sind es vor allem Unternehmen aus den Branchen Automotive, Banken, Handel und Medien, die besonders häufig neue Geschäftsmodelle planen. Dahinter steckt bei vielen die Sorge vor einem noch stärkeren Verlust der Kundenschnittstelle in der Zukunft, wenn es Wettbewerbern beispielsweise gelingt, mit besseren digitalen Angeboten auf die veränderten Anforderungen der Kundinnen und Kunden entlang der Customer Journey einzugehen.

#### **DATEN SIND DER TREIBSTOFF DER DIGITALEN TRANSFORMATION**

Egal in welcher Intensität, bei der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle und kundenzentrischer Strategien sind eine bessere, individuellere Kundenansprache sowie Prozessveränderungen notwendig und Maßnahmen werden immer häufiger auf der Grundlage von Daten und Vorhersagemodellen getroffen. Verfahren im Bereich der KI spielen hier eine wichtige Rolle – beispielsweise zur intelligenten Automatisierung der Geschäftsprozesse oder zur Kundensegmentierung und zur individuellen Kundenansprache (Hyperpersonalisierung). Da sehr viele Unternehmen aber immer noch große Probleme haben, ihre vorhandenen Datenberge zusammenzuführen, auszuwerten und Erkenntnisse und Nutzen aus ihnen zu ziehen, gewinnt das Datenmanagement stark an Bedeutung. 80 Prozent der Unternehmen haben ihre Strategie daher auch darauf ausgerichtet, konsequent auf die Datennutzung zu setzen und sich damit zu einem datengesteuerten Unternehmen zu wandeln.

#### **STEIGERUNG DER KUNDENZENTRIERUNG: CUSTOMER JOURNEY SOLL PERSPEKTIVISCH END-TO-END ORCHESTRIERT WERDEN**

Gleichzeitig stehen für 68 Prozent der Unternehmen die nahtlose Integration aller Kundenkanäle und -Touchpoints zu einer integrierten Customer Journey im Fokus ihrer Transformationsstrategien. Das ist insofern von elementarer Bedeutung, als Digital Experience vor allem von einem über alle Kanäle hinweg konsistenten Markenauftritt abhängt. So ist es beispielsweise von zentraler Bedeutung, dass Kundinnen und Kunden nahtlos zwischen mehreren Kanälen (App, Internet, Store) wechseln, mehrere Kanäle für den Kauf nutzen (Click & Collect, Ship from Store etc.) oder Statusinformationen in Echtzeit über alle Touchpoints hinweg abrufen können (z. B. Track & Trace in der Logistik, Performance von Maschinen und Anlagen, Warenverfügbarkeiten). Darüber hinaus müssen digitale Angebote hinsichtlich ihrer User Experience so gut sein, dass die Personen, die sie nutzen, bereit sind, ihre Daten zu teilen, woraus sich durch den Einsatz von KI beziehungs-



weise Algorithmen wiederum enorme Möglichkeiten für Prozessverbesserungen und individualisierte Kundenansprachen ergeben.

DATA ANALYTICS SOLL DIE KUNDENBEZIEHUNG STÄRKEN

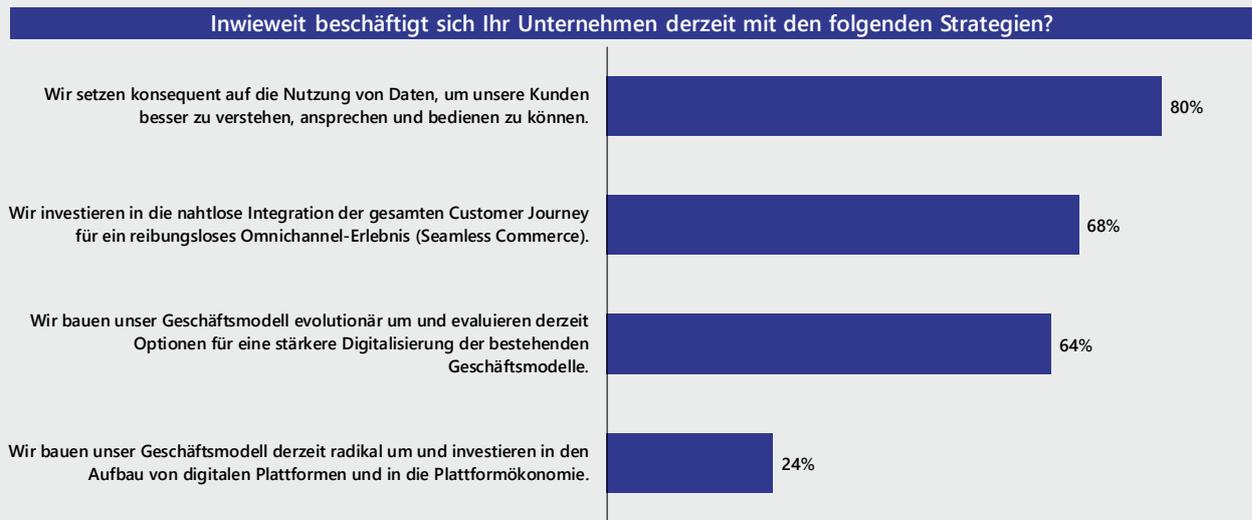


Abb. 22: Frage: Inwieweit beschäftigt sich Ihr Unternehmen derzeit mit den folgenden Strategien?; Skala von 1 = „gar nicht“ bis 4 = „sehr stark“; Werte beziehen sich auf „sehr stark“ und „stark“; Alle Teilnehmer; n = 144



# Fortschritte bei der Transformation: Investitionen zahlen sich aus

Die Fortschritte bei der Verbesserung der Digital Experience und der Kundenzentrierung spiegeln sich in einem großen Teil der Unternehmen auch in den Fortschritten in einzelnen Bereichen wider, die Kundenzentrierung und Digital Experience fördern. Tatsächlich zeigt der Vergleich mit der Vorjahresstudie 2022, dass sich die untersuchten Unternehmen in fast allen Bereichen der digitalen Transformation verbessert haben.

## **DATA & ANALYTICS: B2C-UNTERNEHMEN SIND WEIT VORN, B2B-UNTERNEHMEN DAGEGEN NOCH AM ANFANG**

Besonders erfreulich sind die erzielten Fortschritte bei der Sammlung von Kundendaten und der entsprechenden Weiterverarbeitung zu Customer Insights. Allerdings zeigen die Studienergebnisse auch, dass sich vor allem die untersuchten B2C-Unternehmen bei Data & Analytics gut aufgestellt sehen, wogegen die Unternehmen mit B2B-Fokus vor allem bei der Ableitung von Maßnahmen auf der Basis von Datenanalysen und der Datenautomation mehrheitlich am Anfang stehen.

## **SOFTWAREENTWICKLUNG UND IT-BETRIEB RÜCKEN ZUSAMMEN**

Zur Steigerung der Geschwindigkeit bei der Entwicklung digitaler Produkte lösen immer mehr Unternehmen ihre bisher getrennt fungierenden Organisationsstrukturen auf und übertragen BizDevOps-Teams die ganzheitliche Verantwortung für ein Produkt. Diese agile Transformation ist in den untersuchten B2C-Unternehmen schon etwas weiter fortgeschritten als im B2B-Sektor, obwohl auch bereits drei Viertel der B2B-Unternehmen schon fortgeschritten sind. Über alle befragten Unternehmen hinweg gaben 78 Prozent der Studienteilnehmenden an, dass Entwicklung und Betrieb digitaler Produkte durch ein interdisziplinäres Produktteam verantwortet wird (2022: 74 %). Diese Produktteams haben eine Produktverantwortung, sind also für Aufgaben wie Design, Entwicklung, Testing und IT-Operations ganzheitlich verantwortlich. Vorteile solcher agiler Produktteams sind neben der Flexibilität im Entwicklungsprozess auch die Geschwindigkeit und die kontinuierliche Berücksichtigung von Business- und IT-Anforderungen.

## **INTEGRIERTE STEUERUNG DER CUSTOMER JOURNEY: B2B HOLT AUF**

Die Kunden und Kundinnen entlang ihrer gesamten Customer Journey mit innovativen und digitalen Services zu begeistern ist ein elementarer Wettbewerbsvorteil, der in Zukunft mit beschleunigten Technologiezyklen weiter an Relevanz gewinnen wird. Da immer mehr digitale Kanäle genutzt werden und auf allen Kanälen ein einheitliches Kundenerlebnis geboten werden soll, kommt der integrierten Steuerung der Customer Journey eine besonders



Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

hohe Bedeutung zu. Dabei spielen auch die technologische Reife der IT-Landschaft und die gemeinsame Verantwortung von Entwicklung und IT-Betrieb für ein digitales Produkt eine zentrale Rolle. Da die untersuchten Unternehmen sowohl in der Modernisierung ihrer IT-Landschaft als auch in ihrer digitalen Transformation weit fortgeschritten sind, ist es nur konsequent, dass sie auch bei der Omnichannel Experience Fortschritte gemacht haben. So sehen 77 Prozent der Befragten ihre Unternehmen als fortgeschritten an (2022: 72 %). Auch hier sind zwar die B2C-Unternehmen deutlich weiter (81 %), allerdings erachten auch sieben von zehn Befragten aus dem B2B-Sektor ihre Unternehmen als fortgeschritten. Aus diesen Ergebnissen ist zu schließen, dass Digitalisierungsprogramme immer seltener in einzelnen Funktionssilos geplant und umgesetzt werden, sondern öfter funktionsübergreifend.

UNTERNEHMEN SETZEN BEIM BETRIEB UND DER ENTWICKLUNG VON DX-SERVICES AUF DEVOPS-TEAMS UND FLEXIBLE SOWIE SKALIERBARE IT-SYSTEME

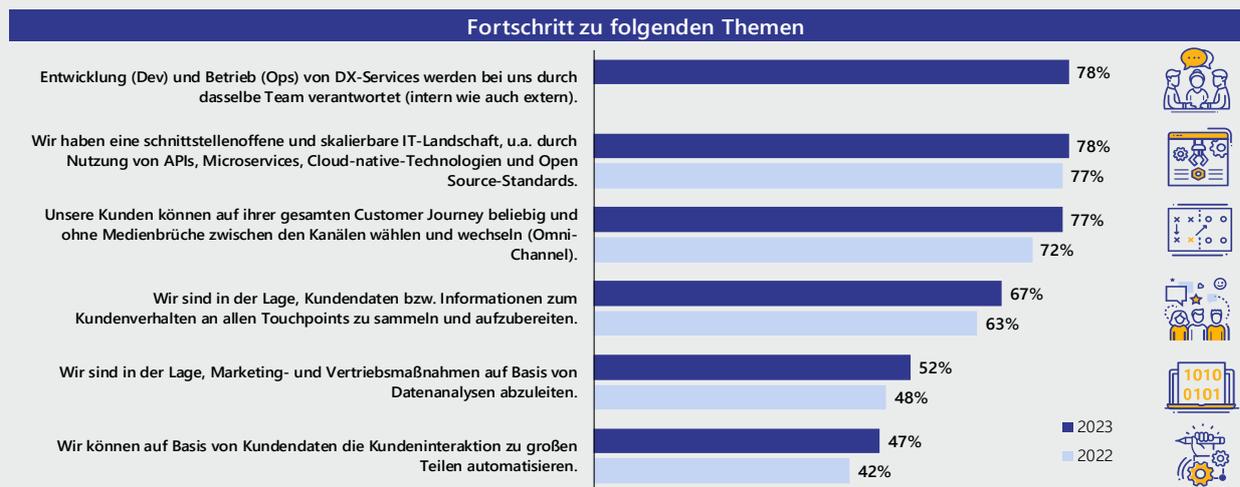


Abb. 23: Frage: Wie sehen Sie Ihr Unternehmen bei den folgenden Themen aufgestellt?; Skala von 1 = „ganz am Anfang“ bis 4 = „weit fortgeschritten“; Werte beziehen sich auf „eher fortgeschritten“ und „weit fortgeschritten“; Alle Teilnehmer; n = 143 (2023), 122 (2022). Keine Daten für 2022 für das erste Item verfügbar.



## Herausforderungen bei der digitalen Transformation und bei Digital Experience

Neben den erzielten Fortschritten der letzten Jahre in Bezug auf Kundenzentrierung und Digital Experience bietet die Frage nach den Herausforderungen interessante Einblicke in künftige Maßnahmen. Im Vergleich zur Vorjahresstudie sind die Herausforderungen zwar etwas geringer geworden – was sich am höheren DX-Reifegrad ablesen lässt –, allerdings haben mehr als 60 Prozent der befragten Unternehmen weiterhin eine ganze Reihe von Herausforderungen parallel zu lösen.

### IT-FACHKRÄFTEMANGEL IST WEITERHIN DIE TOP-HERAUSFORDERUNG

Der Mangel an digitalen Talenten ist eines der dominierenden Themen in Wirtschaft und Verwaltung, weil auf die Unternehmen im Zuge der digitalen Transformation immer mehr Aufgaben zurollen und der Umsetzungsdruck bei der Digitalisierung und Transformation steigt. So fehlen seit Jahren Fachkräfte in Digitaldisziplinen – vor allem in den Bereichen Softwareentwicklung, Cloud-Architektur, Data & Analytics und Adaption disruptiver Technologien wie AR/VR/Metaverse, Generative AI und vieler mehr. 75 Prozent der Studienteilnehmenden sehen folglich im Fachkräftemangel eine ihrer größten Herausforderungen. In der Vorjahresstudie waren es noch 81 Prozent, was auf eine leichte Entspannung – allerdings auf hohem Niveau – hindeutet. So gelingt es nach Einschätzung von Lünendonk den größeren und bekannteren Arbeitgebermarken deutlich besser, Digitalexperten und expertinnen am Arbeitsmarkt zu finden, als kleineren, mittelständischen Unternehmen.

Die steigenden Digital- und IT-Ausgaben bei gleichzeitig angespanntem IT-Arbeitsmarkt werden die Probleme bei der Besetzung von Digital- und IT-Projekten mit qualifizierten Fachkräften jedoch für viele Unternehmen und die öffentliche Verwaltung (Stichwort: Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes [OZG]) weiter verschärfen. Tatsächlich zeigt die [Lünendonk®-Studie „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland“](#), dass 91 Prozent der befragten CIOs und IT-Verantwortlichen von einem Mangel an Digital- und IT-Fachleuten berichteten. Daraus folgt, dass 62 Prozent der Unternehmen eine Verlangsamung der digitalen Transformation erwarten, weil sie ihre Digitalisierungsprogramme stärker priorisieren und somit einige Vorhaben verschieben müssen.

### TECHNOLOGIEN ENTWICKELN SICH SCHNELLER, ALS UNTERNEHMEN SICH ANPASSEN KÖNNEN

Für 71 Prozent der untersuchten Unternehmen ist die Adaption neuer, digitaler Technologien und die hohe Geschwindigkeit der digitalen Transformation eine



### Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Herausforderung, was wiederum in engem Zusammenhang mit dem Mangel an Digital- und IT-Expertinnen und Experten steht. Tatsächlich zeigen unterschiedliche Studien von Lünendonk, dass die eingesetzten digitalen Technologien noch nicht vollumfänglich zu einem hohen Nutzen führen. Das hängt einerseits mit dem Fachkräftemangel zusammen, andererseits aber auch mit einem komplexen Veränderungsprozess in den Unternehmen selbst. So sind die Geschwindigkeit der Digitalisierung und der damit einhergehende Veränderungs- und Anpassungsdruck für 64 Prozent der Unternehmen ebenfalls eine große Herausforderung.

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

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

### **NACHHALTIGKEIT WIRD ZU EINEM WICHTIGEN ELEMENT IN DER ENTWICKLUNG DIGITALER PRODUKTE**

Immer mehr Unternehmen investieren massiv in ihre digitale Transformation und nutzen daher deutlich mehr IT-Ressourcen. Damit nimmt jedoch der CO<sub>2</sub>-Fußabdruck der IT stark zu. Im Zuge der gesetzlichen Regelungen rund um das Reporting von Nachhaltigkeitszielen verstärkt sich folglich der Druck, bei zunehmender Digitalisierung auch Nachhaltigkeitsaspekte in den Business Models der Zukunft zu implementieren. Folglich ist für 68 Prozent der befragten Unternehmen Sustainable by Design eine der größten Herausforderungen, die es im Zuge der digitalen Transformation zu lösen gilt. Dieser Aspekt ist unter regulatorischen Gesichtspunkten sowie aus Gründen des Employer Branding und der gesellschaftlichen Verantwortung grundsätzlich für alle Unternehmen und Organisationen hochrelevant. Für einige Branchen wie die Automotive- und Prozessindustrie oder Manufacturing ist der IT-Fußabdruck jedoch besonders wichtig, da sie ohnehin schon einen enorm hohen Energieverbrauch haben und durch den Wandel zur digitalen Fabrik und Industrie-4.0-Strategien ihre Wertschöpfungsketten in Zukunft sehr



### Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

stark digitalisieren. Somit werden Lösungen gesucht, um Klimaziele und Digitalisierung in Einklang zu bringen. So setzt die Industrie schon heute auf den digitalen Zwilling und Data & Analytics, um den Energieverbrauch in der Operational Technology transparent zu machen und kontinuierlich zu optimieren.

#### STEUERUNG VON KAMPAGNEN ÜBER DIE GESAMTE CUSTOMER JOURNEY

Der Aufbau von kanalübergreifenden Digital-Experience-Strecken entlang aller Kunden-Touchpoints ist für 45 Prozent (2022: 50 %) der befragten Unternehmen eine große Herausforderung, die Entwicklung und Umsetzung crossmedialer Content-Strategien sogar für 58 Prozent (2022: 61 %). Hier geht es beispielsweise um den Trend, Kampagnen komplett digital, über mehrere Kanäle und sehr stark auf einzelne Kunden(Gruppen) zugeschnitten auszuspielen und die Customer Journey in einem integrierten Ansatz zu steuern.

#### KUNDENDATEN WERDEN ZWAR ERHOBEN, ABER MEIST NICHT SYSTEMATISCH VERWERTET

Für 63 Prozent der an der Studie beteiligten Unternehmen ist es ferner eine große Herausforderung, an allen Kundenschnittstellen Daten zu sammeln und diese zu monetarisieren. Hier hat sich der Anteil der Unternehmen, die im Bereich Data & Analytics große Herausforderungen sehen, im Vergleich zur Vorjahresstudie ebenfalls leicht verringert (2022: 65 %). Laut der [Lünendonk®-Studie „Cloud, Data & Software“](#) erhebt nur jedes vierte Unternehmen (25 %) an allen für das Unternehmen relevanten Kunden-Touchpoints Feedback und nur jedes dritte Unternehmen (29 %) ermöglicht es seinen Kunden, zu allen genutzten Produkten und Services direkt Feedback zu geben.

Die [Lünendonk®-Studie „Cloud, Data & Software“](#) zeigt darüber hinaus, dass bei der Verarbeitung des gesammelten Kunden-Feedbacks zwar 61 Prozent der Unternehmen User-Feedback in die Produktentwicklungsprozesse integrieren, die reine Integration von Kunden- oder User-Feedback ist jedoch noch keine nachhaltig wirkende kundenzentrische Methodik und es besteht noch viel Potenzial bei der systematischen und zielgerichteten Nutzung von Feedback-Daten in der (agilen) Produkt- und Softwareentwicklung. So integrieren nur 37 Prozent der Unternehmen ganz konkret User-Research und Usability-Tests in ihre Entwicklungsprozesse. Dieses Ergebnis bestätigt auch die vorliegende Lünendonk®-Studie: 59 Prozent sehen in der Integration von Kundenfeedback in die Produktentwicklung eine große Herausforderung.

Je mehr die Customer Journey digitalisiert wird beziehungsweise digitale und physische Kanäle miteinander verknüpft werden, desto wichtiger wird es, sowohl qualitatives als auch quantitatives Feedback zu erheben und die gesammelten Informationen auch mit UX-KPIs unter anderem aus Verhaltensdaten (Bounce Rate, Rage Click, Error Rate bei Formularen)



## Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

zu kombinieren. Ein anderer Aspekt ist, dass mit der zunehmenden agilen Entwicklung digitaler Produkte durch crossfunktionale Teams immer mehr Produktorganisationen mit der Verantwortung für Entwicklung und Betrieb während des gesamten Lebenszyklus entstehen. Diese sind im DevOps-Prozess auf User-Feedback angewiesen, das direkt nach der Datenerhebung in die Development-Teams zurückgespielt wird, um die Funktionalitäten weiter zu verbessern.

### FACHKRÄFTEMANGEL UND DIE DIGITALE TRANSFORMATION STELLEN DIE GRÖSSTEN HERAUSFORDERUNGEN DAR



Abb. 24: Frage: Wie bewerten Sie die folgenden Faktoren in den kommenden zwei Jahren als Herausforderung für Ihr Unternehmen?; Skala von 1 = „keine Herausforderung“ bis 4 = „sehr große Herausforderung“; Werte beziehen sich auf „große Herausforderung“ und „sehr große Herausforderung“; Alle Teilnehmer; n = 144



# End-to-End-Steuerung der Customer Journey

Eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Transformation hin zu einem kunden-zentriert agierenden Unternehmen ist es, dass Digitalisierungsprogramme nicht mehr wie traditionell in einzelnen Funktionssilos geplant und umgesetzt werden, sondern funktions-übergreifend. Das führt dazu, dass in Zukunft immer häufiger Bereiche wie Marketing, Vertrieb oder Kundenservice nicht mehr nur für ihren Teil einer Kundenbeziehung oder eines digitalen Produkts (z. B. Webshop) die Verantwortung tragen, sondern diese Verantwortung auf ein dediziertes Produktteam übertragen wird. In 40 Prozent der befragten Unternehmen gibt es bereits entsprechende Produktteams, die im Sinne einer Produktorganisation eine End-to-End-Verantwortung für die Steuerung der Customer Journey übernehmen. Solche Produktteams haben die Verantwortung für Entwicklung und Operations eines digitalen Produkts, können durch eine enge Abstimmung deutlich flexibler auf veränderte Anforderungen reagieren und sind auch für die Orchestrierung aller dazugehörigen Services verantwortlich. Weitere 35 Prozent planen mit Blick in die Zukunft die Auflösung von Silos und den Aufbau entsprechender Produktteams.

Diejenigen Unternehmen, die bereits in einer Produktorganisation arbeiten, integrieren entsprechend dem DevOps-Ansatz Business- und IT-Anforderungen von Anfang an in die (Weiter-)Entwicklung von Produkten (40 %). Weitere 42 Prozent planen die frühzeitige Integration von funktionalen und nichtfunktionalen Anforderungen zu Beginn einer Produktentwicklung. Da es bei der Entwicklung digitaler Produkte und digitaler Geschäftsmodelle immer mehr auf Geschwindigkeit und Qualität der Kundenzentrierung ankommt, wird die Fähigkeit einer integrierten Business- und IT-Organisation in Zukunft noch viel stärker als bisher entscheidend sein, um die Innovationskraft zu erhöhen und Differenzierungsfaktoren durch eine hohe digitale Exzellenz aufzubauen. Darüber hinaus sind dedizierte Produktteams besser in der Lage, regelmäßige Updates, Patches und Releases für digitale Produkte einzuspielen oder neue Funktionalitäten ohne Prozessstörungen zu integrieren.

In jedem zweiten Unternehmen (50 %) bestehen zwar noch die traditionellen Silos, allerdings sind 28 Prozent der Unternehmen bereits dabei, für Themen rund um Digital Experience und Kundenzentrierung Produktteams aufzubauen und ihnen die Verantwortung für Fachlichkeit, Design und IT-Umsetzung zu übertragen.



**VERANTWORTUNG FÜR DIGITAL EXPERIENCE PROJEKTE LIEGT BEI JEDEM ZWEITEN UNTERNEHMEN IN DEN EINZELNEN FACHBEREICHEN**



Abb. 25: Frage: Welche der folgenden Aussagen zur Umsetzung von Digital Experience Projekte treffen auf Ihr Unternehmen zu?; Alle Teilnehmer; n = 140

**BUDGETS FÜR DIGITAL EXPERIENCE SIND HÄUFIG SCHON ZENTRAL ALLOKIIERT, ABER DX-PROJEKTE WERDEN ÜBERWIEGEND IN DEN EINZELNEN FUNKTIONSSILOES ENTWICKELT UND UMGESETZT**

In 46 Prozent der Unternehmen liegen die Budgets für die Entwicklung und Umsetzung der Digital-Experience-Strategie in einem zentralen Bereich. Das deutet bereits auf eine unternehmensweite Planung von Digitalisierungsstrategien mit Integration aller relevanten Fachbereiche und somit auf eine einheitliche, strukturierte Vorgehensweise beim Aufbau von Kundenzentrierung hin. Dagegen liegen die Budgets für die Steuerung der Customer Journey noch in 64 Prozent der befragten Unternehmen in den einzelnen Fachbereichen.

In den Unternehmen, in denen die Budgets für die Entwicklung und Umsetzung der DX-Strategie und für die Steuerung der Customer Journey zentral verwaltet werden, liegen sie überwiegend in einem dedizierten DX-Bereich (57 %) oder beim Chief Digital beziehungsweise Chief Transformation Office (52 %). Aber auch beim Vorstand liegen in 36 Prozent der befragten Unternehmen die Budgets, was auf eine hohe Bedeutung hindeutet.

Allerdings sind die Owner der zentralen Budgets nicht immer auch diejenigen, die die Projektverantwortung haben. So haben nur 35 Prozent der untersuchten Unternehmen einen zentralen Bereich für die Entwicklung und Umsetzung der DX-Strategie, obwohl 46 Prozent hierfür ein zentrales Budget haben. Daraus folgt, dass in 65 Prozent der Unternehmen die DX-Strategie weiterhin in den Verantwortungsbereich einzelner Fachbereiche und Business Units fällt – was einer integrierten DX-Strategie wiederum ent-



gegensteht. Allerdings ist genau diese funktionsübergreifende Planung und Steuerung ein zentrales Element erfolgreicher Digitalstrategien, da digitale Produkte die gesamte Customer Journey und damit auch unterschiedliche Funktionsbereiche abdecken müssen. Aber immerhin planen 38 Prozent der Unternehmen für die Zukunft, diese Silo-Orientierung aufzulösen und einen zentralen Bereich für die DX-Strategie zu schaffen. Hinsichtlich einer integrierten Steuerung und Orchestrierung der Customer Journey gibt es allerdings deutliche Unterschiede zwischen den untersuchten B2C- und den B2B-Unternehmen. So gab jedes vierte Unternehmen aus dem B2B-Sektor an, dass ein End-to-End-Ansatz bei Digital Experience-Projekten bisher noch keine Anwendung findet (B2C: 9 %).

Wenn es jedoch im Anschluss an die Entwicklung der DX-Strategie um die Integration und Steuerung der einzelnen Services rund um die Customer Journey geht, haben 53 Prozent der Unternehmen durchaus einen zentralen Bereich, der die entsprechenden Aufgaben zur Orchestrierung der Services koordiniert. Das ist immer noch sehr häufig die IT. So gaben 75 Prozent der Studienteilnehmer an, dass beispielsweise die Auswahl und Beauftragung von Dienstleistern zur Unterstützung bei DX-Projekten über den IT-Einkauf erfolgt. Immerhin gibt es in 29 Prozent der Unternehmen bereits im Einkauf eine separate Warengruppe „Digital Experience Services“.

**BUDGET-VERANTWORTUNG LIEGT ÜBERWIEGEND IN DEN EINZELNEN FACHBEREICHEN UND BUSINESS-UNITS**



Abb. 26: Frage: Wo liegen in Ihrem Unternehmen die Budgets für... ?; Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung n = 145  
 Frage: Wenn zentral, wo liegt die Verantwortung für das DX-Budget?; Alle Teilnehmer; Mehrfachnennungen; n = 69



EINKAUF VON DIENSTLEISTERN FÜR DX-PROJEKTE ERFOLGT ÜBERWIEGEND DURCH DEN IT-EINKAUF

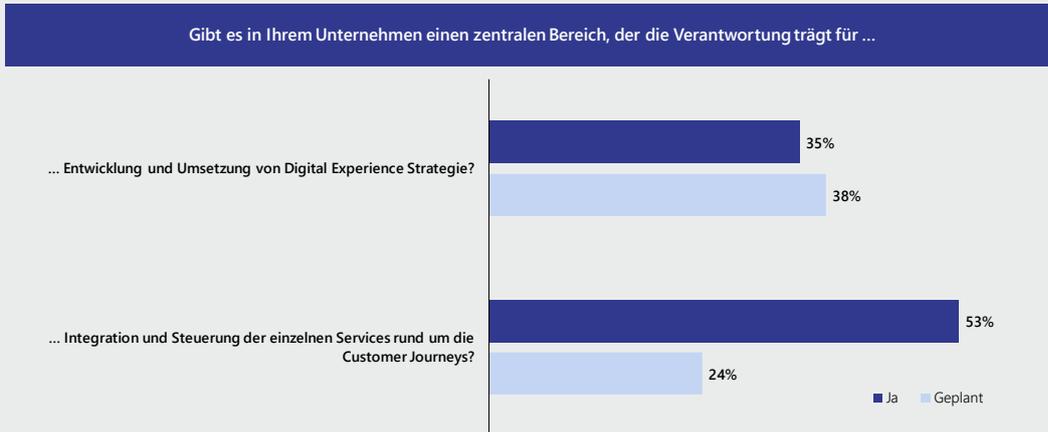


Abb. 27: Frage: Gibt es in Ihrem Unternehmen einen zentralen Bereich, der die Verantwortung trägt für ... ?; Alle Teilnehmer; n = 147



## Technologietrends 2023 versus 2025

Digitale Technologien fördern die Entwicklung innovativer Produkte und Geschäftsmodelle. Zudem dienen sie auch dem Design neuer Prozessketten und der Employee Experience. Lünendonk hat daher gefragt, welche Technologiethemen im Jahr 2023 besonders relevant sind und wie sich die Relevanz bis 2025 voraussichtlich entwickeln wird. Über die Relevanz von Technologien für den Aufbau von Kundenzentrierung und die Steigerung der Digital Experience gibt es mittlerweile keine zwei Meinungen mehr: Digitale Technologien wie Cloud, Data Analytics, Open Source, Augmented Reality oder Künstliche Intelligenz ermöglichen es beispielsweise, an den Kundenschnittstellen durch eine neue Art von Touchpoints, mehr Automatisierung und End-to-End-Prozesse eine völlig neue Experience und Markenwahrnehmung und somit neue Differenzierungsfaktoren zu schaffen. Sie sind aber auch die Voraussetzung dafür, dass im Unternehmen vorhandene Daten beispielsweise über Kauf- und Nutzungsverhalten der Kundinnen und Kunden oder zum Kunden-Feedback überhaupt systematisch erfasst und zielgerichtet ausgewertet werden können. Und auch bei der Softwareentwicklung spielen Technologien wie Cloud-native (Platform as a Service), DevOps, Low Code oder CI/CD eine wichtige Rolle.

### TECHNOLOGIETRENDS: DATA & ANALYTICS PLATFORMS, IIOT UND KI GEWINNEN STARK AN BEDEUTUNG

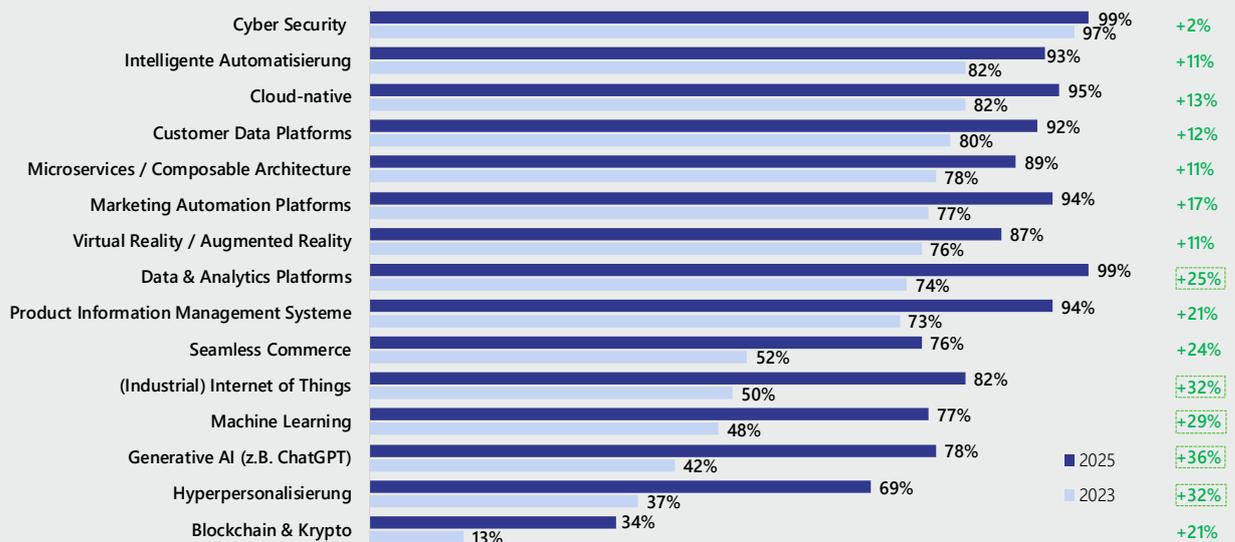


Abb. 28: Frage: Wie bewerten Sie bezogen auf Ihr Unternehmen die Relevanz der folgenden Technologien? 2025; Skala von 1 = „keine Relevanz“ bis 4 = „sehr hohe Relevanz“; Werte beziehen sich auf die Antworten „sehr hohe Relevanz“ und „hohe Relevanz“; Alle Teilnehmer; n = 142 (2023); n = 135 (2025)



**GENERATIVE AI – DER ANFANG VON MEHR**

Das Jahr 2023 markierte mit der Marktreife von Generative AI einen wichtigen technologischen Meilenstein, und zwar die selbstständige Generierung von Inhalten wie Texten, Videos, Bildern oder Grafiken. Damit kommen Unternehmen einen großen Schritt bei der intelligenten Automatisierung ganzer Geschäftsprozesse weiter. Die Relevanz von Generative AI für ihr eigenes Unternehmen schätzen bereits 42 Prozent der befragten DX-Verantwortlichen als hoch ein. Mit Blick auf das Jahr 2025 sehen schon 75 Prozent eine hohe Relevanz – die größte Steigerung aller abgefragten Technologien. Tatsächlich hat das Potenzial von Generative AI disruptiven Charakter und die Einsatzbereiche sind vielfältig. Ein großer Vorteil liegt zudem in der einfachen Bedienbarkeit vor allem von Chat GPT. Aber auch Aleph Alpha, ein deutsches KI-Start-up, gewinnt an Akzeptanz, vor allem im Enterprise-Kontext, da es für die Nutzenden einfacher nachvollziehbar sein soll, woher die KI ihre Informationen bezieht – was vor allem aus ethischen und aus Compliance-Gründen eine wichtige Anforderung ist.

**EBENSO WIE DIE DIENSTLEISTER SEHEN AUCH KUNDEN GROSSE POTENZIALE ZU GENERATIVE AI**

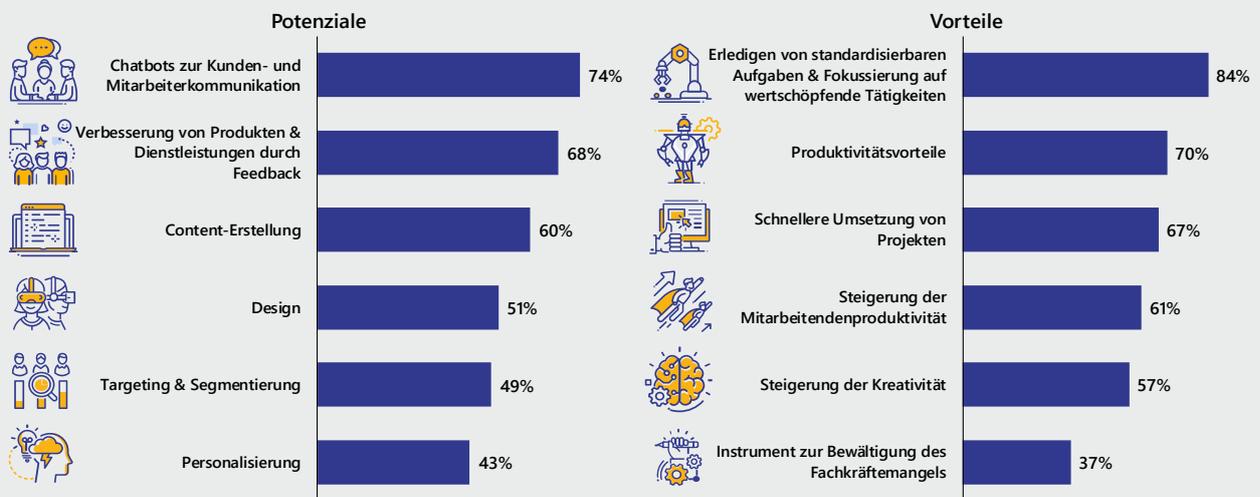


Abb. 29: Frage: In welchen Einsatzbereichen sehen Sie in Ihrem Unternehmen Potenziale von Generative AI?; Skala von 1 = „gar nicht“ bis 4 = „sehr stark“; Werte beziehen sich auf „eher stark“ und „sehr stark“; Alle Teilnehmer; n = 146; Frage: Welche Vorteile versprechen Sie sich für Ihr Unternehmen vom Einsatz von Generative AI?; Skala von 1 = „gar nicht“ bis 4 = „sehr stark“; Werte beziehen sich auf „eher stark“ und „sehr stark“; Alle Teilnehmer; n = 145

Lünendonk hat aufgrund der Marktreife der Generative-AI-Lösungen die Studienteilnehmenden gefragt, welche Einsatzpotenziale und Vorteile sie sehen. 84 Prozent sehen in der Erledigung standardisierbarer Aufgaben und in der Möglichkeit, sich in Zeiten des demografischen Wandels und eines angespannten Arbeitsmarktes auf wertschöpfende Tätigkeiten zu fokussieren, einen klaren Vorteil. Sieben von zehn Befragten sehen darüber hinaus



Produktivitätsvorteile, die schnellere Umsetzung von Projekten (67 %) und eine Steigerung der Produktivität der Mitarbeitenden (61 %). Potenzielle Einsatzbereiche werden vor allem in Chatbots zur Kommunikation mit Kundinnen und Kunden und unter den Mitarbeitenden (74 %), in der Verbesserung der Produkte durch das schnellere Verarbeiten von gesammeltem Kundenfeedback (68 %) und in der Erstellung von Content (60 %) gesehen.

#### **PROZESSAUTOMATISIERUNG IST DIE NÄCHSTE STUFE ZUR DIGITALEN TRANSFORMATION**

Das Potenzial von Generative AI eröffnet neue Möglichkeiten in der intelligenten Automatisierung von Geschäftsprozessen und ganzer Prozessketten. Vor allem der Aufbau von End-to-End-Prozessketten und von deren automatisierter und datenbasierter Steuerung ist eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung kundenzentrischer und digitaler Strategien. Für 82 Prozent der Befragten hat die intelligente Automatisierung bereits heute (2023) eine hohe Relevanz. Mit Blick auf das Jahr 2025 sehen 93 Prozent eine hohe Relevanz.

Weitere relevante Technologien für die intelligente Automatisierung und das intelligente Unternehmen sind Machine Learning (ML) sowie „Data & Analytics“-Plattformen. Mit der rasant zunehmenden Reife von KI-Lösungen gewinnt vor allem Machine Learning an Bedeutung: 77 Prozent der Befragten sehen für das Jahr 2025 darin eine hohe Relevanz (2023: 48 %).

Bereits eine hohe Relevanz haben „Data & Analytics“-Plattformen. Hierunter sind Anwendungen zu verstehen, die einen „Zwischen-Layer“ zwischen dem Ort der Datenerzeugung und der Nutzung der Daten darstellen. „Data & Analytics“-Plattformen sollen aus Daten nutzbare Informationen machen, wodurch bessere Entscheidungen getroffen werden, Kundinnen und Kunden persönlicher und individueller angesprochen werden und Unternehmen sich insgesamt zu einer datengetriebenen Organisation entwickeln. Folglich erwarten auch so gut wie alle Studienteilnehmer (99 %), dass „Data & Analytics“-Plattformen 2025 für ihr Unternehmen eine wichtige Rolle spielen werden – ein Plus von 12 Prozentpunkten.

Ebenfalls eine starke Bedeutungszunahme prognostizieren die befragten Unternehmen Customer-Data-Plattformen. Dabei handelt es sich um Datenbanksoftware, die dauerhafte und einheitliche Aufzeichnungen von Kundendaten erstellt. Eine Customer-Data-Plattform ermöglicht einen 360-Grad-Blick auf jede einzelne Kundin und jeden einzelnen Kunden. Sie wird daher auch „Single Customer View“ genannt und ist eine immer wichtigere Grundlage, um Marketingaktivitäten durchzuführen und zu analysieren. Bereits heute sehen 82 Prozent der Befragten in Customer-Data-Plattformen eine hohe Relevanz – 2025



### Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

sind sie dann schon für 92 Prozent eine wichtige Technologie in Marketing und Vertrieb. In der Vorjahresstudie waren es noch 76 Prozent, die die Relevanz von Customer-Data-Plattformen als hoch eingestuft haben.

Mit zunehmender Reife von Customer-Data-Plattformen ist auch Marketing Automation, also das automatisierte Ausspielen von Content und Kampagnen, deutlich besser möglich. Folglich steigt die Relevanz von Marketing Automation parallel zu derjenigen der Customer-Data-Plattform (2023: 78 %, 2025: 94 %). In der Vorjahresstudie waren es ähnlich hohe Werte.

Ähnlich wie Generative AI sehen die Studienteilnehmenden in der Hyperpersonalisierung enormes Potenzial für die Zukunft. 69 Prozent der Befragten schätzen die Relevanz als hoch ein – was einem Anstieg um 32 Prozentpunkte entspricht (2023: 37 %).

Hyperpersonalisierung gilt als Königsdisziplin der Kundenzentrierung, weil unter anderem durch den Einsatz von KI-Verfahren eine kontext- und echtzeitgetriebene Form der Kundenansprache ermöglicht wird und Content und Kampagnen zielgruppenspezifisch und sogar für einzelne Kunden ausgespielt werden können. Die Basis dafür sind Daten, die mit Hilfe von Data & Analytics zu Customer Insights veredelt werden.

#### **MIT DEM COMPOSABLE BUSINESS IN DIE DIGITALE PLATTFORMÖKONOMIE**

Dazu ist es jedoch erforderlich, dass die Technologieplattformen deutlich agiler, flexibler und offener gegenüber externen Services werden, um die neuen, plattformbasierten Geschäftsprozesse zu unterstützen. Dazu gewinnt der Ansatz des Composable Enterprise stark an Bedeutung. Aus technologischer Sicht besteht das Composable Enterprise aus Packaged Business Capabilities, das heißt, die Unternehmens-IT ist aus einzelnen Softwarekomponenten zusammengesetzt, von denen jede jeweils eine Businessfunktion abdeckt, sodass für die jeweilige Aufgabe das beste System beziehungsweise die beste Applikation genutzt wird (Best of Breed).

Diese Modularisierung steht im Gegensatz zu den bisherigen monolithischen Ansätzen und starren Technologie-Architekturen im Sinne von Best of Suite. Der Vorteil einer modularen Architektur besteht folglich darin, dass die einzelnen Softwarekomponenten bei Bedarf leichter ausgetauscht und angepasst oder neue Services sehr schnell hinzugefügt werden können – eine zentrale Anforderung der Plattformökonomie. Durch diesen modularen Ansatz lässt sich auch die derzeit entstehende produktorientierte Business- und IT-Organisation unterstützen, indem beispielsweise neue Updates, Patches und Releases schneller eingespielt werden, da dies automatisiert geschieht – teilweise ohne dass die Nutzenden es merken. So können etwa neue Services wie Click & Collect oder Track &



Trace in kürzester Zeit umgesetzt und das Kundenerlebnis verbessert werden. Composable Enterprises setzen daher auf eine MACH-Architektur (Microservices, API first, Cloud-based, Headless), um die einzelnen Systeme zu verknüpfen und intelligente End-to-End-Prozessketten zur Orchestrierung der Services zu schaffen.

#### VERNETZTE IOT-WELTEN

Die Vernetzung physischer und virtueller Produkte, das (Industrial) Internet of Things, soll laut den Studienteilnehmern bis 2025 ebenfalls stark an Bedeutung gewonnen haben, was aber auch dazu führt, dass deutlich mehr Daten gesammelt und verarbeitet werden müssen. Die höhere Relevanz von Technologien rund um Data & Analytics für die Studienteilnehmenden unterstreicht diese Anforderung.

Durch die Verknüpfung und Kommunikation von Geräten, Maschinen oder Fahrzeugen lassen sich beispielsweise Prozesse effizienter und stärker automatisiert gestalten. Gleichzeitig sind neue Business Models möglich. Produkte werden daher immer öfter mit Sensoren und Aktoren ausgestattet und enthalten Software. Der Anstieg um 32 Prozentpunkte für diese These in dieser Studie unterstreicht dies. Erwartungsgemäß schätzen besonders die untersuchten Unternehmen aus den einzelnen Industriebranchen sowie aus dem Telekommunikationssektor die Relevanz von (I)IoT als stark steigend ein.

#### METaverse – THE NEXT BIG THING?

Das Metaverse ist die nächste Stufe des Internets; es schafft virtuelle 3D-Umgebungen, in denen virtuelle Erlebnisse, Echtzeit-3D-Inhalte und andere damit verbundene Medien miteinander verknüpft werden. Diese virtuellen 3D-Umgebungen können mittels Augmented/Virtual Reality (AR/VR) oder klassischer Endgeräte wie PC oder Smartphone genutzt werden. Als Web3-Internet konzipiert, können Anwenderinnen und Anwender in virtuelle Welten eintauchen, Avatare als digitale Stellvertreter ihrer Person nutzen und mithilfe neuer Technologien virtuelle Objekte austauschen. Vor allem Industrieunternehmen beschäftigen sich sehr intensiv mit dem Industrial Metaverse als nächster Stufe der digitalen Produktentwicklung und der digitalen Abbildung von Produktionsanlagen und Fabriken.

Das Metaverse hat derzeit zwar ähnlich wie Generative AI noch Hype-Charakter, aber eine ganze Reihe von Unternehmen entwickelt schon konkrete Anwendungen.

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



Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

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

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

RELEVANZ DES METAVERSE IST SEHR BRANCHENABHÄNGIG

Wie genau das Metaverse mittel- und langfristig aussehen wird und welche Use Cases sich durchsetzen werden, wird sich in den kommenden Jahren erst noch zeigen. Für 51 Prozent (2022: 45 %) der an der Studie beteiligten Unternehmen hat das Metaverse eine hohe Relevanz. Dabei beschäftigen sich jedoch vor allem Industrieunternehmen mit dem Metaverse deutlich häufiger als Unternehmen aus den übrigen Branchen.

TROTZ GEN AI-HYPE HAT DAS METAVERSE NICHT AN RELEVANZ VERLOREN

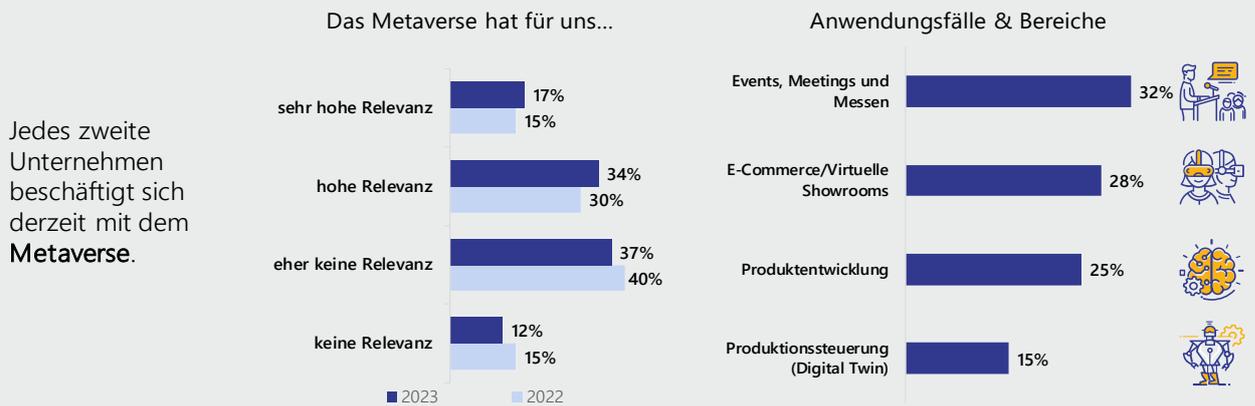


Abb. 30: Frage: Das Metaverse ist eines der größten Hype-Themen in diesem Jahr. Beschäftigt sich Ihr Unternehmen mit diesem Thema?; Skala von „keine Relevanz“ bis „sehr hohe Relevanz“; Alle Teilnehmer; n = 147 (2023), 124 (2022)  
 Frage: In welchen Bereichen können Sie sich Anwendungsfälle für Ihr Unternehmen vorstellen?; Alle Teilnehmer; Mehrfachnennungen; n = 144



## Investitionen in Digital Experience

Obwohl sehr viele Unternehmen große Fortschritte darin machen, kundenzentrierter zu agieren und mit digitalen Angeboten Kunden und Kundinnen zu begeistern und zu binden, sind die meisten noch nicht am Ende ihrer Reise. So zeigte die Frage nach der Einschätzung des Wettbewerbumfeldes, dass sich ein großer Teil der befragten Unternehmen große Sorgen macht, dass ihre Geschäftsmodelle von Disruption bedroht sind oder dass Wettbewerber, die bei der digitalen Transformation schneller und besser sind, Marktanteile gewinnen. Investitionen in Kundenzentrierung, Digital Experience und Technologieplattformen sind daher weiterhin ganz oben auf der Agenda. Lünendonk wollte daher wissen, in welche Themen die untersuchten großen mittelständischen Unternehmen und Konzerne in den kommenden Jahren investieren.

### DIGITALE PLATTFORMEN SIND IM KOMMEN

Die stärksten Investitionen sollen in die Entwicklung und Implementierung digitaler Plattformen – also in den Aufbau plattformbasierter Geschäftsmodelle – fließen. 94 Prozent der befragten Unternehmen planen hier hohe Investitionen. In der Vorjahresstudie aus dem Jahr 2022 gaben 93 Prozent an, in diesen Bereich zu investieren. Dass fast alle der untersuchten Unternehmen in digitale Plattformen investieren, unterstreicht ihre strategischen Planungen, in Zukunft ihre Geschäftsmodelle deutlich stärker zu digitalisieren (siehe Kapitel „Status quo bei Kundenzentrierung und Digital Experience“). So ergänzen beispielsweise immer mehr Unternehmen ihr bisheriges Geschäftsmodell etwa um digitale Plattformen wie digitale Marktplätze, E-Commerce- oder IoT-Plattformen.

Solche plattformbasierten Geschäftsmodelle erfordern jedoch gewisse technologische Voraussetzungen. Wenn also in Zukunft immer mehr Transaktionen sowohl unter den Unternehmen als auch mit den Endkundinnen und Kunden auf der Basis plattformbasierter Geschäftsmodelle abgewickelt werden, müssen die digitalen Angebote der Plattformbetreiber wie auch der Plattformteilnehmer hinsichtlich ihrer User Experience so gut sein, dass die Nutzenden bereit sind, ihre Daten zu teilen, woraus sich durch den Einsatz von KI beziehungsweise Algorithmen wiederum enorme Möglichkeiten für Prozessverbesserungen und individualisierte Kundenansprachen ergeben. Nicht zuletzt spielen auch Personalisierung und Targeting eine zentrale Rolle, um Crossselling- und Upselling-Effekte zu erzielen: So setzen digitale Marktplätze darauf, dass die Personen ihrer Zielgruppe an allen Interaktionspunkten möglichst jeweils als Individuum identifiziert werden – beispielsweise über eine zentrale Kunden-ID, die an alle CRM-Systeme angebunden ist und mit der sich eine Kundin oder ein Kunde an allen digitalen Touchpoints anmelden



kann. Schnittstellenoffenheit ist ein Grundprinzip digitaler Plattformökosysteme, um beispielsweise über APIs digitale Zusatzdienste von Drittanbietern in das eigene Angebot zu integrieren oder umgekehrt die eigenen Produkte an andere Plattformen anzubinden oder über Systemgrenzen hinweg End-to-End-Prozesse zu schaffen und kontinuierlich Daten auszutauschen.

An dieser Stelle kommen immer stärker Digital-Experience-Plattformen ins Spiel. Führende Anbieter sind beispielsweise Adobe, Sitecore oder Magnolia. Dabei handelt es sich um Technologieplattformen, die ein Set einzelner Technologien zur Erstellung, Verwaltung, Bereitstellung und Optimierung kontextbezogener digitaler Erlebnisse vereinen. Diese Integration muss nicht unbedingt in einer einzelnen Suite erfolgen. Es können auch mehrere Technologien durch Microservices und APIs zu einer End-to-End-Prozesskette vernetzt werden. 63 Prozent der befragten Unternehmen werden in den nächsten zwei Jahren in Digital-Experience-Plattformen investieren.

Da Digital-Experience-Plattformen ihren Mehrwert vor allem aus der Nutzung von Kundendaten erzielen, ist die Zusammenführung und Standardisierung von Daten aus unterschiedlichen Quellen eine zentrale Anforderung, um den vollen Nutzen zu entfalten. Die stark steigende Relevanz von Technologien rund um Data & Analytics und ganz speziell von Customer Data Platforms bestätigt den Trend zu Digital-Experience-Plattformen. In diesem Zusammenhang wollen auch 78 Prozent der Unternehmen in den kommenden zwei Jahren einen weiteren Investitionsschwerpunkt auf die Weiterentwicklung ihrer „Data & Technology“-Strategie legen, um die prozessualen und technologischen Voraussetzungen zu schaffen.

#### **DIGITALE PRODUKTE UND NEUE GESCHÄFTSMODELLE FEUERN DIGITAL MARKETING AN**

Analog zu den hohen Investitionen in die digitale Plattformökonomie und einer höheren Reife in der Nutzung von Digital-Experience-Plattformen verändern sich die Anforderungen an Marketing und Vertrieb. Kundinnen und Kunden nutzen mittlerweile in hohem Maße digitale Kanäle und wollen folglich mit digitalen Inhalten angesprochen werden. 84 Prozent der Unternehmen werden 2024 und 2025 daher in ihre Marketingstrategie und damit verbundene digitale Aktivitäten investieren. Darunter fallen etwa Data-Driven-Marketing-Strategien, Market Research Analysis oder die Entwicklung von Conversions und Leads mit einem effizienten ROI.

In diesem Zusammenhang ist im Vergleich zum Vorjahr (2022) der Anteil der Unternehmen deutlich gestiegen, die in die Media-Produktion investieren werden. Dabei geht es um digitale Medienformate wie Videos und andere digitale Formate, um Content mit mehr



Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Emotionen und kanal- und zielgruppenspezifischer auszuspielen. Bei der Media-Produktion gibt es laut der Studie den höchsten Anstieg in den Investitionen: So gaben im Jahr 2022 nur 58 Prozent der Unternehmen an, in diesen Bereich signifikant zu investieren. Interessant ist, dass auch neun von zehn befragten B2B-Unternehmen hier hohe Investitionen planen, wobei der Anteil an Unternehmen aus dem Industriesektor ähnlich hoch ist.

Dagegen ist der Anteil der Unternehmen, die in die Themen Advertising und Performance investieren, im Vergleich zum Vorjahr rückläufig. Haben 2022 noch 81 Prozent hohe Investitionen für das Jahr 2023 geplant, so sind es mit Blick auf die Jahre 2024 und 2025 nur noch 60 Prozent, wobei der Anteil an den untersuchten Handelsunternehmen mit 70 Prozent weiterhin auf einem hohen Niveau ist.

UNTERNEHMEN INVESTIEREN IN DIE ENTWICKLUNG & IMPLEMENTIERUNG DIGITALER LÖSUNGEN UND MARTECH

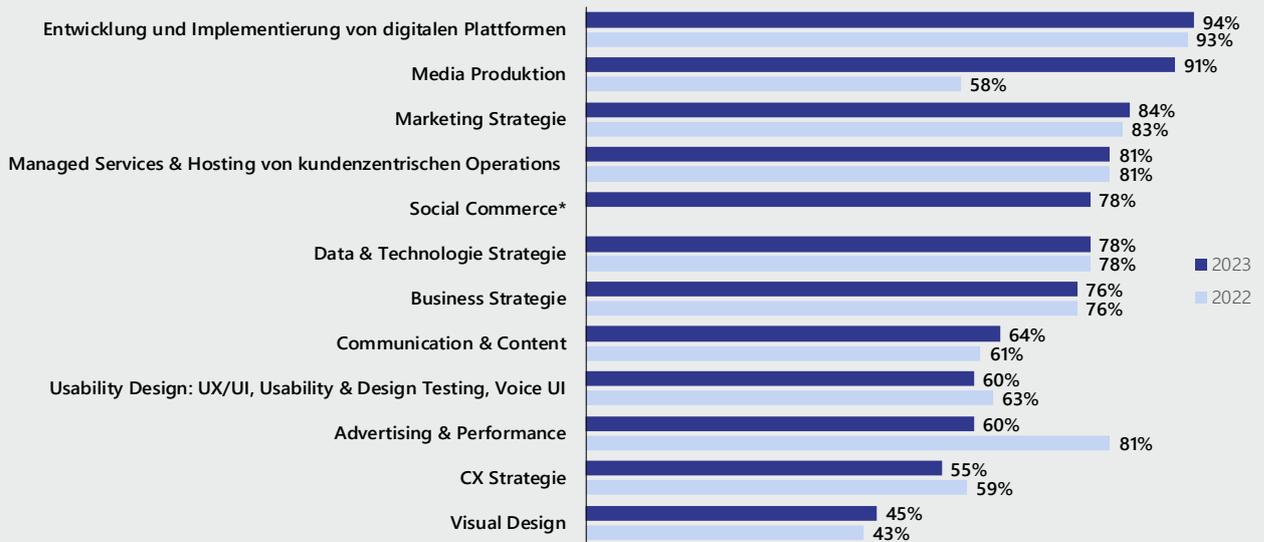


Abb. 31: Frage: In welche der folgenden Bereiche fließt das Budget für Digital Experience in Ihrem Unternehmen in den kommenden zwei Jahren?; Skala von 1 = „keine Investitionen“ bis 4 = „sehr starke Investitionen“; Werte beziehen sich auf „starke Investitionen“ und „sehr starke Investitionen“; Alle Teilnehmer; n = 143



## Anforderungen an die Zusammenarbeit mit DXS-Dienstleistern

Wie bereits in den Vorjahresstudien stellt eine hohe Branchen- und Zielgruppenkompetenz für fast alle Studienteilnehmenden die wichtigste Anforderung an externe Dienstleister dar. Der Anteil ist im Vergleich zum Jahr 2022 sogar noch leicht gestiegen. So sehen 96 Prozent die Branchen- und Zielgruppenkompetenz als wichtig an (2022: 94%). Eine hohe Kompetenz in kundenzentrischen Methoden und Herangehensweisen ist 94 Prozent der Befragten im Auswahlverfahren wichtig. 2022 waren es mit 92 Prozent ebenfalls etwas weniger Befragte.

Eine ausgeprägte Design- und Kreativitätsexpertise bei der Entwicklung digitaler Lösungen oder Produkte ist für 9 von 10 Befragten eine weitere Kernanforderung an externe Dienstleister (2022: 88 %).

Ebenfalls weiterhin sehr relevant ist es für 94 Prozent der Befragten, dass Dienstleister eine hohe IT-Integrationskompetenz aufweisen. Hier handelt es sich mittlerweile um eine Basisanforderung, da alle digitalen Lösungen entweder in Bezug auf die vorhandene Business- und IT-Architektur konzipiert oder mit anderen Anwendungen verbunden und in die IT-Backend-Systeme integriert werden müssen.

### EINE HOHE BRANCHEN- UND IT-KOMPETENZ SOWIE KUNDENZENTRISCHE ARBEIT IST BEI DER DIENSTLEISTERWAHL ESSENZIELL

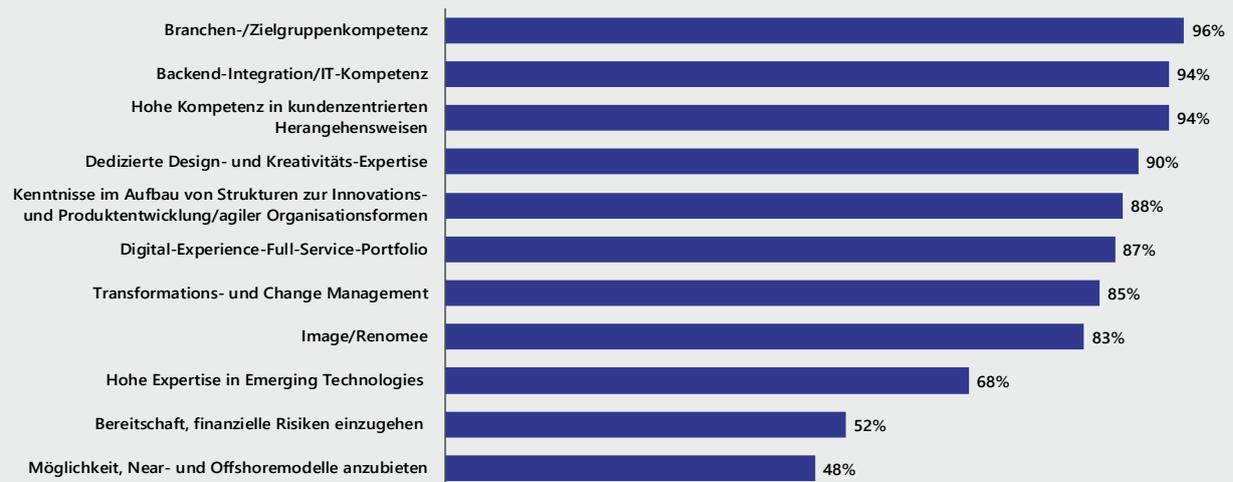


Abb. 32: Frage: Was sind aus Ihrer Sicht wichtige Eigenschaften für die Wahl eines Dienstleisters für Projekte rund um die digitale Transformation?; Skala von 1 = „überhaupt nicht wichtig“ bis 4 = „sehr wichtig“; Werte beziehen sich auf „sehr wichtig“ und „eher wichtig“; Alle Teilnehmer; n = 144



### Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland

Einer klaren Mehrheit der befragten Unternehmen (87 %) ist es bei der Auswahl von Dienstleistern wichtig, dass diese in der Lage sind, Projekte im Bereich Digital Experience End-to-End zu planen und umzusetzen. Dazu gehört auch die Orchestrierung der einzelnen Services zu einem integrierten Management der Customer Journey. Ein Full-Service-Portfolio bestehend aus Consulting-, Design-, Kreativitäts- und IT-Transformations-Services hat daher hohe Relevanz. Dabei überträgt ein Drittel der befragten Unternehmen die Verantwortung für die einzelnen Services zur Steuerung der Customer Journey ihrem jeweiligen Dienstleistungspartner.

### NOTWENDIGKEIT ZUR INTEGRATION VON STRATEGIE, KREATION, DESIGN, MEDIAPRODUKTION UND IT-BETRIEB WIRD ERKANNT, ABER SELTENER UMGESETZT

Um unsere Kunden mit einer Digital Experience entlang der gesamten Customer Journey zu begeistern, müssen die Disziplinen Strategie, Kreation, Design, Mediaproduktion, Systemintegration und Plattform-Betrieb vollintegriert betrachtet werden?

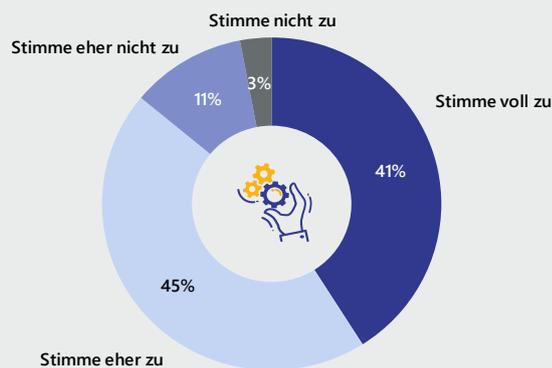


Abb. 33: Frage: Wie bewerten Sie die folgende Aussage: Um unsere Kunden mit einer Digital Experience entlang der gesamten Customer Journey zu begeistern, müssen die Disziplinen Strategie, Kreation, Design, Mediaproduktion, Systemintegration und Plattform-Betrieb vollintegriert betrachtet werden?; Skala von 1 = „stimme nicht zu“ bis 4 = „stimme voll zu“; Alle Teilnehmer; n = 147



## Fazit und Ausblick

### UNTERNEHMEN MACHEN FORTSCHRITTE BEI KUNDENZENTRIERUNG UND DIGITAL EXPERIENCE, ABER ES IST NOCH VIEL ZU TUN

Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass sich die Unternehmen im deutschsprachigen Raum bei ihrer digitalen Transformation kontinuierlich weiterentwickeln und hinsichtlich Kundenzentrierung und Digital Experience immer besser werden. Nur noch 2 Prozent der befragten Unternehmen sehen sich im Rückstand bei der Qualität der Digital Experience in ihrem Unternehmen im Vergleich zu ihren Wettbewerbern. 2021 waren es noch 26 Prozent.

Dennoch gibt es weiterhin noch viel zu tun. Die meisten Unternehmen sind noch ein gutes Stück davon entfernt, ihren Kunden und Kundinnen eine durchgängige Brand Experience und eine einheitlich hohe Digital Experience auf allen Kanälen und an allen Interaktionspunkten (Kundenservice, Logistik etc.) zu bieten. So ist der Anteil der Unternehmen, die sich bei der Digital Experience im Vorsprung gegenüber ihren Wettbewerbern sehen, nur marginal auf 13 Prozent gestiegen (2021: 9 %). 85 Prozent sehen sich also auf Augenhöhe. Bei der digitalen Transformation geht es allerdings darum, deutlich innovativer und anpassungsfähiger zu sein als der Wettbewerb, weshalb die untersuchten Unternehmen auch weiterhin in die Kundenzentrierung, Digital Experience und neue Technologien investieren.

### SILODENKEN LÖST SICH LANGSAM AUF

Und auch mit Blick auf die Innovations- und Transformationskultur zeigt die Studie Fortschritte, wenngleich auch hier noch einiges zu tun bleibt. Eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Transformation hin zu einem kundenzentriert agierenden Unternehmen ist es, dass Digitalisierungsprogramme nicht mehr wie traditionell in einzelnen Funktionssilos geplant und umgesetzt werden, sondern funktionsübergreifend. Immerhin 40 Prozent der Unternehmen integrieren bei der Entwicklung von digitalen Produkten und CX-Strategien von Anfang an funktionale (Business-) und nichtfunktionale (IT-)Anforderungen. Ebenfalls finden sich in 40 Prozent der Unternehmen entsprechende Produktteams, die im Sinne einer Produktorganisation eine End-to-End-Verantwortung für die Steuerung der Customer Journey übernehmen. Solche Produktteams haben die Verantwortung für Entwicklung und Operations eines digitalen Produkts, können durch eine enge Abstimmung deutlich flexibler auf veränderte Anforderungen reagieren und sind auch für die Orchestrierung aller dazugehörigen Services verantwortlich. Ein großer Teil der anderen Unternehmen plant den Aufbau entsprechender Produktteams.



#### WEITERHIN GROSSE HERAUSFORDERUNGEN BEI DATENBASIERTEN MASSNAHMEN

Strategien und Kampagnen werden immer häufiger auf der Grundlage von Daten und Vorhersagemodellen getroffen. Verfahren im Bereich der KI spielen hier eine wichtige Rolle – beispielsweise zur intelligenten Automatisierung der Geschäftsprozesse oder zur Kundensegmentierung und zur individuellen Kundenansprache (Hyperpersonalisierung). 80 Prozent der Unternehmen haben ihre Strategie daher auch darauf ausgerichtet, konsequent auf die Datennutzung zu setzen und sich damit zu einem datengesteuerten Unternehmen zu wandeln. Im Vergleich zu den Vorjahren zeigt die Studie deutliche Fortschritte bei der Sammlung von Kundendaten und der entsprechenden Weiterverarbeitung zu Customer Insights. Allerdings zeigen die Studienergebnisse auch, dass sich vor allem die untersuchten B2C-Unternehmen bei Data & Analytics gut aufgestellt sehen, wogegen die Unternehmen mit B2B-Fokus vor allem bei der Ableitung von Maßnahmen auf der Basis von Datenanalysen und der Datenautomatisierung mehrheitlich am Anfang stehen. Dazu passt, dass es für 63 Prozent der Unternehmen immer noch eine große Herausforderung ist, an allen Kundenschnittstellen Daten zu sammeln und diese zu monetarisieren. Auch bei der systematischen Nutzung von Kunden-Feedback sind die untersuchten Unternehmen noch nicht so weit: 59 Prozent sehen in der Integration von Kunden-Feedback in die Produktentwicklung eine große Herausforderung.

#### GENERATIVE AI HAT ENORMES DISRUPTIONSPOTENZIAL

Die Relevanz von Generative AI schätzen die Studienteilnehmenden bezogen auf ihr eigenes Unternehmen als sehr hoch ein. Tatsächlich hat das Potenzial von Generative AI disruptiven Charakter und die Einsatzbereiche sind vielfältig. 84 Prozent der Befragten sehen in der Erledigung standardisierbarer Aufgaben einen klaren Vorteil und die Möglichkeit, sich in Zeiten des demografischen Wandels und eines angespannten Arbeitsmarktes auf wertschöpfende Tätigkeiten zu fokussieren. Sieben von zehn Befragten sehen darüber hinaus Produktivitätsvorteile, eine schnellere Umsetzung von Projekten (67 %) und eine Steigerung der Produktivität der Mitarbeitenden (61 %). Potenzielle Einsatzbereiche werden vor allem in Chatbots zur Kommunikation mit Kundinnen und Kunden und unter den Mitarbeitenden (74 %), in der Verbesserung der Produkte durch das schnellere Verarbeiten von gesammeltem Kundenfeedback (68 %) und in der Erstellung von Content (60 %) gesehen.

#### INVESTITIONEN SPIEGELN TRANSFORMATIONSDRUCK WIDER

Neben Generative AI erwarten die Studienteilnehmenden vor allem in den Technologiefeldern Data & Analytics, Machine Learning, Hyperpersonalisierung und IoT die stärksten Impulse für ihre Unternehmen. Um diese Technologien jedoch sinnvoll zu nutzen, müssen die Unternehmen weiterhin in die Modernisierung ihrer Prozess- und IT-Landschaften wie auch in die organisatorische und kulturelle Neuaufstellung investieren.



Mit Blick auf die stärksten Investitionen werden 2024 und 2025 fast alle Unternehmen (94 %) in die Entwicklung und Implementierung digitaler Plattformen – also in den Aufbau plattformbasierter Geschäftsmodelle – investieren. 84 Prozent der Unternehmen werden 2024 und 2025 daher ihre Marketingstrategie und damit verbundene digitale Kampagnen verstärken. Darunter fallen etwa Data-Driven-Marketing-Strategien, Market Research Analysis oder die Entwicklung von Conversions und Leads mit einem effizienten ROI. In diesem Zusammenhang ist der Anteil der Unternehmen, die in die Media-Produktion und in Communication & Content investieren werden, im Vergleich zum Vorjahr (2022) deutlich gestiegen. Dabei geht es neben digitalen Medienformaten wie Videos auch um andere digitale Formate, um Content mit mehr Emotionen und kanal- und zielgruppenspezifischer auszuspielen.



# Nachwort

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

- Adesso
- Diva-e
- Plan.Net
- Reply
- Valantic
- Syzygy Group

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

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

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

Herzlichen Dank im Voraus!



## Silodenken ist der natürliche Feind der Digitalisierung

SYZYGY  
GROUP

Nachhaltige Beziehungen zwischen Menschen und Marken schaffen, digitale Kundenerlebnisse kreieren, positive Emotionen erzeugen, Unternehmen bei der digitalen Transformation unterstützen – das macht für die SYZYGY GROUP den Unterschied. Franziska von Lewinski, Vorstandsvorsitzende der SYZYGY GROUP und Felix Schröder, Geschäftsführer von SYZYGY Deutschland, sprechen im Interview mit Lünendonk über die digitale Präsenz von Unternehmen und Marken, über Digitalbudgets sowie den Einsatz von KI im Marketing.



Felix Schröder  
Geschäftsführer  
SYZYGY Deutschland



Franziska von Lewinski  
Vorstandsvorsitzende  
SYZYGY GROUP

**LÜNENDONK:** Frau von Lewinski, die SYZYGY GROUP ist seit der Erstauflage der Studie im Jahr 2020 Teil der Lünendonk®-Liste und hat sich seitdem fest etabliert. Die Digitalagentur-Gruppe wurde 1995 gegründet. Lassen Sie uns zurückblicken: Wie hat sich seitdem die Digital Experience entwickelt?

**FRANZISKA VON LEWINSKI:** Für Unternehmen und Marken ist die digitale Präsenz mittlerweile ein unverzichtbares Fundament. Die Kundinnen und Kunden, Konsumentinnen und Konsumenten interagieren täglich vielfach und auf den unterschiedlichsten Kanälen mit einer Marke – von zu Hause aus, vor allem aber mobil und jederzeit mit dem Smartphone. Dieses „Always on“ hat zu einem Paradigmenwechsel geführt. Während früher hauptsächlich die Webpräsenz als digitale Visitenkarte wichtig war, geht es heute um die digitale, vernetzte Kundenreise. Eine Reise ist dann gelungen, wenn sie für positive Erlebnisse steht – weshalb es eben zu kurz greift, lediglich das Marketing zu digitalisieren. Die Kundengewinnung, der Kundenservice, der Vertrieb – alle diese unterschiedlichen Bereiche müssen digital eng miteinander verbunden werden. Leider wird teilweise immer noch unterschätzt, welche entscheidende Rolle multifunktionale digitale Kontaktpunkte – wie Websites und Apps – spielen können. Denn heute entscheidet die digitale Experience über die Qualität der Kundenbeziehung.

**LÜNENDONK:** Herr Schröder, Sie sind bereits seit gut 13 Jahren als Geschäftsführer bei SYZYGY Deutschland in Frankfurt tätig. Ihre Einheit lässt sich durchaus als Kern der Gruppe

„Während früher hauptsächlich die Webpräsenz als digitale Visitenkarte wichtig war, geht es heute um die digitale, vernetzte Kundenreise.“

Franziska von Lewinski  
SYZYGY GROUP



bezeichnen, mit einer klaren Fokussierung auf die digitale Transformation in Marketing und Vertrieb. Worauf kommt es hier an?

**FELIX SCHRÖDER:** Unsere Aufgabe und Expertise ist es, positive digitale Erlebnisse – also Erlebnisse mit Mehrwert für die Nutzenden und die Unternehmen – entlang der Customer Journey und der Touch Points zu entwickeln, umzusetzen und zu betreiben. Dafür müssen wir zunächst die Businessziele und die Nutzerbedürfnisse verstehen, um sie in konkrete Maßnahmen übersetzen zu können. Und wir müssen kreativ sein, die passende Technologie einbinden und beides im Sinne der Ziele und Maßnahmen sinnvoll einsetzen. Außerdem ist es wichtig, dass wir die Organisationen und Prozesse unserer Kunden, wo wir oft mit vielen Abteilungen und Personen im Team zusammenarbeiten, verstehen. Denn alles, was wir tun, muss integrations- und anschlussfähig sein.

**LÜNENDONK:** Auf welcher Disziplin liegt dabei der Schwerpunkt? Auf der Beratung? Der Kreation? Der Umsetzung? Der Technologie?

**FELIX SCHRÖDER:** Auf allen Disziplinen. Für isolierte Schwerpunkte ist die Materie viel zu komplex. Customer Experience ist keine Einzeldisziplin, keine Abteilung und kein Gewerk. Sie ist in erster Linie ein Verständnis, eine Perspektive. Und in zweiter Linie ist sie das Ergebnis, das entsteht, wenn die unterschiedlichen Disziplinen gut orchestriert und gut integriert auf das gemeinsame Ziel hinarbeiten. So entsteht die für den Anwendungsfall optimale Customer Experience. Die Lünendonk-Umfrage zeigt, dass es gerade bei der Orchestrierung bei vielen Unternehmen noch großen Nachholbedarf gibt.

**LÜNENDONK:** Marketing und Vertrieb sind essenziell für die Unternehmen und werden zugleich immer komplexer. Wie lassen sich diese Prozesse – und zwar mit Blick auf die Konsumentinnen und Konsumenten – vereinfachen und bündeln? Und wann kommen dabei die anderen Kompetenzen der SYZYGY GROUP wie etwa Enterprise IT, Performance Marketing oder Design ins Spiel?

**FRANZISKA VON LEWINSKI:** Die integrative Zusammenarbeit der unterschiedlichen Disziplinen ist entscheidend für kundenorientiertes Marketing. Das ist unser Credo, genau das können wir in den unterschiedlichsten Kombinationen aus unserer Gruppe heraus anbieten. Die Lünendonk®-Studie zeigt, dass viele Unternehmen erkennen, wie wichtig diese Integration ist. Das ist gut. Allerdings erfolgt die Umsetzung noch nicht in der Breite disziplin- und fachbereichsübergreifend.

"Unsere Aufgabe und Expertise ist es, positive digitale Erlebnisse – also Erlebnisse mit Mehrwert für die Nutzenden und die Unternehmen – entlang der Customer Journey und der Touch Points zu entwickeln, umzusetzen und zu betreiben."

Felix Schröder  
SYZYGY Deutschland



**LÜNENDONK:** Die Zahl der digitalen Kanäle und Vertriebswege steigt kontinuierlich und damit auch die Zahl der Customer Touchpoints. Gleichzeitig gibt es in vielen Unternehmen zwischen Marketing, Vertrieb, Service und IT noch Solostrukturen. Ist es da nicht angebracht, einen dezidierten Bereich für Digital Experience zu etablieren, um die klassischen Organisationsstrukturen aufzubrechen?

**FRANZISKA VON LEWSINSKI:** Die Zahl der digitalen Kanäle und vor allem die digitalen Kontaktpunkte nehmen weiter rasant zu. All das durchdringt jedes Unternehmen, extern wie intern, in jedem Bereich. Damit ist eigentlich schon klar, dass die Digitalisierung auf Vorstandsebene gehört. Leider gibt es bisher in den seltensten Fällen ein Digital-Experience-Budget. Stattdessen gibt es ein IT-Budget, ein Marketing-Budget, ein Media-Budget und so weiter. Besser wäre es, ein fachbereichsübergreifendes Digital-Experience-Budget zu definieren, mit dem Ziel, eine durchgängige, ganzheitliche und vernetzte digitale Customer Experience für die Nutzenden zu schaffen.

Silodenken ist der natürliche Feind der Digitalisierung. Digitalisierung macht nicht halt vor Organisationsstrukturen, daher sollte unbedingt fachbereichsübergreifend gedacht werden.

**LÜNENDONK:** Digital macht den Unterschied, lautet das Credo von der SYZYGY GROUP. Welchen Unterschied denn?

**FRANZISKA VON LEWINSKI:** Richtig durchgeführt kann Digital einen großen Unterschied machen. Heute sind die digitalen Technologien so ausgereift, dass im Grunde alles, was wir uns ausdenken können, tatsächlich auch umgesetzt werden kann. Technologie ist die Plattform, der Enabler für die beste digitale Experience. Hierfür kreieren wir dann, eng abgestimmt mit unseren Kunden, die passenden digitalen Erlebnisse – und sorgen für die entsprechenden Emotionen, die wir bei denjenigen, die die Technologien nutzen, hervorrufen wollen. Genau das macht den Unterschied.

**LÜNENDONK:** Zu Ihren Kunden zählen Lufthansa, Hymer, Mazda oder BMW Motorrad. Automotive gilt als das dritt wichtigste Gewerbe in der Branche. Können Sie uns hier beispielhaft einen Einblick in die Digital- und Experience-Strategie geben? Wie war die Ausgangslage, wie lautete die Zielsetzung und wie liefen und laufen die Umsetzung und die Zusammenarbeit?

**FELIX SCHRÖDER:** Bei den genannten Branchen, der Luftfahrt und Automotive, spielen digitale Touch Points eine elementare Rolle in der Customer Journey, und zwar über den gesamten Funnel hinweg. Sie sind damit ein ganz wesentlicher Teil der Produkt- und

"Digitalisierung macht nicht halt vor Organisationsstrukturen, daher sollte unbedingt fachbereichsübergreifend gedacht werden."

Franziska von Lewinski  
 SYZYGY GROUP



Serviceerlebnisse. Dementsprechend macht es uns großen Spaß, dass wir hier unseren Teil beitragen dürfen.

**LÜNENDONK:** In den vergangenen Monaten hat sich die konjunkturelle Lage etwas eingetrübt. In einigen Branchen gibt es beim Marketing und bei der digitalen Transformation des Vertriebs eine gewisse Investitionszurückhaltung. Ist das strategisch klug?

**FRANZISKA VON LEWINSKI:** In konjunkturell unsicheren Zeiten neigen Unternehmen dazu, vorsichtig zu sein. Das ist erst einmal verantwortungsvoll und nachvollziehbar. Umso wichtiger ist es, gezielt in Bereiche zu investieren, die einen langfristigen Mehrwert bieten und mit denen sich die Wettbewerbsfähigkeit stärken lässt. Genau aus diesem Grund wird auch weiterhin in Digitalisierung und digitale Transformation investiert. Weil sie die entscheidende Rolle spielen. Die digitale Transformation ist nicht nur die Basis für Agilität und für eine schnellere Anpassungsfähigkeit, sie steigert auch die Effizienz und ermöglicht es, neue Märkte und Kundengruppen zu erschließen. Zusätzlich stabilisiert sie langfristige Kundenbeziehungen und baut sie sogar noch aus. Aus meiner Sicht wäre es fahrlässig, diese Chancen gerade in herausfordernden Zeiten ungenutzt zu lassen.

**LÜNENDONK:** Welche Bedeutung spielt GenAI heute schon bei der Digital Experience? Und wie integriert die SYZYGY GROUP diese Technologie in ihre Dienstleistungen, insbesondere im Hinblick auf Personalisierung, Content-Erstellung und die Erledigung standardisierbarer Aufgaben?

**FRANZISKA VON LEWINSKI:** Es wird immer deutlicher, dass GenAI unsere Branche so umfassend verändern wird wie einst der Launch des ersten Smartphones, nur noch viel schneller. Für uns sind KI und GenAI eine Basistechnologie, die unsere Arbeit verbessert. Daher haben wir uns jeden Prozessschritt angesehen. Jetzt wissen wir, wo der Einsatz von GenAI-Modellen sinnvoll ist und wo nicht. KI-Modelle werden beispielsweise in Zukunft mehr und mehr repetitive Aufgaben übernehmen.

Wir beschäftigen uns täglich und in ganzer Breite mit dieser Technologie und haben uns daher bewusst dagegen entschieden, eine eigenständige KI-Abteilung zu gründen. Stattdessen haben wir in der SYZYGY GROUP Strukturen etabliert, die die generative KI zu einem integralen, durchgängigen Bestandteil unserer Dienstleistungen machen.

**FELIX SCHRÖDER:** Technologie ist Teil unserer DNA. Deshalb spielen die aktuellen KI-Tools eine große Rolle für uns. Sie werden den „handwerklichen“ Teil unserer Arbeit massiv beeinflussen, Stichwort Co-Piloting. Momentan geht es darum, vor allem den Überblick zu behalten, wirklich zu verstehen und zu schauen, welches Tool an welcher Stelle der

"KI-Tools werden für mehr Effizienz und Effektivität sorgen, sofern richtig verstanden und eingesetzt."

Felix Schröder  
SYZYGY Deutschland



Wertschöpfung wirklich sinnvoll eingesetzt werden kann. Orientierung, Beratung und das Aufsetzen von Piloten, das ist jetzt angesagt. Das tun wir bereits intensiv – für uns und für unsere Kunden. Der Kontext der kommerziellen KI-Diskussion ist bereits klar: KI-Tools werden für mehr Effizienz und Effektivität sorgen, sofern richtig verstanden und eingesetzt. Die Qualität des Outputs ist jetzt schon zum Teil erstaunlich und wird immer besser.

**LÜNENDONK:** Angesichts der jüngsten Digitalisierungstrends: Welche Entwicklungen erwarten Sie für die SYZYGY GROUP im Bereich Digital Experience in den nächsten fünf Jahren?

**FELIX SCHRÖDER:** Unser Umfeld wird immer komplexer, die Anforderungen immer vielfältiger. Die klassischen Aufgaben wie Ziele definieren, Strategien zur Erreichung entwickeln, Maßnahmen ableiten und umsetzen, diese Aufgaben bleiben. Zugleich werden Themen wie CX-Organisationsentwicklung, CX-Governance oder CX-Management immer wichtiger, also all das, was getan werden muss, um Komplexität beherrschbar und steuerbar zu machen. Da spielt Technologie wie KI eine zentrale Rolle, dient dabei aber letztlich dem höheren Zweck.



## UNTERNEHMENSPROFIL

# SYZYGY GROUP

SYZYGY  
GROUP

### KONTAKT

#### SYZYGY GROUP

##### Franziska von Lewinski

Vorstandsvorsitzende SYZYGY GROUP

Horexstraße 28, 61352 Bad Homburg v. d. Höhe

E-Mail: [Franziska.vonLewinski@syzygy-group.net](mailto:Franziska.vonLewinski@syzygy-group.net)

Website: [www.syzygy-group.net](http://www.syzygy-group.net)

##### Felix Schröder

Geschäftsführer SYZYGY Deutschland

E-Mail: [Felix.Schroeder@syzygy.de](mailto:Felix.Schroeder@syzygy.de)

Website: [www.syzygy.de](http://www.syzygy.de)

Die SYZYGY GROUP hat es sich zur Mission gemacht, positive digitale Erfahrungen zu schaffen. Denn in einer Welt, in der die meisten Berührungspunkte zwischen Kunden und Marken digital sind, ist es von entscheidender Bedeutung, nachhaltige Beziehungen aufzubauen. Dabei geht es um das Erzeugen von Emotionen. So entstehen dauerhafte und personalisierte Kundenbeziehungen - mit dem Einsatz von Strategie, Kreation und innovativer Technologie, inklusive der gezielten Anwendung von KI. Von der Digitalisierung und Vernetzung des ersten Kontaktpunktes bis hin zu Kundendienstleistungen - die SYZYGY GROUP schafft umfassende digitale Markenerlebnisse über alle digitalen Kanäle und Dienstleistungen hinweg.

Die Agentur-Gruppe sieht die Digitalisierung nicht nur als Werkzeug, sondern als Voraussetzung, um bei den aktuellen Herausforderungen unserer Zeit einen Unterschied zu machen. Das Credo lautet: Positive digitale Erlebnisse führen zu einem stärkeren Kundenengagement, optimieren die Customer Journey, steigern die Verkaufs- und Kundenzahlen und festigen die Markenbindung. Mit rund 600 Expertinnen und Experten verfügt die SYZYGY GROUP über ein multidisziplinäres Team, das für jedes Projekt genau die richtige Mischung an Fachwissen bietet - an den Standorten Hamburg, Berlin, Frankfurt, Bad Homburg und München sowie in London, Warschau und New York. Individuelle Expertise, geleitet von einem gemeinsamen Ziel und gebündelt in maßgeschneiderten Teams - so entstehen Digitalprojekte, die den Unterschied machen. Die SYZYGY GROUP ist mit ihren Tochtergesellschaften interdisziplinär aufgestellt: mit SYZYGY Deutschland, dem Beratungs- und Umsetzungspartner für Transformation in Marketing und Vertrieb, dem Technologiespezialisten SYZYGY Techsolutions, dem Performance-Marketing-Experten SYZYGY Performance, dem VR-Experten SYZYGY Xrealities sowie der Strategie- und Business-Design-Beratung different und dem Design-Studio Ars Thanea. Zu den Marken, die die SYZYGY GROUP betreut, gehören Allergan, BMW Motorrad, Bosch, Commerzbank, Consorsbank, Continental, die Bundesregierung, Eucerin, Kvocera, Lufthansa, Mazda, Mercedes-Benz, Miele, Miles & More, mobile. de, 02 Telefónica, PayPal, Porsche und Wempe.



UNTERNEHMENSPROFIL

## Lünendonk & Hossenfelder GmbH

L Ü N E N D O N K „

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

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



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

### KONTAKT

Lünendonk & Hossenfelder GmbH

**Mario Zillmann**

Partner

Maximilianstraße 40, 87719 Mindelheim

Telefon: +49 8261-73140-0

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

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



## Lizenz- und Studieninformation

Die hier dargestellte Studie wurde exklusiv in Zusammenarbeit mit den Unternehmen adesso SE, diva-e Digital Value Excellence GmbH, Plan.Net Gruppe, Reply Deutschland SE, Syzygy Group und der Valantic GmbH erstellt. Eine Zweitverwertung der Studienergebnisse ist nur unter Quellenangabe erlaubt. Eine Nutzung der Studie außerhalb der Studienpartnerschaft zu eigenen Marketing- oder Vertriebszwecken ist nicht gestattet.



[www.luenendonk.de/agbs](http://www.luenendonk.de/agbs)

Die Marke Lünendonk® ist geschützt und ist Eigentum des Unternehmens Lünendonk & Hossenfelder GmbH. Bei Fragen zur Studienlizenz steht Ihnen das Team von Lünendonk & Hossenfelder gerne zur Verfügung ([Sekretariat@luendonk.de](mailto:Sekretariat@luendonk.de)).

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



## ÜBER LÜNENDONK & HOSSENFELDER

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

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

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



Digital & IT



Managementberatung



Wirtschaftsprüfung



Real Estate Services



Personaldienstleistung

### IMPRESSUM

Herausgeber:  
Lünendonk & Hossenfelder GmbH  
Maximilianstraße 40  
87719 Mindelheim

Telefon: +49 8261 73140-0  
Telefax: +49 8261 73140-66  
E-Mail: [info@lunenendonk.de](mailto:info@lunenendonk.de)

Erfahren Sie mehr unter [www.lunenendonk.de](http://www.lunenendonk.de)

Autoren:  
Mario Zillmann, Partner  
Gina Hahn, Junior Research Manager

Analyse und Layout:  
Tobias Ganowski, Consultant  
Sarah Bertele, Junior Analyst

Bilderquellen:  
Titel © Adobe Stock / TANATPON