

Lünendonk®-Studie 2023

# Cloud, Data & Software - der Kern der digitalen Transformation

Die neue Rolle von Business und IT beim Aufbau digitaler Reife und für mehr Customer Centricity & Digital Experience

# Inhaltsverzeichnis

VORWORT .....	3
MANAGEMENT SUMMARY .....	5
METHODIK.....	7
STRATEGIEN FÜR DIE DIGITALE TRANSFORMATION.....	8
TECHNOLOGIETRENDS 2023-2025 .....	14
USER CENTRICITY UND DIGITAL EXPERIENCE .....	19
KUNDENZENTRIERUNG ALS TREIBER FÜR DIE NEUAUFSTELLUNG IM SOFTWARE DEVELOPMENT.....	24
AUSWIRKUNGEN DER DIGITALEN TRANSFORMATION AUF DIE IT-OPERATIONS .....	32
CLOUD-NATIVE IST BESTANDTEIL DER DIGITALEN TRANSFORMATION .....	34
DIE GRENZEN ZWISCHEN BUSINESS, SOFTWAREENTWICKLUNG & IT-OPERATIONS VERSCHWIMMEN.....	38
FAZIT UND AUSBLICK.....	41
MIT INDIVIDUELLEN CUSTOMER JOURNEYS JEDEN KUNDEN BEGEISTERN .....	45
MSG SYSTEMS AG .....	51
LÜNENDONK & HOSSENFELDER GMBH.....	52
STUDIENINFORMATION.....	53



## Vorwort

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

die digitale Transformation ist lange Zeit im deutschsprachigen Raum eher langsam vorangeschritten. Während der Fokus sehr stark auf der Digitalisierung bestehender Prozesse im Sinne von Prozesseffizienz lag, wurde die digitale Transformation der Geschäftsprozesse und Geschäftsmodelle sowie die Innovationsentwicklung oft nicht hoch genug priorisiert.

Ab dem Jahr 2020 erhöhten sich aber sowohl der Druck zur Transformation als auch die Geschwindigkeit, neue Wege zu gehen. Vor allem die durch die Pandemie gestörten physischen Absatz- und Kommunikationskanäle haben digitale Kanäle für Verbraucher und Verbraucherinnen zuerst notwendig und auch mit dem Abklingen der Pandemie unentbehrlich gemacht. Die Folge ist, dass Unternehmen aber auch Behörden sich veränderten Kundenanforderungen stellen müssen. Dabei sind sehr viele Unternehmen in Wettbewerbsnachteile geraten gegenüber Unternehmen, die bereits einen Vorsprung bei der digitalen Transformation hatten.

Digital Leader haben frühzeitig erkannt, dass sie...

- ... ihre Strategien konsequent auf den Kunden bzw. die Kundin ausrichten müssen.
- ... ihre Wertschöpfungsketten so konzipieren, um für ihre Kunden und Kundinnen auf allen Kunden-Touchpoints (Customer Journey) das möglichst beste Kundenerlebnis zu erzielen.
- ... sie konsequent auf datengestützte User Experience und Customer Insights entlang der gesamten Customer Journey setzen müssen, um ihre Kunden genau zu verstehen und zielgerichtete Angebote machen zu können, die zu ihren individuellen Bedürfnissen passen.
- ... ihre Prozesse durch einen hohen Automatisierungsgrad und die Nutzung von künstlicher Intelligenz hocheffizient gestalten müssen, um sich dadurch neben personalisierter Digital Experience auch durch Kostenvorteile zu differenzieren.
- ... mithilfe digitale Produkte und Vertriebswege nahezu uneingeschränkte Möglichkeiten der Skalierung haben, weil digitale Produkte und Dienstleistungen sich beliebig reproduzieren lassen, weshalb die Grenzkosten bei digitalen Geschäftsmodellen gegen null gehen.
- zur Digitalisierung konsequent die Cloud nutzen, da sie für die notwendige Flexibilität und Skalierung sorgt.
- ... die notwendigen IT-Technologien ständig verfügbar sind.



Mario Zillmann

Partner

Diese Vorteile von Digital Leaders und rein digitalen Plattformunternehmen haben fast alle Unternehmen erkannt und investierten konsequenterweise in den Jahren 2020-2022 trotz Krise in die Digitalisierung und die systematische digitale Transformation.

Tatsächlich haben Themen wie IT-Modernisierung, Cloud Transformation, agile Softwareentwicklung oder Digital Experience ab dem Jahr 2020 enorm an Relevanz für das Business gewonnen – unter anderem, um die sich rasant veränderten Anforderungen der Kunden zu erfüllen (Customer Centricity & Customer Experience) aber auch, um die eigenen Prozesse und Arbeitsschritte zu modernisieren und attraktiver für eine neue Generation an Mitarbeitenden zu werden (Employee Experience).

In dieser Zeit haben sich Digitalisierung und IT in den Unternehmensstrategien fest verankert und immer mehr Strategien basieren auf digitalen Technologien und vor allem auf Daten. Und mehr noch: Mittlerweile treibt das Business die IT zu Innovationen und der Einführung neuer Technologien, da immer mehr Produkte und Services zu einem großen Teil auf digitalen Technologien und der Analyse von Daten basieren. Das bedeutet auch, dass sich in den Unternehmen und Behörden ein Wandel vollzieht zur produktorientierten Organisation, bei der das Business und die IT im Sinne einer BizDevOps-Organisation gemeinschaftlich für die Steuerung des Lebenszyklus eines digitalen Produktes verantwortlich sind. Auch das Thema Nachhaltigkeit wirkt sich immer stärker auf die Softwareentwicklung aus, um die zunehmende Digitalisierung langfristig in Einklang mit den Klimazielen zu bringen.

Die Digitalisierung hat sich also in kürzester Zeit zu dem zentralen Strategieelement entwickelt. Die vorliegende Lünendonk-Studie wirft einen detaillierten Blick in die vier Kernelemente der digitalen Transformation: Cloud, Daten, Software und Human-Centric-Organisation. Sie beleuchtet den Status quo, ebenso wie die Zielsetzungen und damit verbundenen Herausforderungen der befragten Unternehmen und Behörden auf dem Weg zur digitalen Transformation.

Inhaltliche Unterstützung bei der Entwicklung der Fragen haben wir von den Digital- und IT-Beratungen Ausy Technologies, msg systems, MT GmbH, Senacor, Telekom MMS erhalten. Wir bedanken uns an dieser Stelle ganz herzlich für die Unterstützung und wünschen allen Lesern und Leserinnen eine nützliche Lektüre!

Herzliche Grüße

Mario Zillmann  
Partner



## Management Summary

Neun von zehn Unternehmen reagieren auf veränderte Kunden- und Marktanforderungen und bauen derzeit ihre Geschäftsmodelle um. Das geschieht vor allem, indem sie ihre bisherigen Geschäftsstrategien evolutionär weiterentwickeln und stärker digitalisieren.

Der Kern der digitalen Transformation sind für die untersuchten Unternehmen und Behörden sowohl Daten als auch ein moderner Technologie-Stack. 79 Prozent setzen in Zukunft daher konsequent auf die Datennutzung und 72 Prozent investieren in den Umbau zu einem Composable Enterprise unter Einsatz von Technologien wie Microservices, APIs, Cloud-native und Headless.

Acht von zehn Unternehmen haben ein dediziertes Budget für die digitale Transformation. Allerdings wird dieses Budget in 47 Prozent der Unternehmen von einzelnen Fachbereichen verantwortet, was zunächst auf eine bereichsorientierte Transformation schließen lässt. Jedes dritte Unternehmen verfügt aber bereits über ein zentrales Budget. In fast allen Unternehmen (95 %) fließt ein Teil des Transformationsbudgets in Programme zu Kostensenkungen und Produktivitätssteigerungen. Knapp 90 Prozent haben aber gleichzeitig Transformationsprogramme zum Redesign der Geschäftsprozesse und zur Verbesserung von Kundenzentrierung und Digital Experience aufgelegt.

Die Studienergebnisse zeigen, dass der Weg zur Kundenzentrierung für viele Unternehmen noch ein weiter ist. So steht jedes zweite Unternehmen beim Umbau der kundenbezogenen IT-Anwendungen zu nutzerzentrierten Anwendungen noch am Anfang, ebenso wie beim Aufbau von Ende-zu-Ende-Prozessketten für kundenzentrische Bereiche und bei der Steuerung der gesamten Kundenbeziehung.

Zu einer systematischen und wirksamen Kundenzentrierungsstrategie gehört das regelmäßige Erheben und Auswerten von Kunden-Feedback. Die meisten Unternehmen erheben zwar mindestens an einzelnen Touchpoints das Feedback ihrer Kunden. Allerdings nutzen nur 27 Prozent die Feedback-Daten systematisch zur Produktentwicklung oder zur Optimierung der Produkte und Services (Co-Creation). Einen strukturiert durchgeführten User-Research und Usability-Tests als festen Bestandteil der Softwareentwicklung gibt es derzeit nur in 37 Prozent der Unternehmen.

Strategien  
zur digitalen  
Transformation

Kunden-  
zentrierung

An die Softwareentwicklung werden immer mehr Anforderungen gestellt. Die Top-Anforderungen sind für 90 Prozent der Unternehmen Kosten und Effizienz, User Experience, Security by Design und schnelle Adaption von Feedback in den Entwicklungsprozess. In 68 Prozent der Unternehmen ist Sustainability by Design bereits eine Kernanforderung.

Während die Integration von Security- und Nachhaltigkeitsaspekten bereits in drei von vier Unternehmen fortgeschritten ist, hinken 38 Prozent bei der Integration von funktionalen und nichtfunktionalen Anforderungen hinterher und 59 Prozent stehen bei der Automatisierung ihrer Entwicklungs- und Operationsprozesse sogar erst am Anfang

Beim Thema DevOps sind 58 Prozent der Unternehmen Vorreiter und entwickeln neue Softwarelösungen durch funktionsübergreifende Teams, die vom Design über die Softwareentwicklung bis hin zu den IT-Operations die Verantwortung für ein Softwareprodukt haben. Insgesamt sind aber 76 Prozent gerade dabei, ihre bisher getrennten Organisationsstrukturen aufzulösen und die Verantwortung für Entwicklung und Betrieb an BizDevOps-Teams zu übertragen.

Von der agilen Transformation in der Softwareentwicklung ist auch die Abteilung für IT-Operations betroffen, vor allem weil die Entwicklung neuer Softwarelösungen zunehmend auf Cloud-native-Technologien basiert. 36 Prozent der Unternehmen setzen in der Softwareentwicklung sogar überwiegend auf Cloud-native und 45 Prozent geben für das Jahr 2025 die Prognose ab, dass die Entwicklung neuer Software ausschließlich auf der Basis von Cloud-native-Technologien stattfinden wird.

Um die geplante Kundenzentrierung zu erreichen, ergeben sich auch einige neue Anforderungen an die IT-Operations. Hier sind Aktualität, Skalierung und Security die meistgenannten Anforderungen.

Software-  
entwicklung

IT-Operations

# Methodik

Die in dieser Studie dargestellten Ergebnisse basieren auf einer telefonischen Befragung von 150 IT- und Business-Führungskräften aus großen Unternehmen und Behörden im deutschsprachigen Raum. Bei der Verteilung der Branchen wurde auf einen ausgewogenen Mix geachtet. Die untersuchten Unternehmen repräsentieren jeweils zur Hälfte den gehobenen Mittelstand (über 100 Millionen bis 1 Milliarde Euro Umsatz) sowie Großunternehmen und Konzerne (über 1 Milliarde Euro Umsatz).

Um einen möglichst umfangreichen Einblick in die Entwicklung und Umsetzung von Strategien zur digitalen Transformation zu erhalten, wurde bei der Auswahl der Interviewpartnerinnen und -partner auf ein ausgewogenes Verhältnis von Führungskräften aus dem Business und der IT geachtet.

## METHODIK DER STUDIE

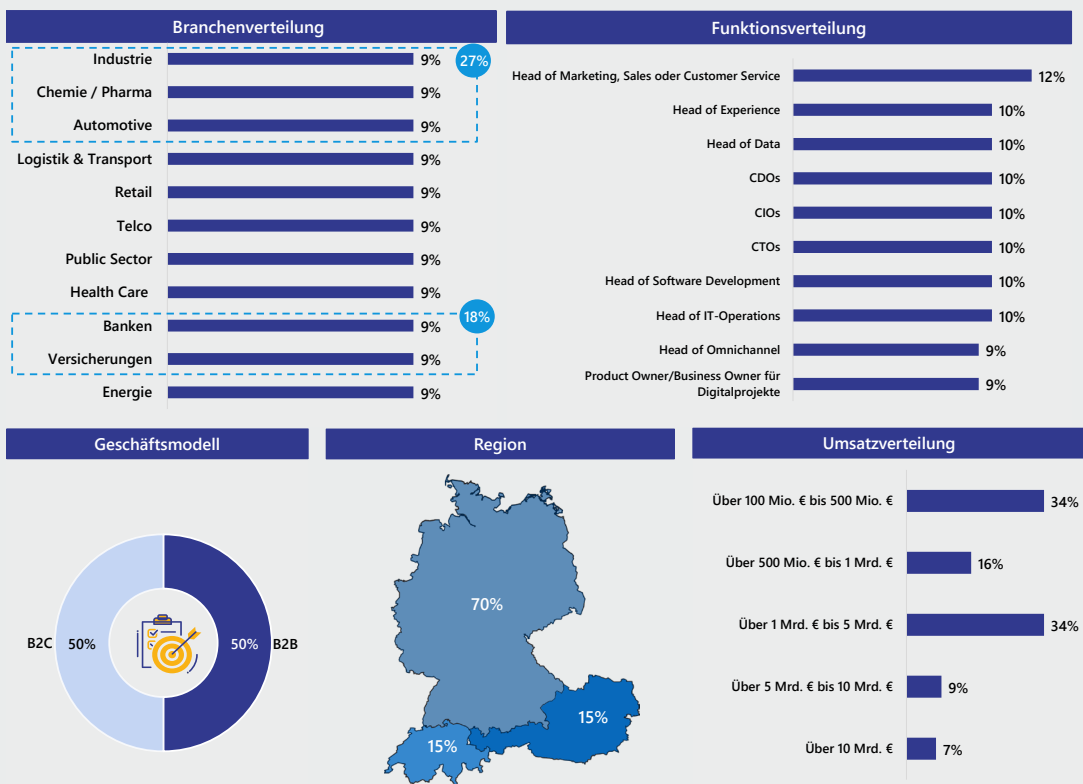


Abb. 1: Branchen- und Funktionsverteilung; Geschäftsmodell, Region- und Umsatzverteilung; Alle Teilnehmer; n = 150

## Strategien für die digitale Transformation

### UNTERNEHMEN BAUEN IHRE GESCHÄFTSMODELLE UM

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. 82 Prozent der befragten Unternehmen wollen in den nächsten Jahren ihre Geschäftsmodelle evolutionär umbauen, indem sie nach Optionen für eine stärkere Digitalisierung der Geschäftsmodelle suchen. Das bedeutet, dass der Kern der Geschäftsmodelle zwar bestehen bleibt, aber um digitale Elemente ergänzt wird. Vor allem die befragten Chemie- und Pharmaunternehmen und Energieversorger verfolgen diese Strategie, ebenso wie 79 Prozent der Industrieunternehmen. Überraschenderweise gehen aber auch die befragten Handelsunternehmen trotz starker Disruption im Markt den evolutionären Weg.

Einen radikaleren Weg schlagen dagegen 8 Prozent der Unternehmen ein: Sie bauen ihre Geschäftsmodelle radikal zu digitalen Geschäftsmodellen um. Besonders die befragten Finanzdienstleister setzen häufiger auf diese Strategie (21 %). Dahinter steckt vor allem bei vielen Banken 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.

### EVOLUTIONÄRE TRANSFORMATION: BESTEHENDE GESCHÄFTSMODELLE WERDEN DIGITALISIERT UND PROZESSE TRANSFORMIERT

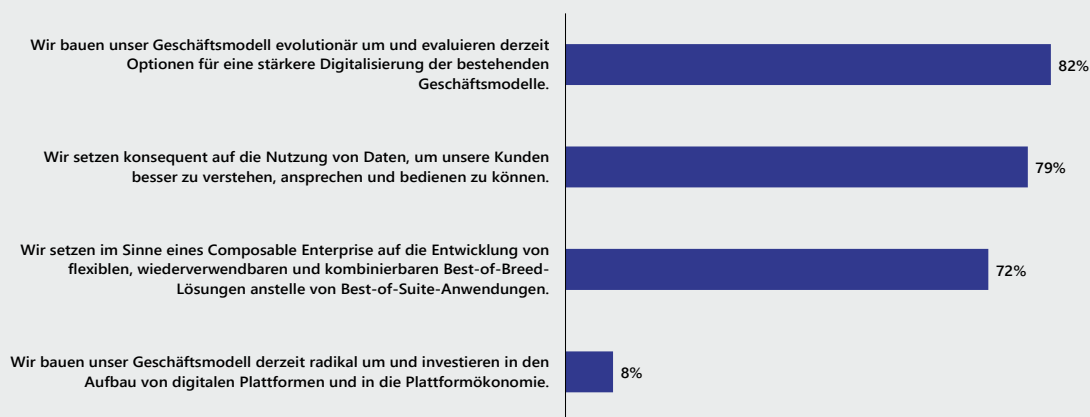


Abb. 2: Frage: Welche der folgenden Elemente kennzeichnen die Strategie Ihres Unternehmens? Skala: 1 = „gar nicht“ bis 4 = „sehr stark“; Werte beziehen sich auf „sehr stark“ und „eher stark“; Alle Teilnehmer; n = 150



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

Unabhängig davon, wie stark bestehende Geschäftsmodelle digitalisiert oder umgebaut werden, werden in Zukunft immer mehr Transaktionen sowohl unter den Unternehmen als auch mit den Endkundinnen und Kunden auf der Basis plattformbasierter Geschäftsmodelle abgewickelt. Dabei müssen die digitalen Angebote der Plattformbetreiber wie auch der Plattformteilnehmer hinsichtlich ihrer User Experience so gut sein, dass die Nutzer und Nutzerinnen bereit sind, ihre Daten zu teilen, woraus sich durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) beziehungsweise Algorithmen wiederum enorme Möglichkeiten für Prozessverbesserungen und individualisierte Kundenansprachen ergeben.

Da auf digitalen (B2C- und B2B-)Marktplätzen und Plattformen – im Gegensatz zu linearen Geschäftsmodellen – das beste Produkt oder der beste Service oft nur einen Mausklick entfernt ist, ist eine vom Kunden oder von der Kundin als hochwertig wahrgenommene Customer Experience entlang aller physischen und digitalen Touchpoints (Customer Journey) eine wichtige Voraussetzung für Plattformanbieter und Teilnehmer. Customer Experience wird vor allem durch einen über alle Kanäle hinweg konsistenten Markenauftritt aufgebaut. So ist es 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).

Nicht zuletzt spielen auch Personalisierung und Targeting eine zentrale Rolle, um Cross- 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 via 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.

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

Eine stärkere Digitalisierung der Geschäftsmodelle erfordert somit in Bezug auf Flexibilität, Integrationsfähigkeit von externen Services, Skalierbarkeit und Daten einige prozessuale und technologische Voraussetzungen. Unabhängig davon, ob es um digitale Geschäftsmodelle, um eine bessere und individuellere Kundenansprache oder um



Prozessoptimierungen geht – Entscheidungen 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. 79 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.

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

Im Zuge ihrer Digitalisierungsstrategien öffnen sich Unternehmen immer mehr der digitalen Plattformökonomie und werden sich daher in Zukunft stärker mit anderen Unternehmen vernetzen, um digitale Angebote zu entwickeln und zu vermarkten. Dazu ist es jedoch erforderlich, dass ihre Technologieplattformen deutlich agiler, flexibler und offener gegenüber externen Services werden, um die neuen, plattformbasierten Geschäftsprozesse zu unterstützen. 72 Prozent der Unternehmen setzen daher auf die Entwicklung von wiederverwendbaren Services (Microservices) und APIs im Sinne eines Composable Enterprise. Mit Ausnahme der Logistik- und Transportbranche steht das Composable Enterprise in allen untersuchten Branchen stark im Fokus der Unternehmensstrategie.

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.

#### **UMSETZUNGSSTÄRKE: EIN GROSSTEIL DER UNTERNEHMEN HAT EIN DEDIZIERTES BUDGET ZUR DIGITALEN TRANSFORMATION**

Für die drängenden Herausforderungen rund um die digitale Transformation haben acht von zehn der befragten Unternehmen ein dediziertes Budget für die digitale Transformation. Gemäß der Analyse nach Geschäftsmodell (B2C vs. B2B) haben deutlich mehr B2C-Unternehmen derzeit ein Budget für die digitale Transformation etabliert.

Allerdings zeigen die Ergebnisse, dass in den meisten Unternehmen die Budgets in der Verantwortung der einzelnen Business-Einheiten liegen (47 %). Daraus ist zu schließen, dass Digitalisierungsprogramme immer noch häufig in den einzelnen Funktionen verantwortet und eher selten funktionsübergreifend geplant und gesteuert werden. Diese Situation ist vor allem in den untersuchten Unternehmen mit einem auf B2C ausgerichteten Geschäftsmodell zu beobachten. 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. Wie in den nächsten Kapiteln zu sehen sein wird, sind die befragten Unternehmen beim Wandel zu einer produktorientierten Organisation auf einem guten Weg.

In jedem dritten B2B- und B2C-Unternehmen gibt es bereits ein zentrales Budget für die digitale Transformation, was auf eine systematische und funktionsübergreifende unternehmensweite digitale Transformation und einen stärkeren Umbau der Geschäftsmodelle schließen lässt. Überdurchschnittlich häufig haben Unternehmen aus den Branchen Finanzdienstleistungen (43 %), Energie (36 %), Logistik und Transport (38 %) und aus dem Public Sector (50 %) ein zentral gesteuertes Budget für die digitale Transformation.



**FEHLENDE ZENTRALE KOORDINATION:  
DIE MEHRHEIT DER UNTERNEHMEN HAT FÜR DIE DIGITALE TRANSFORMATION EIN DEZENTRALES BUDGET**

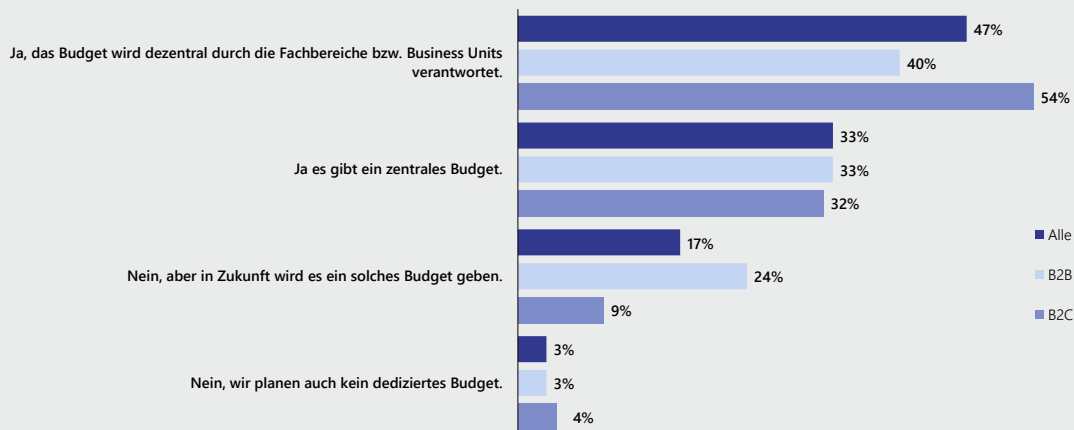


Abb. 3: Frage: Gibt es in Ihrem Unternehmen ein dediziertes Budget zur digitalen Transformation? Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 150

**WEITER IM FOKUS DER DIGITALEN TRANSFORMATION: KOSTENSENKUNGEN UND EFFIZIENZ**

Die Analyse der Fokusthemen, in die das Budget zur digitalen Transformation fließt, zeigt, dass die Unternehmen eine ganze Reihe von Programmen gleichzeitig umzusetzen haben.

In den meisten Unternehmen (95 %) wird ein Teil des Budgets zur digitalen Transformation für eher klassische Ziele wie Kostensenkung und Produktivitätssteigerungen verwendet. Gleichzeitig investieren aber 92 Prozent der Unternehmen auch in den Umbau ihrer Geschäftsprozesse zu End-to-End-Prozessketten. Budgets zur Verbesserung der Kundenzentrierung und der Digital Experience allokieren sogar 94 Prozent der B2C-Unternehmen, dagegen nur 80 Prozent der B2B-Unternehmen.

Auch bei Investitionen in die Erhöhung der Agilität der Innovations- und Produktentwicklung ist der B2C-Sektor Vorreiter. So investieren mit 88 Prozent deutlich mehr B2C-Unternehmen in diesem Bereich als B2B-Unternehmen (76 %). Hierunter fällt beispielsweise die agile Transformation in der Softwareentwicklung mit BizDevOps-Methoden.

Sehr deutliche Unterschiede in der Budgetverwendung zeigen sich bei Investitionen in den Aufbau neuer Geschäftsmodelle. Während 75 Prozent der B2C-Unternehmen hierin investieren, sind es im B2B-Sektor nur 51 Prozent. Auch bei den einzelnen Branchen gibt es signifikante Unterschiede: Besonders häufig investieren die untersuchten Handelsunternehmen (89 %) und Finanzdienstleister in die Identifizierung neuer Geschäftsmodelle (77 %) und besonders selten die befragten Chemie- und Pharmaunternehmen (17 %).



Bei den Budgets für Change Management, also für die notwendigen organisatorischen und kulturellen Veränderungen, liegen die Unternehmen aus B2C und B2B gleichauf. Aus der Industrie, dem Energiesektor und aus dem Versicherungsbereich investieren alle befragten Unternehmen in Veränderungsprozesse, möglicherweise weil in diesen sehr traditionellen Branchen eine größere Kluft zwischen Mindset und Transformationsdruck besteht.

**FOKUS DER DIGITALEN TRANSFORMATION:  
KOSTENSENKUNGEN & EFFIZIENZ STEHEN 2023 NEBEN DIGITAL EXPERIENCE BESONDERES IM FOKUS**



Abb. 4: Frage: In welche Bereiche fließt das Budget zur digitalen Transformation? Skala: 1 = „gar nicht“ bis 4 = „sehr stark“; Werte beziehen sich auf „sehr stark“ und „eher stark“; Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 119



## Technologietrends 2023-2025

Der Erfolg der digitalen Transformation und explizit von Kundenzentrierung ist 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 Schnittstelle zu den Kunden oder zu Lieferanten, aber auch für die Mitarbeitenden eine entscheidende Rolle bei der Umsetzung digitaler Geschäftsmodelle.

Technologisch geht es hier beispielsweise um das nahtlose Zusammenspiel von E-Commerce-Systemen, Apps, Product-Information-Management-Systemen (PIM-Systemen), CRM, Marketing, Content-Management-Systemen (CMS) und Data Analytics, mit dem Ziel, Angebote oder Inhalte stärker personalisiert und automatisiert auszuspielen.

Um eine solche End-to-End-Prozesssteuerung zu erreichen, setzen immer mehr Unternehmen den Fokus auf Technologien wie Cloud-native, Data Analytics, Open Source, Microservices oder Headless, um an den Kundenschnittstellen eine völlig neue Experience und somit neue Differenzierungsfaktoren zu schaffen. Und bei der Softwareentwicklung spielen Technologien wie Cloud-native, Serverless, Infrastructure as Code (IaC) oder CI/CD eine wichtige Rolle.

Lünendonk hat daher gefragt, welche Technologiethemen aus Sicht der Studienteilnehmenden zur Kundenzentrierung besonders relevant sind und wie sich die Relevanz bis 2025 voraussichtlich entwickeln wird.



ENTWICKLUNG VON TECHNOLOGIETRENDS IN DER SOFTWAREENTWICKLUNG

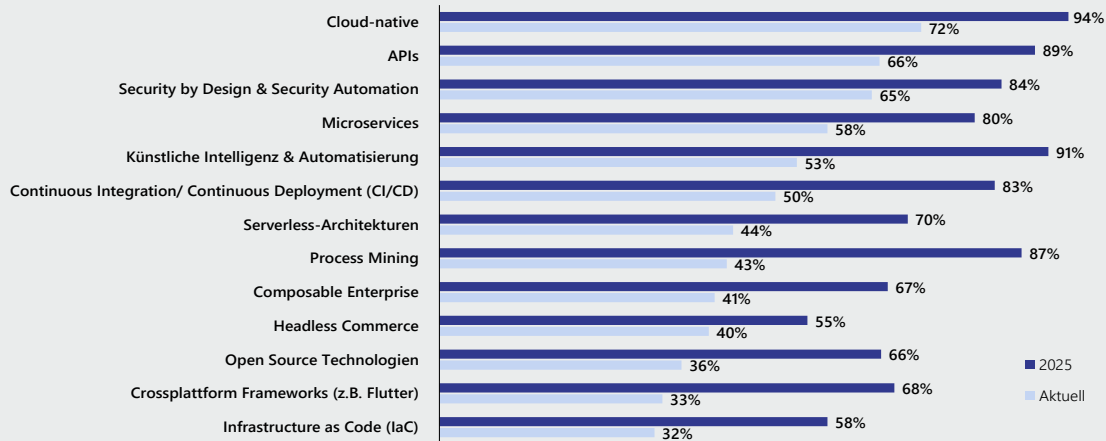


Abb. 5: Frage: Wie bewerten Sie, bezogen auf Ihr Unternehmen, den Einfluss der folgenden Technologietrends auf die Softwareentwicklung und die IT Operations? Heute und 2025; Skala: 1 = „kein Einfluss“ bis 4 = „sehr hoher Einfluss“; Werte beziehen sich auf „sehr hoher Einfluss“ bis „starker Einfluss“; Alle Teilnehmer; n = 150

CLOUD-NATIVE

Besonders stark an Relevanz gewinnt derzeit die Cloud-native-Softwareentwicklung. Mit dem stärkeren Einsatz von Services aus der Public Cloud wollen immer mehr Unternehmen auf veränderte Anforderungen der Kundinnen und Kunden, auf den Innovationsdruck und kürzere Time-to-Market-Zyklen reagieren. So zeigte bereits die [Lünendonk®-Studie 2021 „Cloud-native Software Development“](#), dass immer mehr Anwendungen – vor allem an der Kundenschnittstelle – Cloud-native, also auf der Grundlage einer Cloud-Architektur und als modularer Microservice, entwickelt werden, was wiederum positive Implikationen für die User Experience hat.

Cloud-native bedeutet deutlich mehr als ein reiner Lift & Shift von Applikationen in die Cloud und macht sich Instrumente und Prinzipien wie Serverless, Infrastructure as Code (IaC) oder Crossplattform Frameworks zunutze. Durch all diese Technologien lässt sich Software schnell, flexibel und kundenorientiert entwickeln und sie sind die Grundlage für agile Teams im DevOps-Modus. Lange Entwicklungszyklen können deutlich verkürzt und neue Features können schnell eingebettet werden, sodass sich die Zeit von der Entwicklung bis zur Kundenbereitstellung verkürzen lässt.

Der ebenfalls besonders starke Anstieg der Relevanz von Crossplattform Frameworks von 33 Prozent (2023) auf 68 Prozent (2025) hängt insbesondere mit dem überproportionalen Wachstum von mobilen Lösungen zusammen – getrieben durch Themen wie E-Commerce, digitale Geschäftsmodelle, digitale Zusatzservices und dem Onlinezugangsgesetz.



#### MICROSERVICES, APIS & HEADLESS

Zur Steigerung von Flexibilität, Stabilität und Performance beim Betrieb von digitalen Produkten zu gewinnen, setzen immer mehr Unternehmen auf eine MACH-Architektur (Microservices, API first, Cloud-based, Headless).

Mittels einer MACH-Architektur wird Software in Form vieler kleiner, unabhängiger Bausteine erstellt, die über Schnittstellen wie APIs miteinander kommunizieren und zu End-to-End-Prozessketten flexibel verbunden werden können. Im Gegensatz zu monolithischen Architekturen wird dadurch die Skalierbarkeit vereinfacht und die Entwicklungszeit verkürzt, sodass neue Funktionen schneller und besser angebunden werden können.

Headless zählt auf integrierte Journeys mit hoher Experience ein sowie auf das unabhängige Optimieren der User-Frontends. Zudem können Headless Komponenten aus Design Systemen nachgenutzt werden.

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

Ende-zu-Ende-Prozessketten sind darüber hinaus auch die Voraussetzung für eine bessere Steuerung der Geschäftsprozessen durch Automatisierung und die Nutzung von Daten. Neben dem Schaffen von Effizienzen, erhöhen automatisierte Prozesse die Kundenzufriedenheit, entlasten Mitarbeitende von aufwendigen Routinetätigen und sind ein Instrument gegen den Fachkräftemangel. Wichtig dabei ist, dass die Prozessautomatisierung nicht an Systemen und Abteilungssilos haltmacht, sondern Prozesse über Bereichsgrenzen hinweg gesteuert werden können.

Laut der [Lünendonk®-Studie 2022 „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland“](#) planen daher auch über 70 Prozent der Unternehmen, ihr Budget für Prozessoptimierung zu erhöhen. Auch Themen wie Hyperautomatisierung gehören für 47 Prozent bereits zu den Investitionsschwerpunkten. Sie gilt als nächster Evolutionsschritt nach der Phase der Robotic Process Automation, also der Automatisierung eher standardisierbarer Routineaufgaben aus dem Backoffice. Durch den verstärkten Einsatz von Machine Learning (ML) und Algorithmen versuchen nun viele Unternehmen, ganze Prozessketten zu automatisieren, um einerseits neue Effizienzhebel zu nutzen und andererseits das Kundenerlebnis durch schnelle Reaktionszeiten und eine hohe Prozessqualität zu steigern.

#### KÜNSTLICHE INTELLIGENZ & AUTOMATISIERUNG

Daher werden die Themen Automation, und Künstliche Intelligenz auch weiter an Bedeutung gewinnen. Hierbei stehen vor allem Effizienzsteigerungen im Vordergrund, indem Prozesse mit Hilfe von Künstlicher Intelligenz (KI) automatisiert werden sollen. Eine neue





Dimension in der Anwendung von KI wird durch Generative AI entstehen – unter anderem um Mitarbeitende von Routinetätigkeiten zu entlasten aber auch um mehr Aufgaben zu digitalisieren und zu automatisieren und so dem Fachkräftemangel und demografischen Wandel zu begegnen.

Mit Blick auf die Steigerung der Digital Experience kann Künstliche Intelligenz vielschichtig eingesetzt werden. So kann KI im Research helfen, in Nutzermassendaten besser und schneller auszuwerten oder bei der Generierung und Optimierung von Design Varianten zu unterstützen.

#### **MIT PROCESS MINING ANWENDUNGSFÄLLE FÜR KI IDENTIFIZIEREN**

Immer mehr Unternehmen nutzen Process Mining, um ineffiziente Prozesse zu erkennen und nicht optimal laufende Routineprozesse sowie Prozessbrüche, die zu einem hohen Bearbeitungsaufwand führen zu identifizieren. Diese Prozesse können optimiert und anschließend mithilfe von Künstlicher Intelligenz automatisiert werden (Intelligente Automatisierung). Mit zunehmendem Reifegrad von Künstlicher Intelligenz gewinnt folglich auch Process Mining an Bedeutung und hat von allen untersuchten Technologien sogar mit Blick auf 2025 die größte Steigerung. Während aktuell 43 Prozent der Studienteilnehmenden die Technologie für relevant halten, sehen 87 Prozent mit Blick auf 2025 eine hohe Relevanz.

#### **COMPOSABLE ENTERPRISE**

Das Ziel einer Composable-Architektur ist es, nicht für alle Prozesse individuelle Lösungen zu entwickeln, sondern stärker auf bewährte Branchenstandards zu setzen. Beispielsweise haben viele Unternehmen aus einer Branche ähnliche prozessuale und technologische Anforderungen. Hier alles selbst machen zu wollen, ist enorm zeit- und ressourcenaufwendig. Für die Differenzierung am Frontend können dann die eingesetzten Standardlösungen individuell angepasst werden.

Eine Standardisierung ist auch deshalb sinnvoll, um Kostenvorteile der Standardisierung zu nutzen und an Geschwindigkeit zu gewinnen, da keine Entwicklung eigener Systeme notwendig ist. Eine Differenzierung zu Wettbewerbern wird in der Regel durch eine verhältnismäßig geringe Anzahl an Prozessen und Komponenten erzielt – meist kundennahe Prozesse und dahinter liegende Frontend-Systeme.

#### **SECURITY BY DESIGN & SECURITY AUTOMATION**

Mit zunehmender Transformation der Geschäftsmodelle erhöht sich der Softwareanteil in Produkten (Embedded Software) etwa in Haushaltsgeräten, Medizintechnik, Maschinen oder Fahrzeugen und Kundenschnittstellen werden digitaler. Dies erfordert bereits während der Entwicklung digitaler Produkte eine stärkere Berücksichtigung von Security by Design,



Cloud, Data & Software - Der Kern der digitalen Transformation

um digitale Schnittstellen resilient gegenüber Cyber-Angriffen zu machen. 84 Prozent der Befragten nennen daher Security by Design & Security Automation als weiteres Top-Technologiethema.

DIE KERNELEMENTE DER DIGITALEN TRANSFORMATION

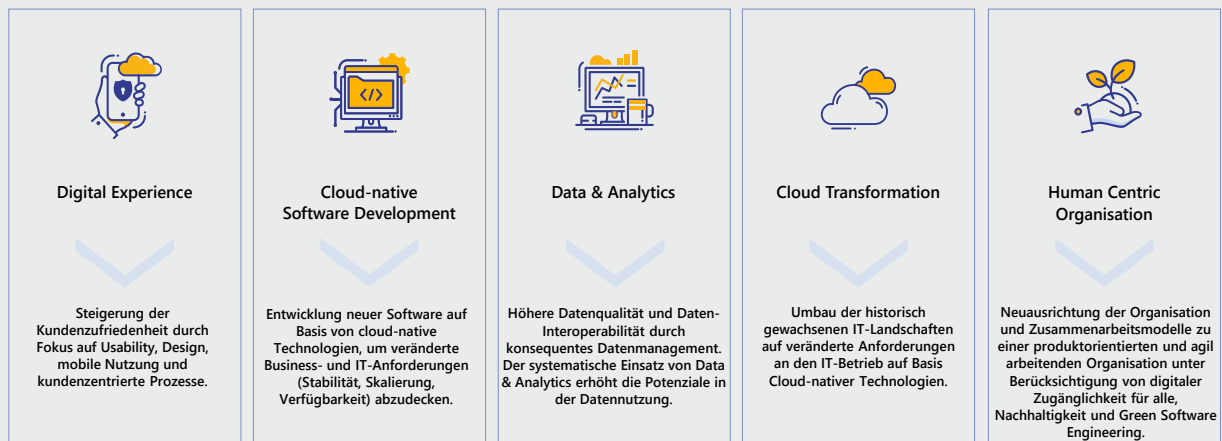


Abb. 6: Die Kernelemente der digitalen Transformation; Quelle: Lünendonk



## User Centricity und Digital Experience

Die ersten beiden Kapitel haben gezeigt, dass sich nahezu alle untersuchten Unternehmen in den nächsten Jahren neu aufstellen und ihre Geschäftsmodelle neu ausrichten und deutlich stärker digitalisieren werden.

Konsequente Kundenzentrierung und Digital Experience sind dabei zwei zentrale Elemente, um Kunden zu begeistern, Wettbewerbsvorteile zu generieren und neue Erlösquellen mit digitalen Services zu erschließen. Hier spielen sowohl datenbasierte End-to-End-Prozessketten als auch digitale Innovationen eine wichtige Rolle.

### DIGITAL LEADER VERSUS DIGITAL FOLLOWER

Es zeigt sich jedoch auch, dass die befragten Unternehmen einen unterschiedlichen Reifegrad hinsichtlich Datennutzung, User Experience und Digital Experience aufweisen. Während die eine Hälfte bei der datenbasierten Steuerung der Customer Journey fortgeschritten ist – was vor allem auf die B2C-Branchen zutrifft –, steht die andere (überwiegend B2B-Unternehmen) noch am Anfang. Diese Diskrepanz hängt unter anderem damit zusammen, dass die Fokussierung auf die Kundenschnittstelle und auf Kundenzentrierung für B2C-Unternehmen schon deutlich länger Teil der Strategie ist als im B2B-Sektor.

Nachholbedarf besteht jedoch sowohl im B2B- als auch im B2C-Segment beim Technologie-Stack: So ist jedes zweite Unternehmen beim Umbau der kundenbezogenen IT-Anwendungen in Richtung Nutzerzentrierung und beim Thema Marketing Automation (jeweils 49 %) noch am Beginn seiner Reise.



**EIN GROSSER TEIL DER UNTERNEHMEN STEHT BEI USER CENTRICITY & DIGITAL EXPERIENCE NOCH AM ANFANG**

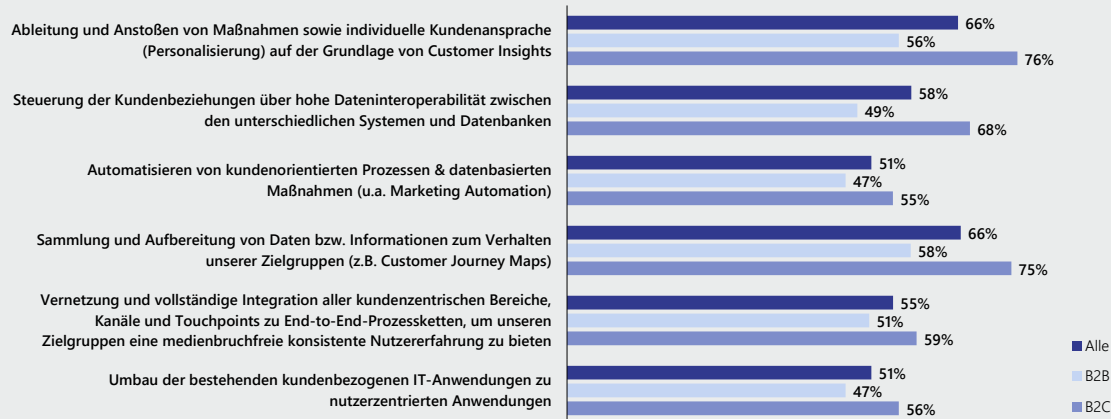


Abb. 7: Frage: Wie sehen Sie Ihr Unternehmen in den folgenden Elementen von User Centricity und Digital Experience aufgestellt? Skala: 1 = „ganz am Anfang“ bis 4 = „weit fortgeschritten“; Werte beziehen sich auf „weit fortgeschritten“ und „eher fortgeschritten“; Alle Teilnehmer; n = 150

**SAMMLUNG UND NUTZUNG VON FEEDBACK IST GRUNDLAGE FÜR KUNDENZENTRIERUNG**

Konsequent kundenzentrisch agieren bedeutet, sowohl die Wünsche und Anforderungen der Kunden zu kennen als auch deren Feedback auf die 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. Daher wird es immer wichtiger, Feedback-Informationen darüber, wie die Kunden ein Produkt, einen bestimmten Touchpoint oder eine Serviceleistung bewerten und an welchen Stellen sie Verbesserungsbedarf sehen, systematisch zu erheben. Ebenso ist die Messung der Qualität der Kundenzentrierung auf Unternehmensebene, beispielsweise in Form der Weiterempfehlungsrate (Net Promoter Score), enorm wichtig. Dieses Feedback fließt im Idealfall wiederum in die Entwicklung neuer Produkt-Features ein, die möglichst schnell von agilen Produktteams als Software-Release ausgeliefert werden. Allerdings greift der Net Promoter Score oft zu kurz, um den Grad der Kundenzufriedenheit und damit wie erfolgreich die Kundenzentrierung ist, wirklich zu messen.

Eine Schwachstelle des Net Promoter Scores ist, dass die Bewertung in der Regel erst im Anschluss an eine Kundentransaktion stattfindet, beispielsweise nach dem Kaufabschluss

Kunden zuhören, sie besser kennenlernen und herausfinden, was sie sich wünschen, ist ein elementares Element kundenzentrierter Unternehmen.



oder am Ende eines Service-Einsatzes. So konzentrieren sich die Kunden in ihrer Bewertung meist darauf, wie effizient und effektiv das Unternehmen war und nicht auf die Qualität des gesamten Kundenerlebnisses. Dies verringert die Chancen, Nuancen des ganzheitlichen Kundenerlebnisses zu verstehen, einschließlich der Präferenzen, Prioritäten und Reibungs-punkte. Daher ist es gerade bei der digitalen Kundeninteraktion sehr wichtig, entlang der gesamten Customer Journey Mess- und Feedbackmöglichkeiten einzubauen, um festzustellen, ob die Customer Journey wirklich erfolgreich und kundenzentriert umgesetzt worden ist oder an bestimmten Stellen Verbesserungsbedarf besteht.

#### **FEEDBACK WIRD ABER NUR SELTEN SYSTEMATISCH ÜBER DIE GESAMTE CUSTOMER JOURNEY ERHOBEN**

Allerdings erheben die meisten der untersuchten Unternehmen (63%) nur punktuell, also nur an einzelnen Kunden-Touchpoints, Kundenfeedback. Bei der Interpretation der Intensität der Feedback-Messung sollte allerdings berücksichtigt werden, dass es bei einigen Geschäftsmodellen und Kundenkanälen oft weder möglich noch sinnvoll ist, systematisch und digital Feedback zu erheben – beispielsweise in physischen Interaktionen und wenig digitalisierten Geschäftsmodellen. Aber auch bei physischen Interaktionen können Nutzerinterviews oder Post-Task Befragungen durchgeführt werden, wenngleich der Aufwand hier deutlich höher ist als bei der Erhebung des reinen NPS oder bei Onsite Survey.

Dennoch bestehen Verbesserungspotenziale. So gibt nur jeder vierte Befragte (25%) an, dass an allen für sein Unternehmen relevanten Kunden-Touchpoints Feedback erhoben wird.

Nur jedes dritte Unternehmen (29%) ermöglicht es seinen Kunden, zu allen genutzten Produkten und Services direkt Feedback zu geben. Besonders hoch ist der Anteil an Unternehmen, bei denen die Kunden direkt Feedback geben können, in den Branchen Telko (50%), Industrie (36%) und Finanzdienstleistungen (32%).

Je mehr die Customer Journey digitalisiert wird beziehungsweise digitale und physische Kanäle miteinander verknüpft werden, wird es wichtiger, 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) zu kombinieren.



ES GIBT NOCH LUFT NACH OBEN FÜR MESSUNG DES KUNDENFEEDBACKS

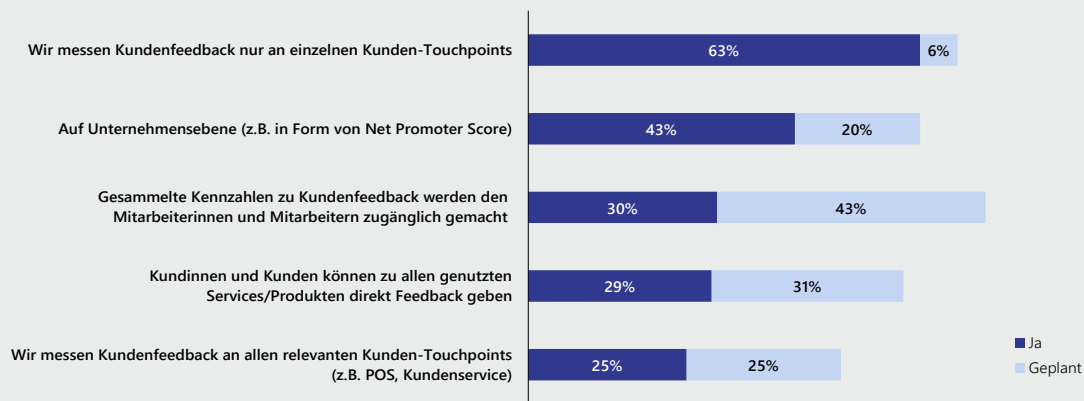


Abb. 8: Frage: In welcher Form wird in Ihrem Unternehmen Kunden-Feedback erhoben? Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 150

FEEDBACK-DATEN WERDEN ZWAR ERHOBE ABER MEIST NICHT SYSTEMATISCH VERWERTET

Bei der Verarbeitung des gesammelten Kunden-Feedbacks integrieren 61 Prozent der Unternehmen User-Feedback in die Produktentwicklungsprozesse. Besonders häufig ist das in den untersuchten Unternehmen aus der Chemie- und Pharma-Branche (71%), der Industrie (64%) und dem Logistik- und Transportsektor (64%) der Fall.

Die reine Integration von Kunden- oder User-Feedback ist jedoch noch keine nachhaltig wirkende kundenzentrische Methodik. Tatsächlich besteht laut den Antworten der Studienteilnehmenden viel Potenzial bei der systematischen und zielgerichteten Nutzung von Feedback-Daten in der (agilen) Produkt- und Softwareentwicklung. Da immer mehr digitale Produkte agil von crossfunktionalen Teams entwickelt werden entstehen zunehmend Produktorganisationen mit der Verantwortung für Entwicklung und Betrieb während des gesamten Lebenszyklus. Diese sind im DevOps-Prozess auf User-Feedback angewiesen, welches direkt nach der Datenerhebung direkt in die Development-Teams zurückgespielt werden, um die Funktionalitäten weiter zu verbessern.

Allerdings integrieren nur 37 Prozent der Unternehmen User-Research und Usability-Tests in ihre Entwicklungsprozesse. Besonders oft findet sich dieser agile Ansatz in den untersuchten Unternehmen der Telekommunikationsbranche statt (57%) sowie in der Logistik- und Transportbranche, dem Energiesektor (jeweils 43%). Wie das nächste Kapitel jedoch zeigt, ist die schnelle Adaption von Feedback eine der Kernanforderungen an den Softwareentwicklungsprozess.



Co-Creation findet sogar noch seltener statt, und zwar nur in 27 Prozent der befragten Unternehmen. Allerdings sind auch hier die B2C-Unternehmen wieder Vorreiter. So entwickeln 36 Prozent von ihnen gemeinsam mit Kunden und Mitarbeitenden Softwareprodukte.

**CUSTOMER JOURNEY MAPPING VOR ALLEM BEI B2C-UNTERNEHMEN**

Customer Journey Maps, also aufgezeichnete Aktionsabläufe ihrer Kundinnen und Kunden, erstellen 63 Prozent der befragten Unternehmen, mit dem Ziel, ihre Kundinnen und Kunden besser und individueller ansprechen zu können.

Ein überdurchschnittlich hoher Anteil an Unternehmen, die Customer Journey Mapping betreiben, findet sich im B2C-Sektor (73%) und explizit in den Branchen Telekommunikation (79%), Handel (83%) und Finanzdienstleistungen (75%), die alle eine sehr stark auf Endkonsumenten orientierte Customer Journeys zu steuern haben. Dagegen betreibt nur knapp jedes zweite befragten Unternehmen aus den Branchen Automotive, Chemie & Pharma, Energie und Logistik & Transport regelmäßig Customer Journey Mapping.

**EINE GERINGE ANZAHL VON UNTERNEHMEN VERARBEITET REGELMÄSSIG KUNDENFEEDBACK, MEIST IN FORM EINER CUSTOMER JOURNEY MAP**

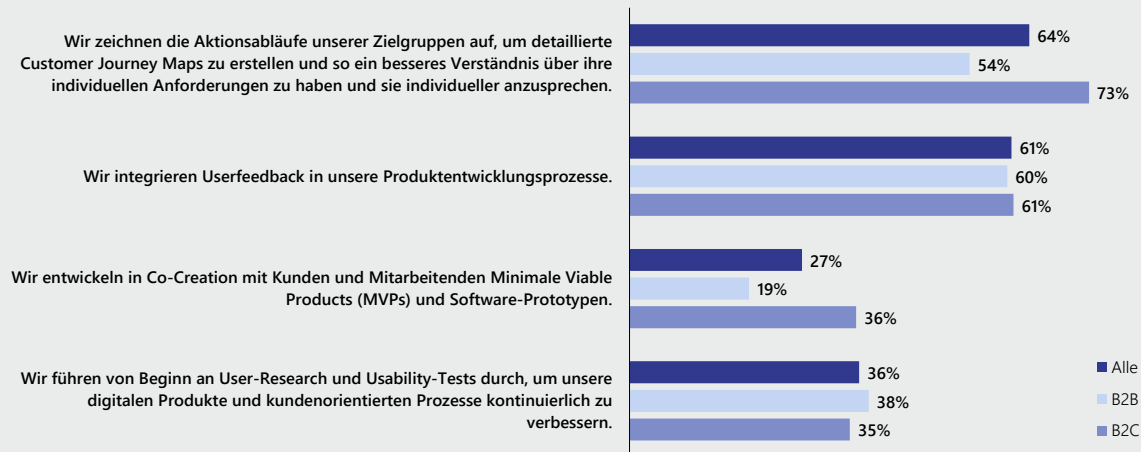


Abb. 9: Frage: In welcher Form wird User-Feedback in Ihrem Unternehmen verarbeitet? Skala: 1 = „gar nicht“ bis 4 = „regelmäßig“; Werte beziehen sich auf „regelmäßig“ und „häufig“; Alle Teilnehmer; n = 150



## Kundenzentrierung als Treiber für die Neuaufstellung im Software Development

Der Aufbau digitaler Geschäftsmodelle erfordert einen radikalen Umbau der Prozesse, der Organisation, der IT-Architekturen und der Technologieplattformen sowie massive Investitionen in neue Softwarelösungen.

Die Verzahnung isolierter Prozesse zu End-to-End-Prozessketten durch den Gedanken der Schnittstellenoffenheit ist dabei ein Kernelement der Digitalisierung und ermöglicht es, bisher ungenutzte Automatisierungspotenziale zu heben und somit Daten systemübergreifend auszutauschen. Dadurch lassen sich wiederum datenbasierte digitale Services ermöglichen, die Kundenbegeisterung durch kurze Reaktionszeiten erhöhen und somit ein hochwertiges digitales Kundenerlebnis generieren.

### SOFTWARE ERMÖGLICH WACHSTUM UND INNOVATIVE GESCHÄFTSMODELLE

95 Prozent der an der Studie beteiligten Unternehmen verfolgen in der Softwareentwicklung das Ziel, Kundenbindung und Kundenzufriedenheit zu erhöhen und damit künftiges Wachstum zu ermöglichen. Dazu müssen die eingesetzten Softwarelösungen stärker kundenzentriert umgebaut respektive bei der Entwicklung von neuen Softwareprodukten von Anfang an auf kundenzentrische Methoden gesetzt werden.

Tatsächlich sehen sich immer mehr Unternehmen – vor allem aus Branchen wie Finanzdienstleistungen und Handel, aber auch zunehmend aus der Industrie – mit stark veränderten Anforderungen ihrer Kundschaft und einem zunehmenden Wettbewerb durch Disruptoren und Digital Leader im Zuge der aufkommenden digitalen Plattformökonomie konfrontiert. Ein Beispiel ist, insbesondere seit der Corona-Pandemie, die steigende Akzeptanz digitaler Kanäle sowohl beim Kauf von Produkten als auch in der Kundenkommunikation oder im Kundenservice. Ein anderes Beispiel ist die Geschwindigkeit, in der beispielsweise in China die Revolution der Industrie 4.0 und des Internet of Things und damit datenbasierte Geschäftsmodelle mittlerweile Realität geworden sind.

Diese aufkommende digitale Plattformökonomie ist für 72 Prozent der befragten Unternehmen ein wichtiger Grund, um in Zukunft stärker auf nutzerorientierte Softwarelösungen zu setzen und sich prozessual und technologisch zu dem bereits beschriebenen Composable Enterprise zu wandeln, bei dem Schnittstellenoffenheit über APIs und Flexibilität über Microservices geschaffen wird.





Derzeit ist die Plattformökonomie noch für die B2C-Unternehmen relevanter (81 %), da diese eine deutlich stärkere Interaktion mit Endkundinnen und -kunden haben und ihre Angebote deutlich stärker von Disruption durch Digital Leader oder Technologie-unternehmen bedroht sind, als es im B2B-Sektor der Fall ist. Tatsächlich stellen mit 64 Prozent deutlich weniger B2B-Unternehmen bei der Softwareentwicklung die Anforderungen an die digitale Plattformökonomie in den Fokus.

#### **B2C-UNTERNEHMEN WOLLEN MIT SOFTWAREINNOVATIONEN AUF DISRUPTION REAGIEREN**

So sind es auch vor allem die untersuchten B2C-Unternehmen aus der Finanz- und Handelsbranche, die in der Softwareentwicklung darauf abzielen, die Angebote von rein digitalen Wettbewerbern und Digital Leadern zu übertreffen (45 %), was nur für 27 Prozent der B2B-Unternehmen ein Ziel der Softwareentwicklung darstellt.

Unter den befragten Banken und Versicherungen setzen sogar 86 Prozent und im Handel 85 Prozent der Unternehmen als Reaktion auf Disruption ihrer klassischen Geschäftsmodelle einen stärkeren Fokus auf nutzerorientierte Software. Dies ist wenig überraschend, da in diesen Branchen in den letzten Jahren neue digitale Anbieter besonders erfolgreich waren und ganze Kundengruppen zu den digitalen Angreifern gewechselt sind.

#### **MIT DIGITALEN TECHNOLOGIEN ZUM MODERNEN ARBEITGEBER**

Deutlich an Relevanz gewinnt aber auch der Einsatz moderner Technologien als Instrument zur Steigerung der Employee Experience in Zeiten des Fachkräftemangels. So ist nutzerorientierte Software für 76 Prozent der Unternehmen wichtig, um für Mitarbeitende attraktiver zu sein und das Employer Branding durch moderne Arbeitsplatzumgebungen zu erhöhen. In diesem Punkt unterscheiden sich erwartungsgemäß B2B- nicht von B2C-Unternehmen, da der Mangel an Fachkräften für alle eine gleich hohe Herausforderung und Zukunftsaufgabe darstellt.



### NUTZORIENTIERTE SOFTWARE HAT HOHEN STELLENWERT



Abb. 10: Frage: Welche der folgenden Aussagen über nutzerorientierte Softwarelösungen treffen auf Ihr Unternehmen zu? Nutzerorientierte Software ist für unser Unternehmen wichtig ...; Alle Teilnehmer; n = 150

### UNTERNEHMEN BAUEN IHRE SOFTWAREENTWICKLUNG UM UND MÜSSEN DAS SPANNUNGSFELD AUS KOSTEN UND EXPERIENCE MANAGEN

Die Art und Weise wie Software entwickelt wird, hat sich in den letzten Jahren bereits stark verändert und wird sich mit Blick in die Zukunft noch viel radikaler wandeln. Das hängt vor allem mit beschleunigten Technologiezyklen zusammen, exponentiellem Wachstum der Daten und veränderten Anforderungen der Nutzenden (Kunden, Mitarbeitende) an Softwarelösungen und digitale Produkte. Interessanterweise gab es keine signifikanten Unterschiede in den Anforderungen an den Softwareentwicklungsprozess zwischen Business und IT, was auf ein bereits hohes Alignment schließen lässt.

Für die meisten Unternehmen (93%) ist nach wie vor Kosten & Effizienz eine der wichtigsten Anforderungen an die Softwareentwicklung. Das ist insofern nachvollziehbar, da durch den Trend zur Digitalisierung die Zahl zu entwickelnder Softwarelösungen signifikant ansteigt und das Management der Produktentwicklung und der Software Lifecycles entsprechend ressourcenintensiv ist. Lösungen zur Automatisierung einzelner Prozesse tragen daher dazu bei, die steigende Komplexität zu managen und die Kostensituation im Blick zu behalten. Auftretende Usability-Probleme können unter anderem durch automatisierte Tests von Login-Problemen der Regressionstests zu ungewollten Layoutveränderungen frühzeitig behoben oder gar gänzlich vermieden werden.

Ein Bereich, der für die Entwicklung von digitalen Produkten aber gleichzeitig wichtiger wird, ist die User Experience, also eine intuitive Bedienoberfläche und die Fähigkeit, reibungslos („seamless“) mit anderen digitalen Lösungen zu interagieren. 9 von 10 Befragten



sehen folglich die User Experience als eine der Top-Anforderungen an die Entwicklung und Auslieferung von Softwarelösungen. Ebenfalls 90 Prozent legen großen Wert auf die frühzeitige Integration und Erfüllung von Security- und Compliance-Anforderungen in die Konzeption und das Design von neuen Softwareprodukten.

Die steigende Relevanz zur Sammlung und Integration von User-Feedback (siehe Kapitel 2) wird durch die Anforderungen an die Softwareentwicklung bestätigt. 85 Prozent der Unternehmen ist es wichtig, Feedback direkt in die Softwareentwicklung einfließen zu lassen.

Ein weiterer Aspekt ist die Fähigkeit einer IT-Organisation zur Agilität und Flexibilität. Ein Beispiel ist die Entwicklung und das Einspielen neuer Releases oder Patches in sehr kurzen Zyklen, um sehr schnell auf veränderte Anforderungen des Marktes zu reagieren. Konsequente Kundenzentrierung führt zu einer massiven Erhöhung der Releases, also regelmäßigen Funktionserweiterungen oder -verbesserungen. Damit verbunden ist die Notwendigkeit zur Umstellung des Softwarelieferprozesses auf Continuous Integration und Continuous Delivery (CI/CD) und entsprechende BizDevOps-Teams. 69 Prozent der Studienteilnehmenden legen daher auf die Faktoren Agilität, Flexibilität und Geschwindigkeit großen Wert.

### NACHHALTIGKEIT WIRD ZU EINEM WICHTIGEN ELEMENT IN DER SOFTWAREENTWICKLUNG

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 nimmt folglich der Druck zu, bei zunehmender Digitalisierung auch Nachhaltigkeitsaspekte in den Business Models der Zukunft zu implementieren. Für immerhin 69 Prozent der befragten Unternehmen ist Sustainable by Design bereits eine der Kern-Anforderungen an die Softwareentwicklung. Mit Blick auf den IT-Fußabdruck wird in Zukunft mehr auf einen effizienten Einsatz von Ressourcen geachtet. Das bedeutet, nur Features zu entwickeln, die auch tatsächliche Kundenprobleme lösen oder zu Effizienzsteigerungen und Produktivitätsverbesserungen führen.

Interessant ist, dass dieser Aspekt für alle befragten Industrieunternehmen eine der zentralen Anforderungen ist. Aber auch Unternehmen aus dem Public Sector (86%), Logistik & Transport (83%) und der Telekommunikation (75%) legen besonders häufig Wert auf Sustainable by Design.

Konsequente Kundenzentrierung führt zu einer massiven Erhöhung der Releases, also regelmäßigen Funktionserweiterungen oder -verbesserungen.



### TOP-ANFORDERUNGEN AN SOFTWAREENTWICKLUNG: KOSTEN, EFFIZIENZ, UX UND SECURITY BY DESIGN



Abb. 11: Frage: Welche Anforderungen werden in Ihrem Unternehmen an die Entwicklung und Auslieferung neuer Softwarelösungen gestellt? Skala: 1 = „nicht wichtig“ bis 4 = „sehr wichtig“; Werte beziehen sich auf „sehr wichtig“ und „eher wichtig“; Alle Teilnehmer; n = 150

### AGILE TRANSFORMATION IN DER SOFTWAREENTWICKLUNG SCHREITET VORAN

Eine zentrale Aufgabe im Zusammenhang mit der Entwicklung nutzerorientierter Softwarelösungen ist es aufgrund der eben beschriebenen Anforderungen, die IT organisatorisch mit dem Business zu einer produktorientierten Organisation zusammenzubringen.

Bereits in 58 Prozent der befragten Unternehmen werden neue Softwarelösungen häufig durch funktionsübergreifende Teams entwickelt. Diese Produkt-Teams haben eine Produktverantwortung, also sind für Aufgaben wie Design, Entwicklung, Testing und IT-Operations ganzheitlich verantwortlich. Vorteile solcher agilen Produktteams sind neben der Flexibilität im Entwicklungsprozesse auch Geschwindigkeit und die kontinuierliche Berücksichtigung von Business- und IT-Anforderungen in den Produkt-Teams. Zur Erhöhung der Geschwindigkeit setzen 62 Prozent der Unternehmen häufig Tools zur Automatisierung von Entwicklung- und Operationsprozessen ein. Besonders weit sind die untersuchten Unternehmen aus der Industrie, dem Finanzdienstleistungssektor und der Telekommunikationsbranche. Knapp 8 von 10 Unternehmen aus diesen Sektoren setzen häufig Automatisierungs-Tools ein. In Branchen wie Handel, Energie, Healthcare und Public berichtete dagegen nur jeder zweite Befragte von einem häufigen Einsatz von Automatisierung in der Softwareerstellung.



Cloud, Data & Software - Der Kern der digitalen Transformation

**DIGITALE TRANSFORMATION ERFORDERT HOHE FLEXIBILITÄT:  
MACH-ARCHITEKTUREN SETZEN SICH IMMER MEHR DURCH**

34 Prozent der befragten Unternehmen nutzen bereits alle Komponenten einer MACH-Architektur als Grundlage neuer Softwarelösungen. Darunter fallen die Technologien Microservices, APIs, Cloud-native und Headless; sie stellen einen Paradigmenwechsel in der Softwareentwicklung dar. Vor allem in den untersuchten Unternehmen aus dem Handel (42 %), dem Public Sector (43 %), der Chemie-/Pharmabranche (46 %), der Industrie (46 %) und den Financial Services (46 %) kommt die ganze Breite der MACH-Architekturen bereits häufig zum Einsatz.

In den Branchen Telekommunikation und Logistik und Transport nutzen dagegen die meisten befragten Unternehmen bisher nur einzelne Komponenten einer MACH-Architektur.

**EIN GROSSER TEIL DER UNTERNEHMEN ENTWICKELT SOFTWARE IM AGILEN MODUS**

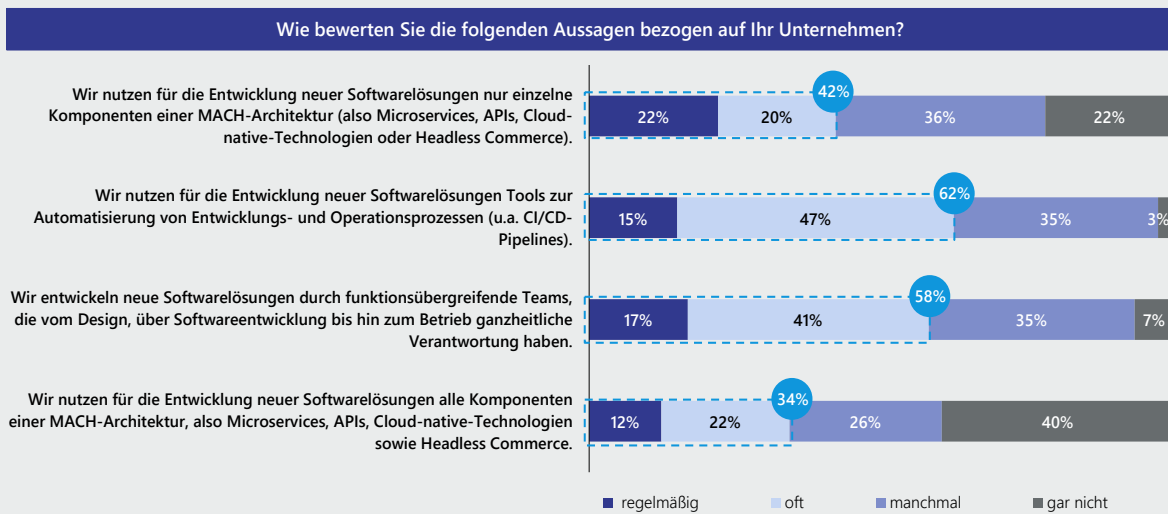


Abb. 12: Frage: Wie bewerten Sie die folgenden Aussagen bezogen auf Ihr Unternehmen? Skala: 1 = „gar nicht“ bis 4 = „regelmäßig“; Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 150

**VIELE DER ANFORDERUNGEN AN DIE SOFTWAREENTWICKLUNG WERDEN  
BEREITS ERFÜLLT**

86 Prozent der befragten Unternehmen haben bereits eine hohe Reife bei der Integration von Security-Anforderungen in die Entwicklung digitaler Produkte. Gleichzeitig sehen sich 73 Prozent der Unternehmen als fortschrittlich in der Nutzung von Cloud-native-Technologien in der Softwareentwicklung an, ebenso wie bei der Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten (72 %).



## Cloud, Data & Software - Der Kern der digitalen Transformation

Potenzial besteht hingegen bei Themen wie Citizen Development, also Nutzung von Low Code durch die Fachbereiche, oder bei der Automatisierung, die für die meisten Befragten eine der Top-Anforderungen an die Softwareentwicklung ist.

Bei zunehmender Cloud-native-Softwareentwicklung ist das Zusammenspiel aus Entwicklung und IT-Betrieb eines der zentralen Elemente (DevOps-Organisation), um Softwareprodukte möglichst schnell ausliefern, sie aber gleichzeitig auch flexibel auf neue Anforderungen des Geschäfts ausrichten zu können. Dem Zusammenspiel von funktionalen und nichtfunktionalen Anforderungen kommt dabei eine große Bedeutung zu. 62 Prozent der Unternehmen sehen sich bereits fortgeschritten bei der Integration von Business- und IT-Anforderungen.

### BESONDERS HOHER NACHHOLBEDARF BEI CITIZEN DEVELOPMENT & CI/CD

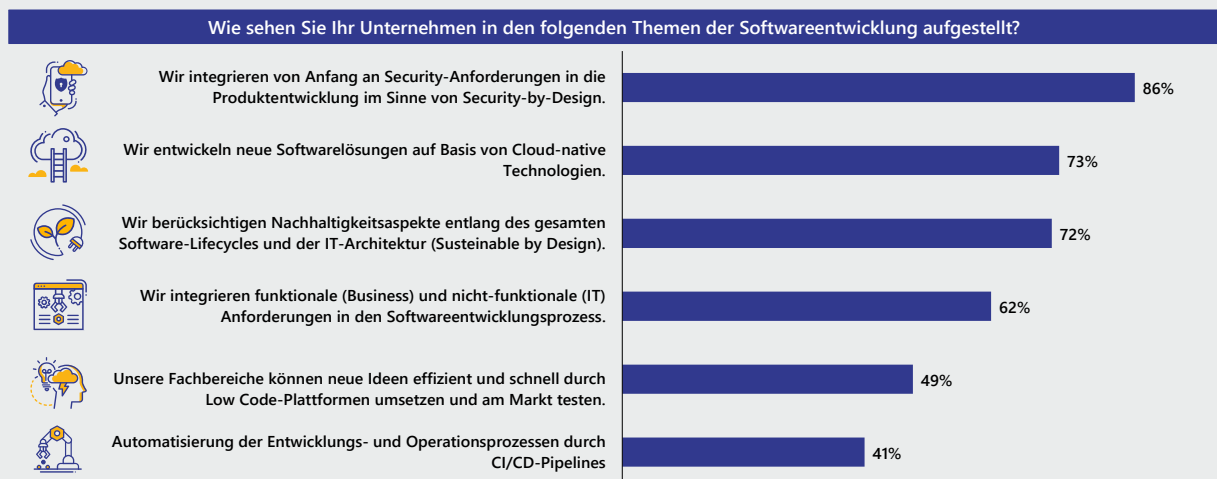


Abb. 13: Frage: Wie sehen Sie Ihr Unternehmen in den folgenden Themen der Softwareentwicklung aufgestellt? Skala: 1 = „ganz am Anfang“ bis 4 = „fortgeschritten“; Werte beziehen sich auf „fortgeschritten“ und „eher fortgeschritten“; Alle Teilnehmer; n = 150

### AUTOMATISIERUNG:

#### EINSATZ VON KÜNSTLICHE INTELLIGENZ HAT NOCH VIEL POTENZIAL

Immer mehr Unternehmen führen Development und Operations (DevOps) zusammen und nutzen zur Effizienz- aber auch zur Geschwindigkeitssteigerung automatisierte CI/CD-Prozessen. Dabei gibt es eine Vielzahl an standardisierten Workflows, die sich ideal für den Einsatz von Künstlicher Intelligenz eignen. Beim Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) in der Softwareentwicklung gibt es erwartungsgemäß ein geteiltes Bild unter den Studienteilnehmern. Den höchsten Einsatz hat KI in der Softwareentwicklung (62%) und in den IT-Operations (60%).



Das größte Potenzial besteht dagegen in der Designphase, wobei in Zukunft die Entwicklungen rund um Chat GPT einiges an Veränderungen bringen wird. Einen hohen Einsatz von KI in der Designphase findet sich vor allem in den untersuchten Chemie- und Pharmaunternehmen (85%) und im Handel (62%).

JEDES ZWEITE UNTERNEHMEN NUTZT AI UND AUTOMATISIERUNG IN DER SOFTWAREENTWICKLUNG

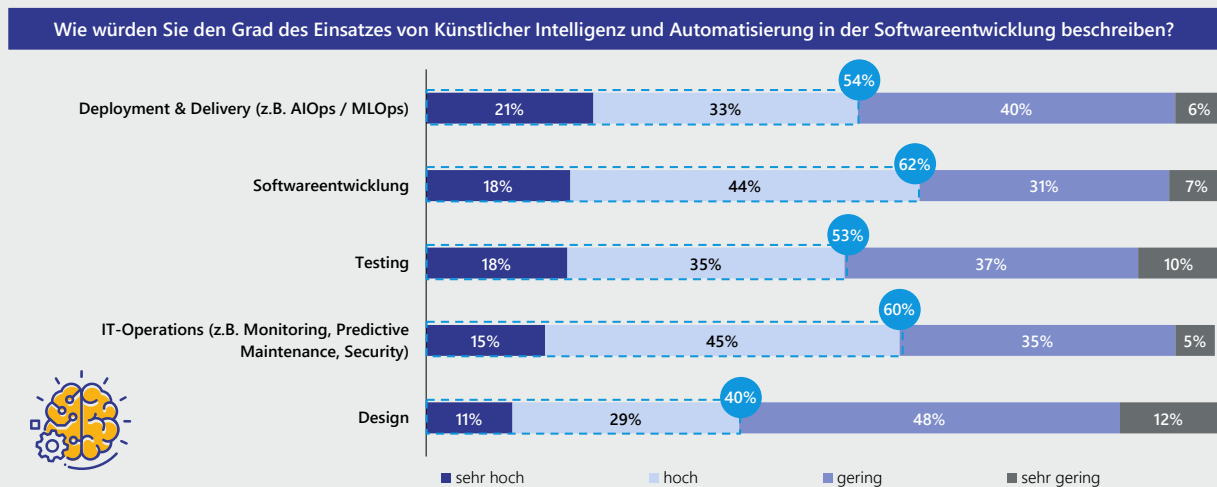


Abb. 14: Frage: Wie würden Sie den Grad des Einsatzes von Künstlicher Intelligenz und Automatisierung in der Softwareentwicklung und in den IT-Operations in Ihrem Unternehmen beschreiben? Skala: 1 = „sehr gering“ bis 4 = „sehr hoch“; Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 150



## Auswirkungen der digitalen Transformation auf die IT-Operations

Neue Anforderungen an die Softwareentwicklung wirken sich mit zunehmender Etablierung produktorientierter Organisationen auf die IT-Operations aus. Die Top-Anforderungen für die IT-Operations sind laut den Studienteilnehmenden Aktualität, Skalierung und Security. Aber auch eine 24/7-Verfügbarkeit und ein hoher Automatisierungsgrad sind für jeden zweiten Befragten wichtige Aspekte in der Steuerung des Software Lifecycle.

Dagegen sind selbstheilende Softwarearchitekturen derzeit nur einem geringen Teil der Unternehmen (38 %) wichtig, was wenig verwundert, da der KI-Einsatz in vielen der untersuchten Unternehmen noch am Anfang steht (siehe Kapitel 3). Allerdings setzen Unternehmen aus den Branchen Telekommunikation (75 %), Finanzdienstleistungen (62 %) und Handel (50 %) schon sehr häufig auf selbstheilende Softwarearchitekturen.

### DAS MANAGEMENT DES SOFTWARE LIFECYCLES ERFORDERT EINE REIHE NEUER ANFORDERUNGEN



Abb. 15: Frage: Welche Anforderungen stellt Ihr Unternehmen an den Software Lifecycle und an die IT-Operations? Alle Teilnehmer; n = 150

### DIE STEUERUNG DES SOFTWARE LIFECYCLE RICHTET SICH IMMER STÄRKER AUF STABILITÄT

Das Management des Software Lifecycle verändert sich durch die neuen Anforderungen an die IT-Operations. Dabei kommt es für Ops-Teams darauf an, einerseits Deployments möglichst schnell durchzuführen und andererseits für eine hohe Stabilität und Ausfallsicherheit zu sorgen.





Hinsichtlich Stabilität und Ausfallsicherheit nutzen die meisten Unternehmen (71 %) die Metrik der Failure Rate. Dabei wird der Anteil der Deployments gemessen, die Ausfälle verursachen. Diese Kennzahl ist aber noch kein Indikator für die Qualität der Problembekämpfung. Allerdings wird die Dauer der Reparaturzeit nach Auftreten einer Störung (Mean Time to Recovery) bisher nur von 36 Prozent der Unternehmen gemessen bzw. als Metrik genutzt.

Zur Messung der Geschwindigkeit der Deployment-Prozesse tracken zwar 42 Prozent der Unternehmen die Häufigkeit von Deployments in der Produktionsumgebung, aber nur 33 Prozent messen die Zeitspanne bis zu deren Fertigstellung.

### FAILURE RATE IST DIE HÄUFIGSTE METRIK IM MANAGEMENT DES SOFTWARE LIFECYCLES

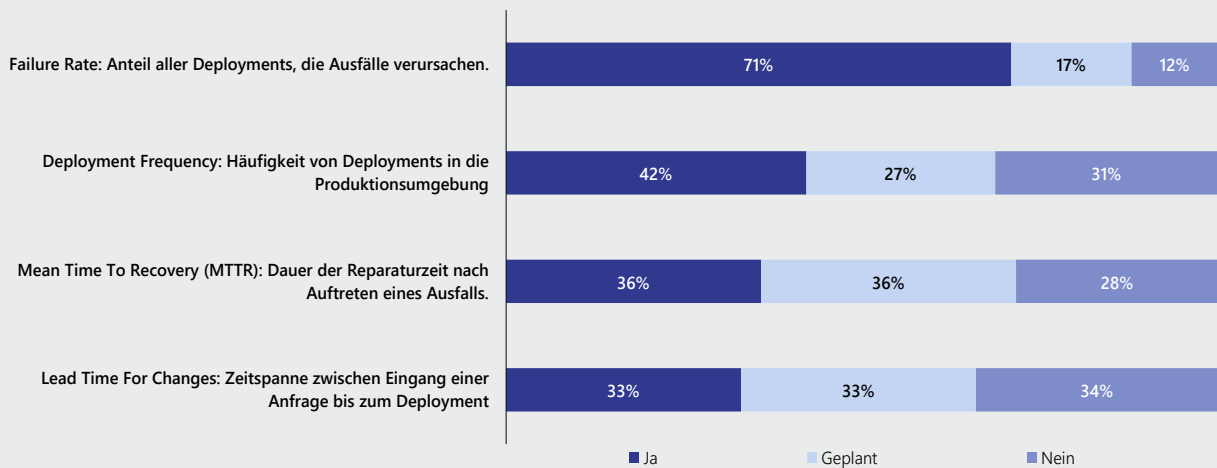


Abb. 16: Frage: Welche der folgenden Metriken nutzt Ihr Unternehmen zum Management des Software Lifecycle? Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 150



## Cloud-native ist Bestandteil der digitalen Transformation

Im Zuge der Cloud-Transformation spielen Cloud-native-Technologien für die Mehrheit der befragten Unternehmen eine große Rolle. Laut Lünendonk werden Cloud-native-Technologien vor allem dort eingesetzt, wo besonders hohe Anforderungen an Skalierbarkeit und Verfügbarkeit bestehen (z. B. bei Frontend-Anwendungen im Online-Geschäft), und in Bereichen, in denen viel experimentiert wird und IT-Ressourcen daher schnell und auch günstig verfügbar sein müssen, etwa in der Produktentwicklung und im Marketing.

### CLOUD-TRANSFORMATION SCHREITET VORAN: DIE MEHRHEIT ALLER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN NUTZT CLOUD-NATIVE TECHNOLOGIEN

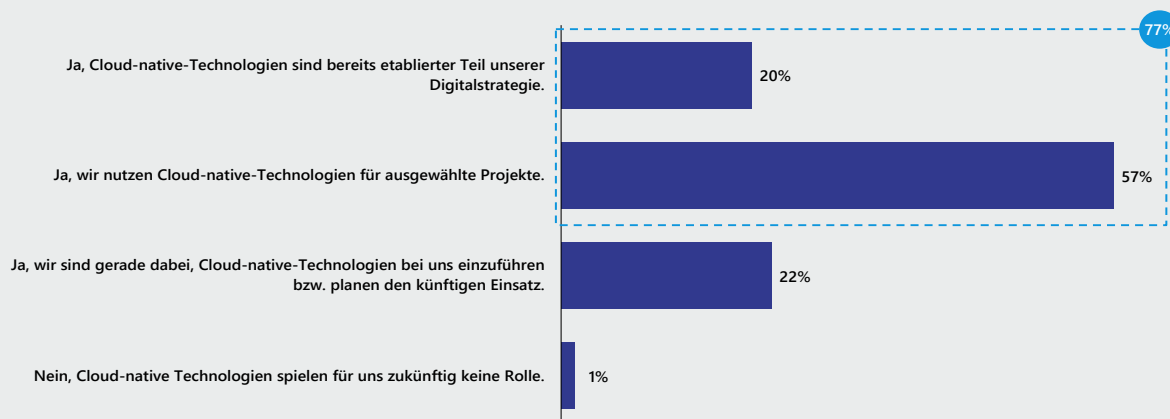


Abb. 17: Frage: Nutzt Ihr Unternehmen in der Softwareentwicklung und im IT-Betrieb Cloud-native-Technologien? Alle Teilnehmer; n = 150

In 20 Prozent der Unternehmen sind Cloud-native-Technologien wie Serverless, Function as a Service, Infrastructure as Code oder Container bereits etablierter Bestandteil ihrer Digitalstrategie. Am häufigsten setzen Unternehmen aus den Bereichen Handel (33 %), Finanzdienstleistungen (25 %) und Healthcare (25 %) schon auf Cloud-native-Technologien als festen Bestandteil ihrer Digitalstrategie.

Weitere 57 Prozent setzen solche Technologien hingegen nur in ausgewählten Projekten ein. Hier zeigt die Studie besonders hohe Werte im Public Sector (71 %).

Kurz- bis mittelfristig wollen aber 99 Prozent der untersuchten Unternehmen Cloud-native-Technologien nutzen. 22 Prozent befinden sich gerade mitten in der Planung beziehungsweise in der Einführung.

Definition "Cloud-native"  
 "Cloud-native" beschreibt einen Ansatz zur Softwareentwicklung, bei dem Applikationen von Anfang an für den Einsatz in der Cloud konzipiert oder - im Fall von IT-Legacy-Anwendungen - entsprechend umgebaut werden (z.B. Re-Architecturing, Re-Platforming). Cloud-native-Anwendungen können sowohl in der Public als auch in der Private Cloud betrieben werden.



Der Trend zu Cloud-native-Technologien wird unter anderem dadurch getrieben, dass gerade mittelständische Unternehmen unter großem Druck stehen, mit der technologischen Entwicklung Schritt zu halten, Prozesse zu digitalisieren oder Innovationen und digitale Produkte zu entwickeln. Da ihnen jedoch oft die Ressourcen für die Bereitstellung von skalierbarer und hoch verfügbarer Rechenleistung oder den Aufbau von Private-Cloud-Umgebungen fehlen, setzen sie immer häufiger auf Cloud-native-Dienste aus der Public Cloud. Aber auch Großunternehmen und Konzerne setzen im Zuge ihrer Digitalstrategien sehr stark auf Cloud-native und in diesem Zusammenhang auf die Lösungen der Hyperscaler (AWS, Google Cloud, Microsoft Azure), wogegen im Mittelstand oder auch in den KRITIS-Branchen (kritische Infrastruktur) größere Vorbehalte gegenüber den Hyperscalern bestehen. Hier wird die Nachfrage nach souveränen Clouds nach europäischem Recht immer stärker und lokale Cloud-Anbieter wie Plusserver oder StackIT treten in den Markt ein, während auch die Hyperscaler mit europäischen IT-Dienstleistern in Verhandlungen über Treuhändermodelle sind.

#### CLOUD-TRANSFORMATION NIMMT FAHRT AUF

Laut [Lünendonk®-Studie 2022 „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland“](#) richten 53 Prozent der Unternehmen 2023 und 2024 einen stärkeren Fokus auf die Cloud-Transformation. 57 Prozent der Befragten erhöhen daher für das Jahr 2023 ihre Ausgaben für die Cloud-Transformation.

Diese Entwicklung spiegelt sich auch in dieser Studie. 27 Prozent der befragten Unternehmen bauen derzeit einen Großteil ihrer Anwendungen zu einer Cloud-native-Plattform um, während weitere 30 Prozent eine entsprechende Transformation der IT-Landschaft planen. 45 Prozent der Befragten gaben darüber hinaus an, dass sie mit dem Umbau einzelner Teile ihrer Legacy-Landschaft begonnen und sich damit auf die Cloud-Journey begeben haben.

Dem gegenüber stehen jedoch 28 Prozent der Unternehmen, die einen Großteil ihrer Anwendungen zunächst nur per Lift & Shift in die Cloud überführen – also keine Anpassungen an der Architektur vornehmen.

Der Trend zur Cloud-native-Softwareentwicklung wird dadurch bestätigt, dass 36 Prozent der Unternehmen bei der Entwicklung neuer Softwarelösungen bevorzugt auf Cloud-native-Technologien setzen.



**DIE MEISTEN UNTERNEHMEN STEHEN BEI DER CLOUD-TRANSFORMATION ABER NOCH AM ANFANG**

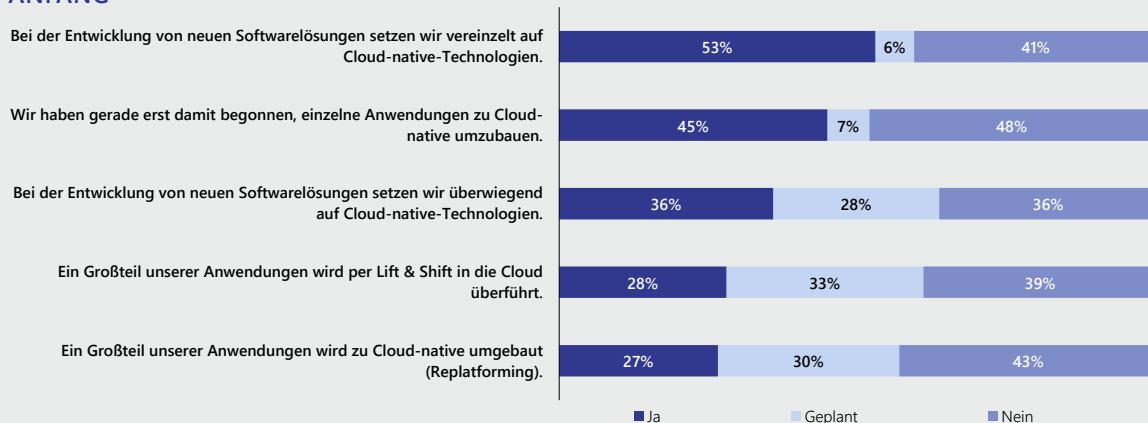


Abb. 18: Frage: Wo steht Ihr Unternehmen bei der Cloud-Transformation? Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 150

**HERAUSFORDERUNGEN BEI DER CLOUD-TRANSFORMATION**

Die Nutzung von Cloud-Ressourcen geht mit steigenden Anforderungen an Compliance, Risk Management und vor allem in den Kritis-Branchen und im Finanzdienstleistungssektor mit hohen regulatorischen Anforderungen an die Verarbeitung von Daten in der Cloud einher.

Gleichzeitig ergeben sich für die Bestands-IT neue Angriffsvektoren, wenn Cloud-Anwendungen mit On-Premise-Anwendungen kombiniert werden. Das ist beispielsweise in der Produktion derzeit ein großes Problem bei der Digitalisierung der Operational Technology (OT), wenn eine Vielzahl von Hardware-Devices mit der Cloud vernetzt werden und Daten sammeln. Für 89 Prozent der Unternehmen ist demnach die Anpassung der Datensicherheits- und der Security-Prozesse an die Cloud-Nutzung eine große Herausforderung.

Ebenso als herausfordernd erachten 78 Prozent der Befragten die hohe Komplexität bei der Integration (Orchestrierung) der hybriden und multiplen IT-Service-Prozesse. Beispielsweise laufen Geschäftsprozesse zunehmend auf mehreren Deployment-Modellen und verteilt in den Rechenzentren unterschiedlicher Cloud-Anbieter und Managed-Service-Provider, wodurch die Komplexität im IT-Service-Management stark zunimmt. Vor allem mittelständische Unternehmen berichten häufig von großen Herausforderungen bei der IT-Orchestrierung, was unter anderem auf fehlende Kompetenzen und Skills, den Fachkräftemangel und auf generell kleinere IT-Abteilungen zurückzuführen ist. In diesem Zusammenhang sehen 53 Prozent der Befragten auch fehlende Erfahrungen mit Cloud-native-Technologien als einen wesentlichen Behinderungsfaktor bei der Cloud-Transformation. Da es immer schwerer wird, digitale Talente zu gewinnen, werden externe



## CLOUD-NATIVE IST BESTANDTEIL DER DIGITALEN TRANSFORMATION

### Cloud, Data & Software - Der Kern der digitalen Transformation

Beratungs- und IT-Dienstleister bei der Cloud-Transformation weiterhin stark an Bedeutung gewinnen.

Aber auch der Aufbau und die Steuerung einer wirkungsvollen Provider-Management-Organisation stellen die befragten Unternehmen vor Herausforderungen. 59 Prozent sehen darin eine große Herausforderung.

#### CLOUD-TRANSFORMATION ERFORDERT RE-DESIGN DER PROZESSE UND DER ORGANISATION ZUM SYSTEMATISCHEN CLOUD-MANAGEMENT

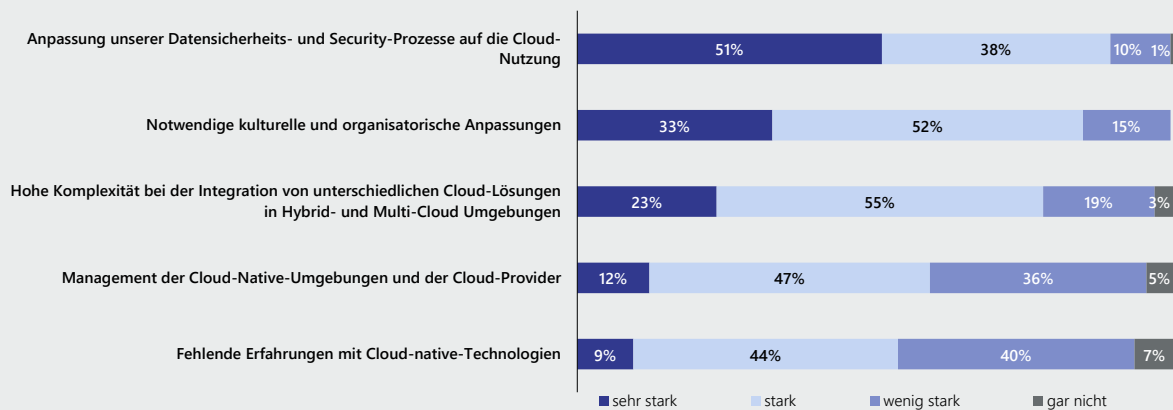


Abb. 19: Frage: Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Herausforderungen und Hürden bei der Entwicklung bzw. der Umstellung auf Cloud-native-Softwareentwicklung? Skala: 1 = „gar nicht“ bis 4 = „sehr stark“; Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 150

## Die Grenzen zwischen Business, Softwareentwicklung & IT-Operations verschwimmen

Um die IT-Organisation besser auf die veränderten Business-Anforderungen auszurichten und einen hohen Business-Nutzen zu erzielen, wird sich die IT-Funktion in den nächsten Jahren organisatorisch, prozessual, kulturell und personell neu aufstellen müssen. Gleichzeitig verlagert sich mehr IT-Kompetenz in die Fachbereiche und durch den Trend zu Low-/No-Code entwickeln Citizen Developer mehr Softwareprodukte.

Ein besonderes Augenmerk liegt daher in Zukunft auf der engeren Abstimmung der Fachbereiche untereinander sowie mit der IT und einer frühzeitigen Integration von funktionalen und nicht-funktionalen Anforderungen bei der Entwicklung von digitalen Produkten.

Bei der Entwicklung von Softwareprodukten und digitalen Geschäftsmodellen kommt es immer mehr auf Geschwindigkeit, also time-to-market an. Daher 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 hohe Kundenzentrierung aufzubauen.

Eine wichtige Maßnahme dafür ist das Auflösen traditioneller Bereichsgrenzen und der Aufbau von dedizierten Produktteams, um funktionsübergreifendes Arbeiten zu fördern. Solche Produktteams haben die Verantwortung für Entwicklung und Operations eines digitalen Produktes und können durch eine enge Abstimmung deutlich flexibler auf veränderte Anforderungen reagieren.

### TRADITIONELLE ORGANISATIONSSTRUKTUREN LÖSEN SICH AUF

Zur Steigerung der Geschwindigkeit bei der Entwicklung digitaler Produkte lösen 76 Prozent der untersuchten Unternehmen ihre bisher getrennten Organisationsstrukturen auf und übertragen BizDevOps-Teams die ganzheitliche Verantwortung für ein Produkt. Diese agile Transformation findet in B2C- und B2B-Unternehmen gleichermaßen häufig statt.

Fast ebenso viele Studienteilnehmer (75%) sind aktuell dabei, ihre isolierten Bereiche Development und Operations zu integrierten DevOps-Teams zusammenzuführen. Auch hier unterscheiden sich Unternehmen aus dem B2B- und B2C-Sektor nicht wesentlich voneinander. Solche Produktteams sind für die Spezifizierung der fachlichen und technischen Anforderungen und das Design ebenso verantwortlich wie für die IT Operations über den gesamten Software Lifecycle hinweg.



Cloud, Data & Software - Der Kern der digitalen Transformation

**EXTERNE DIENSTLEISTER WERDEN IN DEVOPS-TEAMS INTEGRIERT**

Da für den Betrieb von Softwareanwendungen immer höhere Anforderungen an Security, Verfügbarkeit und Performance bestehen und gleichzeitig in vielen IT-Abteilungen Fachkräfte fehlen, verlagern immer mehr Unternehmen ihre IT-Operations an Managed Service Provider. Hinzukommt, dass ein 24x7-Betrieb für mehrere Kunden von Dienstleistern effektiver, effizienter und damit wirtschaftlicher betrieben werden kann. Daher ist es für IT-Dienstleister ebenso wirtschaftlicher, in technologische Innovationen zum Management der IT-Operations zu investieren. Auch diese Herausforderung des Fachkräftemangels im IT-Betrieb haben B2C- und B2B-Unternehmen, so dass es keine Unterschiede gibt.

**AGILE TRANSFORMATION: DIE ORGANISATION IST HÄUFIG AGIL AUSGERICHTET, ABER DIE ANWENDUNG DER TOOLS UND PROZESSE STEHT AM ANFANG**

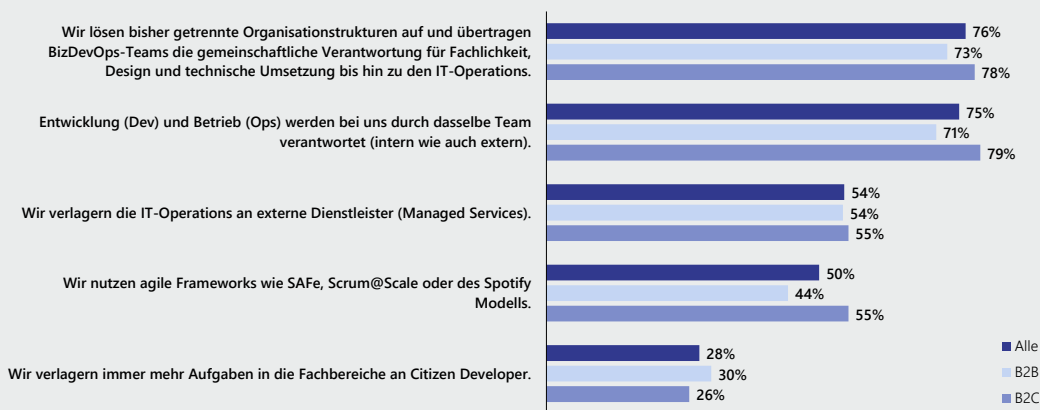


Abb. 20: Frage: Wie organisiert Ihr Unternehmen die Softwareentwicklung und das Applikation Lifecycle Management?; Skala: 1=„gar nicht“ bis 4=„sehr häufig“; Werte beziehen sich auf „sehr häufig“ und „häufig“; Alle Teilnehmer; n = 150

**IN VIELEN DEVOPS-TEAMS FEHLEN WICHTIGE ROLLEN**

Obwohl die Umstellung auf produktorientierte DevOps-Teams in drei von vier Unternehmen schon weit fortgeschritten ist, bestehen diese Teams noch überwiegend aus Entwicklern und Mitarbeitenden aus den IT-Operations. Ebenfalls häufig – aber immer noch zu selten – finden sich die Rollen „Security“ und „UX“ in den DevOps-Teams wieder.

Ebenso sind Funktionen wie „Governance & Risk“, „Qualitätssicherung & Testing“ und „Agile Kompetenzen“ in jedem zweiten Unternehmen unterrepräsentiert. Besonders überraschend ist, dass agile Kompetenzen wie Agile Coaches, Scrum Master und Product Owner nur in jedem zweiten Unternehmen Teil von DevOps-Teams sind.

Insbesondere Governance & Risk wird mit zunehmender Cloud-Transformation deutlich häufiger von Anfang an in die Produktentwicklung mit eingebunden werden müssen, um



Cloud, Data & Software - Der Kern der digitalen Transformation

regulatorische Auflagen rund um die Cloud-Nutzung und Datensicherheit frühzeitig zu berücksichtigen und um zu vermeiden, dass Produkte kurz vor Deployment an regulatorischen Hürden scheitern. Vor allem mit Blick auf regulierte Branchen wie Banken und Versicherungen wird die Rolle von Governance & Risk auch in der Softwareentwicklung immer wichtiger – weil immer mehr Softwarelösungen Cloud-native entwickelt werden und aufgrund der ab 2023 geltende DORA-Richtlinie (Digital Operations Resilience Act) bereits in der Softwareentwicklung Security-Vorgaben vorschreibt. Es wird erwartet, dass rund 22.000 Finanzunternehmen in der EU von der DORA-Richtlinie betroffen sein werden, welche innerhalb von zwei Jahren die Regularien erfüllen müssen.

DEVOPS-TEAMS BESTEHEN AM HÄUFIGSTEN AUS ENTWICKLER UND IT-OPERATIONS

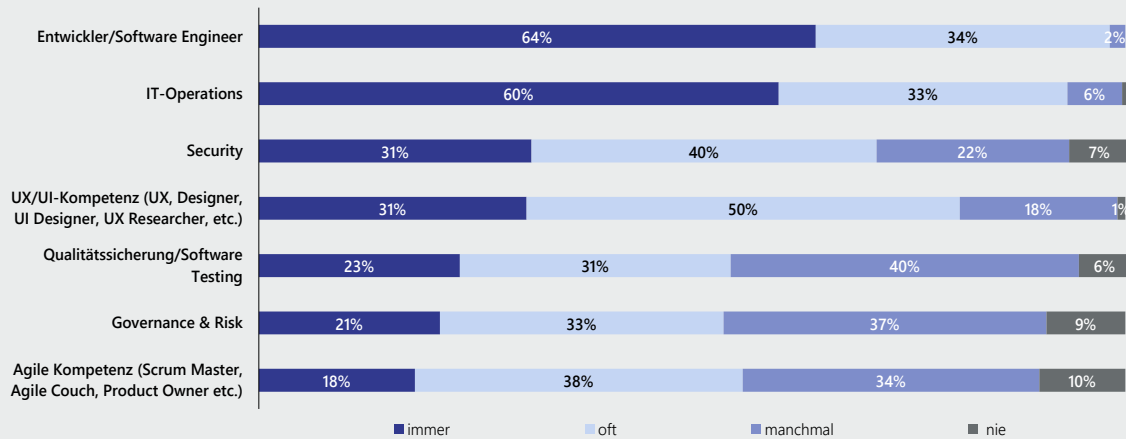


Abb. 21: Frage: Aus welchen Rollen setzen sich die DevOps-Teams in Ihrem Unternehmen zusammen?; Skala: 1 = „nie“ bis 4 = „immer“; Häufigkeitsverteilung; n = 112





# Fazit und Ausblick

## NEUE REALITÄTEN

Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass in den Jahren ab 2020 der Transformationsdruck enorm zugenommen hat und sich gleichzeitig die Anforderungen an die Softwareentwicklung fundamental verändert haben. Treiber dieser Entwicklung sind neue Kundenanforderungen an die Nutzung von Produkten und Services, verbunden mit dem Wunsch, dass Unternehmen und Behörden mit digitalen Lösungen die neuen Realitäten der Gesellschaft abdecken. 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.

Tatsächlich ist es für 95 Prozent der befragten Unternehmen ein zentrales Ziel in der Softwareentwicklung, die Kundenzufriedenheit und die Kundenbindung zu erhöhen und damit neues Wachstum zu ermöglichen. Im Zusammenhang mit einer stärkeren Digitalisierung der Geschäftsmodelle ist für 72 Prozent der Unternehmen die Notwendigkeit, an der gerade entstehenden digitalen Plattformökonomie teilzunehmen, ein weiterer Grund, die eingesetzten Softwarelösungen stärker kundenzentriert umzubauen respektive bei der Entwicklung neuer Softwareprodukte von Anfang an auf kundenzentrische Methoden zu setzen. Aber auch Disruption und der Verlust der Kundenschnittstelle sind eine Sorge, mit der sich 36 Prozent der befragten Unternehmen intensiv beschäftigen, und ein Treiber für eine Neuaufstellung in der Softwareentwicklung.

## BUDGET FÜR DIGITALE TRANSFORMATION FLIESST IN KUNDENZENTRIERUNG UND REDESIGN DER GESCHÄFTSPROZESSE

Immer mehr Investitionen werden in die Digitalisierung und die Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle gelenkt.

Den höchsten Anstieg in der Relevanz haben jedoch die Technologiefelder KI und intelligente Automatisierung. Während 53 Prozent der Befragten diese Technologien heute als relevant einschätzen, hat das datengesteuerte Unternehmen mit Blick auf das Jahr 2025 für 91 Prozent eine hohe Relevanz.

Um die Daten aber zuerst für den breiten Einsatz von KI und der datenbasierten und automatisierten Steuerung der End-to-End-Prozessketten verfügbar zu machen, steht aus technologischer Sicht die Auflösung der bisherigen starren Technologieplattformen (IT-Legacy) zu flexibleren Microservice-orientierten IT-Architekturen (Composable Enterprise) im Fokus



der Investitionen. In diesem Zusammenstand schätzen die Befragten die Relevanz von Technologien wie Microservices, Headless Commerce, Open Source und Cloud-native mit Blick auf die kommenden Jahre als besonders hoch ein. Insbesondere in kundenzentrischen Bereichen wie Marketing, Vertrieb und Kundenservice werden diese MACH-Technologien immer intensiver genutzt, um Kundinnen und Kunden entlang ihrer jeweils sehr individuellen Customer Journey mit innovativen Services zu begeistern. Hier haben vor allem noch B2B-Unternehmen einen höheren Aufholbedarf und stehen außerdem mit zunehmender Digitalisierung ihrer Geschäftsmodelle (z. B. Industrie 4.0) immer mehr unter Druck, ihre Kundenschnittstellen zu digitalisieren und auf mehr Kundenzentrierung zu achten.

#### **NEUE OPERATING MODELS: DIE DIGITALE TRANSFORMATION ERFORDERT EINE FUNKTIONSÜBERGREIFENDE ZUSAMMENARBEIT UND HOHE FLEXIBILITÄT**

Bei der Umsetzung kundenzentrischer Strategien kommt es vor allem auf Geschwindigkeit und Fokussierung an, aber auch auf eine stärkere funktionsübergreifende Zusammenarbeit. Die Entwicklung und der Betrieb digitaler Produkte mit hoher Kundenfokussierung erfordern Veränderungen in der Organisation und der internen Zusammenarbeit. So entstehen immer mehr agile Produktorganisationen, was durch diese Studie bestätigt wird.

Tatsächlich lösen 76 Prozent der befragten Unternehmen ihre getrennten Organisationsstrukturen auf und übertragen BizDevOps-Teams immer häufiger die gemeinschaftliche Verantwortung für Fachlichkeit, Design und technische Umsetzung bis hin zu den IT-Operations. Das bedeutet auch, dass Entwicklung (Dev) und Betrieb (Ops) durch ein Team verantwortet werden – was bei 75 Prozent der Unternehmen auch bereits der Fall ist. Neben der gerade entstehenden produktorientierten Business- und IT-Organisation setzen die Unternehmen und Behörden gleichzeitig auf die stärkere Modularisierung ihres Technologie-Stacks, um für die Steuerung der Customer Journey einerseits die bestmögliche Anwendung nutzen (Best of Breed) und andererseits sehr flexibel und ohne Downzeiten neue digitale Services hinzufügen oder nicht mehr benötigte abschalten zu können. Dieser Ansatz des Composable Enterprise führt jedoch zu neuen Anforderungen an die Entwicklung und den Betrieb von Softwarelösungen.

#### **ANFORDERUNGEN AN SOFTWAREENTWICKLUNG UND IT-OPERATIONS**

Da ist zum einen die Notwendigkeit, die immer größere Zahl von Anwendungen zu orchestrieren. Damit sollen sowohl Ende-zu-Ende-Prozessketten ermöglicht als auch der Automatisierungsgrad erhöht werden. Automatisierung ist auch ein wichtiger Trend in der Softwareentwicklung, um die Taktrate neuer Releases oder Patches durch Einsatz von CI/CD und damit die Geschwindigkeit deutlich zu erhöhen. Auf mehr Geschwindigkeit kommt es an, wenn regelmäßige Updates, Patches und Releases für digitale Produkte eingespielt wer-



den müssen. Auch hier helfen automatisierte DevOps-Strecken, um neue Funktionalitäten ohne Prozessstörungen zu integrieren.

Zum anderen verändern sich aber auch die Anforderungen an die IT-Operations, gerade im Hinblick auf Verfügbarkeit, Stabilität, Skalierung und Security. Die enorme Zunahme an Funktionalitäten sowie eine gestiegene Business-Kritikalität von Anwendungen führen zu deutlich mehr Komplexität im IT-Betrieb während des Software Lifecycle. Ein für die Zukunft wichtiger Trend sind selbstheilende Softwarearchitekturen, die durch kontinuierliches Monitoring auftretende Usability-Probleme selbstständig beheben, wodurch sich in Zeiten des Fachkräftemangels standardisierbare Aufgaben durch KI-Einsatz erledigen lassen. Jedes zweite der untersuchten Unternehmen hat bereits einen hohen KI-Grad in ihren Softwareerstellungs- und Operations-Prozessen wie AIOps oder MLOps.

#### TRENDS IN DER SOFTWAREENTWICKLUNG

Mit Blick auf die großen Herausforderungen Digitalisierung, Dekarbonisierung und Demografie wird die Softwareentwicklung der Zukunft eine andere sein als heute. So sehen knapp 60 Prozent der an der Studie teilnehmenden Unternehmen in ihrer Projektion für das Jahr 2025 eine weitere Verlagerung der Softwareentwicklung in Nearshore- und Offshore-Regionen, was wiederum den Steuerungsaufwand erhöhen wird.

Gleichzeitig rechnen 46 Prozent damit, dass IT-Dienstleister mehr Verantwortung für den Betrieb der Softwareanwendungen übernehmen werden. Hier sind Faktoren wie Fachkräftemangel, Kosten und Innovationen in den IT-Operations ein wichtiger Treiber. Beispielsweise erfordern DevOps-Strecken hohe Investitionen in Automatisierung und KI, die sich für Dienstleister tendenziell leichter amortisieren.

Mit zunehmender Digitalisierung steigt auch der CO<sub>2</sub>-Fußabdruck der IT an. Bereits heute steht die IT für etwa 1,5 Prozent des globalen CO<sub>2</sub>-Verbrauchs. Die ab 2024 verpflichtende Regelung zum Nachhaltigkeits-Reporting (ESG) wird dazu führen müssen, dass digitale Transformation und Klimaziele in Einklang gebracht werden. 43 Prozent der Befragten erwarten daher, dass sich ein CO<sub>2</sub>-Preis durchsetzen wird, der allen Softwareprodukten hinterlegt ist. Dadurch wird einerseits der CO<sub>2</sub>-Verbrauch der IT-Lieferkette transparenter gemacht und andererseits von Beginn an in der Entwicklung ein Fokus auf Sustainability by Design gelegt. Der Aspekt von Green Software ist Unternehmen aus dem B2B-Sektor deutlich wichtiger, unter anderem weil Branchen wie die Prozessindustrie oder Manufacturing bereits heute einen enorm hohen Energieverbrauch haben. Durch den Wandel zur digitalen Fabrik und Industrie-4.0-Strategien werden sich die Wertschöpfungsketten in Zukunft sehr 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 Operation Technology transparent zu machen und kontinuierlich zu optimieren.

Auf dem Weg zur Dekarbonisierung spielt die Cloud als Technologie eine entscheidende Rolle. Mit einer durchdachten Umstellung auf die Cloud und ihrer optimierten Nutzung können Unternehmen die CO<sub>2</sub>-Emissionen deutlich reduzieren. Folglich sind Cloud-native-Technologien neben ihren Vorteilen für die Entwicklung kundenzentrischer Softwarelösungen und der besseren Steuerung von Customer Journeys auch wichtige Enabler für eine nachhaltige IT.

**NEAR- UND OFFSHORE-STANDORTE WERDEN DEUTLICH AN BEDEUTUNG BEI DER SOFTWAREENTWICKLUNG ZUNEHMEN**

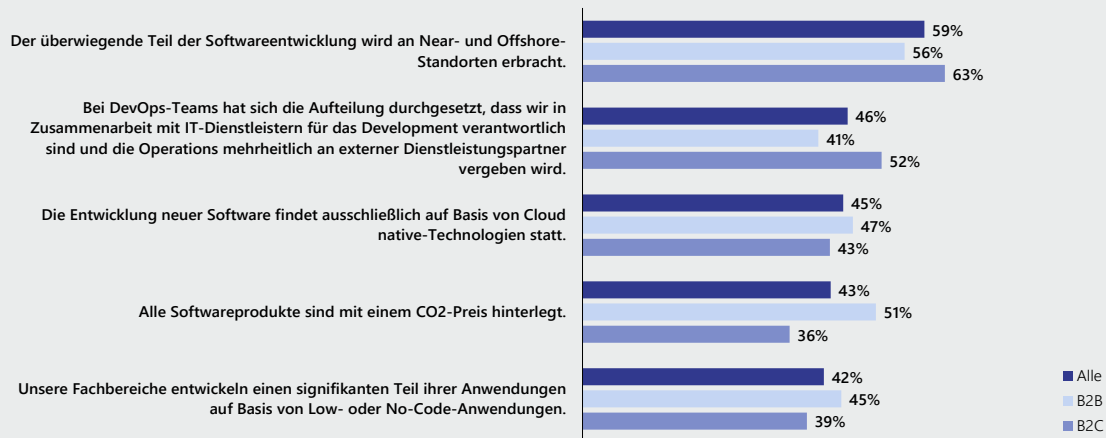


Abb. 22: Frage: Wenn Sie auf das Jahr 2025 blicken, welche der folgenden Trends werden sich in Ihrem Unternehmen durchgesetzt haben? Alle Teilnehmer; Häufigkeitsverteilung; n = 150



## Mit individuellen Customer Journeys jeden Kunden begeistern - eine Win-win-Story für Endkunden und Unternehmen

Ein Fachbeitrag von Kristina Fries & André Höing, msg systems ag



**Kristina Fries**  
Head of Experience  
Management

msg systems ag

Kristina Fries ist seit über zehn Jahren in verschiedensten Rollen in der Beratungs- als auch der Versicherungsbranche unterwegs. Neben der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle lag ein Schwerpunkt auf der Entwicklung und Umsetzung digitaler Services. Sie brennt für nutzerzentrierte Vorgehensweisen und die Gestaltung positiver Kundenerlebnisse zur Schaffung loyaler Kundenbeziehungen. Seit dem 01.01.2023 verantwortet sie branchenübergreifend den Bereich Experience Management in der msg.



**André Höing**  
Lead IT Consultant

msg systems ag

Dr. Andre Höing promovierte in Informatik im Jahr 2010 an der TU Berlin. Seitdem berät er verschiedenste Unternehmen im Bereich Enterprise- und technische Architektur. Außerdem liegt sein Interesse an der Gestaltung von effizienten und effektiven Softwareentwicklungsprozessen mit DevOps Charakter unter Einbezug moderner Technologien und Cloud Services. Seit 2021 verantwortet Andre Höing die technische Service Entwicklung auf Basis von Microservices im Bereich msg. digital bei der msg.

Die Ausgestaltung von Customer Journeys und deren einzelnen Touchpoints ist entscheidend für den Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen. Eine individuelle Customer Journey für jede Kundin und jeden Kunden? Das klingt nach einer Fortsetzung von „Zurück in die Zukunft“, ist jedoch durch Datennutzung und den modularen Aufbau einzelner Touchpoints heute keine Zukunftsmusik mehr.

Insbesondere bei fungiblen Produkten wie zum Beispiel Strom oder Versicherungsprodukten sind einfache, intuitive Anwendungen entscheidend für das Kundenerlebnis und den potenziellen Kaufabschluss. Neben vernetzten Customer Journeys und Touchpoints wer-



den zielgruppengerechte Ansprachen und Funnels sowie personalisierte Produktangebote immer relevanter. Dieser Beitrag zeigt, wie intelligente Antragsstrecken von morgen positive Kundenerlebnisse schaffen werden. Er erläutert darüber hinaus, wie mit entsprechender nutzerzentrierter, cloudbasierter Umsetzung schnell auf Veränderungen reagiert und die Anzahl an Kaufabschlüssen erhöht werden kann.

#### INDIVIDUELLE CUSTOMER JOURNEYS UND TOUCHPOINTS

Das Konzept der Customer Journey hält schon länger Einzug in Theorie und Praxis. Eine Customer Journey beschreibt buchstäblich die Reise, die ein Kunde oder eine Kundin bei einem Unternehmen durchläuft. Und dabei gibt es nicht *die* eine Kundenreise. Eine Customer Journey ergibt sich aus den einzelnen Kontaktpunkten – auch „Touchpoints“ genannt –, die sowohl analog (z. B. das Werbeplakat eines Unternehmens) als auch digital (z. B. die Webseite eines Unternehmens) sein können. So vielfältig die möglichen Touchpoints, die Produkte und die Kundengruppen eines Unternehmens sind, so vielfältig sind auch die möglichen Customer Journeys.

Wie zufrieden eine Kundin, ein Kunde oder eine dedizierte Kundengruppe mit einer Customer Journey ist, wird von verschiedensten Faktoren beeinflusst. Insbesondere die persönlichen Erwartungen, Erfahrungen und Bedürfnisse spielen eine entscheidende Rolle. Natürlich wird die Erfahrung auch stark durch das Leistungsportfolio des Anbieters und dadurch bestimmt, wie gut es zu den Rahmenbedingungen und zur aktuellen Lebenssituation der Kundin oder des Kunden passt. Der Kunde muss sich beim Durchlaufen der Journey rundum wohl fühlen. Dies verdeutlicht, dass die optimale Ausgestaltung einer Customer Journey ebenso wie einzelner Touchpoints innerhalb einer Journey von Kundin zu Kunde sehr individuell ist.

#### BIG DATA UND KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

Die Ausgestaltung der Customer Journeys ist somit ein wichtiger Faktor für den Erfolg eines Unternehmens und wird zunehmend durch Big Data und Künstliche Intelligenz (KI) beeinflusst. Big Data und KI sind nicht nur dank neuester Entwicklungen, wie zum Beispiel derjenigen des vortrainierten Sprachverarbeitungsmodells Chat GPT der amerikanischen Non-Profit-Organisation OpenAI und entsprechender Meldungen in aller Munde. Durch den Einsatz von KI und Big Data ist es möglich, die individuellen Bedürfnisse und Wünsche einer Kundin oder eines Kunden besser zu verstehen und gezielter darauf einzugehen. Die Clusterung von Kundinnen und Kunden zu Kundengruppen und die Identifizierung der für das jeweilige Unternehmen strategisch relevanten Kundengruppen (Zielgruppen) sind die Basis für die Ausgestaltung von Customer Journeys und Touchpoints. Smarte Modelle werden mit immer weiteren Daten aus neuen Durchläufen der aktuellen Customer Journey trainiert. Die KI kann die Präsentation und inhaltliche Ausgestaltung der Customer Journey



justieren und damit die Chance beispielsweise auf einen erfolgreichen Abschluss erhöhen. Eine wichtige Rolle spielt hierbei die Datenanalyse: Durch die Auswertung von Daten zu Verhalten, Interessen und Vorlieben der Kundinnen und Kunden kann ein Unternehmen besser verstehen, welche Schritte in der Customer Journey für die jeweilige Kundengruppe wichtig sind und welche Angebote oder Informationen diese am besten ansprechen.

### AKZEPTANZ VON ENDKUNDEN BZGL. DER NUTZUNG PERSÖNLICHER DATEN UND KI

Doch wie sieht es mit der Akzeptanz seitens der Endkundinnen und -kunden aus, was die Verwendung persönlicher Daten und KI betrifft? In einer exemplarischen Umfrage, die mittels der Digital-Assurance-Plattform msg.passbrains im Mai 2023 durchgeführt wurde, zeichnet sich ein positives Bild ab. Befragt wurden Nutzerinnen und Nutzer der Generation Y (Geburtsjahre 1981–1996) und der Generation Z (Geburtsjahre ab 1996) aus dem DACH-Raum, bei denen sich grundsätzlich eine höhere digitale Affinität vermuten lässt. Neben der generellen Bereitschaft, Daten mit Unternehmen zu teilen, wurde explizit das Teilen von Daten der Plattform LinkedIn abgefragt. Das Businessportal LinkedIn gilt als ein möglicher Datentopf, der weitere Erkenntnisse über potenzielle Kundinnen und Kunden und somit eine personalisierte Ansprache und ein individuelles Produktangebot im Rahmen von digitalen Customer Journeys und Touchpoints ermöglichen könnte.

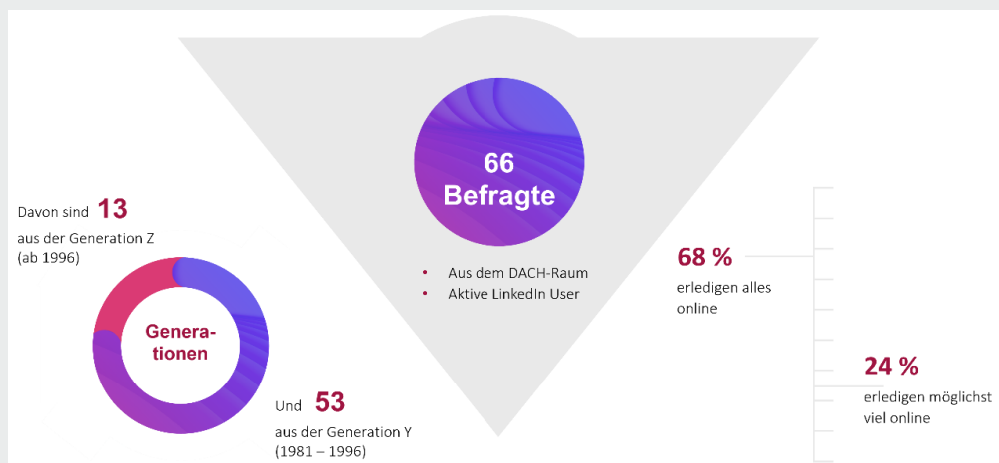


Abb. 23: Quelle: msg systems ag

68 Prozent der Befragten erledigen gemäß Umfrage alles online, 24 Prozent erledigen möglichst viel online. Dies bestätigt die digitale Affinität dieser Zielgruppen. 53 Prozent der Befragten ist die personalisierte Ansprache in digitalen Anwendungen wichtig und 73 Prozent begrüßen einen KI-getriebenen Ansatz, um ein passgenaueres Abschlusserlebnis



zu erhalten. Zudem würden 60 Prozent der Befragten ihre LinkedIn-Profil­daten für personalisierte Ansprachen und maßgeschneiderte Angebote/Vorteile uneingeschränkt mit Unternehmen teilen. Die Befragten, die dies ablehnen, führen als Hauptgrund den Schutz ihrer Daten auf. Einige der Befragten machen die Bereitschaft zu Datenfreigabe auch vom anfragenden Unternehmen abhängig.

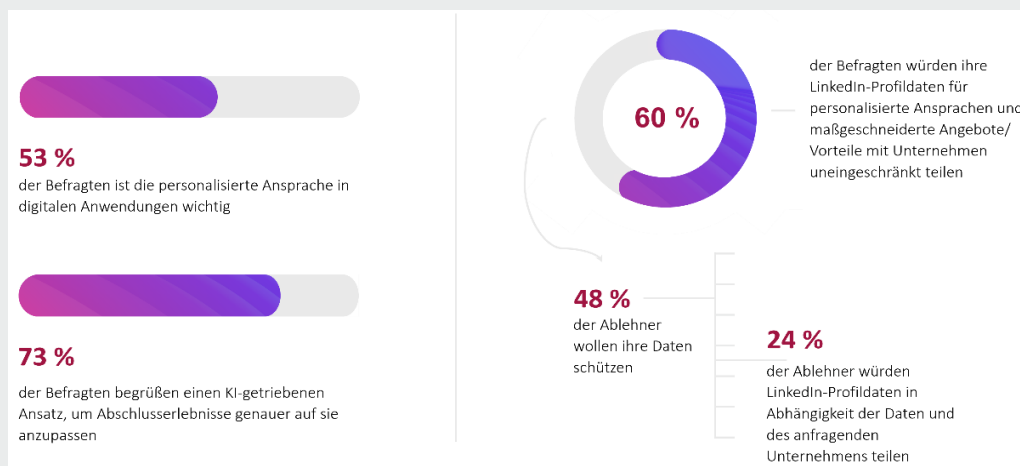


Abb. 24: Quelle: msg systems ag

### INDIVIDUELLE CUSTOMER JOURNEYS UND TOUCHPOINTS – ZUKUNFTSMUSIK ODER AM PULS DER ZEIT?

Insbesondere bei fungiblen Produkten, wenn also ein Produkt einfach austauschbar ist wie zum Beispiel Strom oder Versicherungen, hat die Ausgestaltung einer Customer Journey und derer Touchpoints einen noch höheren Stellenwert in Bezug auf Kaufabschluss oder -abbruch.

Ein elementarer Touchpoint dieser Customer Journey ist die Abschlusstrecke, die oftmals in nur einem digitalen Touchpoint abgebildet ist. Die intelligente Ausgestaltung dieser Strecke entscheidet auf Regelparametern basierend selbst, welcher Funnel, also welche Vertriebsstrecke, ausgespielt wird, um eine bestmögliche Conversion-Rate zu erzielen.

Eines haben die gewählten Vertriebsstrecken gemeinsam: Sie müssen einfach und intuitiv sein. Insbesondere bei komplexen Produkten wie Versicherungen besteht die Herausforderung, diese verständlich und gleichzeitig rechtskonform darzustellen.





Dies wird – unter anderem – durch ein nutzerzentriertes Lösungsdesign im User-Interface sichergestellt, in das neueste Erkenntnisse – zum Beispiel psychologische Verhaltensweisen von Menschen – aus Wissenschaft und Praxis einfließen.

#### MIT ENTSPRECHENDER ARCHITEKTUR UND MICROSERVICES ZUM ERFOLG

Der Aufbau flexibler und kundenadaptierter Customer Journeys und das Anbieten von Funktionalitäten über unterschiedliche Kanäle erfordern eine flexible, wohl durchdachte Architektur. Insbesondere die Anforderungen für wiederverwendbare und einfach nutzbare Schnittstellen sind wichtig.

Durch den Einsatz eines „API-as-a-Product“-Ansatzes für fachliche Microservices wird die erforderliche Flexibilität sichergestellt. Dabei wird das API-Design nicht aus der Technik, sondern aus der Fachlichkeit kommend betrieben. Die zu implementierenden Funktionen werden nicht nur aus den derzeit umzusetzenden Use Cases betrachtet, sondern müssen vielmehr die erforderliche Fachlichkeit für unterschiedliche Anwendungsfälle bereitstellen. Die Herausforderung besteht darin, den richtigen Umfang der Vorarbeit zu treffen. Die APIs müssen weit genug entwickelt sein, sodass eine neue Customer Journey einfach und schnell umgesetzt werden kann. Gleichzeitig besteht die Gefahr, die Komplexität in die Höhe zu treiben oder unnötige Arbeiten durchzuführen.

Heutige Vorgehensweisen und technische Frameworks erlauben es, APIs und auch deren Implementierungen so zu gestalten, dass Schnittstellen abwärtskompatibel erweitert werden können. So ist eine spätere Anreicherung um mehr Funktionalität jederzeit möglich, ohne bestehenden technischen Konsumenten eine Migration aufzwingen zu müssen. Klare Richtlinien für die Entwicklerinnen und Entwickler, was ein Breaking Change – also eine Änderung der Schnittstellen, die zu neuem Programmieraufwand auf Konsumentenseite führt – bedeutet, sind hier entscheidend.

Neben der branchenspezifischen Fachlichkeit braucht es noch weitere Funktionen, um die Customer Journey individuell auszugestalten. Je nach Komplexität und Situation reichen diese von statischen oder dynamischen Konfigurationen bis hin zum Einsatz von KI, die automatisiert die Konfigurationen anhand der durchlaufenen Customer Journeys adaptiert.



Cloud, Data & Software - Der Kern der digitalen Transformation

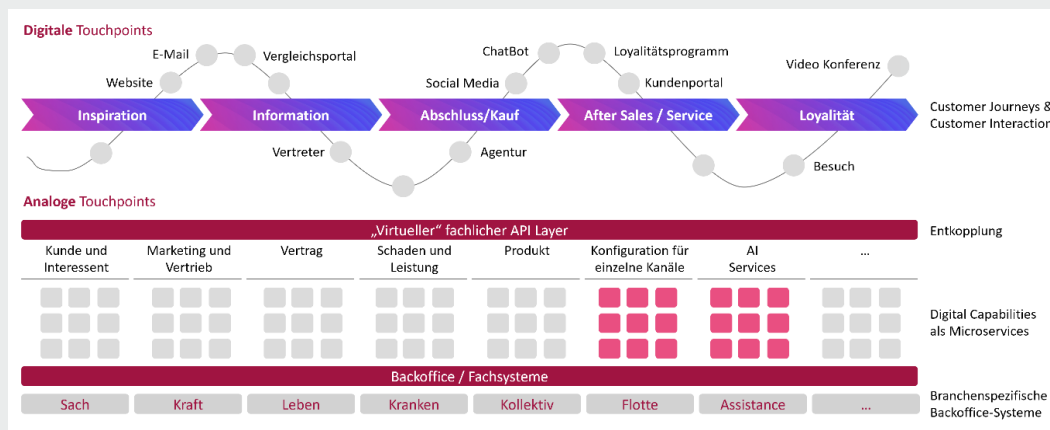


Abb. 25: Quelle: msg systems ag

Damit die einzelnen APIs einfach in die unterschiedlichsten Customer Journeys integriert werden können, sind weitere Punkte entscheidend: Neben einer einheitlichen Technik, um zum Beispiel präferiert RESTful-APIs zu verwenden, sollten die Implementierungen auch bei den Themen Security bzw. Authentisierung und Autorisierung einheitlich funktionieren. Außerdem hilft ein übergreifendes Fachdatenmodell, dass unterschiedliche Services einfach benutzt und kombiniert werden können. Auch hier ist es wichtig, den richtigen Detaillierungsgrad zu finden. Das Fachdatenmodell bildet somit die fachliche Grundlage für die API-Datenmodelle. Interne Datenmodelle wie zum Beispiel eine Datenbank oder Modelle zum Austausch zwischen den Microservices müssen nicht unbedingt auf dem übergreifenden Fachdatenmodell basieren.

Der „virtuelle“ fachliche API-Layer bildet damit die Grundlage für ein Ökosystem, aus dem die unterschiedlichen Customer Journeys realisiert werden können.

**FAZIT**

Individuelle Customer Journeys und Touchpoints sind längst keine Zukunftsmusik mehr. Insbesondere bei fungiblen Produkten können sie einen Differenzierungsfaktor am digitalen Point of Sale für Unternehmen darstellen. Mit einer weiteren Verbreitung digital affiner Nutzer- und Kundengruppen mit der Bereitschaft, ihre persönlichen Daten mit Unternehmen zu teilen, steigt nicht nur das Potenzial für individuelle Customer Journeys und Touchpoints, vielmehr werden sie zu einem verpflichtenden Bestandteil moderner Journeys. Voraussetzung hierfür sind eine flexible Architektur auf der Basis von Microservices und ein entsprechendes Fachdatenmodell, das die stetige Anpassung von Journeys und Touchpoints ohne hohen Aufwand zulässt.



## UNTERNEHMENSPROFIL

Cloud, Data & Software - Der Kern der digitalen Transformation

## UNTERNEHMENSPROFIL

### msg systems ag



#### KONTAKT

msg systems ag

Kristina Fries

Head of Experience Management

E-Mail: [kristina.fries@msg.group](mailto:kristina.fries@msg.group)

Website: [www.msg.group](http://www.msg.group)



#### KONTAKT

msg systems ag

André Höing

Lead IT Consultant

E-Mail: [andre.hoeing@msg.group](mailto:andre.hoeing@msg.group)

Website: [www.msg.group](http://www.msg.group)

msg ist eine unabhängige, international agierende Unternehmensgruppe mit weltweit über 10.000 Mitarbeitenden. Sie ist in 32 Ländern vertreten und unterstützt ihre Kunden bei der digitalen Transformation.

Zum Leistungsspektrum des im Jahr 1980 gegründeten Unternehmens zählen Business- und IT-Consulting sowie die Entwicklung von Standardsoftware und Individuallösungen für die Branchen Automotive, Banking, Consumer Products, Food, Healthcare, Insurance, Life Science & Chemicals, Manufacturing, Public Sector, Telecommunications, Travel & Logistics sowie Utilities.

Die Bandbreite unterschiedlicher Branchen- und Themenschwerpunkte decken im Unternehmensverbund eigenständige Gesellschaften ab. Dabei bildet die msg systems ag den Kern der Unternehmensgruppe.



## 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 Management- und IT-Beratung, Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung, Facility Management und Instandhaltung sowie Personaldienstleistung (Zeitarbeit, Staffing).

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



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

### KONTAKT

Lünendonk & Hossenfelder GmbH

**Mario Zillmann**

Partner

Maximilianstraße 40, 87719 Mindelheim

Telefon: +49 8261-73140-0

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

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

## Studieninformation

Die hier dargestellte Studie wurde exklusiv in Zusammenarbeit mit der KPMG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft AG 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 Lünenendok® ist geschützt und ist Eigentum des Unternehmens Lünenendok & Hossenfelder GmbH. Bei Fragen zur Studienlizenz steht Ihnen das Team von Lünenendok & 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 Lünenendok & 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)

Autor:  
Mario Zillmann, Partner

Bilderquelle:  
Titel © Adobe Stock / AI Indigo