



# DER DIGITALE ANGREIFER

EINE ANLEITUNG ZUR RADIKALEN DIGITALISIERUNG  
FÜR ETABLIERTE UNTERNEHMEN

Kai Bender, Partner

Thomas Fritz, Partner

Matthias Klinger, Partner

Thomas Nachtwey, Partner

Jörg Stäglich, Partner

Thilo Grunwald-Henrich, Engagement Manager

# 1. DER DIGITALE ANGREIFER

Das digitale Zeitalter bietet etablierten Unternehmen neue Chancen, stellt sie aber auch vor massive Herausforderungen. Der Wettbewerb ändert sich, mit einer Bandbreite neuer Mitspieler, welche von diversen Start-ups bis hin zu marktübergreifend agierenden Giganten wie Amazon und Google reicht. Vor allem ändert sich jedoch die Anspruchshaltung der Kunden, mit entsprechenden Auswirkungen besonders im tarifbasierten Privatkundengeschäft. Die Kunden des digitalen Zeitalters wollen alles sofort, alles maßgeschneidert – und findet sich ein günstigerer Anbieter im Netz, so ist die Kündigung des Vertrags zu bisherigen Konditionen kaum noch abwendbar.

Vor diesem Hintergrund unterstützt Oliver Wyman etablierte Unternehmen dabei, erfolgreich in den digitalen Angriffsmodus zu schalten. Und zwar nicht nur strategisch, sondern auch handfest beim Aufbau einer neuen digitalen Plattform samt entsprechendem Liefermodell. Mit diesem Ansatz, bei dem „alles aus einer Hand“ erfolgt (bereits erfolgreich erprobt von der Energie- bis hin zur Finanzindustrie) beträgt die durchschnittliche Dauer bis zum Go-Live einer digitalen Plattform sechs bis neun Monate.

Abbildung 1: Digitaler Angriff für etablierte Unternehmen



## 2. AUSGANGSSITUATION – MIT DEM RÜCKEN ZUR WAND

Etablierte Unternehmen unterschiedlicher Industrien in Deutschland sehen sich einem massiven und immer weiter steigenden wirtschaftlichen Druck ausgesetzt. Für viele Industrien mit tarifbasiertem Privatkundengeschäft ist die Ursache ähnlich gelagert: In der Wahrnehmung der Kunden sind die angebotenen Dienstleistungen und Produkte zunehmend austauschbar. Dies gilt vor allem für Strom- und Gasverträge, Telekommunikationsdienste, (KFZ-) Versicherungen und standardisierte Finanzdienstleistungen sowie für Mobilitäts- und Reiseangebote.

Durch die hohe Vergleich- und Austauschbarkeit der Angebote wird der Preis zum dominierenden Angebotsmerkmal. Internet-Vergleichsportale sind dabei gleichzeitig Symptom und Treiber für diese Entwicklung. Die Folge: steigender Preisdruck, erhöhte Wechselraten und ein sinkender Neukundenwert.

Gleichzeitig sehen sich etablierte Unternehmen (sogenannte Incumbents) einer wachsenden Anspruchshaltung der Kunden gegenüber: Rund-um-die-Uhr-Erreichbarkeit, Echtzeitbearbeitung von Anfragen, personalisierte Angebote sowie ein Kundenerlebnis ohne Medienbrüche (Omni-Channel); Ansprüche, die Kunden vielfach durch digitale Anbieter geboten werden und die Erwartungshaltung auch gegenüber Incumbents steigern.

**Abbildung 2: Kundenwahrnehmung im digitalen Zeitalter**



Die heutigen Geschäftsprozesse und -systeme vieler etablierter Unternehmen sind jedoch häufig nicht für derartige Anforderungen ausgelegt. Für die erforderlichen Anpassungen werden signifikante Investitionen benötigt. In den vergangenen Jahren konnten bei Incumbents entsprechende Initiativen beobachtet werden, die – trotz immenser Kosten – zu kaum messbarem Erfolg geführt haben. Zu diesen Initiativen gehörten zum Beispiel die Ablösung (oder gar Erweiterung) bestehender Systemlandschaften durch neue, jedoch ähnlich komplexe Systeme. Angestrebte Neuaufgaben des Kundenangebots zwecks Reduktion der Komplexität führten häufig zum Gegenteil, nämlich einem gleichberechtigten Nebeneinander von „Neu-“ und „Altwelt“. Darüber hinaus wurde das Leistungsangebot vielfach nicht zielgerichtet ausgeweitet, etwa indem Insel-Features ohne tatsächlichen Mehrwert für Kunden und Unternehmen hinzugefügt wurden.

Zusätzlich droht jederzeit die Disruption des gesamten Geschäftsmodells der Incumbents durch einen digitalen Angreifer. Das Angriffsschema ist bekannt: Über die Nutzung einer digitalen Plattform können (industriefremde) Unternehmen Dienstleistungen und Produkte anderer Unternehmen in ihr eigenes Leistungsspektrum integrieren. Die auf diese Art und Weise geschaffenen „Ökosysteme“ (zum Beispiel seitens Amazon) entziehen sich über ihre umfänglichen und maßgeschneiderten Erlebniswelten für den Kunden der Vergleichbarkeit am Markt. Kunden werden auf diese Art nachhaltig gebunden und die Incumbents verlieren die Kundenbeziehung. Ihre Dienstleistungen und Produkte werden endgültig zur austauschbaren Handelsware.

### 3. PARADIGMENWECHSEL – INCUMBENTS ALS DIGITALE ANGREIFER

Die eingangs beschriebene Abwärtsspirale ist indes keineswegs zwangsläufig. Einige Incumbents haben es – auch mit Hilfe von Oliver Wyman – geschafft, sich selbst als digitale Angreifer zu positionieren und in die Offensive zu gehen. Nationale und internationale Beispiele zeigen, dass Incumbents bis zu 50 Prozent verringerte Kündigungsraten und Kosten, einen 30 Prozent höheren

Kundenwert und eine Verkürzung der Time-to-Market von Monaten auf wenige Tage erreichen konnten.

In Deutschland zum Beispiel kämpfte ein großer regionaler Energieversorger vor dem Hintergrund zunehmender Vergleichbarkeit mit einem immer weiter fortschreitenden Kundenverlust. Nach einer sorgfältigen Analyse verschiedener Kundensegmente und ihrer Bedürfnisse implementierte der Versorger eine digitale Plattform, die es ihm ermöglicht, industrieübergreifende Leistungsangebote zu maßgeschneiderten Erlebniswelten je Kundensegment zusammensetzen – und somit eine deutliche Differenzierung von anderen Wettbewerbern am Markt zu erlangen.

Ein weiteres Projektbeispiel zeigt ebenfalls, welche zentrale Rolle den Themen Customer Analytics und Experience beim Aufbau digitaler Geschäftsmodelle zukommt. So schuf ein Telekommunikationsunternehmen im Mittleren Osten eine neue digitale Plattform, die es ihm erlaubte, maßgeschneiderte Leistungsangebote für ein spezielles Kundensegment anzubieten, welches bislang nicht gezielt vom Markt bedient wurde. Auf diese Weise konnte das Unternehmen seine eigene digitale Lernkurve beschleunigen und ein neues Kundensegment erschließen – und zwar auf Basis einer wirtschaftlich tragfähigen Investition.

Das zeigt auch das dritte Projektbeispiel aus der Finanzbranche in Australien: Kleine und mittelständische Unternehmen haben typischerweise einen hohen Bedarf an schnellen und unkomplizierten Entscheidungsprozessen hinsichtlich Blankodarlehen, sie wünschen sozusagen Service in Echtzeit. Eine landesansässige Bank errichtete eine digitale Plattform, die ihren Kunden den weltweit ersten, vollautomatisierten Prozess für diese Darlehen anbieten konnte. Die Zeit von Beginn der Antragstellung bis hin zur Entscheidung verkürzte sich damit von mehreren Stunden oder gar Tagen auf wenige Minuten.

## 4. ERFOLGSGEHEIMNIS – EINE ANLEITUNG

Die erfolgreiche Neupositionierung eines etablierten Unternehmens als digitaler Angreifer erfordert ein Umdenken entlang zentraler Elemente des Geschäftsmodells, allen voran der Geschäftsstrategie, des Kundenerlebnisses, des Liefermodells, der digitalen Plattform und der technischen Integrationsschicht. Der digitale Neustart eines Incumbents ist damit von extrem hoher Komplexität geprägt, sodass ein Umbau existierender Bestandssysteme, Organisationen und Prozesse kaum mit vertretbarem Aufwand zu realisieren ist. Entsprechend sollte das Vorhaben in einer separaten Einheit beziehungsweise in einem Projekt mit direkter Vorstandsanbindung aufgesetzt werden, damit Bestandsprozesse und -systeme konsequent hinterfragt und für ein digitales Zielmodell ausgestaltet werden können.

### 4.1. GESCHÄFTSSTRATEGIE

Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der Einführung einer neuen digitalen Plattform über den Ansatz eines minimalistischen, marktfähigen Produkts (Minimal Viable Product), wobei wesentliche Rahmenbedingungen beachtet werden müssen. Erstens muss eine nachfolgende Skalierbarkeit der digitalen Plattform sichergestellt werden, insbesondere im Hinblick auf regulatorische Anforderungen sowie die verwendete Plattformarchitektur. Zweitens muss von Anfang an die Bereitstellung maßgeschneiderter Angebote für die Bedürfnisse spezieller Kundensegmente im Vordergrund stehen. Drittens muss die Tragfähigkeit der Investition über die geeignete Auswahl der ersten Kundenzielgruppe sowie die weitere Skalierungsstrategie sichergestellt sein.

Die Skalierung der neuen digitalen Plattform sorgt im weiteren Verlauf für den Zustrom sowohl von Neu- als auch von Altkunden. Aufwendige und teure technische Migrationen werden auf diese Weise auf ein Minimum reduziert.

## 4.2. KUNDENERLEBNIS

Die zentrale Voraussetzung für Erfolg in der digitalen Welt lautet: Kundenerlebnis und -zufriedenheit müssen radikal gut sein! Alles andere wird diesem Ziel untergeordnet: Auf bestehende Strukturen, Prozesse und Systeme im Unternehmen darf keine Rücksicht genommen werden.

Konkret bedeutet dies, dass über den Einsatz einer digitalen Plattform für jedes Kundensegment eine spezielle Erlebniswelt aufgebaut wird. Dabei lässt sich anhand von Beispielen wie Amazon oder Netflix beobachten, dass auch bei Beibehaltung einer ähnlichen Grundstruktur der Erlebniswelt über alle Kunden hinweg ein hohes Maß an Personalisierung möglich ist. In solch einer Erlebniswelt werden Produkte und Dienstleistungen – auch diejenigen anderer, teils industriefremder Anbieter – zusammengebracht, um die Wünsche des spezifischen Kundensegments optimal zu bedienen. Die auf diese Weise erreichte Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb bildet zugleich die Basis für eine emotionale Bindung der Kunden an das Unternehmen.

Eine tiefe Expertise in Customer Analytics und digitalem Marketing sowie eine nahtlose Integration von Produkten und Dienstleistungen anderer Anbieter in die eigene digitale Plattform sind somit Grundvoraussetzungen für ein radikal gutes Kundenerlebnis.

## 4.3. LIEFERMODELL

Um das Projekt „Digitaler Angreifer“ zu realisieren, müssen vom ersten Tag an agile Strukturen aufgesetzt werden. Klassische Trennungen zwischen Fachbereichen und IT oder Software-Entwicklung und -Betrieb eines Incumbents werden über die Zusammenstellung integrierter, örtlich gebündelter Teams aufgehoben (DevOps). Prozesse und Organisationsstrukturen werden konstant weiterentwickelt. Dies bedarf einer Anlernphase für bestehende Teams (sowohl fach- als auch IT-seitig), daher sollten Mitarbeiter aus „digitalen“ Vorprojekten gezielt eingesetzt werden. Wo erforderlich, müssen Incumbents externe Schlüsselkompetenzen einbinden, zum Beispiel für die Erstellung der Plattformarchitektur oder die Konzeption des Kundenerlebnisses.

## 4.4. DIGITALE PLATTFORM

Beim Aufbau der digitalen Plattform ist es entscheidend, offene Standards zu verwenden. Dadurch ist der Endnutzer frei in der Wahl der verwendeten Endgeräte ohne Einschränkung von Funktionalität und Handhabung (User Experience). Darüber hinaus kann auf diese Weise die Softwareentwicklung für die Plattform selbst herstellerunabhängig gestaltet werden.

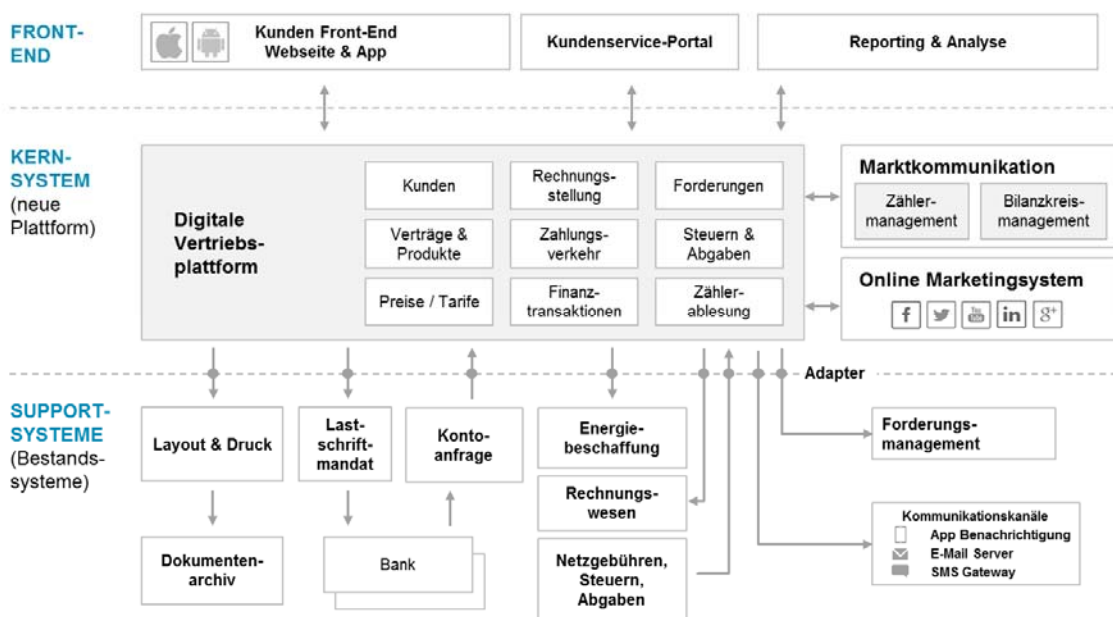
Grundlage für den Aufbau einer digitalen Plattform ist die Verwendung einer modularen Architektur mittels Micro-Services. Bei dieser werden Container-Technologien verwendet, sodass Einzelsysteme individuell austauschbar und erweiterbar sind. Das Zusammenspiel der Einzelsysteme in einem Gesamtsystem wird über eine Orchestrierungsplattform ermöglicht. Um die Skalierbarkeit der Plattform sicherzustellen, ist eine Cloud-basierte Lösung zu wählen.

## 4.5. INTEGRATIONSSCHICHT

Die Verwendung offener Schnittstellen (APIs) ist der Schlüssel für die Anbindung einer digitalen Plattform an bereits bestehende Systeme eines Incumbents sowie an die Systeme anderer Anbieter. Die Anbindung an bestehende Altsysteme ist zum Start der neuen Plattform erforderlich, sollte jedoch auf ein Minimum beschränkt werden (vornehmlich Enterprise-Resource-Planning und Bilanzierung). Eine Kernherausforderung ist es, einen zeitnahen Zugriff auf die benötigten Daten der Altsysteme sicherzustellen (zum Beispiel über kontinuierliches Replizieren).

Demgegenüber sollte die Anbindung an Systeme anderer (industriefremder oder -übergreifender) Partner möglichst breit aufgestellt sein, damit die Erlebniswelt je Kundensegment um geeignete Produkte und Dienstleistungen angereichert werden kann.

Abbildung 3: Aufbau einer digitalen Plattform in der Energieindustrie



## 5. UMSETZUNGSFAHRPLAN – ERSTE SCHRITTE

Der Weg zum Digitalen Angreifer beginnt damit, eine wirtschaftlich tragfähige Anwendung für den Aufbau einer digitalen Plattform zu identifizieren. Dazu gehören die Definition der ersten Kundenzielgruppe, ein erstes Design der zugehörigen Erlebniswelt, ein Grobkonzept der digitalen Plattform als Minimal Viable Product (inklusive erstem Umsetzungsfahrplan) sowie die Erstellung eines Business Case. Dabei ist sicherzustellen, dass die Plattform später skalierbar ist, insbesondere in Hinblick auf regulatorische Anforderungen und die gewählte Plattformarchitektur.

Auf dieser Basis erteilt der Unternehmensvorstand ein klares Mandat für den Start der neuen digitalen Plattform. Anschließend werden externe Spezialanbieter für den Aufbau der Plattform ausgewählt. Mit der technischen Umsetzung beginnt zugleich der Ausbau der internen Kompetenzen rund um Customer Analytics sowie digitales Marketing. Der erste Go-Live der Plattform für eine ausgewählte Zielgruppe kann auf diese Weise ab Erteilung des Startschusses in sechs bis neun Monaten erfolgen. Oliver Wyman bietet für die Umsetzung eines solchen Fahrplans einen „Alles aus einer Hand“-Ansatz – von der Ausarbeitung und Abstimmung der Strategie bis hin zur technischen und organisatorischen Realisierung.

## ÜBER OLIVER WYMAN

Oliver Wyman ist eine international führende Strategieberatung mit weltweit über 4.700 Mitarbeitern in mehr als 50 Büros in rund 30 Ländern. Wir verbinden ausgeprägte Branchenexpertise mit hoher Methodenkompetenz bei Digitalisierung, Strategieentwicklung, Risikomanagement, Operations und Transformation. Wir schaffen einen Mehrwert für den Kunden, der seine Investitionen um ein Vielfaches übertrifft. Wir sind eine hundertprozentige Tochter von Marsh & McLennan Companies (NYSE: MMC). Unsere Finanzstärke ist die Basis für Stabilität, Wachstum und Innovationskraft.

Weitere Informationen finden Sie unter [www.oliverwyman.de](http://www.oliverwyman.de). Folgen Sie Oliver Wyman auf Twitter @OliverWyman.

[www.oliverwyman.com](http://www.oliverwyman.com)

Copyright © 2018 Oliver Wyman

Alle Rechte vorbehalten. Weder die vorliegende Studie noch Kopien oder Teile davon dürfen in Rechtsordnungen verbreitet werden, in denen die Verbreitung von Gesetzes wegen beschränkt ist. Personen, die in den Besitz dieser Studie gelangen, sollten sich über besagte Einschränkungen informieren und selbige einhalten. Der vorliegende Bericht darf ohne die schriftliche Genehmigung von Oliver Wyman weder ganz noch teilweise vervielfältigt oder weiter verbreitet werden. Oliver Wyman übernimmt keinerlei Haftung für Handlungen Dritter in diesem Zusammenhang.

Der vorliegende Bericht stellt weder eine Empfehlung, ein Angebot noch eine Aufforderung zum Kauf oder Verkauf der eventuell hierin genannten Wertpapiere dar. Eine dahingehende Auslegung darf nicht erfolgen. Zudem sollten weder dieser Bericht noch Teile hieraus die Grundlage eines Vertrags oder einer sonstigen beliebigen Verpflichtung darstellen noch sollten derartige vertragliche Verpflichtung im Vertrauen auf diesen Bericht eingegangen werden. Des Weiteren darf der vorliegende Bericht nicht als Empfehlung zum Kauf von oder zur Verfügung über bestimmte Investitionen oder als Aufforderung oder Veranlassung zur Beteiligung an Investitionsaktivitäten betrachtet werden.

Die Informationen, die in diesem Bericht enthalten sind oder auf denen der Bericht basiert, wurden von Quellen bezogen, die Oliver Wyman für zuverlässig und korrekt hält. Es hat jedoch keine unabhängige Überprüfung der Richtigkeit oder Vollständigkeit der von Dritten erhaltenen Informationen stattgefunden noch wurden dahingehende, ausdrückliche oder konkludente Zusicherungen und Gewährleistungen abgegeben. Die Informationen und Schlussfolgerungen werden zum Zeitpunkt des vorliegenden Berichts bereitgestellt und können ohne vorherige Benachrichtigung verändert werden. Oliver Wyman übernimmt keine Verpflichtung zu einer, durch neue Informationen, zukünftige Ereignisse oder auf sonstige Weise bedingten Aktualisierung oder Überarbeitung der hierin enthaltenen Informationen oder Schlussfolgerungen. Die in diesem Bericht bereitgestellten Informationen und Schlussfolgerungen berücksichtigen nicht die individuellen Umstände der jeweiligen Personen; sie dürfen nicht als konkrete Empfehlung zu einer Investitionsentscheidung verstanden werden und stellen keine angemessen ausreichende Grundlage für das Treffen einer Investitionsentscheidung dar. Oliver Wyman übernimmt keinerlei Haftung für Verluste in Zusammenhang mit Handlungen, die aufgrund von Informationen oder Schlussfolgerungen, die in diesem Bericht, oder in den darin zitierten Berichten oder Quellen enthalten sind, unternommen oder unterlassen werden. Oliver Wyman übernimmt selbst dann keine Haftung für mittelbare und Folgeschäden oder vergleichbare Schäden, wenn ihm die Möglichkeit derartiger Schäden bekannt war.

Durch Annahme des vorliegenden Berichts erklären Sie sich mit der Bindungswirkung der vorstehenden Einschränkungen einverstanden.