



**Advyce GmbH**

***Wie geht Kundenzentrierung in der Produkt-  
entwicklung von Industrieunternehmen?***

***oder:***

***„Für wen machen wir denn das?“***

***ImpulsLetter Q4***

***Abstract***

**Stetige Verbesserung der Abläufe und Prozesse, beschleunigte und effizientere Abstimmung zwischen Teams und Abteilungen, dies sind allseits bekannte Stellhebel zur Unternehmensoptimierung und Wertgenerierung. Doch dies ist inzwischen nicht mehr ausreichend.**

Erfolgsentscheidend ist mittlerweile nicht mehr, dass ein fertiges Endprodukt möglichst schnell entsteht und eine höchstmögliche Anzahl an Funktionen enthält, sondern dass es passgenau die Anforderungen des Kunden erfüllt und für ihn maximalen Mehrwert generiert. Nicht mehr, nicht weniger. Der Nutzen des Kunden muss zu jeder Zeit im Zentrum der Produktentwicklung stehen. Scrum bietet hierfür eine ideale Ausgangsbasis, um dies zu gewährleisten.

Melanie Weigel  
15.11.2019

## Produkt oder Kunde - was sollte im Mittelpunkt stehen?

Deutschland – seit Jahren eine der größten Exportnationen weltweit, was nicht zuletzt auf das immer noch hoch angesehene Qualitätsmerkmal „Made in Germany“ zurückzuführen ist. Und natürlich auf den überragenden Ruf deutscher Ingenieurskunst, in der Automobilindustrie, wie im Maschinen- und Anlagenbau. Höchste Qualität, Präzision und Effizienz sind es, die man hiermit verbindet. Jahrzehntlang war es das vordringlichste Ziel der Entwickler und Ingenieure, den Nutzwert der angebotenen Produkte durch weitere Optimierungen und ergänzenden Feinschliff zu steigern. Die Spaltmaße der Karosserien wurden geringer, die Verbrennungsmotoren sparsamer und leistungsfähiger. Die Entwicklung und Produktion eines technisch „perfekten“ Produktes wurde angestrebt. Vereinfacht ausgedrückt, alle Features und Funktionen, die von Fachentwicklerseite als notwendig erachtet wurden, sollten idealerweise integriert werden, um „das beste Produkt“ zu generieren.

Die rasante Veränderung der Märkte in den letzten Jahren, getrieben durch neue Technologien aus Kalifornien, verstärkten Wettbewerb aus China, aber vor allem durch den Siegeszug der Digitalisierung quer über alle Branchen, hat nun dazu geführt, dass sich die Rolle des Endkunden umfassend gewandelt hat. Er ist mittlerweile gewohnt, gewünschte Informationen in Sekundenschnelle verfügbar zu haben, dass Produkte genau auf ihn und seine individuellen Bedürfnisse abgestimmt sind und er seine Kaufentscheidung bis zuletzt ändern kann. Diese Veränderungen auf Käuferseite erzwingen bei den Unternehmen ein radikales Umdenken. Erfolgreich ist nun nicht mehr, wer die meisten technischen Features in ein Produkt integrieren kann, sondern wer es schafft, diejenigen Features abzubilden, die den höchsten Kundennutzen erzeugen und damit den Kunden begeistern. Diese neue Art des Marktverständnisses, mit umfassender Kundenzentrierung als Leitmotiv, fällt vielen Unternehmen nicht

leicht, stellt es doch völlig andere Anforderungen an die Kultur und Organisation der Unternehmen als es bisher der Fall war. Der erforderliche Kraftakt für diese Veränderung ist allerdings lohnenswert.

Erfolgreich angewandt, ermöglicht diese Ausrichtung immense Markt- und Umsatzwachse. Bekanntestes Beispiel hierzu ist Amazon, der weltweit führende Online-Versandhändler der seine Services stetig weiterentwickelt, um den Kunden bestmöglich zu erreichen und zu entlasten. So testet Amazon aktuell u.a. Drohnenlieferungen, um seine Produkte zum Kunden zu versenden. Ein bekanntes Zitat vom Unternehmensgründer steht dabei für die herrschende Firmenphilosophie:

*“Start with the customer  
and work backwards.”  
(Jeff Bezos, Gründer und  
CEO von Amazon).*

Auch andere Unternehmen wie Netflix oder Starbucks schaffen es durch ausgeprägte Kundenzentriertheit, die Bedürfnisse und Wünsche ihrer Kunden umfassend zu erkennen und zu erfüllen. Und sind hiermit nachweislich erfolgreich.

## Agile Kunden fordern agiles Handeln

Nun sind die genannten Unternehmen überwiegend Beispiele relativ „junger“ Marktteilnehmer, die gewissermaßen zeitgleich mit der Digitalisierungswelle groß geworden sind. Wie stellt sich die Situation für Unternehmen dar, die bereits seit Jahrzehnten am Markt tätig sind?

Führendes Prinzip der erfolgreichen Unternehmen war bisher die Ausrichtung auf Umsatz, Innovation und neue Produkte, Kostenminimierung und damit höhere Effizienz. Inbegriffen waren hierbei alle Unternehmensbereiche, ausgehend von der Produktentwicklung über die Produktion, bis einschließlich der Mitarbeiterführung. Die Führungskräfte waren angehalten, ihre Mitarbeiter möglichst effektiv und effizient einzusetzen, um den maximalen Output

sicherzustellen. Incentiviert wurde dabei die Leistung der einzelnen Abteilung, was üblicherweise zu ausgeprägtem Silo- und Bereichsdenken führte. Diese Optimierung der Einzelabteilungen, kombiniert mit der produktzentrierten Denkweise, die in der Vergangenheit durchaus auch ihre Berechtigung hatte, ist in der heutigen Zeit allerdings nicht mehr ausreichend, um am Markt zu bestehen. Zu groß sind die Veränderungskräfte, die aktuell bereits am Markt wirken und auch mächtige Industriekonzerne ins Wanken bringen.

### „VUCA“ ist insbesondere für die Automobilindustrie eine Herausforderung

Umfassende Herausforderungen sind derzeit besonders in der Automobilindustrie zu meistern. Am Markt zeigen sich neue unbekannte Wettbewerber: mit neuen Geschäftsmodellen (Mobilitätsdienstleister) aus China oder mit neuen Technologien (Tesla, Nio, mobilEye, Faraday, Byton etc.), die sich allesamt im Markt selbstbewusst positionieren. Gleichzeitig müssen stark veränderte Kundenanforderungen, die sich in hohem Maße im Bereich der Softwareentwicklung niederschlagen, und alternative Antriebstechnologien (Elektromobilität, Wasserstoffantrieb etc.) in die Fahrzeugvarianten integriert werden. Diese Herausforderungen haben eine immer komplexere Architektur und eine gleichsam explodierende Produktvielfalt zur Folge, die noch nicht von allen Anbietern ausreichend abgebildet werden kann. In diesem Umfeld zu bestehen und erfolgreich zu sein, erfordert eine Anpassung der Denkweisen und der Zusammenarbeit auf allen Unternehmensebenen. Und dies sowohl nach innen als auch nach außen gerichtet. Unternehmensintern muss der Fokus auf dem Aufbrechen der entstandenen Abteilungssilos und dem Aufbau bereichsübergreifender Netzwerke liegen. Eine kollaborative Zusammenarbeit im Team darf nicht mehr die Ausnahme, sondern muss die Regel werden.

### Mit Agilität gegensteuern

Die agile Denk- und Arbeitsweise fördert in besonderem Maße Teamwork und die

Ausrichtung auf den Kunden. Formuliert findet sich dies in den folgenden agilen Werten:

1. **“Zusammenarbeit mit dem Kunden wichtiger als Vertragsverhandlungen”**
2. **“Individuen und Interaktionen wichtiger als Prozesse und Tools”**
3. **“Reagieren auf Veränderung wichtiger als das Befolgen eines Plans”**

Großer Wert wird also zum einen auf direkten Austausch zwischen den Teammitgliedern gelegt. Zum anderen aber auch auf den engen Kontakt mit dem Kunden, um zu identifizieren, was für diesen wichtig ist und dementsprechend priorisiert werden muss. Dies kann sich natürlich über die Zeitschiene verändern und muss dann entsprechend flexibel berücksichtigt werden.

### Wie nun den Kunden optimal in den Entwicklungsprozess integrieren?

Innerhalb der agilen Methoden bietet insbesondere *Scrum* ein Framework, das sich in der Vorgehensweise explizit am Kunden ausrichtet (siehe Abbildung 1).

Ist die Zusammenarbeit mit dem Kunden in klassisch geprägten Projekten üblicherweise auf die Übergabe des Lastenheftes zu Beginn und anschließender mehr oder weniger regelmäßiger Übersendungen von Statusberichten über den Projektfortschritt beschränkt, gestaltet sich dies bei agilen Scrum Projekten sehr viel dynamischer und interaktiver.

### Der Product Owner als Stellvertreter des Kunden

Dreh- und Angelpunkt in genanntem agilen Framework ist der *Product Owner*, eine Rolle die eigens als Schnittstelle insbesondere zum Kunden dient, um als dessen Sprachrohr seine Wünsche und Anforderungen an das Endprodukt in das Entwicklungsteam zu bringen. Diese *Requirements* werden im *Product Backlog* gesammelt und im Laufe des Prozesses inhaltlich immer weiter detailliert. Üblicherweise werden zur Beschreibung der Anforderungen der

Kunden *User stories* verwendet. Dies sind kompakte, aus Kundensicht jedoch spezifisch und eindeutig formulierte Sätze. Diese folgen einem bestimmten Aufbau: „Als [User] möchte ich [Funktionalität] um [Nutzenbeschreibung].“ User steht hierbei für den jeweiligen Nutzer / Kunden (Wer fordert an?), Funktionalität beschreibt die Aktion die gefordert wird (Was wünscht sich der User?) und Nutzen ist der Grund der Anforderung (Warum ist das wichtig?). Im Zentrum der ganzen Überlegung steht also, was das Produkt am Ende für den Nutzer leistet, nicht die Art und Weise wie dies umgesetzt wird. *User Stories* helfen daher dem Entwicklungsteam, den Fokus auf den zu erzielenden Mehrwert für den Nutzer bzw. Kunden, zu behalten.

Dies wird auch unterstützt durch die „INVEST“-Kriterien, die üblicherweise verwendet werden, um die Güte der definierten *User Story* zu prüfen. Das Akronym steht dabei für *independent, negotiable, valuable, estimable, small* und *testable*. Hierbei zielt explizit das Kriterium *valuable* darauf ab, dass durch die *User Story* für den Kunden ein erkennbarer Mehrwert geliefert wird, ansonsten gibt es keinen Grund diese umzusetzen.

### Durch Anforderungspriorisierung gemäß Kano-Modell Kundenzufriedenheit steigern

Eine weitere wichtige Aufgabe des *Product Owner* ist es, das *Product Backlog* entsprechend der Priorität der Anforderungen zu sortieren, d.h. Anforderungen die zuerst umgesetzt werden sollen, stehen in dieser Liste ganz oben und sind entsprechend inhaltlich feiner analysiert und beschrieben als niedrig priorisierte Einträge. Diese Priorisierung kann durch Anwendung verschiedener Methoden durchgeführt werden.

Als verbreiteter Ansatz in diesem Bereich ist das *Kano-Modell* (siehe Abbildung 2) zu nennen, das fünf Produktmerkmalklassen beschreibt, die in unterschiedlichem Maße zur Kundenzufriedenheit beitragen. Gemäß diesem Modell erzeugen Basismerkmale Unzufriedenheit, wenn sie fehlen, wie z.B. Bremsen in einem Fahrzeug. Leistungsmerkmale wie u.a. Benzinverbrauch oder Motorleistung eines Autos sind dagegen ein wichtiger Faktor für die Kundenzufriedenheit und die Differenzierung zum Wettbewerb. Begeisterungsmerkmale, wie beispielsweise die Fähigkeit zum autonomen Fahren, führen darüber hinaus sogar zu

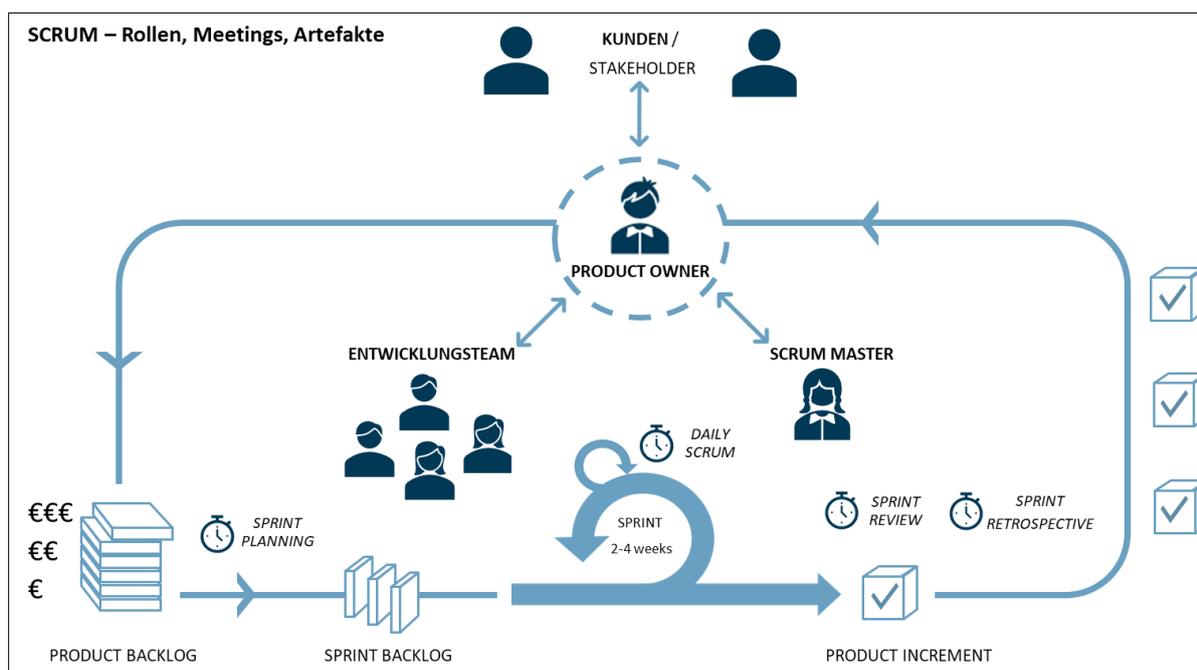


Abbildung 1: Scrum Prozess

überproportionaler Zufriedenheit des Kunden. Demgegenüber verursachen unerhebliche Merkmale weder Zufriedenheit noch Unzufriedenheit, unabhängig davon ob sie vorhanden sind oder nicht und Rückweisungsmerkmale erzeugen Unzufriedenheit so sie vorhanden sind, sind sie hingegen nicht vorhanden, schaffen sie dennoch keine Zufriedenheit. Das Vorgehen hilft u.a. dabei, diese für den Kunden indifferenten Anforderungen zu erkennen und zu eliminieren.

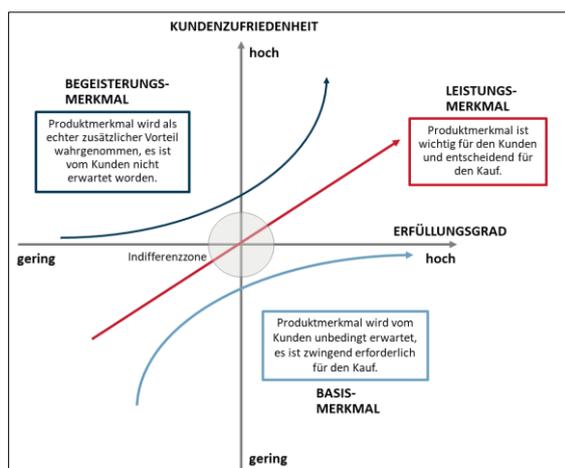


Abbildung 2: Kano-Modell

Zusammengefasst lassen sich mithilfe des Modells im Ergebnis Kundenanforderungen und deren Einfluss auf die Kundenzufriedenheit besser verstehen. Darüber hinaus kann u.a. die Produktdefinition besser an die Produktstrategie ausgerichtet werden, so sind z.B. bei einem Pionierprodukt klare Begeisterungsmerkmale für den Kunden erforderlich. Dies ist bei einem Nachahmerprodukt nicht zwingend notwendig.

### Kundenzentrierung als essenzieller Bestandteil des Team-Mindsets...

Als Product Owner hat man allerdings nicht immer direkten Zugang zu den anvisierten Kunden bzw. Nutzern des zu entwickelnden Produktes. Als weiteres starkes Tool hat sich in diesem Zusammenhang die Herangehensweise über *Personas* erwiesen.

Diese werden auch „User Profiles“ genannt und beschreiben einen imaginären, aber sehr plausiblen Nutzer mit seinen wichtigsten Verhaltensweisen, Ansichten und Überzeugungen sowie seinen Zielen (siehe Abbildung 3). Oftmals

möchten Unternehmen mit einem Produkt alle und jeden zufriedenstellen, was in einer schier unendlichen Menge an Anforderungen endet, die allesamt zwingend umgesetzt werden sollten, um alle potenziellen Kunden zufriedenzustellen. Wichtig wäre jedoch an dieser Stelle zu „wissen“, welche Kunden die wichtigsten sind, welche Features demzufolge den meisten Wert liefern werden und was die besten Kompromisse im Hinblick auf den Markteinführungstermin sind.

*Personas* können an dieser Stelle helfen, die Wichtigkeit der verschiedenen Kunden- / Nutzergruppen zu erkennen und diese entsprechend zu ordnen.

The 'Persona - Profil' template is a table with three columns: 'Name und Bild', 'Persönliche Merkmale', and 'Ziele'. The 'Name und Bild' column contains a placeholder for a person's photo and the name 'Other'. The 'Persönliche Merkmale' column lists questions such as 'Wie sieht die Person aus?', 'Wie heißt diese Person?', 'Welches Alter hat die Person?', 'Welches Geschlecht?', 'Wie sind die familiären Verhältnisse?', 'Welcher Beruf wird ausgeübt?', 'Was ist der Person im Leben wichtig?', and 'Welche Hobbies werden ausgeübt?'. The 'Ziele' column lists questions such as 'Warum möchte die Person das Produkt kaufen?', 'Welcher Nutzen soll erzielt werden?', 'Welche Probleme sollen gelöst werden?', and 'Was könnte besondere Begeisterung auslösen?'.

Abbildung 3: Persona - Profilverlage

Damit kann in der Folge die Priorisierung der Einträge im *Product Backlog* auch mit ihrer Hilfe durchgeführt werden. Dabei würde der Wert für wichtige Zielgruppen höher ausfallen als für weniger wichtige Zielgruppen. Darüber hinaus kann dem gesamten Produktteam anhand dieser *Personas* anschaulich erklärt werden, für wen das Produkt gedacht ist, wie diese Kunden das Produkt nutzen werden und warum es ihnen wichtig ist. Basierend auf diesen Informationen wird es dem Team ermöglicht, bessere Entscheidungen im Sinne des Kunden zu treffen, wenn sie während des Entwicklungsprozesses mit einer offenen Frage konfrontiert werden. Hilfreich kann hierbei die Sichtbarmachung der definierten *Personas* im Teamraum sein, z.B. über das Aufhängen eines entsprechenden Profils.

## ...und des Produktentwicklungsprozesses

Die Analyse der Anforderungen im *Product Backlog*, User Stories, Epics, etc. in Kombination mit deren Priorisierung, wird regelmäßig als Standardaktivität in jedem *Sprint* durchgeführt. Hierbei werden auch Einträge neu hinzugefügt, in mehrere aufgeteilt oder auch entfernt, wenn diese mittlerweile nicht mehr wichtig sind. Dieses *Product Backlog Refinement* wird idealerweise nicht nur durch den *Product Owner*, sondern durch das gesamte Team durchgeführt. Somit wird das Team gedanklich und inhaltlich bereits auf den nächsten anstehenden *Sprint* vorbereitet.

### Kundenmehrwert wird im Sprint erzeugt

Die Inhalte des *Product Backlogs* müssen in regelmäßigen Abständen hinsichtlich des Umsetzungsaufwandes geschätzt werden. Hier wird oftmals mit der Methode der Story Point-Schätzung gearbeitet. Diese lässt zwar nur relative Größenvergleiche zu, in der Praxis können allerdings Schätzungen leichter und schneller durchgeführt werden als Abschätzungen in Arbeitstagen, da dieser Ansatz vermeidet, zu tief in die für die Umsetzung notwendigen kleinteiligen Tätigkeiten hineinzugehen.

Diese Vorarbeit erleichtert und beschleunigt die Durchführung des *Sprint Planning Meetings*, das zu Beginn jedes *Sprints* stattfindet. Ein *Sprint* ist ein fixer Zeitraum von 2-4 Wochen, in dem die für diesen Zyklus ausgewählten Requirements vom Entwicklungsteam umgesetzt werden. Dies können neben Features z.B. auch Aktivitäten zur Fehlerbehebung oder Dokumentation sein. Während des *Sprint Planning Meetings* trifft sich das Entwicklungsteam mit dem *Product Owner* und diskutiert der Reihe nach die Einträge des geordneten *Product Backlogs*, um ein gemeinsames Verständnis der Inhalte und der erforderlichen Arbeit zur Umsetzung zu erlangen. Anschließend entscheidet das Team wie viele *Product Backlog* Einträge es sich für den kommenden *Sprint* zur Umsetzung vornehmen möchte, diese stellen dann das *Sprint Backlog* dar. Jeder Eintrag

sollte hierbei einen geschäftlichen Mehrwert widerspiegeln und den Kundenprioritäten entsprechen. Ziel eines *Sprints* ist es, am Ende ein auslieferbares Produktinkrement bereitzustellen. Die Qualität muss also so hoch sein, dass der *Product Owner* es jederzeit abnehmen und an den Kunden übergeben kann.

### Im Daily den Kunden im Fokus behalten

Während des *Sprints* finden *Daily Scrums* statt, Stand-up Meetings von maximal 15 Minuten Länge, die täglich zur gleichen Uhrzeit stattfinden und dazu dienen, im Team kurz und prägnant den Status der aktuellen Aktivitäten auszutauschen. Dazu werden üblicherweise drei Fragen beantwortet:

- ▶ Was habe ich seit dem letzten Daily Scrum erreicht?
- ▶ Was möchte ich bis zum nächsten Daily Scrum erreichen?
- ▶ Was hat mich bei der Arbeit behindert?

Um auch hierbei bzw. im täglichen Arbeiten immer den Kunden im Fokus zu behalten und daran zu erinnern für wen die erstellten Funktionen letztendlich gedacht sind bietet es sich an, vorgenannte Beschreibungen der *Personas* während dieses Meetings präsent zu haben.

### Review und Retrospektive zur Absicherung des Produkts und der Prozessabläufe

Ist der *Sprint* abgeschlossen und das Produktinkrement erstellt, wird es vom Team im Rahmen eines *Sprint Review Meetings* dem *Product Owner* und allen interessierten Stakeholdern vorgestellt. Deren Feedback ist an dieser Stelle erwünscht und fließt in die weitere Arbeit des Teams ein. Auch hier lassen sich, im Sinne der nachhaltigen Kundenorientierung, *Personas* sinnvoll einsetzen, indem man zusammen hinterfragt, wie diese mit den Sprintergebnissen umgehen würden. Der *Product Owner* entscheidet dann, ob das Inkrement produktiv gesetzt oder weiterentwickelt werden soll. Ziel ist, dass in sich abgeschlossene funktionale Bausteine eines Gesamtsystems

möglichst früh einen Nutzen und somit einen Return on Investment erzeugen.

Ein weiteres wichtiges Meeting am Ende eines Sprints ist die *Retrospektive*, die dazu dient, den vergangenen *Sprint* zu beleuchten und Ansätze zur Verbesserung der Zusammenarbeit und der Abläufe zu finden. Es ist also ein essenzieller Teil des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.



Abbildung 4: Agile Elemente zur Unterstützung der Kundenzentriertheit in Scrum

## Unser Fazit

**Stetige Verbesserung der Abläufe und Prozesse, beschleunigte und effizientere Abstimmung zwischen Teams und Abteilungen, dies sind allseits bekannte und auch notwendige Stellhebel zur Unternehmensoptimierung und Wertgenerierung. Doch dies ist inzwischen nicht mehr ausreichend. Erfolgsentscheidend ist nicht mehr, dass ein fertiges Produkt möglichst schnell entsteht und eine maximale Featureanzahl enthält, sondern dass es passgenau die Anforderungen des Kunden erfüllt und für ihn maximalen Mehrwert generiert. Nicht mehr, nicht weniger. Denn nie war es für die Kunden einfacher in kürzester Zeit Produkte zu vergleichen und sich ggf. für die Konkurrenz zu entscheiden. Daher muss der Nutzen des Kunden immer im Zentrum der Produktentwicklung stehen. Scrum bietet hierfür, in Kombination mit weiteren ausgewählten agilen Methoden, eine ideale Basis dies zu**

**gewährleisten. U.a. durch kurzzyklisches Arbeiten in Sprints und darin integrierten Feedbackschleifen, um Rückmeldung von der Kundenseite zu erhalten, und revolvierendes Priorisieren der User Stories, das sicherstellt, stets den aktuell höchstmöglichen Wert für den Kunden zu generieren. Dies gelingt jedoch nur, wenn man die Wünsche und Erwartungen des Kunden klar analysiert und stets präsent hat, wie anhand des Beispiels der Persona dargestellt. An diesem Hebel müssen Unternehmen zukünftig noch stärker ansetzen, um die verfügbaren knappen Ressourcen bestmöglich zur Nutzengenerierung einzusetzen und am Markt erfolgreich zu bleiben. Die agile Methodenlandschaft und die fortschreitende Digitalisierung bieten dazu mittlerweile ein breites Spektrum an Tools und Methoden. Hierbei sollten die jeweils zum Unternehmen passenden Ansätze ausgewählt und gemäß dem agilen Reifegrad der Organisation zugeschnitten werden. So angepasst können sie optimal von Unternehmen zu ihrem Vorteil am Markt genutzt werden.**

### GLOSSAR:

- ▶ **Daily Scrum:** tägliches, ca. 15-minütiges Status-Meeting
- ▶ **Epic:** umfangreiche User Story
- ▶ **Kano-Modell:** beschreibt den Zusammenhang von Produkteigenschaften und Kundenzufriedenheit
- ▶ **Personas:** Nutzermodelle, die Personen einer Zielgruppe in ihren Merkmalen charakterisieren
- ▶ **Product Backlog:** Liste von Anforderungen, priorisiert nach der Höhe des zu erzielenden Geschäftswerts
- ▶ **Product Backlog Refinement:** regelmäßige Aktivität zur Aktualisierung, Weiterentwicklung und Verfeinerung des Product Backlogs
- ▶ **Product Increment:** potenziell auslieferbares Zwischenprodukt nach einem Sprint
- ▶ **Product Owner:** Stellvertreter des Kunden bzw. aller Stakeholder im Projekt
- ▶ **Scrum:** Framework für agiles Projektmanagement mit Ursprung in der Softwareentwicklung
- ▶ **Scrum Master:** Verantwortlicher für den Scrum Prozess, unterstützt das Team und beseitigt Hindernisse
- ▶ **Sprint:** fixer Zeitabschnitt im Projekt, in der das Product Increment erstellt wird
- ▶ **Sprint Backlog:** Liste von Tasks, die den Arbeitsumfang des Teams für den jeweiligen Sprint repräsentieren
- ▶ **Sprint Planning:** Meeting in dem das Entwicklungsteam mit dem Product Owner die Inhalte des kommenden Sprints auswählt und bespricht
- ▶ **Sprint Retrospective:** Meeting in dem das Team den vergangenen Sprint bespricht und Möglichkeiten zur Verbesserung diskutiert
- ▶ **Sprint Review:** Meeting am Ende jedes Sprints, in dem das Team dem Product Owner die im Sprint erstellte Produktfunktionalität vorführt
- ▶ **User Stories:** kurze, kompakte Sätze, die die Anforderungen an das Produkt aus Nutzersicht beschreiben

## Wir möchten mit ADVYCE ein Zeichen setzen -

### denn unsere Welt ist komplexer geworden

Seit der Gründung im Jahr 2014 hat sich **ADVYCE** zu einer rasant wachsenden und umsetzungsstarken Strategieberatung mit Standorten in München, Düsseldorf, Berlin, Wien und Zürich entwickelt. Mit derzeit 50 Consultants und einem etablierten internationalen Netzwerk verbindet **ADVYCE** klassische Strategiewerkarbeit mit moderner Technologie, Umsetzungskompetenz und aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen.

**ADVYCE** setzt moderne Ansätze ein, baut auf interdisziplinäre Teams und kooperiert mit Forschungseinrichtungen als festem Bestandteil der Beratungsleistung. Dafür werden enge Beziehungen zu herausragenden Lehrstühlen, die Forschung, Lehre und Praxis vereinen, unterhalten. Netzwerkpartner und unsere internationalen Offices liefern eine Bandbreite additiver Leistungen, die den Beratungsansatz komplementieren und stets eine rasche Implementierung von Ideen absichern, z.B. mit Labs zur Prototypenentwicklungen.

In einer digitalen Welt ist Technologiekompetenz von zentraler Bedeutung und bei **ADVYCE** integraler Bestandteil der Beratungsleistung, welche von Business Analytics Tools bis zur Evaluierung der Legacy Systemwelt Empfehlungen für den Kunden dauerhaft absichert.



München – Düsseldorf – Berlin – Wien – Zürich

© 2019 Advyce GmbH | All rights reserved