



Digitale Evolution in Zeiten von VUCA: Agilität, das Gebot der Stunde

Dr. Frank Schönthaler und Marion Rosemann, PROMATIS Gruppe, Ettlingen (TechnologieRegion Karlsruhe)

Covid-19 lässt uns alle die VUCA-Welt spüren: Exponentiell steigende Fallzahlen, täglich neue, teils widersprüchliche Nachrichten und Verhaltensregeln, radikal reduzierte Planbarkeit. „Fahren auf Sicht“ lautet die Devise. Zum Zeitpunkt dieses Beitrags ist noch unklar, wohin die Reise uns führt. So erfährt das VUCA-Paradigma durch die Corona-Krise wieder völlig neue Relevanz und rückt vermehrt in den Fokus der Aufmerksamkeit. Es stellt sich die Frage, welche Strategie in Zeiten von Unbeständigkeit und Komplexität ratsam ist. Gerade mit der digitalen Evolution können Unternehmen diese Unsicherheiten überwinden.

Digitale Evolution versus Disruption

Innovationen und Neuerungen sind natürlich wichtig, doch sollte man darüber nicht vergessen, dass auch in der Technologie Erfahrung ein hohes Gut ist. Harvard-Professor Clayton Christensen gilt als Erfinder der Theorie der disruptiven Innovation (engl. disruptive = störend, unterbrechend). Digitale Disruption beschreibt laut Christensen einen Prozess, bei dem eine etablierte Tech-

nologie oder ein Service von einer Innovation verdrängt wird. Gefestigte Unternehmen können jedoch mit diesem Konzept eines Neubeginns schnell scheitern, denn es bedeutet ein Zurück auf null und damit einen erhöhten Kapitalbedarf. Die digitale Evolution hingegen verfolgt einen Ansatz, der wesentlich risikoärmer durchzuführen ist, und mit ihrer Dynamik ist sie ohne Zweifel ein wichtiger Treiber für die Veränderungen in der VUCA-Welt.

Herkunft und Herausforderung der VUCA-Welt

Mit dem Zerfall der Sowjetunion Anfang der Neunzigerjahre erlangte das Akronym VUCA seine erstmalige Bedeutung. Gebildet aus den englischsprachigen Begriffen volatility (Unbeständigkeit), uncertainty (Unsicherheit), complexity (Komplexität) und ambiguity (Mehrdeutigkeit) beschrieb es sehr treffend den Zustand der mit dem Ende des Kalten Krieges entstandenen multila-

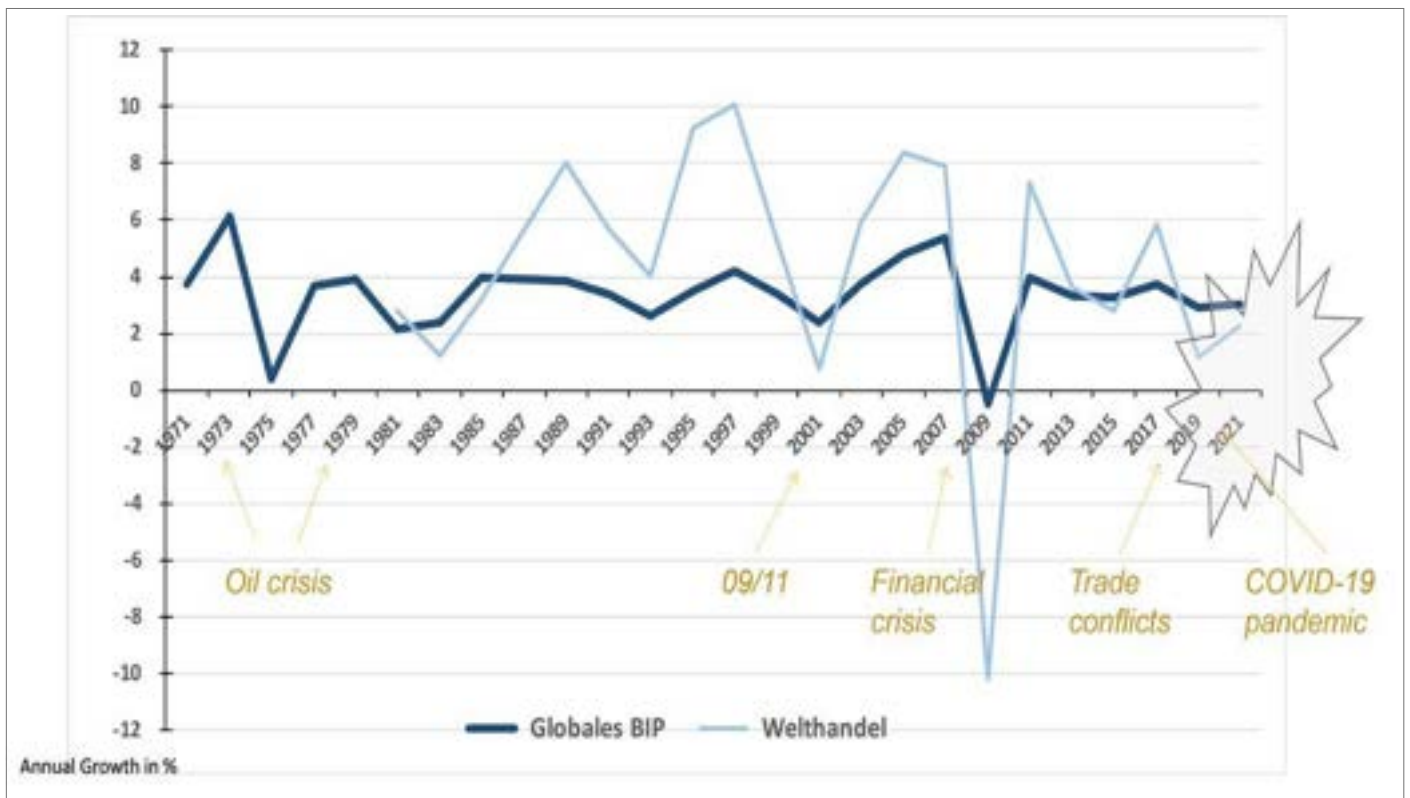


Abbildung 1: Langfristige Entwicklung des globalen BIP und Welthandels (Quelle: OECD Economic Outlook No. 106 – Nov. 2019 [from 2019 prognoses])

teralen Welt (siehe [BeL14, MKK16]). Auch die Betrachtung unbeständiger und unsicherer Krisenzeiten (siehe Abbildung 1) lässt auf das hochexplosive Potenzial zukünftiger Krisen schließen. Fragen nach disruptiver Digitalisierung, Flüchtlingskrisen, Verschärfung der Energiekrise, nahende Klimakatastrophe sowie die Folgen von BREXIT und fortschreitender Deglobalisierung beschäftigen den Menschen maßgeblich in seinem Lebens- und Arbeitsumfeld.

Dies führt unweigerlich zu Erfolgsfaktoren, die für das Meistern der VUCA-Welt elementar sind. Auch hierfür wird VUCA gerne als Akronym genutzt: vision (Zukunftsvision), understanding (Verstehen), clarity (Klarheit) und agility (Agilität). Übertragen auf die strategische Unternehmensführung setzt Erfolg eine Zukunftsvision voraus, die als Leitbild und Motivation für die Aktivitäten im Unternehmen dient. Zudem müssen die Zusammenhänge verstanden werden, die Ursachen und die Regeln, die für die Veränderungen verantwortlich sind, deren Konsequenzen und die Risiken, die mit den Veränderungen verbunden sind. Klarheit steht für transparente Prozesse und Regelwerke sowie eindeutig formulierte Ziele, Strategien und Pläne. Und schließlich ist für erfolgreiche Unternehmen in der VUCA-Welt Agilität unabdingbar, die Fähigkeit,

sich schnell und effizient an die Veränderungen anzupassen (vgl. [RSN19]). Aber was genau ist Agilität und wie kann ein Unternehmen agil werden?

Agilität als Schlüsselfaktor der Digitalisierung

Agilität ist kein neues Thema, sondern existiert bereits seit fast 70 Jahren in unterschiedlichen Facetten und Ausprägungen. Es erhält aber durch die Digitalisierung eine größere Bedeutung und eine hohe Aktualität. Agilität ist quasi das Zusammenspiel von Geschwindigkeit, Flexibilität und Fokus und beschreibt die Fähigkeit eines Unternehmens, sich kontinuierlich an seine komplexe, turbulente und unsichere Umwelt anzupassen, indem es diese Veränderungen möglichst rechtzeitig antizipiert und sein Geschäftsmodell und seine Arbeitsprozesse darauf ausrichtet.

In einem Beitrag der GfO (Gesellschaft für Organisation e.V.) wird im Zusammenhang mit der Transformation zum agilen Unternehmen eine interessante Beobachtung behandelt: Das Mehr an Anpassungsfähigkeit zulasten der Stabilität geht oftmals mit einem Verlust der Identität und einer Gefährdung der sozialen Integration der Organisation einher. Daraus leiten die Autoren die Empfehlung ab, Agilität und Stabilität nicht

als getrennte Phänomene zu betrachten, sondern als zwei sich wechselseitig bedingende Spannungspole, die in Abbildung 2 (rechts) um die Performance der Organisation als drittem Spannungspol ergänzt worden ist. Das Management der Spannungspole ist dann eine essenzielle Aufgabe der Unternehmensführung (siehe [GLL18]).

Das Prinzip der Agilität muss allerdings über das gesamte Unternehmen hinweg gelebt werden. Es reicht nicht, punktuell agile Projekte durchzuführen und ansonsten starre Unternehmensprozesse zu leben. Vielmehr muss das Prinzip der Agilität fest in der Unternehmensarchitektur verankert werden (siehe Abbildung 2 links). So können agile Unternehmen in einer immer komplexeren Welt schneller auf Umbrüche reagieren und gleichzeitig qualitativ hochwertige Ergebnisse produzieren. Auch deshalb wird agiles Denken und Handeln in Zukunft ein unerlässlicher Erfolgsfaktor sein.

Das Geheimnis agiler Unternehmen

Die Darstellung der Unternehmensarchitektur in Abbildung 2 orientiert sich an den Vorschlägen des BITKOM (siehe [BIT11]). So lautet die Anforderung an die Unternehmens-IT, die Komplexität des wirtschaftlichen Handelns widerzuspiegeln sowie die laufenden Veränderungen und Herausforderungen des

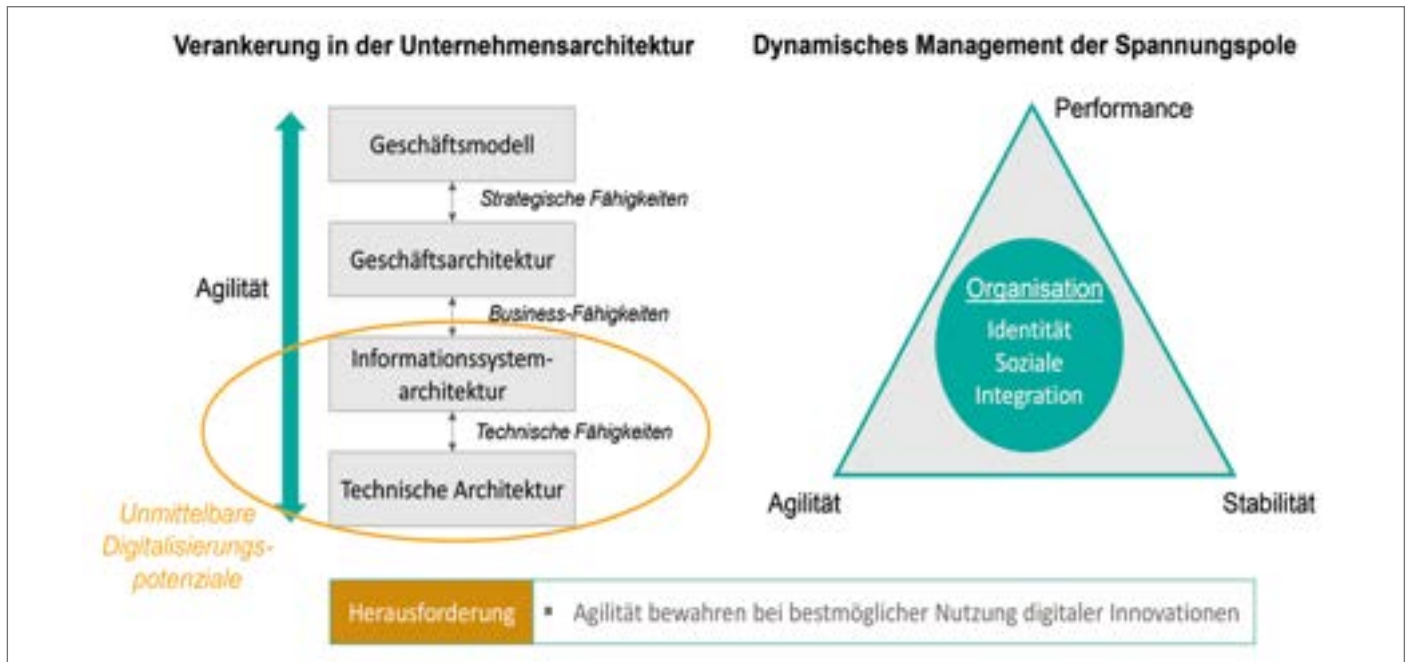


Abbildung 2: Führung in agilen Unternehmen (Quelle: PROMATIS)

Markts zu berücksichtigen. Das gedankliche Konzept und das Handwerkszeug dafür liefert Enterprise Architecture Management (EAM). EAM bietet mit seinem ganzheitlichen Ansatz, der Strukturierung in Architekturebenen, den zugehörigen Umsetzungsmethoden und der Governance-Grundlagen für eine strategische Ausprägung der gesamten Geschäftsprozess-IT-Landschaft im Sinne der Business-Anforderungen und bereitet den Boden für lokale Verbesserungen und Optimierungen. Ausgehend vom Geschäftsmodell als oberster Ebene, auf der der Geschäftskontext, Ziele, Strategien und Performance-Kennzahlen beschrieben sind, folgt die Geschäftsarchitektur, die die strategischen Fähigkeiten zur Umsetzung des Geschäftsmodells bereitstellt. Die Informationssystemarchitektur in Verbindung mit der technischen Architektur sorgt für die Business-Fähigkeiten zur Umsetzung der Unternehmensstrategien; gerade hier sind unmittelbare Digitalisierungspotenziale gegeben. Nun stellt sich allerdings die Frage nach den direkten Handlungs- beziehungsweise den strategischen Digitalisierungsfeldern.

Strategische Digitalisierungsfelder

Bevor ein Unternehmen in die digitale Welt startet, sollte Klarheit über die Digitalisierungsfelder herrschen, damit Orientierung vorhanden ist und die Ressourcen richtig priorisiert werden. Alles andere führt zu Missverständnissen, zu Verzettlung und am Ende zu ausufernder Diskussion ohne Ergebnis. Ein ef-

fizienter Diskussions- und Ordnungsrahmen der Digitalisierungsfelder ist die Digitalisierungsmatrix nach [Stö20]. Diese besteht aus zwei Koordinaten: Auf der Abszisse befinden sich das aktuelle und das neue Geschäftsmodell. Digitalisierungslösungen können das bestehende Geschäftsmodell verstärken oder ein völlig neues initiieren. Auf der Ordinate sind der Markt- und der Produktivitätsfokus dargestellt. So muss jede Digitalisierungsmaßnahme zu einem Fortschritt in die eine oder andere Richtung führen. Diese Digitalisierungsmatrix bildet damit die Grundlage für die Erarbeitung und die Entscheidung über notwendige Schwerpunkte der Zukunft. Entlang den Dimensionen der Digitalisierungsmatrix können nun vier digitale Normstrategien dargestellt werden, in denen die Digitalisierungsfelder liegen. Die erste ist die Professionalisierung durch Digitalisierung. Innerhalb des bestehenden Geschäftsmodells wird primär an der Produktivität gearbeitet, das heißt an Abläufen, Funktionen, Durchlaufzeiten und Führungsprozessen. Die zweite wird als Perfektionierung durch Digitalisierung bezeichnet. Auch hier steht die Produktivität im Vordergrund, allerdings erfolgt dies im Rahmen eines neuen Geschäftsmodells. Normstrategie drei ist die Marktentwicklung durch Digitalisierung. Im Rahmen des bestehenden Geschäftsmodells werden neue Märkte, Kunden, Produkte sowie Dienstleistungen forciert. Die vierte wird als Innovation durch Digitalisierung beschrieben. Kennzeichen sind Marktlösungen durch ein völlig

neues Geschäftsmodell. Dies sind die radikal neuen Ansätze, die oftmals zu Veränderungen von Unternehmen und Branchen führen und als Substitution beziehungsweise Disruption betitelt werden.

Agilität in Digitalisierungsprojekten

Wie aber gilt es, die Marschroute für Digitalisierungsprogramme, bestehend aus mehreren optimal aufeinander abgestimmten Projekten, zu definieren? Viele Unternehmen möchten sich agil transformieren – aber nicht in letzter Konsequenz. Häufig ist hier ein opportunistisches Vorgehen anzutreffen, das sich in nicht zielführenden Verhaltensweisen äußert. Es wird beispielsweise versucht, Marktführer oder Mitbewerber – die „glitzernen Sterne“ – zu kopieren oder zu imitieren. Ähnliche Stolpersteine sind ausschließlich zufallsgesteuerte Wissensakquisition oder unstrukturiertes, wenig zielgerichtetes Experimentieren mit Digitaltechnologien. Eine selektive Wahrnehmung, das „Digital Cherry Picking“, beschreibt in dem Zusammenhang das Ausblenden von Beweisen oder die Täuschung durch unvollständige Belege. Sich das jeweils Beste aus verschiedenen Konzepten herauszuholen, während ein bedeutsamer Anteil verwandter Fälle oder Daten ignoriert wird, die dieser Position widersprechen könnten, wird sich als Fallstrick erweisen. Auch bei der „Moving-Target-Problematik“ sollten alle Alarmglocken eines jeden Projektleiters läuten, dies führt ebenfalls zu keiner gewünschten Erfolgsstrategie. Wandel um des Wandels

willen allein – ohne Konsistenz und klare Strategie – ist folglich überflüssig. Stattdessen gilt es, die Herausforderung zu meistern, die Agilität bei vorgegebenen Ressourcen-, Kosten- und Zeitbudgets zu bewahren. Wenn also von digitaler Evolution die Rede ist, wird oft die technologische Evolution, die Bereitstellung neuer Technologien, in den Mittelpunkt gerückt. Hierzu bedarf es zunächst der Entwicklung einer digitalen Vision. Es findet ein gezielter Wissensaufbau in der Nutzung digitaler Innovationen statt. Im Idealfall wird mit Modellen und Prototypen zur Identifikation und Priorisierung von Evolutionswellen gearbeitet. Systematisch und anhand von umfassenden Unternehmensmodellen, die die Prozesse innerhalb des Unternehmens optimiert darstellen, muss Wert auf Transparenz und Offenheit gelegt werden. Der Geschäftsprozess-Spezialist spricht hier von einem evolutionären Prozess, der unterschiedliche Stadien, die sogenannten Wellen, durchläuft. Der Treiber ist die Innovation, dem die Implementierung folgt, doch entscheidend für eine langfristig ausgerichtete Digitalisierung sind das permanente Monitoring und die daraus folgenden Prozessverbesserungen. Für eine erfolgreiche Umsetzung des digitalen Evolutionsprogramms ist das Thema Governance ebenfalls ein wesentlicher Baustein, um der Komplexität der Digitalisierung gerecht zu werden. Dabei besteht das Ziel darin, eine nachhaltige Wertschöpfung zu gewährleisten, die sowohl effektiv als auch effizient ist. Ergänzend für eine erfolgreiche digitale Evolution sollte ein Ansatz der Planbarkeit gelebt werden. Wir sprechen hier von „Solution-driven Requirements Discovery“ in agilen Umsetzungsprojekten. Diese lösungsorientierte Ermittlung von Anforderungen spiegelt sich auch im umfassenden Vorgehensmodell IQPM™ (vgl. [IQPM20]) wider, in dem ein Vorgehen für eine zielgerichtete Projektarbeit definiert ist. IQPM steht für Integrated Quality Process Model, betont also bereits im Namen die Wichtigkeit der Qualität des Entwicklungsprozesses und der Prozessergebnisse. IQPM definiert Projektaktivitäten, Ergebnisobjekte, Rollen sowie kausale und zeitliche Abhängigkeiten; zudem Anforderungen an die im Projekt zu verwendenden Methoden und Tools. Elementare Bestandteile sind Vorgaben für das Projekt- und Qualitätsmanagement sowie für die Steuerung des organisatorischen Veränderungsprozesses. Bewährte Best Practice Templates sorgen dafür, dass IQPM den Anforderungen eines Geschäftsprozess-Reengineering ebenso gerecht wird wie einem agil durchgeführten Digitalisierungsvorhaben.

Erfolgsfaktoren in agilen Digitalisierungsprojekten

Aufbauend auf der zuvor beschriebenen strategischen Herangehensweise bedarf es allerdings folgender Erfolgsfaktoren, die aus Praxiserfahrungen von Unternehmen abgeleitet wurden:

- **Agiles Vorgehensmodell**
 - Klar strukturiertes und definiertes Vorgehensmodell
 - Methodenexpertise (vgl. Scrum Master)
 - Effektive Teamausbildung

In der Konsequenz ergibt sich ein Nutzen, der vor allem in einer hohen Team-Performance und Ergebnisqualität, Agilität und Vorhersehbarkeit sowie Team-Zufriedenheit durch Methodensicherheit liegt.
- **Erfahrenes Projektmanagement**
 - Erfahrung in agilen Digitalisierungsprojekten
 - Ausgeprägte Kommunikations- und Lösungskompetenz
 - Leadership, gepaart mit Innovationsfreude

Als Resultat lassen sich Agilität, verbunden mit Termin- und Budgettreue – die Basis für einen effektiven Veränderungsprozess –, sowie ein synergetisches Zusammenwirken von Projektteam und Auftraggeber erzielen.
- **Motiviertes Team**
 - Agile Kompetenz und Neugier
 - Fähigkeit zur interdisziplinären Teamarbeit
 - Infrastruktur für verteiltes, asynchrones Arbeiten

Auch hier ergibt sich eine hohe Team-Performance und Ergebnisqualität, ein Teamspirit, der für Ergebnisoptimierung sorgt, sowie eine optimale Nutzung aller Fähigkeiten im Team.
- **Innovation**
 - Bereitschaft und Fähigkeit zur digitalen Innovation
 - Komplementarität von Business-, Prozess- und Technologie-Exzellenz
 - Wirksames Change Management

Der Schlüssel der Innovation liegt demnach klar auf der Hand und drückt sich in Nachhaltigkeit der digitalen Innovation, der optimalen Ausschöpfung der Innovationspotenziale sowie in der Schnelligkeit und Wirtschaftlichkeit in der Umsetzung aus.



Der grüne Faden für Ihre Digitale Evolution

Wir bei PROMATIS folgen einem selbst entwickelten grünen Faden:

Mit professioneller Beratung und innovativen Digitalisierungslösungen schaffen wir exzellente Geschäftsprozesse: agil, bedarfsgerecht, intelligent und zukunftssicher. Nachhaltige Qualität und Wirtschaftlichkeit sichern wir durch kontinuierliche Verbesserung der eingesetzten Verfahren, Produkte und Services.

Mit unserer Digitalisierungskompetenz und unseren Best Practice-Lösungen begleiten wir Sie auf Ihrer Reise in die Oracle Cloud.

PROMATIS Gruppe
Pforzheimer Str. 160
76275 Ettlingen
+49 7243 2179-0
www.promatis.de

Ettlingen | Hamburg | Berlin | Münster
Wien | Zürich | Denver

Agile Business-Plattform – Sprungbrett in die Digitalisierung

Neben der Definition der jeweils optimalen Strategie ist die Fähigkeit zur zuverlässigen Umsetzung der Strategie entscheidend. Denn eines ist vollkommen sicher: Eine Strategie ist nur so gut wie ihre Umsetzung! Aber wie muss eine optimale Plattform aussehen, um dort agile Digitalisierungsprojekte durchzuführen? Oracle bietet hierfür eine komplette Suite an Software-as-a-Service-Lösungen (SaaS) und Plattform-as-a-Service-Lösungen (PaaS) an, die miteinander kombiniert werden. In *Abbildung 3* ist eine idealisierte Business-Plattform mit den Oracle Public Cloud Services dargestellt, ergänzt um die Horus Public Cloud (vgl. [SVO11, VSD17]), die den Bereich der Prozessmodellierung abbildet.

Weitere Treiber für Agilität

Wagt man einen Blick auf weitere Potenziale in Oracle-Digitalisierungslösungen, so lassen sich Trends beobachten, die durch eine Intensivierung des Einsatzes moderner digitaler Technologien getrieben sind:

- **Autonomous Computing**

Dieser Lösungsansatz bietet eine autonome Datenverarbeitung beziehungsweise die Fähigkeit eines Computers, sich selbst automatisch durch adaptive Technologien zu verwalten. Dank intelligenter Automati-

sierung von Routineaufgaben erhalten die Business- und IT-Experten mehr Freiräume für die nicht automatisierbaren Aufgaben bei gleichzeitig verbesserter Ergebnisqualität. Auch die Vermeidung von Fehlern sowie laufende Prozessverbesserungen führen schließlich zu mehr Sicherheit und einer besseren Performance.

- **Machine Learning**

Durch den zunehmenden Einsatz von Machine-Learning-Verfahren wird ein wesentlich höherer Automatisierungsgrad erreicht, indem ganze Bündel von Aufgaben im Planungsprozess komplett in die Software verlagert werden. Die Nutzung erstreckt sich von allen Cloud-Applikationen bis hin zur Infrastruktur. Verschiedenste Algorithmen, die in der Lage sind, selbstständig aus Daten zu lernen und hieraus Wissen zu generieren sowie intelligente Prozesse zu realisieren und Entscheidungen zu treffen, etablieren somit neuartige Services über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg.

- **Oracle Fusion Analytics Warehouse**

Oracle Fusion Analytics Warehouse bietet vorgefertigte Datenmodelle und Analysen für Oracle-Cloud-Anwendungen, die auf Autonomous Data Warehouse und Oracle Analytics basieren. Dies ermög-

licht die automatische Generierung eines Analytics Warehouse mit jederzeit aktuellen Daten aus den Oracle Fusion Cloud Applications (verfügbar für ERP und Human Capital Management; geplant für Customer Experience, Supply Chain Management und NetSuite). Unternehmen profitieren von vorgefertigten Best Practice KPIs, Berichten und Dashboards sowie von der Datenintegration aus beliebigen externen Datenquellen.

Vom Geschäftsprozess in die Smart Solutions

Zurück zu unserer idealisierten Business-Plattform, mag es nicht verwundern, dass ein großes Potenzial in Smart Solutions zu finden ist, denn sie sind die ideale Basis, um den Weg des digitalen Wandels erfolgreich zu beschreiten. Sie vereinheitlichen die IT-Infrastruktur und machen die gesamte Organisation mit allen Fachabteilungen schneller, flexibler und intelligenter. Aber was zeichnet Smart Solutions im Detail aus? Es kommen neben Autonomous Computing ebenfalls Big Data, Internet of Things (IoT) und Artificial Intelligence (AI) zum Einsatz. *Abbildung 4* illustriert die konsequente Umsetzung dieses Konzepts: So verschmelzen intelligente Daten und relevante Geschäftsanwendungen aus allen Unternehmensbereichen. Erst die sinnvolle Auswahl und Konfiguration solcher Smart Applications stellt eine fundierte

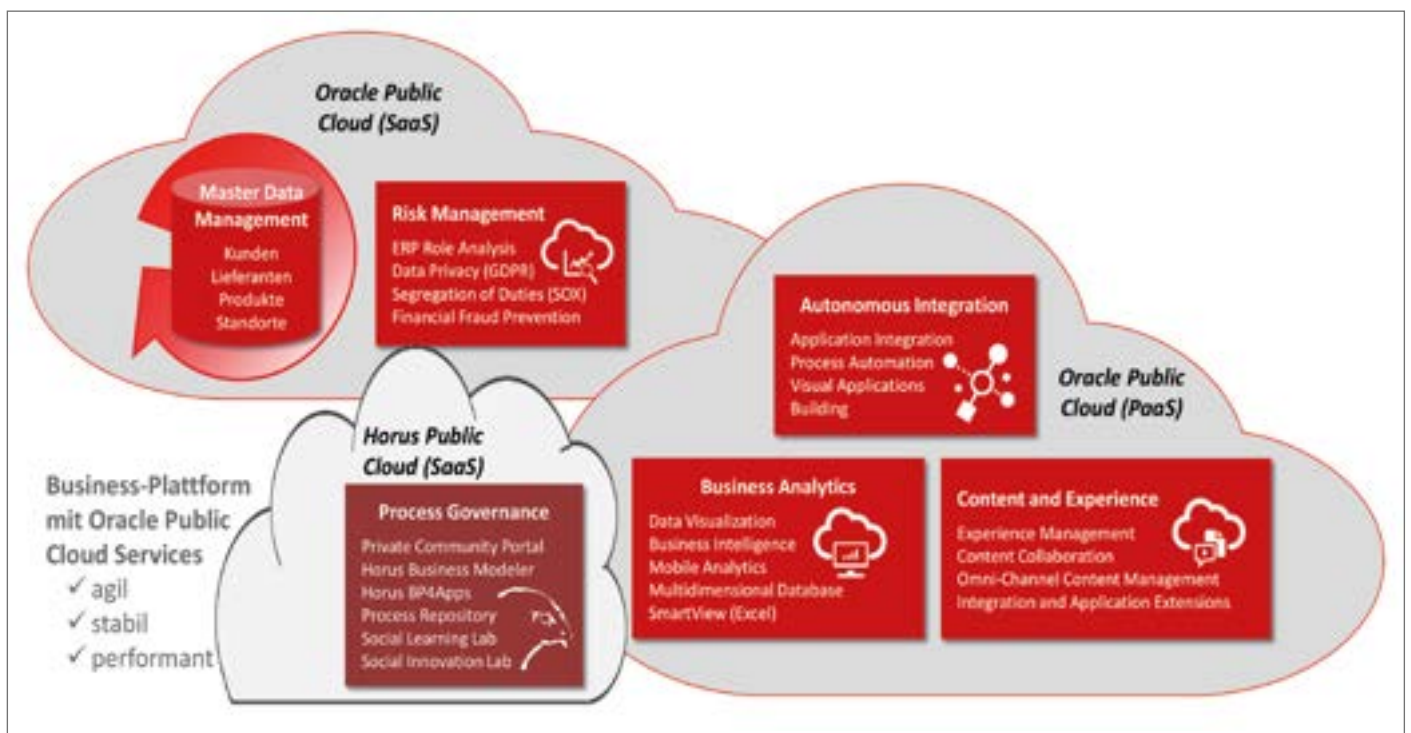


Abbildung 3: Idealisierte Business-Plattform mit Oracle-Produkten (Quelle: Oracle/PROMATIS)

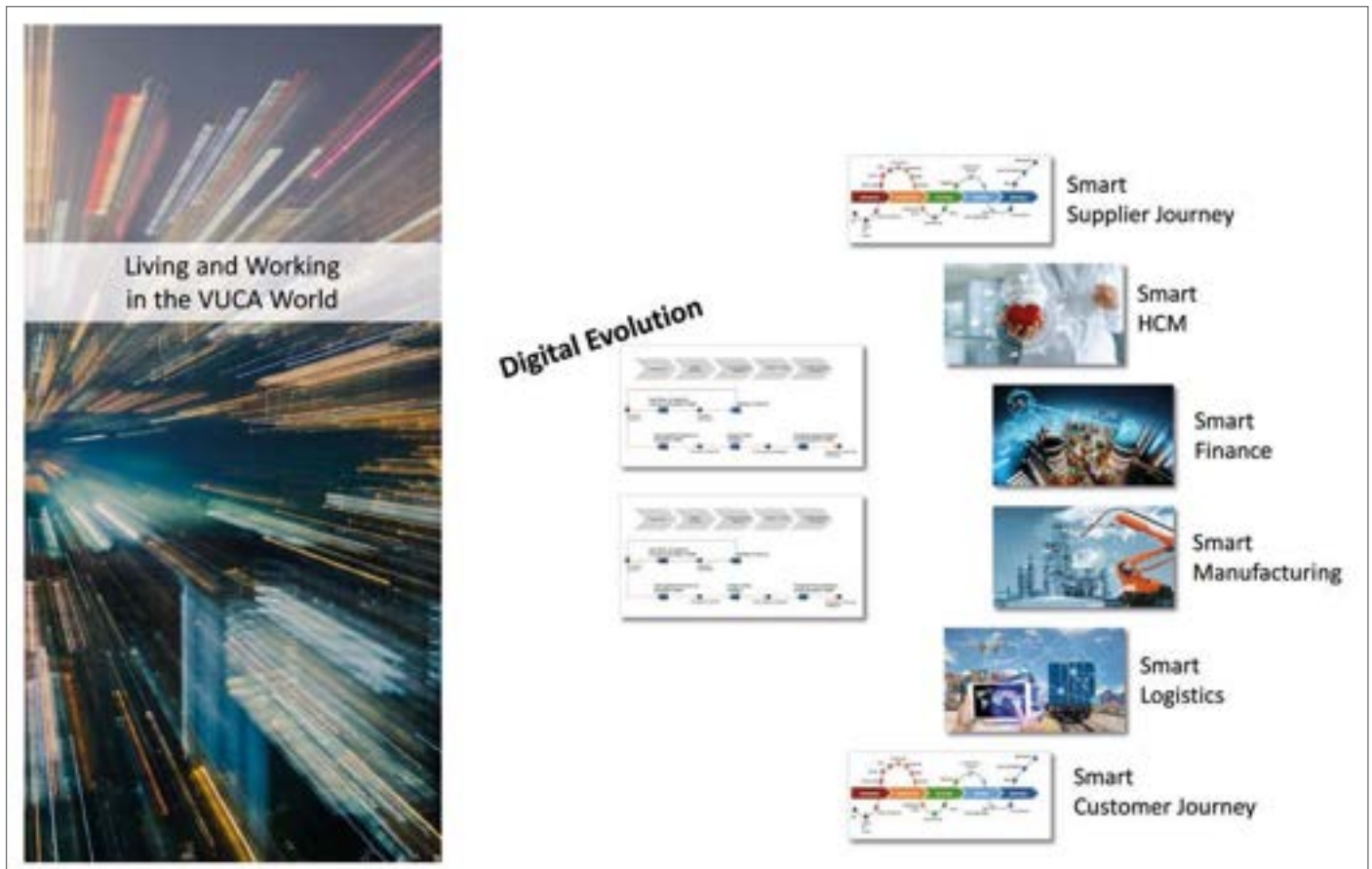


Abbildung 4: Digitale Evolution durch den Einsatz von Smart Solutions (Quelle: PROMATIS)

Unterstützung der Geschäftsprozesse dar und verdient im Kontext von Agilität die Bezeichnung Smart Solutions.

Fazit und Ausblick

Gravierende Veränderungen sind Kennzeichen und Treiber für die VUCA-Welt. Wie schon zu Beginn erwähnt, ist zum Zeitpunkt dieses Beitrags noch unklar, wohin uns die Covid-19-Reise führt. So ist die aktuelle Corona-Krise ein Musterbeispiel für eine ungewisse und tiefgreifende Veränderung, die kaum jemand in dieser Intensität für wahrscheinlich hielt. Jetzt im Stillstand zu verharren, wäre ein großer Fehler. Gerade in Zeiten massiven Umbruchs gilt es, in knapp bemessenen Zeitfenstern Maßnahmen zu ergreifen, um die schlimmsten Auswirkungen abzuwenden und aus der Krisenzeit nach Möglichkeit auch eine Zeit für Chancen hervorzubringen. Die Ausführungen in diesem Beitrag zeigen, dass es durchaus Perspektiven, praktikable Konzepte und leistungsfähige Planungsinstrumente gibt, um diesen Herausforderungen wirksam zu begegnen. Agilität ist und bleibt das Gebot der Stunde, denn gerade agile Unternehmen reagieren in komplexer

werdenden Welten schneller auf Umbrüche und den digitalen Wandel.

Referenzen

- [BeL14] N. Bennett, G.J. Lemoine (2014): What VUCA really Means for You. In Harvard Business Review, Jan.-Feb. 2014.
- [BIT11] BITKOM (Hrsg.) (2011): Enterprise Architecture Management – neue Disziplin für die ganzheitliche Unternehmensentwicklung. BITKOM, Berlin. <https://www.bitkom.org/Bitkom/Publikationen/Leitfaden-EAM-Enterprise-Architecture-Management.html>
- [GLL18] H. Gergs, A. Lakeit, B. Linke (2018): Agilität braucht Stabilität: Was Unternehmen von Kampfflugzeugen, James Bond und Moses lernen können. In zfo 05/2018, Schäffer-Poeschel Verlag, 314-319.
- [IQPM20] IQPM™ - Projekt-Vorgehensmodell der PROMATIS Gruppe, Ettlingen
- [RSN19] D.K. Rigby, J. Sutherland, A. Noble (2019): Das agile Unternehmen. In Harvard Business Manager, Jan. 2019, 33-42.
- [Stö20] R. Stöger (2020): Die strategischen Digitalisierungsfelder. Klarheit über die Schwerpunkte der Digitalisierung gewinnen. In zfo 05/2020, Schäffer-Poeschel Verlag, 109.

- [SVO11] F. Schönthaler, G. Vossen, A. Oberweis, T. Karle (2011): Geschäftsprozesse für Business Communities: Modellierungssprachen, Methoden, Werkzeuge. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München.
- [VSD17] G. Vossen, F. Schönthaler, S. Dillon (2017): The Web at Graduation and Beyond: Business Impacts and Developments. Springer International Publishing, Cham, CH.



Dr. Frank Schönthaler
Geschäftsführender Gesellschafter (CEO)
PROMATIS Gruppe
frank.schoenthaler@promatis.de

Dr. Frank Schönthaler verantwortet als geschäftsführender Gesellschafter der PROMATIS-Gruppe die Unternehmens- und Produktstrategie sowie das operative Kerngeschäft. Als Executive Consultant begleitet er internationale Kunden in ihrer digitalen Evolution.