



Brücken bauen –
zwischen Agenturen,
Vendoren und Kunden

Wir erleben eine rasante technologische Transformation. Die Digitalisierung treibt den Wandel in beispiellosem Tempo voran und attackiert traditionelle Denk- und Geschäftsmodelle. An die Stelle alter Paradigmen treten neue Anforderungen, neue Tools – und neue Unsicherheiten.

In der „alten Welt“ war Technologie greifbar. Sie folgte linearen Abläufen und lieferte Handfestes: eine CD-ROM, einen installierten Server oder einen IT-Supportvertrag. Heute stehen Unternehmen vor einer Fülle digitaler Möglichkeiten: von API-basierten Architekturen über Plattformökonomien bis zu Cloud Services, Automatisierung und KI-Anwendungen. Die Grenzen zwischen CRM, CDP, ERP, PIM, CMS und DXP verschwimmen. Vieles klingt ähnlich, meint aber Unterschiedliches und passt selten einfach zusammen.

Diese Vielfalt verspricht Potenzial, erzeugt aber auch Überforderung. Unternehmen stehen vor strategischen Grundsatzentscheidungen: Folgen sie der Roadmap eines einzelnen Anbieters oder orchestrieren sie eine Vielzahl spezialisierter Tools selbst? Gleichzeitig verstärken unterschiedliche Perspektiven, Sprachen und Kommunikationsstile die Orientierungslosigkeit:

- **Kunden** reden über Geschäftsziele, Rentabilität und Zukunftssicherheit.
- **Agenturen** kommunizieren in Konzepten, Architekturen und Entwicklungszyklen.
- **Vendoren** sprechen über Produktfeatures, Roadmaps und Rahmenbedingungen.

Orientierungslosigkeit und Missverständnisse werden zum Risiko

Spätestens seit dem Launch von ChatGPT ist klar: Technologien, die lange nach Zukunft klangen, sind heute Realität. Doch statt Aufbruchsstimmung herrscht bei vielen das Gefühl vor, den Anschluss verpasst zu haben. Die unzureichenden Reaktionen vieler Unternehmen zeigen, wie wenig sie auf die tiefgreifenden Veränderungen vorbereitet sind.

Leuchtturmprojekte sollen Handlungsfähigkeit demonstrieren. Doch oft fehlt die Substanz, um neue Technologien flächendeckend einzuführen. Isolierte Teilprojekte erreichen oft das Gegenteil des Gewollten. Dieser Widerspruch zwischen Anspruch und Wirklichkeit droht viele Organisationen zu überfordern. Die geschäftlichen Risiken und der Transformationsdruck wachsen auf mehreren Ebenen:



Politisch

Digitale Souveränität, Regulierung und internationale Wettbewerbsfähigkeit gewinnen an Bedeutung. Unternehmen stehen zunehmend unter öffentlicher Beobachtung.



Ökonomisch

Investoren fordern schnelle Ergebnisse, Märkte sind unbeständig, neue Technologien versprechen Effizienz. Wer zögert, verliert schnell Marktanteile.



Technologisch

Innovationszyklen werden immer kürzer. Selbst etablierte Systeme geraten unter Erneuerungsdruck. Was heute eingeführt wird, kann morgen out sein.



Sozial

Mitarbeitende spüren den Wandel hautnah. Wer keine klare Richtung vorgibt, verliert nicht nur Fachkräfte, sondern auch Glaubwürdigkeit und Gestaltungsmacht.

Spannungsfeld zwischen digitaler Reife und struktureller Überforderung

Auch wenn viele Unternehmen hinterherhinken, sind andere digital gereift. Sie verfügen heute über deutlich mehr technisches Wissen und Digital-Know-how als noch vor wenigen Jahren. Die Experimentierphase mit digitalen Kanälen und IT-Infrastrukturen ist für sie zu Ende. Sie hinterfragen Empfehlungen, prüfen Budgets kritischer und erwarten Transparenz – insbesondere bei komplexeren Projekten, deren Nutzen sich nicht unmittelbar erschließt.

Gleichzeitig führt diese gewachsene Reife nicht automatisch zu mehr Handlungssicherheit. Im Gegenteil: Je größer das technologische Angebot, desto schwieriger wird es, die richtigen Entscheidungen zu treffen. Plattformen, Tools, Frameworks, Datenlösungen – alles ist im Überfluss vorhanden. Die Folge: Aktionismus statt Fokussierung. Projekte starten ohne verbindenden Rahmen, operative Silos entwickeln Eigenleben, Budgets fließen ohne Zielabgleich, Innovation wird zur Kulisse. So entsteht ein Spannungsfeld: auf der einen Seite die berechnete Skepsis informierter Kunden, auf der anderen Seite die strukturelle Überforderung in einer immer komplexeren Landschaft. Beides existiert parallel und beides verlangt nach Orientierung und neuen Formen der Zusammenarbeit: kritischer, strukturierter, partnerschaftlicher.

Ohne Kompass laufen Digitalstrategien ins Leere

Es fehlt die klare Linie, ein verbindender Rahmen, der Einzelmaßnahmen zusammenführt und strategisch verankert. Das Problem sind nicht die falschen Tools oder schlechte Berater*innen, sondern der Umstand, dass viele Modelle an der Unternehmensrealität vorbeigehen. Was auf Managementebene als „Digitalstrategie“ entsteht, scheitert oft an der Realität fragmentierter Strukturen. Viele Unternehmen haben in Strategien, Systeme, Beratungsmandate und agile Transformation investiert – oft ohne den gewünschten Erfolg.

Unternehmen brauchen einen klaren Kompass. Sie müssen neue Technologien sinnvoll integrieren, ohne in endlose Transformationsprogramme zu geraten oder wichtige Veränderungen zu übersehen. Im Kern sind Tech-Entscheidungen heute weniger technologische Weichenstellungen als vielmehr Übersetzungsarbeit zwischen Denkweisen, Interessen und Strukturen. Erfolgreich ist nicht wer die modernste Architektur hat, sondern wer Technologie, Strategie, Organisation, Business und Nutzerinteressen verständlich macht und in Einklang bringt.

Keine Ausnahme, sondern neuer Standard: Beratung als Schaltstelle

In dieser Gemengelage verändert sich die Rolle der Agenturen grundlegend. Wer heute nur umsetzt, wird austauschbar. Wer Wirkung entfalten will, muss verbinden, vermitteln und Brücken bauen. Muss echte Entscheidungssicherheit bieten und bei der Abwägung unterstützen: Build, Buy oder Partner? Wo lohnt Investition, wo Kooperation, wo Standardisierung? Wie lassen sich diese Entscheidungen so verknüpfen, dass kurzfristige Geschwindigkeit die langfristige Steuerbarkeit nicht gefährdet?

Gleichzeitig bringen Agenturen eine wertvolle Außenperspektive mit: Sie erkennen Muster, die sich in anderen Branchen bewährt haben und übertragen diese kontextsensibel. Sie fragen: Was soll erreicht werden, geschäftlich, organisatorisch, kulturell? Erst wenn diese Fragen beantwortet sind, geht es um die beste Experience und erst dann um die passende Technologie. So lässt sich verhindern, dass Unternehmen in ihrem eigenen Ökosystem versumpfen und in ihrer Transformation nicht vorankommen.

Was dabei zählt, ist neben Expertise vor allem Verbindungsintelligenz. Die Fähigkeit, Fragmentiertes anschlussfähig zu machen. Die richtigen Fragen zu stellen. Perspektiven zu synchronisieren. Verantwortung nicht abzuwälzen, sondern zu übernehmen und zu teilen. Erfolgreiche Beratung wird zur Schaltstelle zwischen Strategie, IT, Organisation, Umsetzungspartnern und Customer Experience. Nicht als Ausnahme, sondern als neuer Standard.

Fünf Wege zu besserer Orientierung und mehr Klarheit

Das Ziel einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten ist nur erreichbar, wenn Orientierung und Klarheit erreicht werden. Fünf Ansätze führen dorthin:

1. Standardisierung und Transparenz

Standards und nachvollziehbare Prozesse schaffen Vergleichbarkeit und Vertrauen. Eine gemeinsame Sprache macht Technologieangebote verständlich.

2. Integration von Beratung

Beratung ist nicht „nice to have“, sondern Bestandteil jeder technologischen Lösung. Nur so lassen sich individuelle Anforderungen in skalierbare Lösungen übersetzen.

3. Wissenstransfer und Befähigung

Wer etwas nutzt, sollte es auch verstehen. Agenturen müssen daher ihr Wissen aktiv weitergeben: in Workshops, Trainings oder Dokumentationen.

4. Langfristige Partnerschaften

Im Fokus steht der nachhaltige Aufbau digitaler Kompetenz bei den Kunden – nicht die nächste technische Lösung mit absehbarem Verfallsdatum.

5. Brücken bauen

Agenturen etablieren eine gemeinsame Sprache und werden zu Brückenbauern, Vermittlern und Übersetzern zwischen Business, Technik, Strategie und Menschen.

Mehr Verständigung wagen: Das Lab STRAC im BVDW verbindet Menschen und Märkte

Damit diese Brücken entstehen, braucht es neue Räume und Formate für den Austausch und die Verständigung zwischen den Marktteilnehmern. Das Lab STRAC im BVDW gibt hier einen entscheidenden Impuls. Es bringt Softwareentwicklung, Beratung, Agenturen und Technologie an einen Tisch. Es fördert Forschung und die Entwicklung, begleitet die Entstehung innovativer Lösungen und setzt sich für die Standardisierung von Begriffen, Prozessen und Schnittstellen ein. Durch Wissensaustausch, Marktaufklärung und branchenübergreifenden Dialog schafft das Lab STRAC ein gemeinsames Fundament für nachhaltig erfolgreiche Zusammenarbeit.

Denn: Transformation geschieht nicht auf PowerPoint-Folien, sondern in den Köpfen der Menschen. Sie braucht Kommunikation, Erklärung, Wiederholung und Führung, die auch in unsicheren Zeiten eine klare Richtung vorgibt. Im Lab STRAC finden Menschen mit unterschiedlichen Blickwinkeln eine gemeinsame Sprache und bauen Brücken zwischen Business, Strategie, Technologie, Menschen und Märkten.

Verzeichnis der Autor*innen:

Matthias Dietrich, Founder & CEO, foobar Agency GmbH

Oliver Bohl, Geschäftsführer & Partner, Triplesense Reply

Kai Ebert, Director Growth, SYZGY

Katharina Jäger, Leiterin Innovation & Technology, BVDW

Jens-Christian Jensen, Chief Strategy Officer, Plan.Net

Alexandra Mennes, VP Growth DACH, Valtech

Georg Obermayer, Technical Evangelist, schalk&friends

José Luis Salam, Executive Client Director | Studio Lead Hamburg, denkwerk

Redigat

Manuel Falkenberg, Content Strategist, Copywriter & UX Writer, Valtech

Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V.

Der Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V. ist die Interessenvertretung für Unternehmen, die digitale Geschäftsmodelle betreiben oder deren Wertschöpfung auf dem Einsatz digitaler Technologien beruht. Als Impulsgeber, Wegweiser und Beschleuniger digitaler Geschäftsmodelle vertritt der BVDW die Interessen der Digitalen Wirtschaft gegenüber Politik und Gesellschaft und setzt sich für die Schaffung von Markttransparenz und innovationsfreundlichen Rahmenbedingungen ein. Sein Netzwerk von Experten liefert mit Zahlen, Daten und Fakten Orientierung zu einem zentralen Zukunftsfeld. Neben der DMEXCO und dem Deutschen Digital Award richtet der BVDW eine Vielzahl von Fachveranstaltungen aus. Mit Mitgliedern aus verschiedensten Branchen ist der BVDW die Stimme der Digitalen Wirtschaft.

Kontakt

Katharina Jäger, Leiterin Innovation & Technology, jaeger@bvdw.org

Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V.

Schumannstraße 2, 10117 Berlin

www.bvdw.org

