

Smart Home – Zukunftschancen verschiedener Industrien

Abstract

Executive Interviews und repräsentative Umfrage



Inhalt

1. Management Summary	1
2. Einleitung: Smart Home – Zukunftschancen verschiedener Industrien	4
3. Smart Home in Deutschland – Status quo	6
4. Geschäftsmodelle im Smart Home Ecosystem	8
5. Partnerschaftsmodelle im Smart Home Ecosystem	10
6. Empfehlungen für die neue Rolle eines Smart-Home-Integrators	13
7. Zusammenfassung und Implikationen	16

Der vorliegende Abstract der Studie umfasst nur einen Teilbereich der Ergebnisse.

Gerne stellen wir Ihnen auch unsere umfassenderen Resultate zur Verfügung.

Kontaktieren Sie hierfür bitte einen der folgenden Experten:

Hatim Moussa – hatim.moussa@capgemini.com

Marc Sauthoff – marc.sauthoff@capgemini.com

1. Management Summary

Smart Home bietet Zukunftschancen, aber auch viele Herausforderungen für verschiedene Industrien

Smart Home wird schon seit einiger Zeit von unterschiedlichen Branchen als heißes Thema behandelt. Zu einem flächengreifenden Durchbruch intelligenter Wohnlösungen hat es jedoch bisher nicht gereicht. Bisher – denn durch die Zunahme und ein verbessertes Zusammenspiel diverser Faktoren wird das Thema Smart Home deutlich an Fahrt gewinnen. Die innovativen Wohnlösungen stellen dabei Zukunftschancen für verschiedene Industrien dar; sind doch alle betroffenen Industrien insbesondere dazu gezwungen, nach neuen Umsatzquellen zu suchen.

Smart Home bietet den involvierten Unternehmen viele Chancen, gleichzeitig jedoch auch eine Vielzahl an Herausforderungen: Diese reichen vom Finden eines gemeinsamen Begriffsverständnisses bis hin zur Anpassung ihres gegenwärtigen Geschäftsmodells.

Die Smart-Home-Studie von Capgemini Consulting widmet sich diesen Herausforderungen mithilfe eines umfassenden, zweistufigen Ansatzes – Interviews mit Top-Experten sowie einer repräsentativen Kundenumfrage

Ziel der Studie ist es, Transparenz zu schaffen und die Geschwindigkeit der Smart-Home-Entwicklung weiter zu erhöhen. Basis der Analyse bieten über 20 Expertengespräche mit Vertretern der Industrien, die mit Smart Home in Verbindung stehen: Telekommunikations-, Energie- und Versorgungsunternehmen (E&Us), Anbieter von Gebäudetechnik, Hersteller von Geräten der Unterhaltungselektronik und Haushaltsgeräten sowie sogenannte Enabler (Hard- und Software-Hersteller). Ergänzt wird dies durch eine repräsentative Umfrage 500 deutscher (Online-)Haushalte. Somit geht die Studie auch der Frage nach, wie gut die Unternehmen die (potenziellen) Kunden bereits verstehen, bzw. inwieweit eine Übereinstimmung von Smart-Home-Anbieter- und -Nachfrageseite vorhanden ist.

66 % der deutschen (Online-)Haushalte finden Smart-Home-Konzepte attraktiv; insbesondere energieeffiziente Lösungen

66 % und damit 19,8 Millionen aller Online-Haushalte in Deutschland interessieren sich für Smart-Home-Lösungen. 44 % erachten die intelligenten Wohnlösungen als attraktiv, 22 % als sehr attraktiv. Somit handelt es sich um eine vielversprechend hohe Anzahl potenzieller Kunden, zumal es um eine attraktive Zielgruppe geht: Insbesondere jüngere Personen in Mehrpersonenhaushalten mit einem höheren Haushaltsnettoeinkommen und Bildungsgrad bewerten intelligente Wohnlösungen als interessant. Rund 84 % von ihnen sind sogar bereit, für Smart Home zu zahlen. Dabei werden im Gegensatz zur Einschätzung mancher Experten Entertainment-Lösungen nicht unbedingt als Killerapplikationen dienen. Vielmehr stehen energieeffiziente Lösungen hier weit im Vordergrund des Interesses.

Verschiedene Branchen buhlen um die Gunst des Kunden – größte Herausforderung für alle ist die Anpassung ihrer Geschäftsmodelle, und hier die Ausgestaltung starker Partnerschaften der kritische Erfolgsfaktor

Wie selten zuvor prallen Player verschiedener Branchen mit unterschiedlichen Hintergründen aufeinander. Die größte Aufgabe für alle ist dabei die Anpassung des jeweiligen Geschäftsmodells und hier vor allem die Ausgestaltung geeigneter Partnerschaften. 61 % der befragten Experten sehen die Herausbildung eines erfolgreichen Smart Home Ecosystems, die Entstehung einer geeigneten Rollenverteilung und schließlich die Frage nach der Notwendigkeit eines Integrators als kritische Erfolgsfaktoren für die Umsetzung von Smart Home.

Anbieter und Nachfrager verlangen nach einem Integrator und somit nach Smart-Home-Angeboten aus einer Hand

64 % der Experten sind von der Notwendigkeit der Zwischenschaltung eines Integrators überzeugt. Nur 36 % glauben, dass sich ein System ohne Integrator durchsetzen wird. Von dieser Gruppe sind jedoch mehr als die Hälfte der Meinung, dass anfänglich ein Integrator notwendig wird, bis sich Smart-Home-Lösungen etabliert haben und Kunden mit den innovativen Angeboten vertraut gemacht worden sind. Auch 83 % der Kunden verlangen nach einem Angebot aus einer Hand. „Convenience“ ist hier das überzeugende Argument.

Gebäudetechniker sind Anlaufstelle Nummer eins – aber auch die Deutsche Telekom hat grundsätzlich eine gute Ausgangsposition

34 % derjenigen, die sich für ein Integrator-Modell interessieren, würden für eine Lösung am ehesten auf einen Gebäudetechniker zugehen. Damit liegt diese Gruppe noch vor den Telekommunikationsunternehmen (23 %), die von den Experten vorne gesehen werden, und den E&Us mit 17 %. Das Problem ist jedoch – die Kunden kennen keine Gebäudetechniker. Fragt man nach einzelnen Anbietern, liegt die Deutsche Telekom klar vorn.

Grundsätzlich sind verschiedene Positionierungsalternativen für Integratoren denkbar: als One-Stop-Shop, als spezialisierter oder als themenspezifischer Schnittstellenplayer

Während ein „One-Stop-Shop“-Integrator Kombinationen aus allen fünf Smart-Home-Bereichen anbietet und somit in erster Linie High-Interest-User, sprich ~40 % der interessierten Kunden, adressiert, konzentrieren sich spezialisierte Player nur auf eine Kategorie und somit auf den Long-Tail der Smart-Home-Nachfrage. Darüber hinaus gibt es eine weitere Gruppe an Playern, die sich auf wenige Themen fokussieren und jeweils ~20 % der interessierten Kunden ansprechen: der SEG-Integrator (für Sicherheit, Energieeffizienz, Gesundheit / Notfall), der SEK-Integrator (für Sicherheit, Energieeffizienz, Komfort) sowie der EEK-Player, der Entertainment, Energieeffizienz und Komfort anbietet.

Der Integrator sollte grundsätzlich offen für Kooperationen mit vielen Partnern sein – dennoch ist dies in Abhängigkeit der Positionierungsalternative zu entscheiden

Aus Kundensicht ergeben sich kleine, aber signifikante Divergenzen, wenn es darum geht, wie viele Partner eingebunden werden sollten und welche Auswahlbreite an Produktkomponenten eines Integrators somit wünschenswert ist. Während eine breite Auswahl zwar für alle Szenarien wichtig ist, besitzt sie für Kunden von One-Stop-Shop-Integratoren eine besondere Bedeutung, für Anhänger spezialisierter Schnittstellenplayer hingegen eine vergleichsweise geringere. Themenspezifische Player sind zwischen diesen Extremen anzufinden.

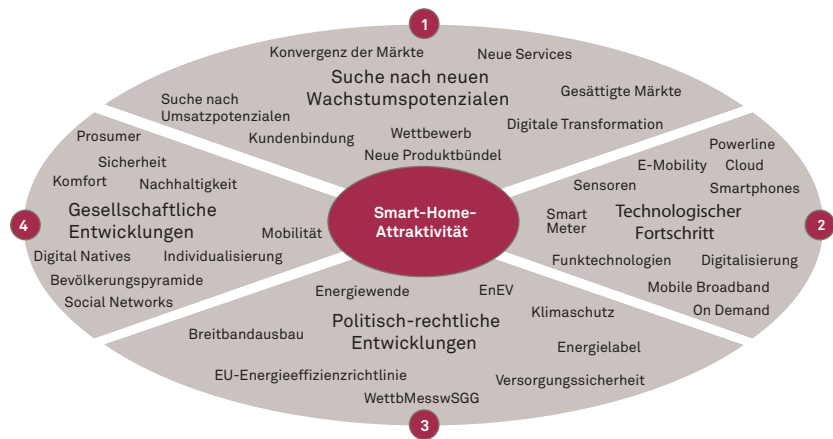
Der Smart-Home-Markt braucht mutige Vorreiter

Der Smart-Home-Markt ist mit einer großen Anzahl an potenziellen Kunden und existierender Zahlungsbereitschaft auf jeden Fall attraktiv. Dennoch bleibt die Frage, wie der Markt, der praktisch in den Startlöchern steht, erfolgreich angestoßen werden kann. Die fehlende Bekanntheit von Smart-Home-Lösungen vonseiten der (potenziellen) Kunden ist sicherlich eine große Hürde. Aber selbst wenn das Interesse bei den Käufern geweckt werden kann, existieren gegenwärtig keine Foren bzw. Plattformen, auf denen sich Angebot und Nachfrage überhaupt treffen könnten. Diese gilt es, zunächst mithilfe von Messen, aber auch Veranstaltungen und Workshops, zu schaffen, um den Start zu erleichtern. Qualifizierte Consulting-Unternehmen können hier wertvolle Hilfe leisten. Sobald die wesentlichen Fragen nach der Innovation des gegenwärtigen Geschäftsmodells wie der Ausgestaltung geeigneter Partnerschaften beantwortet und einige Player mutig vorangegangen sind, steht einer schnellen und erfolgreichen Entwicklung des Smart-Home-Marktes und den entsprechenden Success Stories nichts im Wege.

2. Einleitung: Smart Home – Zukunftschancen verschiedener Industrien

Smart Home wird schon seit einiger Zeit von unterschiedlichen Branchen als heißes Thema behandelt. Zu einem flächengreifenden Durchbruch intelligenter Wohnlösungen hat es jedoch bisher nicht gereicht. Bisher – denn durch die Zunahme und ein verbessertes Zusammenspiel diverser Faktoren wird das Thema Smart Home deutlich an Fahrt gewinnen und zu einem der Topthemen der kommenden Jahre in Deutschland werden. Dabei gibt es vier übergeordnete Treibergruppen, die intelligente Wohnlösungen für die Endkunden attraktiv machen: Die Suche der Industrien nach neuen Wachstumspotenzialen, der technologische Fortschritt, die politisch-rechtlichen und nicht zuletzt die gesellschaftlichen Entwicklungen (siehe Abb. 1).

Abb. 1 Treiber des Smart-Home-Marktes – industrieübergreifende Sichtweise



© 2011 Capgemini Consulting

„... eine einheitliche Smart-Home-Definition wäre ein Quantensprung für die gesamte Branche ...“

Teilnehmer
Experteninterview

Obwohl Smart Home bereits heute, zumindest in den involvierten Industrien, in aller Munde ist, existiert bisher keine eindeutige Definition, sondern es gibt vielmehr eine Vielzahl an Begriffsbezeichnungen. Capgemini Consulting begreift Smart Home als intelligentes Wohnen im privaten Wohnbereich. Die Intelligenz wird durch moderne Technologien erreicht, die wiederum eine Vernetzung von Haustechnik, Haushalts- sowie Unterhaltungselektronikgeräten und Telekommunikation ermöglicht. Dazu kommt eine Vernetzung nach außen (Verbindung zu Stromnetz, Internet), wodurch auf externe Services zugegriffen werden kann. Die Vernetzung ermöglicht eine automatische Kommunikation der Geräte und Haustechnik sowohl untereinander als auch mit externen Diensten, wodurch sich die Geräte bei Bedarf selbstständig regeln bzw. zentral steuern lassen; von zu Hause oder unterwegs. Es gibt nicht **das** Angebot für intelligentes Wohnen. Vielmehr können einzelne Smart-Home-Angebote aus den Bereichen Komfort, Energieeffizienz, Gebäude- und Gerätesicherheit, Gesundheit und Notfall sowie Entertainment zusammengestellt und auf die jeweilige persönliche Lebenssituation abgestimmt werden. Somit entstehen individuelle Angebote für intelligentes Wohnen.

„... *wesentliche Herausforderung ist das Verständnis der Kundenbedürfnisse und deren Abbildung im angepassten Geschäftsmodell ...*“

Teilnehmer
Experteninterview

Durch das Zusammentreffen unterschiedlicher Industrien ergibt sich eine Vielzahl an neuen Herausforderungen, die gemeistert werden müssen, um die Zukunftschancen, die sich durch Smart Home ergeben, auch ergreifen zu können.

Die unterschiedlichen Auffassungen von Smart Home müssen nicht nur innerhalb einer Industrie, sondern übergreifend – über die involvierten Branchen hinweg – vereinheitlicht werden, so dass alle dasselbe Verständnis dieser innovativen Lösungen besitzen und dieselbe Sprache sprechen. Das Finden eines **gemeinsamen Smart-Home-Verständnisses** ist dabei nur eine von vielen Herausforderungen, um dieses mehrere Industrien umspannende Thema wirklich voranzutreiben. Hinzu kommt, dass auch die Kunden mit ihren Bedürfnissen nach intelligenten Wohnlösungen verstanden werden müssen. Diese **Kundenbedürfnisse** gilt es dann im jeweiligen Geschäftsmodell adäquat abzubilden. Um auf dem Smart-Home-Markt erfolgreich zu sein, müssen Anbieter ihr existierendes **Geschäftsmodell** zum Teil grundlegend erneuern. So gilt es, geeignete Produktbündel für verschiedene Kundensegmente in geografisch definierten Märkten zu schnüren, passende Vertriebskanäle zu definieren und aufzusetzen sowie sich mit der Nachhaltigkeit der Kundenbeziehung oder auch der Zahlungslogik auseinanderzusetzen. Auch das Aufsetzen von Kernprozessen, die Beschäftigung mit benötigten Kern-Assets sowie die Bewertung und Ausgestaltung benötigter Partnerschaften sind wesentliche Komponenten des Smart-Home-Geschäftsmodells. Schließlich stellen sich auch die Fragen, wie das **Smart Home Ecosystem** mit der Verteilung und Beschreibung der unterschiedlichen Rollen und deren Kooperationen untereinander entworfen werden sollte, und ob die Rolle eines **Smart-Home-Integrators**, der dem Kunden schließlich als „Single Point of Contact“, also als einzige Kundenschnittstelle, dient, notwendig wird.

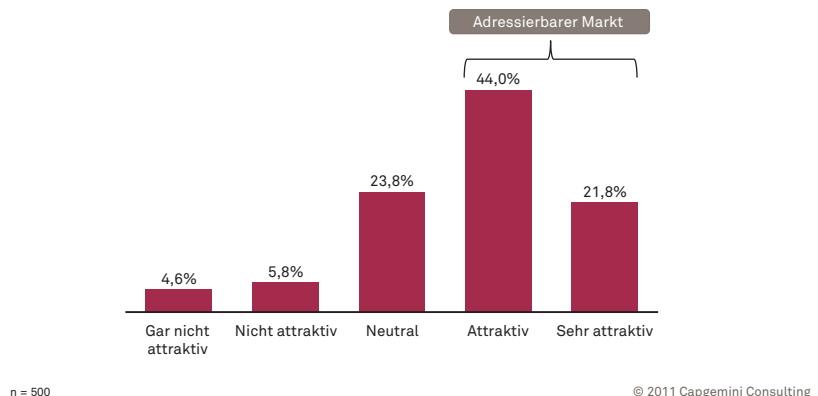
Die Studie „Smart Home – Zukunftschancen verschiedener Industrien“ von Capgemini Consulting beschäftigt sich mit diesen Herausforderungen. Ziel der Studie ist es unter anderem, Begrifflichkeiten zu klären, Transparenz zu schaffen und die Geschwindigkeit der Smart-Home-Entwicklung zu erhöhen. Auf Grundlage von über 20 Expertengesprächen mit Vertretern der unterschiedlichen betroffenen Industrien, sprich Telekommunikations-, Energie- und Versorgungsunternehmen (E&Us), Anbieter von Gebäudetechnik, Hersteller von Geräten der Unterhaltungselektronik und Haushaltsgeräten sowie Enablern (Hard- und Softwareherstellern) werden Trends, Chancen und Herausforderungen der jeweiligen Branche sowie Geschäftsmodelle beleuchtet und entwickelt. Ergänzt wird dies durch eine repräsentative Umfrage 500 deutscher Online-Haushalte, wodurch der Frage nach dem Fit bzw. Misfit von Smart-Home-Anbieter- und -Nachfrageseite ebenfalls nachgegangen werden kann.

3. Smart Home in Deutschland – Status quo

Smart Home hat das Potenzial, sich auch aus wirtschaftlicher Sicht zu einem der Topthemen der nächsten Jahre zu entwickeln. Dies wird durch das Ergebnis unserer repräsentativen Befragung deutscher Online-Haushalte bekräftigt. Circa 66 % der Befragten finden Smart-Home-Angebote attraktiv, und sogar rund 22 % sehen intelligente Wohnlösungen als sehr attraktiv an (siehe Abb. 2). Der sich daraus ergebende adressierbare Markt von rund 19,8 Millionen Haushalten ist somit vielversprechend.¹ Zumal es sich um eine attraktive Zielgruppe handelt: Tendenziell sind es eher jüngere Personen in Mehrpersonenhaushalten mit höherem Einkommen und Bildungsgrad, die besonderes Interesse zeigen.² Rund 84 % der Smart-Home-Interessierten, das heißt derjenigen, die durch Smart Home adressiert werden können, sind darüber hinaus bereit, für intelligente Wohnlösungen auch zu zahlen.

Abb. 2 Attraktivität von Smart Home - Kundensicht

Wie attraktiv finden Sie solche Smart-Home-Angebote insgesamt?



Dabei zeigt sich, dass es sich im Gegensatz zu den Vermutungen der Experten nicht um ein wirklich trendiges, hipbes Produkt handeln muss, um das Interesse (potenzieller) Kunden zu wecken. Rationale Aspekte stehen viel eher im Vordergrund der Kundenüberlegungen, so dass es sich bei Smart Home eher um ein Vernunft- als um ein Fun-Produkt zu handeln scheint.

Große Stärke und gleichzeitig auch Herausforderung von Smart Home ist es, dass es sich um Angebote handelt, die individuell gemäß den jeweiligen Kundenbedürfnissen aus fünf Bereichen zusammengestellt werden können: Komfort, Energieeffizienz, Gebäude-/Gerätesicherheit, Gesundheit / Notfall und Entertainment. Anbieter- und Nachfrageseite beurteilen die unterschiedlichen Bereiche größtenteils übereinstimmend – allerdings mit einer Abweichung: Der „Fun“-Bereich Entertainment wird von den Experten überschätzt. Die Industrie beurteilt den Bereich Entertainment als den attraktivsten Bereich aus Kundensicht – der Kunde misst dieser Kategorie jedoch eine eher untergeordnete Bedeutung bei. Während also die Unternehmen eher über trendige Produkte mit Unterhaltungswert nachdenken, stellen potenzielle Smart-Home-Lösungen aus Kundensicht eher ein „Vernunftprodukt“ dar (siehe Abb. 3)

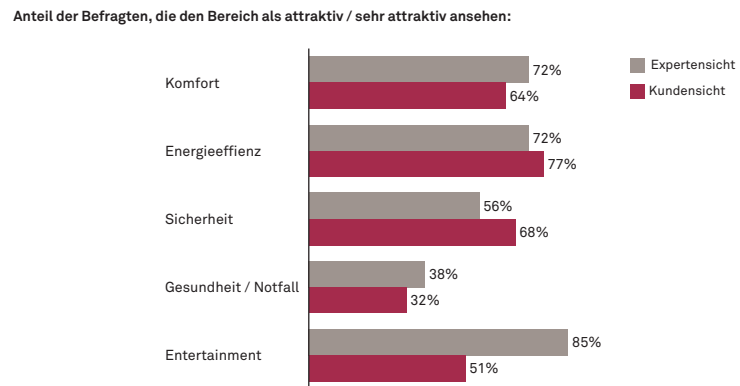
¹ Bei gegenwärtig anzunehmenden 30 Millionen privaten Online-Haushalten (Statistisches Bundesamt 2010).

² Die repräsentative Umfrage deutscher Online-Haushalte mit n= 500 wurde zusammen mit Research Now! im Juli 2011 durchgeführt.

„... Es fehlt an einer Killerapplikation. Diese wird am ehesten im Bereich Entertainment liegen, da hier die Zielgruppe von Smart Home adressiert wird ...“

Teilnehmer
Experteninterview

Abb. 3 Nachfrageorientierte Attraktivität Smart-Home-Bereiche – Experten- vs. Kundensicht



Experteninterview: n = 21; bei gleicher Gewichtung der Smart-Home-Unternehmensgruppen;
Customer Survey: n = 500

© 2011 Capgemini Consulting

Nicht weniger als sechs unterschiedliche Branchen buhlen um die Gunst (potenzieller) Kunden intelligenten Wohnens: Telekommunikations-, Energie- und Versorgungsunternehmen, Anbieter von Gebäudetechnik, Hersteller von Unterhaltungselektronik- und Haushaltsgeräten sowie IT, Hardware- und Software-Unternehmen, die als sogenannte Smart-Home-Enabler fungieren. Insgesamt lässt sich somit festhalten, dass die jeweiligen Player der unterschiedlichen Industrien vor speziellen Chancen stehen, Smart Home zu einem interessanten Geschäftsfeld zu machen – aber auch vor individuellen Hürden. Eine zentrale Herausforderung müssen jedoch alle Beteiligten gemeinsam meistern: die Entwicklung eines adäquaten Geschäftsmodells und damit auch die individuelle Anpassung ihres eigenen gegenwärtigen Geschäftsmodells (siehe hier z.B. Abb. 4).

„... E&Us schießen derzeit mit Schrot und erwarten, dass am Ende ein paar Vögel liegen bleiben ...“

Teilnehmer
Experteninterview

Abb. 4 Übersicht Chancen und Herausforderungen für unterschiedliche Playergruppen (I)

	Telekommunikation	E&U	Home Automation
Chancen	<ul style="list-style-type: none"> • Stopp sinkenden / negativen Umsatzwachstums • Ausweitung des Geschäftsfeldes • Ausnutzung des Kundenverständnisses und existierender Endkundenbeziehungen (Up-Selling) • Ausnutzung existierender Markenbekanntheit und Servicemannschaften 	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung Smart Meter / Grid zur Positionierung weiterer Smart Home Offerings • Entwicklung vom Stromlieferanten zum Dienstleister • Ausweitung des Geschäftsfeldes • Erhöhung der Kundenbindung • Übertragung vertrauensvollen Images 	<ul style="list-style-type: none"> • Positionierung günstigerer Offerings • Ausweitung der Kundenbasis • Entwicklung vom Nischen- zum Massenmarktanbieter • Ausnutzung des Know-hows bzgl. Haustechnik
Herausforderungen	<ul style="list-style-type: none"> • Verhinderung der Degeneration zur „Bit Pipe“ • Gewährleistung flächendeckender Bandbreite, Zuverlässigkeit zu Hochzeiten • Wissensaufbau bzgl. Prozessabläufe im Haus • Anpassung des Business Model, v.a. hinsichtlich der Entwicklung geeigneter Partnerschaften 	<ul style="list-style-type: none"> • Verhinderung eines reinen Preiswettkampfes • Entwicklung eines besseren Kundenverständnisses • Schaffung geeigneter Vertriebswege • Anpassung des Business Model, v. a. hinsichtlich der Entwicklung geeigneter Partnerschaften 	<ul style="list-style-type: none"> • Verhinderung der Kannibalisierung des High-End-Geschäftes • Entwicklung einer direkten Kundenansprache, geeigneter Vertriebswege • Änderung des Business Model – Higher Volume, Lower Price • Entwicklung geeigneter Partnerschaften

© 2011 Capgemini Consulting

4. Geschäftsmodelle im Smart Home Ecosystem

Für alle beteiligten Player bedeutet Smart Home die Ausweitung des jetzigen Geschäftsfeldes und somit die konsequente Innovation des gegenwärtigen Geschäftsmodelles. Capgemini Consulting hat ein **Business Model Framework** entwickelt, das sich bereits in anderen Industrien bei vergleichbaren Fragestellungen bewährt hat. Dieses wird auch für die notwendigen Anpassungen der Smart-Home-Geschäftsmodelle (Business Models) anwendbar – nach dem Motto: „Wer sich nicht neu erfindet, verschwindet!“³

Capgemini Consulting definiert ein Geschäftsmodell über drei zusammenhängende Elemente, entlang derer Smart-Home-Geschäftsmodelle entworfen und analysiert sowie Änderungsbedarfe aufgezeigt werden können: **Target** – das adressierbare Wertpotenzial –, **Interaction** – die Kundeninteraktion – und **Creation** – die Art und Weise der operativen Wertschöpfung.

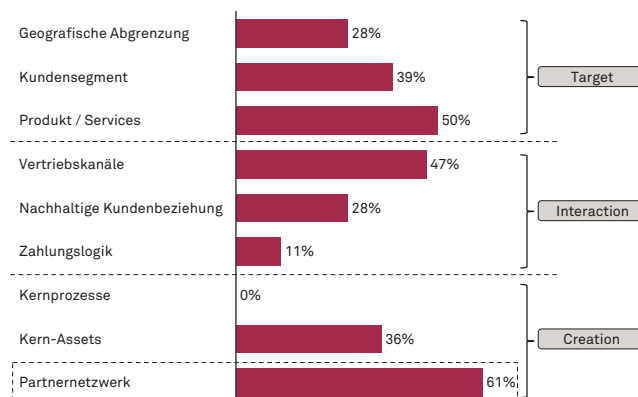
Neben der Frage nach geeigneten Produkten/Services und Vertriebskanälen treibt die Frage nach geeigneten Kooperationen die meisten der befragten Unternehmen um. 61 % der befragten Experten geben an, das Partnernetzwerk als kritischsten Erfolgsfaktor für ihr Smart-Home-Geschäft zu betrachten (siehe Abb. 5).

„... Ohne Partnernetzwerk geht es nicht – wir müssen lernen, wie so was funktioniert. Innerhalb der Branche ist es schon schwierig und mit anderen Branchen erst recht! ...“

Teilnehmer
Experteninterview

Abb. 5 Bedeutung der Geschäftsmodellkomponenten – Expertensicht

Welche Punkte würden Sie als die drei kritischsten Bereiche Ihres (zukünftigen) Smart Home Business betrachten?



n = 63; bei gleicher Gewichtung der Smart-Home-Unternehmensgruppen

© 2011 Capgemini Consulting

Diesen Herausforderungen, der Ausgestaltung eines Smart Home Ecosystems, die Entstehung einer geeigneten Rollenverteilung und schließlich der Frage nach der Notwendigkeit eines Integrators widmen sich daher die folgenden Kapitel, die in diesem Abstract nur kurz angerissen werden.

³ Siehe Capgemini Consulting (2010), „Geschäftsmodell-Innovation – wer sich nicht neu erfindet, verschwindet“ sowie Capgemini Consulting (2011), „Innovating the Telco Business Model: Drivers and Emerging Trends“.



6.3

5754

7254

(B)

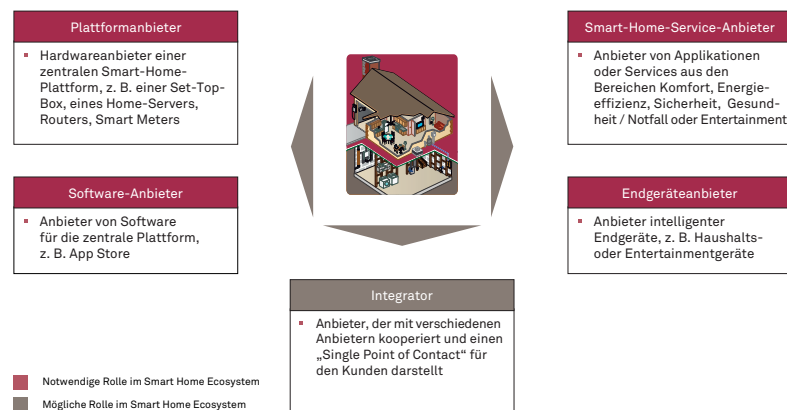
15475

5942

5. Partnerschaftsmodelle im Smart Home Ecosystem

Aufgrund der Vielzahl an möglichen unterschiedlichen Elementen besteht eine Smart-Home-Lösung aus Komponenten und Leistungen, die in verschiedenen Industrien hergestellt werden. In Summe bilden diese Industrien ein komplexes Smart Home Ecosystem, innerhalb dessen vier bis fünf unterschiedliche Rollen einzunehmen sind. Hierzu zählen die Rollen des Plattform- und Software-Anbieters sowie Smart-Home-Service- und -Endgeräteanbieters. Darüber hinaus ist eine weitere Rolle im System denkbar: die eines Integrators (siehe Abb. 6).

Abb. 6 Rollen im Smart Home Ecosystem



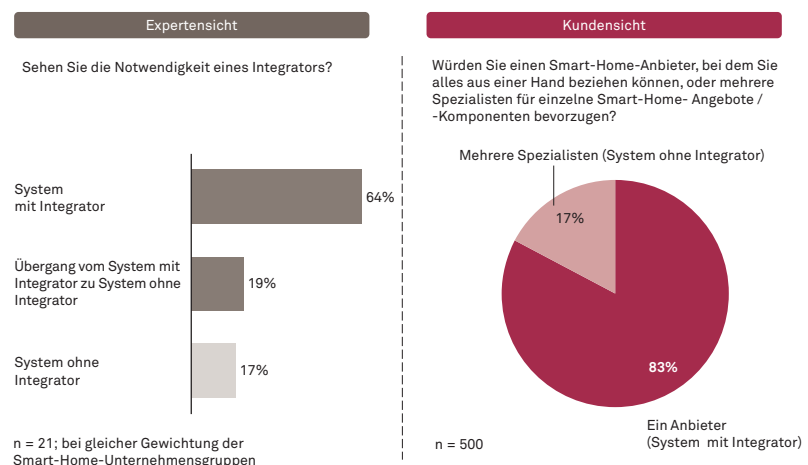
© 2011 Capgemini Consulting

„... Als Integrator wollen wir die Spinne im Netz sein! ...“

Teilnehmer
Experteninterview

Insofern ist die grundlegende Frage, mit der sich gegenwärtig viele Unternehmen der Branche beschäftigen, ob die Ausgestaltung einer weiteren Rolle, sprich die des Smart-Home-Integrators, notwendig ist und wer diese Rolle wie einnehmen sollte. Somit stehen **im Prinzip** zwei grundlegende Ausgestaltungen eines Smart Home Ecosystems zur Verfügung: einmal mit und einmal ohne Integrator.

Abb. 7 Notwendigkeit / Bevorzugung eines Integrators



© 2011 Capgemini Consulting

„... Die Lösung muss für Kunden aus einer Hand kommen ...“

Teilnehmer
Experteninterview

„... Integriatoren werden gebraucht! Die Frage ist nur, welche Aufgaben sie genau übernehmen sollten ...“

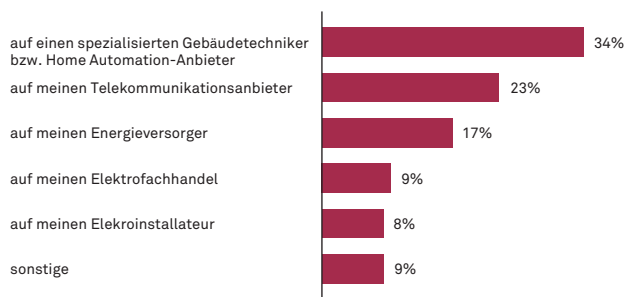
Teilnehmer
Experteninterview

Unsere **Expertenumfrage** zeigt, dass die überwiegende Mehrheit einen Integrator als notwendig erachtet (siehe Abb. 7). 64 % sind von der Einbindung einer weiteren Player-Gruppe überzeugt. Nur 36 % glauben, dass sich ein System ohne Integrator durchsetzen wird. Von dieser Gruppe sind jedoch mehr als die Hälfte der Meinung, dass anfänglich ein Integrator notwendig wird, bis sich Smart-Home-Lösungen etabliert und Kunden sich mit den innovativen Angeboten vertraut gemacht haben. Die **Kundensicht** bekräftigt dieses Bild: 83 % der befragten Haushalte verlangen nach einem Smart-Home-Anbieter, bei dem sie alles aus einer Hand beziehen können. 17 % hingegen würden mehrere Spezialisten für einzelne Smart-Home-Angebote/-Komponenten und somit ein System mit multiplen Anbietern bevorzugen.

Schließlich soll der Frage nachgegangen werden, welche Anbietergruppen von den Kunden bevorzugt werden. Diese sehen insbesondere spezialisierte Gebäudetechniker, Telekommunikationsanbieter oder auch Energieversorger als geeignete Integriatoren, auf die sie bzgl. einer Smart-Home-Lösung zugehen würden. Der Elektrofachhandel oder -installateur wird fast ebenso selten genannt wie Haushaltsgerätehersteller (siehe Abb. 8). Wird allerdings nach konkreten Playern gefragt, ergibt sich ein leicht geändertes Bild. Gebäudetechniker sind bei den potenziellen Kunden einfach nicht bekannt. Die Deutsche Telekom liegt in diesem Fall klar vorne.

Abb. 8 Bevorzugte Integrator-Anbietergruppen – Kundensicht

Für den Fall, dass Sie ihre Smart Home Lösung aus einer Hand beziehen, auf welchen Anbieter würde Sie zu gehen?



n = 414; In diesem Fall wurden ausschließlich die Antworten der Kunden analysiert, die sich für ein Integratormodell aussprechen.

© 2011 Caggemini Consulting

Befragt man hingegen die Industrie, ergibt sich ein etwas anderes Bild: Auch die Experten sehen Home-Automation-Anbieter, Telcos und E&Us vorne, wobei im Gegensatz zu der Kundensicht die Telekommunikationsanbieter vor den Gebäudetechnikern liegen. Die E&Us liegen zwar auch auf dem dritten Platz, werden aber nur von 9 % der Experten genannt, während immerhin 17 % der (potenziellen) Kunden diese Branchengruppe als kompetentesten Integrator ansehen.

Nachdem sich klar gezeigt hat, dass die Ausgestaltung von Partnerschaften den wichtigsten Punkt bei der Innovation von Smart-Home-Geschäftsmodellen einnimmt und Integriatoren von beiden Marktseiten klar gefordert werden, stellt sich letztendlich die Frage, wie sich ein Integrator am Markt positionieren sollte.

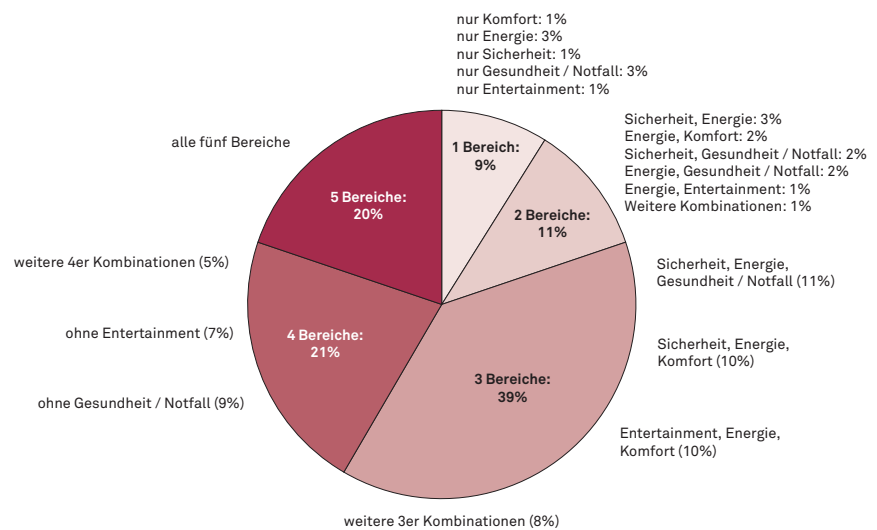
6. Empfehlungen für die neue Rolle eines Smart-Home-Integrators

Letzten Endes stellt sich noch die Frage nach der **Positionierung** eines Integrators am Markt und hier insbesondere danach, für welche Themenbereiche ein solcher Anbieter stehen und welche Kunden er hiermit adressieren soll.

Dabei wird deutlich, dass 20 % der befragten Online-Haushalte, die sich für Smart-Home-Lösungen interessieren, alle fünf Kategorien vom Integrator wünschen. 9 % hingegen finden nur einen der fünf Bereiche attraktiv, so dass sie durch einen spezialisierten Integrator adressiert werden können. 11 % sprechen sich für unterschiedliche Kombinationen von zwei Smart-Home-Kategorien aus, 39 % für drei Bereiche, wobei hier drei Bündel stark dominieren, und 21 % für Kombinationen aus vier Disziplinen (siehe Abb. 9).

Abb. 9 Ausgestaltung eines Integrators nach der Anzahl der Bereiche⁴ – Kundensicht

Wie sollte das Smart Home Angebot aus einer Hand ausgestaltet sein?



© 2011 Capgemini Consulting

Grundsätzlich ergeben sich somit dahingehend, welche Kombinationen an Smart-Home-Lösungsbereichen ein Integrator offerieren kann, mehrere Szenarien. Sie reichen von spezialisierten Smart-Home-Szenarien, bei denen nur ein spezielles Themengebiet angeboten und somit als **spezialisierte Integrator** operiert wird, bis hin zu einem **One-Stop-Shop-Integrator**, der alle Lösungsbereiche anbietet und somit theoretisch 100 % des Marktes abdecken kann. Zwischen diesen Extremen sind grundsätzlich verschiedene andere Kombinations- und somit auch Positionierungsmöglichkeiten denkbar. Diese variieren nach Anzahl, aber es sind auch Bündelungsvarianten der angebotenen Themenbereiche denkbar.

⁴ In diesem Fall wurden ausschließlich Antworten von Smart-Home-Interessenten analysiert die sich für ein Integratormodell aussprechen.

Eine Analyse der Verteilung der in Abbildung 9 aufgeführten gewünschten Kombinationsmöglichkeiten ergibt, gestützt auf eine Clusteranalyse, folgendes Bild: Drei Bündelungsalternativen werden durch verschiedene Kundengruppen besonders gewünscht und sind somit für Integratoren interessant:

- Sicherheit, Energie, Gesundheit/Notfall (SEG),
- Sicherheit, Energie und Komfort (SEK) und
- Entertainment, Energie, Komfort (EEK).

Diese Wünsche können durch Integratoren aufgegriffen werden, die dann besondere Kundengruppen adressieren. Geht man davon aus, dass die hoch interessierten Kunden, die sich für die vier Bereiche aussprechen, sehr gut von dem One-Stop-Shop-Integrator abgedeckt werden können, ergeben sich aus Kundensicht somit fünf sinnvolle Positionierungsszenarien: **spezialisierter Integrator, SEG-, SEK-, EEK- und One-Stop-Shop-Integrator.**





7. Zusammenfassung und Implikationen

Smart Home wird schon seit einiger Zeit von verschiedenen Branchen als heißes Zukunftsthema behandelt. Zu einem flächendeckenden Durchbruch intelligenter Wohnlösungen hat es jedoch bisher nicht gereicht. Bisher – denn durch die Zunahme und ein verbessertes Zusammenspiel verschiedener Treibergruppen wie technologischer Fortschritt, gesellschaftliche und politisch-rechtliche Entwicklungen sowie industriespezifischen Faktoren wird Smart Home deutlich an Fahrt gewinnen. Dies belegt auch das große Interesse (potenzieller) Kunden an dieser Lösung: 66 % aller deutschen (Online-)Haushalte findet Smart-Home-Lösungen attraktiv oder sehr attraktiv.

Smart Home bietet zwar viele Chancen für die involvierten Player, gleichzeitig jedoch auch eine Vielzahl an Herausforderungen. Ein erster Schritt, die „Smart-Home-Bewegung“ anzustoßen, ist sicherlich, ein gemeinsames Begriffsverständnis über alle Industrien hinweg zu entwickeln. Darüber hinaus sind die unterschiedlichen Unternehmen gezwungen, ihr Geschäftsmodell zu innovieren, wobei in diesem Zusammenhang die Ausgestaltung von Smart-Home-Partnerschaften und die Ausbildung eines geeigneten Ecosystems die kritischen Erfolgsfaktoren darstellen. Integratoren bzw. Schnittstellenplayer, die dem Kunden als „Single Point of Contact“ dienen, werden dabei als unabdingbarer Bestandteil des Smart Home Ecosystems gesehen.

Nichtsdestotrotz stehen die sechs involvierten Branchen, sprich Telekommunikations-, Energie- und Versorgungsunternehmen (E&Us), Anbieter von Gebäudetechnik, Hersteller von Geräten der Unterhaltungselektronik und Haushaltsgeräten sowie Enabler (Hard- und Software-Hersteller) auch vor spezifischen Chancen und Herausforderungen, die es zu meistern gilt, um letztendlich den Platz im Smart Home Ecosystem zu finden, der sich jedoch stetig ändern und weiterentwickeln kann.

Telekommunikationsunternehmen (Telcos)

Telcos besitzen sehr gute Chancen, mithilfe von Smart-Home-Produkten den Umsatzrückgang zu stoppen. So gilt es, ihre Markenbekanntheit und das hiermit verbundene technische Know-how sowie die bereits bestehenden Anschlüsse in Häusern/Wohnungen zu nutzen, um das gegenwärtige Geschäftsfeld auszuweiten. Die existierenden und z. T. umfassenden Endkundenbeziehungen und das vorhandene Kundenverständnis sind somit für Up-Selling-Möglichkeiten einzusetzen. Was fehlt, ist allerdings das entscheidende Wissen um Kernprozesse im Haus. Eine Lücke, die es dringend – gegebenenfalls mithilfe von Partnern – zu schließen und zu vermarkten gilt, um den Kundenwünschen gerecht zu werden. Unter dem Strich gilt es nun, mit geeigneten Bündeln mutig voranzugehen und den entscheidenden ersten Schritt gemeinsam mit Partnern zu machen. Die Nachfrage ist vorhanden und der Weg zu einem One-Stop-Shop-Player, der aus Kundensicht von den Telcos gewünscht wird, kann über einen EEK-Integrator, der sich auf die Bereiche Entertainment, Energie und Komfort spezialisiert, oder einen SEG-Integrator mit Schwerpunkt auf den Themen Sicherheit, Energie und Gesundheit als Zwischenschritt eines Entwicklungspfades begangen werden.

Energie- und Versorgungsunternehmen (E&Us)

Smart Home bietet E&Us die Möglichkeit, sich von einem reinen Stromlieferanten zu einem Dienstleister zu entwickeln. Durch die Nutzung des Smart Meter / Grid können weitere intelligente Wohnlösungen positioniert und das Geschäftsfeld weiter ausgebaut werden. Größte Aufgaben sind ein besseres Kundenverständnis, geeignete Vertriebswege sowie ein effektives Partnermanagement. Grundsätzlich stehen die Chancen, sich als ein Key Player auf dem Markt zu etablieren, sehr gut. Energieeffizienz wird als das Kernthema von den Kunden genannt und 17 % der an einem Integrator interessierten Kunden sehen die E&Us in der Rolle des zentralen Integrators. Somit bestehen gute Chancen, sich zu einem SEK-Integrator und darüber hinaus zu einem One-Stop-Shop-Integrator zu entwickeln.

Gebäudetechniker (Home Automation)

Home-Automation-Anbietern wird durch die beschriebenen Smart-Home-Lösungen die Möglichkeit offeriert, sich von einem Nischen- zu einem Massenmarktanbieter zu entwickeln. Der vorhandene Technologievorsprung kann dabei genutzt werden, um die Kundenbasis drastisch zu erweitern. Das fundierte Wissen um Prozessabläufe im Haus wird von den (potenziellen) Kunden durchaus gesehen und anerkannt. Bei Home Automation Playern handelt es sich um die Anbietergruppe, an die sich die Nachfrager am ehesten bezüglich intelligenter Wohnlösungen wenden möchten. Das Problem ist nur, sie wissen nicht, welche Anbieter genau hinter dieser Gruppe stecken. Es fehlt deren Bekanntheitsgrad im B2C-Sektor ebenso wie eine geeignete Vertriebs- und Servicemannschaft. Diese Lücke gilt es zu schließen. In diesem Fall besteht die Möglichkeit, sich über einen themenspezifischen Integrator (SEG, SEK, EEK) sogar bis hin zu einem One-Stop-Shop-Anbieter zu entwickeln. Die fehlenden Kompetenzen sind aufzubauen oder durch Partner zu schließen.

Hersteller von Unterhaltungselektronik (Consumer Electronics)

Smart-Home-Lösungen bieten auch Herstellern von Unterhaltungselektronik die Möglichkeit, ihr Geschäftsfeld weiter zu erweitern und durch das Auslösen einer neuen Produktgeneration „Smart Home ready“ ihren Umsatz durch „Cross-Selling“-Opportunitäten weiter zu erhöhen. Der bestehende Bekanntheitsgrad und die existierenden Kundeninteraktionen helfen bei der Positionierung am Smart-Home-Markt. Darüber hinaus besteht eine gute Chance, ihre Geräte-Displays zur zentralen Drehscheibe intelligenter Wohnlösungen zu entwickeln – eine zentrale Steuerung, die auch von den Kunden gefordert wird. Für die Gruppe am geeignetsten erscheint eine Positionierung als EEK-Integrator bzw. als starker Partner verschiedener Schnittstellenplayer. Herausforderungen ergeben sich somit in der Partnerselektion sowie im geeigneten Management dieser Kooperationen.

Hersteller von Haushaltsgeräten (Home Appliance)

Auch für Home Appliance Player beziehungsweise Anbieter sogenannter weißer Ware bietet Smart Home einige Chancen. Die Stärke dieser Gruppe liegt in der Ausnutzung des existierenden Bekanntheitsgrades und der Kundeninteraktion. Sozusagen am Ende des Knotens sitzend, ergeben sich für diese Anbieter nur bestimmte Positionierungsmöglichkeiten. Die Übernahme einer der Kernrollen im Sinne eines One-Stop-Shop-Integrators ist nur schwer vorstellbar. Eher denkbar ist die Positionierung als themenspezifischer Schnittstellenplayer wie die des SEK-Integrators, der sich auf die Themen Sicherheit, Energie und Komfort konzentriert. Darüber hinaus sollte mit möglichst vielen Integratoren zusammengearbeitet werden, um eigene Produkte breit am Markt zu platzieren.

*„... es gibt in Deutschland
gegenwärtig kein Marktumfeld,
auf dem sich Angebot und
Nachfrage für Smart
Home treffen ...“*

**Teilnehmer
Experteninterview**

Hersteller von Hardware- und Softwarekomponenten (Enabler)

Enabler können mit Smart Home ebenfalls ihr gegenwärtiges Geschäftsfeld ausdehnen und ihre Kundenbeziehungen intensivieren. Darüber hinaus sind Umsatzsteigerungen durch die Nutzung von Up- und Cross-Selling-Möglichkeiten denkbar. Herausforderungen sind dabei in erster Linie die Schaffung eines multifunktionalen Touchscreens zur zentralen Steuerung, die von 70 % der interessierten Kunden gefordert wird, sowie die letztendliche Gewährleistung der Sicherheit sensibler Haushaltsdaten und Sicherstellung der Kompatibilität der Geräte. Enabler übernehmen somit ausschließlich unterstützende Aufgaben. Als größte Problemstellung ergibt sich somit die geeignete Partnerselektion und das effiziente Kooperationsmanagement mit möglichst vielen Key Playern beziehungsweise Integratoren des Marktes.

Die größte Frage für alle Player bleibt jedoch, wie sich der Markt weiterentwickelt und wie er vorangetrieben werden sollte. Durch Treffen von Angebot und Nachfrage sowie ein mutiges Vorgehen einzelner Player, das ist hier die zusammenfassende Antwort. Wie die Studie zeigt, ist das Interesse an intelligenten Wohnlösungen absolut gegeben, halten doch rund 66 % aller deutschen Online-Haushalte eine solche Lösung für attraktiv bzw. sehr attraktiv. Wie sich darüber hinaus zeigt, ist auch die Zahlungsbereitschaft für intelligente Wohnlösungen durchaus gegeben, wenn auch für die Erschließung des Massenmarktes durchaus geringere Preise als bei der gegenwärtigen Ansprache des High-End-Segementes angesetzt werden müssen. Nichtsdestotrotz stellt sich die Frage, ob diese Zahlungsbereitschaft nach einer ersten Etablierungsphase nicht noch weiter gesteigert werden kann. Ist der erste Einstieg erst einmal getätigt und der Nutzen der Smart-Home-Lösungen erkannt, sollte einem erfolgreichen Up-Selling nichts im Wege stehen.

Dennoch bleibt die Frage, wie der Markt, der praktisch in den Startlöchern steht, erfolgreich angestoßen werden kann. Die fehlende Bekanntheit von Smart-Home-Lösungen bei den Kunden ist sicherlich eine erste wichtige Aufgabe: Immerhin haben ungefähr 60 % der befragten Haushalte angegeben, noch nie etwas von Smart-Home-Lösungen gehört zu haben. Somit gilt es zunächst, ein Marktumfeld mithilfe von Messen, aber auch mittels Veranstaltungen, Workshops oder Ähnlichem zu schaffen. Qualifizierte Consulting-Unternehmen können hier wertvolle Hilfe leisten. Sobald sich erfolgreiche Kooperationen gefunden und vor allen erste Integratoren herausgebildet haben, wird sich der Smart-Home-Markt rasch von selbst entwickeln, dienen diese Player doch schließlich als Schnittstellen zwischen Angebot und Nachfrage. Das grundsätzliche Interesse und Kaufbereitschaft vonseiten der Kunden sind da. Sobald neben der Steigerung des Smart-Home-Bekanntheitsgrades die wesentlichen Fragen nach der Innovation des gegenwärtigen Business Models wie der Ausgestaltung geeigneter Partnerschaften beantwortet werden konnten, steht einer schnellen und erfolgreichen Entwicklung des Smart-Home-Marktes und entsprechenden Success Storys nichts mehr im Wege.

Über die Autoren

Dr. Silvia Boßow-Thies ist Managing Consultant bei Capgemini Consulting. Sie verfügt über mehr als 9 Jahre Beratungserfahrung insbesondere in der Telekommunikations- und Medienindustrie mit Schwerpunkt auf Strategie- und Marketingprojekten im internationalen Umfeld. Ihre Expertise umfasst u. a. Markteintrittsstrategien, Kreation von Marketingkonzepten sowie Marktforschungsthemen. Silvia Boßow-Thies hat an der Universität zu Kiel im Bereich Marketing und neue Medien promoviert.

Hatim Moussa ist Managing Consultant bei Capgemini Consulting und für die Expertengruppe „Wachstumsstrategien“ in seiner Region zuständig. Er besitzt 7 Jahre Erfahrung in der Telekommunikations- und Medienindustrie mit Schwerpunkt auf Strategieentwicklung, Geschäftsmodell- und Produktentwicklung, Markteintrittsstrategien, strategische Planung sowie Kostensenkung. Hatim Moussa ist Diplom-Wirtschaftsingenieur der TU Berlin.

Stephanie Peetz ist Senior Consultant im Strategiebereich von Capgemini Consulting sowie Mitglied von Capgemini TME. Sie besitzt 5 Jahre Erfahrung aus der Telekommunikations- und Medienindustrie sowie aus der Strategieberatung und verfügt über umfassende Kenntnisse im Bereich Produktentwicklung, Marketing und Vertrieb sowie strategische Neuausrichtung. Stephanie Peetz ist Diplom-Kauffrau und hat Medienwirtschaft an der TU Ilmenau studiert.

Marc Sauthoff ist Vice President bei Capgemini Consulting und leitet den Geschäftsbereich Energy, Utilities & Chemicals in Deutschland und der Schweiz. Er ist im Board of Directors der SEDC (Smart Energy Demand Coalition), in der Hersteller und Dienstleister aus ganz Europa zur Bündelung von Know-how rund um das Thema Smart Energy organisiert sind. Marc Sauthoff hat Wirtschaftsingenieurwesen an der Universität Karlsruhe studiert.

Dr. Gunther Wagner ist Principal bei Capgemini Consulting. Er verfügt über mehr als 12 Jahre Beratungserfahrung in der Telekommunikations- und Medienindustrie mit Schwerpunkt auf Strategie- und Transformationsprojekten im internationalen Umfeld. Seine fachliche Expertise umfasst Markteintrittsstrategien, konvergente Geschäftsmodelle und organisatorische Erneuerung von Unternehmen. Gunther Wagner hat an der Universität Trier promoviert.

Philipp Zimmermann ist Principal bei Capgemini Consulting mit einer Affilierung zur Telekommunikations-, Medien- und Entertainment-Sparte. Während seiner 10-jährigen Beratungszeit unterstützte er Klienten in der Telekommunikations-, Utilities-, Medien- sowie Netzwerkindustrie. Er verfügt über umfassende Kenntnisse im Bereich innovativer Geschäftsmodelle, Wachstumsstrategien sowie geänderter operativer Anforderungen. Philipp Zimmermann hält einen Master in Management Studies von der Cambridge University in UK.

Referenzen

Insights Capgemini Consulting:

- Geschäftsmodell-Innovation – wer sich nicht neu erfindet, verschwindet
- Innovating the Telco Business Model – Drivers and Emerging Trends (2011)
- Beyond Communications – Identifying New Markets for Telcos (2011)
- Mobile Application Stores – Assessing Opportunities for Telecom Operators (2010)
- European Energy Markets Observatory 2010/2011
- IT-Trends 2011

Wichtiger Hinweis:

Capgemini hat diese Studie und die damit zusammenhängenden Ergebnisse nach bestem Wissen, sorgfältig und nach den Grundsätzen ordnungsgemäßer Berufsausübung erstellt.

Die Studie beruht auf Daten und Informationen, die Capgemini im Zuge der Recherche zusammengetragen hat.

Capgemini haftet nicht für etwaige Unrichtigkeiten oder Unvollständigkeiten der Informationen und Ergebnisse.

Die Verantwortung für Entscheidungen, die auf der Grundlage der Studie von Capgemini getroffen werden, liegt beim jeweiligen Verwender der Studie. Weder diese Studie noch die damit zusammenhängenden Ergebnisse entfalten eine Schutzwirkung zu Gunsten Dritter.

Appendix: Unser methodischer Ansatz – Experteninterviews und repräsentative Kundenbefragung

Um zu aussagekräftigen Ergebnissen zu gelangen, führte Capgemini Consulting im Jahr 2011 über 20 einstündige, leitfadengestützte Interviews mit Experten und Top-Entscheidern ausgewählter deutscher Unternehmen der Telekommunikations-, Energie-, Home-Automation-, Home-Appliance- sowie Consumer-Electronics-Branche persönlich und telefonisch durch. Ziel war es, Trends, Herausforderungen sowie Chancen von Smart Home zu ermitteln und zu bewerten sowie Erfolgsfaktoren der verschiedenen Branchen und Notwendigkeiten der Innovation der jeweiligen Geschäftsmodelle zu untersuchen. Hierfür sprach Capgemini Consulting unter anderem mit folgenden Unternehmen: Deutsche Telekom, T-Systems, Kabel Deutschland, E-Plus, Vodafone, RWE, Vattenfall, Trianel, Crestron, Berker, Siemens Gebäudetechnik, Miele, Whirlpool, Vaillant, Samsung, Sony, Loewe, Cisco, Microsoft.

Im Anschluss an die Expertengespräche wurde im Juli 2011 eine repräsentative Umfrage bei deutschen (Online-)Haushalten durchgeführt, um einen Überblick über Kundenbedürfnisse und -erwartungen in Bezug auf das Thema Smart Home zu erhalten.



Über Capgemini Consulting

Capgemini Consulting ist die globale Strategie- und Transformationsberatung der Capgemini Gruppe. Über 3.600 Consultants beraten und unterstützen Organisationen bei ihrer Weiterentwicklung auf dem Weg zur zukunftsorientierten Veränderung. Die beginnt bei der Entwicklung innovativer Strategien und geht bis hin zur erlebbaren Veränderung bei der Umsetzung. Dabei stehen Nachhaltigkeit und Langfristigkeit des Erfolges im Vordergrund. In der Zusammenarbeit mit führenden Unternehmen und öffentlichen Institutionen bringt Capgemini Consulting eine Kombination aus innovativen Methoden, moderner Technologie und weltweiter Expertise ein. Mehr Informationen finden Sie unter www.de.capgemini.com/consulting

Über Capgemini

Mit mehr als 115.000 Mitarbeitern in 40 Ländern ist Capgemini einer der weltweit führenden Anbieter von Management- und IT-Beratung, Technologie-Services sowie Outsourcing-Dienstleistungen. Im Jahr 2010 betrug der Umsatz der Capgemini-Gruppe 8,7 Milliarden Euro. Gemeinsam mit seinen Kunden erstellt Capgemini Geschäfts- wie auch Technologielösungen, die passgenau auf die individuellen Anforderungen zugeschnitten sind. Auf der Grundlage seines weltweiten Liefermodells Rightshore® zeichnet sich Capgemini als multinationale Organisation durch seine besondere Art der Zusammenarbeit aus – die Collaborative Business Experience™. Lernen Sie uns kennen: www.de.capgemini.com

Rightshore® ist eine eingetragene Marke von Capgemini



Capgemini Deutschland GmbH
Karlstraße 12
D-80333 München
Tel. : +49 89 9400-0 – Fax: +49 89 9400-1111
www.de.capgemini.com/consulting

Capgemini Consulting is the strategy and transformation consulting brand of Capgemini Group