

Digitale Transformation

Ein Gespräch mit R. „Ray“ Wang

Digitale Transformation: Ein Gespräch mit R. „Ray“ Wang

Teile dieses Interviews wurden bearbeitet, um die Verständlichkeit zu verbessern.

Bahnbrechende Neuerfindungen und die hohe Innovationsgeschwindigkeit führen zu tiefgreifenden Änderungen der Art und Weise, wie wir leben, miteinander interagieren und Geschäfte machen. Als Reaktion darauf nutzen Unternehmen die digitale Transformation als Schlüssel für Innovation, Wachstum und die Ermittlung und Schaffung neuer Verkaufschancen. Während das „warum“ der digitalen Transformation also eindeutig zu sein scheint, ist dies beim „wie“ nicht immer der Fall.

An dieser Stelle kann uns Ray Wang weiterhelfen. Er ist leitender Analyst, Gründer und Chairman von Constellation Research und hat den Bestseller *Disrupting Digital Business* geschrieben. Microsoft hat Ray Wang nach seiner Meinung zu den Auswirkungen der digitalen Transformation auf Geschäftsprozesse und dem Schlüssel zur erfolgreichen Bewältigung der digitalen Transformation gefragt.

Biografie	3
Digitale Transformation: Schaffen der Ausgangsposition	4
Priorisieren und Initiieren der digitalen Transformation	6
Auswirkungen der digitalen Transformation in Organisationen	8
Fünf Faktoren des Erfolgs	11

Biografie

R. „Ray“ Wang ist leitender Analyst, Gründer und Chairman des Silicon Valley-Unternehmens Constellation Research, Inc. Zudem ist er der Verfasser des beliebten Blogs „A Software Insider's Point of View“ zum Thema „Unternehmensstrategie und -technologie“. Er erreicht mit seinem Blog eine Größenordnung von mehreren zehn Millionen Seitenaufrufen pro Jahr und schreibt darüber, wie Technologie und neue Geschäftsmodelle, z. B. die digitale Transformation, sich auf Marken, Unternehmen und Organisationen auswirken. Sein neuer Bestseller *Disrupting Digital Business* (Harvard Business Review Press) enthält Informationen dazu, warum 52 % der Fortune 500-Unternehmen seit dem Jahr 2000 fusioniert haben, übernommen wurden, bankrottgegangen sind oder aus anderen Gründen nicht mehr in der Liste zu finden sind.

Ray Wang hatte Führungspositionen in den Bereichen Produkte, Marketing, Strategie und Consulting bei Unternehmen wie Forrester Research, Oracle, PeopleSoft, Deloitte, Ernst & Young, Personify und Johns Hopkins Hospital inne. Sein Silicon Valley-Unternehmen Constellation Research, Inc. berät Global 2000-Unternehmen zu Zukunftsfragen, zu Geschäftsstrategien und zur Einführung von bahnbrechender Technologie. Beiträge von Ray Wang erscheinen regelmäßig im Harvard Business Review, und er hat dreimal den prestigeträchtigen Institute of Industry Analyst Relations (IIAR) Analyst of the Year Award gewonnen.



@rwang0 @msftdynamics

Nächster
Abschnitt

Digitaler Darwinismus schadet denen, die abwarten. #digitaltransformation

[Zum Twittern hier klicken](#)

F: Wie definieren Sie digitale Transformation?

A:

Wir bei Constellation definieren die digitale Transformation als Methodik, bei der Organisationen eine Transformation durchlaufen und neue Geschäftsmodelle und eine Kultur mit digitaler Technologie schaffen.

Im Hinblick auf die digitale Transformation denken die meisten Menschen zuerst an Technologie. Es geht hierbei aber darum,

wie Geschäftsmodelle geändert werden müssen und wie Sie die Zusammenarbeit mit allen Beteiligten anpassen.

Nachdem Klarheit über das Geschäftsmodell besteht, können Sie ermitteln, welche Technologie unterstützt werden muss. Und wenn diese Bestandteile dann miteinander verknüpft werden, sprechen wir von digitaler Transformation.

F: Welche Trends haben die größte Auswirkung auf die digitale Transformation?

A:

Der Trend mit der größten Auswirkung auf die digitale Transformation bisher war die Umstellung auf die Cloud, weil dies zu einer Demokratisierung des Zugangs zu Rechenleistung geführt hat.

Jeder kann nicht nur auf Informationen, Speicher und Verarbeitungsfunktionen zugreifen, sondern es besteht auch Zugang zur gesamten verfügbaren Technologie. Aufgrund

der Demokratisierung des Zugangs ergeben sich viele Gelegenheiten zur Schaffung neuer Geschäftsmodelle.

Ich habe mein Unternehmen vor sechs oder sieben Jahren gegründet und verfüge jetzt über ungeahnte Möglichkeiten, ohne umfangreiche Technologie kaufen und alle möglichen Systeme einrichten zu müssen. So habe ich wahrscheinlich schon mehrere Millionen an Kosten gespart.



@rwang0 @msftdynamics

Nächster
Abschnitt

Digitale Transformation funktioniert für viele Organisationen nicht, weil von oben begonnen werden muss

[Zum Twittern hier klicken](#)

F: Welche Arten von Technologie werden benötigt, um bei der digitalen Transformation erfolgreich zu sein?

A:

Die mobile Nutzung ist eine tolle Sache. Es geht darum, in Bewegung zu bleiben. Es geht nicht um ein Gerät.

Bei sozialen Netzwerken geht es um die Möglichkeit, wahrzunehmen und zu reagieren, Unterhaltungen zu führen und zusammenzuarbeiten.

Wir stellen uns die Cloud als ultimative Zusammenfassung aller Komponenten vor – nicht nur von Rechenleistung, Speicher oder Verarbeitungskapazität. Wir zentralisieren viele Dinge in der Cloud, damit wir etwas nur einmal schreiben müssen und dann viele Zugriffspunkte haben.

Big Data und Analytics sind sehr wichtige Punkte – die Fähigkeit zum Transformieren von Daten, Ziehen von Erkenntnissen aus diesen Informationen und Treffen von Entscheidungen basierend auf Erkenntnismustern.

Das Internet der Dinge ist ebenfalls sehr wichtig, weil es die Schnittstelle zwischen Menschen, Maschinen und Objekten ist. Es geht über einfache Sensoren hinaus. Sie erhalten Informationen zum Kontext, zu Dingen wie Standort, Uhrzeit, Wetter und sogar zu Stimmungen.

Und dann gibt es noch die künstliche Intelligenz. Wir nutzen Machine Learning häufig und lernen dabei viel über Muster, die für die Verbesserung der Lebensbedingungen für die Menschheit hilfreich sind. Diese Muster bilden die Grundlage für das breitere Technologiespektrum, das zur Erzielung von Erfolgen benötigt wird.



Priorisieren und Initiieren der digitalen Transformation

F: Welches Risiko besteht, wenn die digitale Transformation ohne Priorisierung durchgeführt wird?

A:

Seit dem Jahr 2000 sind 52 % der Fortune 500-Unternehmen fusioniert, wurden übernommen oder sind bankrottgegangen. 55 % hatten im Jahr 2015 Verluste zu verzeichnen. Es gibt eine Studie, die von Richard Foster in Yale durchgeführt wurde. Sie hat ergeben, dass das durchschnittliche Alter von SMP 500-Unternehmen seit 1959 ca. 58 Jahre beträgt. Dieser Wert ist auf 15 Jahre gesunken und wird im Jahr 2020 weiter auf 12 Jahre sinken.

Es ist keine Zeit mehr zum Abwarten. Digitaler Darwinismus schadet denen, die abwarten. Wir reden hier von einer Verringerung des Firmenalters um das Drei- bis Vierfache seit den 1950er und 1960er Jahren. Wenn Sie also die Umstellung nicht durchführen – und sich noch nicht einmal in diese Richtung bewegen –, ist für Sie die Fusion, die Übernahme oder der Bankrott wahrscheinlich nicht mehr weit.

F: Welche Hindernisse gibt es auf dem Weg zu einer erfolgreichen Transformation?

A:

Der Grund, warum die digitale Transformation für viele Organisationen nicht funktioniert, ist die Tatsache, dass der Prozess von der Vorstandsebene ausgehen muss. Er muss von oben nach unten verlaufen. Dies ist schwierig, weil hierbei ein Geschäftsmodell entwickelt werden muss, aus dem sich störende Auswirkungen auf das eigene Unternehmen ergeben. Diese Vorgehensweise widerspricht der menschlichen Natur.

Die Lösung besteht darin, diesen Prozess von der Konzeptionierung bis zur Kommerzialisierung zu vereinfachen. Sie erstellen Joint Ventures. Sie

schaffen einen Mechanismus, der Innovationen und die störenden Auswirkungen ermöglicht, während das bestehende Geschäft weiter effizient betrieben werden kann. Dies ist das Kunststück, das vollbracht werden muss.

Der zweite Teil dieses Vorgangs ist die Kultur. Um in diesem Bereich erfolgreich zu sein, sollte Folgendes beachtet werden: Bei der kulturellen Dimension geht es eigentlich um das Finden von Personen, die querdenken können und gleichzeitig auch „Dienst nach Vorschrift“ machen können, wenn dies gefordert ist.



@rwang0 @msftdynamics

Nächster
Abschnitt

#Digitaltransformation ist nicht nur ein einmaliges Projekt, sondern Teil Ihrer Kultur.

[Zum Twittern hier klicken](#)

F: Wer sind die „Innovatoren“, die eine Initiative zur digitalen Transformation anführen?

A:

Die Initiative muss von der Vorstandsebene ausgehen, und die Führungskräfte müssen dann natürlich für eine Umgebung sorgen, in der Mitarbeiter erfolgreich sein können. Die Geschäftsführung als Ausgangspunkt ist also wichtig, aber anschließend geht es in umgekehrter Richtung weiter. Mitarbeiter müssen Ideen einreichen können und die Sicherheit haben, dass sie in ihren Organisationen innovativ bzw. unterstützend tätig sein können.

Die digitale Transformation ist nicht nur ein einmaliges Projekt, sondern Teil Ihrer Kultur. Es ist

ein fortlaufendes Projekt. Es gibt inkrementelle Innovationen und transformative Innovationen.

Sie ändern Ihre Geschäftsmodelle. Sie stellen brandneue Produkte oder Dienstleistungen, Einblicke, Erfahrungen oder Ergebnisse bereit. Die digitale Transformation wird also nicht einmalig durchgeführt und ist dann abgeschlossen. Die volle Zustimmung des Vorstands und der Führungsebene ist erforderlich, damit sie zu einem festen Bestandteil der Unternehmenskultur wird. Es ist eine Lebenseinstellung.

F: Wie sollten Organisationen in Unternehmen den Prozess der digitalen Transformation angehen?

A:

In vielen Organisationen beginnt der Prozess damit, dass über den Entwurf nachgedacht wird. Dies wird als „Design Thinking“ bezeichnet. Hierbei handelt es sich im Grunde genommen um eine Methodik zum Finden von Lösungen für Fragen, die normalerweise niemals gestellt worden wären. Indem Empathie und das Verständnis der Rolle von Einzelpersonen oder Kunden in einem Prozess oder Geschäftsmodell zugrunde gelegt werden, können Sie die Abläufe in Ihrer Organisation neu durchdenken bzw. neu erfinden. Dies ist ein großartiger Vorgang,

weil für die Mitarbeiter die an ihrem Arbeitsplatz geltenden Wissensschränken beseitigt werden und unterschiedliche Disziplinen einbezogen werden können. Der entscheidende Bestandteil eines erfolgreichen Design Thinking-Prozesses ist Vielfalt, aber nicht im herkömmlichen Sinne von Hautfarbe, Religion oder Geschlecht. In diesem Fall geht es um Disziplinen. Buchhalter, Architekten, Autoren, Künstler – sie alle haben eine andere Denkweise. Wenn Sie diese Personen in einem Raum zusammenbringen und mit der Lösung desselben Problems beauftragen, erhalten Sie unterschiedliche Lösungsansätze. Die Schnittpunkte dieser unterschiedlichen Disziplinen sind die Quelle für Innovationen.



Auswirkungen der digitalen Transformation in Organisationen

F: Wie sollten wichtige Führungskräfte und Abteilungen in einer Organisation die digitale Transformation gedanklich angehen und priorisieren?

A:

Vertrieb

Für Vertriebsmitarbeiter ergibt sich die Änderung, dass Zugang zu besseren Daten und Informationen besteht. Vertriebstechniken im Team bzw. per Zusammenarbeit, die bisher nicht möglich waren, stehen nun zur Verfügung. Nach einiger Zeit laufen viele Vertriebsaktionen, die bisher aufgrund des Bauchgefühls durchgeführt werden konnten, basierend auf entsprechenden Erkenntnissen direkt vor Ihren Augen ab. Die digitale Welt ermöglicht eine Demokratisierung des Zugriffs auf Informationen und somit letztendlich auch der Entscheidungsfindung, sodass jeder Vertriebsmitarbeiter produktiv sein kann.

Es werden viele verschiedene Machine Learning-Dienste entwickelt. Das Ziel ist die Untersuchung der Muster, warum bestimmte Vertriebsaktionen oder bestimmte Techniken effektiver sind oder inwiefern bestimmte Produkte gut miteinander funktionieren. Diese Informationen stellen eine gute Grundlage für Ihre Vertriebsteams dar, damit für gewisse Arten von Kunden ein größerer Erfolg erzielt werden kann. Wenn Sie die Muster des Markts untersuchen und diese Informationen dann mit relevanten Nachrichten und anschließend mit dem Vertriebswissen des Teams verknüpfen, verschaffen Sie sich einen Wettbewerbsvorteil.

A:

Kundendienst

Bei der Transformation ist der Kontakt zum Kunden nach dem Verkaufsvorgang extrem wichtig. Wir befinden uns in einer Wirtschaftsumgebung, bei der es um Verkaufsnachbereitung, bedarfsorientierte schnelle Bereitstellung und Beachtung von Kundenwünschen geht. Vielfach wird noch nicht erkannt, dass heutzutage alles, was nach dem Kauf passiert, wichtiger als der Kauf selbst ist. Der Grund ist, dass Sie in einer bedarfsorientierten Wirtschaftsumgebung nicht das Gesamtprodukt bzw. dessen Besitz erwerben, sondern den Zugriff darauf.

Kundendienst bedeutet nicht nur den weitergehenden Kontakt und den Kundenerfolg. Entscheidend sind der Aufbau von Kundentreue und die Schaffung von relevanten Vernetzungspunkten, damit der Kunde sich für weitere Käufe entscheidet. Außerdem geht es um den Weg vom Problem zur Lösung, also um das ursprüngliche Ziel. Es ist aber mehr als nur die reine Lösung gefordert. Sie müssen verstehen, was der Kunde wirklich benötigt, den Bedarf entsprechend signalisieren und Mitarbeiter beim Entwerfen neuer Produkte und Dienstleistungen unterstützen.

Sie erwerben immer kleinere Teile eines Produkts, einer Dienstleistung oder einer Erfahrung. Beim Kundendienst und Kundenerfolg geht es also vorrangig um all diese Aspekte, die dazu führen, dass der Kunde erneut einkauft und dem Unternehmen treu bleibt.

Es wird häufig gesagt, dass der Kundendienst Teil des Marketings, des Vertriebs bzw. des Handels ist. Hiermit ist all das gemeint, was nach dem Verkauf an den Kunden passiert. Dieser Prozess erfordert ein hohes Maß an Sorgfalt, besonders mit Blick auf die digitale Transformation.



Marketing

A:

Marketingentscheidungen wurden bisher häufig aus dem Bauch heraus getroffen. Aber in der digitalen Welt sehen Sie, was wirklich passiert, und Sie müssen keine Vermutungen mehr darüber anstellen, was Menschen tun werden. Dank dieser genauen und umfassenden Informationen können Sie einen Großteil der falsch positiven und falsch negativen Werte von Anfang an ausschließen. Wenn Sie im Rahmen einer Kampagne einen A/B-Test durchführen, ist die folgende sofortige Reaktion möglich: „Ich wähle einen A-bis-X-Text, weil ich es kann. Und ich führe eine bedarfsorientierte Massenpersonalisierung durch.“

Sie können Dinge tun, die bisher nicht möglich waren, weil Sie Abläufe in Echtzeit verfolgen können. Hierdurch ändert sich nicht nur der Dienst am Kunden und nicht nur allein die Markenwahrnehmung, sondern es ergeben sich auch völlig neue Erfahrungen und direkte Ansätze, die Sie Kunden bieten können. Außerdem ändert sich der Anpassungsverlauf von Kampagnen, weil Sie die Auswirkung des Kontexts innerhalb dieser Kampagnen verstehen.

Die Art und Weise, wie Marketing betrieben wird, wird sich also ändern, denn es muss nicht mehr geraten werden.

IT

A:

Es muss ermöglicht werden, IT nicht als bimodale Aufgabe zu betrachten. Sie verfügen über ein Team, das den Betrieb auf so effiziente Weise sicherstellen muss, dass Ihr Kernteam genauso viel Zeit für die Innovationstätigkeit wie für die Effizienz aufwenden muss. Häufig muss in diesem Bereich aber eine Abgrenzung erreicht werden. Es kommt vor, dass eine neue Idee oder ein neues Konzept ansteht, weil sich das Geschäftsmodell ändert. Zuerst müssen Sie herausfinden, wie dies allein funktioniert, und dann muss ermittelt werden, wie alles zusammen in der bestehenden Organisation funktioniert. Im weiteren Verlauf wird anschließend daran gearbeitet, wie dies besser und schneller als bei der Konkurrenz möglich ist. Dies ist kein bimodaler IT-Ansatz.

Im IT-Bereich kommt es zu kontinuierlichen Innovationen, und es ist erforderlich, sich darüber Gedanken zu machen, welche Rolle die Technologie bei der Unterstützung dieser Geschäftsmodelle spielt. Das durchschnittliche Alter einer Mobil-App auf Verbraucherseite beträgt in etwa 42 Tage. Es gibt also keine Plattformen mit einer Lebensdauer von zehn Jahren mehr. Es geht eher um Zeiträume von 18 bis 36 Monaten und um die Änderungen, die zur Erreichung dieser Ziele vorgenommen werden müssen.

Es ist also ratsam, auf IT-Seite mehr in „Architects“ zu investieren. Außerdem empfiehlt sich die Investition in Mitarbeiter, die etwas von der Vermittlung zwischen Geschäft und Technologie verstehen, um erfolgreich zu sein.

Im Laufe der Zeit werden Ihre Technologieteams merken, dass Sie ganz bestimmte Dinge verlangen – in Bezug auf Geschäftsziele und Automatisierung, Bestimmungen, Compliance, Betrieb –, damit bei der Umstellung auf die Cloud alles standardisiert ist. Der Vorteil basiert hierbei darauf, was Sie im Hinblick auf die Anwendungsentwicklung unternehmen.

Unternehmen, die innovativer tätig sein möchten, müssen über Mitarbeiter verfügen, die auf Plattformen entwickeln und Software und Technologie entwickeln und erstellen, die heute noch nicht einmal existieren, um diese Geschäftsmodelle zu unterstützen. Die Umstellung auf die Cloud ist also quasi der feste Einsatz, der auf dem Tisch liegt. Sie müssen an diesem Spiel teilnehmen. Dies bedeutet aber auch, dass jeder auf dem gleichen Stand ist.



A:

IT (Fortsetzung)

Für Innovationen ist es erforderlich, dass Sie Cloud Plattformen nutzen, mit denen Sie den Umfang Ihrer Ziele auch verwirklichen können. Entscheidend ist die Effizienz, mit der Sie Rechenleistung zur Transformation Ihres Geschäfts einsetzen.

Folgendes wird häufig nicht verstanden: Der CIO ist eine entscheidende Person im Raum und gewinnt noch einmal mehr Einfluss, weil die

neue Generation der CIOs sich im Klaren darüber ist, dass innovativ vorgegangen werden muss. Hierbei geht es nicht um die Standardisierung aller Komponenten auf einer Plattform und den Nutzungszwang für alle Beteiligten. Es geht vielmehr um die Anpassung an Veränderungen und die Fähigkeit, Technologie als Dienstleistung bereitzustellen, um neue Geschäftsmodelle realisieren zu können.

A:

Finanzen

Ein Aspekt, über den wir gesprochen haben, sind die Stückkosten. Welches ist der kleinste Teil Ihres Produkts, der Dienstleistung oder der Insidererfahrung, den Sie einem Kunden verkaufen können? Im Wirtschaftsunterricht wird davon gesprochen, dass „nicht der Rasierer verkauft wird, sondern die Rasierklinge“. Das Unternehmen Dollar Shave Club ist ein sehr gutes Beispiel hierfür, weil es Rasierutensilien als Dienstleistung verkauft. Indem Sie sich den kleinsten Bestandteil eines von Ihnen verkauften Produkts vorstellen, können Sie also auf ziemlich verrückte Ideen kommen. Sie können neu erfinden, wie Sie auf diese Weise neue Erfahrungen und Ergebnisse schaffen können.

Für CFOs ist es nun möglich, neue Arten von Geschäftsmodellen zu entwickeln, indem sie die kleinste Verkaufseinheit ermitteln. Da wir in einer digitalen Welt leben und über alle erforderlichen Daten und Informationen verfügen, können wir jetzt auch Prognosen und Pläne modellieren und erstellen, die bisher nicht realisiert werden konnten. Sie können die Leistungsstärke des

Machine Learning nutzen, nach Mustern suchen und die unterschiedlichsten Erkenntnisse gewinnen, die wahrscheinlich völlig neu für Sie sind.

Für Innovationen ist es erforderlich, dass Sie Cloud Plattformen nutzen, mit denen Sie den Umfang Ihrer Ziele auch verwirklichen können. Entscheidend ist die Effizienz, mit der Sie Rechenleistung zur Transformation Ihres Geschäfts einsetzen.

Folgendes wird häufig nicht verstanden: Der CIO ist eine entscheidende Person im Raum und gewinnt noch einmal mehr Einfluss, weil die neue Generation der CIOs sich im Klaren darüber ist, dass innovativ vorgegangen werden muss. Hierbei geht es nicht um die Standardisierung aller Komponenten auf einer Plattform und den Nutzungszwang für alle Beteiligten. Es geht vielmehr um die Anpassung an Veränderungen und die Fähigkeit, Technologie als Dienstleistung bereitzustellen, um neue Geschäftsmodelle realisieren zu können.



Fünf Faktoren des Erfolgs

F: Was sind Ihrer Meinung nach die fünf wichtigsten Erfolgsfaktoren für die digitale Transformation?

A:

Die folgenden Schritte sind auf dem Weg zur digitalen Transformation hilfreich:

1. Machen Sie sich Ihre Ziele eindeutig klar. Überlegen Sie genau, welche Ergebnisse Sie erreichen möchten. Wie lautet das endgültige Markenversprechen? Hiermit beginnen wir. Dies ist wichtig, weil Sie wirklich verstanden haben müssen, was Ihre Ziele sind und was zu ihrer Erreichung unternommen werden soll.
2. Schaffen Sie eine digitale Kultur. Wir reden viel über Technologie und Geschäftsmodelle, aber wie wird die digitale Transformation in menschlicher Hinsicht umgesetzt? Ein Teil der Lösung ist die Schaffung einer digitalen DNA und einer digitalen Kultur in Organisationen. Ein Element bildet hierbei der Einsatz von unterschiedlichen „digitalen Handwerkern“. Sie verfügen über viele Mitarbeiter mit aktiverer linker bzw. rechter Gehirnhälfte und müssen die richtige Balance finden. Wissenschaft, Technologie, Maschinenbau und Mathematik in Kombination mit Autoren, Oberflächendesignern und Menschen, die sich mit Ethnografie und Anthropologie auskennen. Wenn Sie hierbei die richtige Ausgewogenheit herstellen, sind Sie der digitalen Kultur schon ein gutes Stück näher gekommen.
3. Denken Sie daran: Die Form folgt der Funktion. Nachdem Sie diese Geschäftsmodelle geschaffen haben, können Sie sich Gedanken über die coole, bahnbrechende Technologie machen. Es gibt die grundlegenden Bereiche Soziale Netzwerke, Mobil, Cloud, Big Data und Unified Communications. Und dann gibt es noch andere interessante Bereiche wie Internet der Dinge, kognitive Dienste, Künstliche Intelligenz, Roboter oder Erweiterte Realität und Virtuelle Realität.
4. Machen Sie den Schritt von Bauchentscheidungen hin zu datengesteuerten Entscheidungen. Ohne Daten funktioniert nichts. Daten sind der Kern von digitalen Unternehmen. Und es geht darum, Erkenntnisse zu gewinnen und zu nutzen, um sich einen Vorteil zu verschaffen.
5. Fördern Sie die gemeinsame Innovation und Produktarbeit. Nutzen Sie bereits vorhandene Peer-to-Peer-Modelle. Setzen Sie auf Netzwerkeffekte. Erstellen Sie eine Plattform, die sogar von Ihren Wettbewerbern verwendet wird.

Informieren Sie sich darüber, wie Microsoft Dynamics 365 Sie auf dem Weg zur digitalen Transformation unterstützen kann.

Weitere Informationen
zu Dynamics 365