

accenture

avanade

# TECHNOLOGIE UND MENSCH: DURCH CHANGE MANAGEMENT GEMEINSAM ERFOLGREICH

Künstliche Intelligenz in der Industrieproduktion



**Aus gutem Grund ist die künstliche Intelligenz (KI) eines der am heißesten diskutierten Themen unserer Zeit: In KI steckt nicht weniger als die Chance, unsere Lebens- und Arbeitsweisen grundlegend neu zu gestalten. Veränderungen, die mit KI einhergehen, bedeuten allerdings einen Wandel, der über die uns vertraute lineare technologische Entwicklung hinausgeht. Damit KI in Wirtschaft und Gesellschaft ankommen kann und akzeptiert wird, ist es deshalb von zentraler Bedeutung, klar und deutlich zu kommunizieren, was KI leisten kann, wem sie wie nutzt, und was zu tun ist, um KI verantwortungsbewusst einzusetzen.**

---

Wenn Unternehmen KI einführen, sollten sie die daraus resultierenden Veränderungen in den Arbeitsprozessen in enger Kooperation mit den Mitarbeitern gestalten und umsetzen. Grundlage ist die Einbettung in ein gezieltes und intensives Change Management.

In der Fertigungsbranche hat KI das Potenzial, große Teile der Wertschöpfungskette zu optimieren – von Forschung und Entwicklung (F&E) über die Produktion bis hin zu Vertrieb, Service und Wartung. KI entdeckt in den jeweiligen Segmenten bislang unbekannte Zusammenhänge, Fehler- und Verbesserungspotenziale. Und sie hilft, Defizite zu minimieren.

Insbesondere in der Automobilproduktion verspricht das Zusammenspiel von KI und den Mitarbeitern im Werk großes Potenzial. So verzeichnet beispielsweise die BMW Group bereits Erfolge mit entsprechenden KI-Lösungen:

- In der Endkontrolle im BMW Group Werk Dingolfing vergleicht eine KI-Anwendung die Bestelldaten eines Fahrzeugs mit dem Live-Bild vom Modellschriftzug des frisch produzierten Automobils. Modellschriftzüge und weitere typspezifische Schilder wie „xDrive“ bei allradgetriebenen Fahrzeugen sind in der Orderdatenbank gespeichert. Weichen Live-Bild und Orderdaten voneinander ab, weil beispielsweise ein Schriftzug fehlt, erhalten die Mitarbeiter in der Endkontrolle einen entsprechenden Hinweis. Früher wurden diese „Kontrollen des Modellschriftzugs“ manuell durchgeführt. Das wurde von den Werkern jedoch als sehr monoton empfunden und förderte Flüchtigkeitsfehler.
- Im Presswerk werden aus flachen Blechen, sogenannten Platinen, hochpräzise Karosserieteile geformt. Staubkörner oder Ölrückstände, die nach dem Umformen auf

den Karosserieteilen verbleiben, sind leicht mit sehr feinen Rissen zu verwechseln, die in seltenen Fällen während des Umformens auftreten. Die konventionellen kamerabasierten Qualitätskontrollen im BMW Group Werk Dingolfing erkannten bisher immer wieder auch sogenannte „Pseudofehler“: Abweichungen vom Soll, obwohl kein Fehler vorlag. Dank einer neuen KI-Anwendung sind diese Pseudofehler ausgeschlossen. Ein entsprechendes neuronales Netz wurde aus rund 100 Realbildern je Merkmal kreiert – also etwa 100 Aufnahmen des einwandfreien Bauteils, 100 Bildern mit Staubkörnern, weiteren 100 Aufnahmen mit Öltropfen auf dem Bauteil und weiteren Bildern. Damit sind insbesondere die „Grenzfälle“ abgebildet, die bisher zu Fehlalarmen führten.



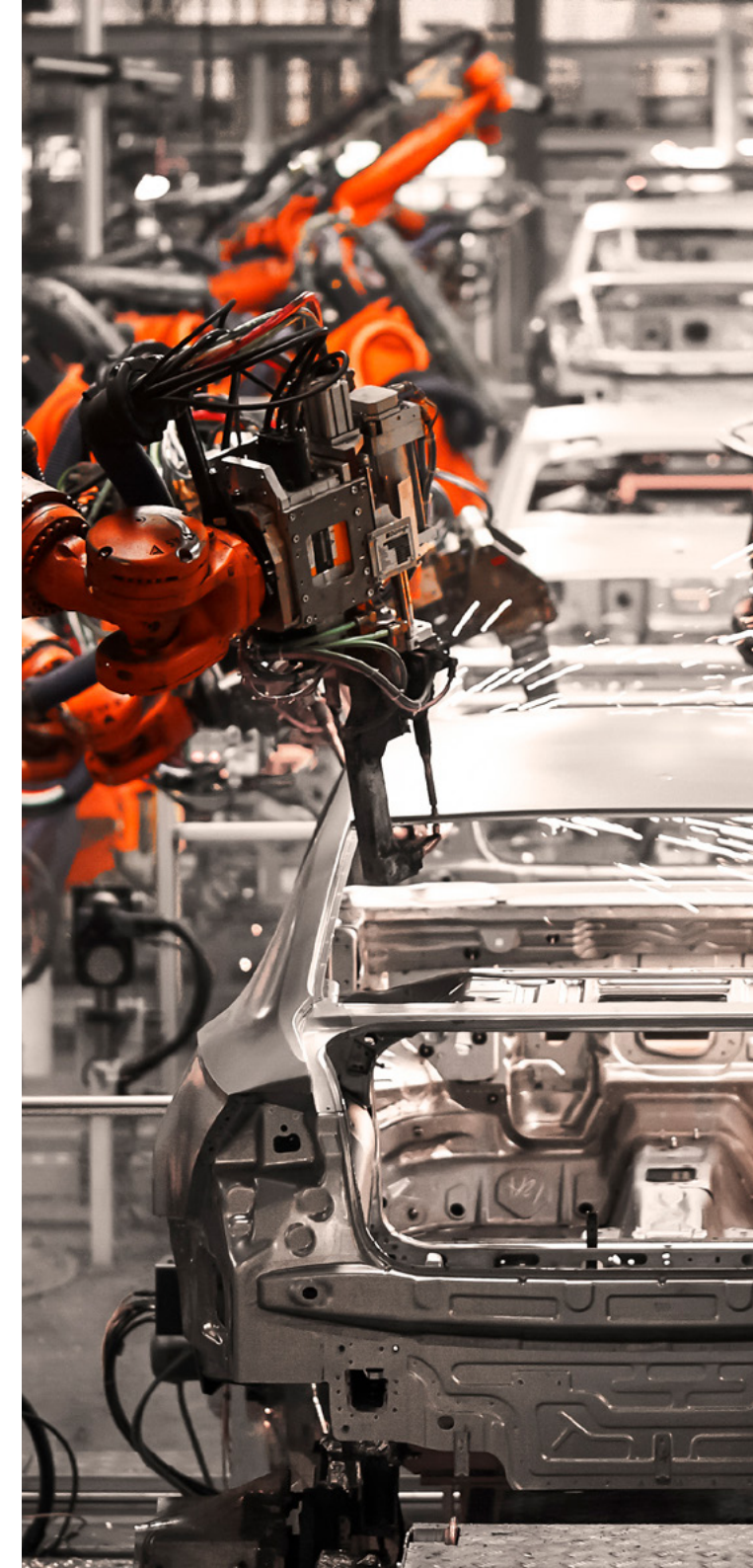
# Mitarbeiter einbeziehen, Nutzen kommunizieren, Ängste nehmen

Damit KI in der Produktion ihr volles Potenzial ausspielen kann, kommt es nicht nur auf die richtige Technologie an. Noch wichtiger ist es, die vielen Stakeholder abzuholen und sie vom Nutzen der neuen Technologie zu überzeugen. Das beginnt mit den Werkern, die in der Produktion unmittelbar von den Arbeitserleichterungen durch KI profitieren, und reicht bis zum Management, das an den daraus resultierenden Effizienzsteigerungen interessiert ist.

KI lässt sich in der Produktion gezielt einsetzen, um repetitive und körperlich fordernde Tätigkeiten sowie monotone und fehleranfällige Prozessschritte zu automatisieren. Für die Menschen entstehen damit neue Freiräume, in denen sie sich anspruchsvolleren Tätigkeiten widmen können. KI ist somit ein wertvoller Prozessfaktor, der die Arbeit eines jeden in Zukunft verändern und verbessern wird.

Dies ist die zentrale Botschaft rund um den Einsatz von KI im beruflichen Umfeld. Dem Change Management kommt die eminente Bedeutung zu, dieses Bild klar zu vermitteln – und gleichzeitig der Belegschaft über alle Hierarchieebenen und Tätigkeitsfelder hinweg Ängste zu nehmen.

Wie die Kombination von Change Management und KI in der Praxis bereits erfolgreich funktioniert, darüber berichtet Dr. Matthias Schindler (BMW Group) im folgenden Experteninterview.



# Change Management als zentraler Erfolgsfaktor für KI-Projekte in der Produktion

**Interview mit Dr. -Ing. Matthias Schindler, Head of Artificial Intelligence in Production, BMW Group.**

**Matthias Schindler ist Maschinenbauingenieur und bei BMW als Clusterlead für Data & Analytics verantwortlich für sämtliche Innovationen künstlicher Intelligenz in der Produktion.**

**Künstliche Intelligenz klingt zunächst einmal nach einem Thema für Mitarbeiter am Schreibtisch. Warum ist KI auch in der Produktion so wichtig?**

Es geht vor allem darum, die wachsende Komplexität zu beherrschen: Ein Fahrzeug verfügt heute über mehr als 8.000 einzelne Bauteile. Der aktuelle 3er-BMW bietet ein hohes Maß an Individualisierungsoptionen: Als Kunde können Sie Ihr Fahrzeug aus mehr als einer Milliarde möglicher Konfigurationen auswählen – das ist eine Zahl mit neun Nullen. Selbstverständlich erwartet jeder unserer Kunden, dass er sein Premium-Fahrzeug in exakt der Konfiguration erhält, die er ausgewählt hat. Dazu muss jedes einzelne Bauteil mit der geordneten Konfiguration übereinstimmen. Mit KI heben wir die Qualitätssicherung auf ein ganz neues Niveau: Wir wollen Fehler schon präventiv vermeiden und den Nachbesserungsbedarf in der Produktion senken.

**Wie viele Menschen sind involviert, wenn Sie KI flächendeckend in der Produktion implementieren?**

Im Produktionssystem der BMW Group arbeiten mehr als 50.000 Menschen. Unser Anspruch ist es, dass all diese Kollegen unmittelbar mit KI in Kontakt kommen, damit arbeiten und davon profitieren. Deshalb achten wir sehr genau darauf, Lösungen zu entwickeln, die nutzbringend und sinnstiftend für jeden Einzelnen in der Produktion sind. Im Zentrum stehen für uns praktische KI-Lösungen, die Produktionsmitarbeiter im Self-Service nutzen können. Damit verfolgen wir ganz klar das Prinzip der wertschöpfungsorientierten Produktion.

### **Was ist damit konkret gemeint?**

Mit wertschöpfungsorientierter Produktion meinen wir die schlanke Produktion; den Ansatz, Prozesse immer weiter zu optimieren, um so Fehler sowie Verschwendung von Zeit und Material zu vermeiden. Dafür schöpfen wir alle zur Verfügung stehenden digitalen Mittel aus, also auch KI, um das Ziel einer völlig fehler- und problemfreien Produktion zu erreichen.

### **Sie haben von den unglaublich vielen Anpassungsmöglichkeiten gesprochen, inwieweit hilft Ihnen hier KI?**

Um die hohen Ansprüche unserer Kunden an Individualisierung zu erfüllen, bieten wir eine enorm hohe Variantenvielfalt. Gleichzeitig verfolgen wir in den Werken der BMW Group den Ansatz, Fahrzeuge mit unterschiedlichen Antriebssträngen auf demselben Band zu fertigen. Für unser Stammwerk in München bedeutet das heute schon, dass wir für Fahrzeuge mit Benzin-, Diesel- und Hybrid-Antrieb dieselbe Montagelinie nutzen. In Kürze integrieren wir dort zusätzlich den vollelektrischen BMW i4. Das macht die Produktion hochkomplex; diese Komplexität müssen wir sicher beherrschen.

Bislang war es so, dass wir im Rahmen der Qualitätssicherung manche Bauteile erst 20 Takte nach dem Verbau kontrollieren, einfach weil eine dichtere Taktung aus Effizienzgründen nicht sinnvoll oder – wie im Werk München – aufgrund der engen Struktur nicht möglich ist. Je später aber ein Fehler auffällt, desto höher ist der Aufwand für die entsprechende Nacharbeit, da zum Beispiel Bauteile demontiert werden müssen, um eine fehlerhafte Komponente zu tauschen. Mit einer kamerabasierten KI-Qualitätskontrolle können wir Bauteile direkt während des Verbauprozesses erfassen und analysieren – und im Fehlerfall eine entsprechende Warnung an einen Mitarbeiter senden, damit er von Vornherein das korrekte Bauteil montiert.

### **Haben Sie ein anschauliches Beispiel dafür?**

Nehmen wir etwa die Qualitätssicherung von Schriftzügen, also die Modellbezeichnung, die am Heck des Fahrzeugs angebracht ist. Bislang beschäftigen sich Kollegen acht Stunden pro Tag damit, diesen Vorgang zu inspizieren. Also: Passt der Schriftzug zur Konfiguration des bestellten Fahrzeugs, beziehungsweise wollte der Kunde überhaupt einen Schriftzug haben? Wie Sie sich denken können, ist das eine ermüdende und monotone Arbeit. Eine Bilderkennung

mittels KI kann diese Aufgabe mit höchster Präzision übernehmen. Die KI ist zuverlässiger als der Mensch, der sich wiederum anderen, anspruchsvolleren Aufgaben zuwenden kann. Unsere Mitarbeiter profitieren von solchen Lösungen doppelt – sie haben Zeit für kreative Aufgaben wie die Verbesserung von Produktionsprozessen, parallel müssen sich die Vorarbeiter nicht länger mit Pseudofehlern herumschlagen.

### **Was macht die KI an dieser Stelle besser als herkömmliche Technik?**

In der Vergangenheit wurden konventionelle Systeme zur Bildverarbeitung in der Qualitätskontrolle angewendet. Dabei hat eine Software anhand von Grauwerten einzelner Bildpixel überprüft, ob ein bestimmter Bereich eines Fotos mit einem starr vorgegebenen Soll-Bild übereinstimmt, und damit bewertet, ob ein Bauteil in Ordnung ist. Das war absolute Millimeterarbeit – sobald das Bauteil oder die Kamera ein wenig außerhalb des engen Toleranzfensters lag, wurde das Ganze als fehlerhaft kategorisiert. Solche Bildverarbeitungssysteme haben sich als sehr empfindlich erwiesen, waren aufwendig zu installieren und stabilisieren und haben relativ viele Fehlalarme ausgelöst.

KI arbeitet anders: Wir trainieren ein Merkmal mithilfe von Bildern. Je nach Anwendung nehmen wir 100 bis 1.000 Fotos pro Merkmal auf. Im Anschluss labeln wir jedes Foto – wir ergänzen die enthaltene Metainformation für jedes Merkmal im Sinne eines digitalen Etiketts. Die Software optimiert sich dann selbst. So ist das KI-System in der Lage, die angelernten Merkmale zuverlässig zu erkennen – weitgehend unabhängig von variierenden Umgebungsparametern wie Positionierung, Orientierung, Fokussierung, Farben, Beleuchtung, Reflexion und so weiter.

### **Und wie sehen das die Werker, also die Kollegen in der Produktion?**

Unsere Produktionsmitarbeiter haben keine Berührungsängste, im Gegenteil: Sie treiben die Veränderungen voran. Wir bekommen viele Ideen und Impulse aus der Produktion, wo Kollegen unsere KI-Lösungen einsetzen möchten, um ihre Prozesse zu vereinfachen – sei es, weil sie statt repetitiven Überprüfungen lieber wertschöpfende und kreative Tätigkeiten übernehmen möchten, oder weil konventionelle Bildverarbeitung an ihre Grenzen gerät. In diesem Punkt erleben wir besonders großes Interesse über sämtliche Altersgruppen hinweg: Wir sehen zum einen ältere Mitarbeiter, die aufgrund ihrer Erfahrung einen großen Beitrag

zu Innovationen leisten. Zum anderen erwarten junge Kollegen ein modernes Arbeitsumfeld und innovative IT-Lösungen, einfach aufgrund ihrer generellen Technikaffinität und ihres Ausbildungshintergrunds.

### **Wie wichtig ist es, die Werker mit in die Veränderung einzubeziehen?**

Wir legen sehr großen Wert darauf, die Produktionsmitarbeiter zu integrieren. Auf der technischen Ebene bedeutet dies, dass wir IT-Lösungen entwickeln, die für unsere Produktionsmitarbeiter sofort und intuitiv bedienbar sind – und zwar explizit, ohne sie wochen- oder monatelang zu Data Scientists umschulen zu müssen.

Das Change Management ist daneben ein wesentlicher Faktor für den Erfolg eines KI-Projekts. Die Mitarbeiter prägen die Veränderungen und sie sind von diesen Veränderungen durch KI unmittelbar und täglich betroffen. Deshalb haben wir mit der internen Kommunikation verschiedene groß angelegte Kampagnen durchgeführt, um wirklich alle so abzuholen, dass sie den Nutzen erkennen, die Veränderung verstehen und annehmen. Einerseits war es unser Ziel, alle Mitarbeiter über die Vorteile von KI im Produktionssystem zu informieren. Andererseits genauso wichtig:

den Mitarbeitern vermitteln, was sie investieren müssen, wenn sie eine eigene KI-Lösung aufbauen möchten.

Es ist ganz klar: Ohne die Unterstützung der Mitarbeiter und ohne ihre Bereitschaft, sich auf einen solchen Change einzulassen, funktioniert es nicht. Insbesondere dem Support durch das Management kommt eine wichtige Rolle zu. Wir selbst haben die Unternehmensführung, anders als es im Lehrbuch steht, erst im Laufe des Projekts hinzugezogen. Das hat bei uns sehr gut geklappt und hatte den Vorteil, dass wir zu dem Zeitpunkt über die Reißbrettphase hinaus waren und schon konkrete Erfolge vorweisen konnten. Grundsätzlich empfehle ich, das Management vom ersten Moment an einzubinden.

### **Ist KI in der Produktion auch ein Nachwuchsthema?**

Ja, wir spüren den demografischen Wandel, dementsprechend ist es unser Ziel, die Produktion so spannend zu gestalten, dass wir heute und in Zukunft Menschen anziehen, die in der Produktion tätig sein wollen. KI ist ein Faktor, der uns hilft, die Aufgaben für Bewerber durch den Einsatz moderner Technologie attraktiv zu machen.

### **Was erwarten Sie von einem Change Manager in Zeiten von Data und KI?**

Ein guter Change Manager sollte sich nicht nur im Change Management gut auskennen, sondern auch ein gewisses Maß an Interesse und Know-how aus dem Produktionsbereich und der IT mitbringen. Das vereinfacht den Zugang zu den Produktionsmitarbeitern wie auch die Umsetzung des Projektes. In unseren KI-Projekten hat sich die gemischte Expertise als essenziell erwiesen: Wir haben auf Innovationsexperten gesetzt, die aus der Produktionsplanung kommen und bereits über breites IT-Wissen verfügen. An ihre Seite haben wir IT-Spezialisten gestellt, die das BMW-Produktionssystem gut kennen. Durch ein interdisziplinäres Team und ein gemeinsames Verständnis, wie wir die Produktion verbessern möchten, ist uns der Wandel gelungen.

### **Wie wird sich die Technologie aus Ihrer Sicht weiterentwickeln?**

KI steht erst am Anfang. Heute feiern wir Erfolge bei bildbasierten KI-Systemen, momentan erleben wir eine erhebliche Dynamik bei den KI-Algorithmen und Architekturen von neuronalen Netzen. Nahezu wöchentlich gibt es neue, verbesserte Algorithmen, an denen Forscher und Unternehmen weltweit arbeiten. Einen Großteil dieser Lösungen stellen sie als

Open Source zur Verfügung. Diesem Trend schließen wir uns an – wir haben ebenfalls Algorithmen veröffentlicht. Hier erwarte ich eine weiter zunehmende Intensität und immer leistungsfähigere KI-Frameworks. Mit Sicherheit sehen wir in Kürze auch KI-Systeme, die Prozesse automatisch verbessern, zum Beispiel über Mustererkennung in (semi-)strukturierten Daten. Noch muss man die KI mit einem gewissen Aufwand trainieren – da wird es aber sicher schon in naher Zukunft Lösungen geben, die den Trainingsprozess massiv beschleunigen – auch von der BMW Group.

Auf Hardware-Seite ist außerdem das Quantencomputing ein großes Thema. Mit einer enormen Beschleunigung von Rechenprozessen wird das Training von KI tendenziell zu einem Echtzeit-Prozess – ganz bestimmt ein weiteres Feld fürs Change Management.

**Vielen Dank für das Gespräch!**



# Change Management in Zeiten von KI: Neue Wege zum Erfolg

KI in die Kernprozesse eines Unternehmens einführen: ein Unterfangen, das verschiedene Abteilungen und sämtliche von KI tangierten Mitarbeiter vor große Herausforderungen stellt. Deshalb ist es wichtig, alle damit zusammenhängenden Veränderungen durch ein professionelles Change-Management-Team zu steuern und zu begleiten. Dem Change Management kommt bei solchen Projekten, die geprägt sind von hoher Innovationsgeschwindigkeit und „gefühlter“ wirtschaftlicher Unsicherheit, eine besondere Aufgabe zu: Angstprävention. Voraussetzung dafür ist die enge Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung sowie den Führungskräften – ein gemeinsames Zielbild und ein klar abgestimmtes Vorgehen.

## **Offene Kommunikation, die jeden mitnimmt**

Um die Mitarbeiter erfolgreich abzuholen und für den Wandel zu begeistern, ist es zum einen wichtig, sie in den Innovationsprozess einzubeziehen, ihnen eine Stimme zu geben und ihre Perspektiven zu berücksichtigen. Zum

anderen helfen moderne agile Projektmethoden, den Wandel dynamisch und für alle Beteiligten transparent zu gestalten. Und nicht zuletzt: „Education“ – also das Vermitteln von Wissen rund um Möglichkeiten und Grenzen von KI und Automatisierung, um den Mitarbeitern eine aufgeklärte und positive Grundhaltung gegenüber dem anstehenden Wandel auf den Weg zu geben. Nur wenn sich die Mitarbeiter sicher fühlen und sich offen auf Veränderungen einlassen, können die verschiedenen Kommunikations- und Schulungsmaßnahmen greifen.

Dafür gibt es kein Patentrezept, sondern nur Lösungen, die sich am einzelnen Fall, an Ausgangslage und Zielen orientieren. Eindeutig ist jedoch, dass nur ein Methodenmix aus klassischen Change-Maßnahmen, etwa Trainings und Newslettern, und neuen Ansätzen wie Design Thinking oder Gamification zum Erfolg führt. Dieser Mix dient einem Ziel: einer offenen Kommunikation, die jeden Mitarbeiter abholt und erreicht, die alle ernst nimmt und niemanden zurücklässt.





## Veränderung aus Anwenderperspektive

Dem Design Thinking kommt bei alledem eine besondere Bedeutung zu. Dieses moderne und vielfach praxiserprobte Instrument dient dazu, neue Lösungen und Szenarien aus Endanwenderperspektive zu entwickeln: Was wünscht sich der Mitarbeiter? Was stört ihn an den Prozessen, in die er involviert ist? Was wollte er schon immer anders machen? Niemand kennt die Realität an der Produktionsstraße besser als die Werker selbst – und ihr Arbeitsalltag ist es, den KI verbessern soll. Dafür bietet das Design Thinking verschiedene kreative und situationsspezifische Methoden. Wichtig für einen erfolgreichen, wertschöpfenden Design-Thinking-Workshop sind vor allem zwei Grundvoraussetzungen: Diversität und Offenheit innerhalb der Gruppe, in der sich idealerweise Kollegen aus unterschiedlichen Abteilungen, unterschiedlichen Alters und Hierarchiestufen zusammenfinden. Wer hier als Moderator oder Berater agiert, braucht mehr als profunde Erfahrung in Change-Projekten. Um auf Augenhöhe mit den Werkern über ihre konkreten Anforderungen zu sprechen, ist nicht zuletzt auch die Kenntnis ihres Produktionsalltags gefragt. Branchenwissen ist wichtig – sowohl theoretisches als auch praktisches.

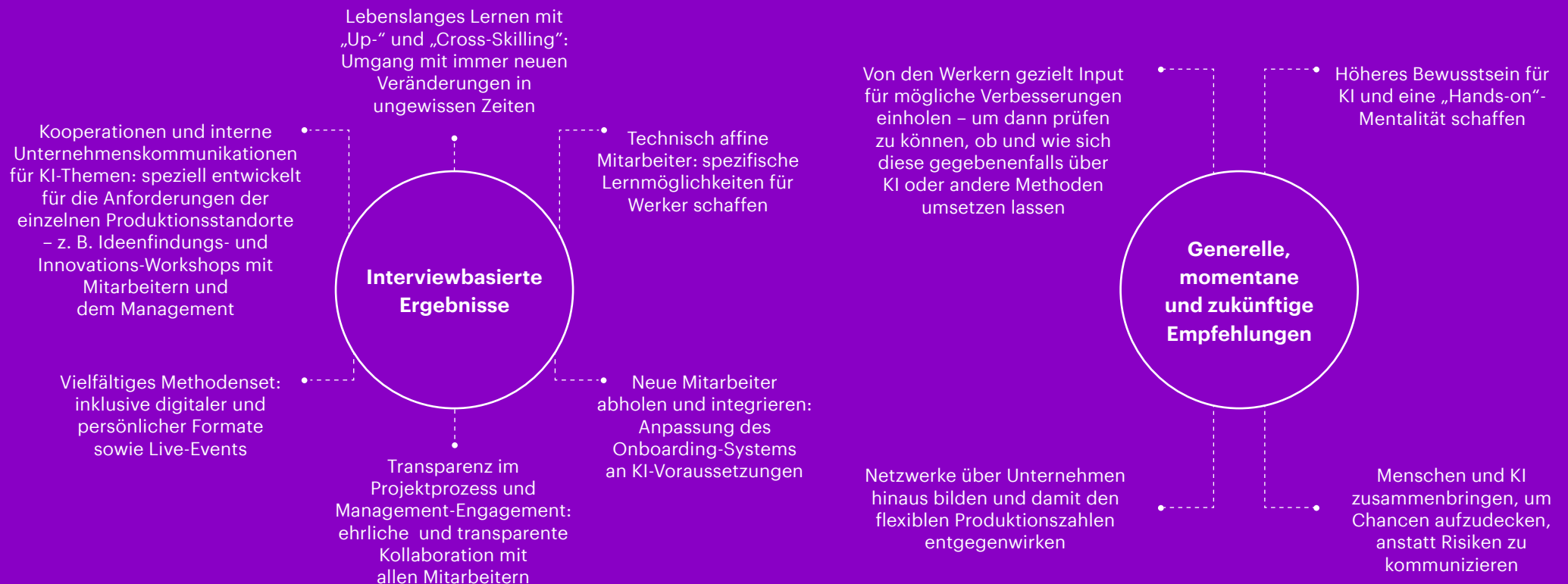
## Alle Stakeholder ziehen an einem Strang

Mit dieser Herangehensweise gelingt es dem Change-Team, die Interessen der unterschiedlichen Stakeholder in einem gemeinsamen Ziel zu bündeln. Und das ist neu an modernem Change Management: Es beginnt nicht erst, wenn der Wandel definiert oder sogar bereits vollzogen ist, sondern es bezieht die Mitarbeiter in die Zieldefinition ein. Deshalb startet das Change Management rund um KI schon lange vor der Einführung des ersten KI-Systems – mit der für alle gültigen Definition von Perspektiven, Szenarien und Lösungen.

Um dies zu erreichen, ist jedes Industrieunternehmen heute gefordert, das Bewusstsein für die wachsende Bedeutung von KI bei den Mitarbeitern zu schärfen und den Umgang damit praktisch und hands-on zu erlernen. Denn KI ist da und wird bleiben, das steht außer Frage. Jetzt ist die Gelegenheit, bei der Belegschaft das Mindset für die bevorstehenden Veränderungen anzulegen – damit die Basis vorhanden ist, wenn der Wandel kommt.



## Für KI-Projekte bieten sich erfahrungsgemäß folgende Change-Management-Schwerpunkte an, aus denen sich ein individuelles Vorgehen entwickeln lässt.



## Über Avanade

Avanade ist ein führender Anbieter von digitalen Services, Business- und Cloud-Lösungen sowie designorientierten Anwendungen. Unsere Spezialisten entwickeln auf Basis des Microsoft-Ökosystems für jeden einzelnen Kunden die optimale Lösung. Wir von Avanade stehen für frisches und modernes Denken und verfügen über ein ausgeprägtes Technologie-, Business- und Branchenwissen. Das macht uns zum Wegbereiter der digitalen Transformation mit dem Ziel: Wachstum für unsere Kunden – und deren Kunden. Weltweit arbeiten 39.000 digital vernetzte Menschen in 25 Ländern für Avanade: Sie entwerfen in einer Kultur von Kollaboration und Diversität jeden Tag gemeinsam kreative Lösungsansätze. Avanade wurde im Jahr 2000 von Accenture LLP und der Microsoft Corporation gegründet. Heute gehört das Unternehmen mehrheitlich Accenture.

Weitere Informationen unter: [www.avanade.de](http://www.avanade.de).

Headquarter Deutschland  
Kronberg im Taunus  
Tel.: +49 6173 9463 800  
[germany@avanade.com](mailto:germany@avanade.com)

Headquarter Österreich Wien  
Tel.: +43 676 844 111 0  
[austria@avanade.com](mailto:austria@avanade.com)

Headquarter Schweiz  
Wallisellen  
Tel.: +41 43 430 43 43  
[switzerland@avanade.com](mailto:switzerland@avanade.com)

## Über Accenture

Accenture ist ein weltweit führendes Beratungsunternehmen, das ein breites Portfolio von Dienstleistungen sowie digitale Expertise in den Bereichen Strategy & Consulting, Interactive, Technology und Operations anbietet. Wir setzen unsere umfassende Erfahrung und spezialisierten Fähigkeiten in mehr als 40 Branchen ein – gestützt auf das weltweit größte Netzwerk aus Centern für Advanced Technology und Intelligent Operations. Mit 506.000 Mitarbeitenden, die für Kunden in über 120 Ländern tätig sind, treiben wir kontinuierlich Innovationen voran, um die Leistungsfähigkeit unserer Kunden zu stärken und für ihr Geschäft nachhaltig Mehrwert zu schaffen.

Besuchen Sie uns unter [www.accenture.de](http://www.accenture.de).

© 2020 Avanade Inc. All rights reserved.

© 2020 Accenture. All rights reserved.

This document makes descriptive reference to trademarks that may be owned by others. The use of such trademarks herein is not an assertion of ownership of such trademarks by Accenture and is not intended to represent or imply the existence of an association between Accenture and the lawful owners of such trademarks. This document is produced by consultants at Accenture as general guidance. It is not intended to provide specific advice on your circumstances. This document makes reference to trademarks that may be owned by others.