

Digitale Dividende im Mittelstand

Studienbericht

© Mind Digital (2018) Digitale Dividende im Mittelstand



Rheinische Fachhochschule Köln
University of Applied Sciences

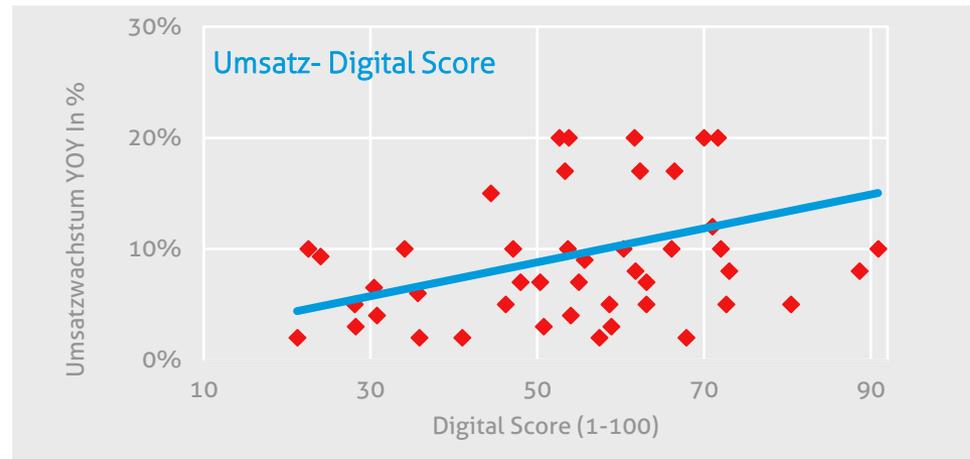


Hoher Digitalisierungsgrad steigert Geschäftserfolg im Mittelstand

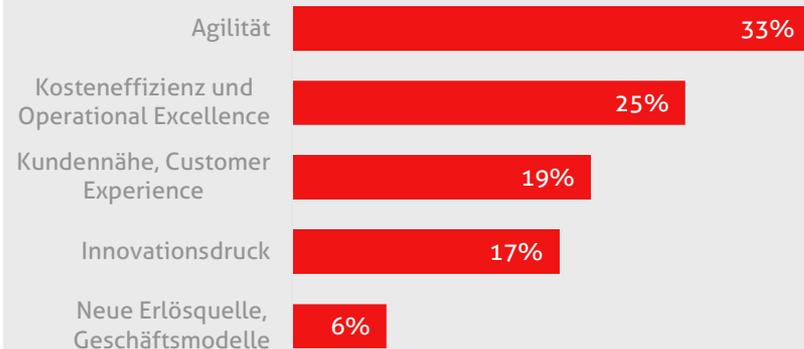
Viele Experten beklagen, dass der deutsche Mittelstand die erste Runde der Digitalisierung verschlafen hat. Häufig wird den Vorzeigunternehmen der deutschen Wirtschaft vorgeworfen, dass sie wenig digitale Innovation hervorbringen und zukünftig nur geringe Chancen haben gegenüber agilen Unternehmen aus dem Silicon Valley, aus China oder anderen digitalen Wachstumsregionen.

Mit unserer empirischen Untersuchung „Digitale Dividende im Mittelstand“ kommen wir zu einer anderen Lageeinschätzung: Bereits jedes vierte befragte Unternehmen kann als Digital Leader gelten. Das durchschnittliche Umsatz- und Gewinnwachstum der Digital Leader ist mit 12,8% bzw. 19,8% signifikant höher als bei allen anderen Befragungsteilnehmern. Die Studie zeigt, dass es einen positiven messbaren Zusammenhang zwischen Digitalisierungsgrad und Geschäftsergebnis gibt.

Unser Fazit lautet: Unternehmen mit höherem Digitalisierungsgrad sind erfolgreicher. Zukunftsorientierte Unternehmen setzen in der digitalen Transformation auf die Neuausrichtung des Nutzenversprechens und des Betriebsmodells. Umsatzwachstum und gesteigerte Profitabilität resultieren bei fast 60% der Unternehmen aus der Verbesserung der Geschäftsprozesse. Noch heute verstehen viele Mittelständler Digitalisierung als Effizienzprojekt. Der zukünftige Fokus geht jedoch in Richtung Customer Experience und Aufbau neuer Geschäftsmodelle. Digitale Transformation wird als überlebenswichtig eingeschätzt.



Warum ist Digitalisierung wichtig für Ihr Unternehmen?



Management Summary

Vier Cluster der Digitalisierung sind erkennbar

1

Digital Starter müssen sich sputen

Rund 30% der Befragungsteilnehmer können als „Digital Starter“ bezeichnet werden. Oftmals fehlen ihnen ein klares Zielbild und eine Strategie für die digitale Transformation. Es gibt keine übergreifende Führung und aktive Steuerung der Digitalisierungsmaßnahmen. Sie werden inkrementell getrieben, ohne eine bereichsübergreifende Verknüpfung zwischen den einzelnen Initiativen herzustellen. Diese Unternehmen wachsen mit lediglich 3% im Umsatz und nur 1,7% im Gewinn.

2

Digital Operational Excellence-Experten fokussieren auf die interne Digitalisierung

Für viele mittelständische Unternehmen sind Kosten- und Prozessoptimierung der erste Schritt in die Digitalisierung. Die zweite von uns identifizierte Gruppe von Unternehmen geht diesen Weg der prozessgetriebenen Transformation. Digital Operational Excellence-Experten (Digital OX) erzielen Produktivitätsgewinne durch neue digitale Prozesse. Neue Geschäftsmodelle und digitale Produktinnovation sind nicht erste Priorität. Sie verfügen über ein klares Zielbild, setzen auf agile Projektmethoden und haben einen höheren technologischen Reifegrad. Das durchschnittliche Umsatz- und Ergebniswachstum liegt bei 8,8% bzw. 5,8%.

3

Digital Customer Experience-Experten setzen beim Kundenerlebnis an

Der Mittelstand hat die Customer Experience als neuen Leitstern entdeckt. Digital Customer Experience-Experten (Digital CX) nutzen digitale Technologien, um die Kundenzufriedenheit zu verbessern. Sie setzen auf Online Kundenportale, eServices und eSupport und schaffen so erfolgreich neue Kundenerlebnisse. Sie profitieren von gesteigerter Kundenbindung, wachsendem Umsatz je Kunde und gewinnen Neukunden, die sie über Offline-Vertriebswege nicht erreichen oder bislang nicht wirtschaftlich bedienen konnten. Die Erfolge des verbesserten Kundenerlebnisses lassen Unternehmen dieser Gruppe noch schneller wachsen als die Digital OX Experten: Die Umsätze steigen im Durchschnitt um 9,4%, der Gewinn erhöht sich um 6,8%.

4

Digital Leader = Digital OX + Digital CX

Jedes vierte befragte Unternehmen ist bereits ein Digital Leader. Sie weisen den höchsten digitalen Reifegrad in allen Befragungsdimensionen auf und haben die für die Transformation notwendigen Fähigkeiten erkannt: Einsatz von digitalen Managementmethoden, radikaler Kulturwandel und Aufbau von Digitalkompetenz im Unternehmen, um neue Betriebsmodelle und Kundenerlebnisse zu gestalten. Produkt- und Organisationsinnovation gehen Hand in Hand. Digital ist fester Bestandteil der Unternehmensstrategie.

Management Summary

Digitale Management-Ansätze läuten Umbruch in der Führungskultur ein

Erst die Hälfte der Befragten hat ihre Strategiehausaufgaben erledigt. Vielfach wurde die Roadmap in den letzten 24 Monaten entwickelt. Erfolgreiche Digitalisierer haben Transformationsprozesse Top-down initiiert und digitales Leadership etabliert. Die Führungskultur befindet sich im Umbruch; bereits ein Drittel der Befragten setzt auf Transparenz und dezentrale Entscheidungsprozesse.

Digitale Management-Ansätze werden salonfähig, um neue Muskeln zu trainieren

Neue „digitale“ Management-Ansätze wie Design Thinking, Agile und Lean Startup-Methoden sind zentrale Treiber der Veränderung. Steuerungsmechanismen sind nicht immer etabliert: Neue Kennzahlensysteme wie das Portfolio-Management

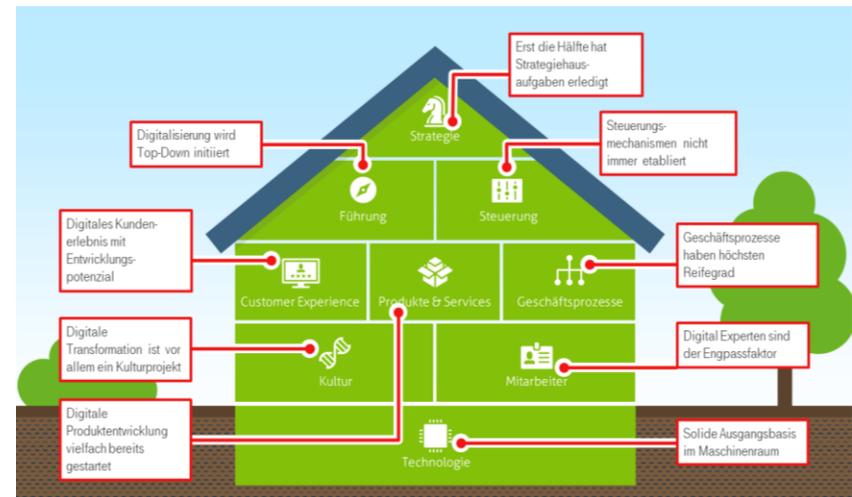
nach dem „Three Horizon-Model“ helfen, den digitalen Veränderungsprozess mitzugestalten.

Mittelstand entdeckt Customer Experience

Das Digitale Kundenerlebnis hat bei den meisten Unternehmen Entwicklungspotenzial: Noch zu wenige nutzen die Chancen durchgängiger digitaler Service-Erlebnisse. Die Hälfte der Befragten bietet nur unzureichenden digitalen After-Sales Support. Digitale Produktentwicklung wurde zwar vielfach bereits gestartet, aber digitale Produkte und Dienstleistungen erwirtschaften bei den meisten Unternehmen noch keinen relevanten Anteil am Umsatz. Die Geschäftsprozesse haben den höchsten digitalen Reifegrad – ein Beweis dafür, dass „German Digital Business Engineering“ funktioniert.

Digitale Transformation ist vor allem ein Kulturprojekt!

Mehr Kommunikation und Transparenz wird noch nicht von allen Mittelständlern als Erfolgsfaktor erkannt. Etwas mehr als ein Drittel setzt auf Transparenz, um alle Mitarbeiter mitzunehmen. Digital-Experten sind der Engpassfaktor. Erst 31% der Studienteilnehmer haben digitale Expertise im Unternehmen aufgebaut. Weiterbildungsmöglichkeiten zum digitalen Kompetenzaufbau bieten lediglich ein Drittel der Befragten an. Eine solide Ausgangsbasis zeigt sich im Maschinenraum. Nachholbedarf besteht beim Experimentieren mit disruptiven Technologien wie VR/AR, 3D Druck oder IoT.



Management Summary

Strategien erfolgreicher Digitalisierer

Heidelberger Druckmaschinen

durchlief in den letzten Jahren einen radikalen Transformationsprozess. Massiv wird nun die Digitalisierung von Produkt und Service vorangetrieben. Für mehr Agilität und Kundenzentriertheit ist ein Kulturwechsel auf allen Ebenen notwendig. Ein gelungenes Beispiel ist die iterative Umsetzung des Online Kundenportals innerhalb von zwölf Monaten mit 35 Kunden.

Sto hat schon vor Jahren begonnen, Vertriebsprozesse zu digitalisieren. Für den CIO Dr. Andreas Rebetzky steht fest: „Der Management Mittelbau ist entscheidend. Digitale Workshops mit den Stakeholdern helfen. Der digitale Kompetenzaufbau muss durch das ganze Unternehmen gehen.“

Digitalisierung ist keine Frage der Unternehmensgröße. Das dokumentiert eindrucksvoll

Stremmer Sand + Kiesförderung, ein Unternehmen, das unter anderem Reitsand unter dem Markennamen Stresan vertreibt. Für den Junior-Chef Jens Fiele war klar: „Jeder hat ein Handy. Jeder muss digital

sein.“ Persönlich hat er jedes Gerät übergeben. Ängste und Nöte konnten geäußert werden. Messbare Erfolge dieser Strategie sind 8% weniger Transportkosten und 20% mehr Absatz durch Online-Vermarktung.

Energy2Market ist ein Stromhandelshaus mit dem Geschäftsmodell „virtuelles Kraftwerk“. Die Geschäftsführung nutzt agile Methoden als Ergänzung zu klassischen Controlling-Tools. Mit dem Aufbau eines sogenannten „Company Backlog“ werden die Durchlaufzeiten von strategierelevanten Maßnahmen gemessen.

„Wir wollen schnell Dinge ausprobieren“ lautet das Motto der Digital Labs des Bremer Seehafen- und Logistikunternehmens **BLG Logistics**. Dazu nutzt der Logistiker ein interdisziplinäres Team, auch Startups sind in die Prozesse involviert. 100 Tage Zeit bekommen die Teams, danach muss etwas Produktives herauskommen. Schlägt ein 100-Tage-Projekt fehl, verbucht BLG auch das als Erfolg.

Die Vorreiter der Digitalisierung empfehlen unisono:



Früher starten

Dringlichkeit erzeugen, digitale Zielbild machen und Roadmap priorisieren, um Geschwindigkeit zu bekommen.



Schneller umsetzen

Früher ins Machen kommen, mehr unternehmerischen Freigeist fördern, mehr Freiraum schaffen.



Mehr kommunizieren

Mitarbeiter frühzeitig einbinden, um Akzeptanz zu steigern und Veränderungsprozess zu beschleunigen.

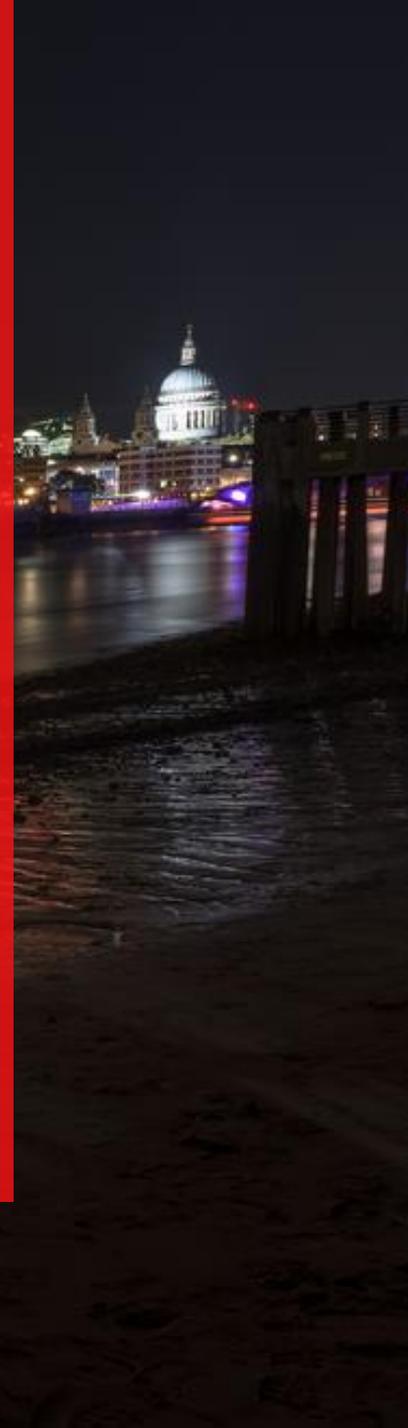
Digitalisierung. Einfach. Machen.

Inhalte

- 01 Untersuchungsdesign
- 02 Digitale Dividende in Zahlen
- 03 Analyse entlang neun Handlungsfeldern
- 04 Strategien erfolgreicher Digitalisierer
- 05 Tipps & Tools
für Digitalisierung. Einfach. Machen.
- 06 Disruptive Trends,
Themen, Technologien

01 Untersuchungsdesign

Studienbericht: Digitale Dividende



3 Elemente des Untersuchungsaufbau

DIGITAL TRANSFORMATION SCORE

1. Digital Maturity
Befragung

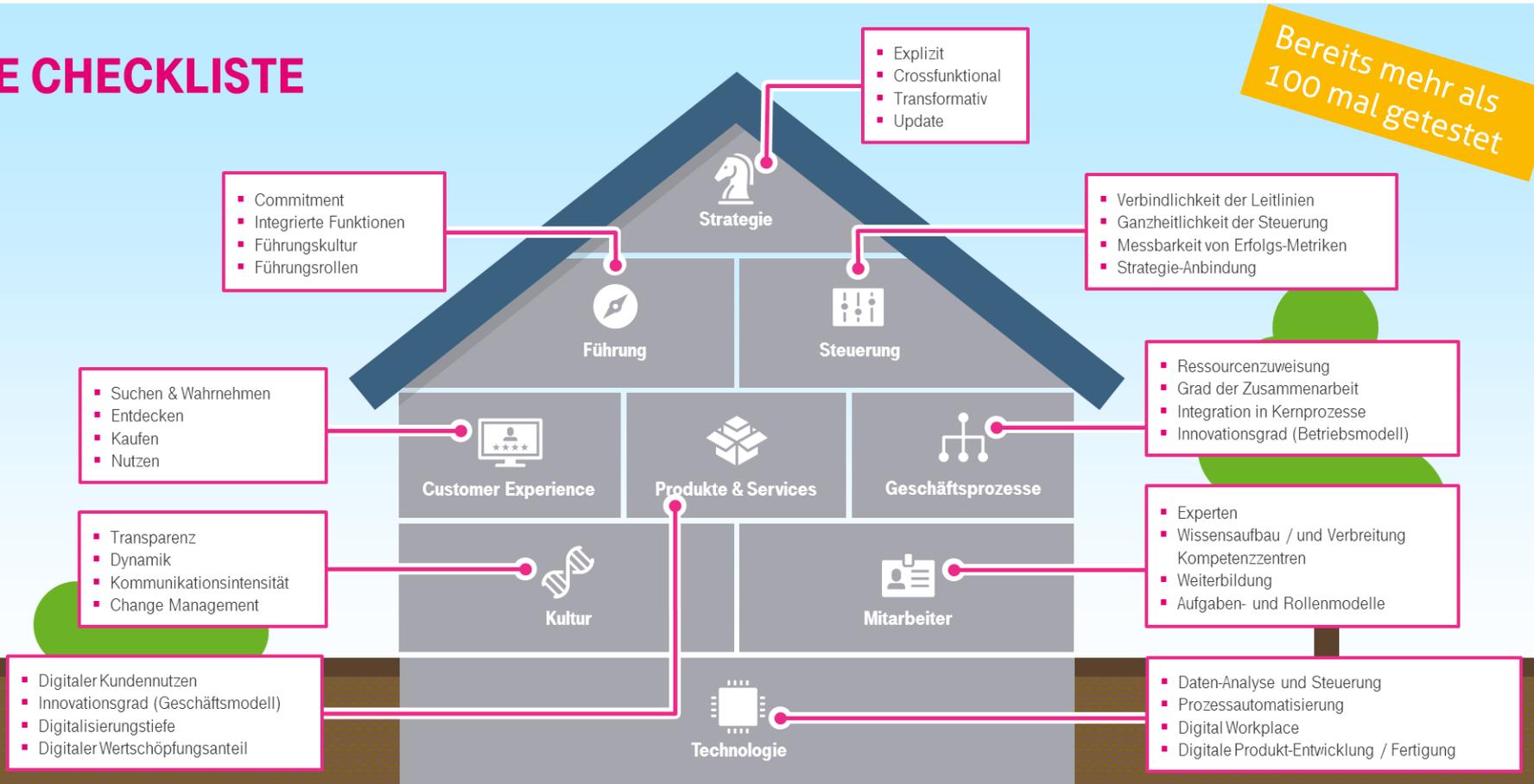
2. Digital Customer
Experience Check

3. Business
Performance
Befragung

Digitale Dividende misst den Zusammenhang zwischen
Digitalisierungsgrad und Business Performance

1. Digital Maturity wird über Reifegradmodell erhoben

DIE CHECKLISTE



2. Digital Customer Experience Check



WAHRNEHMEN DIGITAL ADVERTISING

- Suchmaschinen
- Internet-Werbung
- Promotionen (Eigene und Partner-Webseiten ...)
- Mobile Werbung

SUCHEN PULL MARKETING

- Produktbewertungen in Reviews
- Preisvergleichsportale
- Social Media
- Landing Pages / Newsletter
- Blogs / Community

ENTDECKEN DIGITAL ADVISORY

- Konfiguratoren (Preisrechner, Virtuelle Anprobe, ...)
- Personalisierte Produktvorschläge
- Standortspezifische Angebote
- Beratung im Web
- Mobile Beratung

KAUFEN DIGITAL COMMERCE

- Informationen zu Verfügbarkeit und Versanddauer
- Bonus Programm
- Ratings & Reviews
- Verbindung von Online und Shop
- Personalisierte Angebote
- Kaufprozess im Online-Shop

NUTZEN AFTER SALES SERVICE

- Online Kundenportal
- Mobiler Self Service
- Service E-Mails
- (Video)- Chat
- Kundenservice in sozialen Netzwerken
- Kunden-Communities

3. Business Performance Befragung

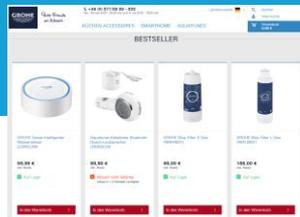
Subjektiv empfundene „Digitale Dividende“

Umsatz / Gewinnentwicklung der letzten 3 Jahre in %

Treiber der Business Performance



Customer Experience



Neue Produkte & Services



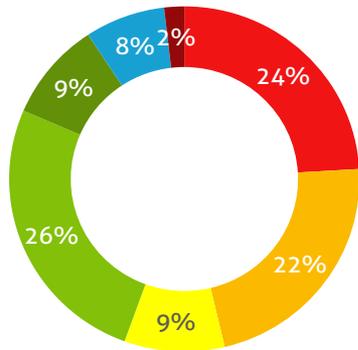
Geschäftsprozesse



Untersuchungsdesign

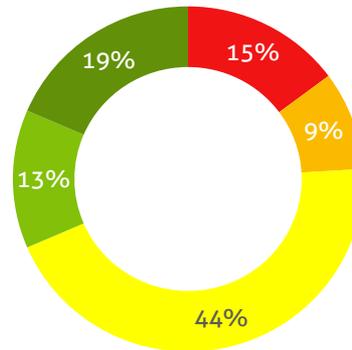
Basis: CXO-Entscheiderbefragung Mittelstand

Branchen



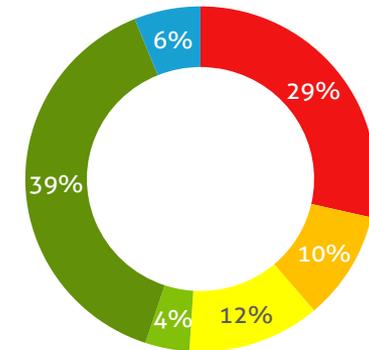
- Industrie
- Handel
- Konsumgüter
- Dienstleistung
- Bau- und Immobilien
- ITK & Medienunternehmen
- Sonstige

Umsatz



- < 50 Mio.
- 50 Mio. - 100 Mio.
- 100 Mio. - 500 Mio.
- 500 Mio. - 1 Mrd.
- > 1 Mrd.

Entscheider Kategorien



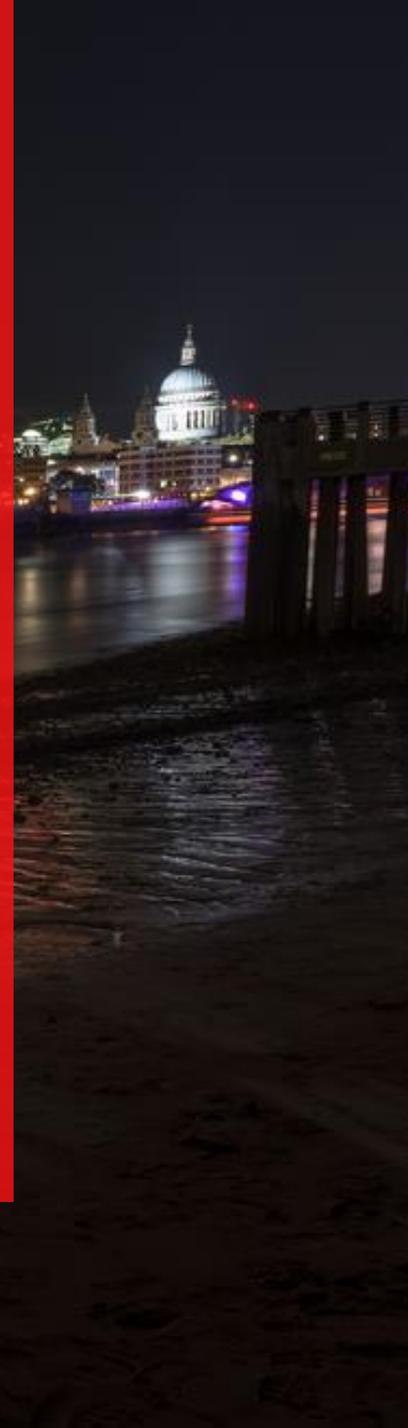
- CEO
- CFO
- CDO
- CTO
- CIO
- CMO

Tiefeninterviews 1h, Befragungszeitraum: 1.11.2017 – 15.01.2018

n=54

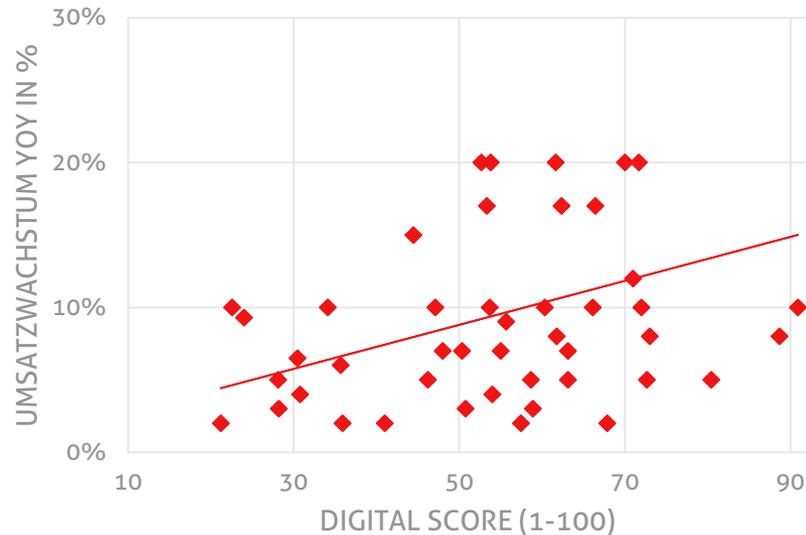
02 Digitale Dividende in Zahlen

Studienbericht: Digitale Dividende

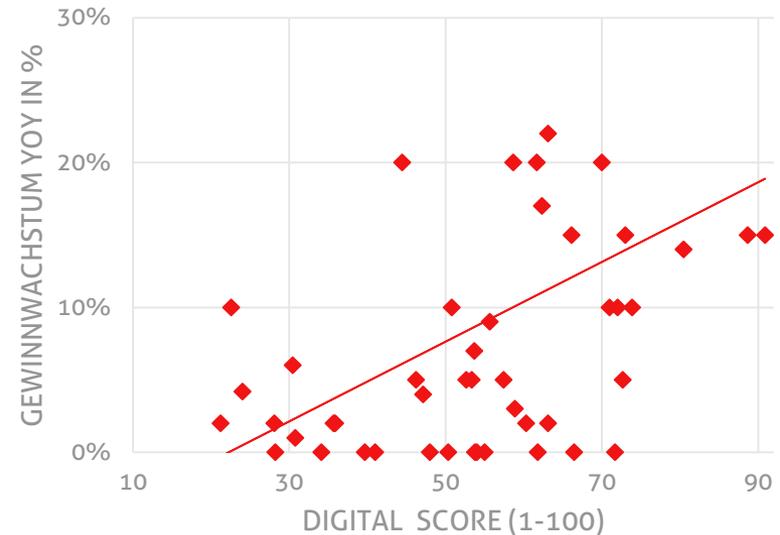


Der Nachweis der Digitalen Dividende

UMSATZ - DIGITAL SCORE



GEWINN - DIGITAL SCORE



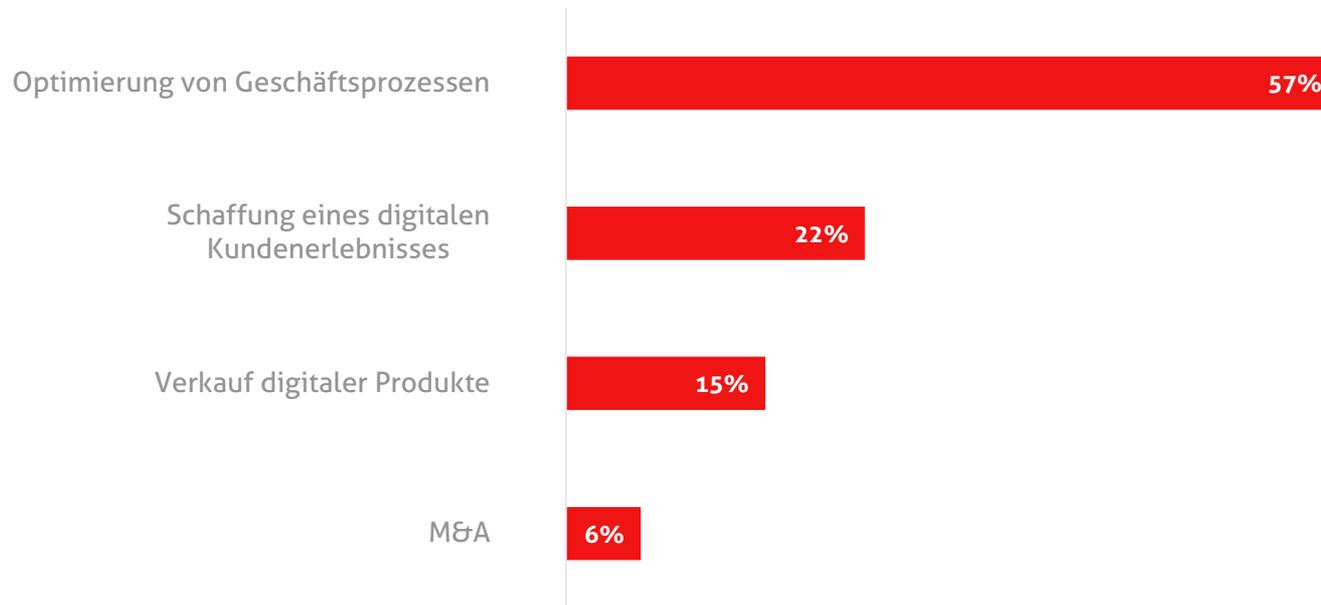
Unternehmen mit höherem Digitalisierungsgrad sind erfolgreicher.

n=47

Korrelationskoeffizient: 0.4 bei Umsatz und Gewinn, YOY = durchschnittliches Wachstum der letzten 3 Jahre

Digitale Treiber der Business Performance

Woraus resultiert die gestiegene Profitabilität bzw. Umsatzsteigerung?

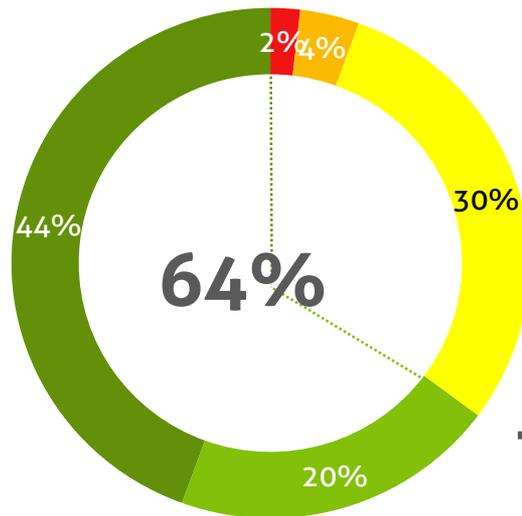


Digitalisierung ist für viele ein Effizienzprojekt.

n=54

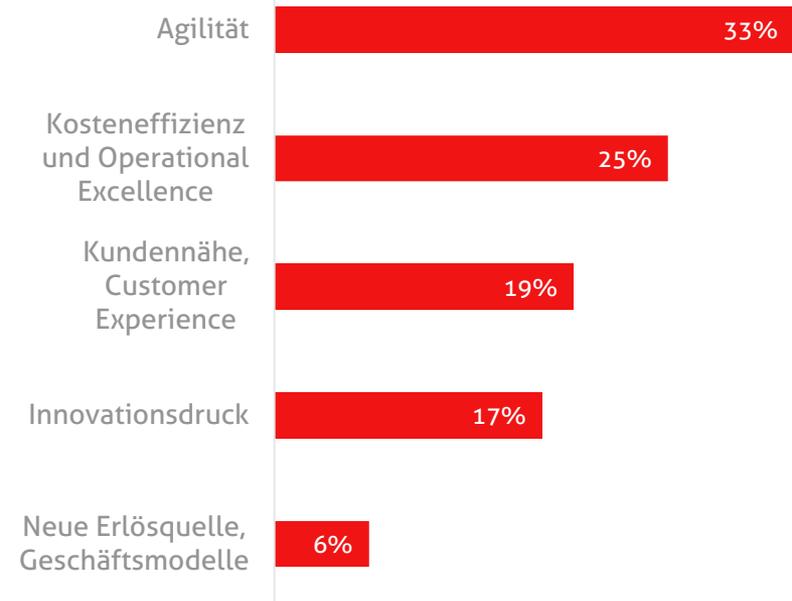
Die Digitale Transformation ist überlebenswichtig

Die Digitale Transformation ist für unsere Organisation überlebenswichtig



■ Trifft absolut nicht zu ■ Trifft eher nicht zu ■ Trifft teilweise zu
■ Trifft eher zu ■ Trifft absolut zu

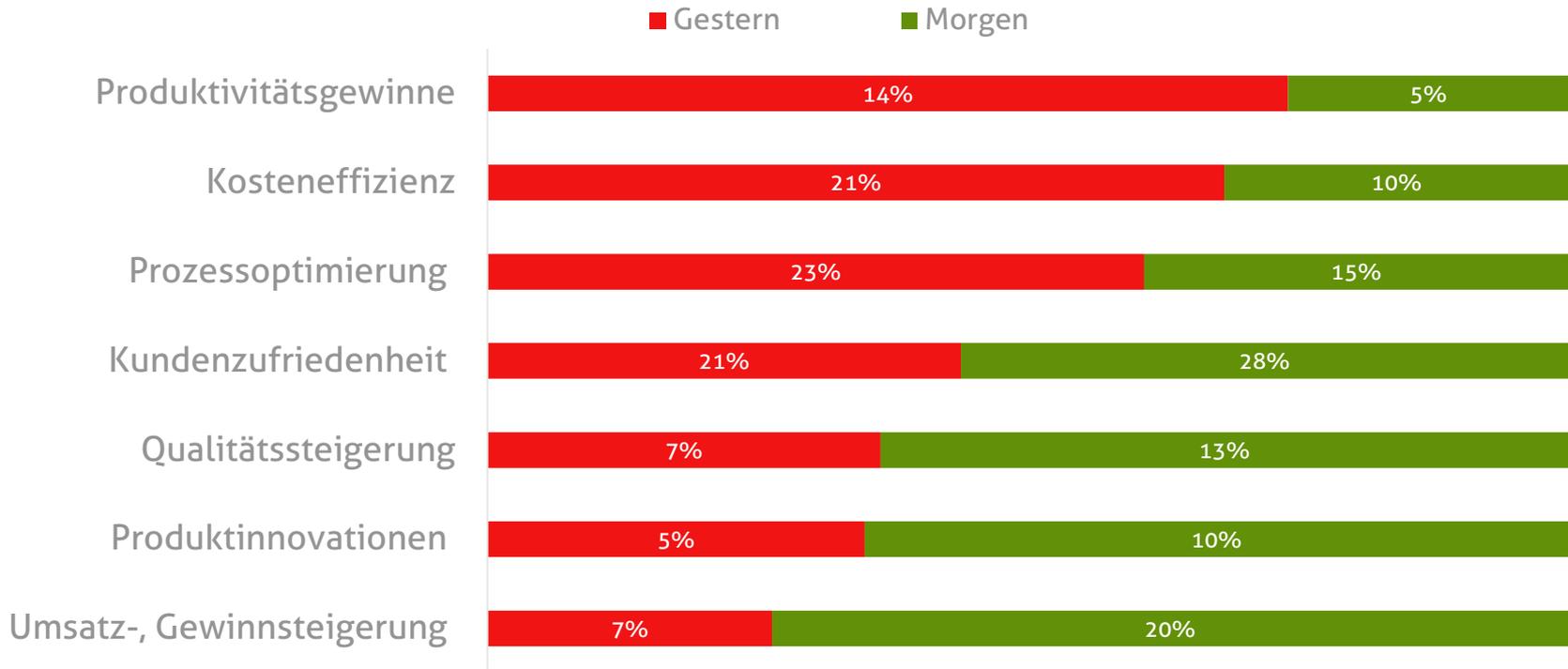
Warum ist Digitalisierung wichtig für Ihr Unternehmen?



Agilität, Kosteneffizienz und CX sind die wichtigsten Motive.

n=54, Lesebeispiel: 64% der Teilnehmer stimmen der Aussage mit „trifft eher“ oder „trifft absolut“ zu.

Digitalisierungsziele im Umbruch

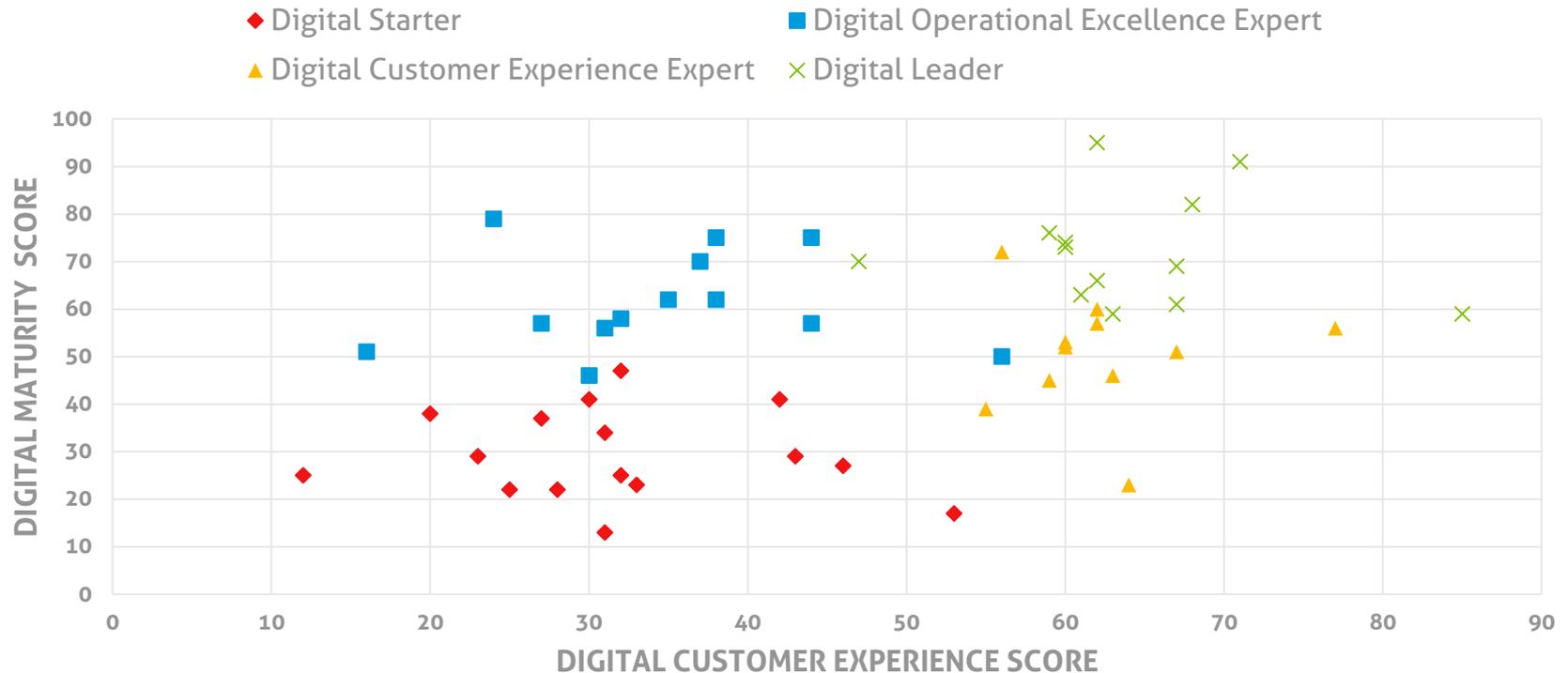


Nach Kosten- und Prozessoptimierung stehen in Zukunft Kundenzufriedenheit und Umsatz/Gewinnsteigerung im Fokus.

n=54, Lesebeispiel: 23% der befragten Unternehmen gaben an, dass ihre Erwartung an die Digitalisierungsmaßnahmen eine gesteigerte Prozessoptimierung war. 28% erwarten in Zukunft eine gesteigerte Kundenzufriedenheit durch die geplanten Maßnahmen.

Digitale Dividende in Zahlen

4 digitale Cluster erkennbar



Digital Maturity + Digital Customer Experience = Digital Leadership

n=54, Definition: Digital Starter = Gesamt-Score bis 40%; Digital Operational Excellence = Gesamt-Score ab 40% mit Experten-Score > 60% bei Geschäftsprozessen und/oder Technologie; Digital CX Excellence = Gesamt-Score ab 40% mit Experten-Score > 60% CX, Kultur und/oder Technologie; Digital Leader = Meister-Score > 80% bei Product & Service und/oder Technologie

Digitale Dividende in Zahlen

Die 4 Cluster der Digitalen Transformation

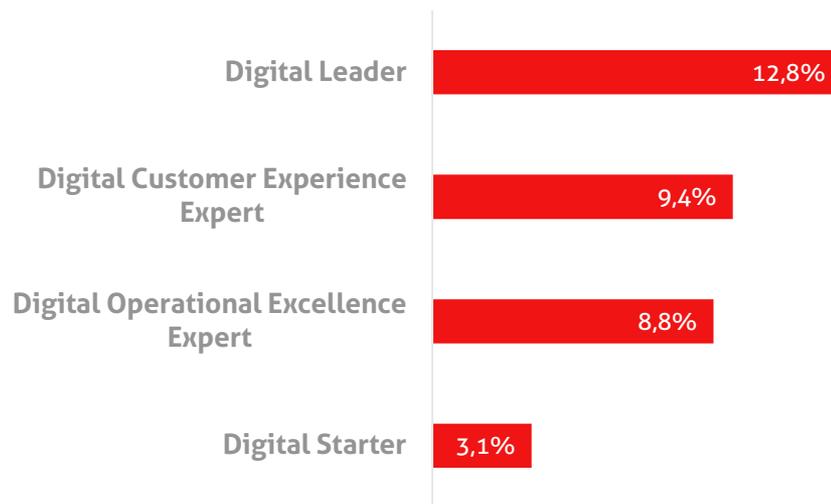


n=54

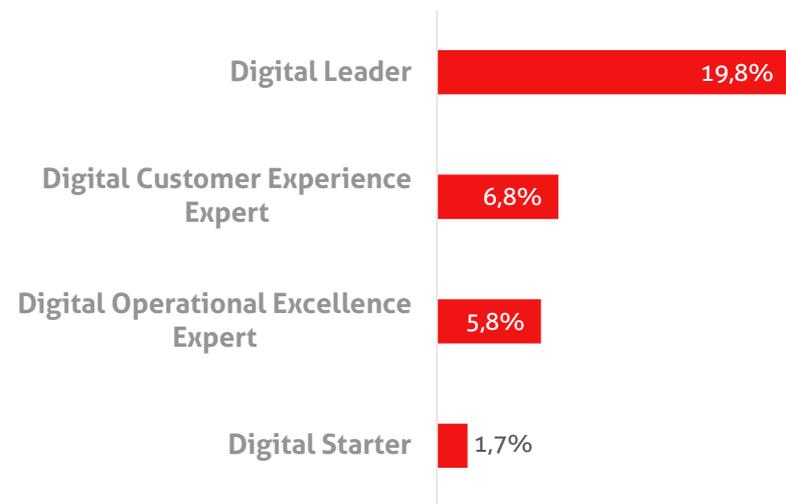
Digitale Dividende in Zahlen

Digitalisierung lohnt sich

Ø Umsatzwachstum je Cluster



Ø Gewinnwachstum je Cluster

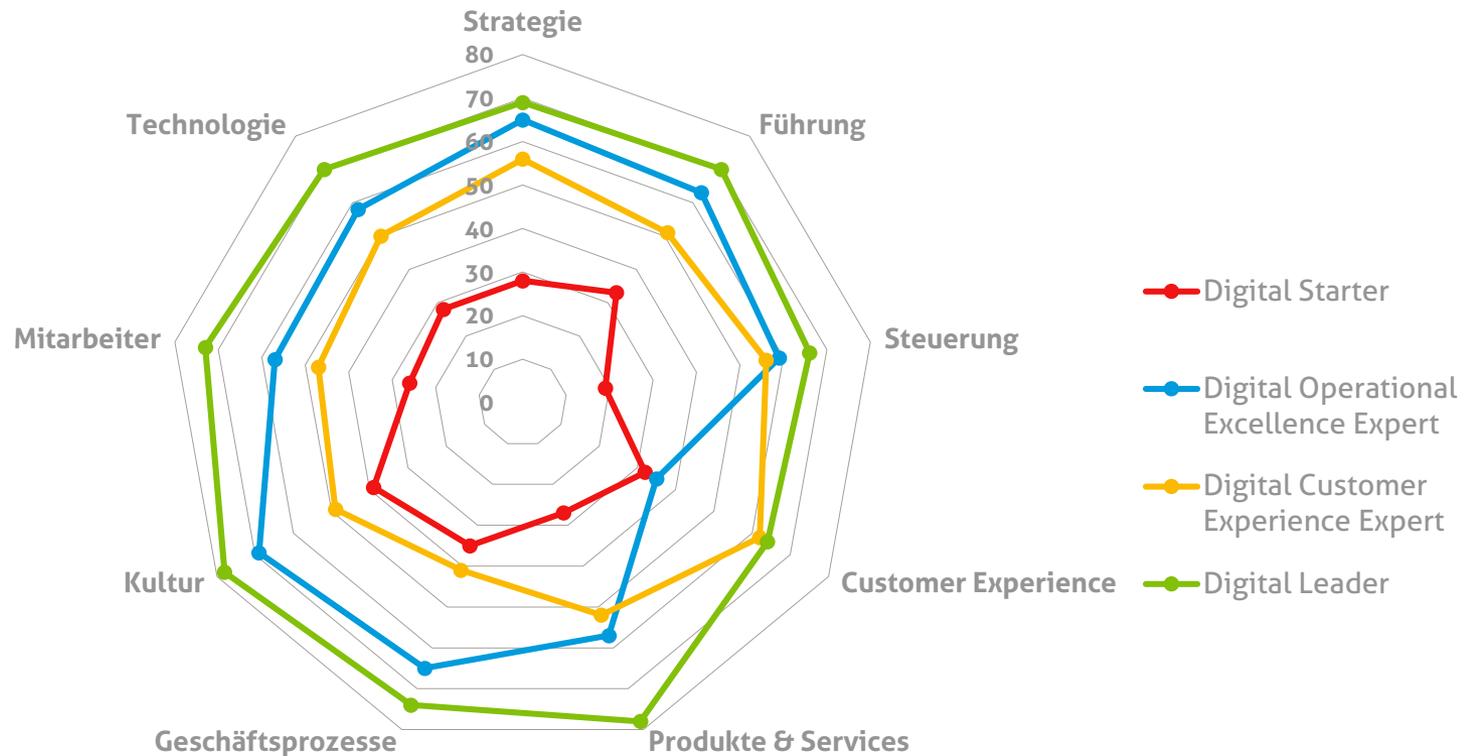


Digital Leaders wachsen am schnellsten in Umsatz und Ergebnis.

N= 54, Lesebeispiel: Das durchschnittliche Umsatz- und Gewinnwachstum der Digital Leader ist mit 12,8% bzw. 19,8% signifikant höher als bei allen anderen Clustern. Der gesamte Durchschnitt über alle Cluster liegt beim Umsatzwachstum bei 8,6% und beim Gewinnwachstum bei 8,5%.

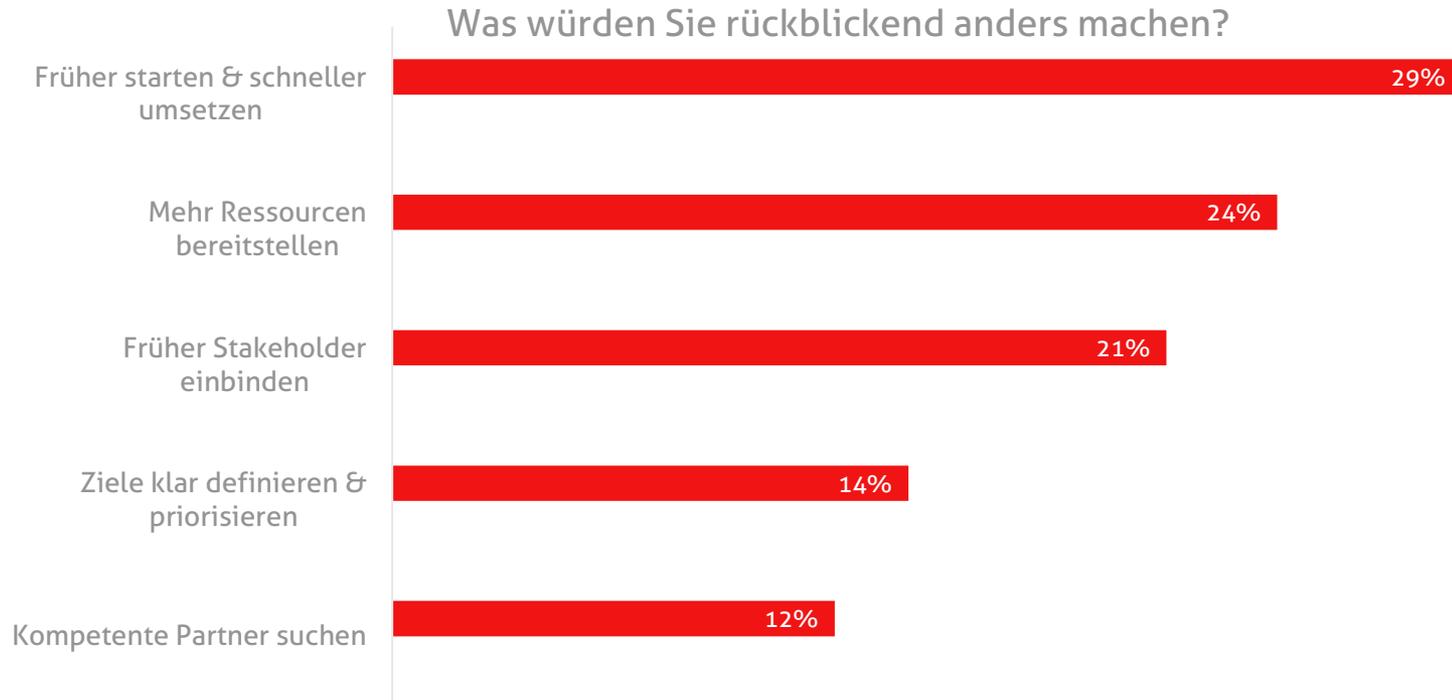
Digitale Dividende in Zahlen

Cluster in allen 9 Dimensionen gut unterscheidbar



Digital Leaders sind in allen Dimensionen besser.

Top Lessons Learned in der Digitalen Transformation

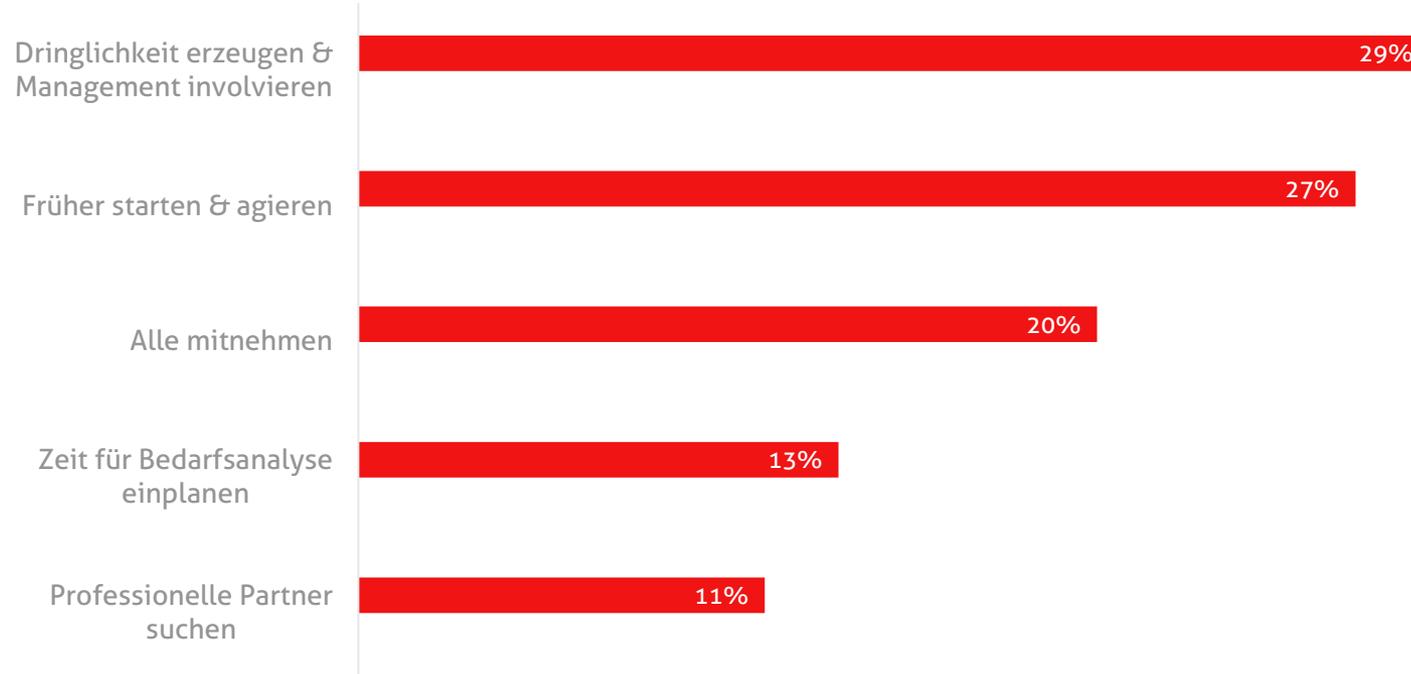


Digitalisierung. Einfach. Machen.

n=54, Auswertung offene Frage – Mehrfachnennung möglich

Top 5 Tipps für die Digitalisierung

Was würden Sie anderen empfehlen?

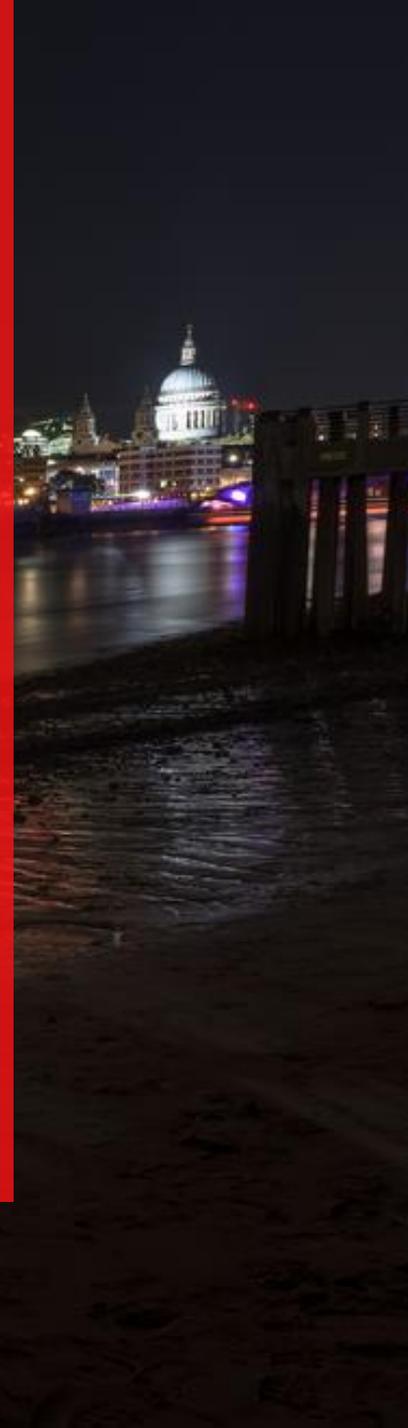


Status Quo in Frage stellen und Dringlichkeit erzeugen.

n=54, Auswertung offene Frage – Mehrfachnennung möglich

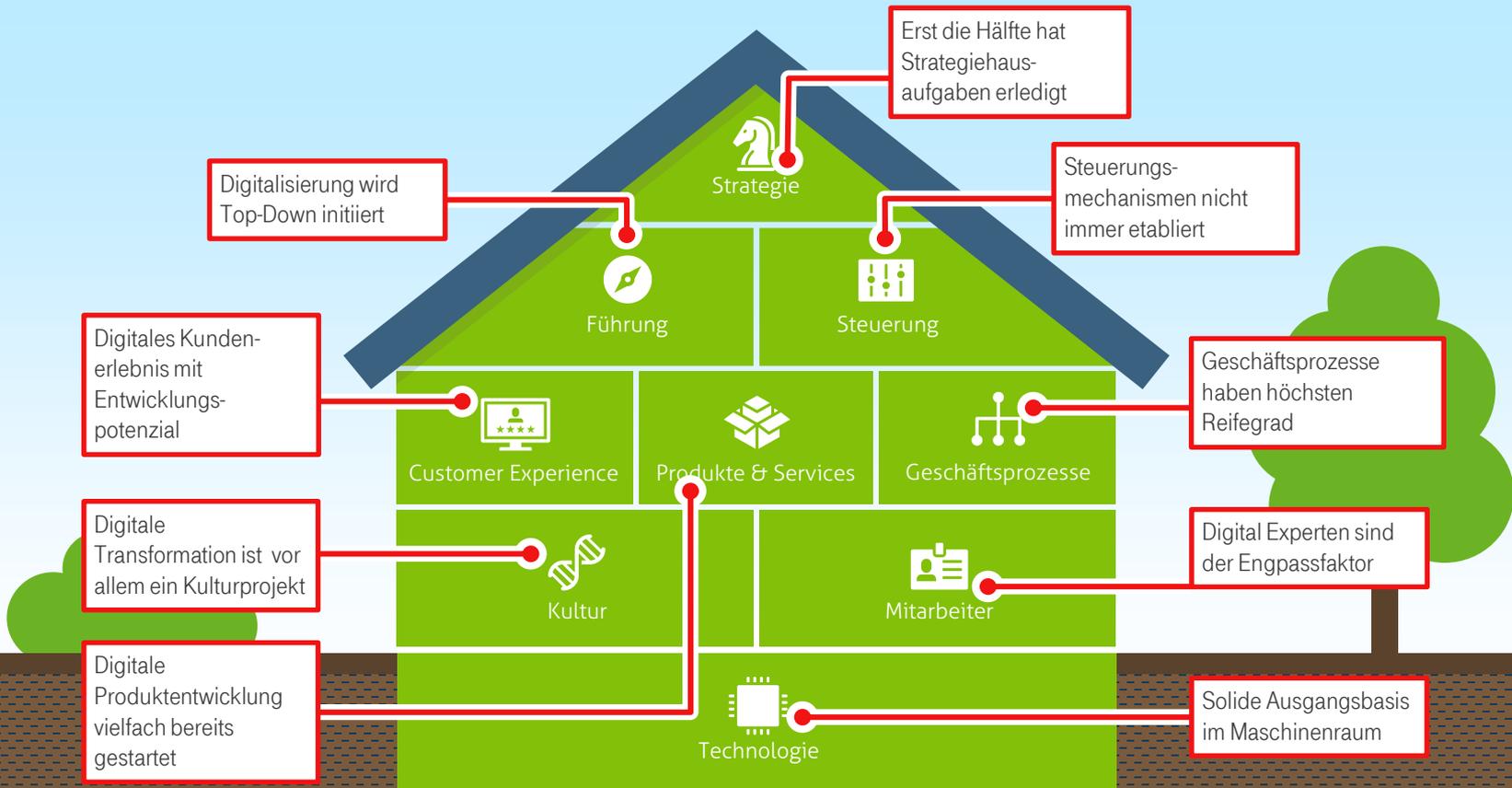
03 Analyse entlang neun Handlungsfeldern

Studienbericht: Digitale Dividende



Analyse entlang neun Handlungsfeldern

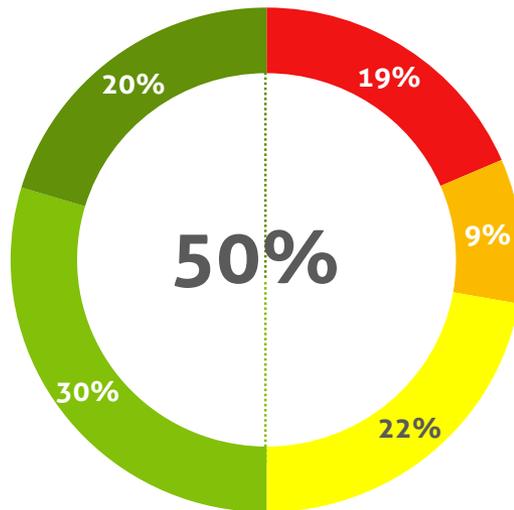
Status Quo in der Digitalen Transformation



Analyse entlang neun Handlungsfeldern

Erst die Hälfte hat Strategiehousaufgaben erledigt

Digital Maturity Score - Strategie



- Jedes zweite Unternehmen hat eine Digitalstrategie
- Vielfach wurde die Roadmap in den letzten 24 Monaten entwickelt
- Bei fast der Hälfte der Befragten haben die Maßnahmen bereits nachhaltigen Einfluss auf Betriebs- und Geschäftsmodell

■ 0 - 20 ■ 20 - 40 ■ 40 - 60 ■ 60 - 80 ■ 80 - 100

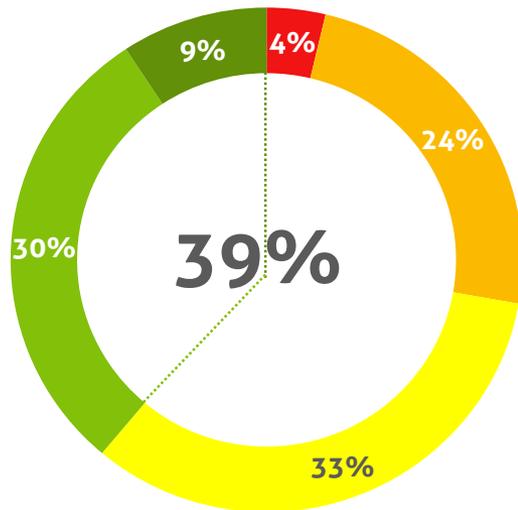
Nachzügler müssen sich sputen.

n=54, Lesebeispiel: 50% aller Studienteilnehmer haben eine Digitalstrategie

Analyse entlang neun Handlungsfeldern

Digitalisierung wird Top-Down initiiert

Digital Maturity Score - Führung



■ 0 - 20 ■ 20 - 40 ■ 40 - 60 ■ 60 - 80 ■ 80 - 100

- Mehrheit der Führungskräfte befürwortet Digitale Agenda
- Führungskultur im Umbruch, bereits ein Drittel der Befragten setzt auf Transparenz und dezentrale Entscheidungsprozesse
- Frühe Mehrheit setzt auf neue „digitale“ Management-Ansätze wie Design Thinking, Agile und Lean Startup Methoden

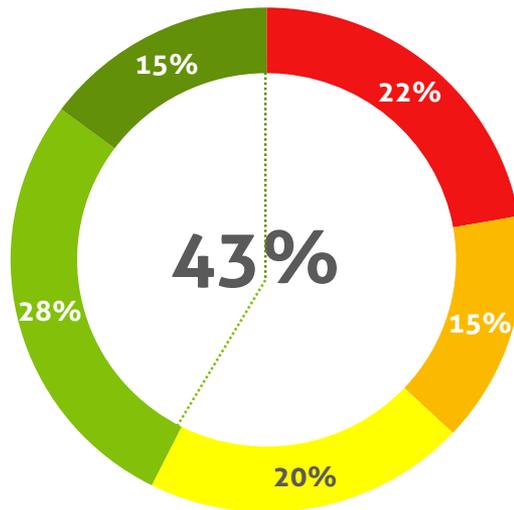
Neue „digitale“ Management-Ansätze verändern Führungskultur.

n=54, Lesebeispiel: Bei 39% der Studienteilnehmer ist die Führungsebene maßgeblich an der Digitalisierung des Unternehmens aktiv beteiligt

Analyse entlang neun Handlungsfeldern

Steuerungsmechanismen nicht immer etabliert

Digital Maturity Score - Steuerung



■ 0 - 20 ■ 20 - 40 ■ 40 - 60 ■ 60 - 80 ■ 80 - 100

- Fast die Hälfte der Befragten steuert die digitalen Aktivitäten zentral
- Die Vernetzung mit der Unternehmensstrategie hat bereits mehr als ein Drittel umgesetzt
- Knapp ein Drittel nutzt Kennzahlen zur Erfolgsmessung

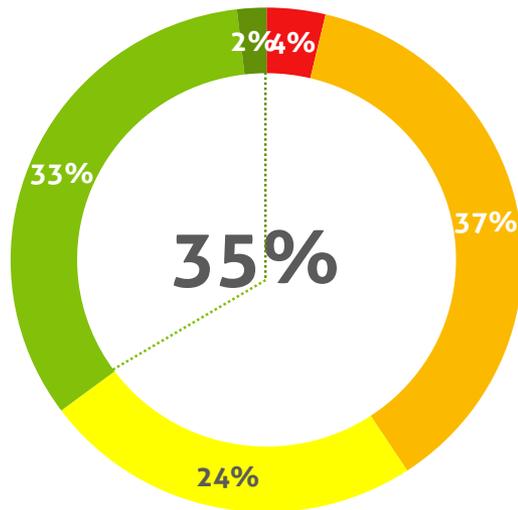
Neue Muskeln trainieren, Kennzahlensysteme anpassen.

n=54, Lesebeispiel: Bei 43% der Studienteilnehmer werden digitale Aktivitäten zentral gesteuert und vorangetrieben

Analyse entlang neun Handlungsfeldern

Digitales Kundenerlebnis mit Entwicklungspotenzial

Digital Maturity Score – Kundenerlebnis



- Die Auffindbarkeit in digitalen Kanälen und auf Social Media ist zufriedenstellend
- Digitale Kaufberatung ist verbesserungswürdig und eCommerce noch nicht die Regel
- Die Hälfte der Befragten bietet nur unzureichenden digitalen After-Sales Support

■ 0 - 20 ■ 20 - 40 ■ 40 - 60 ■ 60 - 80 ■ 80 - 100

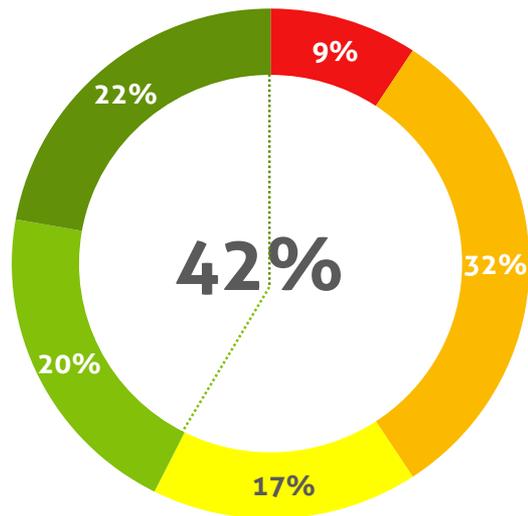
Chancen durchgängiger Service-Erlebnisse nutzen.

n=54, Lesebeispiel: Bei 35% der Studienteilnehmer ist die „digitale Präsenz“ gut bis sehr gut umgesetzt

Analyse entlang neun Handlungsfeldern

Digitale Produktentwicklung vielfach bereits gestartet

Digital Maturity Score – Produkte & Services



■ 0 - 20 ■ 20 - 40 ■ 40 - 60 ■ 60 - 80 ■ 80 - 100

- Die Digitale Transformation spiegelt sich bei fast der Hälfte der Befragten in deren Produkten und Dienstleistungen wider
- Digitale Produkte und Dienstleistungen erwirtschaften bei knapp der Hälfte einen relevanten Anteil am Umsatz (>30%)
- Durch die Digitalisierung von Produkten und Dienstleistungen erschließen sich für mehr als ein Drittel der Befragten neue Wertschöpfungsquellen

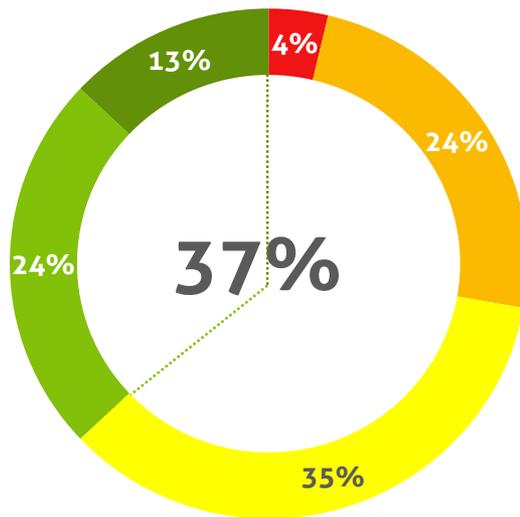
Mehr digitale Produktinnovation wagen.

n=54, Lesebeispiel: Bei 42% der Studienteilnehmer erschließen digitale Produkte und Services neue Wertschöpfungspotenziale

Analyse entlang neun Handlungsfeldern

Geschäftsprozesse haben höchsten Reifegrad

Digital Maturity Score - Geschäftsprozesse



■ 0 - 20 ■ 20 - 40 ■ 40 - 60 ■ 60 - 80 ■ 80 - 100

- Digitale Aktivitäten sind bei fast der Hälfte der Befragten in Kernprozesse integriert
- Impulse aus der Digitalstrategie führen bei mehr als einem Drittel zu Innovationen im Betriebsmodell
- Nur ein Fünftel verfügt über ausreichende Ressourcen für die Digitalisierung

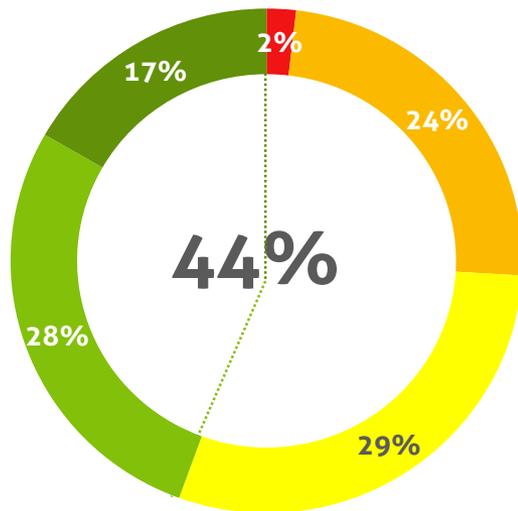
German Digital Business Engineering funktioniert.

n=54, Lesebeispiel: Bei 50% der befragten Unternehmen sind die digitale Aktivitäten in die Geschäftsprozesse integriert

Analyse entlang neun Handlungsfeldern

Digitale Transformation ist vor allem ein Kulturprojekt

Digital Maturity Score - Kultur



0 - 20 20 - 40 40 - 60 60 - 80 80 - 100

- Die Digitalisierung hat bei fast der Hälfte der Befragten Einfluss auf die Entscheidungs dynamik im Unternehmen
- Zudem ist bei der Hälfte die digitale Transformation Teil des Tagesgesprächs zwischen Mitarbeitern und Führungskräften
- Etwas mehr als ein Drittel setzt auf Transparenz, um alle Mitarbeiter mitzunehmen

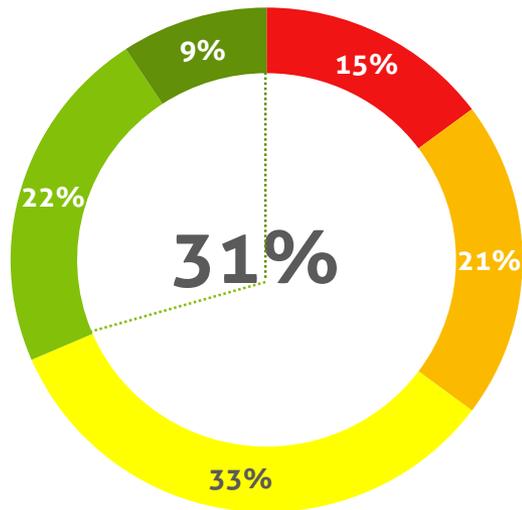
Mehr Kommunikation und Transparenz als Erfolgsfaktor.

n=54, Lesebeispiel: Bei 44% der Studienteilnehmer ist Digitalisierung fest in der Unternehmenskultur verankert und wird auch gelebt

Analyse entlang neun Handlungsfeldern

Digital Experten sind der Engpassfaktor

Digital Maturity Score - Mitarbeiter



■ 0 - 20 ■ 20 - 40 ■ 40 - 60 ■ 60 - 80 ■ 80 - 100

- Jedes dritte Unternehmen verfügt nur über unzureichende Inhouse Expertise
- Weiterbildungsmöglichkeiten zum digitalen Kompetenzaufbau bieten lediglich ein Drittel der Befragten an
- Bei fast der Hälfte der Unternehmen hat die Digitalisierung zu neuen Aufgaben und Rollenprofilen geführt

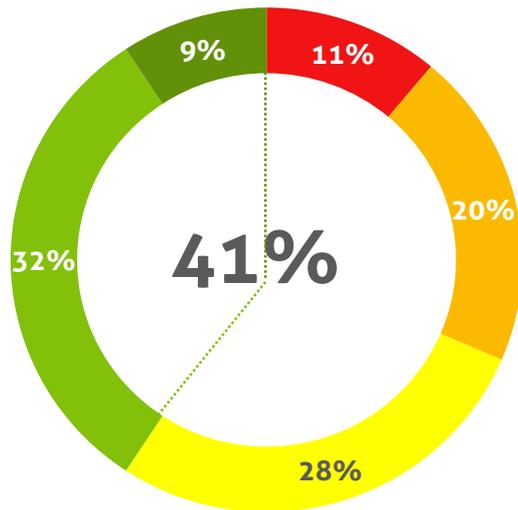
Mehr Fokus auf den digitalen Kompetenzaufbau legen.

n=54, Lesebeispiel: Nur bei 31% der Studienteilnehmer kann man von digitaler Expertise im Unternehmen sprechen

Analyse entlang neuen Handlungsfeldern

Solide Ausgangsbasis im Maschinenraum

Digital Maturity Score - Technologie



■ 0 - 20 ■ 20 - 40 ■ 40 - 60 ■ 60 - 80 ■ 80 - 100

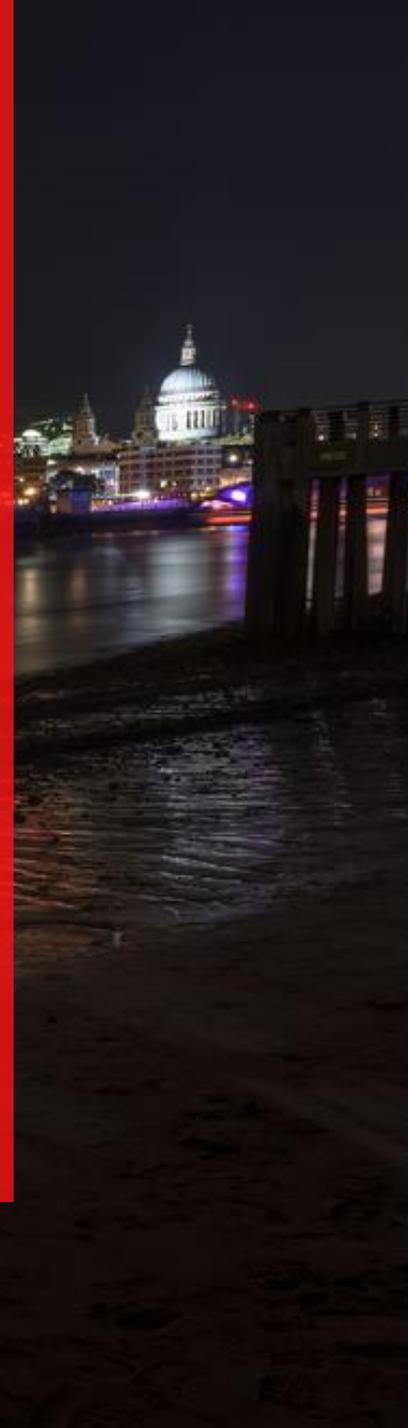
- Bereits nahezu die Hälfte setzt auf Agile Entwicklungsmethoden, Rapid Prototyping und neue Programmiersprachen
- Schon ein Drittel der Befragten nutzt disruptive Technologien wie VR/AR, 3D Druck, IoT etc. bei der Produktentwicklung
- Fast die Hälfte nutzt Tools für die Modellierung, Automatisierung und Steuerung von Geschäftsprozessen

Nachholbedarf beim Experimentieren mit disruptiven Technologien.

n=54, Lesebeispiel: Bei 41% der Unternehmen werden neue und z.T. disruptive Technologien für die Entwicklung von Produkten und Services genutzt

04 Strategien erfolgreicher Digitalisierer

Studienbericht: Digitale Dividende





Strategien erfolgreicher Digitalisierer

1. Prozesse digital monitorieren



Sand- und Kiesförderung, Reitsand, Schüttgut für die Baustoffindustrie
www.stremmer-sand-kies.de



Quelle: Stremmer, Mercedes Fleetboard



Ziel

- „Wir müssen transparenter werden.“



Vorgehen

- Mobile App Strategie: Fleetboard App und Mitarbeiter-App für Urlaubsplanung, Mängelberichte
- Jeder hat ein Handy! Jeder muss digital sein
- Persönlich jedes Gerät übergeben, Ängste und Nöte konnten geäußert werden



Ergebnisse und Erfahrungen

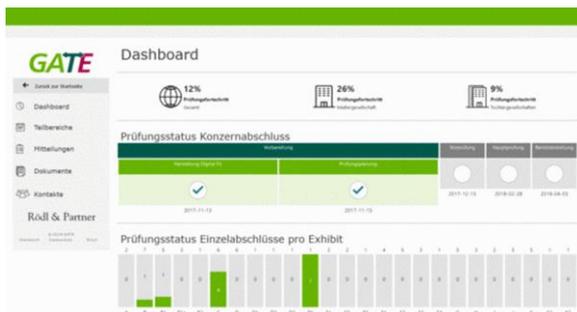
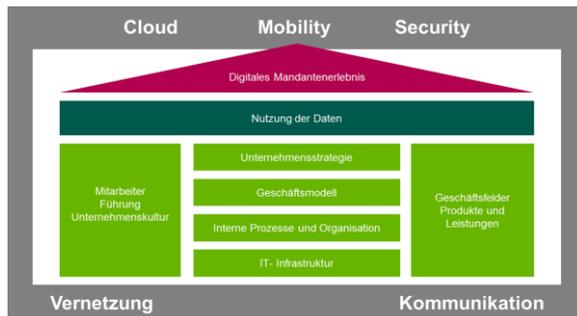
- 8% Transportkosten; 20% mehr Absatz durch Online-Vermarktung dank Content-Marketing
- Alle Mitarbeiter abholen und radikal von Projektblockern trennen
- Förderprogramme für bessere Beraterleistungen nutzen

Strategien erfolgreicher Digitalisierer

2. Digitale Services entwickeln

Rödl & Partner

Integrierte Beratungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
www.roedl.de



Quelle: Rödl & Partner

Ziel

- Neue Geschäftsmöglichkeiten schaffen, basierend auf der Nutzung von Daten und der Vernetzung mit den Geschäftsprozessen unserer Mandanten



Vorgehen

- Digitale Service Entwicklung zur Steuerung von Konzernabschlussprüfungen inkl. Mandantenportal
- Einführung eines innovativen Prüfungstools auf Basis einer Private Cloud-Plattform
- Vernetzung mit Mandaten ERP-Systemen und Automatisierung der Prüfungsdurchführung



Ergebnisse und Erfahrungen

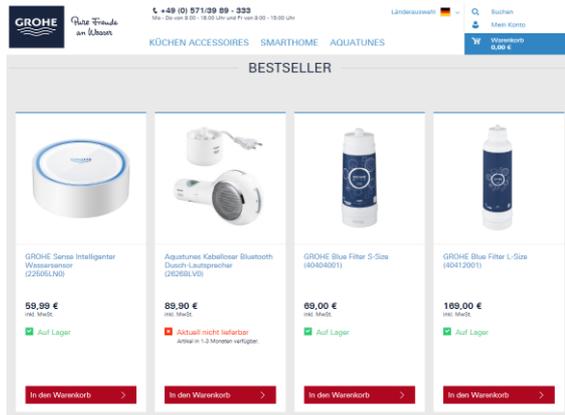
- "Digital House of Competence" als Referenzrahmen; jedes Projekt muss auf die Digitale Agenda einzahlen
- Mensch als zentraler Transformations-Erfolgsfaktor, positives digitales Erlebnis bei Mandanten erzielen

Strategien erfolgreicher Digitalisierer

3. Kundenzentriert Innovation treiben



Duschen, Badarmaturen & Küchenarmaturen
www.grohe.de



Quelle: Grohe

Ziel

- Neues digitales Kundenerlebnis und Endkundenzugang etablieren



Vorgehen

- Aufbau Digital Unit in Düsseldorf, ca. 50 Mitarbeiter
- 50% aller Hausversicherungsschäden sind Wasserschäden: Neues Digitalprodukt „Sense Guard“ meldet Wasserlecks und schaltet automatisch ab
- Fachpartnerstrategie: „Wir wollen bei jedem Installateur ein Guard im Kofferraum haben.“



Ergebnisse und Erfahrungen

- IoT-Produkt erweitert Partner-Ecosystem um Versicherungen, die von Schadensvermeidung profitieren

Strategien erfolgreicher Digitalisierer

4. eServices etablieren



Farben, Putze, Lacke und Beschichtungs- und Wärmedämmverbundsysteme
www.sto.de



New Free App is All About **Sto on the Go.**



Ziel

- Vertriebsprozess digitalisieren, Produktivitätsgewinne durch neue digitale Prozesse



Vorgehen

- Customer Journey für verschiedene Zielgruppen: Architekten/Planer, Bauherren und Investoren bis zum Malerbetrieb und Verarbeiter
- Kundenberatung mit Tablet StoSMC-App, Digitalisierung bis zum Endkunden ist noch in Planung
- Digitale Projekte werden vom Vertriebs-Vorstand initiiert



Ergebnisse und Erfahrungen

- Management Mittelbau ist entscheidend – Digitale Workshops mit den Stakeholdern helfen
- Digitaler Kompetenzaufbau muss durch das ganze Unternehmen gehen

Quelle: Sto SE & Co. KGaA

5. Betriebsmodell und Kundenerlebnis erweitern

Präzisionsteile und Feinwerkzeuge



Ziel

- Beschleunigung von Prozessen und Schaffung eines neuen digitalen Kundenerlebnisses mit B2B Portal



Vorgehen

- Kundenportal mit 360 Grad Sicht auf Umsatz/Bestellstatistik
- 50% des Marketing-Budgets geht in die Digitalisierung, 40% der Umsätze sind online generiert
- Wettbewerb hat sich gravierend verändert, Benchmark ist Amazon, z.B. "One Click Buy"



Ergebnisse und Erfahrungen

- Digitalisierung hat Transparenz erhöht und Barrieren eingerissen; die Analyse von Prozessen wird einfacher
- Reduktion von Durchlaufzeiten bei Neuproduktfreigaben von 50%

6. Cross Channel-Kundenerlebnisse schaffen

Möbelhandel



Ziel

- „Wir versuchen, alles zu verbinden, weitestgehend ohne Medienbrüche, z.B. Click & Collect“



Vorgehen

- Shoppen, bestellen und abholen über alle Kanäle
- Customer Journey messbar machen, Kundendaten beschaffen und analysieren
- Cross Channel-Gedanke verinnerlichen, Bereiche zusammenlegen, z.B. Einkauf, Werbung



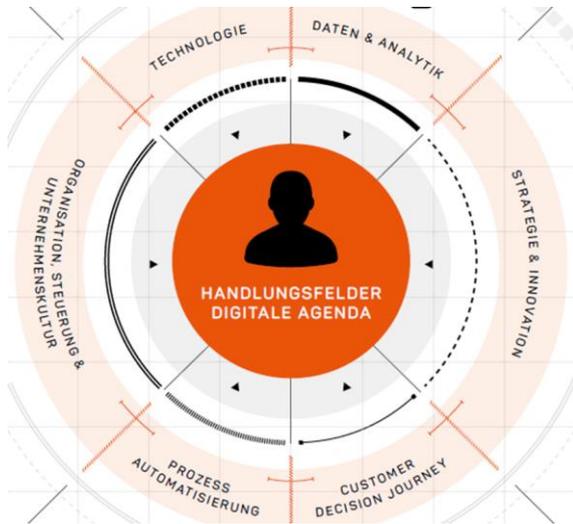
Ergebnisse und Erfahrungen

- Gezielte Experimente starten z.B. VR-Küchenplanung
- Die besten ROI lassen sich mit Kostenthemen erzielen
- Alle digitalen Geschäftsmodellinnovationen, die auf den Umsatz einzahlen sollen, sind sehr schwer messbar

7. Digitales Wachstumsprogramm

TAKKT AG
BUSINESS EQUIPMENT SOLUTIONS

B2B-Spezialversandhändler für Geschäftsausstattung
www.takkt.de



Quelle: TAKKT AG



Ziel

- Nachhaltige Organisationsveränderung und Wachstum durch digitale Transformation



Vorgehen

- 50 Führungskräfte eine Woche in Barcelona (digitale Geschäftsmodelle) und Berkeley (Digital Leadership)
- Jede Sparte hat einen CDO, rund neue 100 Mitarbeiter eingestellt, 2/3 bereits an Bord
- Neue Mehrwerte durch personalisierte Kundenerlebnisse



Ergebnisse und Erfahrungen

- Über 100 Maßnahmen in Umsetzung, Kundenerlebnis spürbar verbessert und personalisiert, Nutzung neuer Arbeitsmethoden und Arbeitswelten
- Kommunikation und Leadership sind entscheidend für Akzeptanz und Erfolg

8. Neue eServices mit digitalen Kompetenzen schaffen



C-Teile Management für die produzierende Industrie
www.wuerth-industrie.com



Quelle: www.youtube.com/watch?v=rrG0pSkPiQ

Ziel

- Vollautomatisierte Betriebsmittelversorgung für die Industrie eröffnet neues Geschäftsfeld
- Datenmanagement für C-Teile



Vorgehen

- Logistik und Materialfluss werden über patentiertes Kanban-Behältersystem gesteuert
- Kamera überwacht Füllstand, per RFID werden Nachbestellungen ausgelöst



Erfahrungen und Empfehlungen

- Seit 2 Jahren steht das Thema ganz oben auf der Agenda: Prozesse verschlanken
- Umdenken hat stattgefunden: Es muss jetzt jeder machen!
- Datenmanagement führt zu mehr Kundenbindung

9. Geschäftsmodelle digital transformieren

HAUFE.Group

Software- und Lösungsanbieter
www.haufegroup.com



Ziel

- Schneller disruptive Produktinnovation vorantreiben



Vorgehen

- Keine Digital-Strategie: Business ist fast 100% digital
- 10% der Investitionen gehen in das digitale Zukunftsgeschäft
- Enabling von Business Leadern alles zu unternehmen, um Mehrwerte für Kunden zu schaffen



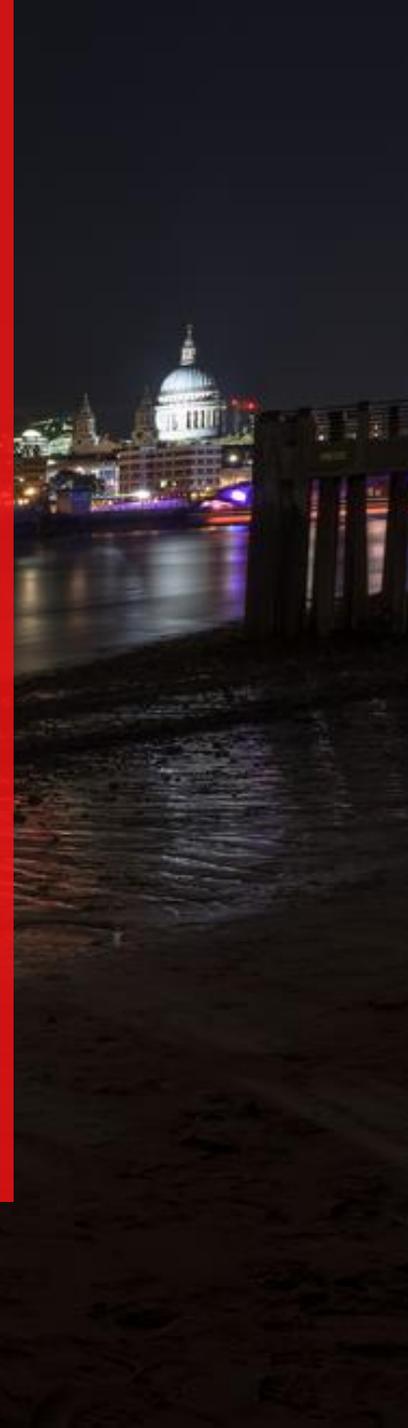
Ergebnisse und Erfahrungen

- Erfolgreiche Geschäftsmodell Transformation:
 - 55 Mio. € Umsatz (1990) mit 95% Printanteil
 - 343 Mio. € (2016/17) - Zuwächse zu 100% digital!
- „Verbrenn die Schiffe, es gibt keinen Weg zurück!“
- An einer Stelle anfangen, Erfolge zeigen, Koalitionen der Willigen etablieren, fehlertolerant sein

Quelle: www.haufegroup.com

05 Tipps & Tools für Digitalisierung. Einfach. Machen.

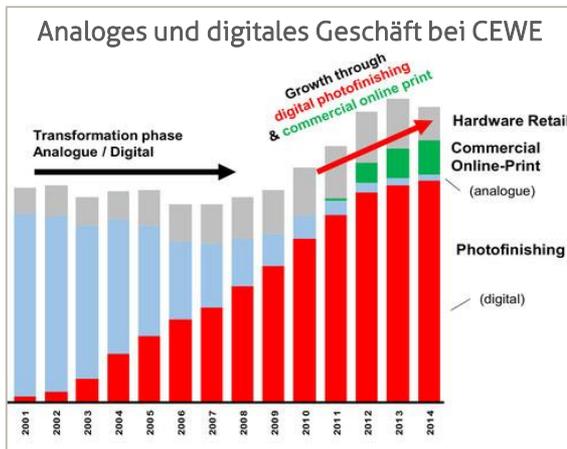
Studienbericht: Digitale Dividende



- # Disrupt me!: Wie kann ich Dringlichkeit erzeugen?
- # Open Innovation: Wie kann ich mehr Innovation ins Unternehmen bringen?
- # Design Thinking: Wie kann ich wie mein Kunde denken?
- # Agile: Wie kann ich schneller erfolgreiche Produkte entwickeln?
- # Digital KPIs: Wie kann ich Erfolg messen?
- # Digital Labs: Wie kann ich neue Geschäftsmodelle entwickeln?
- # Digital@Scale: Wie kann ich das gesamte Unternehmen mitnehmen?
- # Digital Talents: Wie kann ich Talente für mein Unternehmen gewinnen?
- # Digital Entrepreneurship: Wie kann ich digitales Unternehmertum entwickeln?

Tipps & Tools: #Disrupt me!

Wie kann ich Dringlichkeit erzeugen?



Quelle: <https://www.stock-blog.de/2016/03/29/cewe-vom-fotobuch-zum-hundefutter/>, Abruf 19.12.2017; CEWE 2017

Europas größter Fotodienstleister
www.cewe.de

🔧 Herausforderung

- Wettbewerbsfähigkeit im Zeitalter der Digitalisierung wahren und ausbauen

⚙️ Lösungsansatz

- Konsolidierung der Produktionsstätten, Abbau analoger und Aufbau digitaler Produktion
- Abbau von analogem und Aufbau von digitalem Produktions- und Vermarktungs-Know-how mit mehreren Konsumentenmarken
- Commitment des Vorstands und Investment von über 300 Millionen Euro in die digitale Neugestaltung

📖 Lessons Learned

- „Digitale Transformation hört nicht auf. Man muss sich permanent neu erfinden.“
- Fresh Eyes: „Externes Digital Know-how suchen, auch in Startups investieren.“

Wie kann ich mehr Innovation ins Unternehmen bringen?



Quelle: Cherry, 2017

Hersteller von Peripheriegeräten für Desktop-Computer
www.cherry.de

Herausforderung

- Bereichsübergreifende Kooperation und Nutzung externer Partner zur Vergrößerung des Innovationspotenzials

Lösungsansatz

- Geplant: Advisory Board mit Kunden zur gemeinsamen Produktentwicklung bei Tastaturen (Start 2018-2019)

Lessons Learned

- „Kommunikation ist das A und O: Eine Einbindung und Informationsaustausch aller Bereiche bei Digitalisierungsmaßnahmen ist zentral.“
- Detaillierte Priorisierung von Projektaktivitäten: „Bei komplexen digitalen Projekten müssen Projektanforderungen genau beschrieben werden.“

Tipps & Tricks: #Design Thinking

Wie kann ich wie mein Kunde denken?

HEIDELBERG

Hersteller von Druckmaschinen und Services für die Print-Branche
www.heidelberger.de



Quelle: www.heidelberg.com

🧩 Herausforderung

- Geschäftsmodell-Innovation orientiert am Kundennutzen

⚙️ Lösungsansatz

- Design Thinking und Scrum als Methodik
- Iterative Umsetzung eines Kundenportal innerhalb von 12 Monaten mit 35 Kunden
- Portal erweitert Nutzerkreis, 90% wollen es täglich nutzen

📦 Lessons Learned

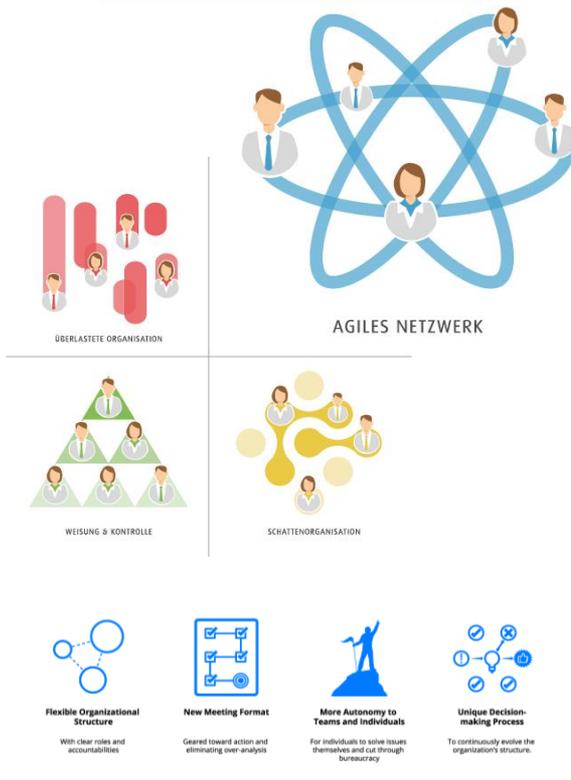
- Deutliche Profitabilitätssteigerung durch Digitalisierung
- Für mehr Agilität und Kundenzentriertheit ist Kulturwechsel auf allen Ebenen notwendig

Tipps & Tricks: #Agile

Wie kann ich schneller erfolgreich Produkte entwickeln?

HAUFE.Group

Software- und Lösungsanbieter
www.haufegroup.com



🔧 Herausforderung

- Schneller dezentrale Entscheidungen treffen, radikale Innovationskraft stärken

⚙️ Lösungsansatz

- Netzwerkorganisation, „3 Horizon Model“ und Lean Startup, um Produkt- und Organisationsinnovation zu treiben
- „7 Zellen“, die Innovationsthemen bearbeiten, sich untereinander austauschen, Learning Journey dokumentieren - und das alles ohne Hierarchie

📦 Lessons Learned

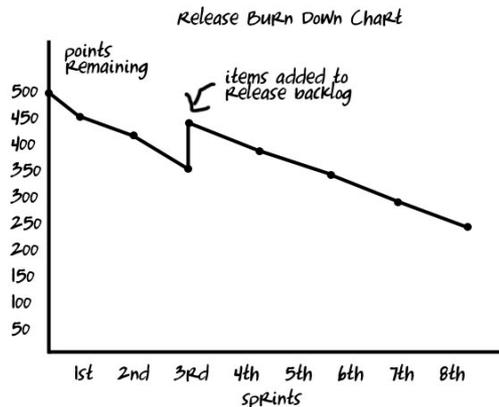
- Organisationsinnovation (MOPO schreiben)
- Regelwerk für Netzwerkorganisation schaffen
- Selbst Lernen wird immer wichtiger bei Interest Day, Hackathon, Deep Dives etc.

Quelle: www.haufegroup.com

Tipps & Tricks: #Digital KPI

Wie kann ich Erfolg messen ?

e2m energy2market
Das Handelshaus für neue Energien



Quelle: E2M

Stromhandelshaus mit Entwicklung und Betrieb virtueller Kraftwerke
www.e2m.energy

🔧 Herausforderung

- Skalierbarkeit im Massengeschäft: Durchlaufgeschwindigkeit weiter erhöhen, Serviceprozesse beschleunigen

⚙️ Lösungsansatz

- Anforderungszentrierung im gesamten Betrieb
- Aufbau „Company Backlog“ und Breakdown in „Bereichs-Backlogs“, um u.a. Durchlaufzeiten von strategierelevanten Maßnahmen zu messen
- Mit Agile und DevOps IT-Entwicklungs- und Betriebsprozesse deutlich entschlacken

📦 Lessons Learned

- Mehr Transparenz und messbarer Strategieumsetzungsgrad
- Iteratives Anforderungs- u. Veränderungsmanagement ersetzen Silodenken und Wasserfallprinzip

Wie kann ich neue Geschäftsmodelle entwickeln?



international tätiges Seehafen- und Logistikunternehmen
www.blg-logistics.com



Quelle: www.blg-logistics.com/de/unternehmen/digitalisierung

🧩 Herausforderung

- „Wir suchen nach neuen Geschäftsmodellen und schauen uns Technologien wie autonome Roboter, KI oder Assistenzsysteme an.“

⚙️ Lösungsansatz

- Schnell Dinge ausprobieren im Digital Lab: Interdisziplinäre Teams, auch Startups im Prozess
- 100 Tage Zeit, danach muss etwas Produktives herauskommen
- Schlägt ein 100-Tage-Projekt fehl, verbucht die BLG auch das als Erfolg

📊 Lessons Learned

- Mitarbeiter aller Hierarchie-Ebenen mitnehmen und frühzeitig in Projekte einbinden
- Schlüsselpersonen identifizieren und in interdisziplinären Teams zusammenbringen

Wie kann ich das gesamte Unternehmen mitnehmen?

Präzisionsteile und Feinwerkzeuge



Herausforderung

- Wir können die Organisation nicht für die Digitalisierung verbiegen; sie betrifft alle Funktionen und daher müssen diese sich selbst digitalisieren.

Lösungsansatz

- Digital Units am Stammsitz, in den USA und in Singapur arbeiten mit agilen Methoden und haben volles Durchgriffsrecht
- Sorgen für internationalen Best Practice Austausch mit anderen Unternehmen

Lessons Learned

- Ohne CDO gibt es kein Machtgerangel

Wie kann ich Digital Talents gewinnen?

Sportbekleidung, Herrenmode und Accessoires



Herausforderung

- Rekrutierung von neuen qualifizierten Fachkräften und Nachwuchskräften

Lösungsansatz

- "Digitaler Sandkasten": Budgets von bis zu 20.000 € für Nachwuchsführungskräfte zur Realisierung neuer Digitalideen, z.B. 3D Druck von neuen Sockenmodellen

Lessons Learned

- Aufbau agiler Gruppen, interdisziplinärer Teams unter Einbeziehung insbesondere junger Kollegen
- Permanente Neuausrichtung: Treffen interner Digitalisierungs-Teams alle 6 Wochen, um Teams und neue Themen zu koordinieren

Wie kann ich digitales Unternehmertum voranbringen?

Automobilzulieferer



Herausforderung

- Digitalisierungsausschuss, der neue Digitalisierungsmaßnahmen voranbringt

Lösungsansatz

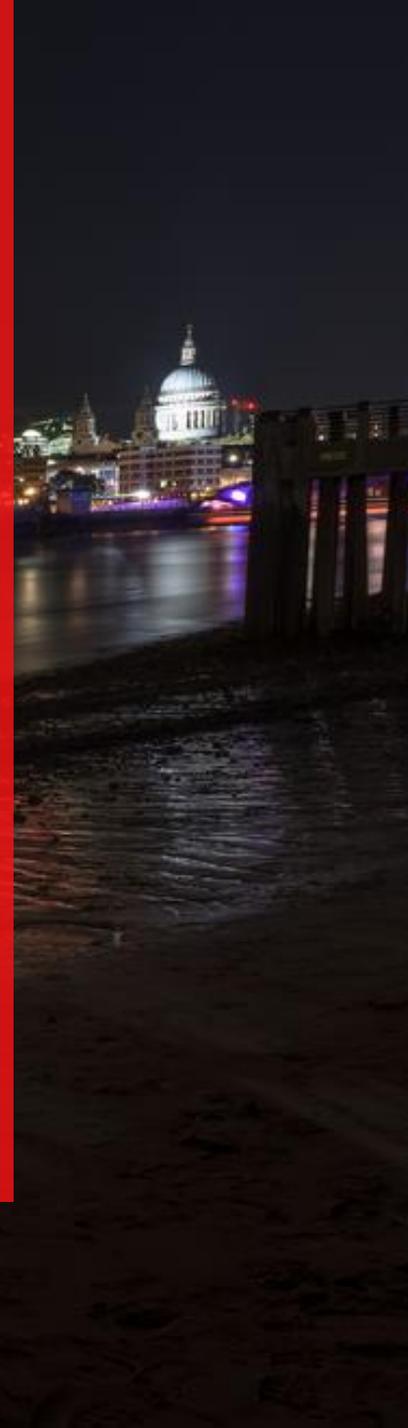
- Fachbereich pitcht proaktiv Ideen zur Digitalisierung, z.B. elektronische Personalakte
- Geschäftsführung wird konfrontiert mit aktuellen Digitalthemen
- First come, first serve für Kapitalvergabe und Investitionsvorhaben

Lessons Learned

- „Investitionen in Digitalisierung muss man analytisch herleiten, aber letztlich auch auf Bauchgefühl hören.“
- „Lock-in Effekte bei SaaS Anbietern (z.B. Cloud Services) mit großen Technologieanbietern vermeiden“

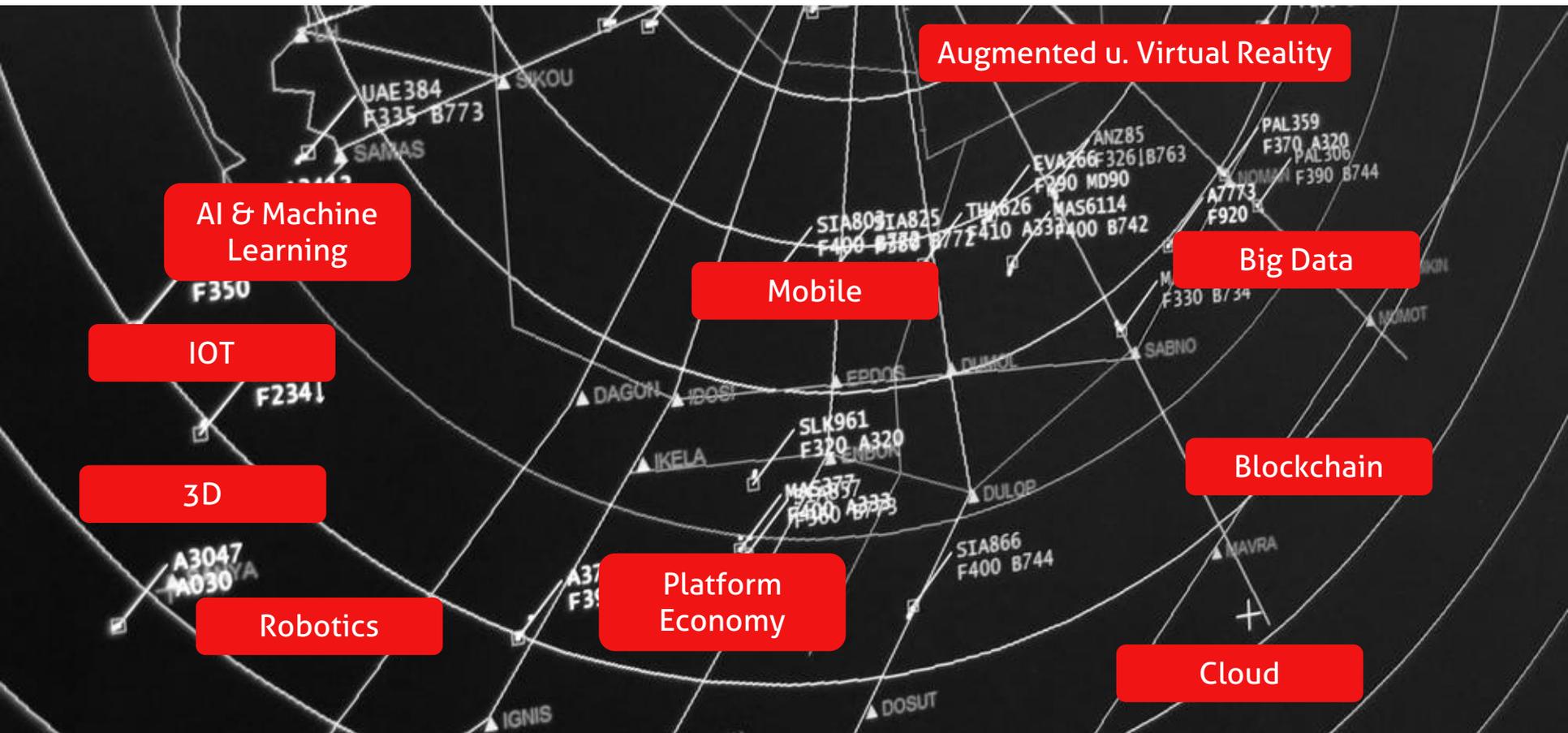
06 Disruptive Trends, Themen, Technologien

Studienbericht: Digitale Dividende



Ausblick

Innovation Radar – Top 10 Disruptive Technologies



Disruptive Trends, Themen, Technologien

Machine Learning & Big Data für bessere Einsichten



Agrotech Startup
www.bluerivertechnology.com

See and spray Robots

Maschine kann Pflanzen und Unkraut im Feld unterscheiden und "sehen", welche Dünger, Pestizide oder andere Prozesse notwendig sind

- Computer Vision mit Machine Learning
- Derzeit im Test in den USA u.a. bei Salat- und Baumwolle Ernte
- bis zu 90% weniger Pestizide
- Auch als Basis für Präzisions Pflanzroboter (LettuceBot)
- John Deere investiert 305 Mio. \$ in Blue River Technologies



AI & Machine Learning

Big Data

IOT

Quelle: www.youtube.com/watch?v=2IGq1weUh9U

Disruptive Trends, Themen, Technologien

Digital Promotion am POS



AI & Machine Learning

Augmented u. Virtual Reality

Interactive Infotainment Startup
www.senseapp.com

Wissen verkauft mehr

Die intelligenten Point of Sale Screens erkennen Menschen, deren Alter und Geschlecht sowie Objekte wie Brillen oder Markenlogos

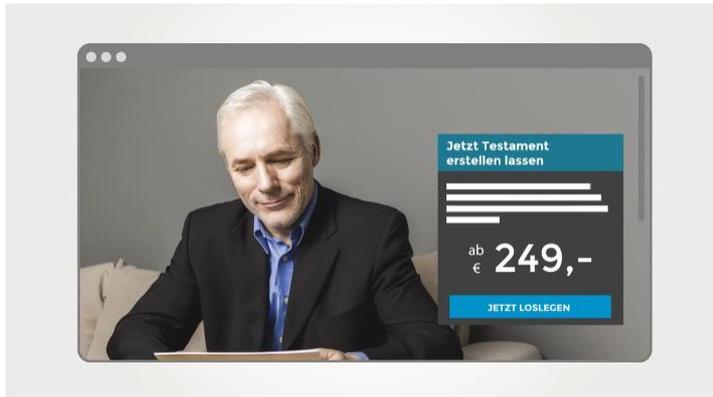
- Sprechblasen erzeugen Aufmerksamkeit
- Interaktionen mit Passanten starten
- Basierend auf diesen Informationen wird zielgerichtet Werbung platziert

Quelle: <https://sensape.com/de/chimp>

Radikal kostengünstige Experten-Services

legalBase

Legaltech Startup
www.legalbase.de



AI & Machine Learning

Platform Economy

Online-Rechtsdienstleistungen zum Festpreis

- Potenzielle Klienten können Standard-Arbeiten zu Festpreisen in Auftrag geben
- Dafür müssen lediglich vorgefertigte Fragenbögen ausgefüllt werden. Diese Standardisierung erspart Zeit
- Angebotene Leistungen sind z.B. Prüfung eines Erbvertrages, Anmeldung einer Marke, Überprüfung einer Kündigung, Erstellung einer Vorsorgevollmacht oder Gründung einer GmbH
- Legalzoom hat legal Base übernommen

Quelle: www.youtube.com/watch?v=x1M0rKzno8

Disruptive Trends, Themen, Technologien

Smarte Wartung



Aufzüge

www.thyssenkrupp-elevator.com

Thyssen Krupp: Service 4.0

- Digitaler Service
- Vorausschauende Wartung
- Effizientere Wartungseinsätze
- Bessere Service-Techniker Unterstützung

IOT

Big Data

Augmented u. Virtual Reality

Quelle: www.youtube.com/watch?v=8OWhGiyR4Ns

Disruptive Trends, Themen, Technologien

Kollaboration mit digitalen Bauplänen



Proptech Startup
www.plangrid.com



Mobile App hilft Papierflut einzudämmen

- Immer den aktuellsten Bauplan zur Hand
- Änderungen vornehmen und in Plänen mit Bauteam schnell teilen
- Fotos über Baufortschritte einfügen
- Mängelliste erzeugen und tracken

Mobile

Cloud

Quelle: www.youtube.com/watch?v=cR-2i2qMMAc

Häuser drucken mit 3D Betonage



Projekt CONPrint3D
www.tu-dresden.de

Beton-3D-Druck

Additive Fertigungsverfahren im Bau mit schnell härtendem Beton, Roboter-gesteuertem Druckkopf und vorhandener Maschinenteknik

- Radikale Materialeinsparungen und Produktivitätsverbesserungen
- Neue Gebäudeformen werden möglich

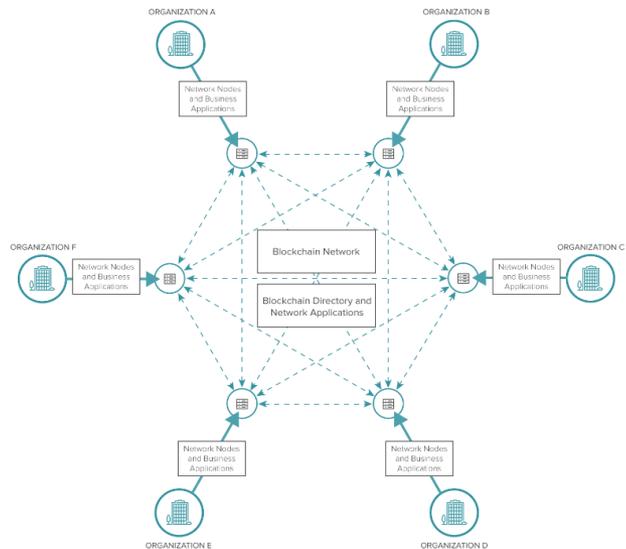
Robotics

3D

Quelle: www.youtube.com/watch?v=F4-T-3h1eAo

Disruptive Trends, Themen, Technologien

Blockchain im Energiehandel



IOT

Platform
Economy

Blockchain

Blockchain Startup Interbit
www.btl.co

Österreichischer Versorger Wien Energie testet Blockchain-Technologie im Gashandel

- Pilotprojekt mit dem kanadischen IT-Startup BLT Group
- Blockchain-Handelsplattform "Interbit" wird für den Gashandel erprobt
- Preise und andere vertragliche Vereinbarungen hinterlegen die Parteien in der Blockchain, die Geschäfte werden automatisch ausgeführt
- Wien Energie sieht beispielsweise Einsatzmöglichkeiten bei der Bereitstellung von Ladesäulen für E-Fahrzeuge, bei Strom-Sharing-Modellen und eben im Energiehandel

Quelle: <https://youtu.be/YFOHOYEHlak>

Digital Twin für Anlagen und Maschinenparks



IOT

Big Data

Cloud

Beratungsdienstleister für maritime Industrie
www.dnvgl.com/software

Digital Twin: das virtuelle Abbild meiner Anlage

- Ein Digital Twin ist ein virtuelles Abbild einer Anlage, das den gesamten Lebenszyklus umfasst: jederzeit und von jedem Ort erreichbar.
- Der digitale Zwilling integriert Daten aus vielen verschiedenen Softwareprodukten und liefert Realtime-Diagnosen und -Analysen; Collaboration Tools ermöglichen eine cloud-basierte Zusammenarbeit.
- Alle Phasen des Lebenszyklus werden mit integrierten Daten und Modellen unterstützt.

Quelle: www.youtube.com/watch?v=8ger1wrAonM

Das „Uber der Ozeane“

FLEXPORT

Logistics Tech Startup
www.flexport.com



Mobile

Cloud

IOT

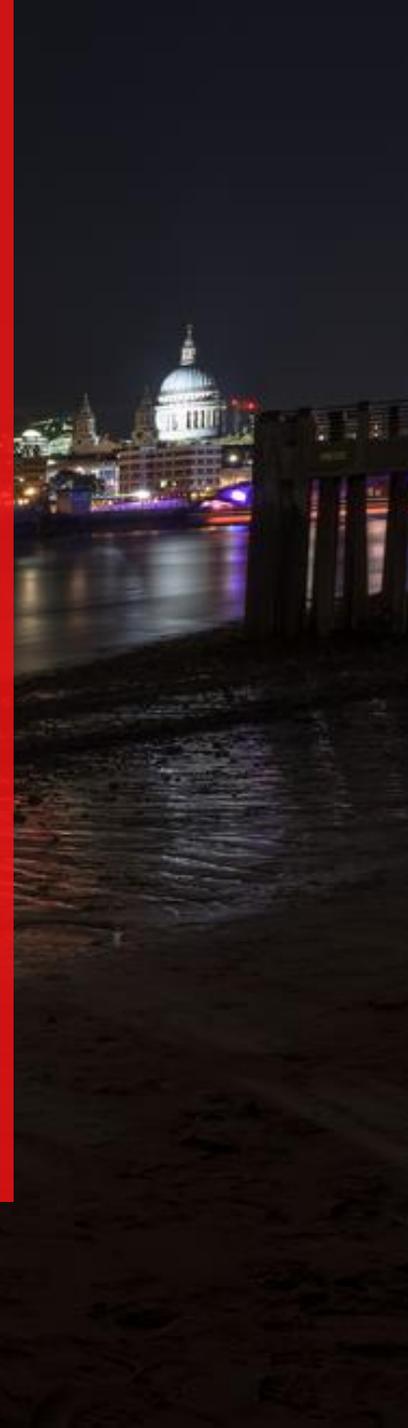
Cloud-basierte End-to-End-Speditionslösung

- Kernstück ist eine Online-Plattform, auf der Kunden ihre gesamte Logistik abbilden: Buchung, Verwaltung, Analyse und Dokumentation
- Durch die Analyse aller Routen, Raten, Geschwindigkeiten und Zoll-Compliance-Daten von Sendungen wird der effizienteste Weg gesucht, um Waren von A nach B zu bringen
- Flexport bietet über ein weltweit ausgeprägtes Partnernetzwerk mit mehreren tausend Anbietern diverse logistische Leistungen an: Seefracht, Luftfracht, Landverkehre sowie Lagerung

Quelle: www.youtube.com/watch?v=1vOr3Z645hA

Über die Autoren und Studienpartner

Studienbericht: Digitale Dividende



Über die Autoren und Studienpartner

Studienleiter und Akademischer Partner



DIPL. OEC. BERNHARD STEIMEL

Inhaber
Mind Digital

Bernhard.steimel@mind-digital.com

+49 163 78 34 635

Bernhard Steimel ist Partner im Iskander Business Partner Network, Inhaber von Mind Digital und begleitet Führungsteams dabei, Chancen in den digitalen Zukunftsmärkten frühzeitig zu erkennen und die digitale Transformation erfolgreich zu meistern. Er verfügt über langjährige Erfahrung in der Strategie- und Geschäftsentwicklung und hat in den vergangenen Jahren den technologischen Wandel in Studien-, Innovations- und Marktentwicklungsprojekten begleitet.

Durch zahlreiche Publikationen und Vorträge gehört er zu den Vordenkern der digitalen Transformation und der heranbrechenden vernetzten Service-Ökonomie. Bernhard Steimel ist Herausgeber von Smarter-Service.com, Autor des Praxisleitfadens "Digitale Transformation" sowie zahlreicher Trendstudien zu den Zukunftsmärkten der digitalen Wirtschaft.



PROF. DR. KAI BUEHLER

Digital Entrepreneurship

Rheinische FH Köln

kai.buehler@rfh-koeln.de

+49 176 6314 6290

Prof. Dr. Kai Buehler beschäftigt sich an der Rheinischen Fachhochschule Köln mit den Themen Digital Entrepreneurship, Startup Geschäftsmodelle und Digitale Transformation.

Er begann seine berufliche Karriere bei der Strategieberatung Droege Group, bevor er im Jahr 2000 die plan_b media AG mitgründete. Als CEO baute er das Startup zu einem führenden Anbieter von mobilen Entertainment-Diensten mit Sitzen in Köln, Wien und New York aus. Im Jahr 2005 wurde die plan_b media AG vom T-Mobile Venture, mopay, akquiriert. Von 2005 bis 2016 arbeitete er in New York, Silicon Valley und Los Angeles, wo er als Gründer und CEO verschiedene Startups im Technologie und Medien-Bereich erfolgreich aufbauen und verkaufen konnte. So entwickelte er das erste mobile Bonusprogramm für TV, Watchpoints, das er an das börsennotierte Unternehmen Perk verkaufte. Als CEO der aus VeriSign (NASDAQ: VRSN) ausgegliederten mms Inc. managte er über 1 Milliarde SMS pro Jahr und entwickelte digitale Geschäftsmodelle für Fortune 500 Kunden.

Über die Autoren und Studienpartner

Studienpartner

AlixPartners

AlixPartners steht als global tätiges Beratungsunternehmen für die ergebnisorientierte Unterstützung namhafter Unternehmen in zeitkritischen und komplexen Transformationsprogrammen und für die Umsetzung anspruchsvoller Ertragssteigerungsprogramme. Branchenexpertise, funktionales Know-how, inklusive IT- und Digitalisierungs-Kompetenz, in Verbindung mit tiefgreifendem Know-how der Hebel für erfolgreiche Restrukturierung ermöglichen es AlixPartners, die kritischen Transformations-Vorhaben von Großunternehmen sowie mittelständischen Unternehmen umzusetzen.

Umsetzungsstärke und die enge Zusammenarbeit mit den Kunden werden groß geschrieben. Bei Bedarf übernehmen die erfahrenen Manager von AlixPartners auch interimistisch Führungsfunktionen. AlixPartners hat über 1600 Mitarbeiter in weltweit mehr als 25 Büros und ist seit dem Jahr 2003 mit eigenen Büros in Deutschland vertreten.

www.alixpartners.com

Iskander Business Partner

Die 2005 gegründete Unternehmensberatung Iskander Business Partner steht für messbaren Mehrwert und eine ergebnisorientierte Partnerschaft mit den Kunden. Sie berät Unternehmen in den Bereichen Telekommunikation, Information, Medien und Entertainment, Retail, Automotive und Financial Services. Für sie entwickelt Iskander Business Partner umsetzungsorientierte Lösungen, um Produkt-, Marketing-, Vertriebs- und CRM-Strategien zu optimieren oder neu auszurichten. Mit unternehmerisch denkenden und engagierten Beratern sowie spezialisierten Experten begleitet und unterstützt die Unternehmensberatung ihre Kunden maßgeschneidert von der Strategie bis zur erfolgreichen Umsetzung. Vertrauen, Transparenz und Kundenorientierung bilden die Eckpfeiler der gesamten Unternehmensphilosophie von Iskander Business Partner und spiegeln sich in der Arbeit jedes einzelnen Beraters wider.

www.i-b-partner.com



Die Deutsche Telekom ist der führende europäischer Telekommunikations-Anbieter. Mit rund 165 Millionen Mobilfunk-Kunden, 28,5 Millionen Festnetz- und 18,5 Millionen Breitband-Anschlüssen bereiten wir den Weg für die Gigabit-Gesellschaft.

www.telekom.com