



HANDELSKRAFT 2019

DIGITALE DNA

HANDELSKRAFT 2019

DIGITALE DNA

INHALT

EDITORIAL04	NEW-WORK-ORDER38
Digitale DNA	04	Fun. Passion. Hard Work.	39
INTRO06	Weder schneller noch billiger – nur besser!	40
Fortschritt ist nur selten disruptiv	07	Gut machen statt nur gut meinen.....	42
IM DIGITALEN NICHTS NEUES?.....	.08	Das Büro als WG	44
Die unterschätzte Beharrlichkeit der Dinge	09	Der neue Werkzeugkoffer.....	46
Top-5-Commerce-Trends revisited	11		
Digital Business ist mehr als E-Commerce	12		
Marken werden zu (Service-)Plattformen.....	14		
Personalisierung ist Pflicht.....	16		
Content is King.....	18		
Experience-Economy in B2B und B2C.....	20		
Digitale Transformation: Level 2.....	22		
In 3 Schritten vom Trend zur Innovation.....	24		
KÜNSTLICHE INTELLIGENZ.....	.28		
Endlich nicht mehr selber denken.....	29		
Von Mobile first zu AI first	30		
KI als Wettbewerbsvorteil.....	32		
Data-Thinking als Werkzeug für KI-Innovation	34		
Meine Daten. Mein Erlebnis.	36		
EXKURS: KEINE TECHNOLOGIE IST AUCH KEINE LÖSUNG48		
Agile Lösungen zwischen Null und Eins	49		
Ohne Kopf, aber mit Köpfchen: Mit Headless Commerce neue Einkaufserlebnisse schaffen.....	50		
Mit Progressive Web-Apps den Homescreen der Kunden entern	52		
IT-Erfolg durch weniger Hardware.....	54		
ZAHLEN & FAKTEN.....	.56		
Wie misst man Erfolg im digitalen Zeitalter?	57		
Internetnutzung.....	58		
Verbraucherverhalten	59		
Payment-Methoden.....	60		
Umsatz im E-Commerce	62		
Die Macht der Marktplätze	64		

Internationaler E-Commerce	66	ÜBER UNS	90
Der KI-Faktor	68	Know-how: Digitalisierung verstehen und umsetzen	92
New Work.....	70	Erfolgreiches E-Business braucht mehr als nur ein Shopsystem	94
Technologie	71	Transformation beginnt im Kopf	96
FUTURE RETAIL.....	72	The Digital Experience Base	98
Neue Wege für die Marge	73	Eine Auswahl unserer Referenzen	100
Die Nische als Erfolgsmodell	74	Eine Auswahl unserer Partner	104
M2P – Expertise als Ware	76	Wir sagen Danke	105
Wird Wholesale zu Retail?.....	78	Eine Auswahl unserer Whitepaper	106
MARKEN IM DIGITALEN ZEITALTER.....	80	QUELLENVERZEICHNIS	108
Make or buy? Oder doch kooperieren?	81	BILDVERZEICHNIS.....	118
Digitaler Lifestyle: [K]leine Frage des Alters.....	82	IMPRESSUM	120
Konsum ohne schlechtes Gewissen	84		
Der Staat als digitale Marke.....	86		
ZUM SCHLUSS	88		
Es denkt nicht für dich	89		

DIGITALE DNA

Liebe Leserinnen und Leser!

Händler, Hersteller und Verlage stehen vor enormen Herausforderungen. Vor wenigen Jahren meinte digitale Transformation in erster Linie die Einführung digitaler Marketing- und Vertriebskanäle, parallel zum bestehenden Geschäftsmodell. Heute bedeutet es, die gesamte Unternehmensstrategie sowie -organisation nach innen und außen auf die Erfordernisse einer digitalen Welt auszurichten. Die radikale Veränderung der Umweltfaktoren verlangt von Marken höchste Anpassungsfähigkeit.

Im revolutionären Digitalzeitalter brauchen Unternehmen einen evolutionären Vorteil: digitale DNA.

Denn digital, das bedeutet heute weit mehr als »im Internet«. Es ist mehr als der Programmcode der digitalen Tools und smarten Endgeräte. Digital ist längst ein »Mindset«. Es ist eine Art zu denken, Herausforderungen anzugehen und zusammenzuarbeiten.

New Work wird so vom Trend zum Top-Thema für Marken im digitalen Zeitalter. Die Verbindung von Mensch, Raum und Technologie beteiligt Kunden, Nutzer und künstliche Intelligenz

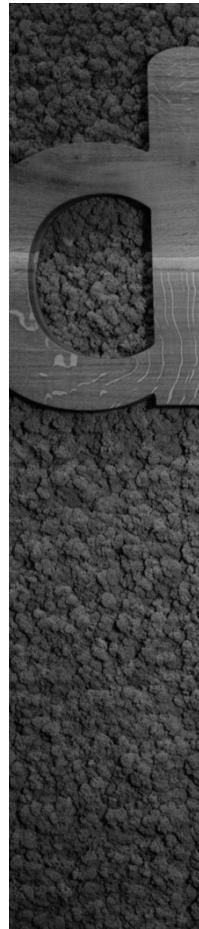
gleichermaßen an der Lösungsentwicklung. Agile Methoden, Design- und Data-Thinking sind etablierte Werkzeuge für Transformation und Innovation.

Durch unser Mindset sind wir als Agentur auch in Zukunft der optimale Partner für unsere Kunden. Wir wachsen stetig und strategisch. So bieten unsere 240 Digitalexpertnen umfassende Leistungen und Know-how, um digitale Kundenbeziehungen zu gestalten. Dabei folgen wir weiter unserem Anspruch: »Digital Success right from the Start.«

Wir freuen uns, dass Handelskraft mittlerweile in den Top 30 der Corporate Blogs ist,⁰¹ die Handelskraft Konferenz immer mehr Besucher willkommen heißt und auch die Zertifizierungskurse der Digital Business School immer stärker nachgefragt werden.

Wir danken besonders unseren Mitarbeitern, Kunden und Partnern, durch die auch in diesem Jahr unser Handelskraft Trendbuch Wirklichkeit wurde.

Wir wünschen Ihnen ein erfolgreiches und inspiriertes Jahr 2019.



EDITORIAL



05 EDITORIAL

Christian Malik

Christian Malik
Geschäftsführer dotSource

C.O.G.

Christian Otto Grötsch
Geschäftsführer dotSource

Frank Ertel

Frank Ertel
Geschäftsführer dotSource

INTRO

FORTSCHRITT IST NUR SELTEN DISRUPTIV

Der stationäre Einzelhandel ist nicht tot. Künstliche Intelligenz hat bisher nicht alle Arbeitsplätze vernichtet. Entsprechende Prophesien waren und bleiben Luftschlösser. Oder nicht?

Was nun, wenn der verbissene Fokus auf Veränderung den Blick für selbige zu sehr begrenzt? Im Auge des Orkans ist es bekanntmaßen windstill. Wer zu lang auf Kennzahlen blickt, mit denen sich die Realität nicht mehr messen lässt, wird blind für notwendige Anpassungen. Denn die Welt, in der sich Unternehmen bewegen, wird von digitalen Trends beherrscht.

Geprägt wird diese Welt immer stärker von Digital Natives. Für Debatten um das »Internet als Neuland« haben sie nicht einmal mehr ein müdes Lächeln übrig. Sie haben hohe Erwartungen an

bequemen sowie nachhaltigen Konsum und auch an ihr Arbeitsumfeld stellen sie neue Ansprüche. Der zunehmende Einfluss auf Wirtschaft und Arbeitsmarkt durch die Generationen Y und Z, also jene, die inmitten des digitalen Fortschritts aufgewachsen sind, ihn regelrecht inhaliert haben, ist unaufhaltsam.

Die Reaktion auf diese Entwicklungen darf keine neue Konfliktlinie sein. Alt oder jung. Analog oder digital. Es ist an der Zeit, überholten Kategorien ein Ende zu setzen. Generationswechsel sind unvermeidbar. Es ist jetzt an der Zeit, das Beste aus scheinbar verschiedenen Welten zusammenzubringen, um die digitalisierte Zukunft gemeinsam zu gestalten.

Wie die nahe Zukunft aussehen kann, will Handelskraft 2019 zeigen!

IM

DIGITALEN

NICHTS

NEUES?

DIE UNTERSCHÄTZTE BEHARRLICHKEIT DER DINGE

Menschen sind keine Maschinen und Maschinen sind nicht die besseren Menschen. Was kryptisch klingt, erklärt jedoch, warum innerhalb der letzten zehn Jahre knapp 80 Prozent der öffentlichen Fernsprecher in Deutschland abgebaut wurden,⁰² aber gleichzeitig Industrieunternehmen mit Strukturen aus den 1990ern weiterhin steigende Umsätze und Gewinne verzeichnen.

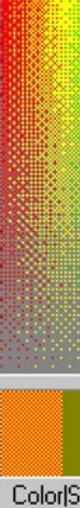
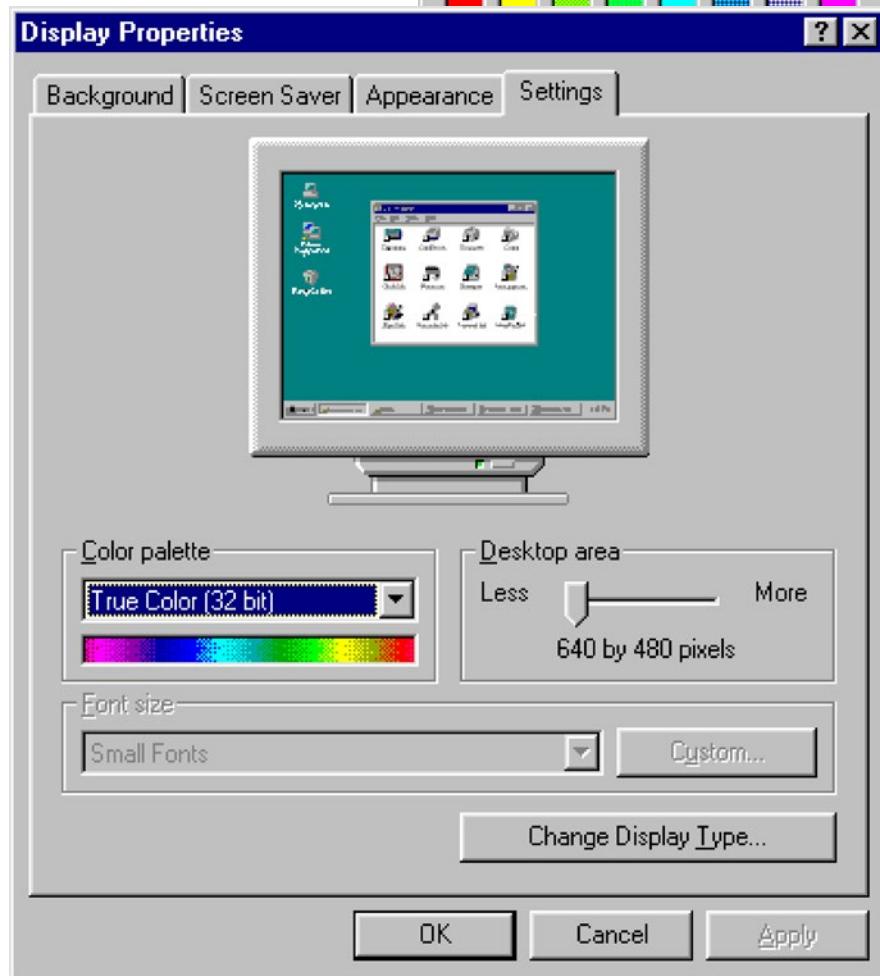
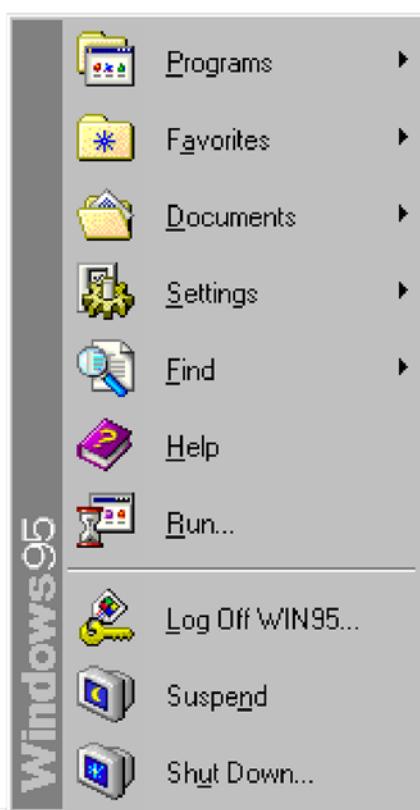
Warum es heute nur noch etwa 23.000 Telefonzellen gibt, ist klar. Die steigende Mobilfunknetzabdeckung und der Siegeszug des Smartphones haben sie unnötig gemacht. Die Nutzer haben eine bequemere Alternative gewählt.

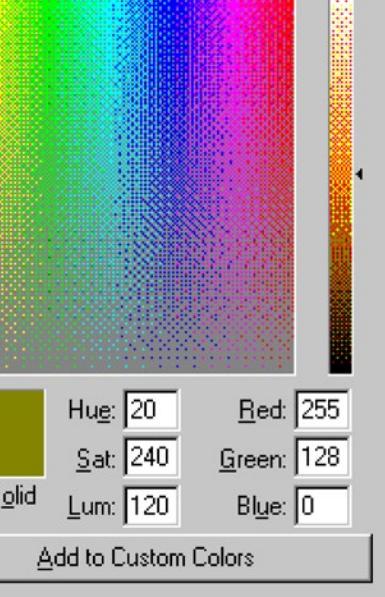
Warum aber ist das Unternehmen mit seinen veralteten Strukturen nun weiterhin erfolgreich? Den Apologeten der Digitalisierung folgend darf das doch nicht sein. Die Prozesse sind zu langsam, mittags ist niemand erreichbar und einen Webshop gibt es auch nicht.

Das Erfolgsrezept lautet Vertrauen und Erwartungssicherheit.

Das klingt nicht businesssexy, begründet aber, warum der Kunde eine langfristige Beziehung nicht leichtfertig aufgibt. Der gemeinsame Kaffee mit dem Direktvertrieb wiegt schwerer als die bequeme Bestellung via Chatbot beim Wettbewerber. Er schützt jedoch nicht vor zukünftig veränderten Kundenerwartungen und den damit einhergehenden digitalen Hausaufgaben.

Das ist natürlich stark vereinfacht und absichtlich polarisierend. Es hilft jedoch dabei, das weite Feld der Digitalisierung differenzierter zu betrachten. Denn das ist nötig, um gegenüber digitalen Trends genau die Unvoreingenommenheit zu entwickeln, die es braucht, damit Händler und Hersteller Trendpotentiale bewerten und den größtmöglichen individuellen Unternehmensmehrwert aus ihnen ziehen können.





TOP-5-COMMERCE-TRENDS REVISITED



1998 fragte die Bravo: »Online gehen – lohnt sich das?«. Die Antworten der acht jungen Menschen zwischen 15 und 17 – oder wie Bravo sie nennt: »Online-Freaks« – reichten vom Lob der Chats und Communities bis zu den Klagen über lange Ladezeiten und die mittlerweile leeren Internet-Cafés. Im Internet surfen sei als Trend out.⁰³ 1998 konnte man übrigens auch schon online shoppen. Seit 1998 gibt es Google. Seit 1998 gibt es Amazon in Deutschland.

So skurril die Bravo-Umfrage sich heute liest, sie zeigt: Seit zwei Jahrzehnten entwickelt sich »die Digitalisierung« in verschiedenen Geschwindigkeiten. Denn wer sich seit vielen Jahren mit Trends und Entwicklungen der digitalen Transformation auseinandersetzt, stellt fest: Viele Trends haben einen sehr langen Atem. Für all diese Trends gibt es exzellente Best Practices.

Fünf Trends haben dabei seit Jahr[zehnt]en Hochkonjunktur.



1
**DIGITAL BUSINESS
IST MEHR ALS E-COMMERCE**

2
MARKEN WERDEN ZU
(SERVICE-)PLATTFORMEN

3
PERSONALISIERUNG
IST PFLICHT

4
CONTENT IS KING

5
EXPERIENCE-ECONOMY
IN B2B UND B2C

Das Internet war einmal ein riesiger Katalog. Es war naheliegend, das Katalog-Prinzip von Otto oder Quelle dort digital abzubilden. Der Webshop war geboren.

Seither wächst der Onlinehandel. Allein im B2C in Deutschland um über 5.000 Prozent von einer Milliarde Euro 1998 auf knapp 54 Milliarden Euro 2018.⁰⁴ Fast 20 Prozent der Umsätze im Einzelhandel werden heute online generiert.⁰⁵ Tendenz steigend – kein Ende in Sicht. Online ist inzwischen so mächtig, dass Otto seinen Printkatalog, das Symbol des Wirtschaftswunders, nach 68 Jahren nun einstellte.⁰⁶

Im selben Zeitraum änderte das Internet sein Gesicht. Begeisterungsfunktionen wie hochwertige Produktbilder und Produktinformationen wurden ebenso relevant

wie kostenfreier Versand oder die Lieferzeitangabe. Heute sind sie Basisanforderungen. Amazon und Zalando haben die Nutzergewohnheiten so stark geformt, dass das Vertrauen in den Shop, Usability sowie Service und Beratung höheren Einfluss auf den Verkaufserfolg haben als der beste Preis.⁰⁷

Digital Business kennt scheinbar keine Grenzen. E-Food und Sharing-Ökonomie beweisen, dass mittlerweile auch Produkte digital gehandelt werden, die online als unverkäuflich galten – dank digitaler Zusatznutzen. Auch im B2B werden digitale Kundenmehrwerte immer mehr zum Standard.

Für Händler und Hersteller gilt deshalb heute, mehr denn je, das Buzzwort »omnichannel«.

Das heißt jedoch nicht, »alles« auf »jedem Kanal« anbieten zu müssen! Nutzeranforderungen und Kanäle sind individuell. Omnichannel bedeutet, jene Funktionalitäten, welche die beteiligten Nutzer am individuellen Point of Interest – nicht zwingend Point of SALE – erwarten, integriert angeboten zu bekommen. Dafür müssen ERP, CRM, CMS, PIM und Shopsystem zusammenspielen.

Die Grundfrage des e-commerce-prägten Digital Business muss daher lauten: Was braucht mein Kunde, mein Mitarbeiter, mein Partner – kurz: der Nutzer – um noch erfolgreicher zu sein und noch bequemer ans Ziel zu kommen?

1
DIGITAL BUSINESS
IST MEHR ALS E-COMMERCE

2
MARKEN WERDEN ZU
(SERVICE-)PLATTFORMEN.

3
PERSONALISIERUNG
IST PFLICHT

4
CONTENT IS KING

5
EXPERIENCE-ECONOMY
IN B2B UND B2C

Karstadt, Otto, Quelle – sie alle haben es den Beteiligten der Kundenbeziehung leichter gemacht. Sie boten Kunden den Zugang zu Waren und Herstellern den Zugang zum Kunden. Das Geschäftsmodell des analogen Zugangs wurde durch den Onlinehandel entwertet.

Die Produkte lassen sich heute online finden und kaufen. Das Schaufenster hat analog und digital kaum mehr eine Daseinsberechtigung. Doch wie können Unternehmen ihr Geschäftsmodell anpassen, wenn das Alleinstellungsmerkmal Fläche nicht mehr gebraucht wird? Eine Option ist die Transformation zur Plattform.

Auf den Plattformen bietet man nicht nur Produkte, sondern auch Inspiration. Das setzt voraus, dass Unternehmen verstärkt datengetrieben agieren. Daten sind untrennbar mit der digitalen Transformation verbunden.

Das ist der Otto Group gelungen. 7,8 Milliarden Euro Umsatz hat die Gruppe 2017 online erzielt. Das sind 10,9 Prozent Wachstum zum Vorjahr. Wachstumstreiber seien OTTO, mittlerweile Marktplatz statt Händler, sowie das Tochterunternehmen, die 2014 gegründete Fashion-Plattform About You.⁹⁸ Auch im B2B-Sektor setzen Marken verstärkt auf Plattformen und selbst Messen verlagern ihren Mehrwert immer stärker auf Matchmaking. Sie kennen die Angebote der Aussteller, sie kennen die Interessen der Besucher. Statt Flächen bereitzustellen, wandelt sich ihr Geschäftsmodell. Auf Basis ihrer Daten vernetzen sie Angebot und Nachfrage.

Auch der Druckmaschinenhersteller manroland setzt beispielsweise auf die Macht der Plattform und vernetzt seine Kunden mit Lieferanten von Zubehör und Verbrauchsmaterialien.

Außerdem bietet manroland seinem Netzwerk digitale Services, wie beispielsweise hochwertige Produktfotografie.⁹⁹ Die Plattform »Otis ONE«¹⁰⁰ überwacht weltweit rund 300.000 Aufzüge, um Daten zu sammeln, auszuwerten und auch mit Hilfe von IoT Servicequalität intelligent zu verbessern. BayWa arbeitet an der Entwicklung einer Online-Welt, um die Bedürfnisse ihrer treuen Landwirtschaftskunden auch im digitalen Zeitalter zu erfüllen. Voraussetzung ist eine vernetzte Systemlandschaft, wie sie beispielsweise Coca-Cola Germany auf Basis von Salesforce entwickelt hat.¹¹

Plattformen beantworten für Händler und Hersteller, wie auch im traditionellen Geschäftsmodell, die Frage des Zugangs. Im Wissenszeitalter sollten Unternehmen nicht als Gate-Keeper, sondern als wertvolle Netzwerker agieren.

1

DIGITAL BUSINESS
IST MEHR ALS E-COMMERCE

2

MARKEN WERDEN ZU
(SERVICE-)PLATTFORMEN

3

PERSONALISIERUNG
IST PFLICHT

4

CONTENT IS KING

5

EXPERIENCE-ECONOMY
IN B2B UND B2C

Die Basis jeder wertvollen Kundenbeziehung und begeisternden Nutzererfahrung – on- wie offline – ist Wissen. Es zeigt, dass sich das Gegenüber für mich interessiert, und schafft Vertrauen.

Im Digital Business hat Personalisierung als Trend einen besonders langen Atem, weil die Umsetzung komplex ist. Die Dimensionen einer individualisierten Nutzeransprache sind schier unendlich. Die perfekte Personalisierung würde den uto-pischen Zustand vollumfänglicher Informationen voraussetzen. Doch datenbasiert und testgetrieben lässt sich dieser Utopie immer näherkommen.

Als Best Practice eines nahezu perfekt personalisierten Produktes gilt Spotify. Aktuell verfügt das schwedische Unternehmen über 200 Petabyte (200.000.000 Gigabyte) an Nutzer- und Metadaten.¹²

»Dein Mix der Woche« oder das personalisierte »Release Radar« sind die Spitze dieses Eisbergs. Auch Bewegungs-, Orts- und Wetterdaten werden erfasst und ausgewertet. Wer nach langer Zeit mal wieder laufen geht, bekommt kurz darauf Jogging- und Running-Playlists vorgeschlagen.

Personalisierung birgt jedoch auch die Gefahr, dem Nutzer näher zu kommen, als ihm lieb ist. Werbung, Mailings oder Pop-ups, die ihn personalisiert belästigen, ruinieren die Beziehung in wenigen Augenblicken.

Allerdings braucht die Anpassung an den Nutzer weit mehr als nur angepasste Sortimente, E-Mail-Versandzeitpunkte und Werbung in sozialen Medien. Das bedeutet enorme Herausforderungen für Technik und Personal.

Personalisierung beinhaltet auch die bedarfsorientierte Informationsdarstellung. Individualisierte User-Interfaces des CRM-Systems versorgen den Außendienstmitarbeiter auf seinem Tablet bei einem Termin nur mit den nötigsten Informationen. Am Laptop, egal ob im Büro oder im Home-Office, hat er hingegen vollständigen Zugriff auf alle Informationen zu seinem Kundenstamm. Mit der Produktzustellung bekommen Kunden angepasste Seiten ausgespielt, die ihnen beispielsweise bei der Montage helfen.

Personalisierung wird erst dann kein Trend mehr sein, wenn Händler und Hersteller sie in exzellente Nutzererfahrungen übersetzt haben. Das bedeutet auch, den Fokus von der Conversion auf den gesamten Customer-Lifecycle zu erweitern.

1
DIGITAL BUSINESS
IST MEHR ALS E-COMMERCE

2
MARKEN WERDEN ZU
(SERVICE-)PLATTFORMEN

3
PERSONALISIERUNG
IST PFLICHT

4
CONTENT IS KING

5
EXPERIENCE-ECONOMY
IN B2B UND B2C

Auf über 200 Minuten Bildschirmzeit am Smartphone pro Tag kommen Nutzer durchschnittlich.¹³ Nur einen Bruchteil davon verbringen sie mit Shopping. Sie wischen sich durch Social-Media-Feeds, Messenger, Videos, Podcasts, Hörbücher, Spiele und mehr. Sie suchen nach Unterhaltung, Inspiration, Wissen und Zerstreuung.

Marken haben somit zwar ein enormes Potential, die Aufmerksamkeit der Nutzer zu wecken, werden aber zeitgleich mit einer gigantischen Herausforderung konfrontiert: Sie müssen den Content-Alternativen in puncto Emotionalität und Relevanz die Stirn bieten. Ganz zu schweigen von den Mammutaufgaben der Content-Erstellung und -Distribution. Als Text, als Bild, als Video oder Audio angepasst an den aktuellen Bedarf des individuellen Nutzers, optimiert für verschiedene Kanäle und Endgeräte.

Eine Entwicklung im Rahmen des Content-Trends ist der Wandel von Onlineshops hin zu contentstarken Websites mit Kauffunktion. Auch Experimente mit Buy-Buttons in sozialen Medien, Messengern oder gar physisch, wie Amazons Dash Button, sind eine Konsequenz.

Doch nicht nur die Interaktion des Kaufes ist relevant. Die Königsdisziplin ist, Calls to Action in den kanal- und bedarfsspezifischen Inhalt zu verweben. Eine digitale Aufbauanleitung als Video braucht beispielsweise Funktionen wie Start, Stopp, Pause, vor, zurück, schneller oder langsamer. Eventuell ergänzt um »Jetzt Handwerker buchen!«.

Eine weitere Hürde für Händler und Hersteller stellt die Attribution dar, also die Messung des Effekts einer Aktivität. Im Rahmen einer Omnichannel-Customer-Journey scheint das fast ein unmögliches Unterfangen.

Kann ohne enorme Aufwände überhaupt gemessen werden, ob eine Webserie von Influencern auch stationär zu höheren Verkäufen führt? Wie können Korrelation und Kausalität erfasst werden?

Für digitalen Content gilt, was aus der analogen Kundenbeziehung längst bekannt ist: Vertrauen entwickelt sich durch relevante Gespräche und nicht durch heiße Luft. Hochwertige Inhalte sind ein wichtiges Differenzierungsmerkmal für Marken im digitalen Zeitalter.

1
DIGITAL BUSINESS
IST MEHR ALS E-COMMERCE

2
MARKEN WERDEN ZU
(SERVICE-)PLATTFORMEN

3
PERSONALISIERUNG
IST PFLICHT

4
CONTENT IS KING

5
EXPERIENCE-ECONOMY
IN B2B UND B2C

Wie erwähnt geben Kunden eine langfristige Beziehung zu Marken nicht leichtfertig auf. Gleichzeitig zahlt jede positive Erfahrung auf die Erwartung des Nutzers ein und relativiert seine Beziehungsqualität.

Der Gutschein im Mailing war auch im Offlinestore gültig. Der Kundensupport via Twitter funktionierte regelmäßig zufriedenstellender als über das Kontaktformular. Die Stornierung der Reise lief problemlos in der App und war kostenlos. Der smarte Spiegel in der Umkleide konnte sagen, welche Sachen im Schrank zum neuen Lieblingsstück passen.

Die gemeinsame Arbeit am Office-Dokument war bequemer als die E-Mail-Kommunikation.

Die Beispiele bequemer Nutzererfahrungen, die uns die Arbeit erleichtern oder die Zeit zwischen Wollen und Haben verkürzen, sind endlos und es werden täglich mehr. Sie alle nagen an unseren mittlerweile ineffizienten Gewohnheiten und Routinen. Bis zu dem Moment, wenn der E-Mail zum fünften Mal der Anhang fehlt und man sich fragt: Warum liegt die Datei nicht einfach in der Cloud?

Marken müssen sich intensiv mit dem Verhalten ihrer Kunden beschäftigen.

So können sie Innovationen für ihre eigenen Produkte entwickeln. Auch wenn die Deutsche Bahn bisher selten für digitale Erfolgsstories bekannt war, der Feldversuch ihres Komfort Check-in ist echter Start-up-Spirit.¹⁴ Als Kunde mit Sitzplatz-reservierung und Handyticket kann man nun selbst einchecken. Gerade Bahnschläfern kommt das zugute, werden sie doch nicht mehr für die gefühlte unnötige Kontrolle geweckt. Das erhöht die Kundenzufriedenheit.

Kurzum: Wer Kunden und Mitarbeiter langfristig an sich binden will, muss in die Nutzererfahrung investieren.

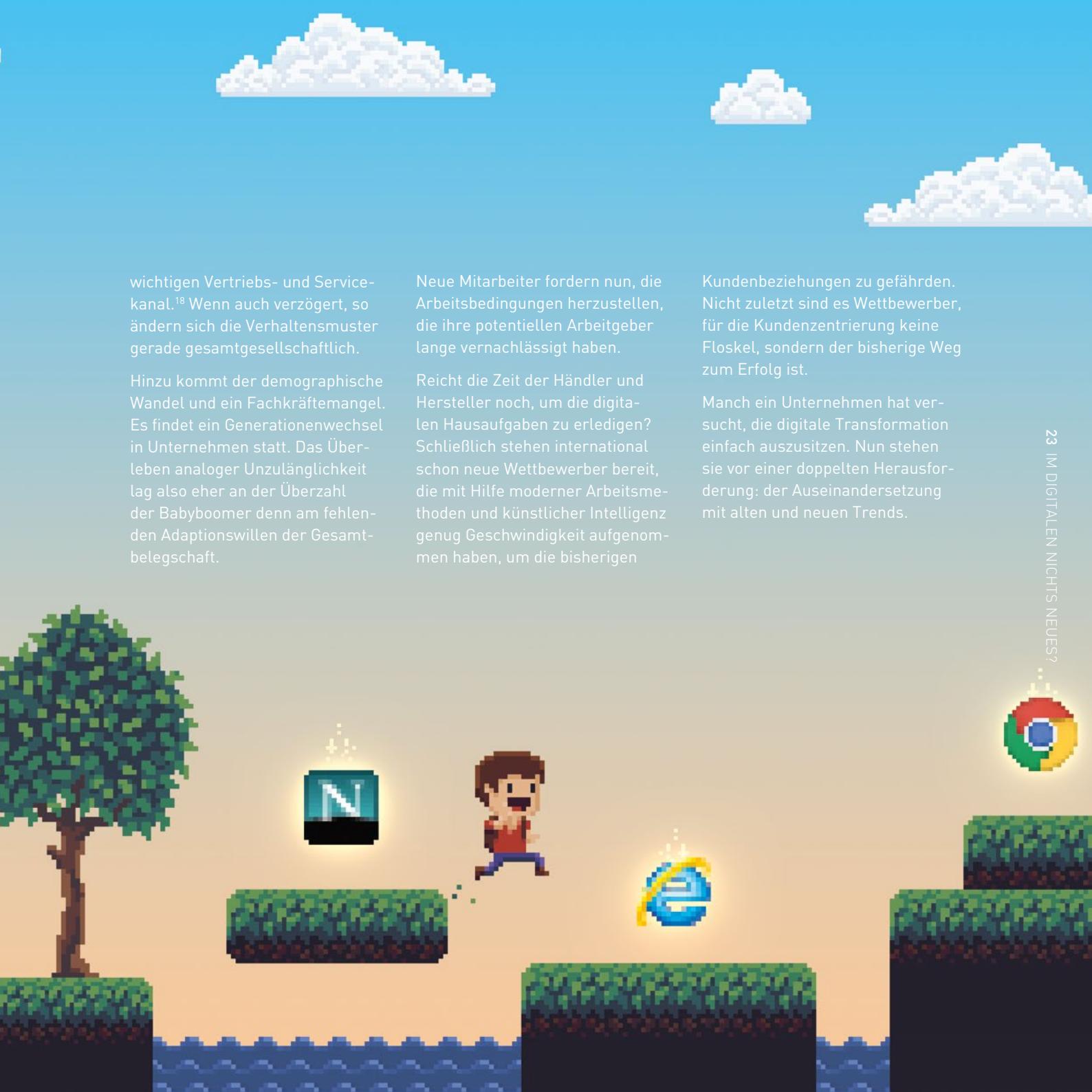
DIGITALE TRANSFORMATION: LEVEL 2

Es ist höchst beruhigend. In 20 Jahren digitaler Geschichte ist der prognostizierte Tod für viele Händler und Hersteller ausgeblieben. Die Nutzer scheinen ähnlich geduldig in puncto Wandel zu sein wie digitale Trends. Selbst, wer spät startet, hat offenbar noch genügend Zeit, die eigene Transformation zu gestalten. Also immer mit der Ruhe?

Mit dem Fortschreiten der Zeit erhöht sich die Wahrscheinlichkeit des Ereigniseintritts. Neben dem mathematischen Argument gibt es jedoch auch solidere Anzeichen, warum Marken sich mit digitalen Trends auseinandersetzen sollten. Denn tatsächlich wächst der Druck auf Unternehmen, sodass das digitale Endzeitszenario wahrscheinlicher wird.

94 Prozent der Deutschen im Alter zwischen 14 und 65 besitzen ein Smartphone. Bei den über 65-Jährigen ist es jeder Zweite.¹⁵ 93 Prozent der Haushalte verfügen über einen Internetzugang.¹⁶ Auch wenn Facebook junge Nutzer unter 25 verliert, steht das Netzwerk bei »den Alten« hoch im Kurs.¹⁷ Im B2B wird WhatsApp als Messenger beliebter und zum





wichtigen Vertriebs- und Servicekanal.¹⁸ Wenn auch verzögert, so ändern sich die Verhaltensmuster gerade gesamtgesellschaftlich.

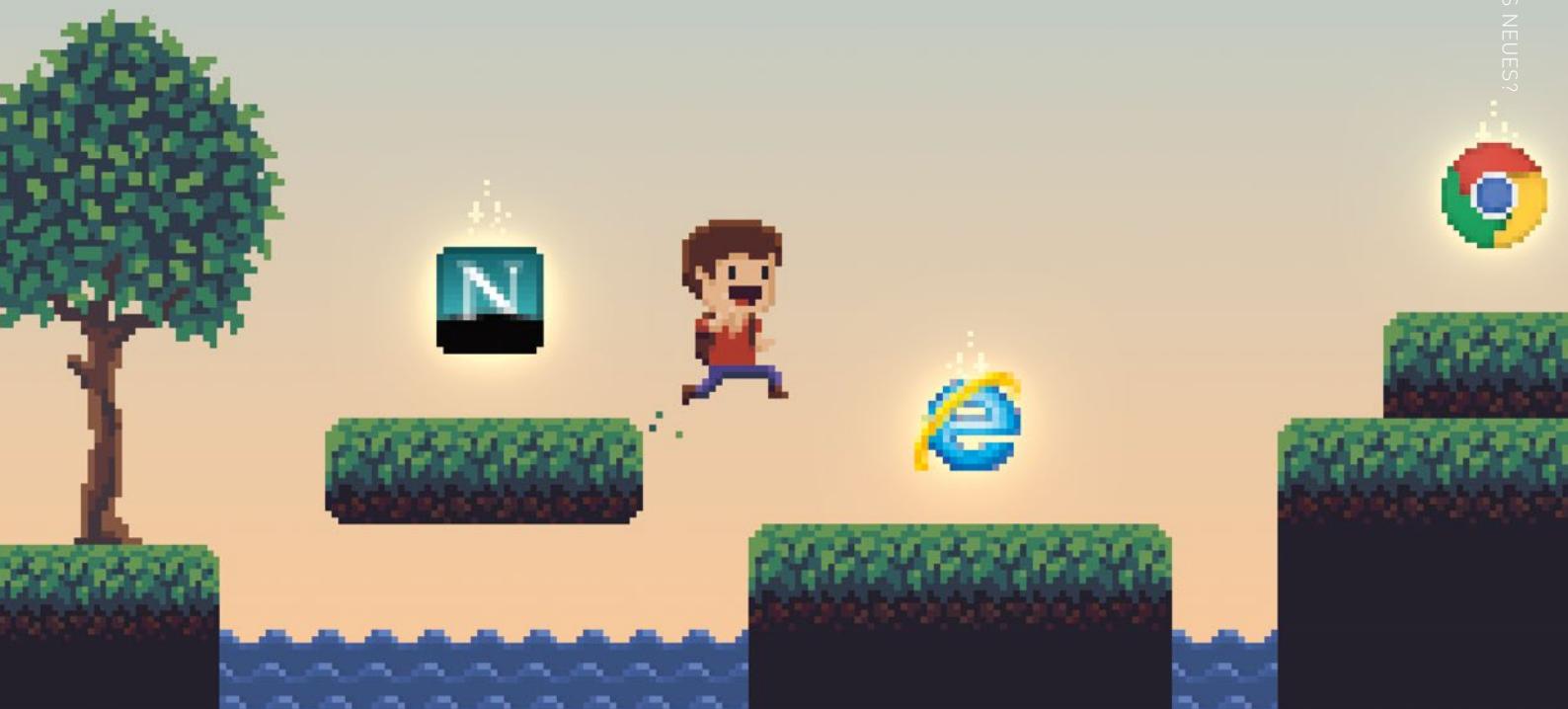
Hinzu kommt der demographische Wandel und ein Fachkräftemangel. Es findet ein Generationenwechsel in Unternehmen statt. Das Überleben analoger Unzulänglichkeit lag also eher an der Überzahl der Babyboomer denn am fehlenden Adoptionswillen der Gesamtbelegschaft.

Neue Mitarbeiter fordern nun, die Arbeitsbedingungen herzustellen, die ihre potentiellen Arbeitgeber lange vernachlässigt haben.

Reicht die Zeit der Händler und Hersteller noch, um die digitalen Hausaufgaben zu erledigen? Schließlich stehen international schon neue Wettbewerber bereit, die mit Hilfe moderner Arbeitsmethoden und künstlicher Intelligenz genug Geschwindigkeit aufgenommen haben, um die bisherigen

Kundenbeziehungen zu gefährden. Nicht zuletzt sind es Wettbewerber, für die Kundenzentrierung keine Floskel, sondern der bisherige Weg zum Erfolg ist.

Manch ein Unternehmen hat versucht, die digitale Transformation einfach auszusitzen. Nun stehen sie vor einer doppelten Herausforderung: der Auseinandersetzung mit alten und neuen Trends.



IN 3 SCHRITTEN VOM TREND ZUR INNOVATION

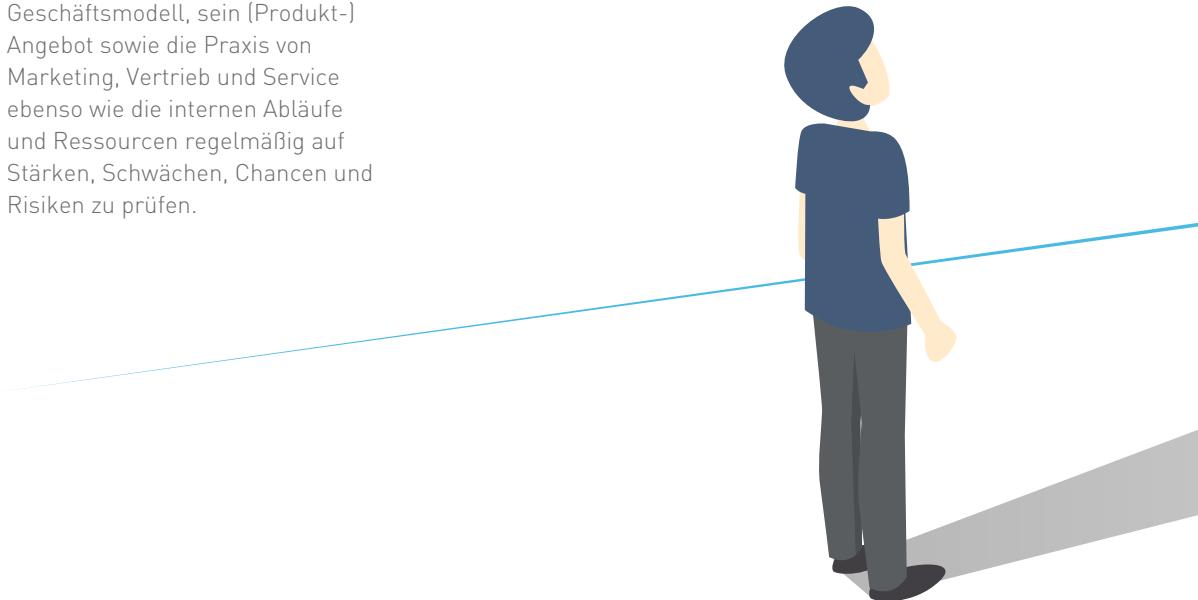
Warum tätowieren sich Menschen das Logo von Harley-Davidson, nicht aber das der Telekom auf ihren Körper? Ganz einfach. Die Telekom sagt »Wir sind die Besten!«, Harley-Davidson sagt »Unsere Fans sind die Besten!«.

Wer als Marke erfolgreich sein will, muss – man kann es gar nicht oft genug betonen – seine Kunden in den Mittelpunkt aller Bemühungen stellen. Wohl kaum ein Unternehmen würde sich selbst nicht als kundenzentriert beschreiben.

Echter Nutzerfokus bedeutet, sein Geschäftsmodell, sein (Produkt-) Angebot sowie die Praxis von Marketing, Vertrieb und Service ebenso wie die internen Abläufe und Ressourcen regelmäßig auf Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken zu prüfen.

Was bedeutet eine perfekte Kundenbeziehung für die Beteiligten? Wie nah ist man dieser Vision? Wie lässt sich die Lücke zwischen Ist und Soll schließen?

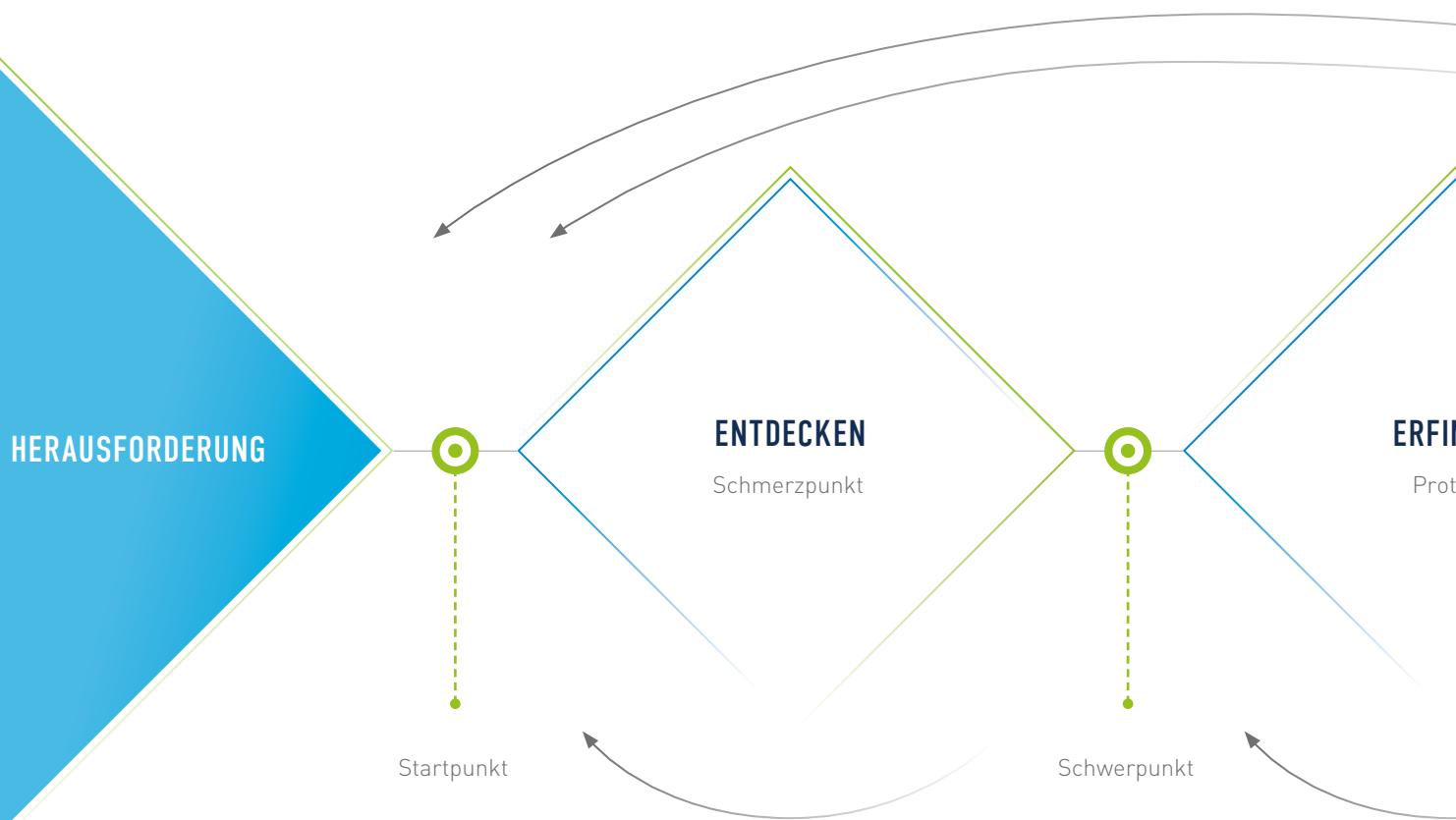
In drei Schritten gelangt man auf dieser Grundlage vom Trend zur Innovation. Dabei ist es keine Schande, zu scheitern und einen Schritt zurückzugehen – im Gegen teil. Glaubt man Amazon-Gründer Jeff Bezos, ist es ein Zeichen höchster Intelligenz und eines gesunden Geistes.





»Smart people are actually wrong a lot.
The smartest people are constantly revising their understanding,
reconsidering a problem they thought they'd already solved.
They're open to new points of view, new information, new ideas,
contradictions, and challenges to their own way of thinking.
Consistency of thought is not a particularly positive trait.
It's perfectly healthy — encouraged, even — to have an
idea tomorrow that contradicts your idea today.«¹⁹

Jeff Bezos – Founder, President,
Chairman & CEO of Amazon



1. Getting Ready

Um aus Trends Innovationen für das eigene Unternehmen abzuleiten, müssen sich Marken zunächst analytisch, wert- und vorurteilsfrei mit Trends auseinandersetzen.

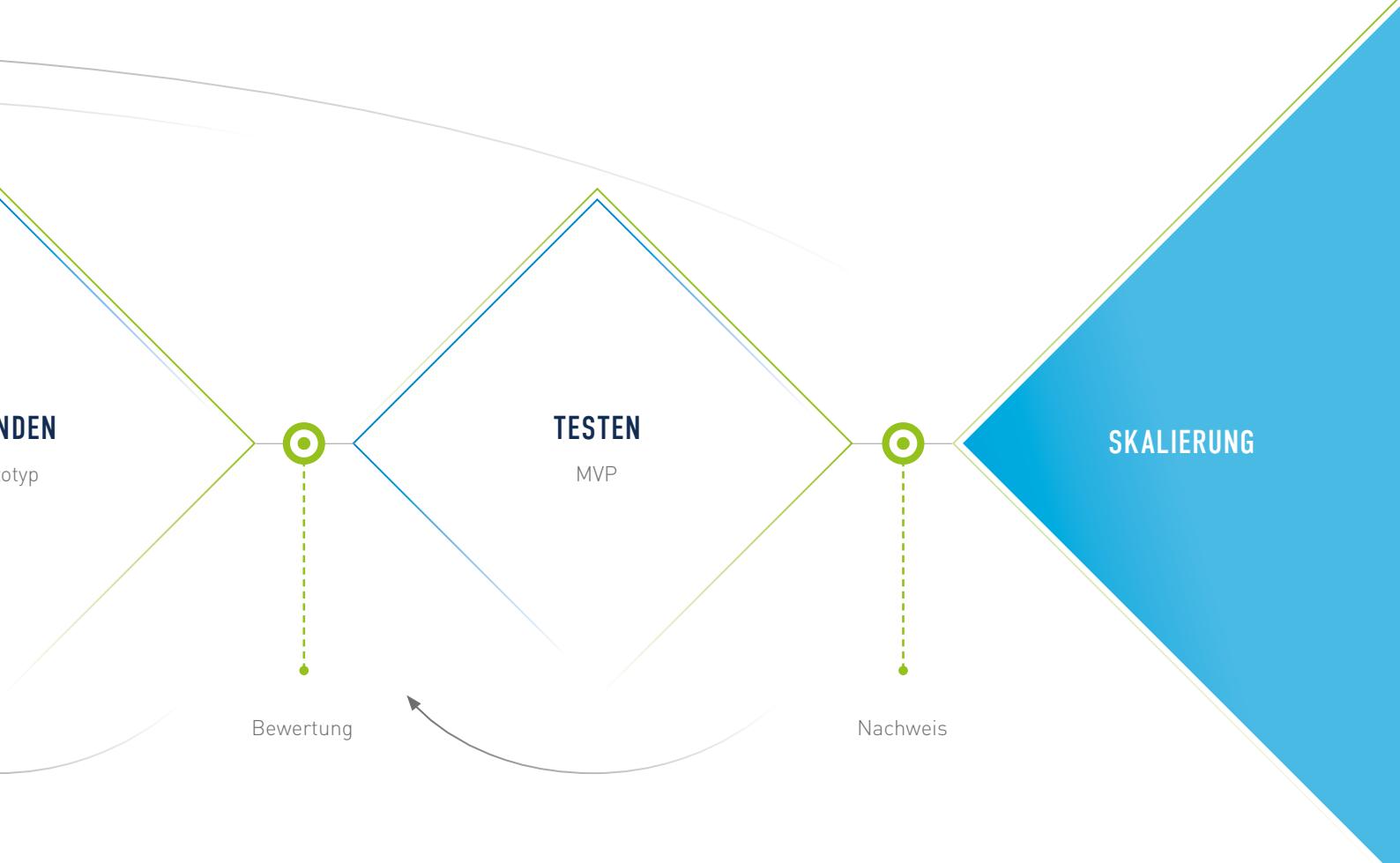
- ➊ Was ist der Trend?
- ➋ Welche Grundbedürfnisse des Nutzers werden befriedigt?

- ➌ Welche anderen Unternehmen adressieren diesen Trend und wie?
- ➍ Welche Veränderungen verursachen den Trend?
- ➎ Welche Erwartungen entstehen durch den Trend?

Gerade in der Entdeckungsphase lohnt es sich, die Informationsammlung breit aufzustellen.

Personas, Interviews, Internetrecherche und Studien sind beliebte Quellen. Außerdem sollten Stakeholder möglichst früh involviert sein, um zu einer gemeinsamen Vision zu gelangen.

Oder trivial ausgedrückt: Wenn das Marketing sich etwas ausdenkt, das die IT umsetzen muss, sollte die IT früh genug eingewieht sein.



2. Getting Started

Ist die Entdeckungsphase vorerst abgeschlossen, beginnt die Erfindungsphase.

- ➊ Wie und wo kann ein Trend Anwendung finden?
- ➋ Zu welchen (neuen) Nutzergruppen passt dieser Trend?

An diesem Punkt werden die innovativen Ideen »erfunden«. Egal, ob es ein neues Produkt, ein neues Geschäftsmodell oder eine Vision ist. Anschließend geht es an die Entwicklung der Prototypen. Hier gilt: Weniger ist mehr. Lieber minimal starten, Erfolgsmesszahlen festlegen und schnell scheitern bzw. lernen und verbessern.

3. Getting Big

Der Prototyp ging vollkommen schief? Wunderbar, zurück zu Punkt 1 oder 2. Welche neuen Erkenntnisse wurden gewonnen? Was muss angepasst werden?

Der Prototyp wurde erfolgreich getestet? Großartig, jetzt geht es ans Skalieren und die iterative, nutzerzentrierte Weiterentwicklung der Innovation.

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

ENDLICH NICHT MEHR SELBER DENKEN

Hört man Begriffe wie künstliche Intelligenz, AI, Deep oder Machine-Learning, hat man schnell das Bild eines Hightech-Roboters und Szenen dystopischer Filme vor Augen, in denen Maschinen die Macht über die Menschheit ergreifen. Doch zum Glück liegt all das – wenn überhaupt – in einer noch weit entfernten Zukunft, oder etwa nicht?

Tatsächlich hat die KI-Revolution längst begonnen. Die Tech-Riesen aus Asien und den USA befinden sich bereits mit Milliarden-Investitionen auf dem Vormarsch. Allerdings agiert künstliche Intelligenz deutlich subtiler, als viele Menschen es sich vorstellen.

In Form von Predictive Analytics, Natural-Language-Processing oder Visual Recognition hat sie die Mehrheit der Smartphone-Nutzer inzwischen fest im Griff. Sie fragen Siri nach dem schnellsten Weg, kommunizieren dank Google in unbekannten Sprachen²⁰ und vertrauen auf die Empfehlungen ihres präferierten Streamingdienstes.²¹ Hinter all dem verbirgt sich künstliche Intelligenz, die auf Basis bestehender Daten menschliches Verhalten analysiert, um daraus mögliche Handlungen abzuleiten.

Im Unterschied zum Terminator oder HAL 9000 verfügen die angewandten KIs nicht über die Fähigkeit, zu abstrahieren, strategisch oder kreativ zu agieren.

Die Erarbeitung von Businessplänen und -strategien in einer digitalen Welt bleibt demnach dem Menschen überlassen. Bei der Identifizierung von Mustern und Gesetzmäßigkeiten, insbesondere innerhalb riesiger Datenmengen, ist künstliche Intelligenz dem Menschen jedoch klar überlegen. Der Einsatz von maschinellem Lernen gibt ihm die Möglichkeit, seine kognitiven und relationalen Fähigkeiten sowie Entscheidungsgrundlagen zu erweitern. In einer Wirtschaft, die immer stärker datengetrieben agiert, bedeutet dies eine enorme Chance. Die Frage ist also längst nicht mehr ob, sondern wie KI gewinnbringend integriert werden kann.

VON MOBILE FIRST ZU AI FIRST

Intelligente Sprachassistenten, vorausschauende Warenkörbe, smarte Mobilität – neue Technologien setzen überall dort Maßstäbe, wo sie das Nutzererlebnis bequemer machen. Seien es eine flexiblere Interaktion, schnellere Kaufabwicklung oder kürzere Wartezeiten. Mit der Erfüllung dieser Bedürfnisse etablieren sich zugleich neue Erwartungshaltungen, die vom Nutzer auf verschiedene Bereiche seines Alltags übertragen werden: Warum kann ich die Überweisung nicht per Sprachbefehl erledigen? Weshalb ist es in dieser Stadt nicht möglich, das Taxi einfach per App zu ordern? Und wieso sind für die Nachbestellung meines Lieblingsproduktes so viele Klicks nötig?

KI-basierte Technologien haben inzwischen einen großen Einfluss auf Beschaffung, Interaktion sowie Mobilität und erziehen Kunden zunehmend zur Bequemlichkeit. Sie sind längst daran gewöhnt, dass das Internet weiß, was sie wollen. Der österreichische Großhändler Kastner hat das erkannt und setzt deshalb in seinem Onlineshop auf

Predictive Analytics.²² Der Algorithmus erstellt individuelle Einkaufslisten für registrierte Stammkunden auf Basis ihres typischen Kaufverhaltens. Sollte ein Artikel vergessen worden sein, werden die Kunden automatisch daran erinnert. Das sorgt nicht nur für zufriedenere Kunden dank schnellerer Einkaufsabwicklung, sondern reduziert auch den personellen Aufwand für die Bearbeitung von Nachbestellungen und Versandkosten im Unternehmen.

Auch dem Tech-Riesen Amazon ist bewusst, dass seine Kunden längst keine Lust mehr haben, endlose Produktlisten zu wälzen. Auf der Suche nach neuen Trends und Produkten scrollen sie lieber durch bildbasierte Social-Media-Feeds und entscheiden innerhalb von Millisekunden, was gefällt und was nicht. Eine Nutzererfahrung, die Amazon auch auf seiner Plattform ermöglichen will. In der Kachelansicht von »Amazon Scout«²³ haben Kunden die Möglichkeit,



Ähnlich wie das menschliche Gehirn bildet eine KI neuronale Netzwerke. Im Gegensatz zu bisherigen Programmen, die lediglich komplexe Wenn-Dann-Regeln befolgen, suchen diese selbstständig nach Lösungen, sammeln auf Basis von Feedback Erfahrungen und passen ihr Verhalten entsprechend an.



Klickt der Nutzer auf die ausgespielten Produktempfehlungen? Gefallen ihm die Ergebnisse zum Suchbegriff? Je nach Rückmeldung werden die Verbindungen zwischen den Neuronen im Netzwerk stärker oder schwächer. Dieser Prozess, auch bekannt als Machine-Learning oder Deep Learning, ermöglicht, dass sich das Netzwerk mit der Zeit selbstständig optimiert und somit die Treffsicherheit (Confidence) der KI erhöht. Dabei lernt die KI nicht nur auf Basis der eigenen Erfahrungen, sondern auch von Daten anderer Maschinen, mit denen sie vernetzt ist. So generiert beispielsweise eine Flotte autonomer Fahrzeuge innerhalb kürzester Zeit riesige Mengen an Fahrerfahrung.

im Pinterest-Style das für sie passende Produkt zu finden. Möbel und andere Wohnaccessoires können mit einem »Daumen hoch« oder »Daumen runter« bewertet werden. Das KI-basierte Tool gestaltet die Produktanzeige daraufhin entsprechend den Vorlieben des Nutzers.

Starbucks bietet mit Hilfe von KI-gestützten Services »Coffee to go« der nächsten Generation.²⁴ Dank des integrierten Alexa-Skills können US-amerikanische Kunden in der Starbucks-App ihre Bestellung schon auf dem Weg zur Arbeit aufgeben, ohne dabei die Hände vom Lenkrad – oder dem

Fahrradlenker – nehmen zu müssen. Der integrierte Chatbot teilt ihnen anschließend mit, wann sie die Bestellung in ihrer Stammfiliale abholen können – ganz ohne lästiges Warten.

Sind Sie bereit für die KI-Revolution?

KI ALS WETTBEWERBSVORTEIL

Nicht nur in Bezug auf Kundenerwartungen, auch für die Optimierung interner Geschäftsprozesse spielt künstliche Intelligenz eine immer wichtigere Rolle. Angefangen bei automatischem Produkt-Tagging²⁵ über die teilautomatisierte Erstellung von Beschreibungstexten²⁶ bis hin zu KI-gestützten Onlinemarketing-Budgets²⁷ – die Einsatzmöglichkeiten von künstlicher Intelligenz sind so vielfältig wie die Pain-Points der Marken, Händler und Hersteller. Wer die Chancen von künstlicher Intelligenz zu nutzen weiß, verschafft sich klare Wettbewerbsvorteile.

Großes Potential bietet der Einsatz von KI zum Beispiel bei der Optimierung von Lagerbeständen. Umsatz- und Kundenverluste sind vorprogrammiert, wenn die plötzlich heiß begehrte Ware nicht mehr verfügbar und erst Tage später wieder lieferbar ist, andere Produkte dafür zum Lagerhüter mutieren.

Die Otto Group setzt auf einen Algorithmus, der das tagesaktuelle Kaufverhalten der Kunden unter Berücksichtigung verschiedener Einflussfaktoren wie Wetter, Saison, Preis und Rabattaktionen analysiert und auf Basis dessen Forecasts erstellt.²⁸ Ausreichend große Warenbestände können so noch vor Bestelleingang garantiert und große Restmengen am Ende der Saison vermieden werden.

Im LKW-Transport führt die Optimierung von Angebots- und Nachfrageströmen nicht nur zu Kostenersparnissen, sondern auch zu deutlich weniger Umweltbelastung. Das Hamburger Start-up »Cargonexx« verwandelt mit Hilfe von KI ein Gewirr aus hochkomplexen Logistikdaten in vernetzte intelligente Mobilität.²⁹ Der selbstdelernende Algorithmus prognostiziert auf Knopfdruck Spotmarktpreise für LKW-Touren und verteilt diese automatisch auf freie Frachtführer-Kapazitäten. Speditionskosten und Leerfahrten werden somit deutlich reduziert.

Auch Produkte mit besonders kurzen Lebenszyklen können durch den Einsatz von künstlicher Intelligenz effektiver vermarktet werden, wie das Beispiel »11teamsports«³⁰ zeigt. Viele der dort vertriebenen Artikel, wie Nationalmannschaftstriks, haben ihr End of Lifecycle oft schneller erreicht, als den Fans, Marken, Herstellern und Händlern lieb ist. Um Umsatz- und Margenverlusten sowie hohen Restbeständen frühzeitig vorzubeugen, nutzt das Unternehmen einen intelligenten Pricing-Agent. In Echtzeit ermittelt dieser auf Grundlage verschiedener Daten, darunter Warenbestände, historische Verkaufszahlen und Klickzahlen auf der Website, den optimalen Verkaufspreis. Das verspricht maximalen Absatz und Gewinn während des verbleibenden Produktlebenszyklus.

Wie hoch ist Ihr künstlicher IQ?



Game
Relevance



Player
Performance



Historic Player
Performance



Team
Performance



Team Social Media
Sentiment



Global Team
Ranking



Social Media
Team Ranking



Historic Order Data
Segmentation



Demographic
Visitor Data



Shop Sessions via
Stadium WiFi



Stadium Beer
Consumption



Weather



Natural Language
Processing

Noise Sentiment
Analysis

Machine
Learning

Predictive
Modelling

Inventory Mgmt

Pricing Engine

EIGENTOR

AUSGLEICH

2:1

3:1

4:1

⌚ 18 min

⌚ 28 min

⌚ 38 min

⌚ 59 min

⌚ 65 min

Purchase Probability:

40 %

Purchase Probability:

28 %

Purchase Probability:

43 %

Purchase Probability:

61 %

Purchase Probability:

87 %

Best Price:

49,99 €

Best Price:

49,99 €

Best Price:

59,99 €

Best Price:

69,99 €

Best Price:

69,99 €

Prediction Confidence:

68 %

Prediction Confidence:

62 %

Prediction Confidence:

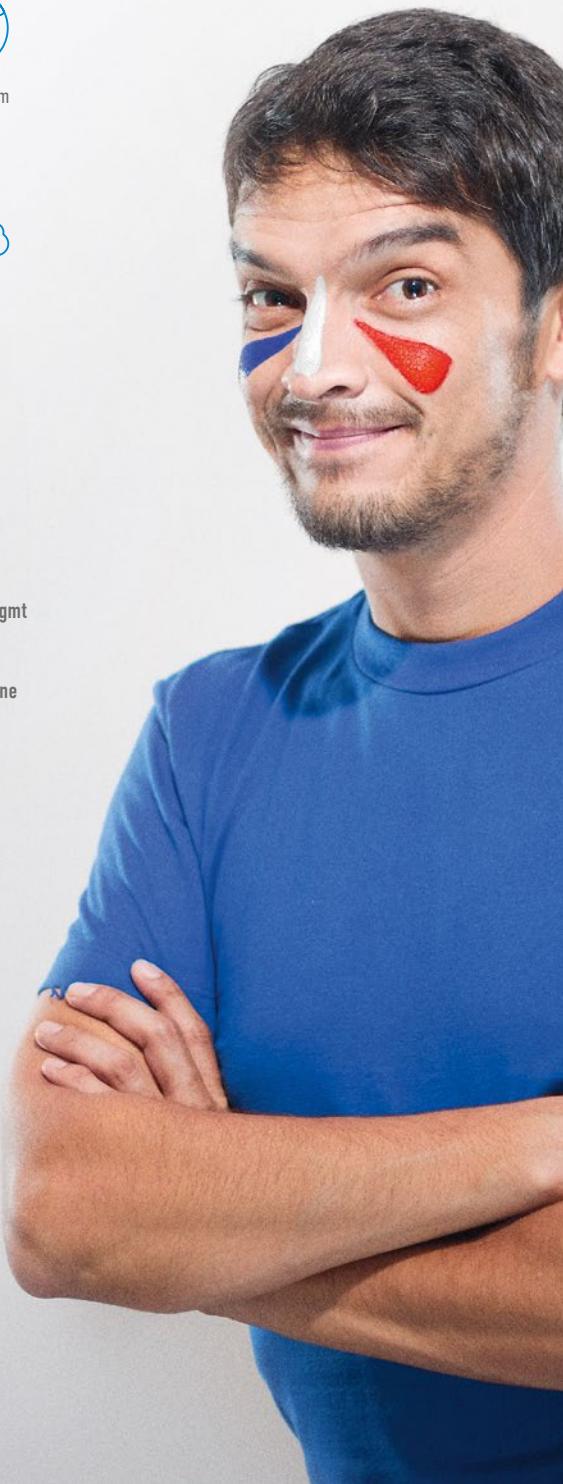
72 %

Prediction Confidence:

74 %

Prediction Confidence:

92 %



DATA-THINKING ALS WERKZEUG FÜR KI-INNOVATION

Daten erzeugen Wissen und Wissen ist Macht. Das Thema Big Data ist inzwischen in den meisten Unternehmen angekommen. Daten zu sammeln ist längst Standard. Ganz gleich ob Bestellhistorien, demographische Daten, Retourenquoten oder Marktpreise – Was man hat, das hat man! Was fehlt, ist allerdings ein konkretes Ziel zur Weiterverwendung der gesammelten Daten.

In der lobenswerten Absicht, die neuesten Technologien auch gleich umzusetzen, werden KI-Anwendungsfälle dann auf Basis der gesammelten Daten regelrecht konstruiert, ohne einen tatsächlichen Nutzen zu bringen. Schnell werden Klagen über mangelnde Datenqualität laut. In der Konsequenz verursacht das zuvor noch so hochgelobte KI-Projekt vor allem Kosten. Doch kann man lernen, Daten so zu nutzen, dass sie interne Kosten senken oder gar mehr Umsatz bringen?

Ja, man kann! »Data-Thinking« lautet das Stichwort. Es beschreibt eine Methode, die Data-Science mit dem Design-Thinking-Ansatz verbindet. Im Gegensatz zu herkömmlichen Big-Data-Konzepten rücken technologische Aspekte dabei in den Hintergrund. Die Basis dieser Datenstrategie entspricht der Grundidee von Design-Thinking: Die kreative Entwicklung nutzerzentrierter Use-Cases in crossfunktionalen Teams. Dabei sollten sich die Projektbeteiligten in ihren Ideen nicht von den aktuell zur Verfügung stehenden Daten einschränken lassen, sondern sich zunächst darauf besinnen, in welchen Anwendungsfällen das größte Geschäftspotential steckt.

Erst dann ermittelt das Team, welche Daten in welcher Qualität für den Einsatz von künstlicher Intelligenz notwendig sind. Dieses Vorgehen bietet klare Vorteile: Zum einen können Data-Scientists und KI-Spezialisten,





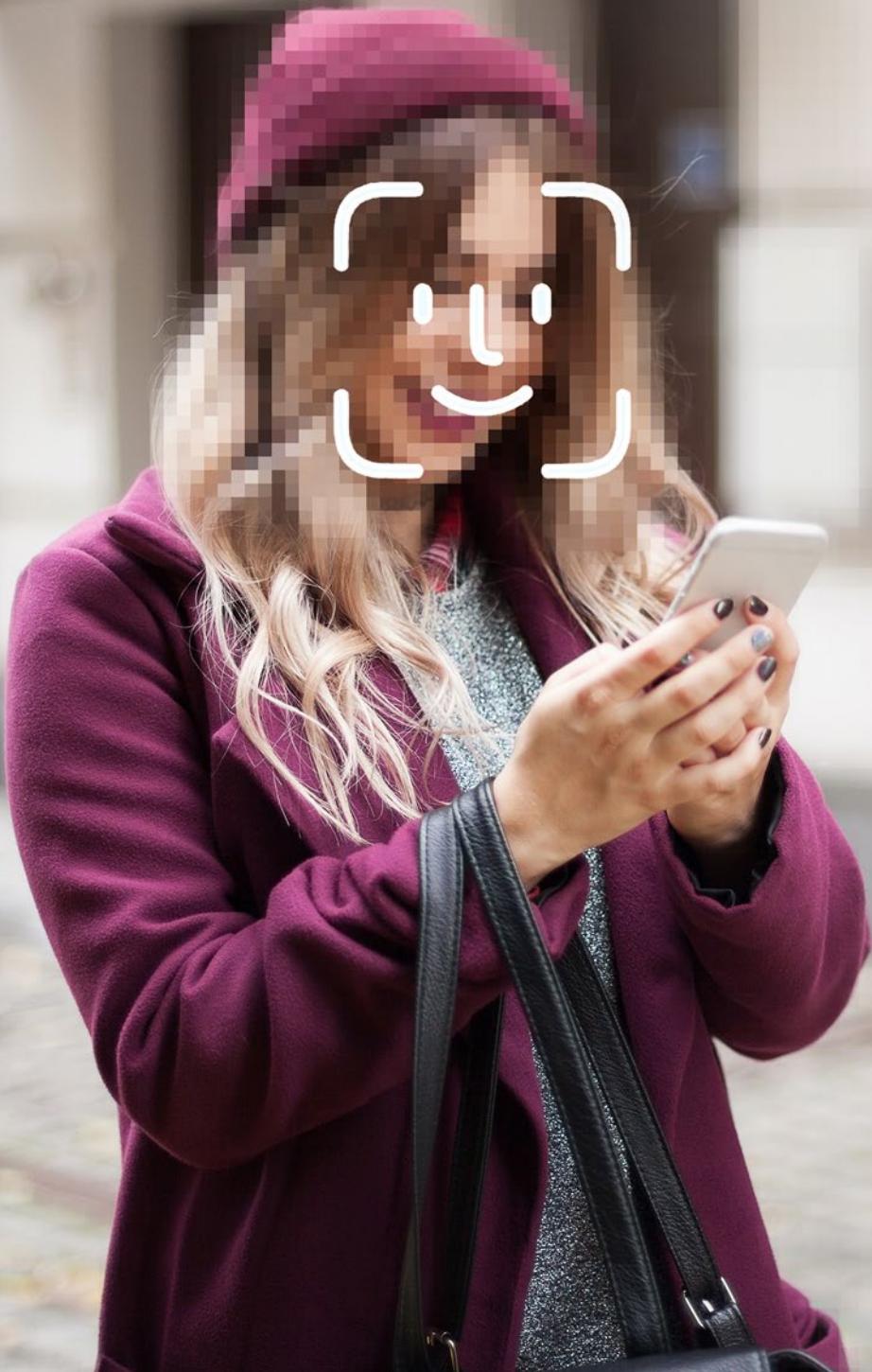
Wie Mitarbeiter im Unternehmen profitieren auch Daten von flachen Hierarchien und schwachen Strukturen.
Im Gegensatz zum Data-Warehouse werden im Data-Lake Daten aus unterschiedlichen Quellen und in unterschiedlichen Formaten, frei von ihrem Verwendungszweck, zusammengeführt.
Davon profitiert datenzentrierte Produktinnovation.



die bei unrealistischen System-Anforderungen oder unausgereiften Vorhaben eingreifen, bereits frühzeitig hinzugezogen werden. Zum anderen werden Innovationsbudgets von Anfang an in Lösungen investiert, die das Unternehmen tatsächlich voranbringen.

Für alle, die jetzt die Hände über dem Kopf zusammenschlagen und sich fragen, wie das alles schaffbar sein soll, gibt es gute Nachrichten. Viele Daten und KI-Werkzeuge sind open-source und erfordern geringe bis keine Programmierkenntnisse. Mit Hilfe von Werkzeugen, wie sie Google³¹ anbietet, lässt sich schnell starten. Um sich dem Thema Machine-Learning spielerisch anzunähern, lohnt es sich, das Tool »Wekinator«³² auszuprobieren.

Welcher Use-Case birgt das größte strategische Potential für Ihr Unternehmen?



MEINE DATEN. MEIN ERLEBNIS.

In den virtuellen Augen intelligenter Systeme ist der Mensch in erster Linie die Summe seiner Daten. Mehr noch wird der Mensch in Zeiten, in denen er seine alltäglichen Bedürfnisse immer öfter auf digitalem Weg befriedigt, zunehmend zur Summe seiner Handlungen: Was konsumiert, bewertet und teilt er wann, von wo und mit wem? Die Interaktionen auf dem Smartphone verraten meist mehr über den Besitzer, als die meisten seiner Verwandten und Bekannten oder gar er selbst zu wissen glauben. Dank der beständig fortschreitenden Entwicklung KI-gestützter Bild- und Spracherkennung reicht schon ein Zwinkern aus, um einen Menschen und seine Interessen zu identifizieren.

Auch das Reiseunternehmen TUI setzt in seinem Service »Destination U«³³ auf KI-gestützte Erkennung von Gesichtsausdrücken. Während sich der Nutzer einen Clip über verschiedene Reiseziele und Freizeitaktivitäten anschaut, erfasst das System die emotionalen Regungen in seinem Gesicht und erstellt daraufhin eine Empfehlung für den perfekten Urlaub.

Der »Tone Analyzer«³⁴ von IBM Watson konzentriert sich dagegen auf die Sprache. Er ist in der Lage, Emotionen in Social-Media-Posts zu erkennen, und ermöglicht beispielsweise dem Kundenservice, schnell auf negative Äußerungen zu reagieren.

Die Fähigkeiten von KI gehen sogar soweit, dass sie sich selbst austricksen kann. Forscher der University of Toronto haben einen Algorithmus entwickelt, der Fotos vor Gesichtserkennungs technologien schützt.³⁵ Spezielle Pixel im Foto, die für das menschliche Auge kaum erkennbar sind, werden dabei so verändert, dass der Gesichtserkennungs algorithmus keine Chance zur Identifizierung hat.

Der Gedanke an die technologische Macht solcher Systeme kann befremdlich, vielleicht sogar beängstigend sein. Hat man als Mensch überhaupt noch die Kontrolle über seine Daten, über seine Handlungen? Oder interagiert man irgendwann nur noch KI-getrieben?

Bedenken wie diese sind verständlich. Umso wichtiger ist es, sich als digitales Unternehmen der Aufgabe zu stellen, diese Bedenken in Sicherheit umzukehren. Schließlich bleibt es bei allem Fortschritt der Maschinen doch der Mensch, der diese programmiert und steuert, der die neuronalen Netze mit Daten füttert und trainiert.

Aufklärung und Transparenz zu Art und Zweck der Datennutzung mit Hilfe von KI sind die ersten Schritte, um als digitaler Player Verantwortung zu übernehmen. Um Dystopien über Maschinen, die die Macht über die Menschheit ergreifen, den Filmen zu überlassen und stattdessen für eine Zukunft mit und nicht trotz oder gegen KI zu sorgen.

Wie verantwortungsvoll gehen Sie mit den Daten Ihrer Kunden um?



NEW-WORK-

ORDER

The text "NEW-WORK-" is positioned above the word "ORDER". Both words are in a bold, dark blue sans-serif font. The word "NEW-WORK-" is on a single line, while "ORDER" is on a separate line. They are centered vertically relative to each other. The text is set against a white background that is partially obscured by a large, abstract graphic element in the upper right corner. This graphic consists of several overlapping triangles and trapezoids in shades of yellow, light green, medium green, and blue, creating a layered, geometric effect.

FUN. PASSION. HARD WORK.

In einer Zeit, in der Maschinen verschiedene Arbeiten zunehmend besser und schneller verrichten können als Menschen, stellen sich Arbeitnehmer unweigerlich die Frage nach dem Sinn und Wert der eigenen Arbeit. Das Konzept »arbeiten, um zu leben« hat angesichts der fortschreitenden Entwicklung von Automatisierung und künstlicher Intelligenz ausgedient. Stattdessen suchen Menschen zunehmend nach Erfüllung und Selbstverwirklichung in ihrer Tätigkeit.

New Work beschreibt genau diese Verdrängung der rationalen Leistungsgesellschaft durch die Kreativökonomie. Selbstständigkeit, Teilhabe an der Gemeinschaft, Sinnhaftigkeit des eigenen Handelns und die Potentialentfaltung eines jeden Einzelnen sind die Werte von Arbeit 4.0. Vor allem aber sind dies die Ansprüche der Generationen X, Y und Z an ihr Arbeitsumfeld. Auf das Know-how und die Ideen eben dieser Digital Natives sind Unternehmen der Zukunft immer stärker angewiesen.

Was also tun, um den Anforderungen dieser neuen Arbeitskultur gerecht zu werden? In erster Linie müssen Unternehmen Freiräume für ihre Mitarbeiter schaffen – sowohl räumlich als auch mental. Nur so können sie ihre eigenen Ideen entwickeln und Eigenverantwortung leben. Feste Arbeitszeiten, steile Hierarchien und strenge Arbeitsteilung stehen der Förderung von Innovations- und Wissensarbeit im Weg.

Die Lösung von bisherigen Hierarchien bedeutet auch das Loslassen der eigenen soziokulturellen Prägung, wonach mit höherem Alter automatisch mehr Wissen und die dementsprechend größere Entscheidungsgewalt einhergeht. Kompetenz ist längst keine Frage des Alters. Die Tendenz geht immer öfter in Richtung Führungskraft um die 30 mit einem Team 40 plus.

Unnahbare Vorgesetzte mit alleiniger Weisungsbefugnis gehören der Vergangenheit an.

Führungskräfte sind vielmehr Moderator und Unterstützer in einem kreativitätsfördernden Umfeld. Anstatt Aufgaben zu diktieren, sollten Projektmanager ihr Team weitestgehend selbstständig To-dos und Deadlines erarbeiten lassen. Die Frage »Was kann ich für euch tun, damit ihr bestmöglich arbeiten könnt?« wirkt sich fördernder auf Motivation und Produktivität aus als das bloße Einfordern von Zuarbeiten.

Unternehmer, die angesichts dieser Entwicklung die Produktivität ihrer Teams in Frage stellen, können beruhigt sein: Einmal von der eigenen Rolle im Projekt überzeugt, zeichnen sich New Worker durch große Begeisterungsfähigkeit, Motivation und Engagement aus – vorausgesetzt, sie arbeiten vernetzt mit Mensch, Raum und Technologie.

WEDER SCHNELLER NOCH BILLIGER – NUR BESSER!

Marken, Händler und Hersteller brauchen innovative Lösungen, um der Schnelllebigkeit der digitalisierten Wirtschaft gerecht zu werden. Es bedarf kurzer Kommunikationswege, schneller Feedback-Schleifen und einer raschen Entscheidungsfindung, kurzum: einer flexiblen Arbeitsorganisation. Weg von pyramidenförmigen Hierarchiegebilden, hin zu teamübergreifenden Netzwerkstrukturen.

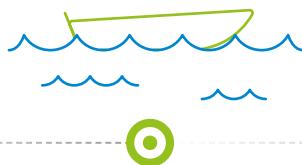
Agilität ist ein Buzzwort, das in diesem Zusammenhang bereits stark strapaziert und heiß diskutiert wurde.

Allem voran die Frage: Kommt man durch agiles Projektmanagement tatsächlich schneller ans Ziel? Die ehrliche Antwort lautet nein. Doch ist das in einer modernen Arbeitswelt tatsächlich noch ein ausschlaggebender Faktor für die Definition von Projekterfolg? Auch hier heißt die Antwort nein. Warum hat agiles Projektvorgehen dennoch so viele Befürworter?

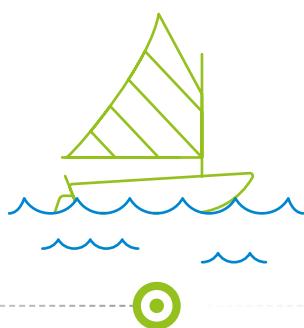
Angesichts des steten Wandels ist es nicht sinnvoll, auf einen Projektplan zu setzen, der zwar den Anschein einer exakten Kostenkalkulation erweckt, jedoch keinerlei

Abweichung zulässt, von spontanen Reaktionen auf neue Trends und ein verändertes Nutzerverhalten ganz zu schweigen. Eine optimale Lösung kann schon allein aus diesem Grund nicht über ein starres Wasserfallmodell erarbeitet werden.

Löst man sich von der Idee eines zu Projektbeginn definierten Endziels, öffnet man den Weg für einen echten Innovationsprozess. Dieser führt zwar nicht auf dem kürzesten Weg zu einem fertigen Produkt, ermöglicht dafür aber eine fortlaufende Optimierung



Minimal funktions-fähiges Produkt



Iterativer Ausbau und Feature-Entwicklung

und eine schnelle Reaktion auf veränderte Marktbedingungen und Kundenerwartungen.

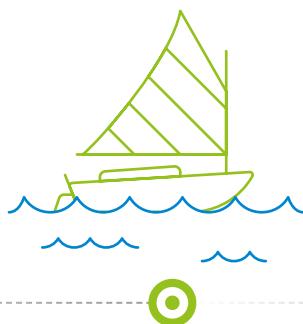
Im Wesentlichen besteht dieser Prozess aus drei Stufen: dem Entdecken der tatsächlichen Schmerzpunkte, der Erfindung eines Prototyps und dem Testen einer ersten Lösung, die nach dem Prinzip des MVP (Minimum Viable Product; zu deutsch: minimal funktionsfähiges Produkt) auf die zwingend erforderlichen Basisfunktionen reduziert wird. Sollte das Ergebnis nicht zum

gewünschten Ziel führen, hat das Team jederzeit die Möglichkeit, wieder einen Schritt zurückzugehen, das heißt, den Prototypen zu überarbeiten oder die Schmerzpunkte neu zu definieren.

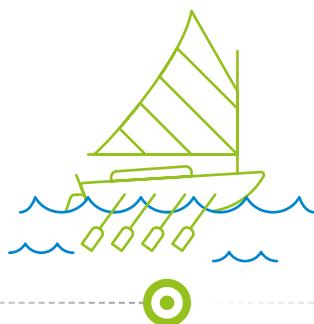
Das Wichtigste ist jedoch: Die Arbeit an einer zufriedenstellenden Lösung stagniert nicht. Anstatt über Jahre an einer formvollenften Plattform festzuhalten, die zum Release sicher nicht mehr State of the Art sein wird, sollten Unternehmen besser in kurzen

Intervallen innovative Services auf den Markt bringen. Diese sind vielleicht nicht perfekt, lassen sich aber auf Basis echten Nutzerfeedbacks in einem iterativen Prozess zügig weiter verfeinern. Getreu dem Motto »Fail fast to succeed sooner« verspricht ein solch agiles Projektvorgehen also nicht unbedingt die geringeren Aufwände, ganz sicher aber den nachhaltigeren Unternehmenserfolg.

**Scheitern Sie schon
oder planen Sie noch?**



Iterativer Ausbau
und Feature-Entwicklung



Ausgebautes Produkt

bacca

HATE

WADDE

KIMATE

MACHETE

GUT MACHEN STATT NUR GUT MEINEN

Von allen agilen Methoden kommt Scrum mit 85 Prozent am häufigsten in Projekten zum Einsatz.³⁶ Daneben erfreuen sich auch weitere Ansätze wie Kanban, Design-Thinking oder Lean Start-up immer größerer Beliebtheit. Doch trotz der zunehmenden Begeisterung sollten sich Unternehmen bewusst machen, dass der Einsatz von Scrum und Co. nicht per se ein Allheilmittel oder gar eine Garantie für den Projekterfolg ist.

Die meisten agilen Methoden beschreiben nicht nur eine Vorgehensweise, sondern vor allem auch eine Grundhaltung. Daher ist es essentiell, dass die damit einhergehenden Prinzipien und Werte, wie Commitment, Fokus, Respekt und Flexibilität sowie die Bereitschaft, ständig dazuzulernen, nicht nur verstanden, sondern auch geübt und verinnerlicht werden können. Gerade in der Anfangsphase eines agilen Projekts besteht oft erhöhter Abstimmungsaufwand angesichts der neuen Methoden, was verständlicherweise für Skepsis und Unmut in der Führungsebene sorgt.

Kick-offs, Sprintreviews und Stand-ups dürfen nicht als die neue, hübschere Version klassischer Meetings interpretiert werden, in denen nach alter Tradition eine Person referiert, während der Rest gegen die aufkommende Müdigkeit ankämpft. Hier liegt es bei den Projektverantwortlichen, von Anfang an das richtige Verständnis für die kurzen Zusammentreffen und ihren Zweck – den schnellen Austausch von notwendigen Informationen – zu vermitteln.

Kreativ-Sessions nach dem Vorbild von Design-Thinking oder Design-Sprint,³⁷ in denen sich die Mitarbeiter verschiedener Teams eigenverantwortlich einbringen sollen, können einige Kollegen im ersten Moment überfordern. Essentiell hierfür ist es, eine entsprechende Feedback-Kultur zu schaffen. Wer bereits erste Ideen der Mitarbeiter und Kollegen durch spöttische Kritik erstickt, wird höchstwahrscheinlich nie Zeuge ihrer Genialität werden. Gegenseitige Wertschätzung sowie die Bestärkung für ein gemeinsames Weiterdenken sind die Voraussetzung für Erfolg in Innovationsprojekten.

Es kann einige Zeit in Anspruch nehmen, bis alle Beteiligten über den gleichen Wissensstand und ein einheitliches Mindset verfügen. Noch nicht erprobte agile Methoden erstmals in einem Projekt einzusetzen, dessen Gelingen unter Umständen über die Existenz des Unternehmens entscheidet, ist demnach sehr riskant.

Stattdessen empfiehlt es sich, die einzelnen Methoden zunächst sorgfältig als Testballon in kleineren Projekten einzusetzen, um sicherzustellen, dass das Vorgehen zum Team und anvisierten Ziel passt. Denn nicht immer ist agiles Projektvorgehen tatsächlich auch sinnvoll. Gerade in Abteilungen wie der Finanzbuchhaltung sind unverrückbare Deadlines und das Erreichen zuvor definierter Ziele nicht wegzudenken.

In welchem Ihrer Projekte können Sie agile Methoden risikoarm erproben?



DAS BÜRO ALS WG

Der Ort für kreative Innovation, Selbstentfaltung und ein gemeinsames Entwickeln in Netzwerkstrukturen kann kein homogener Büroalltag sein, in dem an einheitlichen Arbeitsplätzen alle Mitarbeiter von 9 bis 17 Uhr physisch anwesend sind. Eine neue Arbeitskultur erfordert unweigerlich auch ein neues Raumkonzept. Große digitale Unternehmen wie Google und Facebook, aber auch erfolgreiche Start-ups aus dem Silicon Valley leben es vor – das Büro als WG.

Nicht nur helle, verglaste Büros und großzügige Meetingräume, auch gemütliche Sitz- und Küchencken spiegeln das Mindset modernen Arbeitens wider. Sie unterstützen sowohl den Netzwerkeffekt als auch das Arbeiten nach wechselnden individuellen Vorlieben. Leidet die Konzentration unter den Gesprächen im Großraumbüro, können sich die Mitarbeiter in Quiet Rooms zurückziehen. Diese sind keine isolierten Denkerzellen, sondern ein Raum für den gemeinsamen leisen

Rückzug – Bibliotheksatmosphäre wie zu Studienzeiten. Jeder ist konzentriert, niemand lenkt durch Sprechen, Telefonieren oder andere Geräusche ab. Mitarbeitern, denen es genügt, sich visuell abzuschotten, um fokussiert an etwas zu arbeiten, kommen Raum-in-Raum-Konzepte wie Sitznischen zugute. Bemalbare Whiteboard-Wände in den Büros und Gemeinschaftsräumen regen zu spontanen Konzeptskizzen und Brainstormings an. Auch die British Library of Political and Economic Science



bietet neben Stillarbeitsräumen moderne Workspaces für gemeinsames Lernen und Teamarbeit.³⁸ Angehende Fachkräfte lernen so bereits die vielfältigen Möglichkeiten einer neuen Arbeitswelt kennen und schätzen.

Jeder Mensch hat entsprechend seinem Bio-Rhythmus unterschiedliche Phasen der Produktivität, weshalb Wissensarbeit nicht an feste Präsenzstunden im Büro geknüpft sein sollte.

Aufgaben können auch im Home-Office oder nach längeren Pausen zwischen den Arbeitszeitbuchungen erledigt werden. Die Voraussetzung hierfür ist das Vertrauen der Projektmanager und Teamleiter darin, dass ihre Teammitglieder diese neue Flexibilität nicht ausnutzen.

Freiheit und Eigenverantwortlichkeit gelten im New-Work-Zeitalter also nicht nur für die Räume in unseren Köpfen, unsere Einstellungen und Verhaltensweisen,

sondern auch für die Räume, die uns beim Arbeiten umgeben. Ist das Büro ein Ort, an dem Arbeit Spaß macht und jeder Mitarbeiter sich in seinen Bedürfnissen berücksichtigt fühlt, zeigt sich das auch in den Ergebnissen.

Wie WG-geeignet sind Ihre Arbeitsräume?



DER NEUE WERKZEUGKOFFER

Flexible Arbeitsweisen und offene Raumkonzepte funktionieren nicht ohne die entsprechende technische Infrastruktur. Nur mit der passenden Hard- und Software kann teamübergreifende Zusammenarbeit auch in wechselnden Arbeitsumgebungen stattfinden.

Der Austausch von Desktop-PCs gegen Notebooks ist ein erster Schritt, jedoch bedarf es auch entsprechender Systeme, die den Mitarbeitern den externen Zugriff auf die unternehmensinternen Daten und Kommunikationswege ermöglichen. Cloudbasierte Lösungen wie Office 365 stellen ein mobiles, geräteunabhängiges Arbeiten und die Integration von Kommunikations- und Sharing-Tools sicher.

Um die teaminterne Zusammenarbeit zu fördern, sollten sie nicht nur allen Mitarbeitern zugänglich sein, sondern auch von ihnen beherrscht werden. Einführungsworkshops im Bootcamp-Stil sorgen für ein einheitliches Know-how zur Nutzung der Arbeitswerkzeuge.

Mit Smartboards wie dem Microsoft Surface Hub oder dem Samsung Smart Hub können Remote-Besprechungen interaktiver gestaltet werden. Neue Ideen und Konzepte lassen sich mit ihnen einfacher visualisieren sowie team- und raumübergreifend teilen.

Kollaborationstools wie Ticketsysteme oder unternehmensinterne Wissensspeicher ermöglichen auch räumlich getrennten Teams eine effiziente Projektorganisation und nachvollziehbare Interaktion. Davon profitiert nicht nur die Zusammenarbeit der Mitarbeiter, sondern auch die Kooperation mit Partnern und Kunden.

Jedes agile Team funktioniert nur so gut wie die Aufgabenverteilung im Projektmanagement. Um auch bei personellen Ausfällen den Überblick zu behalten und entsprechend flexibel reagieren zu können, ist ein gemeinsamer Zugriff auf Sprint- und Product-Backlog essentiell.

Wie gut die Kommunikations- und Kollaborationstools ineinander greifen, hat einen wesentlichen Einfluss auf die Effizienz der Workflows. Die genutzten Dienste sollten die Teams dabei unterstützen, Kommunikationsabläufe zu vereinfachen. Automatische Ticketbenachrichtigungen nehmen die Aufgabe von Status-Meetings ein. Schnelle Abstimmungen in Team-Chats oder WhatsApp-Gruppen ersetzen bereits jetzt umständliche E-Mail-Kommunikation.

Mitarbeiter sollten sich mit zunehmenden Kommunikationskanälen jedoch auch der Gefahr eines Kommunikations-Overkills bewusst werden. Hier müssen klare Regeln aufgestellt werden, wann und zu welchem Zweck welcher Kanal genutzt wird. Die Herausforderung besteht darin, die smarten Systeme auch smart zu nutzen, ohne dabei die zwischenmenschliche Interaktion zu vergessen.

Nutzen Ihre Mitarbeiter Tools, die sie lieben?

**EXKURS: KEINE
TECHNOLOGIE**

**IST AUCH
KEINE LÖSUNG**

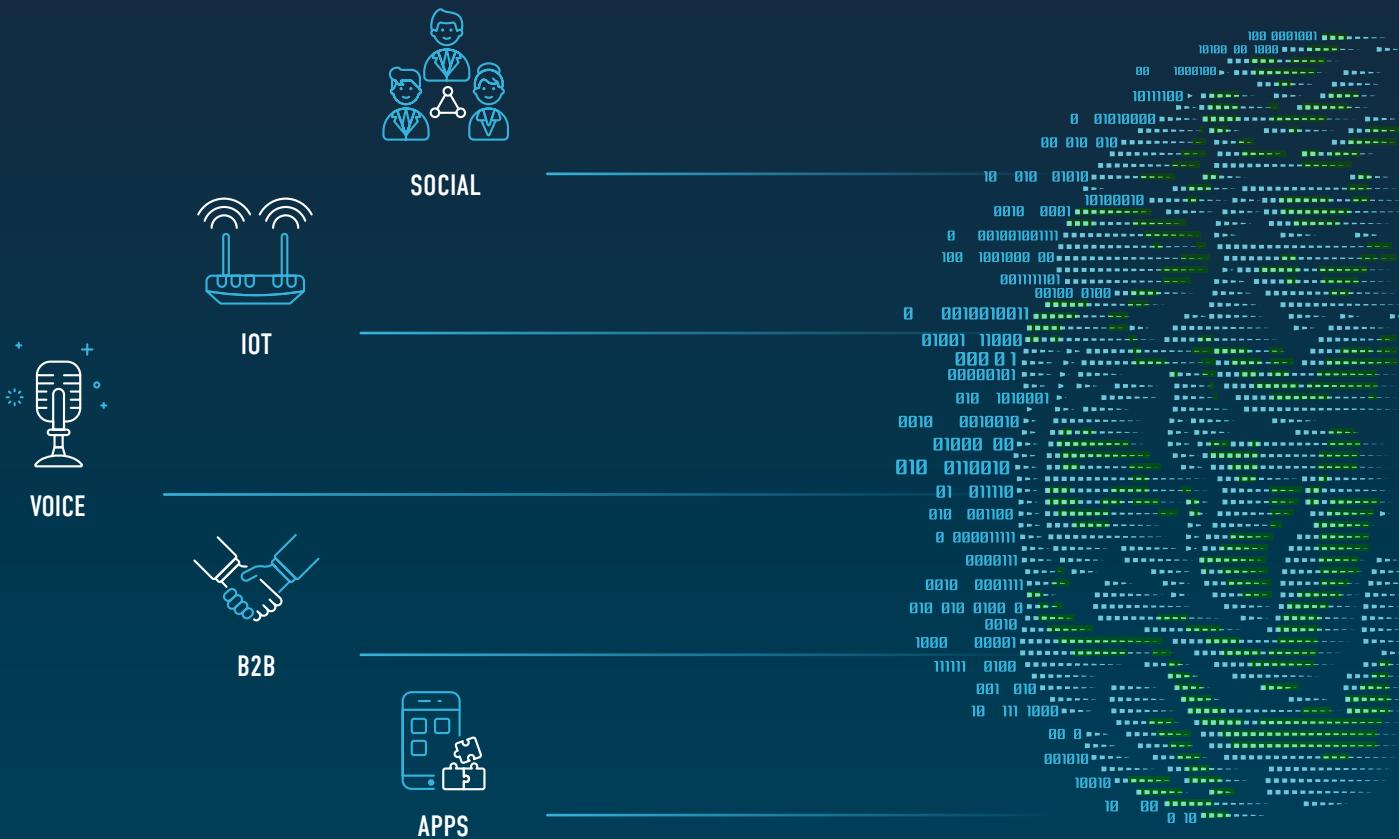
AGILE LÖSUNGEN ZWISCHEN NULL UND EINS

Technologie und digitale Transformation sind untrennbar miteinander verwoben. Aktuelle Smartphones haben über zweitausend Mal mehr Rechenkraft und verfügen über sechzehn Millionen Mal mehr Speicher als der Apollo Guidance Computer, mit dessen Hilfe 1969 erstmalig Menschen auf dem Mond landeten.³⁹ Das digitale Zeitalter ist gleichzeitig das Zeitalter der IT.

Gerade IT-Verantwortliche spüren digitale Trends hautnah und müssen die Infrastruktur bereitstellen, um den sich wandelnden Anforderungen ihrer internen und externen Kunden nachzukommen. Kein beneidenswerter Job, wenn man bedenkt, dass Lösungen so flexibel sein sollen wie ihre Nutzer. Dabei gilt es, Datensilos und Insellösungen tunlichst zu vermeiden – und wenn Anpassungen, Upgrades oder Migrationen nötig werden, muss die Systemlandschaft ihre Zukunftsfähigkeit beweisen.

Es ist ein Spannungsfeld, das von den Beteiligten immer wieder den Spagat zwischen Erwartungssicherheit und Innovation verlangt. Wenn dann beispielsweise die digitale Plattform unter der stundenlangen Last von einer Million paralleler Nutzer, die Tickets für die Rammstein-Stadiontour 2019 kaufen wollen,⁴⁰ zusammenbricht, wünscht sich mancher Head of IT sicher, einfach nur Menschen auf den Mond schießen zu müssen.

Dennoch gibt es gute Nachrichten, denn die Schere zwischen IT und Digital Business schließt sich. Trends wie künstliche Intelligenz und New Work verhelfen beiden Perspektiven zu höherer Sichtbarkeit und Verständnis durch crossfunktionale Kooperation. Von den aktuellen Tech-Trends profitieren ganz klar alle Stakeholder der digitalen Transformation in Handel und Industrie.



OHNE KOPF, ABER MIT KÖPFCHEN: MIT HEADLESS

Handel hat viele Gesichter – allem voran der digitale Handel. Fast täglich kommen neue Spielarten hinzu. Kunden wollen nicht nur rund um die Uhr mit ihren Lieblingsmarken kommunizieren, sondern experimentieren auch gerne mit Neuem: Kundenservice über WhatsApp, Einkaufslisten über Amazons Alexa, Flugbuchungen über Chatbots

und das vernetzte Auto, das selbstständig den nächsten Parkplatz bucht – Mobile-Commerce im wahrsten Sinne des Wortes. So neugierig sich Kunden durch die schönen neuen Shopping-Welten experimentieren, so vielfältig ist die Herausforderung für Unternehmen: auf all diesen Touchpoints präsent zu sein, sich dabei nicht mit unübersichtlichen

Software-Zoos zu verzetteln und vor allem wegen der vielen Möglichkeiten nicht komplett den Faden zu verlieren.

Die charmante Lösung heißt »Headless Commerce«. Entkoppelt man Frontend-Logik – also den »Kopf«, der die Gestalt eines normalen Webshops, einer App, eines Sprachassistenten haben kann –



COMMERCE NEUE EINKAUFSERLEBNISSE SCHAFFEN

von den Backend-Prozessen im Hintergrund, können Unternehmen mit neuen Benutzeroberflächen experimentieren, ohne die Stabilität des Gesamtsystems zu riskieren. So schafft man individuelle Einkaufserlebnisse für seine Kunden, bei voller Kontrolle über Layout und Benutzerführung. Möglich wird dies durch eine

API-Programmierschnittstelle, die Kopf und Körper datentechnisch miteinander verbindet.

Sie garantiert, dass die Programmteile einander verstehen, und gewährleistet, dass Marken und Händler auch in Zukunft schnell und flexibel neue Endgeräte und Touchpoints anbinden können –

ohne die Kopfschmerzen, die herkömmliche und starre E-Commerce-Lösungen so gerne verursachen.

Dr. Roman Zenner
Industry Analyst
commercetools GmbH

MIT PROGRESSIVE WEB-APPS DEN HOMESCREEN DER KUNDEN ENTERN

Der digitale Wandel zwingt Unternehmen zu einer hohen Anpassungsfähigkeit und Agilität. Dabei ist Geschwindigkeit nicht nur eine Konstante, sondern eine Grundanforderung. Händler und Hersteller streben danach, neue Produkte schnellstmöglich auf den Markt zu bringen, während Konsumenten kürzere Ladezeiten, reibungslose Checkouts und schnelle Lieferungen erwarten.

Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, beschäftigten sich nach Google immer mehr Unternehmen mit einer neuen Technologie, die die Art und Weise, wie wir auf das Internet zugreifen, für immer verändern könnte: die sogenannte Progressive Web-App (PWA). Dabei handelt es sich um eine Webseite, die die Vorteile einer nativen mobilen App und einer responsiven Internetseite bündelt.

Eine PWA ist also zuverlässig, ansprechend und sehr schnell. Ihr Look-and-Feel ähnelt der einer nativen App mit leichten Animationen, intuitiver Navigation und nahtlosem Scrolling. Ein Homescreen-Icon gewährleistet Sichtbarkeit.

Darüber hinaus können PWAs eventbasierte Push-Notifications auslösen, was im E-Commerce neue Möglichkeiten für Rabattpromotionen eröffnet. Trotzdem sind die Inhalte einer PWA anders als bei Apps auch über Suchmaschinen auffindbar und leicht zu aktualisieren, weil eine PWA eben auch eine mobile Website ist.

Und es gibt noch ein Plus: Man kann diese Arten von Webseiten auch offline nutzen. Grund dafür ist ein JavaScript, der Service-Worker, der durch intelligentes Caching die Inhalte eben auch bei schlechter Leitung bereitstellen kann.

Die Starbucks-PWA bietet Kunden aus der ganzen Welt eine barrierefreie und benutzerfreundliche Onlinebestellung an, die viel leichter und schneller als ihre Vorgänger funktioniert.⁴¹ BMW fokussiert sich unterdessen auf geringe Ladezeiten und ansprechenden Content.⁴²

Um exzellente Kundenerlebnisse zu schaffen und schnell auf Änderungen reagieren zu können,

bauen Unternehmen ihre Web-Apps auf Basis von Micro-Frontends.⁴³ Analog zu der Microservices-Infrastruktur besteht die Web-App aus einzelnen Features, die auf unabhängige Teams verteilt sind.

Jedes Team hat eine bestimmte Mission, beispielsweise »ein gutes Checkout-Erlebnis bieten«, auf die es sich konzentriert und spezialisiert ist. Ein Team agiert funktionsübergreifend und entwickelt seine Features von der Datenbank bis zur Benutzeroberfläche.

Dies ermöglicht schnellere Softwareentwicklung, bessere Kundenorientierung und zukunftsfähiges Wachstum.⁴⁴ Neue Touchpoints wie Wearables oder Smart-TVs können ebenfalls einfacher und reibungsloser integriert werden.



Die Frontend-Welt entwickelt sich rasant und stellt den Kunden mehr denn je in den Mittelpunkt. Es geht um das Angebot von intuitiveren und reibungsfreieren digitalen Erlebnissen, um so die Omnichannel-Realität zu bewältigen.

Wie progressiv ist
Ihre App?



IT-ERFOLG DURCH WENIGER HARDWARE

Die Online- und Offline-Touchpoints vermehren sich unentwegt und mit ihnen die generierten Datenmengen. Tempo und Agilität sind daher mehr denn je gefragt, um dem Drang nach mehr Vernetzung gerecht zu werden – und das sowohl von Mensch zu Maschine als auch zwischen Maschinen.

Vielversprechende Technologien wie künstliche Intelligenz und das Internet der Dinge brauchen reibungslose Abläufe und smarte Datenanalysen, um zu funktionieren. Die Nutzung von Clouds und neuen agilen Softwarearchitekturen wie Microservices oder Headless Commerce sorgt in den letzten Jahren dafür, diesen technischen Ansprüchen gerecht zu werden.

Analog zum Nutzer, der Speicherplatz auf seinem Handy freigibt, indem er Bilder und Dokumente in der Cloud ablegt, mieten Unternehmen im Wolken-Territorium virtuelle Hardware, wie beispielsweise den »Windows Virtual Desktop«,⁴⁵ um den Betrieb und die Wartung von Rechenzentren online auszuführen.

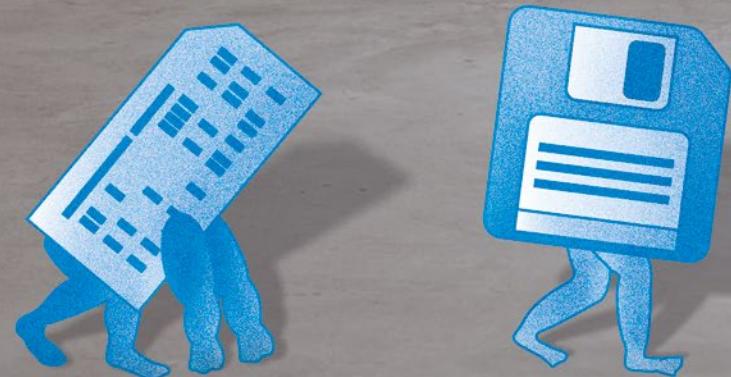
Stichwort: IaaS.

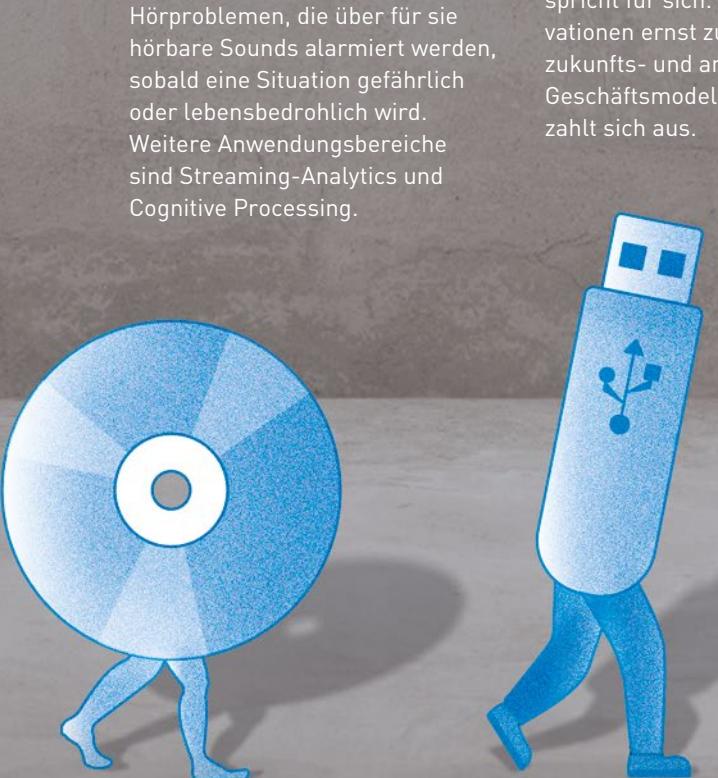
Neben Hardware ist auch Software über die Cloud zugänglich, die automatisch auf Pay-as-you-go-Basis von dem jeweiligen Anbieter aktualisiert und verwaltet wird. Stichwort: SaaS.

Um noch schnellere und effizientere Lösungen zu entwickeln, tendieren Programmierer dazu, die Kontrolle über ihre IT-Landschaften abzugeben. So können sie besser mit der wachsenden Komplexität umgehen und sich kundenorientiert auf das Entwickeln konzentrieren und Innovationen vorantreiben. Stichwort: PaaS.

Bei diesem Ansatz liegt die sogenannte Serverless-Technologie im Trend, nicht als Ersatz, sondern als Ergänzung zu bestehenden IT-Landschaften. Die größten Cloud-Anbieter der Welt bieten diese neuen Funktionalitäten in ihren jeweiligen Public-Cloud-Umgebungen an.

Serverless-Anwendungen richten sich insbesondere an mobile Backend-Entwicklung und Echtzeit-Datenverarbeitung. Ein Paradebeispiel dafür ist die App »Weather Gods«,⁴⁶ die Meldungen über bestimmte Wetterereignisse bietet.





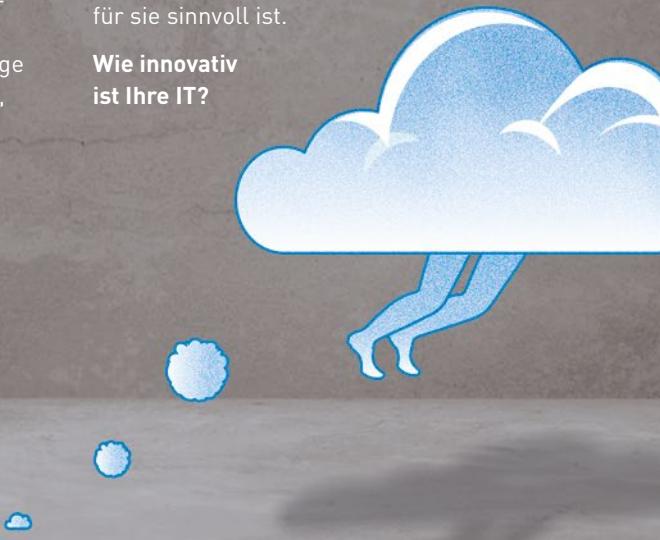
Auch IoT-Ökosysteme und Versandplattformen profitieren von dieser Idee, da sie endlich das ganze Potential dieser Technologie ausschöpfen können. Das israelische Unternehmen »abilisense«⁴⁷ verwaltet beispielsweise eine IoT-Messaging-Plattform für Menschen mit Hörproblemen, die über für sie hörbare Sounds alarmiert werden, sobald eine Situation gefährlich oder lebensbedrohlich wird. Weitere Anwendungsbereiche sind Streaming-Analytics und Cognitive Processing.

Vorteil in diesen Bereichen ist, dass Unternehmen trotz zahlreicher vernetzter Geräte und einer Unmenge an Daten besser skalieren und Kosten sowie Ressourcen niedrig halten können.

Der Erfolg von Web-Scale-Plattformen wie Netflix⁴⁸ und Expedia⁴⁹ spricht für sich. Der Mut, Innovationen ernst zu nehmen, um zukunfts- und anpassungsfähige Geschäftsmodelle aufzubauen, zahlt sich aus.

Laut einer PwC-Studie kann Serverless Computing sogar Banken helfen, sich gegenüber modernen Hightech-Konurrenten zu behaupten.⁵⁰ Dennoch sind diese neuen technologischen Ansätze keine Universallösung. Unternehmen sollten individuell prüfen, welche IT-Strategie für sie sinnvoll ist.

**Wie innovativ
ist Ihre IT?**



ZAHLEN & FAKten

WIE MISST MAN ERFOLG IM DIGITALEN ZEITALTER?

Am Anfang war der Onlineshop. Er stand für die Zukunftsfähigkeit von Händlern und Herstellern, die mit den elektronischen Spiegelbildern ihrer Printkataloge das Geschäft nun auch in die digitale Welt brachten. Mittlerweile ist die Grenze zwischen on- und offline verschwunden – digitale Strukturen sind tief in unserem Alltag verwurzelt und durchdringen alle Ebenen der Organisation.

Und so, wie Digitalisierung weit über E-Commerce hinausgeht, lässt sich auch der Unternehmenserfolg im digitalen Zeitalter längst nicht mehr allein anhand klassischer Commerce-Kennzahlen bemessen.

Neben Zahlen zum Verbraucherverhalten sowie Makrodaten nationaler und internationaler

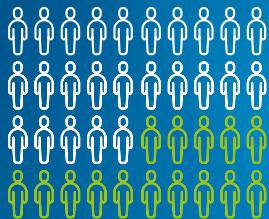
Märkte umfasst das folgende Kapitel daher erstmals zwei zusätzliche Bereiche, die bereits unseren Alltag – privat wie geschäftlich – durchdringen. Die neuen Größen in der Gleichung heißen künstliche Intelligenz und New Work; sie beide können in der Bewertung des eigenen Geschäfts in Zukunft nicht mehr außer Acht gelassen werden.

Auch die zunehmende Bedeutung von Marktplätzen und digitalen Plattformen sowie aktuelle Tech-Trends dürfen für einen umfassenden Blick auf den Status quo der digitalen Welt nicht fehlen.

Welche Stufe die digitale Evolution erreicht hat und an welchen Faktoren sich Unternehmen zukünftig messen müssen, zeigen wir auf den nächsten Seiten.

INTERNETNUTZUNG

51



63,3 Mio.

Deutsche nutzten
das Internet 2018.
2017: 62,4 Mio.
2016: 58 Mio.
2015: 56,1 Mio.



353 Min.

nutzen die
14- bis 29-jährigen
das Internet täglich.
2017: 274 Min.



31 %

der Deutschen nutzten
2018 mindestens
einmal pro Woche
Video-Streamingdienste.



Nur 4 Mio.

5G-Mobilfunkanschlüsse
wird es 2019 weltweit
geben.

Eine Milliarde,
davon 118 Millionen
in Westeuropa, werden
für das Jahr 2023
prognostiziert.⁵²



49 %

der Deutschen nutzten
2018 mindestens einmal
wöchentlich Musik-
Streamingdienste.



28 %

der Deutschen bestellen Lebensmittel über das Internet.⁵⁴



6 von 10

Bürgern wünschen sich, dass Kindergeld (62 %) und Kitaplatz (61 %) auch online beantragt werden können.⁵⁶



Nur 7 %

aller Nutzer shoppen kanalübergreifend. Sie generieren dabei jedoch 27 % aller Sales.⁵⁵



Knapp jeder zweite

Nutzer kann Werbung nur schwer von Inhalt unterscheiden.⁵⁷

VERBRAUCHERVERHALTEN

PAYMENT-METHODEN

⁵⁸

60 ZAHLEN & FAKTEN



Mehr als die Hälfte

der Konsumenten kann sich vorstellen, über biometrische Authentifizierung zu bezahlen.



38 %

der Händler haben in den letzten zwei Jahren mindestens eine neue Zahlungsart am Point of Sale eingeführt.



62,9 %

der deutschen Händler bieten kein länderspezifisches Payment an.



7

Zahlverfahren bieten Onlinehändler im Schnitt an.



Rechnung

ist noch immer die beliebteste Zahlweise im DACH-Raum.

PayPal

ist der bevorzugte Zahlungsweg unter digitalaffinen Verbrauchern.

Kreditkarte

kommt in der Schweiz und Österreich wesentlich häufiger zum Einsatz als in Deutschland.

BELIEBTE ZAHLUNGSMETHODEN IN DEUTSCHLAND

41,3 %

Rechnung

2016: 40,2 %



8,5 %

Kreditkarte

2016: 10,9 %



32 %

PayPal

2016: 29,2 %



8,7 %

Lastschrift

2016: 8,2 %



Sofort.

3,2 %

Sofortüberweisung

2016: 3,7 %



3,4 %

Amazon Payments

2016: 2,3 %

UMSATZ IM E-COMMERCE



58,4 Mrd.

Euro Umsatz wurden 2017 in Deutschland allein durch E-Commerce generiert.

2016: 52,7 Mrd. Euro
2015: 46,9 Mrd. Euro
2014: 41,9 Mrd. Euro



73 Mrd.

Euro betrug der E-Commerce-Gesamtumsatz mit Waren und Dienstleistungen 2017.



42,8 Mrd.

Euro Umsatz wurden 2017 in den 1.000 größten Onlineshops in Deutschland erwirtschaftet (8,1 % mehr als im Vorjahr).



**29,08
Mrd. Euro**

2016: 25,6 Mrd. Euro



**29,38
Mrd. Euro**

2016: 27 Mrd. Euro



11,76 Mrd.

Euro Umsatz mit Bekleidung
2016: 11,16 Mrd. Euro



9,87 Mrd.

Euro Umsatz mit Elektronik
2016: 8,74 Mrd. Euro



4,44 Mrd.

Euro Umsatz mit Computern /
Zubehör / Spielen / Software
2016: 3,67 Mrd. Euro



3,84 Mrd.

Euro Umsatz mit
Haushaltswaren & -geräten
2016: 3,01 Mrd. Euro



1,13 Mrd.

Euro Umsatz mit Lebensmitteln
2016: 0,93 Mrd. Euro

DIE MACHT DER MARKTPLÄTZE⁶⁰



43 %

der deutschen Industrieunternehmen nutzen bereits eine IoT-Plattform.⁶¹



Nur 12 %

der Führungskräfte geben an, aktuell eine digitale Plattform zu betreiben.⁶²



56 %

des Cross-Border-E-Commerce läuft weltweit über Marktplätze ab.⁶³

OMP

Onlinemarktplätze
(eBay & Amazon)

MCV

(Multichannel-Versender) gesamt
MCV + APV (Apotheken-Versender)
+ STV (Versender, die Heimat im stationären Handel haben)
+ TVS (Teleshopping-Versender)

IPP

Internet-Pure-Player

STV

Versender, die Heimat im stationären Handel haben

HEV

Hersteller-Versender

SHC

(Shopping-Clubs)
APV (Apotheken-Versender),
TVS (Teleshopping-Versender)
und sonstige Kanäle

UMSATZWACHSTUM NACH VERSENDERTYPEN

Gesamtumsatz 2017 im Vergleich zu 2016 (in Euro)



INTERNATIONALER E-COMMERCE⁶⁴

⁶⁶ ZAHLEN & FAKTEN

10,2 Mrd.

Euro Umsatz hat
Alibaba in Q2 2018
generiert.⁶⁵



45,2 Mrd.

Euro Umsatz
hat Amazon in
Q2 2018 erzielt.⁶⁶

673,7 Mio.

Menschen in
Europa (83 %) sind
täglich online.



634 Mio.

Alibaba-Kunden
shoppen monatlich
via Smartphone.⁶⁵

UK

ist der klare Spitzenreiter in der Kategorie B2C-E-Commerce-Umsatz in Europa. 2016 gaben die Briten online insgesamt 178 Milliarden Euro aus.

Deutschland und Frankreich folgen mit jeweils 93 Milliarden Euro.



64 %

betrug der Anteil
der Cross-Border-
Einkäufe 2017
in der Schweiz.

Österreich: 53 %
Deutschland: 25 %

DER KI-FAKTOR

68 ZAHLEN & FAKTEN



Jeder zweite

Deutsche möchte künstliche Intelligenz verstehen.⁶⁸



8,7 Mio.

Menschen in Deutschland nutzen bereits Smartspeaker.⁶⁹



2 von 3

Konsumenten wollen wissen, ob sie mit einem KI-fähigen System oder einem Menschen interagieren.⁷⁰



55 %

der Verbraucher würden mit einer Kombination aus KI und Mensch interagieren.⁷¹



Nur 7 %

der Unternehmen verlassen sich bei der Lösung von Verbraucherproblemen auf KI-gestützte Interaktionen.⁷²



25 %

der Kommunikation im Kundenservice wird bis 2020 über Chatbots laufen.⁷³



2,3 Mio.

Arbeitsplätze wird KI im Jahr 2020 schaffen und 1,8 Mio. beseitigen.⁷⁴



52,2 Mrd.

Dollar werden für KI-Systeme 2021 ausgegeben.⁷⁵



4 von 10

deutschen Start-ups setzen bereits auf künstliche Intelligenz.⁷⁶



52 %

der Digitalexperten geben an, dass ihre Unternehmen nicht in der Lage sind, das Potential von KI voll auszuschöpfen.⁷⁷

NEW WORK

70 ZAHLEN & FAKTEN



45 %

der Unternehmen in Deutschland wollen für die Digitalisierung von Büro- und Verwaltungsprozessen mehr Geld in die Hand nehmen.⁷⁸



4 von 10

Arbeitgebern (39 %) bieten ihren Mitarbeitern Home-Office an.⁷⁹



Jedes zweite

Großunternehmen in Deutschland setzt bereits auf agiles Projektmanagement.⁸⁰



93 %

der Professionals aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen befürworten die Einführung agiler Methoden zur Effizienzsteigerung.⁸¹



Nur 1 von 10

Unternehmen beschäftigt eine leitende Person für Digitalisierung.⁸²



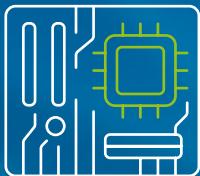
Die Hälfte

aller herkömmlichen Apps werden bis 2020 von PWAs abgelöst.⁸³



66 %

der Unternehmen nutzen Cloud-Computing.⁸⁴



163 Zettabyte

(1ZB = 1 Milliarde Terabyte) an Daten werden 2025 weltweit generiert.⁸⁵

2016: 16,1 ZB



60 %

der CEOs sagen, dass es schwierig sei, qualifizierte Datenexperten zu finden.⁸⁶



16 %

beträgt die Wachstumsrate von Customer-Relationship-Management. Damit ist dies der am schnellsten wachsende Softwaremarkt.⁸⁷

TECHNOLOGIE

FUTURE RETAIL

NEUE WEGE FÜR DIE MARGE

Billig einkaufen, teuer verkaufen – so funktioniert, wenn auch verkürzt, das Geschäftsmodell jedes Händlers. Doch was passiert, wenn der klassische Warenverkauf nur noch einen Ort hat? Ist der »Man in the Middle« überflüssig, wenn es um den reinen Produktkauf austauschbarer Waren geht? Gibt es noch eine Daseinsberechtigung für Retailer in Zeiten von Amazon als omnipräsentem Tor zur Produktwelt, als Garant für schnelles, einfaches und personalisiertes Suchen, Kaufen und Erhalten von Waren? Findet die Digitalisierung ein neues Opfer? Stirbt Retail?

Nüchtern betrachtet steckt der klassische Retail in der Krise. Dennoch: Nur, weil traditionelle Wege zur Marge wegbrechen, heißt das nicht automatisch, dass man als Retailer keine Zukunft mehr hat. Man muss andere Wege gehen. Und diese sollten, nach wie vor, alle zu einem Ziel führen: Kundenorientierung. Dieses uralte Handelsmantra muss angesichts des Retail-Endzeit-Szenarios aktiv umgesetzt werden, statt Lippenbekenntnis zu bleiben.

Denn nur, wenn man über den reinen Produktverkauf hinausdenkt und dementsprechend handelt, kann man das Zwischenhändlersterben überleben.

Ein gutes Beispiel dafür ist »MiSUMi«⁸⁸ – ein ehemaliger japanischer Katalogversender, der sich zum One-Stop-Maschinenbau-Shop mit holistischen Konzepten entwickelt hat. MiSUMi bietet seinen Kunden mit 100.000 frei konfigurierbaren Komponenten und beachtlichen 17 Millionen Produkten ein reiches Portfolio. Dank MTO(Make-to-Order)-Know-how aber vor allem optimale, ganzheitliche Lösungen.

Nicht nur der Wandel erfahrener Player wie MiSUMi verdeutlicht das Umdenken, das es braucht, um im Retail zu bestehen. Auch die »jungen Wilden« sind beispielgebend. Start-ups wie »Roobeo«⁸⁹ stellen das klassische Handelsmodell der Baustoffbranche auf den Kopf. Roobeo-Nutzer, seien es Großkunden oder Hobbyhandwerker, werden direkt vom Hersteller beliefert. Das garantiert deutlich kürzere Lieferzeiten sowie natürlich Qualität.

Und genau darum geht es: Um echte Mehrwerte abseits vom reinen Produktkauf, die man seinen Kunden über Personalisierung, hochwertige und persönliche Beratung oder – ganz klassisch – über einen einfacheren Zugang zum Produkt bietet. Wer hätte sich vor zehn Jahren vorstellen können, eine neue individuelle Matratze online auszusuchen, zu bestellen und quasi direkt ins Schlafzimmer geliefert zu bekommen, 100 Nächte Probeschlafen und Geld-zurück-Garantie inklusive?⁹⁰

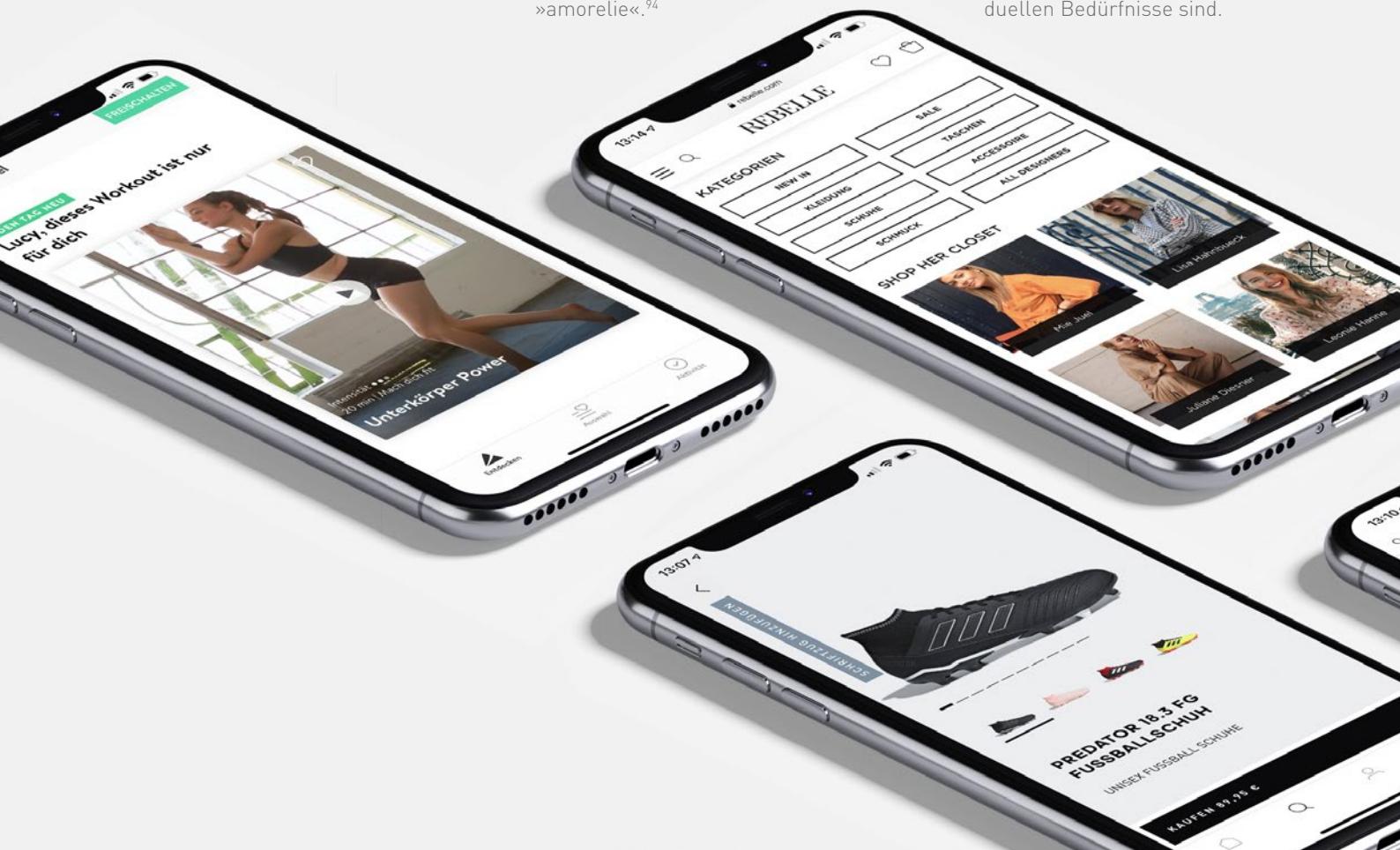
Selbst etablierte Markenhersteller können vom Markt verschwinden, wenn sie die neuen Player unterschätzen. Die Newcomer kündigen Kundenorientierung nicht nur an, sie leben und wachsen davon. Knapp 100 Millionen Euro stehen bisher zu Buche. Damit sind sie zwar 266-mal kleiner als die Etablierten, wachsen jedoch im Vergleich zu diesen mit 19-facher Geschwindigkeit.⁹¹ Etablierte Händler sollten ihre Zukunft nicht auf die Floskel »Die werden sich nicht (lange) halten« bauen, sondern – im wahrsten Sinne des Wortes – handeln.

DIE NICHE ALS ERFOLGSMODELL

Die Stories moderner Apps oder Plattformen basieren im Kern auf einem ähnlichen Plot: die Nische als Erfolgsmodell. »Rebelle.com«⁹² revolutioniert mit seinem Angebot an Luxusgütern die Second-Hand-Branche.

»Asana Rebel«⁹³ holt Yoga mit seiner Community-App aus der Stereotyp-Schublade rein in den Health- und Fitnesshype. Mutige Unternehmerinnen machen Intimthemen alltagstauglich – wie Lea-Sophie Cramer mit »amorelie«.⁹⁴

Nischen lauern überall und könnten angesichts dieser Beispiele unterschiedlicher nicht sein. Allen gemein ist jedoch, dass der Ausgangspunkt und das Zentrum ihrer digitalen Präsenzen immer der Konsument und seine individuellen Bedürfnisse sind.



Erfolgreiche Nischenplayer entwickeln und optimieren ihr Angebot gemeinsam mit den Nutzern. Statt ein vermeintlich perfektes digitales Produkt anzubieten, von dem man meint, es decke schon alles ab, was zu einer perfekten Customer-Journey gehört, basiert das Wachstum auf den Wünschen und dem Feedback der Kunden.⁹⁵

Deutlich wird dies auch bei der App »adidas Sports & Style«, mit der das Traditionssunternehmen Personalisierung auf ein neues Level hebt und seine Produktwelt sprichwörtlich in die Hände der Nutzer legt.⁹⁶ Registrierung und persönliche Angaben sind der Eintritt für

hoch personalisierten Content, wie Videos von Athleten und Lieblingssportarten, Event-Einladungen, vor allem aber individuell zugeschnittene Produktempfehlungen. Eine Win-Win-Situation für adidas und seine Kunden, denn je aktiver die App genutzt wird, desto passgenauer werden Inhalte und Angebote.⁹⁷

Zalando und Conrad Electronic haben ebenfalls verstanden, dass mit neuen Technologien und Innovationen auch neue Kundensprüche entstehen, die über den reinen Produktkauf hinausgehen. Sie haben jedoch auch erkannt, dass sie im Rahmen des eigenen Geschäftsmodells und Technologie-Stacks Nischen bedienen können. Ein gutes Beispiel für diese Kombivariante ist das Projekt »Wardrobe« von Zalando.⁹⁸ Über die Second-Hand-App kann der User ausgediente Kleidungsstücke

innerhalb der Community oder direkt an Zalando verkaufen, in den Kleiderschränken anderer stöbern, sich inspirieren lassen und eigene Looks teilen.⁹⁹ Zalando weiß dadurch, was seinen Kunden nach dem Aussortieren und Verweilen auf Wardrobe im realen Kleiderschrank fehlt, und kann ihnen Content so viel gezielter ausspielen.

Für etablierte Marktteilnehmer ist die Herausforderung, das Geschäftsmodell in die Nische zu entwickeln oder um Nischen zu erweitern, denkbar groß. Learning-by-Doing-Projekte können immense Auswirkungen auf Geschäftsmodell und Handelsbeziehungen haben. Wie das Zalando-Wardrobe-Beispiel zeigt, kann Emerging Business,¹⁰⁰ die Integration alternativer oder neuer Geschäftsmodelle, ein goldener Mittelweg sein.

**Sind Sie bereit
für alternative
Geschäftsmodelle?**



M2P – EXPERTISE ALS WARE

Der Mensch ist von Natur aus neugierig. Dieses Verlangen, immer mehr wissen zu wollen, kann man sich als Unternehmer zu Nutze machen, indem man über das reine Angebot von Produkten und Dienstleistungen hinausgeht und es um das Angebot von Wissen ergänzt.

Man nehme: Influencermarketing. Nichts Neues, umstritten, aber richtig ein- und umgesetzt kann diese Form der Kommunikation genau das sein, was Kunden auch – oder erst recht – 2019 erwarten: ein Plus zum Angebot, das inspiriert; ein Plus an Wissen, das die Brücke zur Realität schlägt. Dabei sollten Marken ihre Werbeträger jedoch klug auswählen. Authentische Markenikonen schlagen Reichweite.

Auf wahllos platzierte Produkte reagieren Nutzer mittlerweile durch Vertrauensentzug.

Dem Schreibgerätehersteller STABILO¹⁰¹ gelingt es beispielsweise dank der Beiträge einer kompetenten Handlettering-Künstlerin, über den ursprünglichen Horizont seines Pull-Marketings hinauszugehen und seinen Kunden auch nach Produktkauf die Möglichkeit zu bieten, mehr zu lernen, zu wissen und zu teilen. Die M2P (Mentor-to-Protégé)-Strategie erfüllt die Erwartung der Kunden an Unternehmen, ihnen einen erfahrenen Experten zur Seite zu stellen.¹⁰²

Auch Airbnb setzt den M2P-Trend bereits um und geht mit »Explore experiences« und

der Bereitstellung von Experten(-wissen) über den besten Wein der Region oder die Must-sees aus Kunst und Kultur über seine eigentliche Vermittlerrolle von Unterkünften auf Zeit hinaus.¹⁰³ Mentor kann demnach auch eine Gruppe von Peers sein, die über das Wissen verfügt, das andere Peers, aka Protégés suchen.

Das Verlangen der Kunden, mehr zu lernen und zu wissen, wird nicht abbrechen. Ihre Kaufbereitschaft hingegen schon, wenn Sie ihnen nicht über das Produkt hinaus das anbieten, was sie brauchen – den Zugang zu einem Mentor und dessen Wissen.

Sind Sie der Mentor für Ihre Kunden?

HAPPY
Birth
DAY

BIRTHDAY
ADVENTURE
CONT.

HAPPY

Birth

DAY



WIRD WHOLESALE ZU RETAIL?

Ob Laufsteg oder Produktmesse – Winter-Must-haves werden im Frühjahr präsentiert. Ergibt das eigentlich Sinn? Der Kunde von heute will lieber jetzt als gleich und schon gar nicht erst in sechs Monaten kaufen, was er sieht. Und das wissen auch die Marken.

So überrascht es kaum, dass immer mehr Hersteller ihr etabliertes Wholesale-Geschäftsmodell um eigene Retail-Initiativen in Marketing, Vertrieb und Services erweitern.





Klassische Wholesale-Beziehungen werden aufgebrochen. Marken wie ERIMA oder Tamaris, die jahrelang auf sichere Einnahmen über Zwischenhändler gesetzt haben, werden selbst auf Marktplätzen aktiv oder bauen eigene Brandshops auf. Tamaris setzt mit #instamaris¹⁰⁴ dabei bereits auf User-Generated Content und Influencermarketing, um seine Kunden gezielt und ganz persönlich anzusprechen und zu beraten. Über das Feature auf der eigenen

Shopseite können sich Tamaris-Kunden so nicht nur inspirieren lassen, sondern werden auch dazu animiert, ihre eigenen Looks, beispielsweise auf Instagram, zu teilen.

Content-Commerce setzt sich durch. Und mit ihm das Bewusstsein, den Kunden stets mehr bieten zu müssen, sie zu überraschen. Genau darauf baut auch das Konzept von Pop-up-Stores auf, die immer mehr Marken und Händler als neue Vertriebswege nutzen. »Scarcity« – das Prinzip der künstlichen Verknappung – spielt dabei eine entscheidende Rolle, denn Pop-up-Stores sind limitiert, sowohl zeitlich als auch hinsichtlich der angebotenen Ware.

Ob Traditionsmarken wie adidas, die eine Hotelfläche zum Laden auf Zeit machen, oder Gummistiefel-Favorit »Hunter« aus Großbritannien, der durch temporäre Stores seine Marke jenseits der Insel bekannt macht – der »First come, first served«-Gedanke triggert das Jagdfieber der Kunden.¹⁰⁵

Auch diese neue Strategie profitiert von dem instabilen Status des klassischen Retail und bietet Marken die Möglichkeit, Kunden abseits der etablierten Handelsmodelle zu erreichen.

Dennoch stehen viele ehemalige Wholesaler mit ihrer neuen B2C-Strategie und damit als Beispiel für die »neue Form des Retail« noch ganz am Anfang. Sportmarken wie ERIMA müssen ihr Wissen über die Endkunden erst noch aufbauen. Trotz dieser Know-how-Lücke setzen die »neuen Retailer« mit ihren Strategien da an, wo klassischer Commerce umdenken und aufholen muss: bei den Erwartungen der Endkunden an Personalisierung, Beratung und passgenauen Content – und zwar direkt, immer und überall.

Fast nebenbei sammeln Hersteller so First-Party-Daten, die ihnen bislang verwehrt blieben. Amazon unterstützt den Trend, Hersteller zu Retailern zu entwickeln, mit Amazon Storefronts.¹⁰⁶

Wie gut passt Ihre Commerce-Strategie zu Ihren Kunden?



MARKEN

IM

DIGITALEN

ZEITALTER

MAKE OR BUY? ODER DOCH KOOPERIEREN?

Fakt ist: Digitale Marken sind Konkurrenten. Plätze in der Kategorie Superlative sind begrenzt. Wer erreicht den Kunden am schnellsten, am persönlichsten, am nachhaltigsten? Um sich doch noch einen Platz zu sichern, rüsten sich digitale Marken seit Jahren mit den passenden Technologien und bauen ihre internen Strukturen um. Nicht selten stehen sie im Zuge dessen vor den klassischen Fragen: Selbst herstellen oder kaufen? Alleine oder mit Partner?

Die steigende Verbreitung vernetzter Devices und deren ungenutztes Potential als IoT-Treiber animiert viele Unternehmen, in smarte Geräte zu investieren. Die größten Sportartikelhersteller der Welt haben dieses Potential in Fitness-Trackern erkannt und folglich eigene Hardware auf den Markt gebracht.

Die Herstellung von neuen Produkten ist jedoch sehr anspruchsvoll.

Mit dem Mangel an Expertise steigen auch Kosten und Risiken. Das erklärt, warum neue Abenteuer manchmal nicht gut enden – selbst bei Sportriesen wie adidas. Das Traditionss Unternehmen hat nach ein paar Jahren die Produktion des Fitness-Trackers »miCoach« eingestellt.¹⁰⁷ An der Kooperation mit Fitbit hält adidas aber fest und verlässt den Wearable-Markt damit nicht komplett. Mit dem digitalen Wandel haben sich eben auch die Prioritäten geändert. Der Fokus liegt jetzt auf der eigenen App und Runtastic.

Lieber kaufen statt herstellen? Auch diese Strategie birgt Risiken, ganz zu schweigen von der großen Konkurrenz. Es gibt zudem keine Garantie, dass Übernahmen gelingen. Doch zum Glück muss man sich gar nicht erst in solch ein Dilemma bringen. Ein dritter Weg, um Innovationen voranzutreiben, bewährt sich zunehmend. Und dieser lautet: Kooperation.

Dank des engen Wissensaustauschs können kooperierende Marken gemeinsame Ziele schnell, einfach und effektiv erreichen, Flexibilität und Win-Win inklusive. Ein gutes Beispiel dafür ist die Zusammenarbeit zwischen IKEA und Sonos.¹⁰⁸ Das Möbelhaus will mit dem Home-Sound-Experten WLAN-Lautsprecher im IKEA-Design bauen und so hochwertigen Sound als Teil des IKEA-Lifestyle etablieren. Auch Carl Zeiss und Telekom bündeln ihre Kräfte und das beiderseitige Know-how in dem Joint Venture »tooz«,¹⁰⁹ um eine AR-Brille zu entwickeln.

Auch scheinbar unmögliche Allianzen werden möglich. Im Rahmen des KoMoDo-Modells teilen sich in Berlin DHL, DPD, GLS, Hermes und UPS gemeinsame Mikro-Depots.¹¹⁰ Von dort übernehmen Lastenräder die letzte Meile. Die Kundenzufriedenheit steigt und gleichzeitig werden Flächen und Umwelt geschont.



DIGITALER LIFESTYLE: (K)EINE FRAGE DES ALTERS

Babyboomer, Generation X, Y oder Z – Marken, Händler und Hersteller streben mit solchen Klassifizierungen eine genauere Bestimmung ihrer Zielgruppen an.

Millennials – Jahrgang 1981 bis 1996 – stehen aufgrund ihres besonderen Einkaufsverhaltens und ihrer steigenden Kaufkraft dabei häufig im Mittelpunkt. Sie sind die erste Altersgruppe, die vollständig mit digitalen Technologien aufgewachsen ist.

Ob Klischee oder Realität, Millennials unterscheiden sich enorm von ihren Vorgängern, der Generation X und den Babyboomern. Über Ansätze wie M-Commerce, Same-Day-Delivery, Express-Checkout, Live-Chat oder Content-Marketing passen Marken ihre digitalen Strategien an die Präferenzen und Anforderungen entlang der Customer-Journey dieses Konsumentensegmentes an.

Bei allem Fokus auf diese spannende Zielgruppe sollte man die Bedeutung anderer Generationen jedoch nicht unterschätzen. Die Silver Surfer werden oftmals nicht berücksichtigt, obwohl sie das größte, zahlreichste und

kaufkräftigste Segment sind. Senioren beschäftigen sich längst mit dem Internet und stehen neuen Technologien aufgeschlossen gegenüber.

Kunden »im besten Alter« legen vor allem Wert darauf, gut beraten zu werden und einen Rundum-Sorglos-Service zu genießen. Sie vertrauen beim Onlineshopping eher PC oder Laptop als mobilen Endgeräten und schätzen traditionelle Interaktionen wie ein Telefongespräch.

Die Generation Z wurde quasi mit einem Smartphone in den Händen geboren. Sie kennt die analoge Welt nur aus Büchern, kommuniziert mit Bildern, Emojis oder Audio-botschaften und konsumiert fast ausschließlich Video-Content. Diese Generation verbringt ihre Freizeit zwischen YouTube und Instagram und bewundert Influencer – ein Lifestyle, den »YEAY«¹¹¹ erkannt hat und als weltweit erste Marktplatz-App ausschließlich Kurzvideos für den Verkauf von Produkten nutzt.

So gibt es zwar beträchtliche Unterschiede zwischen den Generationen, aber im Kern liegt

ihr Nutzerverhalten enger bei einander, als ihr Altersunterschied vermuten lässt. Denn alle sehen sich den gleichen disruptiven Änderungen durch Globalisierung, Innovation, Technologie und soziale Medien ausgesetzt, was wiederum zu einer Verschmelzung von Einstellungen und Verhaltensweisen führt.

So spricht die eBay-Plattform Catch mit der Zielgruppe »Young Value Shopper« zwar konkret Millennials an, die die neuesten Produkte zu günstigen Preisen entdecken und spontan einkaufen wollen, aber entgegen diesem offiziellen Claim¹¹² ist das Angebot der Plattform und damit die ange-sprochene Zielgruppe viel größer.

Unterschiedliche Einstellungen zu Technologie, Erwartungen und Verhalten stärken also nicht Klischees, sondern sorgen vielmehr für eine breitere, effektivere Segmentierung.¹¹³ Mehr noch geht es um die Erkenntnis, dass die Erwartung an ein exzellentes und individualisiertes Kundenerlebnis im Zentrum steht.

Erfüllen Sie die Erwartungen Ihrer Kunden?

KONSUM OHNE SCHLECHTES GEWISSEN

Bewusst leben und bewusst konsumieren sind Trends, die sich längst nicht mehr auf eine klischeehafte Randgruppe beschränken. Diese neue Einstellung zum Umgang mit Ressourcen, sich selbst und dem Miteinander betrifft den Menschen als Privatperson, aber auch als Kunden, Kollegen, Partner und Unternehmer.

Im deutschsprachigen Raum reiht sich in den letzten Jahren ein verpackungsfreier Laden an den anderen. Sogar Supermärkte »OHNE« sind sprichwörtlich namensgebend für einen Trend im Einkaufsverhalten von immer mehr Kunden aller Generationen.¹¹⁴ Selbst befüllen, geringe Mengen statt Stino-Abfüllgewicht – die Möglichkeiten sind endlos.

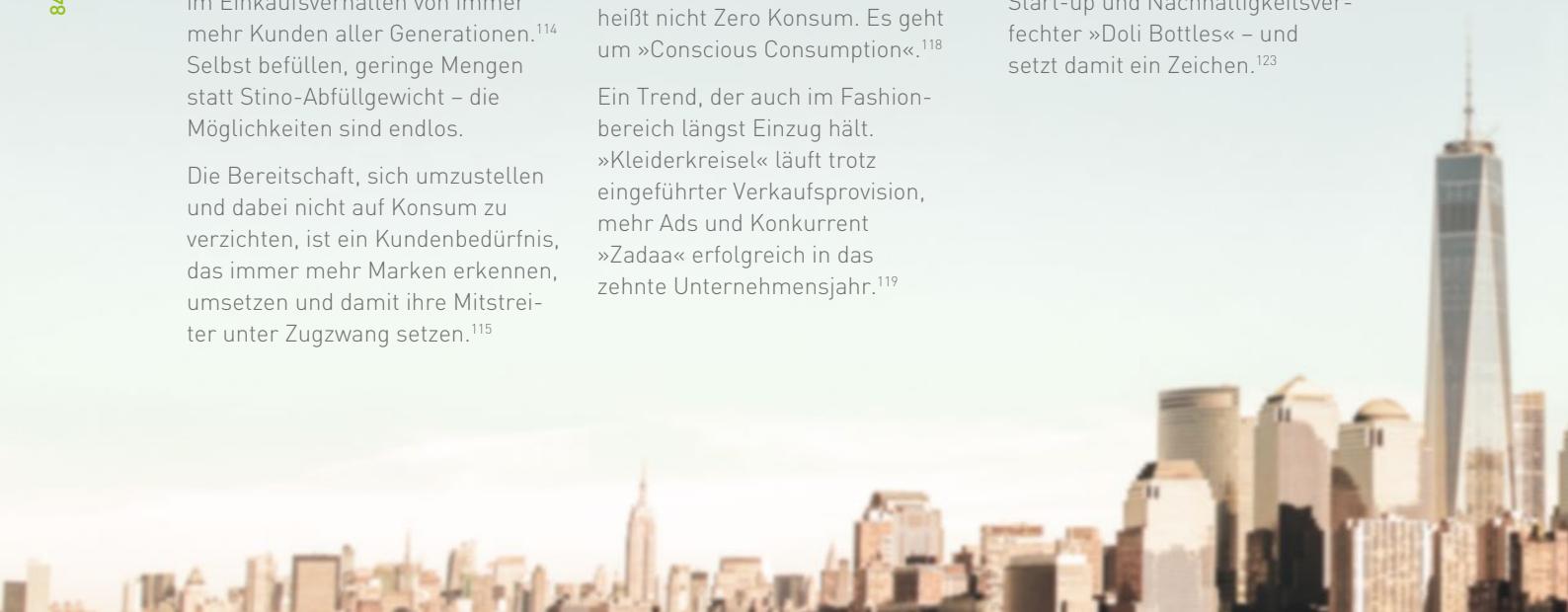
Die Bereitschaft, sich umzustellen und dabei nicht auf Konsum zu verzichten, ist ein Kundenbedürfnis, das immer mehr Marken erkennen, umsetzen und damit ihre Mitstreiter unter Zugzwang setzen.¹¹⁵

Wer, wenn nicht eine Drogerekette ist von Plastik-Overkill betroffen? dm geht in die Offensive und startet in Österreich ein zwölffmonatiges Testprojekt zu verpackungsreduziertem Kauf von Bio-Reinigungsmitteln. Nicht ganz verpackungsfrei, denn auch die angebotenen Refill-Flaschen sind aus Plastik. Dennoch, die nebenbei auch noch veganen und zu 100 Prozent biologisch abbaubaren Produkte¹¹⁶ immer wieder bei dm aufzufüllen, schont am Ende nicht nur die Umwelt, sondern beruhigt auch das Gewissen – und erhöht, ganz nebenbei, die Kundenbindung. Denn »Zero Waste«¹¹⁷ heißt nicht Zero Konsum. Es geht um »Conscious Consumption«.¹¹⁸

Ein Trend, der auch im Fashionbereich längst Einzug hält. »Kleiderkreisel« läuft trotz eingeführter Verkaufsprovision, mehr Ads und Konkurrent »Zadaa« erfolgreich in das zehnte Unternehmensjahr.¹¹⁹

H&M unterstützt den WWF mit zehn Prozent Verkaufserlös aus der eigens kreierten »Wildlife Collection« und setzt damit eine langjährige, erfolgreiche Kooperation für mehr Nachhaltigkeit trotz Konsum fort.¹²⁰ Selbst gebrauchte Luxusmarken finden über Vorreiter wie »The RealReal«¹²¹ oder »Vite EnVogue«¹²² ihre Abnehmer. Tendenz steigend.

Bewusster Konsum ist auch Thema in immer mehr Unternehmen. Das Online-Vergleichsportal Trivago spendierte beispielsweise seinen Mitarbeitern 1.700 Trinkflaschen aus Glas – produziert vom Start-up und Nachhaltigkeitsverfechter »Doli Bottles« – und setzt damit ein Zeichen.¹²³



Dank des genialen Designs der Dolis, die auf Instagram längst die Influencerrunde gemacht haben, auch noch ein ziemlich stylisches.

Nicht nur Start-ups, auch die großen Namen des WWW nehmen Nachhaltigkeit ernst.

Facebook wie auch Google haben sich für die 2020er-Jahre vorgenommen, komplett auf erneuerbare Energien zu setzen. Ein Anspruch, der sich angesichts ihrer riesigen Rechenzentren bemerkbar machen wird.¹²⁴

Jeder kann einen Beitrag leisten. Wer es auf Unternehmerseite clever anstellt, tut dank Conscious Consumption nicht nur der Umwelt einen Gefallen, sondern auch seinem Image.

Kaufen Ihre Kunden schon ohne schlechtes Gewissen?



DER STAAT ALS DIGITALE MARKE

Schon beim Gedanken an »deutsche Bürokratie« ist man schnell genervt. Ganz zu schweigen von der Langsamkeit und der Komplexität, die einen erwarten, wenn man sich mit ihr auseinandersetzt. Doch das muss nicht sein. Digitalisierung kann erheblich dazu beitragen, dass Bürokratie niemanden mehr anstrengt. Eliminiert man die Papierarbeit aus administrativen Abwicklungen, könnten die Menschen in Deutschland insgesamt 84 Millionen Stunden Freizeit pro Jahr gewinnen.¹²⁵

Abgesehen davon erwarten Kunden in dieser immer vernetzteren Welt, dass ein Produkt oder Service jederzeit verfügbar ist. Sie möchten schnelle Ergebnisse sehen. Nicht nur als Verbraucher, sondern auch als Bürger. Die digitale Kluft zwischen dem öffentlichen Sektor und der freien Wirtschaft ist jedoch immens. Die große Herausforderung besteht darin, die Interaktion mit Behörden so unkompliziert zu gestalten wie die täglichen digitalen Routinen.

Estland geht hier mit gutem Beispiel voran. Nur Hochzeiten, Scheidungen und Immobilien-

Transaktionen verlangen dort noch einen persönlichen Termin mit einem Beamten. Alle anderen Anliegen können digital abgewickelt werden.¹²⁶

Aber intelligente öffentliche Dienste umfassen weit mehr als nur die Digitalisierung der Bürokratie. Oft scheitert es an der nötigen Infrastruktur. Der Aufbau des Echtzeit-Mobilfunknetzes 5G steht daher ganz oben auf der Agenda vieler Länder. Auch in Deutschland steht der Fahrplan dazu schon fest.¹²⁷

Neben einer funktionierenden Infrastruktur verlangt Digitalisierung zudem nach organisatorischen und gesetzlichen Änderungen sowie einer engen Kollaboration aller Akteure.

Der Staat muss daher die Initiative ergreifen und selbst wie eine Plattform agieren. Er sollte ein Netzwerk bereitstellen, über das Bürger und Beamte, Unternehmen und Behörden verbunden sind, um die digitale Ökonomie von Grund auf zu fördern und zu regulieren.

Ein weiterer Use-Case ist Singapur. Die Mission des Stadtstaates lautet: eine Allianz aus

Bildung, Business und Regierung zu schaffen, von der nicht nur Start-ups und etablierte Player im digitalen Wettbewerb, sondern auch die Bürger profitieren können.

Mit »MyInfo«¹²⁸ verfügt Singapur dabei über eine nationale digitale Identitätsplattform mit mehr als 100 digitalen Services. Kontoerstellungsprozesse laufen dort komplett ohne langwierige dokumentenbasierte Verifizierungen ab – ein absoluter Benefit für Unternehmen und Kunden, die dadurch Services quasi sofort in Anspruch nehmen können. Wie sich die Digitalisierung des Staatsapparates jedoch auf das Strafrecht und die stete Kritik an mangelnder Meinungsfreiheit in Singapur auswirkt, bleibt abzuwarten.

Die digitale Transformation des öffentlichen Sektors ist eine komplexe, weil nicht nur technische, sondern auch politische Aufgabe. Vorreiter wie Estland und Singapur zeigen, dass sie realisierbar und lohnenswert ist.

Ist Ihre Verwaltung digital?



ZUM
SCHLUSS

ES DENKT NICHT FÜR DICH

Das größte Missverständnis der Digitalisierung ist der oftmals beschränkte Fokus auf Technologie. Dabei sind Webshop, Smartphone, IoT oder smarte Sprach-assistenten kein Selbstzweck.

Digitale Tools sollten dazu dienen, Unternehmensziele zu erreichen, anstatt sie zu bestimmen. Händler und Hersteller, die planlos in die falsche Richtung steuern, werden weder durch ein Software-Projekt noch durch enorme Digitalmarketing-Budgets gerettet.

Statt sich Jahr für Jahr – oder jahrelang – an Großprojekten aufzureiben, setzen erfolgreiche Marken auf kontinuierliche Verbesserung. Schnell und in kleinen Schritten. Evolution statt Revolution.

Künstliche Intelligenz und agile Arbeitsbedingungen können ihr Potential nur dort entfalten, wo Unternehmen experimentierfreudig agieren.

Das bedeutet auch, den richtigen Personen die richtigen Positionen anzuertrauen. »Data Scientist« oder »Chief Digital Officer« sind keine Ämter, sondern Rollen, die Unternehmen bei der Entwicklung der eigenen digitalen DNA unterstützen. Die Qualität und der Erfolg der digitalen Kundenbeziehung werden von Menschen bestimmt.

Digital Business is People Business.

ÜBER UNS

ÜBER UNS

dotSource, das sind über 200 Digital Natives mit einer Mission: Kundenbeziehungen digital zu gestalten. Unsere Arbeit entspringt der Verbindung von Mensch, Raum und Technologie.

Seit 2006 unterstützen wir Unternehmen bei der digitalen Transformation: Ob E-Commerce- und Content-Plattformen, Kundenbeziehungs- und Produktdatenmanagement oder Digitalmarketing und künstliche Intelligenz. Unsere Lösungen sind nutzerorientiert und emotional, gezielt und intelligent.

Wir verstehen uns als Partner unserer Kunden, deren spezielle Anforderungen und Bedürfnisse ab der ersten Idee einfließen. Von der Strategieberatung und Systemauswahl über Konzeption und UX-Design bis zum Betrieb in der Cloud – gemeinsam entwickeln und realisieren wir skalierbare Digitalprodukte. Dabei setzen wir auf New Work und agile Methoden wie Scrum oder Design-Thinking.

Unserer Kompetenz vertrauen Unternehmen wie EMP, BayWa, Axel Springer, hagebau, C.H. Beck, Würth und Stabilo.

Mit unserem Weblog Handelskraft.de, dem jährlich erscheinenden Trendbuch und der Handelskraft Konferenz vernetzen wir Branchen-Know-how und informieren über die aktuellen Chancen und Entwicklungen digitaler Markenführung. Um Fach- und Führungskräfte umfassend auf die unternehmerischen Herausforderungen der digitalen Welt vorzubereiten, haben wir gemeinsam mit der Steinbeis Technology Group 2015 die Digital Business School ins Leben gerufen.

Mit unseren innovativen Lösungen konnten wir uns als eine der führenden Digitalagenturen im deutschen Sprachraum etablieren und gehören inzwischen zu den Top 10 der erfolgreichsten Unternehmen der Branche.

KNOW-HOW: DIGITALISIERUNG VERSTEHEN UND UMSETZEN

Sie möchten fundiert mitreden können, wenn es um Themen wie Cross-Channel-Retail, B2B-E-Commerce, SEO, UX-Design oder Mobile-Commerce geht? Sie wollen eine neue E-Commerce-, CRM-, Produktdatenmanagement- oder Marketing-Automation-Software mit Bedacht auswählen und benötigen einen Überblick über bestehende Lösungen?

Auf unseren Kanälen vernetzen wir über dieses Trendbuch hinaus Branchen-Know-how und informieren über technische Entwicklungen.



Whitepaper

Wir bereiten Digitalthemen leicht verständlich, pointiert und praxisnah auf. Unsere Publikationen, wie Whitepaper, vorangegangene Trendbücher und Case-Studies, können Sie über unsere Homepage zum kostenlosen Download anfordern.



Handelskraft Blog

Handelskraft.de zählt zu den führenden deutschsprachigen E-Commerce- und Digitalmarketing-Blogs. Seit 2007 berichten wir täglich über aktuelle Tendenzen und Perspektiven im Digital Business. Unsere Ideen teilen wir bereits mit über 6.000 Feed-Lesern.





Youtube-Kanal

Auf dem dotSource YouTube-Kanal erwecken wir unsere Publikationen zum Leben. Bei »dotSource Research« versorgen Sie unsere Digitalexpertnen regelmäßig mit Know-how rund um die Gestaltung digitaler Kundenbeziehungen.



Podcast

Digitale Expertise – egal ob im Auto, in der Bahn oder auf der Couch – gibt es jetzt auch auf die Ohren. Im »Digital Business Talk« lädt Handelskraft.de-Autor Oliver Kling zum Gespräch ein. Immer im Fokus stehen aktuelle Entwicklungen im Onlinehandel, egal ob Online-marketing, Onlinevertrieb oder Onlineservices.



Webinare

Die Customer-Journey wird zunehmend komplexer. Moderne Software-Lösungen bieten eine immer bessere Verknüpfung der verschiedenen Touchpoints und Systeme. Damit Sie den Überblick am Markt behalten, stellen wir in unseren Webinaren regelmäßig aktuelle Lösungen von Anbietern wie SAP, Salesforce und commercetools vor.



ERFOLGREICHES E-BUSINESS BRAUCHT MEHR ALS NUR EIN SHOPSYSTEM

Commerce: Mehr Umsatz generieren

- Verwaltung und Anzeige von Katalogen und Produkten
- Steuerung von Produktempfehlungen und -bundles
- Ordermanagement und zentrale Transaktionsplattform



Sales: Positive Kundenbeziehungen aufbauen

- Zentrale Verwaltung von Accounts, Leads und Opportunities
- Cross- und Upselling-Potentiale identifizieren
- Vertriebsprozesse automatisieren
- Controlling und Forecasting



Services: Digitale Zusatznutzen bieten

- Self-Service-Portale für Kunden
- Integration in CRM-, Commerce- und ERP-Lösung
- Zentrale Steuerung der Servicekanäle (direkt, Telefon, E-Mail, Shop, Social Media)



Marketing: Digitale Omnichannel-Kampagnen gestalten

- Segmentierung und Personalisierung
- Grading und Scoring von Leads
- Kampagnenmanagement: SEA, E-Mail und Social Media
- Nurturing-Automation und Erfolgsmessung



Content: Kunden individuell ansprechen

- Erstellung, Verwaltung und Bearbeitung der Inhalte einer Webseite
- Abbildung des Publishingprozesses inklusive Rollenmodell
- Trennung von Inhalt, Struktur und Darstellung
- Dynamische Inhalte auf Basis der Kundendaten

KI und Analytics: Daten intelligent nutzen

- Sprach- und Bilderkennung für Stimmungsanalyse oder automatisches Tagging
- NLP für Übersetzungen in Echtzeit und dynamische Chatbots
- Business-Intelligence-Lösungen für Prognosen und Controlling

Produktdatenmanagement: Individuelle Kanalanforderungen erfüllen

- Zentrale Verwaltung von Produktinformationen und -relationen
- Datenoptimierung für Suchmaschinen und Marktplätze
- Anbindung an Drittsysteme wie z.B. Digital-Asset-Management
- Data-Governance sowie Prozess- und Rollenmanagement



Systemauswahl-Whitepaper inklusive dotSource Vendor-Matrix sind erhältlich für:

- Customer-Relationship-Management
- Produktdatenmanagement
- E-Commerce-Software
- Content-Management-Software
- Marketing-Automation

TRANSFORMATION BEGINNT IM KOPF

Um in der digitalen Welt Business-Strategien zu entwerfen und den Wandel ins Unternehmen zu tragen, braucht es Fach- und Führungs-kräfte, die Change nicht nur propagieren, sondern selbst leben – und der beginnt bei der eigenen Weiterentwicklung.



PRAXISNAHE WEITERBILDUNGEN FÜR DIGITALE



Die Würth-Gruppe investiert in allen Unternehmensbereichen in die Digitalisierung. Das Thema E-Business ist dabei eine wichtige Erweiterung unseres Multikanalvertriebs. Unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wollen wir in diesem Zusammenhang die Möglichkeit geben, sich mit dem Zertifikatslehrgang zum E-Commerce Manager ausbilden lassen zu können.

– Bernd Herrmann, Adolf Würth GmbH & Co. KG



ZERTIFIZIERUNG
»E-COMMERCE
MANAGER«



VORDENKER AN DER DIGITAL BUSINESS SCHOOL



Die Weiterbildung zum Digital Transformation Architect hat mir geholfen, meinen Horizont noch weiter zu öffnen, die für die Transformation einzunehmende Haltung auszubauen und mich selbst noch gestärkter für meine Aufgabe als Coach und Berater im Hinblick auf die Digitalisierung in unserem Hause zu fühlen.

– Michael Meier, Mainzer Vehrkehrsgeellschaft mbH



ZERTIFIZIERUNG
»DIGITAL
TRANSFORMATION
ARCHITECT«



Digital
Business
School



NEUGIERIG GEWORDEN?

Jetzt schlau machen auf
www.digital-business-school.de





FRANKFURT2019
HANDELSKRAFT
KONFERENZ FÜR DIGITALEN ERFOLG

THE DIGITAL EXPERIENCE BASE

Take part. Connect. Level up. | 28. März 2019 | Klassikstadt Frankfurt

Sie haben den Grundstein für Ihr Digitalprojekt gelegt? Dann seien Sie bereit für die nächsten Schritte – Weiterentwicklung, Um- und Ausbau! Auf der Handelskraft 2019 zeigen wir Ihnen nicht nur, auf welche Trends es in diesem Jahr ankommt, sondern auch, wie Sie diese in Ihr eigenes Geschäftsmodell integrieren.

DEEP DIVES & WORKSHOPS



#HK19FFM



KEYNOTES & SESSIONS



WARM-UP & AFTERSHOW



JETZT
TICKETS
SICHERN!

KONFERENZ.HANDELSKRAFT.DE

EINE AUSWAHL UNSERER REFERENZEN



BayWa Baustoffe
Immer ein gutes Baugefühl

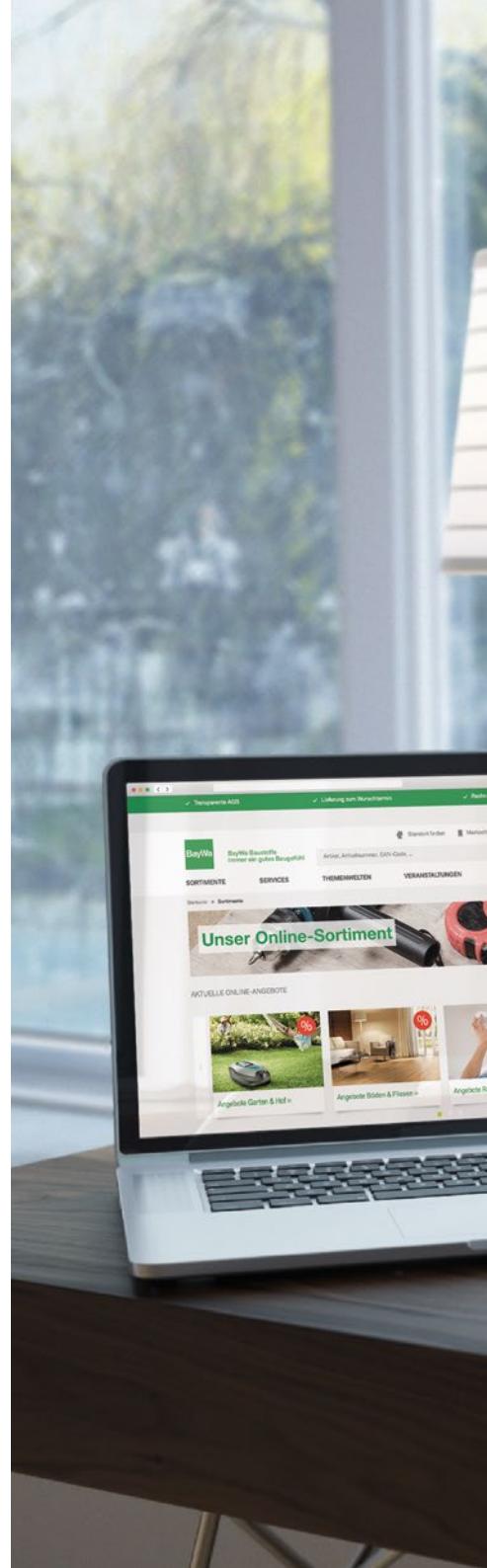


BADER
MODE. WOHNEN. LEBEN.



geschenkidee^{ch}

MUSIC STORE
professional









Wir verfügen über ein starkes Netzwerk. In unseren Webinaren und Podcasts vernetzen wir Branchen-Know-how und geben gemeinsam mit unseren Partnern regelmäßig Einblicke in aktuelle Software-Lösungen.



EINE AUSWAHL UNSERER PARTNER



WIR SAGEN DANKE



COMMERCETOOLS

Die commercetools GmbH ist ein internationales Software-Unternehmen, das mit seiner cloudbasierten E-Commerce-Plattform inspirierende Einkaufserlebnisse über alle Kanäle ermöglicht: von mobilen Apps über Sprachassistenten, Chatbots, AR/VR- und IoT-Anwendungen bis zu Car Commerce.

Internationale Marken wie Carhartt WIP, Cimpress (z.B. Vistaprint und Tradepoint), Express und Wizards of the Coast (Hasbro) setzen beim digitalen Handel auf die cloudbasierte commercetools-Plattform.

commercetools wurde 2006 gegründet und gehört seit 2014 zur REWE Digital GmbH.

An den Standorten München, Berlin, Jena, Amsterdam (Niederlande) und Durham (North Carolina/USA) sind insgesamt über 150 Mitarbeiter beschäftigt.

EINE AUSWAHL UNSERER WHITEPAPER



E-Commerce-Software auswählen
Anbieter und Technologien im Vergleich



»E-COMMERCE-SOFTWARE
AUSWÄHLEN«



Customer-Relationship-Management-Software auswählen
CRM-Anbieter und -Systeme im Vergleich



»CUSTOMER-RELATIONSHIP-
MANAGEMENT«



Produktdatenmanagement-Software auswählen
PIM- und MDM-Systeme im Vergleich



»PRODUKTDATEN-
MANAGEMENT-SOFTWARE«



**Content-Management-Systeme
auswählen**
CMS-Anbieter und -Systeme im Vergleich



»CONTENT-MANAGEMENT-
SYSTEME«»



**Marketing-Automation-Systeme
auswählen**
Anbieter und Systeme im Vergleich



»MARKETING-
AUTOMATION-SYSTEME«



Customer-Engagement
Digital-Experience-Plattformen im Vergleich



»CUSTOMER-
ENGAGEMENT«



Digitale Transformation
Herausforderungen für Marketing, Sales und IT



»DIGITALE
TRANSFORMATION«



Erfolg im Mobile-Commerce
Optimierung und Best Practices



»ERFOLG IM MOBILE-
COMMERCE«



Erfolgreich mit B2B-E-Commerce
Was können E-Commerce und M-Commerce für
Ihr Unternehmen tun?



»ERFOLGREICH MIT
B2B-E-COMMERCE«



User-Experience-Design
Der menschenzentrierte Gestaltungsprozess



»USER-EXPERIENCE-
DESIGN«



Internet of Things
Geschäftsmodelle, Chancen und Herausforderungen



»INTERNET OF
THINGS«



Content-Commerce
Mit wertvollen Inhalten aus CMS und
Shopsystem die Marke stärken



»CONTENT-
COMMERCE«



Internationaler E-Commerce
Markteintritt und Chancen für Händler und Hersteller



»INTERNATIONALER
E-COMMERCE«



SEO im Mobile-Zeitalter
7 Tipps zu Googles Mobile-First-Index



»SEO IM MOBILE-
ZEITALTER«

... NOCH MEHR WISSEN
UND INFORMATION?

Alle unsere
Publikationen
finden Sie hier



dotSource.de/downloads

QUELLENVERZEICHNIS

»EDITORIAL«

01 – <https://bit.ly/2FPWeWQ>

– news aktuell – abgerufen am 01.10.2018

»IM DIGITALEN NICHTS NEUES?«

02 – <https://bit.ly/2A379Jb>

– Statista – Gesamtbestand an öffentlichen Münz- und Kartentelefonstellen in Deutschland von 2006 bis 2017
– abgerufen am 13.11.2018

03 – <https://bit.ly/2Qlcyl5>

– Marc – Bravo fragt 1998 "Online gehen – lohnt sich das?" – Testspiel – abgerufen am 11.10.2018

04 – <https://bit.ly/2cZRrTz>

– Statista – Umsatz durch e-Commerce (B2C) in Deutschland in den Jahren 1999 bis 2017 sowie eine Prognose für 2018
(in Milliarden Euro) – abgerufen am 11.10.2018

05 – <https://bit.ly/2RF0lml>

– Statista – Brutto-Umsatz im interaktiven Handel in Deutschland vom 1. Quartal 2015 bis zum 3. Quartal 2018 (in
Milliarden Euro) – abgerufen am 11.10.2018

06 – <https://bit.ly/2IMYFZm>

– Christoph Kapalschinski – Aus nach 68 Jahren – der Otto-Katalog verschwindet – handelsblatt.com
– abgerufen am 10.10.2018

07 – <https://bit.ly/2pTBWSL>

– »Customers' Choice – Beste Online Shops 2018«, ECC Köln in Zusammenarbeit mit dotSource
– abgerufen am 14.11.2018

08 – <https://bit.ly/20eN3EB>

– Otto Group Newsroom – Pressemeldung vom 04.04.2018 – abgerufen am 10.10.2018

09 – <https://bit.ly/20JCo09>

– Alexander Wachter – Advanced Product Photo Services by MARKET-X – LinkedIn Pulse – abgerufen am 13.11.2018

10 – <https://zd.net/2lyrdlj>

– Larry Dignan – Otis launches smart elevator, people mover platform Otis One – zdnet.com – abgerufen am 08.05.2018

- 11 – <https://sforce.co/20JEH7m>
– Salesforce Case Story – The formula for global success – abgerufen am 9.10.2018
- 12 – <https://bit.ly/2z2Nkkn>
– Stefan Hajek – So funktioniert die Erfolgsformel von Spotify – wiwo.de – abgerufen am 13.11.2018
- 13 – <https://bit.ly/2RMo9Jy>
– Androidmag – Wie viel Zeit verbringen wir auf unseren Smartphones? – abgerufen am 13.11.2018
- 14 – <https://bit.ly/2JaXfrF>
– Nikolaus Doll – Ticketkontrolle in der Bahn? Dösen Sie weiter! – welt.de – abgerufen am 13.11.2018
- 15 – <https://bit.ly/2fLA0vi>
– Statista – Anteil der Smartphone-Nutzer in Deutschland nach Altersgruppe im Jahr 2017 – abgerufen am 13.11.2018
- 16 – <https://bit.ly/2lNCd7B>
– Statista – Anteil der Haushalte in Deutschland mit Internetzugang von 2002 bis 2017 – abgerufen am 13.11.2018
- 17 – <https://bit.ly/2GsYhwE>
– Jochen Siegle – Facebook verliert junge Nutzer – nzz.ch – abgerufen am 14.11.2018
- 18 – <https://bit.ly/2G1SChL>
– B2B Marketing – WhatsApp officially launches business app across select markets ahead of worldwide release
– abgerufen am 14.11.2018
- 19 – <https://bit.ly/2xDkCpi>
– Jessica Stillman – This Is the number 1 sign of High Intelligence, According to Jeff Bezos – inc.com
– abgerufen am 10.10.2018

»KÜNSTLICHE INTELLIGENZ«

- 20 – <https://bit.ly/2JG2oaW>
– Shannon Liao – Google Translate is rolling out offline AI-based translations that you can download – The Verge
– abgerufen am 12.06.2018
- 21 – <https://bit.ly/2p0YbcD>
– Mario Gavira – How Netflix uses AI and Data to conquer the world – LinkedIn Pulse – abgerufen am 02.07.2018

- 22 – <https://bit.ly/2QKKZke>
– Sonja Shinde – Kastners schlauer Einkaufskorb – Lebensmittel Zeitung vom 03.08.2018
- 23 – <https://bit.ly/2qN566K>
– Katja Kupka – Scout: Amazon präsentiert eine neue KI-Shoppinghilfe – t3n – abgerufen am 14.11.2018
- 24 – <https://bit.ly/2DHcpVU>
– Bernard Marr – Starbucks: Using Big Data, Analytics And Artificial Intelligence To Boost Performance – Forbes
– abgerufen am 14.11.2018
- 25 – <https://goo.gl/hwQdKn>
– Google Cloud Vision – abgerufen am 14.11.2018
- 26 – <https://bit.ly/2PqbJdL>
– Jörg Dennis Krüger – Schreibt KI conversionstarke Texte? – ConversionBoosting – abgerufen am 14.11.2018
- 27 – <https://bit.ly/2PsjRKZ>
– Anja Heinrich – KI macht die Suchmaschinenwerbung besser – Adzine – abgerufen am 14.11.2018
- 28 – <https://bit.ly/2pNUBPU>
– Otto Group – Kurz vor Zukunft – abgerufen am 12.10.2018
- 29 – <https://bit.ly/2sQALWh>
– Claudia Burkhardt, Nico Litzel – So verändert Künstliche Intelligenz die Logistik – BigData-Insider
– abgerufen am 16.05.2017
- 30 – <https://bit.ly/2OYTGu4>
– personalization & pricing summit 2018: Von „Mobile First“ zu „AI First“ – prudsys – abgerufen am 12.10.2018
- 31 – <https://ai.google>
– Google AI – abgerufen am 14.11.2018
- 32 – <https://bit.ly/1S89shm>
– Wekinator – abgerufen am 14.11.2018
- 33 – <https://bit.ly/2QErfj1W>
– TUI Group – Die Zukunft des Reisebüros – abgerufen am 14.11.2018
- 34 – <https://ibm.co/2hnYkCv>
– IBM – Tone Analyzer – abgerufen am 14.11.2018
- 35 – <https://bit.ly/2pRpmDw>
– Vera Bauer – Datenschutz: Algorithmus schützt vor Gesichtserkennung – Mobilegeeks – abgerufen am 10.06.2018

»NEW-WORK-ORDER«

36 – <https://bit.ly/20lLsg1>

- Hochschule Koblenz – Status Quo Agile – Dritte Studie zu Verbreitung und nutzen agiler Methoden
- abgerufen am 12.10.2018

37 – <https://bit.ly/2yywGYJ>

- Susanne Grätsch, Kassandra Knebel – Agile Methoden: Design Thinking, Design Sprint, Lean Startup, Scrum
- Berliner Team – abgerufen am 29.03.2018

38 – <https://bit.ly/2D3AYw0>

- London School of Economics and Political Science – Using the space and facilities – abgerufen am 14.11.2018

»EXKURS: KEINE TECHNOLOGIE IST AUCH KEINE LÖSUNG«

39 – <https://bit.ly/2S5Kjqq>

- Luca Diggelmann – Apollo 11 - Mit 1 MHz zum Mond – pctipp.ch – abgerufen am 24.11.2018

40 – <https://bit.ly/2Ky8lYQ>

- Benjamin Köhler – Rammstein-Konzerte ausverkauft – eventim erzielt Rekorde – morgenpost.de
- abgerufen am 24.11.2018

41 – <https://bit.ly/2RDpdjh>

- Universally Accessible Ordering for established and emerging Markets – Formidable – abgerufen am 27.09.2018

42 – <https://bit.ly/2IMsf0y>

- Carmaker quickly, smoothly shares stories via AMP on BMW.com – The AMP Project – abgerufen am 12.03.2018

43 – <https://bit.ly/2QxzbSk>

- Michael Geers – Micro Frontends – abgerufen am 27.09.2018

44 – <https://bit.ly/2ONQzoT>

- Goldy Benedict – What is Micro Frontend and How it Provides benefits to the startups? – Techuz
- abgerufen am 28.02.2018

45 – <https://bit.ly/2EdsgwD>

- Oliver Nickel – Microsoft vermietet virtualisiertes Windows 10 oder 7 – Golem.de – abgerufen am 26.09.2018

46 – <https://apple.co/2ff7ApA>

- Weather Gods – App Store – abgerufen am 12.10.2018

47 – <https://bit.ly/2QKP6Nu>

- Abilisense.com – abgerufen am 11.10.2018

- 48 – <https://amzn.to/2swrceG>
 – Netflix-Fallstudie – Amazon Web Services – abgerufen am 10.10.2018
- 49 – <https://amzn.to/2CACUM4>
 – AWs-Fallbeispiel: Expedia – Amazon Web Services – abgerufen am 11.10.2018
- 50 – <https://bit.ly/2EkDFLc>
 – Banks can regain tech advantage through serverless computing – PwC – abgerufen am 14.11.2018

»ZAHLEN UND FAKTEN«

- 51 – <https://bit.ly/2OPWWYU>
 – ARD/ZDF-Onlinestudie 2018 – ARD/ZDF – abgerufen am 10.10.2018
- 52 – <https://bit.ly/2qiXiKL>
 – The Ericsson Mobility Report – Ericsson – abgerufen am 14.11.2018
- 53 – <https://bit.ly/20mqIEg>
 – E-commerce statistics for individuals – Eurostat – abgerufen am 14.11.2018
- 54 – <https://bit.ly/2pZPtbg>
 – Statista – Anteil der Online-Käufer, die in den letzten zwölf Monaten Lebensmittel/Güter des täglichen Bedarfs für private Zwecke über das Internet gekauft bzw. bestellt haben, nach Altersgruppen in Deutschland im Jahr 2017
 – abgerufen am 14.11.2018
- 55 – <https://bit.ly/2qLLDDt>
 – Global Commerce Review Q4 2017 – Criteo – abgerufen am 20.03.2018
- 56 – <https://bit.ly/2OSoMR1>
 – Staat 4.0 – Verwaltung hinkt Bürgerwünschen hinterher – bitkom – abgerufen am 19.09.2018
- 57 – <https://bit.ly/2JxmhQL>
 – Jeder zweite Social-Media-Nutzer kann Werbung von Inhalt nur schwer unterscheiden – bitkom
 – abgerufen am 16.07.2018
- 58 – <https://bit.ly/2q758WL>
 – ECC-Payment-Studie Vol. 22 – ECC Köln – abgerufen am 12.03.2018
- 59 – <https://bit.ly/1GRnePd>
 – Interaktiver Handel in Deutschland 2017 – behv – abgerufen am 19.10.2018
- 60 – <https://bit.ly/1GRnePd>
 – Interaktiver Handel in Deutschland 2017 – behv – abgerufen am 19.10.2018

- 61 – <https://bit.ly/2pYe05N>
– Business-Relevanz Künstlicher Intelligenz – BVDW – abgerufen am 12.09.2018
- 62 – <https://bit.ly/2EGdoHj>
– Musik-Streaming: eine digitale Plattform verändert den Alltag – bitkom – abgerufen am 26.09.2018
- 63 – <https://bit.ly/2hsiaaZ>
– European Ecommerce Report 2018 – Ecommerce Europe – abgerufen am 02.07.2018
- 64 – <https://bit.ly/2hsiaaZ>
– European Ecommerce Report 2018, Ecommerce Europe – abgerufen am 02.07.2018
- 65 – <https://bit.ly/2CTkpmk>
– Statista – Annual revenue of Alibaba Group from 2010 to 2018 – abgerufen am 14.11.2018
- 66 – <https://bit.ly/2JznwA6>
– Statista – Umsatz von Amazon weltweit vom 1. Quartal 2007 bis zum 3. Quartal 2018 – abgerufen am 05.07.2018
- 67 – <https://bit.ly/2MMcAmU>
– Alibaba Group Announces June Quarter 2018 results – Alibaba Group – abgerufen am 23.08.2018
- 68 – <https://bit.ly/2rKXdi3>
– Jeder Zweite möchte Künstliche Intelligenz verstehen – bitkom – abgerufen am 08.05.2018
- 69 – <https://bit.ly/2PR3RyH>
– Digitale Sprachassistenten erreichen den Massenmarkt – bitkom – abgerufen am 29.08.2018
- 70 – <https://bit.ly/2P7JQ9r>
– The Secret to Winning Customer's Hearts With AI – Capgemini – abgerufen am 09.07.2018
- 71 – <https://bit.ly/2P7JQ9r>
– The Secret to Winning Customer's Hearts With AI – Capgemini – abgerufen am 09.07.2018
- 72 – <https://bit.ly/2P7JQ9r>
– The Secret to Winning Customer's Hearts With AI – Capgemini – abgerufen am 09.07.2018
- 73 – <https://gtnr.it/2MHVDG3>
– Gartner says 25 percent of customer service operations will use virtual customer assistants by 2020 – Gartner
– abgerufen am 14.11.2018
- 74 – <https://gtnr.it/2jW5Lj2>
– Gartner says by 2020, AI will create more jobs than it eliminates – Gartner – abgerufen am 14.11.2018
- 75 – <https://bit.ly/2G9NOa1>
– Worldwide Spending on Cognitive and Artificial Intelligence Systems Will Grow to \$19.1 Billion in 2018 – IDC
– abgerufen am 14.11.2018

- 76 – <https://bit.ly/2q5AywD>
– Startups: Ohne KI und Datenanalyse kein wirtschaftlicher Erfolg – bitkom – abgerufen am 01.08.2018
- 77 – <https://bit.ly/2pYe05N>
– Business-Relevanz Künstlicher Intelligenz – BVDW – abgerufen am 12.09.2018
- 78 – <https://bit.ly/2wvaUUd>
– Fast jedes zweite Unternehmen will mehr ins digitale Büro investieren – bitkom – abgerufen am 28.08.2018
- 79 – <https://bit.ly/2GK29JW>
– Vier von zehn Unternehmen erlauben Arbeit im Homeoffice – bitkom – abgerufen am 26.02.2018
- 80 – <https://bit.ly/2J6s5So>
– Scrum - König unter den agilen Methoden - bitkom research – abgerufen am 21.09.2018
- 81 – <https://bit.ly/20lLsg1>
– Status Quo Agile 2016/17 - Hochschule Koblenz – abgerufen am 01.03.2017
- 82 – <https://bit.ly/2N4lRrH>
– Unternehmen setzen verstärkt auf Digitalisierungs-Teams – bitkom – abgerufen am 09.09.2018
- 83 – <https://gtnr.it/2PevznB>
– 100 Data and Analytics Predictions Through 2022 – Gartner – abgerufen am 21.05.2018
- 84 – <https://bit.ly/2JOPers>
– Zwei von drei Unternehmen nutzen Cloud Computing – bitkom – abgerufen am 12.06.2018
- 85 – <https://bit.ly/2guEdRE>
– Statista – Prognose zum weltweit generierten Datenvolumen 2025 – abgerufen am 14.11.2018
- 86 – <https://mck.co/2sVjRFJ>
– Analytics comes of age – McKinsey Analytics – abgerufen am 14.11.2018
- 87 – <https://gtnr.it/2lrhDa5>
– Gartner Says CRM Became the Largest Software Market in 2017 and Will Be the Fastest Growing Software Market in 2018 – Gartner – abgerufen am 10.04.2018

»FUTURE RETAIL«

- 88 – <https://bit.ly/2yCp9bB>
– Von Maschinenteilen zu ganzheitlichen Konzepten – Konstruktionspraxis – abgerufen am 09.10.2018

- 89 – <https://bit.ly/2PxOsCw>
– Lennart Paul – Roobeo – der neue Stern am Baustoff-E-Commerce-Himmel? – warenausgang.com
– abgerufen am 08.10.2018
- 90 – <https://bit.ly/2p8UH5G>
– bett1.de – abgerufen am 08.10.2018
- 91 – <https://bit.ly/2QEHTbe>
– Bianca Sellnow – Microbrands erobern den Markt für Konsumgüter, Digitaler Mittelstand.de – abgerufen am 08.10.2018
- 92 – <https://bit.ly/1JzmgGi>
– Rebelle – abgerufen am 14.11.2018
- 93 – <https://bit.ly/2sLR1i7>
– Asana Rebel – abgerufen am 14.11.2018
- 94 – <https://bit.ly/2i0Fj8C>
– Amorelie – abgerufen am 14.11.2018
- 95 – **Adidas consumer-centricity and personalization**
– Joseph Godsey, Head of Digital Brand Commerce, adidas at K5 Future Retail Conference 2018
- 96 – <https://bit.ly/2OdN1wF>
– Adidas – abgerufen am 08.10.2018
- 97 – <https://bit.ly/2QEGk3g>
– Joachim Hofer – Diese App ist für Adidas wichtiger als jeder Turnschuh – handelsblatt.com – abgerufen am 09.10.2018
- 98 – <https://bit.ly/2IN0NAd>
– Zalando Wardrobe – abgerufen am 14.09.2018
- 99 – <https://bit.ly/2yqA73H>
– Laura Melchior – Zalando launcht Wardrobe-App und geht mit Beauty-Sortiment live – internetwork.de
– abgerufen am 12.07.2018
- 100 – **Zalando im Gespräch: 10 Jahre Zalando**
– und was jetzt? – Robert Gentz, Co-Founder & Vorstand – Zalando at K5 Future retail Conference 2018
- 101 – <https://bit.ly/2RFdl0A>
– STABILO Inspiration – stabilo.com – abgerufen am 25.09.2018
- 102 – <https://bit.ly/2REGdpR>
– Berlinda Nadarajan – Four People-Centered Trends to Watch for in E-Commerce – socPub.com
– abgerufen am 25.09.2018

- 103 – <https://bit.ly/20kGG2r>
– Airbnb explore experiences – airbnb.co.uk – abgerufen am 26.09.2018
- 104 – <https://bit.ly/200jMzP>
– Tamaris Instamaris – tamaris.com – abgerufen am 08.10.2018
- 105 – <https://bit.ly/2A0GSJy>
– Katharina Hutter – Pop-up-Stores als temporäre Kundeninspiration – absatzwirtschaft.de
– abgerufen am 10.10.2018.
- 106 – <https://bit.ly/2RSoudl>
– Ingrid Lommer – Die fabelhafte Welt der Amazon Storefronts – internetworkworld.de – abgerufen am 14.11.2018

»MARKEN IM DIGITALEN ZEITALTER«

- 107 – <https://bit.ly/2K3N3Sy>
– Hans-Christian Dirscherl – Aus für MiCoach: Adidas stellt Fitnessstracker ein – PC-Welt – abgerufen am 14.11.2018
- 108 – <https://bit.ly/2ypibwK>
– Vera Bauer – IKEA und Sonos Kooperation: Erster Lautsprecher-Prototyp präsentiert – mobilegeeks.de
– abgerufen am 09.06.2018
- 109 – <https://bit.ly/2Pmn0MV>
– Verena Fulde – Zeiss und Telekom bündeln Engagement für Datenbrillen in Joint Venture – Telekom PM
– abgerufen am 07.02.2018
- 110 – <https://bit.ly/2Pv0fpU>
– cargobike.jetzt – abgerufen am 14.11.2018
- 111 – <https://bit.ly/2QGcSdl>
– YEAY – abgerufen am 10.10.2018.
- 112 – <https://bit.ly/2C94Rts>
– Neue shopping-Plattform für Young Value shopper: ebay startet Catch – ebay – abgerufen am 27.09.2018
- 113 – <https://bit.ly/20cPHuD>
– Millennials and beyond – Deloitte – abgerufen am 27.07.2018
- 114 – <https://bit.ly/2cPmDCx>
– Annika Flatley – Verpackungsfreier Supermarkt: einkaufen ohne Verpackung – utopia.de – abgerufen am 11.10.2018
- 115 – <https://bit.ly/2EgPhyG>
– Guilt-Free Consumption – trendwatching_com – abgerufen am 12.10.2018

- 116 – <https://bit.ly/2Epk5gu>
– Nadja Ayoub – Dm testet Abfüllstation für Bio-Reinigungsmittel – utopia.de – abgerufen am 11.10.2018
- 117 – <https://bit.ly/2L3tl2M>
– Stefanie Jakob – Zero Waste: besser leben ohne Müll – utopia.de – abgerufen am 11.10.2018.
- 118 – <https://bit.ly/2yxSW4Y>
– Mark Parish – Community-Conscious Consumption And The evolution Of Market Value Forbes
– abgerufen am 12.10.2018
- 119 – <https://bit.ly/20SGTcJ>
– Sandra May – Zadaa: Kleiderkreisel bekommt Konkurrenz – onlinehaendler-news.de – abgerufen am 12.10.2018.
- 120 – <https://bit.ly/2n9Ld8J>
– WWF und H&M richtungsweisend für nachhaltigere Mode – about.hm.com – abgerufen am 12.10.2018
- 121 – <https://cnb.cx/201NaPk>
– Lauren Thomas – Online start-up The RealReal to open its second luxury consignment store, as e-commerce brands keep growing – cnbc.com – abgerufen am 12.10.2018
- 122 – <https://bit.ly/2CbtXrv>
– Vite EnVogue verrät die regionalen Vorlieben der Deutschen bei Preloved Designerfashion – fashionnetwork.com
– abgerufen am 12.10.2018
- 123 – <https://bit.ly/2yxRTSM>
– Trivago kooperiert mit Doli für eine nachhaltige Unternehmenskultur – eco-world.de – abgerufen am 12.10.2018
- 124 – <https://bit.ly/2NhNLiU>
– Kim Rixecker – Bis 2020 will Facebook vollständig auf erneuerbare Energien umsteigen – t3n
– abgerufen am 12.09.2018
- 125 – <https://bit.ly/20be6AF>
– Government 4.0 – the public sector in the digital age – McKinsey & Company – abgerufen am 1.03.2018
- 126 – <https://bit.ly/2R00xo6>
– Matthias Kolb – Die Zukunft ist schon da, aber sie ist vor allem in Estland – SZ.de – abgerufen am 14.11.2018
- 127 – <https://bit.ly/2z9eo1w>
– Daniel Delhaes – Das ist der geheime Masterplan für das wirklich schnelle Internet – handelsblatt.com
– abgerufen am 14.11.2018
- 128 – <https://bit.ly/2qKVZU5>
– Irene Tham – All SingPass users to be auto enrolled in digital data vault MyInfo by year end – The Straitstimes
– abgerufen am 14.11.2018

BILDVERZEICHNIS

- Seite 05 – Christian Malik, Christian Otto Grötsch, Frank Ertel – Geschäftsführer dotSource
- Seite 10 – Grafiken aus Windows 95, © Microsoft
- Seite 22 – iStock #818682218, © chuckchee
- Seite 23 – iStock #858118004, © chuckchee
- Seite 25 – Shutterstock #788401849, © Lepusinensis
- Seite 33 – iStock #512116506, © ache1978
- Seite 35 – iStock #521079842, © pixdeluxe
- Seite 36 – Adobe Stock #180034276, © Andrii Zastrozhnov
- Seite 42 – Adobe Stock #164561772, © cheremuha
- Seite 42 – Shutterstock #736507510, © ND700
- Seite 44 – dotSource Bürofläche »Amerika« © Matthias Eimer
- Seite 46 – iStock #638992672, © Lukassek
- Seite 50 – iStock #853282094, © Jakarin2521
- Seite 53 – iStock #455598491, © ryccio
- Seite 53 – iStock #472302003, © grimgram
- Seite 53 – iStock #950583052, © Dilen_ua
- Seite 74 – © www.cssauthor.com – bearbeitet durch dotSource GmbH
- Seite 77 – iStock #512116506, © ache1978
- Seite 77 – Happy Birth Day, © Stefan Kunz, STABILO
- Seite 78 – © Maximilian Fischer
- Seite 82 – iStock #915141178, © Halfpoint

- Seite 84 – iStock #813402090, © Ismailciydem
- Seite 85 – iStock #530007782, © Rawpixel
- Seite 87 – iStock #621835164, © Comomolas
- Seite 97 – Adobe Stock #162633004, © Ingo Bartussek
- Seite 99 – Fotos © Matthias Eimer
- Seite 101 – www.business-images.de/portfolio – bearbeitet durch dotSource GmbH
- Seite 103 – © www.szarka.me – bearbeitet durch dotSource GmbH

IMPRESSUM

HANDELSKRAFT 2019 | DIGITALE DNA

HERAUSGEBER dotSource GmbH · Goethestraße 1 · 07743 Jena, Deutschland · Eingetragen im Handelsregister am Amtsgericht Jena, HRB 210634 · Geschäftsführer: Christian Otto Grötsch, Christian Malik, Frank Ertel

REDAKTION/TEXT Christian Otto Grötsch, Geschäftsführer · Sara Herrera, Digital Business Analyst

Oliver Kling, Handelskraft Digital Evangelist · Franziska Kunz, Digital Business Analyst

Agnieszka Weißwange, Digital Business Analyst

LEKTORAT Theresa Hempel, Marketing Manager · Louisa Reichstetter, Marketing Manager

DESIGN/LAYOUT/SATZ Jonas Luderer, Art Director User Experience Design

Jonathan Diefenbach, Art Director User Experience Design

DRUCK Gutenberg Druckerei GmbH Weimar · Printed in Germany

DANK dotSource Team

Copyright © 2019 dotSource GmbH

NICHT ZUM GEWERBLICHEN VERKAUF

2019, das 25. Jahr nach der Vorstellung der ersten E-Commerce-Software auf der CeBIT. Der vorhergesagte große Knall für Handels- und Industrie-Saurier ist bislang ausgeblieben. Trotzdem ist der Wandel überall spürbar – digitaler Code verändert die DNA unserer Welt. Die Revolution ist zur Evolution geworden. Welche Faktoren für die zukünftige strategische Ausrichtung von Unternehmen entscheidend sein werden und wie sie diese nutzen können, um ihre Kundenbeziehungen erfolgreich digital zu gestalten, zeigt »Handelskraft 2019«.

trendbuch.dotSource.de

Head Office Jena
Goethestraße 1
07743 Jena

Office Leipzig
Hainstraße 1-3
04109 Leipzig

Office Berlin
Hardenbergstraße 9
10623 Berlin

FON +49 (0) 3641 797 9000
FAX +49 (0) 3641 797 9099
E-MAIL info@dotSource.de