



HANDELSKRAFT 2020

DIGITALE INTELLIGENZ

HANDELSKRAFT 2020

DIGITALE INTELLIGENZ

INHALT

EDITORIAL	04	MODERN WORK – VON TRANSFORMATION ZU INNOVATION	30
Digitale Intelligenz	04	New Work braucht Ikonen	31
INTRO	06	Digitale Kompetenz ist mehr als Coding-Skills	33
Digital natives becoming old farts	07	Keine Macht der Gewohnheit	34
ZURÜCK IN DIE ZUKUNFT	08	Wer nicht experimentiert, verliert	36
#ThinkTwice	09	Freiraum für Innovation	38
Big Data statt Blind Date	10	PLACE TO PERFORM	40
Live sells	13	Eine Frage des Mindsets	41
In der Rolle liegt die Kraft	14	Super-Apps	42
Vom lokalen zum globalen Handel	16	Mit alten Daten zu neuen Geschäftsmodellen	44
Let's get phygital	18	Bequeme Nutzererfahrung ist keine Frage der Branche	46
DAS ENDE DER KI-REVOLUTION?	20	IT-PIECES 2020	48
Nach dem Hype ist vor der Produktivität	21	IT geht alle etwas an	49
KI stets zu Diensten	22	Kostentreiber Cloud?	50
Wild 'n' KI	24	Die Qual der Wahl	52
Der Preis ist heiß	24	Die Kunst der Systemmigration	54
KI als Chef	25		
Das große Krabbeln	26		
Digital Labs: Die Mischung macht's	28		

ZAHLEN & FAKTEN.....	56	FUTURE RETAIL.....	84
Fundiert entscheiden mit den richtigen Kennzahlen.....	57	What's the new black in retail?	85
Internetnutzung	58	Auf die Marktplätze, fertig, los?	87
Verbraucherverhalten.....	59	Retailtainment als Erfolgsrezept.....	88
Payment-Methoden.....	60	Retail lernt (wieder) sprechen.....	90
Umsatz im E-Commerce	62	Follow & Connect: Die digitale Visitenkarte	92
Die Macht der Marktplätze	64	Engagement ist mehr als Reichweite.....	94
Internationaler E-Commerce	66	Jenseits des Preiskampfes	96
Der KI-Faktor.....	68	Vorwärts statt retour	98
Modern Work in Deutschland.....	70		
Social Media.....	71		
Technologie	72		
Digital-Lösungen	73		
B2B: UNTERNEHMEN SIND AUCH NUR MENSCHEN	74	ZUM SCHLUSS	100
Old Wise Economy.....	75	Sind Sie bereit für digitales Gehirn-Jogging?.....	101
Configure it out.....	76		
Die neue Business-Realität.....	79		
Die Kraft des Contents	81		
In der Nische ist noch Platz	82		
		ÜBER UNS	102
		Eine Auswahl unserer Referenzen	114
		Eine Auswahl unserer Partner	116
		Eine Auswahl unserer Whitepaper	118
		Quellenverzeichnis.....	120
		Bildverzeichnis	132
		IMPRESSUM	136

DIGITALE INTELLIGENZ

Liebe Leserinnen und Leser,

digitale Geschäftsmodelle unterliegen permanentem Wandel. Kaum hat man die jüngsten Entwicklungen der digitalen Welt durchschaut, zeichnen sich schon wieder neue Trends ab. International erfolgreiche Plattformen wie Amazon, Netflix, Spotify und Airbnb prägen mit immer neuen Services die digitalen Kundenerwartungen. Cross-Border-Commerce nimmt mit AmazonGlobal und den auf dem europäischen Markt zusehends gefragten asiatischen Plattformen Wish und SHEIN immer mehr Fahrt auf. Influencer lösen Kaufimpulse und politische Bewegungen aus. Plattformen ermöglichen einen immer schnelleren und bequemer Einkauf. Daten und Algorithmen beeinflussen zunehmend unsere Entscheidungen und Handlungen und machen E-Business zu Data-Business.

Unternehmen, die hier mithalten wollen, müssen nicht nur die aktuellen Trends kennen, sondern auch

in der Lage sein, schnell auf diese zu reagieren. Unsere Erfahrung aus 14 Jahren Digital Business lehrt uns: In Digitalprojekten geht es niemals nur um eine Investition in neue technologische Lösungen, sondern immer auch um ein Umdenken, um Kulturwandel und damit einhergehend um stetes Lernen innerhalb des Unternehmens. Denn die digitale Transformation ist kein Problem, das – einmal überwunden – für immer Ruhe gibt, sondern ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess. Mutige und flexible Unternehmen, die sich trauen, altbekannte, lineare Vorgehensmodelle zugunsten echter Innovation hinter sich zu lassen, werden belohnt. Mut und Flexibilität sind dabei nicht etwa nur Soft Skills, die es von innen zu fordern und zu fördern gilt – sie sind das Ergebnis digitaler Intelligenz, die Unternehmen im Jahr 2020 mehr denn je brauchen.

Als Digitalagentur ist es unser Ziel, Unternehmen dabei zu unterstützen, digitale Intelligenz zu entwickeln und kontinuierlich auszubauen. Unser Team aus 300 Digitalexpererten bietet umfassende Leistungen und Know-how, um Kundenbeziehungen digital zu gestalten. Unserem Anspruch »Digital Success right from the Start« tragen wir auf unserer jährlichen Handelskraft Konferenz, unserem Corporate Blog Handelskraft.de und in den Zertifizierungskursen der Digital Business School Rechnung.

Wir danken unseren Mitarbeitern und Kunden, dass das Handelskraft Trendbuch auch in diesem Jahr Wirklichkeit werden konnte, und wünschen Ihnen ein erfolgreiches Jahr 2020.



EDITORIAL




Christian Otto Grötsch
Geschäftsführer dotSource


Frank Ertel
Geschäftsführer dotSource


Christian Malik
Geschäftsführer dotSource

INTRO

DIGITAL NATIVES BECOMING OLD FARTS

In seiner Unabhängigkeitserklärung des Cyberspace brachte John Perry Barlow schon 1996 ein Generationendilemma auf den Punkt: »You are terrified of your own children, since they are natives in a world where you will always be immigrants.«⁰¹ Noch vor wenigen Jahren galten Digital Natives als Leitfiguren der Digitalisierung: Die Generation Y war die erste, die in eine sich zunehmend digitalisierende Welt hineingeboren wurde. Sie zeichnet sich durch eine ausgesprochene Neugier auf immer raffiniertere Produkte aus Nullen und Einsen aus.

Doch mittlerweile wird mit der Generation Z eine Nutzergruppe erwachsen, für die Digital Business nicht mehr nur die fortschrittlichere Version eines parallel existierenden analogen Geschäftsmodells darstellt. Für sie ist das Digitale die Grundvoraussetzung dafür, dass sie überhaupt mit einer Marke interagiert.

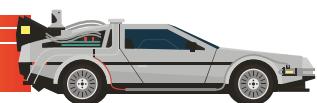
Während die Digital Natives noch eine gewisse Toleranz für schlechte Performance und eine Neunzigerjahre-Usability

haben, solange sie finden was sie suchen, erwartet die Generation Z bedingungslose digitale Exzellenz. Betrachten Digital Natives den Mobile-first-Ansatz noch als große Errungenschaft, reagieren nachfolgende Generationen mit Verwunderung darüber, wieso Anwendungen nicht in erster Linie für das Smartphone entwickelt werden sollten. Swipen, Wischen und Klicken sind ihnen ureigene Gesten. Für die Generation Z sind digitale Daten weder faszinierend noch angstauslösend, sondern das logische Ergebnis sowie Grundlage der Nutzung digitaler Services. Digital Natives, die bisweilen noch als Disruptoren galten, laufen inzwischen selbst Gefahr, in der digitalen Welt nicht mehr Schritt halten zu können. Wer von ihnen versteht zum Beispiel den Hype um TikTok, Twitch und Co.?

Diese Entwicklungen zeigen vor allem eines: Es gilt, genau zu beobachten, wie sich die Welt verändert. Und generationenübergreifend weiter an der digitalen Intelligenz zu feilen.

ZURÜCK
IN DIE

ZUKUNFT



#THINKTWICE

Der Jeans-Hersteller Levi's wagte 1998 eine personalisierte Online-Offensive – und scheiterte am Widerstand der Jeanshändler. Denen ging die »individualisierte Hose« aus dem Web mächtig gegen den Strich. Noch im selben Jahr schloss Levi's seinen Onlineshop.⁰²

Doch das Unternehmen experimentierte beharrlich weiter: Den Onlineshop gibt es wieder. 2019 stellte Levi's auf dem World Retail Congress ein neues Feature vor, das es Kunden ermöglicht, ihr eigenes Produkt zu entwerfen, und wagte damit einen neuen Versuch, Kunden mit personalisierten Angeboten und digitalem Engagement für sich zu gewinnen.⁰³

Auch die Beharrlichkeit fernöstlicher Händler scheint sich zu lohnen. Galten ihre Plattformen und Produkte vor wenigen Jahren noch als unseriös und billig, sind sie 2020 regelrecht en vogue.

Dass die Digitalisierung den weltweiten Handel vereinfacht, ist zugegeben nichts Neues, doch die zunehmende Popularität der auf den europäischen Markt strömenden Plattformen Wish, SHEIN und AliExpress lässt aufhorchen.

Diese Beispiele zeigen, dass es sich lohnt, verloren geglaubte Business-Strategien wieder auszugraben. Die immer neuen technologischen Entwicklungen und Trends bringen stetig neue Chancen, Geschäftsmodelle auszubauen. Personalisierung, Big Data, Liveshopping, internationaler und Cross-Channel-Commerce sind keine Erfindungen des Jahres 2020, doch oft lohnt sich ein zweiter Blick, um neue Potenziale zu erkennen.

BIG DATA STATT BLIND DATE

Die Evolution der Geschäftsmodelle hat Business in E-Business transformiert. E-Business seinerseits hat Daten hervorgebracht, Daten mit Potenzial. Das ist keine bahnbrechende Neuigkeit. Doch dank der immer besseren, teils KI-basierten Möglichkeiten zur Datenverarbeitung lassen sich Informationen gewinnen, die Möglichkeiten der Entscheidungsfindung auf eine neue Ebene heben. Diese wiederum ermöglichen neuartige Kundenservices. Intelligent genutzt bringen diese Daten Unternehmen auf die nächste Evolutionsstufe: Data-Business.

Die Ergebnisse der aktuellen »Across the Ages«-Studie belegen das enorme Potenzial von Daten in Sachen Kundenbindung: Für ein besseres Kundenerlebnis wären 62 Prozent der Generation Z bereit, ihre Daten an eine Marke weiterzugeben.⁰⁴ Die Herausforderung für Händler und Hersteller liegt nun darin, herauszufinden, wie sie diese Daten am besten nutzbar machen.

Der schwedische Musik-Streamingdienst Spotify beispielsweise widmet sich mit seiner Offensive »Spotify for Artists« den auf seiner Plattform vertretenen Musikern. Er stellt ihnen Dashboards zur Verfügung, anhand derer sie diverse Informationen ablesen können: die Beliebtheit ihrer Songs, Playlists, in denen sie auftauchen, wo ihre Fans leben und wie alt sie sind. Die Daten sollen Künstlern dabei helfen, ihr Publikum besser zu verstehen und ihre Musik entsprechend zu promoten.

Auch die Krones AG, Weltmarktführer im Bereich Abfüll- und Verpackungstechnik für Getränke und flüssige Nahrungsmittel, nutzt über Sensoren erfasste Maschinen-daten, um ihren Kunden Zusatzer-services zu bieten. Statt aufwändiger manueller Auswertungen werden die Messwerte im sogenannten »Datalog Dashboard« zusammengeführt.

Dort können sowohl drohende Ausfallzeiten als auch Optimierungspotenziale für Maschinen abgelesen werden. Dank automatisierter Benachrichtigungen werden für die Kunden kostenintensive Stillstandszeiten vermieden.

Um aus Daten Potenziale für Prozessoptimierungen und Kundenservices abzuleiten, braucht es nicht immer zusätzliche Data-Scientists. Häufig schlummern Datenexperten bereits in den Mitarbeitern, die aufgrund ihrer täglichen Routinen die anfallenden Produkt-, Kunden- und Maschinen-daten besonders gut kennen. Das Wissen und die Ideen, die sie bei-steuern können, sind auf dem Weg zum Data-Business ein Vor teil, den Unternehmen sinnvoll nutzen sollten.

Heben Sie Ihre Daten schon auf das nächste Level?



MONTH

DAY

YEAR

PM

HOUR

MIN

62 Prozent der Gen Z würden ihre Daten gegen ein verbessertes Kundenerlebnis eintauschen.⁰⁴

DESTINATION TIME

MONTH

DAY

YEAR

PM

HOUR

MIN

Bereits 14 Prozent der Firmen haben einen Data-Scientist an Bord.⁰⁵

PRESENT TIME

MONTH

DAY

YEAR

PM

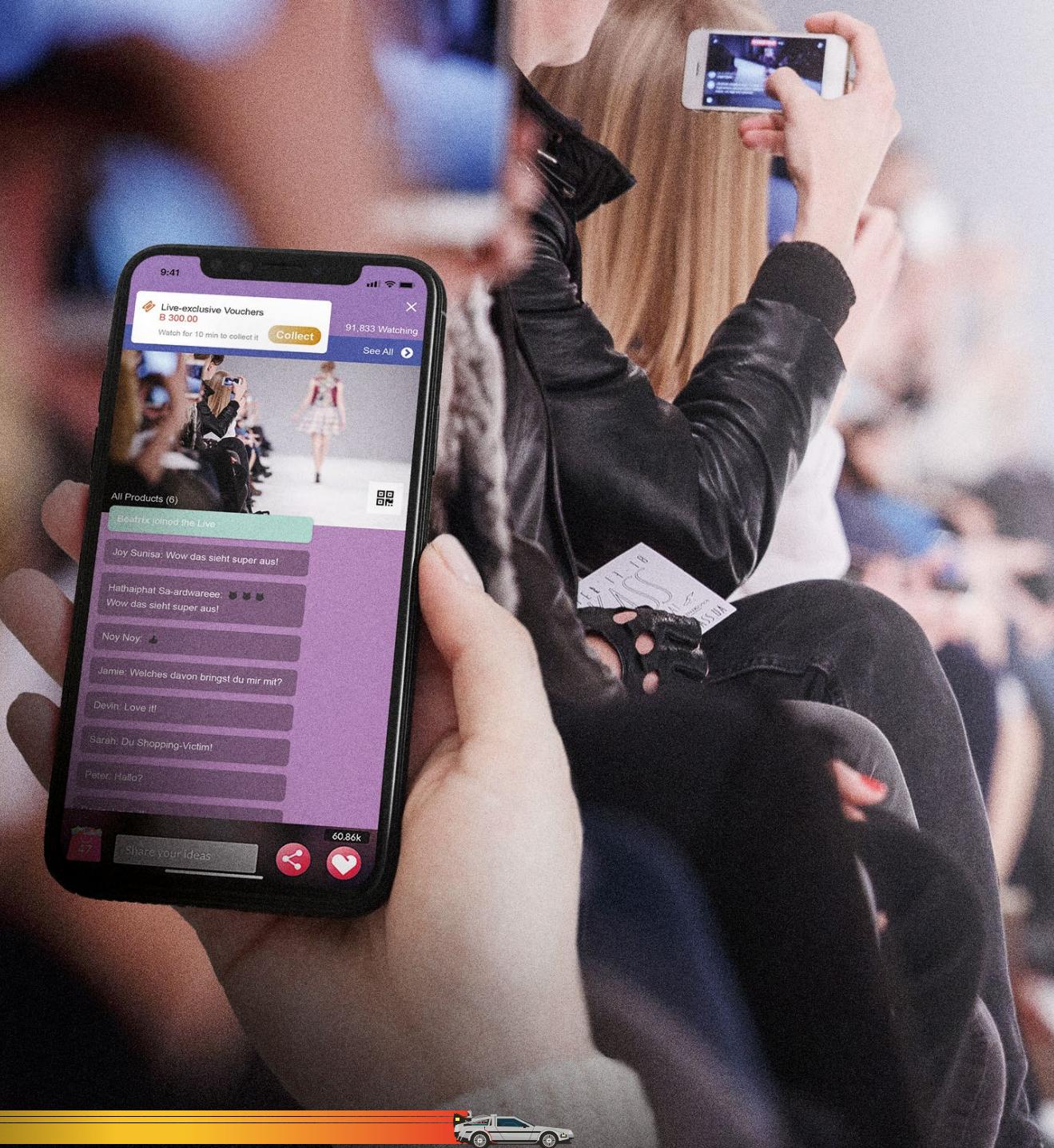
HOUR

MIN

Nur 10 Prozent der Unternehmen setzen sich bereits mit der Visualisierung über Dashboards auseinander.⁰⁶

LAST TIME DEPARTED





LIVE SELLS

Die Möglichkeiten des Online-shoppings erzeugen bei Kunden den Eindruck, Produkte seien unbegrenzt verfügbar. Doch wenn alles zu jeder Zeit überall erhältlich ist, wo bleibt da der Nervenkitzel, das emotionale, persönlich ergreifende Erlebnis im Hier und Jetzt?

Dem Bedürfnis nach Kurzlebigkeit im Alles-immer-überall-Zeitalter trägt Amazon mit »The Drop« bereits Rechnung. Die limitierten Kollektionen globaler Influencer sind nach der Veröffentlichung nur 30 Stunden lang verfügbar. Entsprechende Interaktionsraten bei der Zielgruppe sind garantiert.

Auch soziale Medien wissen die Vorteile begrenzter Verfügbarkeit für sich zu nutzen: Der Content von Snapchat und Insta-Stories ist nur für bestimmte Zeit zugänglich. Wer die Inhalte nicht innerhalb der nächsten 24 Stunden konsumiert, verpasst womöglich »breaking news«.

Livestreams werden zwar häufig gespeichert und sind deshalb länger verfügbar, doch das, was sie bei Fans und Followern so beliebt macht, ist die Möglichkeit zur Live-Interaktion mit ihren Idolen oder ihrer Lieblingsmarke. Genau die besteht eben nur zum Zeitpunkt der Übertragung. So etwa präsentierte STABILO sein limitiertes Product-Bundle gemeinsam mit Influencerin Frau Hölle im Livestream derart erfolgreich, dass der Stiftehersteller anschließend selbst vom Ansturm der Zuschauer auf seinen Onlineshop überrascht war.⁰⁷

Liveshopping der nächsten Generation bietet auch Lazada mit »see now, buy now«. Das Tochterunternehmen der Alibaba Group zeigt seine Produkte auf einer Fashion-Show, die zugleich live in der Lazada-App gestreamt wird. Noch während sie von den Models präsentiert werden, können die Produkte bereits in den digitalen Warenkorb gelegt werden.⁰⁸

Auf diese Art erleben Kunden trotz großer geografischer Entfernung den Shopping-Event-Charakter von Produktpremieren oder Pop-up-Stores.

Im B2B-Handel steckt das größte Potenzial von Live-Formaten im Bereich Informationsvermittlung, zum Beispiel in Form von Live-Installationen oder auch Webinaren mit anschließender Q&A-Session. General Electric beispielsweise nutzte Livestreaming, um Zuschauern seinen neuen Geschäftszweig 3D-Druck zu demonstrieren und Fragen dazu zu beantworten.⁰⁹ Gerade im Vergleich zu herkömmlichen Produktpräsentationen befeuert die nur kurz verfügbare Teilhabe an einer Marke die Interaktionsrate enorm.

Wie erhöhen Sie das Engagement bei Ihrer Zielgruppe?

IN DER ROLLE LIEGT DIE KRAFT

Kein Unternehmen würde heute noch behaupten, nicht kundenzentriert zu agieren. Dass Kunden und Nutzer auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene Angebote erwarten, wiederholen Marketer seit Jahren wie ein Mantra. Und dank technischer Innovationen kann Personalisierung immer wieder auf ein neues Level gehoben werden.

Noch wichtiger, als das passende Produkt vorgeschlagen zu bekommen, ist es für die Konsumenten, passgenaue Informationen rund um das Produkt zu erhalten. Während sich Kunden der Generation Y früher noch darüber freuten, ein spezifisches Produkt überhaupt irgendwo in den Weiten des Internets zu finden, ist die Verfügbarkeit inzwischen fast zur Selbstverständlichkeit geworden. Was den Ausschlag zum Kauf geben kann, sind bedarfsgerechte Informationen – insbesondere in Zeiten, in denen die Do-it-yourself-Branche boomt.

Was nützt dem Durchschnittsverbraucher eine Auswahl von 12.537 Felgen, wenn nicht klar wird, welche zu seinem Fahrzeug passt? Der Angestellte einer Franchise-Werkstatt wiederum hat ganz andere Prioritäten: Er weiß, welche Felge passt. Was er sucht, sind die besten Konditionen. Eine Live-abfrage, die beim Aufrufen der Seite ermittelt, wer der Nutzer ist – ob Privatperson, Einkäufer, Marketer oder Werkstattangestellter – hilft dabei, den Kunden entsprechend seiner Bedürfnisse in der Customer-Journey zu begleiten.

Der Elektronikhändler Conrad setzt das Prinzip der rollenbasierten Informationsdarstellung bereits um. Kunden, die den Onlineshop aufrufen, erhalten andere Informationen als der im Laden beratende Verkäufer, der von einer Filiale aus auf den Shop zugreift. Die Informationen stammen dabei dennoch aus der gleichen Datenbank.¹⁰

Nicht nur in der Beziehung mit dem Kunden kommt der rollenbasierten Informationsbereitstellung eine immer größere Bedeutung zu. Die Menge der Daten erzeugt häufig eine regelrechte Informationsflut. Digitale Intelligenz bedeutet, auch hier zu priorisieren und zu personalisieren, sprich zu erkennen, welche Daten für welche Ziel- bzw. Nutzergruppe relevant sind.

Ein auf die verschiedenen Rollen im Unternehmen zugeschnittenes Dashboard findet sich etwa im Trackingtool der Unternehmenswebsite. Die jeweils entsprechenden Parameter zur Erfolgskontrolle stellen für die Mitarbeiter aus Marketing, Vertrieb und E-Business einen echten Mehrwert dar.

Informationen sind wesentlich individueller als Produkte. Die Auseinandersetzung mit Nutzerrollen ist daher Pflicht.

**Decken Sie die Bedürfnisse
Ihrer Nutzer besser ab als
der Wettbewerb?**



VOM LOKALEN ZUM GLOBALEN HANDEL

Der globale E-Commerce etabliert sich nicht nur, er boomt.¹¹ Konsumenten kaufen nicht nur immer mehr online, sie kaufen auch immer öfter ausländische Marken bei Händlern außerhalb ihres eigenen Landes. Mittlerweile hat bereits knapp die Hälfte aller deutschen E-Shopper schon einmal im Ausland bestellt.¹²

Insbesondere Onlinehändler aus China zeigen, wohin die Reise für Händler und Hersteller geht. Der chinesische Marktplatz Wish, der für seine extrem niedrigen Preise und exzessive In-App-Werbung auf Smartphones bekannt ist, wurde binnen weniger Jahre zur drittgrößten Shopping-Plattform weltweit.¹³ Ähnliches gilt für den chinesischen Fashion-E-Tailer

SHEIN, dessen Umsatz sich in zwei Jahren auf 1,5 Milliarden Dollar verzehnfacht hat und der fast ausschließlich an Überseekunden verkauft.¹⁴ Durch eine Kombination aus Visuals, Suchmaschinenoptimierung und Influencer-Marketing zählt SHEIN zudem fast sieben Millionen Follower auf Instagram und lockt so auch eine jüngere Zielgruppe an.



Auch Alibaba – Chinas größtes E-Commerce-Unternehmen – baut seine internationale Präsenz aus, um Amazon anzugreifen: Der B2C-Ableger AliExpress hat im Sommer 2019 in Madrid sein erstes stationäres Geschäft eröffnet und damit eine regelrechte Massenhysterie ausgelöst.¹⁵ Außerdem hat Ali-Express seine Plattform mit der »local to global«-Strategie für

internationale Anbieter geöffnet, sodass nun auch kleinere und mittlere Unternehmen aus allen möglichen Nationen ihre Produkte dort verkaufen können.¹⁶

Amazon hingegen hat seinen rein chinesischen Markt geschlossen.¹⁷ Dem Online-Giganten geht es stattdessen um die lukrative Geschäftsstrategie, ausländische

Waren über den Amazon Global Store auch an chinesische Kunden zu verkaufen. Ganz ähnlich agiert Amazon in den Vereinigten Arabischen Emiraten. Da die Käufer immer globaler nach Produkten suchen, wagen immer mehr Händler den Sprung über die Grenzen und verkaufen international: Mittlerweile versenden 80 Prozent der in Deutschland registrierten Onlinehändler auch ins Ausland.¹⁸

Marktplätze wie Amazon, SHEIN oder AliExpress bieten zudem schnelle Wege, international vertreten zu sein, wenn es auch trotzdem einige Hürden zu nehmen gilt: Man denke an Sprachen, Währungen und Zölle, aber auch an unterschiedliche Vorlieben, was die Zahlungsmethoden betrifft, oder die weltweit differierende Mobile-Nutzung.

Wie aus dem Wissen um Länderspezifika sogar neue Geschäftsmodelle entstehen können, zeigt DHL: Der Logistikspezialist agiert auf dem afrikanischen Kontinent, wo Postwege noch immer Odysseen sein können, seit Neuestem nicht nur als Zusteller, sondern zugleich als Onlinehändler.¹⁹

Wie internationalisieren Sie Ihr Geschäft?



LET'S GET PHYGITAL

Der Umsatzanteil des Onlinehandels am Gesamthandelsvolumen liegt bei gerade einmal 15 Prozent. Jeder zweite Euro davon landet auf Plattformen wie Amazon.²⁰ Angesichts dieser Zahlen drängt sich die Frage auf, ob der Hype um den digitalen Handel eigentlich berechtigt ist. Lohnt sich der Fokus auf E-Business überhaupt, wenn der meiste Umsatz nach wie vor offline erzielt wird?

Im Zeitalter der digitalen Intelligenz sollte die Frage eher lauten, ob die Perspektive »E-Commerce vs. stationärer Handel« überhaupt angemessen ist. Mit den richtigen Ideen für eine integrierte Handelsstrategie muss Digitalisierung nicht der Feind des stationären Handels sein. Im Gegenteil! Die Vision von Omnichannel-Commerce existiert schon lange, doch nun ist sie auch endlich im Handel angekommen.

Marken, Händler und Hersteller lösen sich zunehmend von der Vorstellung zweier miteinander konkurrierender Verkaufskanäle und verstehen es immer besser, mit der Verknüpfung von on- und offline tatsächliche Mehrwerte für den Kunden zu schaffen.

Einer der Vorreiter bei der Integration digitaler Technologien in Verkaufsflächen ist Fresh Hippo, Alibabas Retail-Experience-Offensive für Lebensmittel. Von digitalem Check-in und Sitzplatzreservierung im Foodcourt über Produktauskünfte in der App bis hin zu Onlinebestellung, Bezahlung via Alipay und robotergesteuerter Logistik vereint Fresh Hippo digitale Experiences mit dem klassischen Supermarkt-Feeling.

Das Maß der digitalen Durchdringung ist von der jeweiligen Handelsstrategie abhängig.

Einige bisherige Online-Pure-Player, wie Mister Spex, suchen den Weg in den stationären Handel, um dort die Kunden noch besser zu erreichen.²¹ Andere, wie HelloBody, funktionieren dank einer starken Instagram-Präsenz derzeit ausgezeichnet als rein digitale Marke.²² Und wieder andere bauen mit digitalen Services ihr stationäres Geschäft weiter aus.

Die ECE, Europas größter Betreiber von Shopping-Centern, erhöht in einer Kooperation mit Konzernschwester Otto ihre Online-Reichweite und bietet Kunden nun neben dem stationären Angebot auch digitale Services. Kunden können die Produkte der Connected-Commerce-Partner auf otto.de hinsichtlich ihrer Verfügbarkeit in nahegelegenen Shopping-Centern überprüfen, die Artikel im Store reservieren

A woman with long dark hair is smiling and looking towards the camera. She is wearing a blue and orange patterned top. In her hands, she holds a smartphone, which is the central focus of the image. The background is a blurred cityscape at night.

lassen, online bezahlen und sie anschließend selbst dort abholen oder noch am gleichen Tag nach Hause liefern lassen.²³

Digitale Erweiterungen haben das Potenzial, das stationäre Angebot grundlegend zu verändern. Diese Entwicklung ist nicht zuletzt der immer besseren Performance mobiler Endgeräte geschuldet. Das Internet ist längst kein paralleler Kanal mehr. Händler, Hersteller und Marken

sollten das Smartphone als wertvolle Interaktionsmöglichkeit begreifen, um im Sinne ihrer Kunden on- und offline auf selbstverständliche Weise zu verbinden.

Wie verknüpfen Sie analog und digital?



DAS ENDE DER KI-REVOLUTION?

NACH DEM HYPE IST VOR DER PRODUKTIVITÄT

Künstliche Intelligenz ist der Digital-Business-Trend überhaupt. Hört man. Liest man. Sagt man. Der »Hype Cycle for Emerging Technologies« des US-Analystenhauses Gartner bestätigt dies.²⁴ Dort legen KI-Technologien seit Jahren einen rasanten Aufstieg hin und befinden sich schon länger auf dem sogenannten »Gipfel der überzogenen Erwartungen«.²⁵ Von da scheint es zwei Wege zu geben: Entweder der Hype verpufft und die Technologien verschwinden wieder. Oder sie erreichen das, was Gartner »Plateau der Produktivität« nennt.

Experten wie der einflussreiche US-Entwickler und Publizist James Somers widersprechen der Rhetorik von KI als Trend, Hype oder

gar Revolution. Mit guten Gründen: Somers betont, dass KI bereits auf 70 Jahre Entwicklungszeit zurückblickt. Man stehe nicht am Anfang einer Revolution oder befände sich inmitten eines Hypes, sondern die KI-Revolution, von der nun alle redeten, sei längst zu Ende.²⁶

Das ist keine schlechte Nachricht! Denn fügt man beide Argumente zusammen, bedeutet das vor allem eines: Unternehmen müssen Daten – zuhauf vorhanden – mithilfe intelligenter Technologien – ebenfalls vorhanden – intelligent denken. In anderen Worten: Wir stehen an einem Wendepunkt, an dem sich entscheidet, wie wir vorhandene Technologien sinnvoll nutzen und gewinnbringend weiterentwickeln.

Die deutsche Start-up-Szene wächst schnell. Das zeigen nicht zuletzt die Ergebnisse des Deutschen Startup Monitors 2018: Jungunternehmen kommt in puncto Zukunftstechnologien eine Führungsrolle zu, sie sind Träger und Treiber der Digitalisierung. Künstliche Intelligenz ist hier kein vages Buzzword, sondern konkreter Berufsalltag: Bereits 60 Prozent der 1.550 befragten Start-ups integrieren KI-Technologien in ihr Geschäftsmodell.²⁷ Einer Studie von appliedAI zufolge gibt es in Deutschland etwa 214 reine KI-Start-ups – Tendenz steigend, denn die Wachstumsrate der vergangenen drei Jahre beträgt 80 Prozent.²⁸ Das zeigt ganz deutlich: In Deutschland entsteht kein Innovation-Lab mehr ohne KI.

Laut Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft (HIIG) unterscheiden sich die Start-ups in ihrer Ausrichtung: 71 Prozent stehen für AI as a Service, 29 Prozent für

KI STETS ZU DIENSTEN

AI as a Solution. Dieses Verhältnis aus Technologieentwicklung (AI as a Solution) und Geschäftsprozess-Transformation (AI as a Service) ist global gesehen ganz ähnlich, wobei oft auch eine Mischung aus Forschung und Service die Innovationen vorantreibt.²⁹

Vielen deutschen Start-ups ist eigen, dass sie aus der Wissenschaft heraus gegründet wurden: So auch Signatrix, deren Geschäftsidee auf Masterarbeiten der Fächer Informatik, Mathematik und Wirtschaftswissenschaften an der Universität Bonn beruht. Das junge Unternehmen will dem Einzelhandel mit Computer-Vision helfen, ein großes Problem zu lösen: Laden-diebstahl. Der deutsche Einzelhandel verliert dadurch jährlich etwa 3,4 Milliarden Euro. Anders gesagt: Jedem 200. Einkaufswagen scheint es zu gelingen, voll beladen die Kasse zu passieren, ohne dass die Waren bezahlt worden sind.³⁰

Signatrix hat einen KI-gestützten Service entwickelt, der mithilfe von Bilderkennung die Next Best Actions ermittelt. Konkret nimmt eine hochauflösende Videokamera den Wageninhalt an verschiedenen Punkten der Verkaufsfläche auf. Da es der intelligenten Videoüberwachung gelingt, sensible biometrische Daten gar nicht erst mit aufzuzeichnen, ist die Überwachung DSGVO-konform.

Die Bilderkennung der innovativen Überwachungssoftware ist in der Lage, Produkte einzeln zu klassifizieren. Verschwinden sie zwischen den Aufnahmepunkten, informiert das Programm einen geschulten Mitarbeiter des Geschäfts. Ab da entscheidet dann ein Mensch, wie der Verdacht weiter gehandhabt wird.

Wie KI-nnovativ sind Sie?





WILD 'N' KI

In vielen Zukunftsszenarien hilft künstliche Intelligenz nicht nur dabei, dass Menschen die richtigen Entscheidungen treffen. In diesen Szenarien trifft die KI die Entscheidung und handelt entsprechend autonom. Das klingt wild – doch Innovationen brauchen wildes Denken und mutige Akteure.

In zahllosen Projekten auf der Welt kommt genau das zusammen: wilde Ideen und ein Verständnis für neue Technologien. In vielen Fällen ist das bereits marktreif – und so können hiesige Unternehmen von israelischen Start-ups,

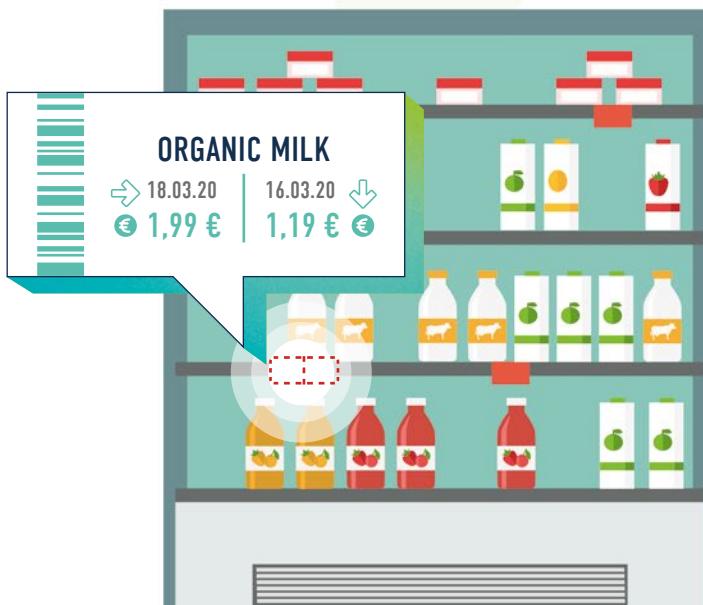
amerikanischen Supermärkten und chinesischen Insektenzüchtern lernen, wie man sich erfolgreich ins KI-Abenteuer stürzt.

DER PREIS IST HEISS

Israel ist etwa so groß wie Hessen, das Land zählt rund neun Millionen Einwohner. Gemessen an Fläche und Bevölkerung verfügt Israel über die höchste KI-Business-Dichte der Welt – weit vor China, den USA oder Deutschland.³¹ Wasteless ist ein israelisches Start-up, das sich dem Kampf

gegen Lebensmittelverschwendungsanalytisch verschrieben hat. Denn weltweit landen 33 Prozent aller produzierten Lebensmittel im Müll.³²

Das Unternehmen aus Tel Aviv entwickelt eine KI, die die Preise im Supermarkt dynamisch gestaltet. Diese automatisierte Bepreisung basiert auf Machine-Learning. Der Algorithmus nimmt mehr Parameter in seine Berechnungen auf als das nahende Verfallsdatum. Er interessiert sich auch für Nachfrage, Regalflächen, Regionalität, Markenbekanntheit,



Lagerbestand, für Wetterdaten, Preise der Konkurrenz sowie aktuelle Einkaufspreise. Dies alles fließt in Echtzeit in realistische Reduzierungen, die das vernetzte Preisschild den Kunden im Markt anzeigt, während es ihnen gleichzeitig Auskunft über Ursprungspreis und Preisentwicklung gibt.

Mitarbeiter müssen somit nicht mehr entscheiden, was wann reduziert wird. Sie müssen auch nicht mehr händisch rote Aufkleber anbringen, die ja nur zusätzlichen Müll bedeuten. Niederländische Supermärkte von Albert Heijn,

spanische Filialen von DIA und die Handelskette Iper in Italien haben das System bereits im Frühsommer 2019 getestet. Mit Erfolg: In Italien etwa wurden rund zwei Drittel weniger frische Lebensmittel weggeworfen als bisher üblich. Zugleich steigerten die Märkte trotz Reduzierungen ihre Umsätze um bis zu sieben Prozent.³³

KI ALS CHEF

Die US-Supermarktkette Walmart probt seit Mitte 2019 den KI-Aufstand: Nicht in dem Sinne, dass sie ihre Kunden daran hindern würde,

Donuts oder Fertig-Burger zu kaufen. Stattdessen feilt sie in Levittown, New York, an der Filiale der Zukunft. Diese Filiale bringt Innovationen wie KI-gesteuerte Kameras und interaktive Displays zusammen.

In der Hightech-Filiale von Walmart ermitteln Kameras die Füllstände in den Regalen mittels Bilderkennung. Algorithmen berechnen dann, wann Mitarbeiter die Regale aufstocken sollten. Angestellte werden hier also erst aktiv, wenn die KI sie beauftragt. Kunden können auf diese Weise sichergehen, dass beispielsweise rohes Fleisch besonders frisch ist, wenn sie es sich aus der offenen Kühltheke nehmen.³⁴



DAS GROSSE KRABBELN

Eine Steigerung wilder Ideen, die in unserer datengetriebenen Welt praktisch umgesetzt werden, findet sich in China. Dort werden streng überwacht und unter Einsatz modernster Technologien Tiere gezüchtet, die auf der Welt normalerweise als Schädling bekämpft werden: Kakerlaken. In Milliarden-Kolonien fressen sie den Biomüll chinesischer Metropolen. Später wird aus ihnen proteinreiches Schweinefutter hergestellt. China ist der größte Schweinefleischproduzent der Welt.³⁵

Die größte und modernste Kakerlaken-Farm, von der die Weltöffentlichkeit seit einer preisgekrönten Reportage in der South China Morning Post weiß, steht in Xichang.³⁶ Dort züchtet die Pharma-Firma Gooddoctor sechs Milliarden Kakerlaken jährlich, die nicht zu

Schweinefutter, sondern zu einem Extrakt verarbeitet werden, der in der chinesischen Medizin gegen Darmkrebs eingesetzt wird.³⁷

Gooddoctor arbeitet auf seiner Kakerlakenfarm mit KI: Daten werden in mehr als 80 Kategorien erhoben und ausgewertet, die optimalen Zuchtbedingungen mithilfe von Big Data berechnet. In einer neu errichteten Fabrik des Pharmakonzerns sollen Algorithmen den Lebenszyklus der nützlichen Schädlinge nun autonom steuern – von der optimalen Temperatur- und Luftfeuchtigkeitssteuerung über die perfekte Futterzufuhr bis zur automatisierten Weiterverarbeitung der Insekten.

Die datengetriebene Kakerlakenzucht in China ist ein Milliardengeschäft. Allein in den letzten fünf

Jahren sind rund 500 Betriebe entstanden – um Abfallberge zu reduzieren, an alternativen Ernährungsstrategien zu forschen (frittiert landen Kakerlaken bereits als Delikatesse auf Sushi) und die handflächengroßen Insekten für medizinische Zwecke zu nutzen.

Dass die Entscheidungen im Alltag hinter – hoffentlich – stets verschlossenen Türen keine menschlichen Mitarbeiter mehr treffen, sondern dass Algorithmen das Sagen haben, hat Kostengründe, aber es gibt auch Sicherheitsaspekte: Angesichts der Masse wäre es fatal, könnten die hochreproduktiven Schädlinge wegen eines Fehlers ausbrechen.

Welche wilden Ideen lassen Sie mit KI Wirklichkeit werden?



DIGITAL LABS: DIE MISCHUNG MACHT'S

Für innovative, datengetriebene Projekte müssen wir nicht immer in die Ferne schauen. In der deutschen Wirtschaft sind zuletzt zahlreiche Digital-Innovation-Labs entstanden. Unter den Dächern erfahrener Unternehmen feilen sie an Digitalstrategien – entweder entwickeln etablierte Unternehmen bestehende Start-ups zu ihren Corporate Innovation-Labs oder sie gründen ein entsprechendes Tochterunternehmen.

Einer Studie der Unternehmensberatung Crisp Research zufolge haben bereits mehr als 60 Prozent aller Dax-Konzerne ein solches Lab aufgebaut oder in Planung.³⁸ Auch renommierte mittelständische Unternehmen folgen diesem Trend. Auffällig ist dabei, dass nicht mehr nur der Standort Berlin boomt; innovative Digital-Labore finden sich mittlerweile bundesweit. Doch wie müssen sie beschaffen sein, um Zukunftsfähiges zu entwickeln?

In Innovation-Labs darf auch vermeintlich verrückten Geschäfts-Ideen nachgegangen werden, sofern sie etwas mit dem Kerngeschäft der Muttergesellschaft zu tun haben und nicht jahrelang ergebnislos Investitionen fressen. Tatsächlich entwickeln Corporate Start-ups nicht selten jene disruptiven Technologien, die ihre Förderer in eine datengetriebene Zukunft weisen, wie das Beispiel der Heidelberger Druckmaschinen AG zeigt: Deren Lab »Heidelberg

Digital Unit« entwickelte mit dem »Heidelberg Assistant« eine umfangreiche Digitalplattform, die alle Aspekte des Kundendialogs digital abdeckt – vom Kundenservice über einen Onlineshop bis hin zu Weiterbildungsangeboten und spannendem Content. Die Daten der Interaktionen fließen in eine KI im Zentrum der Digitalplattform und liefern wertvolle Hinweise für die Weiterentwicklung des »Heidelberg Assistant«.



Für seine innovativen Ansätze im Bereich Industry/Scaling wurde das baden-württembergische Unternehmen im Sommer 2019 prompt mit dem zweiten Platz beim Digital Lab Award 2019 ausgezeichnet.³⁹

An solchen digital innovativen Traditionssunternehmen lässt sich auch aufzeigen, wie man ein unternehmensinternes

KI-Start-up intelligent besetzt und betreibt:

◎ Generationsübergreifend ist kundennah: Junge Datenexperten, die sich im Studium auf AI-Engineering spezialisiert haben und nun den Berufseinstieg wagen, arbeiten mit erfahrenen Praktikern zusammen, die beispielsweise über viel Erfahrung in der Datenpflege und den Unternehmensprozessen verfügen.

◎ »Fail early« als Prinzip: Projektmanager achten gezielt auf ein enges Timeboxing der verfolgten Ideen.

◎ Innovationen sind interdisziplinär: Im Innovation-Lab gibt es keine strikte Trennung zwischen Marketing, Sales, Entwicklung und Management. Auch flache Hierarchien und agiles Arbeiten sind hier Alltag.

◎ KI ist ein internationales Geschäft: Digital-Innovation-Labs sollten in ihrer Besetzung Internationalität und Diversität widerspiegeln, um mit globalen Standorten und Partnern kommunizieren und kooperieren zu können.

Haben Sie Ihr perfektes KI-Team schon zusammen?





MODERN WORK – VON TRANSFORMATION ZU INNOVATION

NEW WORK BRAUCHT IKONEN

Hartnäckig hält sich die Vorstellung, dass agiles Arbeiten den Mitarbeitern der Abteilungen IT bzw. E-Business vorbehalten sei. Damit ein Unternehmen dauerhaft anpassungsfähig gegenüber seiner digitalen Umwelt sein kann, ist jedoch ein abteilungsübergreifender Kulturwandel erforderlich. Es nützt nichts, in einem Data-Business-Projekt agile Grundsätze zur Maxime zu machen, wenn die unternehmensweiten Freigabeprozesse nicht an diese Arbeitsweise angepasst sind.

Allerdings ist auch klar, dass eine komplette Organisation, die über Jahrzehnte in hierarchisch aufgebauten Strukturen existierte, nicht von heute auf morgen Start-up-Mentalität leben kann. Jedes Unternehmen hat seinen ganz eigenen Kulturwandel. Wie kann dieser erfolgreicher gefördert werden?

Eine der Grundideen agiler Führung ist es, sich von einer zentralen Steuerung zu lösen und die Verantwortung dorthin zu geben, wo die entsprechende Kompetenz zur Verfügung steht. Das gilt auch für das Thema neue Arbeitskultur selbst. Mitarbeiter bzw. Teams, die in E-Business-Projekten bereits umfassendere Erfahrungen mit agilen Arbeitsmethoden gesammelt haben, können in einer Leuchtturmfunction für die New-Work-Bewegung innerhalb des Unternehmens auftreten.

Die Digital-Unit von Netto beispielsweise hat im Zuge der Erneuerung ihres Technologie-Stacks erfolgreich agiles Projektmanagement nach Scrum eingeführt und gleichzeitig auch eine neue Meeting-Kultur etabliert, Rollen innerhalb des Teams definiert sowie ein entsprechendes Tool-Set zur Kollaboration eingeführt. Diese Strukturen werden nun nach und nach von den benachbarten Organisationseinheiten übernommen.⁴⁰

Die Prinzipien von New Work – also vernetzt, kollaborativ und agil zu arbeiten – sind sehr prozessual und auf den ersten Blick weder emotional berührend noch greifbar. Damit sich Mitarbeiter motiviert sehen, die New-Work-Bewegung in ihrem Unternehmen tatkräftig zu unterstützen, braucht es Leitfiguren, die die Ideen von New Work mit Leben füllen und so andere für die neue Arbeitskultur begeistern können.

Der Vorteil: Die Mitarbeiter haben nicht das Gefühl, dass ihnen eine neue Arbeitskultur von oben aufgedrückt wird. Stattdessen werden agile Grundsätze aus dem Unternehmensinneren von Kollegen aus persönlicher Erfahrung und Überzeugung vorgelebt.



DIGITALE KOMPETENZ IST MEHR ALS CODING-SKILLS

Talentierte Fachkräfte gibt es inzwischen in fast jedem Unternehmen. Tool-Know-how und technische Skills allein reichen jedoch nicht aus, um ein Unternehmen in Zeiten exponentiellen Wandels voranzutreiben. Auf die digitalen Schlüsselkompetenzen kommt es an. Diese beinhalten die Fähigkeit, Prozesse in unserer Umgebung wahrzunehmen und abzuschätzen, welche Chancen sich daraus ergeben. Dann gilt es, entsprechend darauf zu reagieren, also konkrete Handlungen abzuleiten und Prozesse anzustoßen.

Hierfür bedarf es methodischer und sozialer Kompetenzen wie Empathie und Reflexionsvermögen, Co-Working und Co-Creation, kurz gesagt: Vernetzungskompetenz.

Doch genau diese wurde in den letzten Jahrzehnten sträflich vernachlässigt. Zum einen wurde sie Mitarbeitern zugunsten einer gesteigerten Produktivität in zentral gesteuerten Unternehmen regelrecht abtrainiert.

Zum anderen haben ausgeprägte Arbeitsmarktkrisen zu einer skeptischen Haltung geführt: Wer in der Vergangenheit direkt oder indirekt von Stellenstreichungen betroffen war, ist schwer davon zu überzeugen, sein Wissen zu teilen und sich damit womöglich überflüssig zu machen. Zudem wird exklusives Know-how in den meisten Unternehmen nach wie vor mit Führung belohnt. Wissensweitergabe gleicht damit einem Machtverlust und schmälert die Chance auf eine Beförderung.

Diese Art der Sozialisierung lässt sich nicht plötzlich rückgängig machen.⁴¹ Digitaler Erfolg erfordert jedoch permanente Veränderung und somit ständige Kompetenzerweiterung bei allen Mitarbeitern. Wissensdemokratisierung ist eine Grundvoraussetzung, um die komplexen Aufgabenstellungen der Digitalisierung zu lösen. Wie also können Mitarbeiter motiviert werden, bestehendes Wissen zu teilen,

sich neue Themen selbstständig zu erschließen und so echte Innovation im Unternehmen voranzutreiben?

Beim (Wieder-)Erlernen von Vernetzungskompetenz setzt zum Beispiel Bosch auf »Working out loud«.⁴² Das Selbstlernprogramm vermittelt den Teilnehmern unter anderem, wie man Kollegen unter Einbeziehung digitaler Tools an seiner Arbeit teilhaben lässt, damit alle zusammen lernen und sich entwickeln können – ganz nach dem Motto: Relevant ist, wer bereitwillig sein Wissen teilt und anderen im Unternehmen hilft.

Teamübergreifender Wissensaustausch innerhalb des Unternehmens kann auch dadurch gefördert werden, dass von den Mitarbeitern selbstinitiierte Events zur Wissensvermittlung zum Mitarbeiter- bzw. Teamziel ernannt werden. Beliebt ist das Format »Lunch & Learn«, bei dem Mittagessen mit gemeinsamem Lernen kombiniert wird.

Wie vernetzt sind Ihre Mitarbeiter?

KEINE Macht DER GEWOHNHEIT

Das Loslassen bestehender, liebgewonnener Strukturen, Prozesse und Tools empfinden die meisten Menschen als unangenehm. Die Ursache hierfür liegt aber nicht im Trotz oder Unwillen, sondern darin, wie das menschliche Gehirn veranlagt ist. Jede Veränderung in unserer gewohnten Umwelt geht mit Hirnturbulenzen einher und kostet Energie.

Das menschliche Gehirn ist aber auf Energieeffizienz bedacht. Auf Gewohntes zurückzugreifen ist wie das Beschreiten eines bereits gut ausgetretenen Pfades und wird vom neuronalen System mit einem Gefühl von Sicherheit und Geborgenheit belohnt. Die Entscheidung GEGEN bekannte Pfade und FÜR ein unbekanntes Dickicht setzt voraus, dem körpereigenen Belohnungssystem widerstehen zu können.

Dabei ist nicht der veränderte Zustand an sich die Schwierigkeit, sondern vor allem der Übergang vom Alten zum Neuen.

Immer dann, wenn im Transformationsprozess Unsicherheit entsteht, greift das Gehirn auf Altbekanntes zurück. Unbemerkt schleichen sich so frühere Muster wieder ein. Im Ergebnis wird dann beispielsweise eine neue Software mit völlig neuen Möglichkeiten so lange verbogen, bis sie die alten Prozesse genauso abbildet, wie es das System davor tat. Um den Moment zu erkennen, in dem die angestrebte Transformation zur beschriebenen Pseudo-Transformation wird, reicht manchmal schon der Blick einer abteilungsfremden Person.

Erfolgreiches Digital Leadership entwickelt eine nachhaltige Transformationsfähigkeit, in dem es das Ziel der Veränderung frühzeitig als identitätsstiftende Vision in den Köpfen der Mitarbeiter verankert. Dabei wirken realistische Zwischenziele dem Stress des Wandels entgegen und beugen Ängsten vor.

Mindestens die Hälfte der Zeit eines Change-Prozesses sollte in Maßnahmen zur Mentalitätsentwicklung fließen.⁴³

Anstatt also nur schnelle Erfolge anzustreben, sollten sich Führungskräfte zunächst darauf fokussieren, die komplexen Herausforderungen, die die Veränderung mit sich bringt, zu steuern. Neben Supervision und Methoden-Trainings können auch radikale Maßnahmen wie die Abschaffung von unproduktiven Routine-Meetings oder die Abschaltung redundanter Systeme dazu führen, dass neue Strukturen endlich vollständig adaptiert werden. Wohlwollende Konsequenz wirkt manchmal Wunder.

**Wie entschlossen
beschreiten Sie
neue Pfade?**



WER NICHT EXPERIMENTIERT, VERLIERT

Was Innovationsprozesse häufig bremst, sind die Ängste des Managements vor Sackgassen und teuren Leerläufen. Transformation ist jedoch immer nur begrenzt steuerbar und erfordert deshalb gerade auch vom Management den Mut, loszulassen und Dinge einfach mal auszuprobieren. Anstatt Kontrolle auszuüben, liegen die Aufgaben des Managements vor allem darin, Innovationsprozesse anzustoßen, konstruktiv zu begleiten und anschließend in die konkrete Umsetzung zu überführen.

»Wilde Ideen ermutigen« ist eine Grundregel für Brainstormings und sollte der Leitsatz eines jeden Innovationsfindungsprozesses sein. Ein unverkrampftes Mit-einander, eine offene Haltung, Neugierde und Vertrauen gegenüber der eigenen Intuition sind die Eigenschaften eines echten Innovationsteams.

Kopfarbeit ist unsichtbar. Spielerische Ansätze wie Design-Thinking und LEGO Serious Play sind beliebte Methoden, um zuvor isolierte Ideen und Gedanken Einzelner für das gesamte Team sichtbar zu machen. So können neue Ideen kanalisiert und gemeinsam weiterentwickelt werden.

Nicht von vornherein zu wissen, wohin ein Design-Thinking-Projekt schließlich führen wird, schreckt Corporates mit eingeschliffenen Prozessen schnell ab. Um kreativen Prozessen eine gewisse Struktur und Planbarkeit zu verleihen, helfen Tools wie Innovation-Boards oder Project-Canvases. Sie treiben nicht nur den kreativen Prozess voran, sondern visualisieren auch die oftmals chaotische, nicht lineare Innovationsentwicklung und helfen dabei, ein klares Ziel zu formulieren und nächste Schritte abzuleiten.

Über solche Visualisierungs- und Innovationsmethoden kommen Manager mit ihren Mitarbeitern auf eine Ebene und können als Challenging Partner mit kritischen Fragen das Projekt voranbringen, ohne Entscheidungen vorzugeben.

Die Besten testen. Denn sie wissen: Es muss nicht immer gleich der große Wurf sein. Innovationsprojekte sollten grundsätzlich auf ein MVP (Minimum Viable Product) hinarbeiten. Um ein Projekt voranzubringen, ist es hilfreicher, kontinuierlich Feedback einzuholen und die Idee immer weiter zu verfeinern. Zu experimentieren und kontinuierlich zu testen bedeutet, kleine Einzelaspekte anzugehen, die sich bereits positiv auf die User-Experience auswirken können. Kleinschrittig und nah am Nutzer zu entwickeln verhindert, mit Großprojekten vor die Wand zu fahren.

Wie experimentierfreudig sind Sie?





FREIRAUM FÜR INNOVATION

Eng, sterile, homogene Büroflächen sind die physische Entsprechung des sprichwörtlichen Bretts vorm Kopf. Damit Mitarbeiter sich austauschen, starke Netzwerke aufbauen und voneinander lernen können, braucht es neben digitalen auch adäquate physische Begegnungsräume.

Fünf Grundsätze fördern die innovationsgetriebene Zusammenarbeit von Teams:⁴⁴

1. DEN ARBEITSPLATZ ZUM WOHLFÜHLORT MACHEN

Neues lernen Menschen am besten in einer entspannten Umgebung. Biophile Innenarchitektur hat den Anspruch, den Nutzern der Räume eine möglichst naturnahe Umgebung zu bieten und so das Wohlbefinden zu unterstützen. Neben natürlicher Beleuchtung und Belüftung lassen sich auch weitere Landschaftsmerkmale wie Hölzer, Grünpflanzen, Rasenflächen oder Sandböden in den Arbeitsort integrieren.

2. DER GEMEINSCHAFTSRAUM GEBEN

Innovation braucht Freiheit. Bezogen auf die Räumlichkeiten bedeutet das: Interaktionsräume, in denen Menschen ungestört zusammenkommen, sich frei bewegen, Perspektiven austauschen, Ansätze diskutieren und neue Ideen visualisieren können – frei von jeglicher Dirigenten- oder Kontrollmentalität. Teams sollten deshalb nicht nur in ihrer Arbeitsweise autonom sein, sondern auch hinsichtlich der Gestaltung ihrer ständigen Arbeitsräume. Das Airbnb-Headquarter in San Francisco bietet den Teams auf dem Campus solche WG-ähnlichen »Häuser der Gemeinschaft«.



3. DIE GEMEINSCHAFT SICHTBAR MACHEN

Um Netzwerkstrukturen im Unternehmen zu etablieren, sollten diese nicht nur propagiert, sondern auch sichtbar gemacht werden: durch Glaswände, Freitreppe, die in eine luftige Eingangshalle führen, Emporen, über die man von einem Teil des Gebäudes in einen anderen gelangt, oder auch gemütliche Sitzgruppen. Solche architektonischen Elemente, wie auch in der One Shelley Street in Sydney, Sitz der Macquarie Group Limited, machen die Gemeinschaft eines Unternehmens für jeden sichtbar und beschränken die Wahrnehmung der anderen Kollegen nicht nur auf zufällige Begegnungen im Fahrstuhl.

4. UNTERNEHMENS- TÜREN ÖFFNEN

Das Feedback von und der Austausch mit Außenstehenden sind Gold wert. Nach dem Motto »Man kann von jedem etwas lernen« öffnen einige der erfolgreichsten Unternehmen ihre Türen auch für externe Personengruppen, um so Inspiration und Feedback für neue Entwürfe zu bekommen. Auch die Designer von adidas arbeiten in der adidas-Farm in Brooklyn regelmäßig mit völlig fachfremden Menschen zusammen.

5. ARBEIT SICHT- BAR MACHEN

Design-Thinking-Methoden sind so beliebt, weil sie die zuvor isolierten Ideen Einzelner für das gesamte Team sichtbar machen und so für die gemeinsame Weiterentwicklung bereitstellen. Um diese Art des kollektiv-kreativen Austauschs zu unterstützen, braucht es Räume, die Platz bieten für Moodboards, Klebezettel-Brainstormings oder eben auch LEGO Serious Play. Ausgestattet mit rollbaren Raumteilern, beschreib- und beklebbaren Wänden und leicht zu verrückendem Mobiliar wird aus einem konventionellen Arbeitsplatz eine Spielwiese.

Wie bringen Sie frischen Wind in Ihr Unternehmen?



Die Amazon Spheres in Seattle ermöglichen den Mitarbeitern einen Perspektivwechsel abseits des Schreibtisches.



**PLACE TO
PERFORM**

EINE FRAGE DES MINDSETS

Plattformökonomie – der Begriff führt spätestens seit dem Aufstieg der GAFA-Unternehmen die Hitliste des Digital-Business-Buzzword-Bingos an. Kein Wunder, gelten Google, Apple, Facebook und Amazon (GAFA) doch als Plattform-Best-Practice: Sie kontrollieren die Daten ihrer Nutzer und erzeugen starke Lock-in-Effekte. Wenig verwunderlich, dass die digitale Vision der meisten Unternehmen vorsieht, selbst Plattform werden zu wollen.

Die landläufige Meinung, der Erfolg großer Plattformen beruhe ausschließlich auf immer besser werdenden Features und Angeboten, greift zu kurz. Stattdessen geht es darum, die Bedürfnisse der Kunden in den Mittelpunkt zu stellen und ihnen echte Mehrwerte zu bieten, die sie ohne die Plattform nicht hätten. Wer dieses Mindset verinnerlicht, geht den ersten Schritt hin zum erfolgreichen Plattform-Business.

Nehmen wir das Beispiel Amazon: Mit dem Claim »Niedrige Preise, Riesenauswahl« hält DIE Plattform schlechthin seit mehr als einem Vierteljahrhundert, was sie verspricht: kurze Lieferzeiten, günstige Preise, zentralen Kundenservice. Amazon steht für Bequemlichkeit. Diese enorme Convenience ist es, was Millionen von Nutzern an Amazon bindet, auch wenn das Shoppingerlebnis verglichen mit vielen Nischenplayern zu wünschen übrig lässt.

Auch Airbnb punktet mit Bequemlichkeit: In wenigen Klicks hat man die nächste Unterkunft gebucht oder die eigene Wohnung zur vorübergehenden Untermiete eingestellt. Der Netzwerkeffekt tat sein Übriges, um die Plattform zum Erfolg zu führen. Denn je mehr Menschen Airbnb nutzen, desto größer wird auch der Mehrwert für den einzelnen Nutzer: Mehr Übernachtungsmöglichkeiten für Reisende,

mehr potenzielle Übernachtungsgäste für Wohnungsvermittler.

Als Unternehmen stellt man sich nun unweigerlich die Frage, ob es sich zwischen den Big Playern überhaupt noch lohnt, selbst ins Plattformbusiness zu investieren. Eine reelle Chance, in der Plattformökonomie zu bestehen, haben vor allem Nischenplayer, die sich von reinen Verkaufs- zu umfassenden Service-Plattformen entwickeln. Man muss sein Unternehmen und das eigene Geschäftsmodell kritisch betrachten und sich fragen, ob die geplante Plattform ein Nutzerproblem auf signifikant bessere Art und Weise löst oder ob sie »yet another platform« ist.

SUPER-APPS

In den letzten Jahren entwickelte sich Tencents WeChat in China von einer Messaging-App zu einem riesigen Ökosystem, das alles von E-Commerce über Payments bis hin zu Gesundheitsdiensten umfasst. Auch andere asiatische Apps wie Gojek haben ihr ursprüngliches Angebot für Taxifahrten um immer mehr Dienstleistungen erweitert und sind so zu regelrechten Super-Apps angewachsen. Perfekte Personalisierung und Ummengen an Daten inklusive.

Auch wenn WeChat oft als der heilige Gral der Super-Apps definiert wird, bleibt fraglich, ob sich das Konzept in dieser Dimension auch außerhalb Asiens durchsetzen würde. Es lohnt sich jedoch, das Erfolgsrezept hinter solchen Super-Apps genauer zu betrachten und sich zu fragen, wie groß »super« eigentlich sein muss, um erfolgreich zu sein.

Es ergibt durchaus Sinn, die Idee einer Super-App zuerst im Kleinen zu denken und ähnliche, zuvor fragmentierte Angebote auf einer

Plattform zu bündeln. Die Berliner Verkehrsbetriebe zum Beispiel haben das Prinzip der Super-Apps auf den Markt für Mobilität übertragen: Die App »Jelbi« (Berliner Schnauze für »gelb«, also die Farbe der Berliner Verkehrsbetriebe) vereint verschiedene Sharing-Angebote sowie öffentliche Verkehrsmittel auf einer Plattform. So braucht es nicht zehn verschiedene Apps für E-Roller, Car-Sharing oder S-Bahn. Nutzer müssen sich nur ein einziges Mal registrieren und haben Zugriff auf alle Mobilitätsangebote der Hauptstadt.⁴⁵

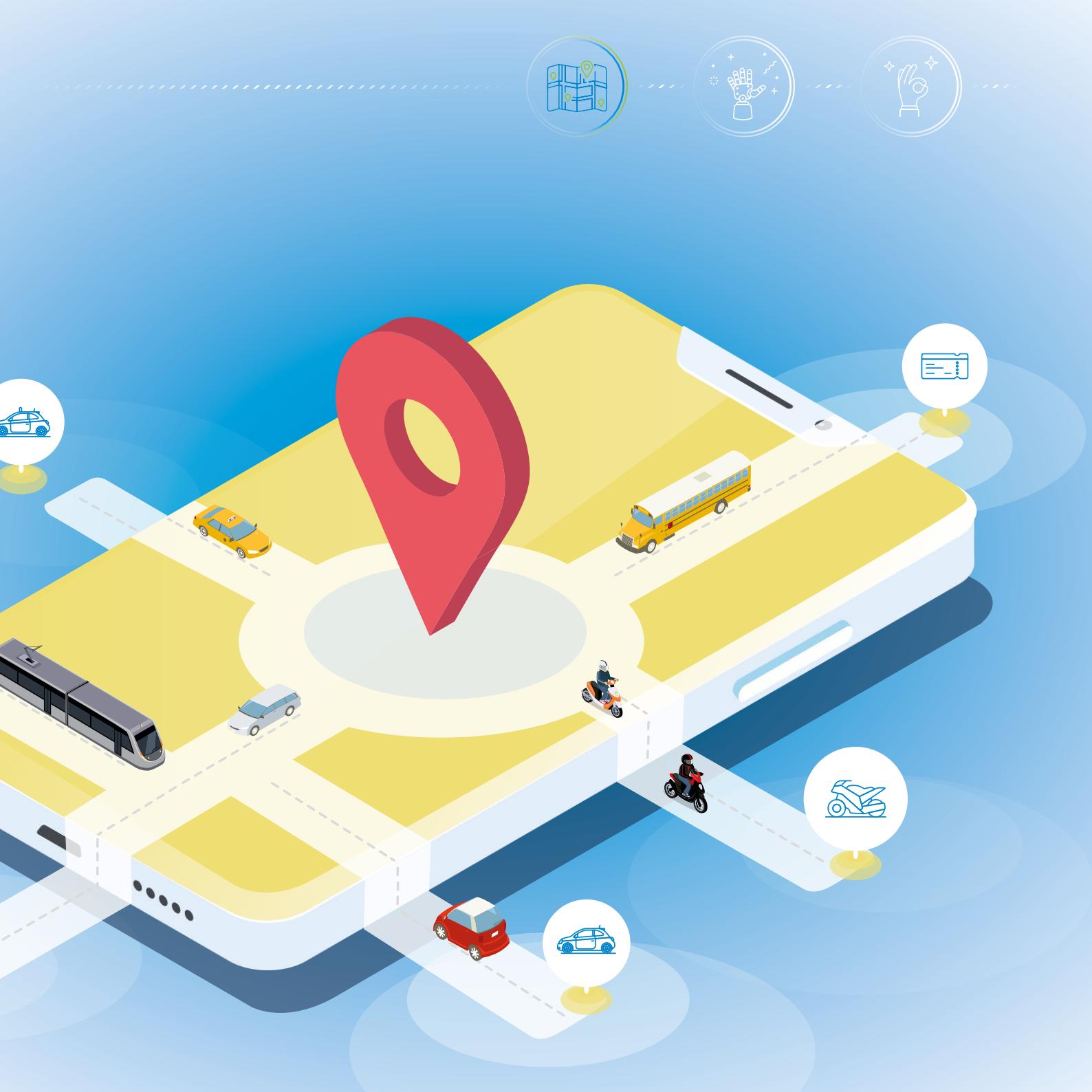
So versammeln sich konkurrierende Anbieter von Car-, Roller- oder Bike-Sharing plötzlich auf einer Plattform. Sie sind bereit, Standorte, Bewegungsdaten und Preise nicht nur zu teilen, sondern auch die Kontrolle über ihre Vermarktung zumindest teilweise aus der Hand zu geben. Denn je mehr Menschen die App nutzen, desto schwieriger wird es, diese auch auf anderen Vertriebswegen zu erreichen.

Der enorme Vorteil von Plattformen, die größere Bequemlichkeit für Endkunden, wird somit gleichzeitig zu einer wirtschaftlichen Gefahr für die in der App aggregierten Anbieter. Sie werden austauschbar und sind einem noch stärkeren Wettbewerb ausgesetzt. Daimler und BMW finden sich mit ihren Carsharing-Angeboten deshalb nicht auf Jelbi.

Sie versuchen, mit der App REACH NOW stattdessen ihre eigene Mobilitätsplattform zu betreiben.⁴⁶ Unternehmen müssen sich also fragen, ob sie Teil einer Plattform oder selbst zur Super-App werden wollen.

Hat Ihr Unternehmen das Potenzial zur Super-App?





MIT ALTEN DATEN ZU NEUEN GESCHÄFTSMODELLEN

Daten gelten als Währung im Plattform-Business. Denn aufbauend auf Daten ist nicht nur eine optimale Personalisierung möglich, sondern so können auch völlig neue Geschäftsfelder und Services erschlossen werden. Während viele Unternehmen jedoch der Ansicht sind, dass sich allein durch das Sammeln riesiger Datenmengen irgendwann wie von Zauberhand neue Geschäftsfelder ergeben, scheitert die praktische Umsetzung eines neuen, datenbasierten Geschäftsmodells in vielen Fällen schlicht und einfach an einer unzureichenden Datenqualität.

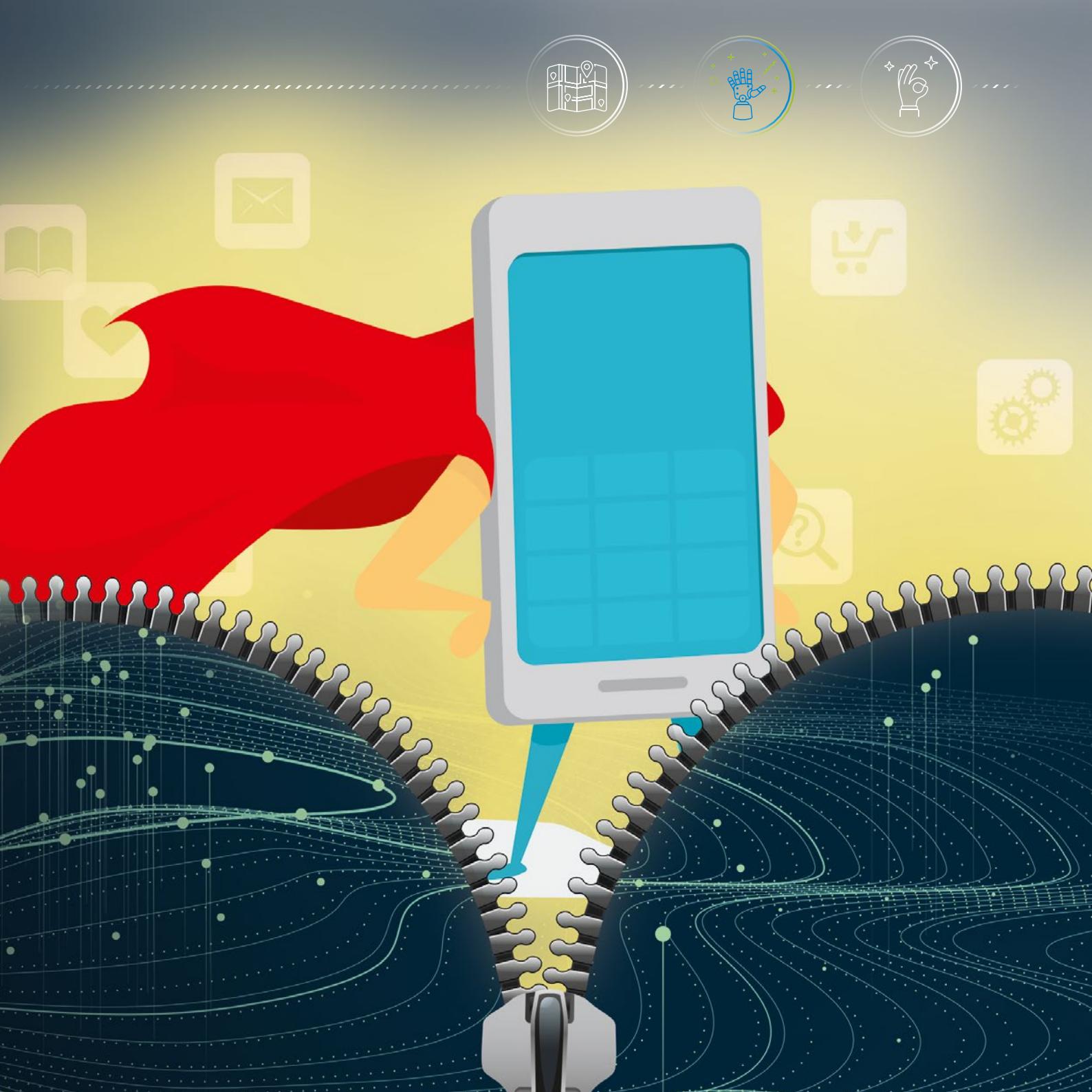
Laut einer Studie des Harvard Business Review kosten schlecht aufgearbeitete Daten US-amerikanische Unternehmen ganze drei Billionen Euro jährlich.⁴⁷ Geld, das lieber in den Aufbau einer eigenen Plattform

investiert werden sollte. Um sich solche Summen also zu sparen, bedarf es qualitativ hochwertiger und konsistenter Daten. Dafür wiederum muss das Silo-Denken aufgebrochen werden – man sollte Daten nicht nur nach Kanälen und Marktplätzen ordnen, sondern anfangen, sie übergreifend zu verwenden und wiederzuverwenden.

Ein Beispiel dafür, wie man Daten gewinnbringend nutzt, ist die Plattform »Grab«, die sich in südostasiatischen Haushalten als fester Bestandteil des Alltags durchgesetzt hat. Ursprünglich als Taxi-App gestartet, breitete Grab sein Geschäftsmodell weiter aus. Da sich der Dienst bereits in einer Nische etabliert hatte, konnte er später auf hunderttausende Kundendaten zurückgreifen.

Grab verfügt derzeit über einen der größten Datensätze in der Region. Alle paar Sekunden werden Millionen von GPS-Standortdaten gesammelt, die es dem Unternehmen ermöglichen, die Reisemuster und Präferenzen seiner Kunden zu analysieren. Aufbauend auf diesen Daten kann das Unternehmen herausfinden, was die richtigen Bedingungen für zusätzliche Services sind und wie man sie in verschiedenen Ländern erfolgreich einführen kann.⁴⁸ So konnte Grab in kurzer Zeit seine Services vom Taxi-Dienst bis hin zum Essenslieferanten und sogar Payment-Anbieter ausweiten.

**Welches Potenzial für neue
Geschäftsmodelle bieten Ihre Daten?**



BEQUEME NUTZERERFAHRUNG IST KEINE FRAGE DER BRANCHE

Im Gegensatz zum B2C geht es beim Plattformgeschäft im B2B um deutlich kostenintensivere und komplexere Aufträge, Produkte und Services als beim Kauf einer neuen Waschmaschine. Dennoch bieten Plattformen enormes Potenzial für das Business-to-Business. Nutzer erhalten vereinfachten Zugang zu Informationen und finden alle für sie relevanten Akteure gebündelt in einem Ökosystem. Als Unternehmen profitiert man im Gegenzug von nützlichen Daten.

Besonders deutlich wird das Potenzial einer Plattform in der Baubranche: Der Bau eines Hauses ist eine Mammutaufgabe, und zwar nicht nur für zukünftige Hausbesitzer, sondern auch für alle am Bau beteiligten Auftraggeber wie -nehmer. Ihnen stehen jede Menge Termine, Koordination und Entscheidungen mit den verschiedensten Stakeholdern

bevor – ein Marathon, der meist noch analog oder zumindest wenig digital vernetzt abläuft. Die Verantwortlichen – vom Architekten über den Bauherrn bis zum Finanzdienstleister – agieren für sich, haben ihre eigenen (mitunter seit Jahrzehnten etablierten) Prozesse, empfehlen ihren Kunden Auftrag für Auftrag dieselben Kontakte. Das funktioniert auch. Doch es dauert lange und bequem ist es nicht. Denn wo, wenn nicht beim Bau, muss man stets mit unerwarteten Problemen rechnen, die Zeit- und Kostenaufwände erhöhen?

Das Portal deinebaustoffe.de hat sich der Herausforderung angenommen, diese komplexen Abhängigkeiten zentral, vernetzt und sicher abzubilden. Das Start-up hat eine klare Mission: Es möchte Deutschlands innovativste Plattform für den Baustoffhandel werden.⁴⁹





Als Fusion führender Baustoffhändler aus der hagebau-Handelsgesellschaft vertreibt das Portal nicht nur Baustoffe online, sondern bietet den verschiedenen Stakeholdern auch vereinfachte Kommunikation – Finanzdienstleister inklusive. Schlagen Attraktionsfaktor und Netzwerkeffekte ähnlich zu Buche wie beispielsweise bei Airbnb, wäre endgültig bewiesen, dass Plattform-Business keine Frage der Branche mehr ist.

Es lohnt sich also, den Schritt in Richtung Plattform zu wagen. Denn früher oder später werden Herstellern und Händlern, Gewerken und Finanzdienstleistern die Kunden abspringen, weil eine Plattform ihnen ein einfacheres und bequemeres Nutzererlebnis bietet.

Wie bequem ist die Erfahrung Ihrer Kunden?



IT-PIECES

2020

IT GEHT ALLE ETWAS AN

Es verwundert nicht, dass der Digitalisierungsbegriff in vielen Köpfen auch heute automatisch technologische Assoziationen hervorruft. Als Computer in den 1950er-Jahren Einzug in Wissenschaft und Unternehmen hielten, bedurften sie schließlich noch einer Menge Know-how im Programmieren. Erst mit der Einführung grafischer Bedienoberflächen in den 1980er-Jahren begann der Siegeszug bei Privatanwendern. Das Internet wurde zu einer der größten Innovationen des vergangenen Jahrhunderts. Durch die Erfindung und Verbreitung des Smartphones ist seine Nutzung im 21. Jahrhundert weltweit alltäglich.

Digitalisierung – das bedeutete lange Zeit in erster Linie die Verknüpfung der passenden Hard- und Software. Ihre Kombination bestimmte das Potenzial ebenso

wie die Grenzen der digitalen Transformation eines Unternehmens. Wünsche und Visionen aus Marketing, Vertrieb und Service wurden an die IT übergeben. Dort würde man es schon richten. Wenn das Ergebnis dann nicht mit der Idee übereinstimmte, waren die Schuldigen schnell identifiziert: die jeweils anderen. Also je nach Gruppenzugehörigkeit IT oder Marketing, Vertrieb und Service.

Dank der Etablierung agiler, crossfunktionaler Teams, in denen Vertreter der verschiedenen Abteilungen zusammenarbeiten, wächst das gegenseitige Verständnis. Es entwickeln sich schnellere Abstimmungsprozesse innerhalb des Teams, während unterschiedliche Blickwinkel die Lösungskompetenz und Innovationskraft erhöhen. Das ist auch nötig, um eine erfolgreiche IT-Infrastruktur zu erschaffen.

KOSTENTREIBER CLOUD?

Software as a Service (SaaS) boomt und so entwickelt sich die Nutzung von Unternehmenslösungen aus der Cloud immer mehr zum Standard. SaaS bleibt das größte Segment des Cloud-Marktes, mit einem Umsatzwachstum von 17,8 Prozent auf 85,1 Milliarden US-Dollar im Jahr 2019.⁵⁰ Dadurch entstehen, insbesondere in komplexen Multi-Cloud-Umgebungen, neue Herausforderungen im IT-Management, die, wenn sie nicht richtig verwaltet werden, die Kosten für eine Cloud-Infrastruktur erhöhen können.

Kostentreiber können beispielsweise ungenutzte Dienste oder Lizizenzen sein. Oft fehlt Unternehmen der Überblick und sie zahlen für Cloud-Services, die sie gar

nicht nutzen. Zudem sollte man darüber nachdenken, ob jeder Mitarbeiter, der nur am Rande mit der Cloud in Berührung kommt, eine eigene kostspielige Lizenz braucht. Auch die regelmäßigen neuen Features und Pay-per-Use-Services der Cloudanbieter, wie Amazon Web Services (AWS), Google oder Microsoft Azure, erschweren es, den Überblick zu behalten und sorgen unter Umständen für weitere Kosten.

Nur mit guten Tools und rigorosem Cloud-Management können Kosten und Nutzen von Cloud-Computing miteinander vereinbart werden, andernfalls, so prophezeit der US-Analyst Gartner, werden Unternehmen im Vergleich zu On-Premise-Lösungen mindestens 25 Prozent

mehr ausgeben.⁵¹ Technologie kann Unternehmen jedoch helfen, die Cloud zu verwalten und die Nutzung der Infrastruktur an die Geschäftsabläufe anzupassen. Sogenannte Cloud-Cost-Management-Systeme, wie »RightScale«, »Turbonomic«, »Cloudyn« oder »CloudHealth«, ermöglichen es, die Ausgaben in der Cloud zu optimieren, genutzte und ungenutzte Ressourcen zu identifizieren und dementsprechend notwendige Anpassungen vorzunehmen. Auf diese Weise können Unternehmen effizientere Entscheidungen rund um ihre Cloud-Infrastrukturen treffen und die Kostenkontrolle wieder in die eigenen Hände nehmen.

Wie effizient nutzen Sie Ihre Cloud-Ressourcen?



50



DIE QUAL DER WAHL

Paradox of Choice, zu Deutsch »Wahlparadoxon«, heißt ein Phänomen aus dem sogenannten Konfitüren-Experiment in der Psychologie. Zusammengefasst besagt es: Eine größere Auswahl an Produkten derselben Kategorie – im Experiment eben Marmeladensorten – führt zu weniger Käufen.⁵²

Seit 2011 ist allein das Angebot an Marketingtechnologien von rund 150 auf nun mehr als 7.000 Lösungen gestiegen. Ein Wachstum von 4.600 Prozent!⁵³ Will man also die komplette Systemlandschaft um CRM, ERP, PIM und Co. modernisieren, steigt die Auswahl an Lösungen quasi ins Unermessliche. Berücksichtigt man das Wahlparadoxon, verwundert es nicht, dass Entscheidungen für oder gegen die verschiedenen Technologien immer schwerer fallen und Unternehmen am Ende an ihren bestehenden Lösungen festhalten.

Eine Option, der schier unendlichen Vielfalt zu begegnen, ist es, diese zu filtern. Best of Suite oder Best

of Breed? Standardlösung oder Individualentwicklung? Gerade weil es sich um fundamentale Entscheidungen handelt, lohnt es sich, diese strategische Wahl gemeinsam mit den Stakeholdern der verschiedenen Unternehmens- und Interessenbereiche zu treffen. Dies bringt alle Beteiligten dazu, den Ist-Zustand sowohl des Geschäftsmodells als auch der bestehenden Systemlandschaft zu reflektieren und eine synchronisierte Perspektive auf die Zukunft beider Aspekte zu entwickeln. Denn die Vor- sowie Nachteile von Standard- und Individuallösungen sind klar und lassen sich entsprechend entscheidungsunterstützend zuordnen.

Standardlösungen und Suites sind vorzuziehen, wenn die Geschäftsprozesse standardisiert sind, die initiale Kostenplanung eng und das IT-Team eher klein ist. Gleichzeitig kann die Entscheidung für eine derartige Software auch die Chance für Unternehmen bieten, bestehende Prozesse an den Standard anzupassen, anstatt

ineffiziente Unternehmenspraktiken abilden zu wollen, die die Nutzer über Jahre hinweg etabliert haben. Stellt sich in der Analyse heraus, dass die Lösung enorme Anpassungen benötigt, um Geschäftsmodell, Prozessen und Vision gerecht zu werden, sollte sich eingehend mit der Option von Frameworks und flexiblen Individualentwicklungen sowie Best-of-Breed-Lösungsansätzen beschäftigt werden.

Voraussetzung für den letztgenannten Ansatz ist die Investition in Software-Architekten. Doch egal, wie fähig ein Entwicklerteam ist: Verfolgt es keine synchronisierten Ziele und gleicht diese regelmäßig mit den Anforderungen der Nutzergruppen ab, ist Chaos vorprogrammiert.





Im schlimmsten Fall muss nach mehreren Jahren und Millionen-investments die Reißleine gezogen werden.

Die IT-strategische Entscheidung ist somit kein Selbstzweck. Standard- oder Individuallösung ist kein Verkaufsargument im eigenen Business. Die Leitlinien dieser Wahl müssen die Mehrwerte für die verschiedenen Nutzer, das Technologiebudget sowie die realistische Leistungsfähigkeit der eigenen IT und ihrer Partner sein.

Ist Ihre IT-Landschaft
wirklich nutzerzentriert?



DIE KUNST DER SYSTEMMIGRATION

Es gleicht der berühmten Suche nach der Nadel im Heuhaufen, im Jahr 2020 noch ein Unternehmen ohne eigene IT-Abteilung zu finden. Und egal, wie lange diese schon besteht – nicht nur Fragen rund um die Erweiterung der Systemlandschaft, sondern auch hinsichtlich der Aktualisierung bestehender Lösungen werden drängender. Nicht zuletzt der wachsende Anteil an Cloudlösungen zwingt Unternehmen dazu, IT-Migrationsstrategien zu entwickeln und umzusetzen.

Migrationsstrategien sind in der Informationstechnik kein neues Thema. Durch die Vielzahl an Nutzeranforderungen und dem hohen Durchdringungsgrad von Softwarelösungen in Unternehmen ist das Thema mittlerweile

geschäftsrelevant, was es – ganz agil – erforderlich macht, sämtliche Stakeholder miteinzubeziehen.

Zwei IT-Migrationsstrategien sind besonders relevant. Zum einen die grundlegende Neuentwicklung parallel zum bestehenden System. Zum anderen die schrittweise Ablösung des Altsystems.

Gerade bei älteren, »historisch gewachsenen« Systemlandschaften wünschen sich Stakeholder oft den Big Bang, denn es wirkt doch sehr verlockend, die Altlasten und Unzulänglichkeiten der bestehenden Lösung »einfach«

hinter sich lassen zu können und die Chance wahrzunehmen, grundlegend »aufzuräumen«. Häufig wird unterschätzt, welchen Aufwand der Neubau verursacht. Das bestehende System muss bis zum Launch des Updates weiter gepflegt werden. Die schiere Projektgröße erhöht die Fehlerwahrscheinlichkeit.



Mangelnde Dokumentation erschwert das Verständnis der Altlösung. Es gibt keine Garantie, dass der Big Bang von den Nutzern, deren Routinen dann häufig nicht mehr anwendbar sind, reibungslos angenommen wird. Sowohl eine hohe technische und organisatorische Kompetenz auf IT-Seite als auch der Support der Stakeholder sind unerlässlich.

Im API- und Cloud-Zeitalter scheint die schrittweise Migration daher wesentlich attraktiver. Dabei werden einzelne Funktionen im Microservice-Ansatz gekapselt und für verschiedene Systeme nutzbar.

Dadurch sinken Abhängigkeiten zwischen den Systemen, da die Vernetzung in erster Linie über Schnittstellen

stattfindet und Nutzer so nur schrittweise mit neuen Routinen konfrontiert sind. Auch der Verlag C.H.Beck entschied sich beim Rollout seines neuen Systems dafür, stufenweise vorzugehen: So wurde in den ersten Monaten ausgewählten Nutzern auf der Startseite angeboten, die neue Version des Webshops zu testen. Die alte Version stand jedoch weiter zur Verfügung. So konnte der neue Shop im Livebetrieb bereits mit echten Kunden getestet werden.⁵⁴

Die Herausforderung dieses Ansatzes liegt, ähnlich einer Individualentwicklung, jedoch darin, den Überblick zu behalten. Ohne Systemarchitekten und starke Product-Owner kann auch dieser Weg zu unnötig verbogenen

Prozessen führen, da es weniger dringend ist, bestehende Prozesse zu hinterfragen.

Welche Migrationsstrategie verfolgen Sie in Zukunft?



ZAHLEN

&

FAKten

FUNDIERT ENTSCHEIDEN MIT DEN RICHTIGEN KENNZAHLEN

Die lauten Zeiten der Digitalisierung sind vorbei. Die Existenz und die Weiterentwicklung neuer Technologien löst mittlerweile wieder Wow-Effekte noch Ängste aus. Man ist angekommen in der digitalen Welt, in der es nun darum geht, wie man diese neuen Technologien nutzt, um sich durchzusetzen.

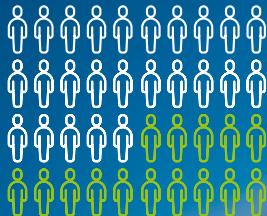
Die Herausforderung bei diesem Lernprozess liegt darin, sich nicht nur dem Wandel der Rahmenbedingungen anzupassen, sondern auch dem Wandel von Kundenerwartung und -verhalten. Nur so können bestehende Strukturen, Abläufe und Geschäftsmodelle optimiert und neue Ideen zukunftsfähig umgesetzt werden. Unternehmen, die nicht aktuelle Trends beobachten und entsprechend flexibel auf das sich wandelnde Umfeld antworten, scheitern – wie das Beispiel Thomas Cook gezeigt hat.

Was Unternehmen brauchen, um zu bestehen und innovative Entscheidungen zu treffen, sind nicht nur gut gepflegte, fundierte Daten, sondern auch die Intelligenz, diese Daten gewinnbringend zu nutzen. Erst als datengetriebenes Unternehmen können sie das Potenzial von New Work, KI und anderen Tech-Trends, Cross-Border-E-Commerce und digitalen Plattformen voll ausschöpfen.

Die entsprechende Datenbasis liefern nicht nur die eigenen Kundeninformationen und KPIs, sondern auch der Blick auf aktuelle Zahlen und Fakten zum Verbraucherverhalten sowie Makrodaten nationaler und internationaler Märkte.

INTERNETNUTZUNG

55



63 Mio.

Deutsche nutzten
das Internet 2019.

2018: 63 Mio.

2017: 62 Mio.

2016: 58 Mio.



366 Min.

pro Tag nutzten 2019
die 14- bis 29-Jährigen
in Deutschland
das Internet.

2018: 353 Min.



40 %

der Deutschen schauen
mindestens einmal
pro Woche Videos auf
YouTube.



44 %

der 18- bis 30-Jährigen
in Deutschland hören
täglich oder wöchentlich
Podcasts.

Mehr als die Hälfte von
ihnen nutzt hierfür ein
Smartphone.⁵⁶



5G

Über 80 Mio.

5G-Abonnements weltweit
werden bis Ende 2020
prognostiziert.⁵⁷

2024: 1,9 Mrd.

**58 %**

der deutschen Onlineshopper bestellen Mode via Smartphone.⁵⁸

**68 %**

der deutschen Verbraucher, die in einem anderen Land einkaufen, bevorzugen große internationale Anbieter.⁵⁹

**77 %**

der Deutschen kaufen Waren oder Dienstleistungen online.⁵⁹

**6 von 10**

Nutzern in Deutschland setzen beim Online-Banking auf Apps.⁶¹

Etwa ein Viertel

der deutschen Patienten hat bereits einen Arzttermin online vereinbart.⁶⁰

VERBRAUCHERVERHALTEN

PAYMENT-METHODEN⁶²



Nur 15 %

der deutschen Händler bieten
einen individuellen, länderspezifischen
Payment-Mix.



47 %

der Händler in Deutschland glauben,
dass die Einführung der DSGVO
Onlinebestellungen komplizierter
gemacht hat.



Jeder zweite

Händler in Deutschland hat bereits mit
einem professionellen Payment-Service-
Provider (PSP) zusammengearbeitet.



6,6

Zahlungsverfahren bieten deutsche
Onlinehändler im Schnitt an.



Rechnung

ist noch immer die
beliebteste Zahlweise
im DACH-Raum.

PayPal

ist der bevorzugte
Zahlungsweg unter
digitalaffinen Verbrauchern.

26 %

der deutschen Konsumenten
haben ihr Smartphone meist
schneller zur Hand als ihr
Portemonnaie.

ZAHLUNGSMETHODEN BEI DER LETZTEN ONLINEBESTELLUNG IN DEUTSCHLAND



20 %

Rechnung

2016: 20,5 %



17 %

Kreditkarte

2016: 18,8 %



29 %

PayPal

2016: 23,3 %



14 %

Lastschrift

2016: 18,3 %



Sofort.

5 %

Sofortüberweisung

2016: 4,5 %



7 %

Amazon Pay

2016: 7,2 %

UMSATZ IM E-COMMERCE⁶³



Knapp 1.300 Mrd.

Euro Umsatz verzeichnete
der gesamte deutsche B2B-
E-Commerce-Markt 2018.

2012: 870 Mrd. Euro⁶⁴



3 von 4

der deutschen
B2B-Unternehmen
erzielen bereits
Online-Umsätze.⁶⁵



33,6 Mrd.

Euro Umsatz wurden 2018
von den 100 größten Onlineshops
in Deutschland erzielt.⁶⁶

Top 3

der umsatzstärksten
Onlineshops in
Deutschland 2018⁶⁷

2

OTTO

3,2 Mrd. Euro

1
amazon

9,2 Mrd. Euro

3

► zalando

1,4 Mrd. Euro



12,68 Mrd.

Euro Umsatz mit Bekleidung
2017: 11,76 Mrd.



65,1 Mrd.

Euro Umsatz wurden 2018 im
deutschen B2C-Markt allein durch
E-Commerce generiert.

2017: 58,4 Mrd. Euro
2016: 52,7 Mrd. Euro
2015: 46,9 Mrd. Euro



5,28 Mrd.

Euro Umsatz mit Computern /
Zubehör / Spielen / Software
2017: 4,44 Mrd. Euro



1,36 Mrd.

Euro Umsatz mit Lebensmitteln
2017: 1,13 Mrd. Euro



11,78 Mrd.

Euro Umsatz mit Elektronik
2017: 9,87 Mrd. Euro



4,23 Mrd.

Euro Umsatz mit
Möbeln, Lampen & Deko
2017: 3,01 Mrd. Euro

DIE MACHT DER MARKTPLÄTZE



71 %

der deutschen Unternehmen erwirtschaften über Onlineplattformen zusätzliche Umsätze.⁶⁸



3 von 5

Deutschen nutzen Plattformen für den Einkauf von Produkten oder die Buchung von Dienstleistungen.⁶⁹



Jeder zehnte

Onlinehändler setzt bei privaten Einkäufen auf Onlineshops statt auf Marktplätze.⁷⁰

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

HEV

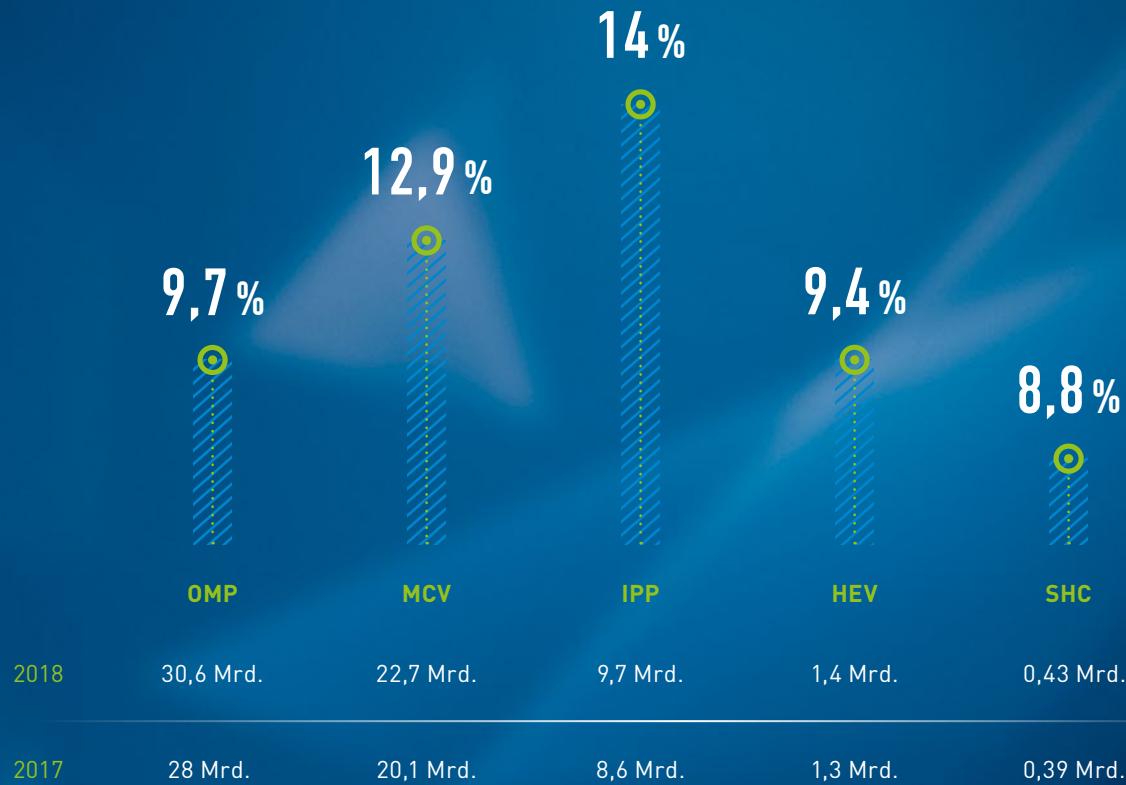
Hersteller-Versender

SHC

(Shopping-Clubs)

UMSATZWACHSTUM NACH VERSENDERTYPEN

Gesamtumsatz 2018 im Vergleich zu 2017 (in Euro)



INTERNATIONALER E-COMMERCE

85 %
der EU-Bürger
nutzen das
Internet.⁷¹



60 %
der Menschen
in China nutzen
das Internet.⁷²

354 Mio.
Menschen in der
EU (69 %) kaufen
online ein.⁷¹



785 Mio.
aktive Mobile-Shopper
hat Alibaba
monatlich.⁷³

63,28 Mrd.
Euro Umsatz hat
Amazon in Q3 2019
generiert.⁷⁴



15,06 Mrd.
Euro Umsatz hat
Alibaba in Q3 2019
generiert.⁷³



Jede zweite

Transaktion in Asien findet über ein mobiles Gerät statt.⁷⁵

Mittlerer Osten & Afrika: 47 %
Europa: 44 %



36 %

der Online-Käufer in der EU bestellten 2018 Waren und Dienstleistungen aus anderen EU-Ländern.

26 % bestellten Waren und Dienstleistungen aus Nicht-EU-Ländern.⁷⁶



1.763,23 Bio.

Euro haben die Chinesen 2019 online ausgegeben.⁷⁷



534,82 Mrd.

Euro haben die US-Amerikaner 2019 online ausgegeben.⁷⁷



120,69 Mrd.

Euro haben die Briten 2019 online ausgegeben.

Deutschland: 69 Milliarden Euro
Frankreich: 58,84 Milliarden Euro⁷⁷

DER KI-FAKTOR



3 von 10

Deutschen haben mindestens eine Smart-Home-Anwendung installiert.⁷⁸



39 %

der Deutschen sind in der Lage, einen KI-Text zu erkennen.⁷⁹



7 von 10

Verbrauchern weltweit sprechen im Kundenservice lieber mit einem Menschen als mit einem Chatbot.⁸⁰



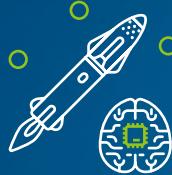
Jedes achte

Industrie-Unternehmen in Deutschland nutzt bereits künstliche Intelligenz.⁸¹



36 %

der deutschen Unternehmen betrachten den Fachkräftemangel als eine der drei wichtigsten Herausforderungen im KI-Kontext.⁸²



275 Start-ups

mit künstlicher Intelligenz als Kernelement des Geschäftsmodells gibt es aktuell in Deutschland.⁸³



Nur 7 %

der Führungskräfte weltweit setzen auf maschinelles Lernen und künstliche Intelligenz bei Entscheidungsprozessen oder Produktionsabläufen.⁸⁵



72,11 Mrd.

Euro sollen 2022 weltweit für KI-Systeme ausgegeben werden.⁸⁴



26 %

der Unternehmen weltweit verfügen über eine umfassende, unternehmensweite KI-Strategie.⁸²



Nur 1 von 5

Führungskräfte weltweit überwacht, verwaltet und verbessert regelmäßig die Datenqualität im Rahmen einer formalen Data-Governance.⁸⁵



Ein Viertel

der Führungskräfte weltweit nutzt Dashboards für Taktikentscheidungen und Business-Intelligence sowie Visualisierungstools für strategische Entscheidungen.⁸⁵

MODERN WORK IN DEUTSCHLAND⁸⁶



72 %

der Büroangestellten verfügen immer noch über ein Faxgerät. Digitale Medien liegen unterdessen bei:

Smartphone: 65 %
Laptop: 55 %
Tablet: 34 %



7 von 10

der Berufstätigen glauben, Digitalkompetenz werde in Zukunft ebenso wichtig sein wie fachliche oder soziale Kompetenz.



61 %

der Arbeitnehmer sehen Kreativität als neuen, vielversprechenden Lösungsansatz.⁸⁷



20.000

zusätzliche Arbeitsplätze haben die mittelständischen IT-Unternehmen innerhalb eines Jahres geschaffen.⁸⁸



3 von 10

Beschäftigten verfügen über verschiedene Rückzugsmöglichkeiten zum Stillarbeiten.



130 Mio.

User weltweit interagieren mit der Instagram-Shopping-Funktion.⁸⁹



4,1 Mio.

Deutsche nutzen TikTok.⁹²



Über 25 Mio.

Unternehmen sind weltweit auf Instagram aktiv.⁹⁰



54 %

der Marken konnten 2018 mehr Leads und höhere Umsätze durch die Zusammenarbeit mit Influencern erzielen.⁹¹



76 Mrd.

Euro wurden 2019 weltweit für Social-Media-Werbung ausgegeben.⁹⁰

Printwerbung: 62 Mrd. Euro

SOCIAL MEDIA

TECHNOLOGIE



3 von 4

deutschen Unternehmen
setzen auf
Cloud-Computing.⁹³



Jedes dritte

deutsche Industrie-
unternehmen nutzt
bereits 3D-Druck.⁹³



4 von 10

Unternehmen in
Deutschland setzen bereits
Virtual oder Augmented
Reality ein.⁹⁵



90 %

der deutschen Unternehmen
geben an, dass Datenschutz
das Top-Kriterium bei
der Auswahl eines
Cloud-Anbieters ist.⁹⁴



Nur 2 %

aller Unternehmen in
Deutschland mit mehr als
50 Mitarbeitern setzen
bereits auf Blockchain-
Technologie.⁹⁶



7.040

Lösungen wurden in der Marketing Technology Landscape 2019 gezählt.⁹⁷

2017: 5.381
2015: 1.876
2011: 150



87 %

der 2018 in Unternehmen eingesetzten CRM-Lösungen waren cloudbasiert.⁹⁸



Um bis zu 35 %

kann die Conversion-Rate im B2B mittels PIM-System gesteigert werden.⁹⁹



75 %

der Marketingspezialisten verwenden mindestens eine Art Marketing-Automation-Tool.¹⁰⁰



Auf 60,78 Mrd.

Euro soll der weltweite Markt für Enterprise-Content-Management-Systeme 2021 anwachsen.¹⁰¹

2017: 28,66 Mrd. Euro

DIGITAL-LÖSUNGEN

B2B:

UNTERNEHMEN

SIND AUCH NUR

MENSCHEN

OLD WISE ECONOMY

Auch wenn im B2B oft noch Exellisten und Faxkommunikation an der Tagesordnung sind, heißt das nicht, dass die Old Economy die Maxime, um die sich auch das Digital Business dreht, nicht verinnerlicht hat: den Kundenfokus, den Servicecharakter, den Datengedanken. Im Gegenteil. Genau das sind die Eigenschaften, mit denen die großen B2B-Unternehmen so erfolgreich sind.

Während die Traditionssunternehmen schon sehr lange gut vernetzt und krisenerprobt agieren, fällt der Schritt in Richtung E-Business oft noch schwer. Die Zahlen sprechen jedoch eindeutig dafür, den Einstieg nicht länger aufzuschieben. Das Umsatzvolumen im B2B-E-Commerce ist mit rund 1.300 Milliarden Euro beachtlich. Rund ein Viertel des Gesamtumsatzes der Branche wird bereits über Websites, Onlineshops und Marktplätze generiert.¹⁰² Zum Vergleich: Die B2C-Branche liegt mit rund 10 Prozent weit darunter.¹⁰³

Unternehmen wie die TROX GmbH, die BayWa AG oder die Krones AG haben das Potenzial bereits erkannt. Sie beweisen, dass traditionsreich nicht gleichzeitig digital rückständig bedeuten muss. Sie verkörpern vielmehr eine Wise Economy, die bereits durchaus digital erfolgreich agiert. Diese Unternehmen schaffen es, Digitalisierung als das zu verstehen, was sie ist: mehr als nur die Existenz eines Onlineshops. Sie übersetzen Prozesse und Beratungsleistungen, die für Kundenfokus und hervorragenden Service sorgen, vom Analogem ins Digitale.

Damit reagieren diese Unternehmen nicht nur auf den Wandel der Zeit und erfüllen Nutzererwartungen, die im Alltag ihrer Mitarbeiter, Partner und Kunden längst Standard sind, sondern sie schaffen auch interne Mehrwerte, indem sie Kostenpunkte senken.

Nutzer können ihre Wunschprodukte nicht nur online finden, sie können sie auch selbst erfinden – oder zumindest nach ihren persönlichen Wünschen konfigurieren. Solch ein Angebot ist im B2C längst Teil der Nutzererwartung. Dies auf Geschäftskundenseite nicht anzubieten, widerspricht nicht nur dem Geist der Zeit, sondern ist grob fahrlässig. Denn auch Mitarbeiter, Partner und Kunden im B2B sind am Ende des Tages Privatpersonen, die einen digitalen Alltag haben: Sie shoppen online und spielen Computer – und erleben so täglich, dass Konfiguratoren für eine individuelle und bequemere Nutzererfahrung sorgen, also keine Rocket-Science, sondern Standard sind.

Allerdings geht es bei einer Lüftungsanlage, einer Abfüllanlage oder gar einem Kran um etwas anderes als bei einem Paar Sneaker. Und doch kann das Business-to-Business von der

CONFIGURE IT OUT

Konfigurationsroutine des B2C nicht nur lernen, sondern vor allem profitieren. Dabei ist nicht entscheidend, ob am Ende ein Kauf-Button steht, sondern dass der Nutzer überhaupt das Angebot einer Konfiguration erhält. Damit antwortet man auf seine Erwartungen und sein gewohntes Nutzerverhalten, macht Aufträge wahrscheinlicher und den Erstellungsprozess für ein etwaiges Angebot um ein Vielfaches leichter. Außerdem generiert man wertvolle Daten, die in die zukünftige Weiterentwicklung von Produkten und Services einfließen.

Konfiguratoren verringern zudem den Kommunikationsaufwand – sowohl auf Seiten der Berater als auch der Endkunden. Dem Nutzer bleibt es dank Konfiguratoren erspart, aus einem endlosen Listenshop die passenden Komponenten aus tausenden zu finden. Ihm werden über Konfiguratoren Dinge offenbart, die er zuvor vielleicht

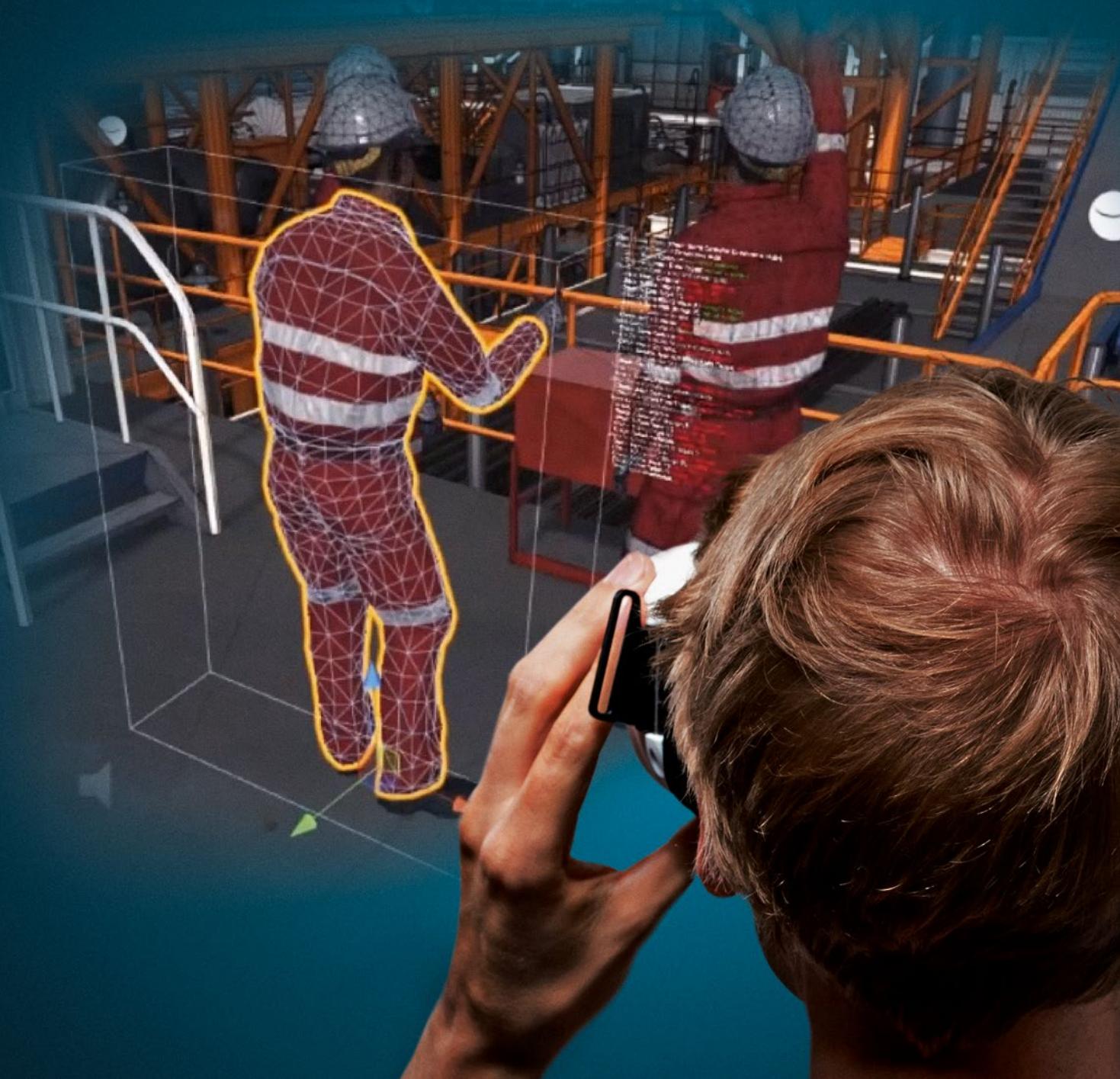
nicht auf dem Schirm gehabt hätte. Stichwort: Komplexitätsabhängigkeiten. Bei der Messe Düsseldorf zum Beispiel wird der Nutzer via Konfigurator Schritt für Schritt durch den Standbau geleitet und dabei auch auf vermeintlich triviale Notwendigkeiten wie eine Steckdose für den Kühlschrank hingewiesen, hat er doch vorher »Getränke anbieten« ausgewählt.¹⁰⁴

Die detaillierte analoge Beratungsleistung, die Nutzer im B2B gewohnt sind, wird dadurch nicht obsolet. Sie findet über digitale Konfiguratoren nur präziser, weitreichender und deutlich schneller statt. Konfiguratoren sind das Tor zu effizientem und zeitgemäßem Business-to-Business.

Wie nutzerorientiert ist Ihr Angebotsprozess?







DIE NEUE BUSINESS-REALITÄT



Bei 2025 sollen Virtual Reality (VR) und Augmented Reality (AR) genauso omnipräsent sein, wie es mobile Geräte heute sind.¹⁰⁵ Dieser Trend bietet auch für Unternehmen im B2B enormes Potenzial, können sie doch mithilfe von Extended Reality ihre Produkte und ihre Marke wesentlich emotionaler transportieren.

Virtual Reality kann Unternehmen etwa auf Messen, Events und in Showrooms bei der Präsentation komplexer Produkte unterstützen und lässt potenzielle Kunden diese viel intensiver erleben. Ein Beispiel: Am Messestand von Dräger, Marktführer im Bereich Medizin- und Sicherheitstechnik, findet sich der Besucher mit der »Offshore Rig VR Experience«

auf einer Bohrinsel wieder. Ähnlich wie in einem Videospiel gerät er dort in einen Notfall und muss sich mithilfe der Dräger-Warnsysteme retten.¹⁰⁶ Die aktive Einbindung der Fachbesucher, Kunden und Einkäufer führt dazu, dass deren Aufmerksamkeit während der Produktpräsentation unter der VR-Brille zu 100 Prozent bei der Marke liegt – davon können andere Formate nur träumen.

Auch unternehmensintern bietet der Einsatz von immersiven Technologien Optimierungspotenzial. So können AR-Anwendungen beispielsweise im Bereich Product-Prototyping ein echter Game-changer sein: Sie ermöglichen eine frühzeitige Visualisierung von Bauteilen und mechanischen Zusammenhängen, sodass Funktionselemente direkt am Modell betrachtet und getestet werden können.¹⁰⁷

Zudem wird Extended Reality bereits in der Schulung von Mitarbeitern genutzt. Bosch setzt AR-Technologien zum Beispiel für seine technischen Service-Trainings ein. Die Mitarbeiter richten die Kamera ihres Tablets auf ein Fahrzeugbauteil oder blicken durch eine Datenbrille darauf. Über das reale Bild legen sich dann zusätzliche Erläuterungen, 3D-Objekte oder Videos, die vom Trainingsleiter gesteuert werden können.

In zukunftsweisende Technologien wie VR und AR zu investieren kann sich also doppelt lohnen, um die Aufmerksamkeit der Kunden zu gewinnen und interne Prozesse zu optimieren.

Sind Sie bereit für eine neue Perspektive?



DIE KRAFT DES CONTENTS

Eine zeitgemäße, nutzerfreundliche Customer-Experience sollte keine Frage der Branche sein, egal ob es am Ende um den Kauf eines Produktes geht, die potenzielle Erstellung eines Angebots oder die Anbahnung einer Geschäftsbeziehung. Ob Sales, Service oder Einkauf – die verschiedenen Nutzergruppen im B2B wünschen sich hochwertig aufgearbeitete Inhalte.

Anbieter von Vertriebs-, Kauf- und Serviceplattformen müssen bei der Content-Curation besonders auf ihre Nutzer achten. Die Mitarbeiter im Direktvertrieb benötigen beispielsweise andere Informationen als das Servicepersonal, die Einkäufer oder die Endkunden. Unabhängig von ihrer Rolle erwarten Mitarbeiter, Partner, Lieferanten und Kunden ein hochwertiges Nutzererlebnis auf B2C-Niveau. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, ist ein nahtloses

Zusammenspiel zwischen Content-Management-System (CMS) und den angebundenen Softwarelösungen für Commerce, Marketing und Service nötig.

Unternehmen wie der Baumaschinenhersteller Liebherr haben das erkannt und schaffen mit ihrem Onlineauftritt B2B-Welten »zum Anfassen«. Für Geschäftskunden gibt es hier zielgruppenrelevanten, hochwertigen Content in Form von emotionalen Bildern, 360-Grad-Insights und Videos.

Nun legt man den größten »Flat-Top-Kran 370 EC-B Fibre« mit dazugehörigem »21HC 290 Turm-System«¹⁰⁸ jedoch nicht mal eben so in den Warenkorb, auch wenn einen das entsprechende Video überzeugt hat. Die Transferleistung zum Commerce ist bei solch hochkomplexen Produkten nicht die nahtlose Weiterleitung in einen Shop wie im B2C.

Der Mehrwert, auf den es ankommt, ist die digitale Verfügbarkeit geschäfts- und arbeitsrelevanter Informationen. So wird dem Kunden nicht nur aufwändige Recherchearbeit abgenommen, es werden ihm auch alle relevanten Daten zur Verfügung gestellt, die es für die nächsten Schritte in Richtung Kauf braucht. Liebherrs Onlineauftritt hilft Nutzern dabei, schnell die richtigen Vertriebs- und Servicepartner zu finden.

Die Erfahrung, die ein Sales- oder Servicemitarbeiter, ein Einkäufer oder Endkunde mit solch einer Erlebniswelt macht, bleibt in Erinnerung, schafft Vertrauen und bindet die Nutzer an die Marke. Zudem haben Vertriebsmitarbeiter wieder mehr Zeit für das, was wirklich zählt – intensive Beratung und Betreuung.

Wie erleben Nutzer Ihre Marke?

IN DER NICHE IST NOCH PLATZ

Marktplätze haben viele B2C-Märkte in den letzten Jahren grundlegend verändert. Deutlich später erkennen nun auch immer mehr B2B-Unternehmen das Potenzial von Marktplätzen für die Transformation des eigenen Unternehmens.

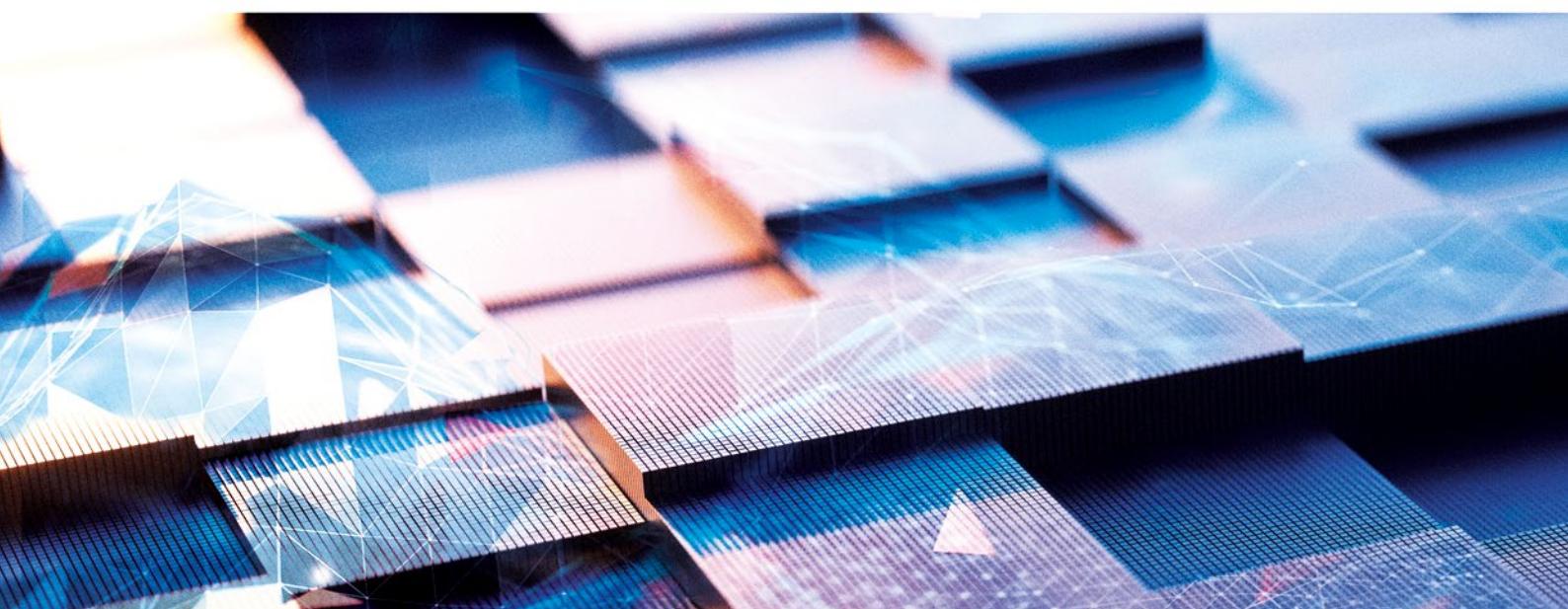
Branchenübergreifend gilt: Erfolgreich werden Marktplätze, die ihren Kunden einen eindeutigen Mehrwert bieten. Verschiedene Lieferantenkataloge auf einer Plattform zu bündeln ist sicher kein USP, der von Dauer ist.

Stattdessen ist es wichtig, die eigenen Angebote aus Kundensicht zu betrachten, um anschließend wirklich kundenorientierte Mehrwerte zu entwickeln.

Conrad ist das beste Beispiel für einen gelungenen Marktplatzansatz im B2B. Der Elektronikhändler bietet seinen Kunden neben dem Produktverkauf Dienstleistungsangebote, Beratung und Qualifizierung. Conrad ist bei der Auswahl seiner Partner bewusst sehr wählerisch: Nicht jeder darf mitmischen, die Kriterien für neue

Anbieter sind relativ hochgesteckt.¹⁰⁹ Denn um den Marktplatz langfristig erfolgreich zu machen, lohnt es sich nach Ansicht von Conrad, auf wenige attraktive Händler zu setzen. Man meint, zu viele Mitläufer, die nicht an der strategischen Weiterentwicklung des Marktplatzes interessiert sind, stehen guten Nutzererfahrungen im Weg.

Mit Amazon Business hat auch der hierzulande bekannteste Marktplatz sein eigenes B2B-Segment geschaffen. Im Gegensatz zu



Conrad sind die Eintrittsbarrieren für neue Marktplatzteilnehmer bei Amazon relativ gering. Entsprechend groß ist die Konkurrenz und niedrig die Preise. Dieser Ansatz ist für das Unternehmen sinnvoll, liegt die Stärke von Amazon Business doch in erster Linie darin, Standardprodukte anzubieten und Geschäftsprozesse zu standardisieren. Vor allem kleine und mittlere Unternehmen wickeln über die Plattform einen großen Teil ihrer Beschaffung nichtstrategischer Waren ab – von Schreibwaren über Blumentöpfe bis zu Türklinken.

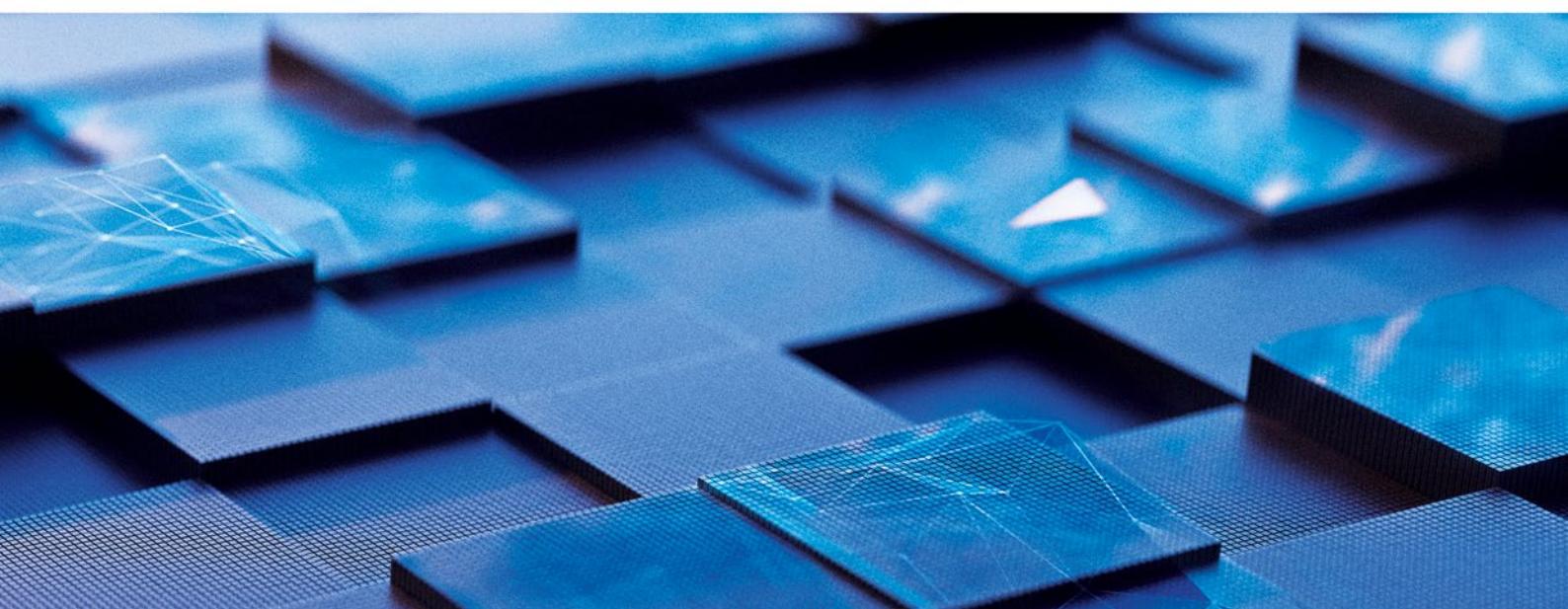
Doch ein Großteil der B2B-Waren lässt sich nicht über Amazon verkaufen – man denke nur an riesige Maschinen oder Maßanfertigungen in Bau und Industrie. Das macht deutlich: Es gibt nicht den einen B2B-Markt. Noch ist genug Platz für Nischen und Spezialisten.

Ein Beispiel für einen Marktplatz, der sich in seiner Nische etabliert hat, ist das Start-up ZAGENO, das Wissenschaftler und Einkaufsorganisationen mit führenden Life-Science-Anbietern verbindet. Somit macht das Unternehmen den

Online-Einkauf für Forschungsmaterial jeder Art praktisch, effizient und zuverlässig.¹¹⁰

Die Frage, die sich stellt, ist also: Wie lange bleibt noch Platz in der Nische? Bisher sind die Wettbewerber überschaubar, in vielen Branchen ist noch Raum für First Mover. Verpasst man diese Gelegenheit jedoch, ist man mit ziemlicher Sicherheit selbst derjenige, der irgendwann auf Marktplätze angewiesen ist.

Werden Sie zum First Mover?





FUTURE RETAIL

WHAT'S THE NEW BLACK IN RETAIL?

Die Zukunft des Handels ist eine Zukunft voller Fragen: Was sind die Trends für Marken, Händler und Hersteller, um ihre Kundenbeziehungen zukunftsfähig zu gestalten? Haben Marken, die nicht auf Marktplätzen aktiv sind, die nicht mit großen Namen kooperieren, überhaupt noch eine Chance? Funktionieren Kundenansprache und Branding überhaupt noch ohne Social Media? Wie lässt sich das digitale Einkaufserlebnis verbessern, um Retouren zu minimieren? Oder anders gefragt: »What will be the new black in retail?«?

Ob Me-Commerce, Re-Commerce oder Commerce im 24/7-Insta-Age – Buzzwords antworten nur bedingt auf diese Fragen. Die Maßnahmen für die beste Digital-Commerce-Experience sind vielfältig und doch nur Momentaufnahmen. Doch genau auf diese Momente kommt es an. Sie bieten die Chance, aus Fans Neukunden und aus Bestandskunden treue Fans zu machen. Zeit, sich die Chancen im Jahr 2020 genauer anzuschauen und nach Antworten auf die Frage zu suchen, wie Marken, Händler und Hersteller ihr »new black« des Handels finden.



AUF DIE MARKTPLÄTZE, FERTIG, LOS?

Wenn es nicht auf Zalando ist, existiert es auch nicht.¹¹¹ Zalando selbst definiert seine Markt-Offensive bis 2025 zwar mit anderen Worten, doch die Message bleibt. Denn wer das »Spotify der Fashionbranche«¹¹² werden will, setzt sich hohe Ziele: Anlaufstelle Nummer eins, Mode-Plattform Nummer eins, Marktführer. Doch wie steht es um Zalandos Chancen, »the starting point for fashion«¹¹³ zu werden?

Angesichts des Status quo der Modebranche wohl ganz gut. Denn die wächst nicht. 97 Prozent des Gesamtgewinns im Bereich Fashion verteilen sich auf 20 Unternehmen, darunter Nike, TK Maxx und Zara.¹¹⁴ Sollte der Rest jetzt zwingend auf Marktplätze wie Zalando setzen?

Die Vorteile, die sie bieten, sind unbestreitbar – Reichweite und ein starkes Logistiknetzwerk.

Händler müssen jedoch bei wichtigen Aspekten wie Marge und Datenzugriff meistens nachgeben. Wenn sie diese nicht den Marktplätzen überlassen wollen, sollten sie in die Nische gehen. Gute Beispiele dafür sind der Tierfutterhändler Zooplus und das Musikhaus Thomann, die sich in ihren jeweiligen Fachgebieten als Marke etablieren. Erstklassiger Service, Nutzerfreundlichkeit und gute Inhalte sind ihre Erfolgsrezepte, um Kunden zu begeistern.

Markenhersteller können es sich ebenfalls leisten, selbst den Zugang zum Kunden zu bestimmen, wie der Fall von Engelbert Strauss zeigt. Der deutsche Bekleidungshersteller schwimmt mutig gegen den Strom und lehnte eine Zusammenarbeit mit Amazon ab, um selbst die Kontrolle über die eigene Marke zu behalten.

»Engelbert Strauss gibt es bei Engelbert Strauss«.¹¹⁵ Durch ungewöhnliche Marketingkampagnen, trendige, funktionale Designs und exklusive Kollektionen, wie eine limitierte Fan-Edition der Rockband Metallica, konnte sich der Hersteller einen sehr treuen und begeistererten Kundenstamm aufbauen.

Mehr noch: Neukunden jenseits des Handwerks gewinnt Engelbert Strauss mit Kinderkollektionen – denn die können robuste Bauhosen gut gebrauchen. Die Firma steuert ihre Markenbekanntheit und ihren Kundenservice selbst. Sie steigert ihr Wachstum – unmittelbar und ohne Zwischenhändler.

Können Sie in einer Plattform-Welt überleben?

RETAILTAINMENT ALS ERFOLGSREZEPT

Die Digitalisierung – in Form von Algorithmen, Chatbots und smarten Maschinen – ist ein gefühlsunabhängiger Prozess. Beziehungen müssen daher mit menschlichen Qualitäten wie Emotionalität und Authentizität genährt werden, um sich langfristig zu festigen. Erfolgreiches Marketing im Jahr 2020 misst sich nicht nur an der Conversion. Sowohl online als auch offline stehen emotionale Bindungen mit hochwertigen Inhalten und mitreißenden Erlebnissen im Mittelpunkt.

Content ist nach wie vor King, jedoch mit einem wichtigen Vorbehalt: Geschichten müssen nicht mehr nur erzählt, sondern auch hautnah erlebbar werden. So wird Retail zu »Retailtainment«.

ABOUT YOU zeigt, wie es geht: mit der Produktion eigener TV-Shows,

wie »All About You – Das Fashion Duell«, oder der Organisation angesagter Events, wie den ABOUT YOU Awards. Damit wird viel Resonanz rund um die Marke erzeugt und eine Menge Content generiert. Alles mit dem Ziel, Markenfans zu begeistern und Kunden zu gewinnen. Die Inhalte werden über alle Kanäle verteilt – vom Newsletter über Website und App bis hin zu Social Media. Das zahlt sich aus: Die Markenbekanntheit und der Umsatz stiegen, während die Marketingkosten trotz der Offensive reduziert werden konnten.¹¹⁶

Retailtainment bietet auch eine echte Chance für stationäre Händler, Kunden ein mitreißendes Einkaufserlebnis zu bieten. Der neue Flagship-Store des Sporthändlers engelhorn in Mannheim zeigt in der Praxis, wie das gelingt.¹¹⁷





Mit vernetzten, smarten Lösungen, innovativer Innenarchitektur und einer Vielzahl von zusätzlichen Diensten agiert der zukunftsweisende Laden auf sieben Etagen als Treffpunkt für Sportfans. Ob Laufanalyse oder Bra-Fitting, Yoga-Ruhezone oder Kletterwand, Ski- und Bike-Werkstatt oder Lauf- und Radtreffs: Die Services sind beeindruckend. Sie steigern die Lust auf Aktivität und schaffen Raum für Experimente. Individuelle Dienstleistungen wie Beflockungen oder Lasergravuren stehen ebenfalls zur Verfügung.

Egal ob Offline-Events oder selbstkreierte Inhalte: Die Botschaft muss authentisch, erkennbar und unterhaltsam genug sein, um Kunden emotional zu binden.

Wie gut unterhalten Sie Ihre Fans?

RETAIL LERNT (WIEDER) SPRECHEN

Marken müssen nicht mehr nur in der Textwelt (ganz oben) auffindbar sein, sondern auch bei der Anfrage über smarte Assistenten. Es ist kein Geheimnis, dass wir zunehmend unsere Stimme nutzen, um alltägliche Aufgaben zu erledigen, aber auch um nach Produkten und Services zu suchen. Laut einer Studie von Google und Peerless Insights halten es mehr als 60 Prozent der Menschen, die einen Sprachassistenten benutzen, für sehr wahrscheinlich, in naher Zukunft auch über diesen online einzukaufen.¹¹⁸ Dafür müssen das Produkt bekannt, eine geeignete Zahlungsmethode und Lieferanschrift integriert und der Onlineshop oder die Plattform für Sprachausgabe optimiert sein.

Audio ist im voicedominierten Zeitalter also nicht mehr nur ein Medium, das zum Konsum und als Teil der Markenidentität, sondern auch zur Interaktion bereitgestellt werden muss.

Voice-Commerce als Subtrend von Conversational Commerce beschränkt sich bislang auf Alexa-Skills oder Google-Actions. Simple Abfragen und Befehle zu aktuellen Angeboten oder den FAQ sind bereits möglich. FlixBus bietet voiceaffinen Nutzern darüber hinaus die Option, sich via Sprache über Gepäck und Bushaltestellen zu informieren und sogar Tickets zu buchen. Infos zum Angebot des Tages oder über Zahlungsmöglichkeiten kann man dank Google-Action-Integration auch bei Otto bereits via Sprache erfragen.¹¹⁹

Und der Dialog? Bislang erhält man Antworten über Live-Chats oder Chatbots. Kaum ein Onlineshop verzichtet heute noch auf digitalen Kundenservice. Noch muss der Nutzer dafür eben fleißig tippen. Dialogue Tech, ein junges Unternehmen aus Hamburg, glaubt fest an die Notwendigkeit der »Rückkehr der Sprache in den Commerce«. Mit der Dialogue Engine stellen sie Onlineshopbetreibern ein KI-basiertes Tool zur Verfügung, über das Kunden in natürlichem Dialog mit dem Shop sprechen können. Die Engine soll via Plug-and-play branchen- und kanalübergreifend einsetzbar sein.¹²⁰

Wann lernen Ihre Produkte und Services sprechen?



FOLLOW & CONNECT: DIE DIGITALE VISitenKARTE

Weltweit nutzen 2,65 Milliarden Menschen Social Media.¹²¹ Täglich sind sie im Durchschnitt 136 Minuten damit beschäftigt.¹²² Über 40 Prozent der digitalen Verbraucher nutzen soziale Netzwerke, um nach neuen Marken oder Produkten zu suchen.¹²³ Soziale Medien sind alles andere als tot.

Gesucht, gefolgt, vernetzt. Dieses gegenseitige Spiel ist bereits Normalität und nach wie vor das wichtigste Instrument, um eine treue digitale Community rund um die Marke zu erschaffen. Wer denkt, heute noch ohne Social-Media-Profil eine Chance zu haben, muss schon vor Selbstbewusstsein strotzen – und sich eines Besseren belehren lassen. Nicht in sozialen Netzwerken präsent zu sein bedeutet, in der digitalen Welt nicht zu existieren.

Dennoch wandeln sich soziale Netzwerke mit ihren Nutzern. Die Weiterentwicklung von Instagram zeigt genau diesen Wandel:

Gestartet mit Fotos, über Videos, dann Stories – ist es nun ein Kanal, über den man das, was man sieht, mitunter auch gleich kaufen kann.

Um das Publikum zu erreichen, gibt es viele Erfolg versprechende Strategien. Gut ist, was Aufmerksamkeit verspricht, Reichweite schafft, Spaß macht und Mehrwerte bringt. Erfolgreiche Business-Profile zeigen den richtigen Weg.

Auf Instagram setzt LEGO auf unterhaltsame und wiedererkennbare Inhalte, wie anlässlich des 50-jährigen Jubiläums der Mondlandung, um den Kunden über das Produkt selbst anzulocken.¹²⁴ WeWork verwendet fast ausschließlich User-Generated Content auf seinem Instagram-Profil, um die Erfahrung und Kreativität der Mitarbeiter an verschiedenen Standorten zu zeigen und mit stylischen Büroflächen zu inspirieren. So baut sich das Start-up eine stetig wachsende, engagierte Community auf.¹²⁵



General Electric (GE) wiederum experimentiert mit Livestreaming, um seine 3D-Drucker vorzustellen. Durch eine fünfstündige Produkt-demo ließ GE die Zuschauer das Verfahren hautnah miterleben, kommentieren und sogar an einem Gewinnspiel teilnehmen. Insgesamt wurden so über zwei Millionen Zuschauer auf Facebook und Twitter erreicht.¹²⁶

Instagram, Facebook, LinkedIn, Twitter – welches das richtige Netzwerk für wen ist, hängt von Unternehmen, Zielgruppe und Zielen ab. Jedes soziale Netzwerk hat verschiedene Potenziale, um die diversen Seiten des Unternehmens entsprechend darzustellen und verfügbar zu machen. Das bietet Unternehmen die Möglichkeit, ihre Inhalte jederzeit kanalabhängig anzupassen, sodass jedes soziale Profil wie eine personalisierte digitale Visitenkarte fungiert.

Nutzen Sie die richtigen sozialen Kanäle für Ihr Business?

ENGAGEMENT IST MEHR ALS REICHWEITE

Die Interaktion zwischen Menschen ist ein wesentlicher Bestandteil sozialer Netzwerke. Normalverbraucher folgen neben Freunden und Familie gern Personen, mit denen sie sich identifizieren können und von denen sie glauben, dass sie ihnen etwas geben: Inspiration für ein neues Outfit, ein gutes Buch, ein Event oder einfach etwas Entertainment im Alltag.

Diese Influencer werden mithin als authentischer und kompetenter wahrgenommen als analoge Testimonials – vor allem von jüngeren Menschen. Fast jeder Zweite der 16- bis 24-Jährigen gibt an, bereits ein Produkt durch Influencer-Werbung gekauft zu haben.¹²⁷

B2C-Marken sind Pioniere im Einsatz von Influencer-Marketing. Um die Bekanntheit seines Onlineshops zu steigern, kooperiert Lidl unter der Kampagne #LidlStudio beispielsweise dauerhaft mit 20 Influencern und promotet limitierte Produktboxen sowie Outfit-Inspiration ausschließlich auf Onlinekanälen.¹²⁸

Gemessen wird der Erfolg von Influencer-Kampagnen meist an Reichweite und Likes. Allerdings plant Instagram nun, letztere zukünftig zu verborgen.¹²⁹ Wohin wird sich das Konzept des Influencer-Marketings also entwickeln, wenn Likes tatsächlich nicht mehr öffentlich sichtbar sein sollten? Vertrauen wird dann wichtiger als Kennzahlen. Engagement wird wertvoller als Reichweite.

Aus diesem Grund wollen viele Unternehmen zukünftig in Micro-Influencer investieren. Dabei handelt es sich um Nutzer mit weniger als 100.000 Followern, die jedoch bei speziellen Experten-Themen ein beachtliches Engagement erzielen. Als Werbeträger bieten sie zudem ein besseres Preis-Leistungs-Verhältnis und

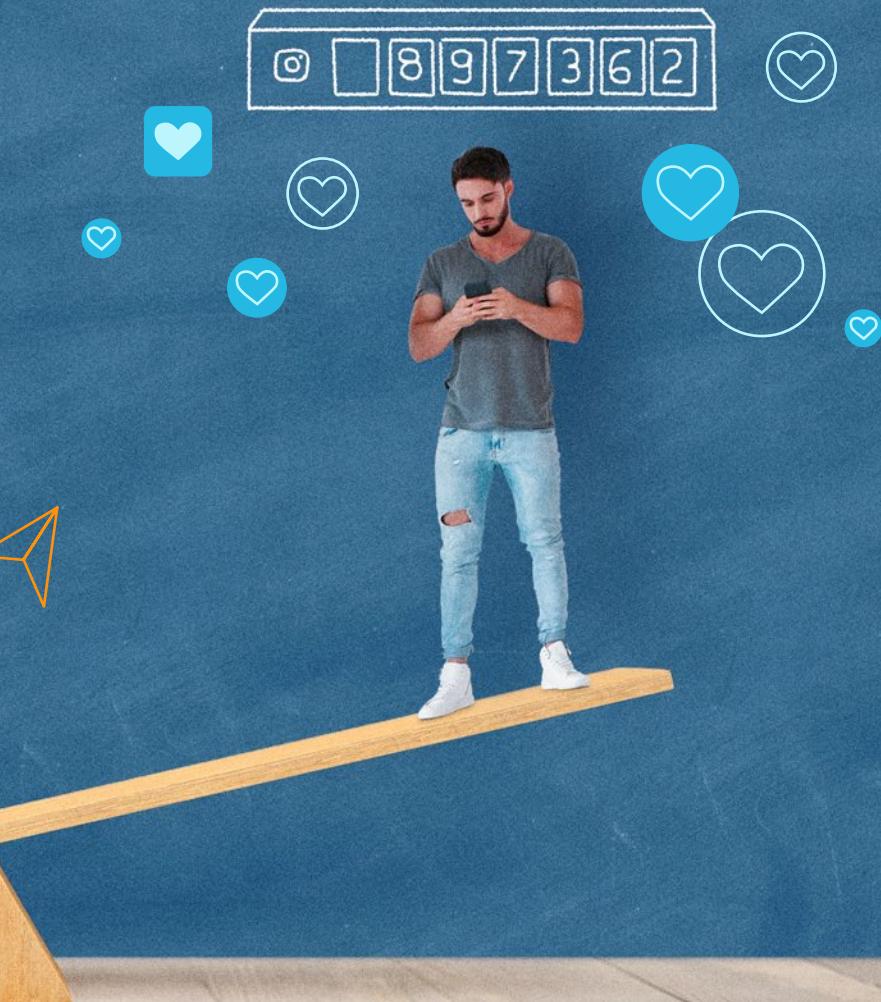


mehr Glaubwürdigkeit als die Top-Influencer. Die Sportmarke FEFLOGX Sportswear etwa kooperiert mit Kampfsportlern wie Serge

Michel.¹³⁰ Allerdings ist dies kein exklusives B2C-Terrain. Auch B2B-Unternehmen gehen erste Schritte in dieser Marketing-Disziplin.

Würth hat dieses Potenzial erkannt, wie ein erfolgreiches Video auf dem YouTube-Kanal des Unternehmens zeigt.¹³¹ In dem Clip, der bereits über 37.000 Aufrufe hat, berichtet der grundsympathische Zimmermann Manfred Dirsch authentisch von seinen Erfahrungen mit den Produkten des Konzerns. Für manche Unternehmen können auch die eigenen Mitarbeiter als perfekte Markenbotschafter agieren. Deshalb fördern sie deren Engagement, wie etwa der Instagram-Account thyssenkruppcareer, dem mehr als 8.000 Menschen folgen, zeigt.¹³² Auch ein gut vernetzter CEO, wie der auf Twitter sehr aktive Siemens-Chef Joe Kaeser (28.700 Follower), stärkt die Außenwahrnehmung.¹³³

Haben Sie Ihre perfekten Markenbotschafter schon gefunden?



JENSEITS DES PREISKAMPFES

Ob Lautsprecher, Kleidungsstücke, Telefontarife oder Abos – viele Händler locken ihre Kunden mit Schnäppchenagenten, wie dem Black Friday, Cyber Monday oder Singles' Day. Und zwar sowohl im stationären Handel als auch online. Die Bereitschaft der Kunden, an solchen Tagen zu kaufen, wird seit Jahren immer größer. Warum sollten sich Unternehmen also nicht daran beteiligen?

Tatsächlich schließen sich immer mehr Händler, Hersteller und Marken solchen Initiativen an, um ein Stück vom Kuchen abzubekommen und bei den Kunden in Erinnerung zu bleiben. In den USA boten beispielsweise 250 Einzelhändler während des letzten Amazon Prime Day im Juli ebenfalls Rabatte an; immerhin mehr als doppelt so viele wie noch vor zwei Jahren.¹³⁴ Dabei nimmt nicht nur die Höhe der Rabatte, sondern auch die Dauer der Aktionen stetig zu. Ganz nach dem Motto: Je länger und billiger, desto besser.

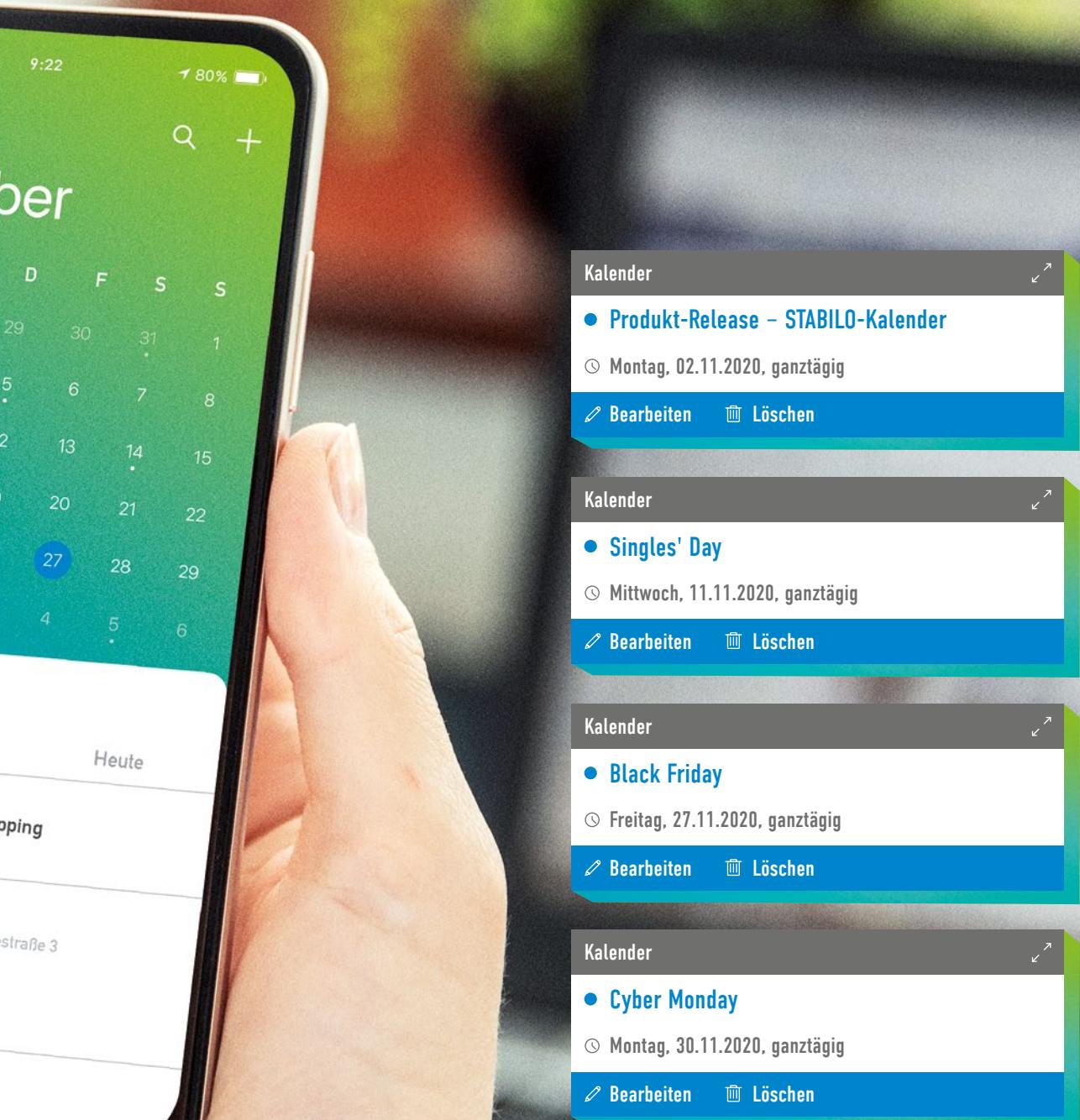
Wayfair organisiert den Way Day, ASOS startet die Promotion seiner Black-Friday-Aktion bereits im September – obwohl der Black

Friday erst Ende November stattfindet. Media Markt und Saturn veranstalten vor, während und nach solchen Verkaufsfestivals einen »Red Sale« oder ein »Black Weekend«. Bekleidungsmarken wie CAMP DAVID oder Jack Wolfskin bieten parallel starke Rabatte sowohl online als auch offline.

Bei solchen Shopping-Tagen scheint es für Unternehmen unabdingbar geworden, dabei zu sein. Und doch ist Dabeisein hier eben nicht alles. Einmalige Rabattaktionen sorgen zwar kurzfristig für Aufmerksamkeit und Umsatz, aber sie erzeugen noch keine Kundenbeziehung. Nur wer auch an allen anderen Tagen überzeugt, wird Kunden langfristig binden, da diese nachweislich mehr Wert auf Qualität legen.¹³⁵ Für besondere Erlebnisse und herausragende Dienstleistungen nehmen sie sogar höhere Preise in Kauf.¹³⁶ Der Kampf um langfristige Kundenbeziehungen wird also nicht durch den Preis gewonnen, sondern durch Service, Qualität und Exklusivität.

Sind Sie in der Lage, Ihre Kunden an 365 Tagen zu überzeugen?





VORWÄRTS STATT RETOUR

Shopping muss nicht nur immer schneller, persönlicher und erlebnisreicher sein, sondern auch nachhaltiger und rentabler. Bestellen, anprobieren, zurückschicken. Dieser Rhythmus wiederholt sich in Deutschland viel zu oft. Um genau zu sein: 487 Millionen Mal im Jahr 2018.¹³⁷ Natürlich hat das auch seine Auswirkungen: Retouren sind zum größten Problem im E-Commerce geworden. Es ist unvermeidlich, zu fragen: Wie können Onlinehändler dieses Problem lösen? Wie schaffen es Unternehmen, Retouren nachhaltig – und zwar nicht nur im Sinne der Umwelt, sondern auch im Sinne des Businesserfolgs – zu reduzieren?

Technologie kann Retailern helfen, das digitale Einkaufserlebnis so zu gestalten, dass Retouren deutlich

minimiert werden. Produktseiten rüsten sich mit jeder Menge Informationen wie Größentabellen und 360-Grad-Videos. Einige Unternehmen gehen noch einen Schritt weiter und experimentieren mit erlebnisorientierten Anwendungen.

So stellte ASOS vor Kurzem in Zusammenarbeit mit HoloMe ein ambitioniertes AR-Feature namens »Virtual Catwalk« vor.¹³⁸ Durch Anklicken des AR-Buttons wird das eigene Wohnzimmer zum Laufsteg, auf dem virtuelle Models Produkte präsentieren. Die Luxus-Marke GUCCI stellt ebenfalls eine AR-basierte App für die virtuelle Anprobe von Schuhen zur Verfügung, um die Kaufentscheidung zu erleichtern.¹³⁹

Solche Features führen zu einer Win-Win-Situation: Kunden sind begeistert und zufrieden mit der zusätzlichen Hilfe und Unternehmen sehen, wie ihre Innovationen echte Probleme lösen können.

Um Kosten zu senken, Prozesse zu optimieren und die Umweltbelastung zu reduzieren, sollten Händler, Hersteller und Marken deshalb neue Wege gehen. Neue Wege, in denen die Technologie als Enabler dient, um Unternehmen dabei zu unterstützen, sich zu verbessern und Herausforderungen für sich selbst, vor allem aber für ihre Kunden zu bewältigen.

Wie beugen Sie Retouren vor?





ZUM
SCHLUSS

SIND SIE BEREIT FÜR DIGITALES GEHIRN-JOGGING?

Es gibt verschiedene Arten von Intelligenz. Um im Digital Business zu bestehen und fundierte Entscheidungen treffen zu können, braucht es jedoch vor allem eine: digitale Intelligenz.

Die gute Nachricht lautet: Jede Form von Intelligenz lässt sich trainieren. Auf den richtigen Trainingsplan kommt es an. Dazu gehört es, Trends nicht nur zu erkennen, sondern auch immer wieder neu zu denken und dadurch Ideen für das eigene Geschäftsmodell abzuleiten.

Der Blick auf digitale Mitstreiter, das Lernen aus ihren Erfolgen und Misserfolgen ist die beste Inspiration. Auch die großen Namen des Digital Business haben klein angefangen, aus vermeintlich wilden Ideen Innovationen gemacht und

damit Maßstäbe gesetzt. Der Mut zum Experimentieren wird belohnt. Denn selbst in gescheiterten Experimenten steckt enormes Potenzial – Potenzial zu lernen, nachzustudieren und es beim nächsten Mal besser zu machen.

Neue, erfolgreiche Geschäftsmodelle entstehen da, wo Unternehmen den Blick über den Tellerrand wagen und sich digitale Tools zunutze machen. Ob künstliche Intelligenz für automatisierte Prozesse oder Business-Intelligence für effizientere Entscheidungen – das Repertoire der digitalen Möglichkeiten ist so weitreichend wie nie zuvor. Und es wächst weiter. Wer lernt, es zu nutzen, hat am Ende die Chance, selbst digitaler Trendsetter zu werden.

ÜBER UNS

ÜBER UNS

dotSource, das sind über 300 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 Branding, Konzeption, UX-Design und Conversion-Optimierung 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 Esprit, 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 und vorangegangene Trendbücher, können Sie über unsere Homepage zum kostenlosen Download anfordern.



Success-Stories

Auf unsere Kompetenz in Sachen Strategieberatung, Entwicklung und Umsetzung innovativer Digitalkonzepte vertrauen zahlreiche, teils multinationale Unternehmen. Unsere Success-Stories bieten die Möglichkeit, aus den Erfahrungen unserer Kunden zu lernen und daraus das Beste für das eigene Business abzuleiten.





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 Digitalexpertinnen regelmäßig mit Know-how rund um die Gestaltung digitaler Kundenbeziehungen.



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-Potenziale 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

User-Experience-Design: Nutzerzentrierte Erlebnisse gestalten

- Konzeption und Gestaltung von Markenidentität mit Wiedererkennungswert
- Usability- und Conversion-Optimierung durch nutzerfreundliche Onlineaufritte
- Strategische Beratung und Entwicklung von kanalübergreifendem UX-Design

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 Führungskräfte, 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





STUTTGART 2020
HANDELSKRAFT
KONFERENZ FÜR DIGITALEN ERFOLG

DIGITALE INTELLIGENZ

19. März 2020 | Wagenhallen Stuttgart

Die Handelskraft Konferenz führt 2020 bereits zum fünften Mal die Macher und Entscheider des Digital Business zusammen. Auf der Konferenz für digitalen Erfolg zeigen wir nicht nur, auf welche Trends es ankommt, sondern auch, wie man diese in das eigene Geschäftsmodell integrieren kann.

Ob Innovationsmanagement, E-Commerce, Internationalisierung, CRM, User-Experience, PIM, Content-Commerce oder Digitalmarketing – die Handelskraft Konferenz macht die Themen des Trendbuchs erlebbar.

#HK20STR



NETWORKING



GET-TOGETHER

KEYNOTES &
SESSIONS

INTERAKTIVE FORMAT



Take part

Bring mit, was dich bewegt.
Mach die #HK20STR zu deiner Konferenz.



Connect

Triff die Macher.
Sei per Du.



Level up

Trau dich.
Werde noch besser.



No Dresscode

Keine Krawatte.
Fühl dich wohl.



No Bullshit

Keine Phrasen.
Nur Klartext.



More Value

Nimm Wissen mit.
Mach Business draus.



Jetzt Ticket sichern →

www.konferenz.handelskraft.de

B2B

Digital Masters Convention



10. - 11. NOVEMBER 2020

B2B aus der Praxis für die Praxis

B2B-Digitalverantwortliche kommen mit ihren spezifischen Fragen auf den einschlägigen Branchenevents häufig zu kurz. Auf der B2B Digital Masters Convention geht es ausschließlich um B2B – ein Business, das online eineinhalbmal mehr Umsatz macht als B2C.

B2B-E-Commerce wächst deutlich, ist aber auch wesentlich komplexer als B2C. Umso wichtiger ist es, dass die #B2BDMC Branchenexperten und Praxisbeispiele zusammenbringt, die zeigen, wie man die richtigen Dinge richtig macht.

[Jetzt Ticket sichern!](#)

b2b-dmc.de



EINE AUSWAHL UNSERER REFERENZEN

BayWa

 STABILO®


Messe
Düsseldorf








BADER
MODE. WOHNEN. LEBEN.




SWAROVSKI


C.H.BECK


Netto
Digital




MÖVENPICK
WEIN


geschenkidee.ch


MUSIC STORE
professional




WÜRTH






DE
GRUYTER


HEIDELBERG


TROX® TECHNIK
The art of handling air




britax
römer



Unsere Produkte



EINE AUSWAHL UNSERER PARTNER





In unseren Webinaren vernetzen wir Branchen-Know-how und geben gemeinsam mit unseren Partnern Einblicke in aktuelle Software-Lösungen und digitale Trendthemen.

EINE AUSWAHL UNSERER WHITEPAPER



»E-COMMERCE-SOFTWARE
AUSWÄHLEN«



»CUSTOMER-RELATIONSHIP-
MANAGEMENT«



»PRODUKTDATEN-
MANAGEMENT-SOFTWARE«



»CONTENT-MANAGEMENT-
SYSTEME«



»MARKETING-
AUTOMATION-SYSTEME«



»CUSTOMER-
ENGAGEMENT«



»KÜNSTLICHE INTELLIGENZ«



»DIGITALE
TRANSFORMATION«



»ERFOLG IM MOBILE-
COMMERCE«



»USER-EXPERIENCE-
DESIGN«



»ERFOLGREICH MIT
B2B-E-COMMERCE«



»INTERNET OF
THINGS«



»CONTENT-
COMMERCE«



»INTERNATIONALER
E-COMMERCE«

... NOCH MEHR WISSEN
UND INFORMATION?

All unsere
Publikationen
finden Sie hier



dotSource.de/downloads

QUELLENVERZEICHNIS

»EDITORIAL«

- 01 – <https://bit.ly/1KavIvC>
– John Perry Barlow – A Declaration of the Independence of Cyberspace – eff.org – abgerufen am: 24.09.2019

»ZURÜCK IN DIE ZUKUNFT«

- 02 – <https://bit.ly/2m0ZFp5>
– Personalisierte Schuhe – spiegel.de – abgerufen am 24.09.2019
- 03 – <https://bit.ly/2mooCHs>
– Huw Hughes – Levi's will Kunden ermöglichen, eigene "grünere" Laser-Jeans zu gestalten – fashionunited.de – abgerufen am 16.09.2019
- 04 – <https://bit.ly/2m6E1vZ>
– Adobe Studie: Generation Z ist online am wahrscheinlichsten zu beeinflussen – aber am cleversten mit ihren Daten – Adobe Newsroom – abgerufen am: 24.09.2019
- 05 – <https://bit.ly/2L6mGNF>
– DON'T PANIC – Gelassen zu Digitalisierung - Tata Consultancy Services (TCS) und Bitkom Research – abgerufen am 20.11.2019
- 06 – <https://bit.ly/2OB1eTt>
– New Work: Jeder Zweite will Vertrauensarbeitszeit und Recht auf Homeoffice – Bitkom – abgerufen am 24.09.2019
- 07 – <https://bit.ly/2mgvcjn>
– Frank Hanauer – »Content & Commerce – wie STABILO Stifte zum Leben erweckt« – Handelskraft Konferenz 2019
- 08 – <https://bit.ly/2IdahF5>
– Jenny W. Hsu – Lazada Livestream Boosts Growth For Thai Start-ups – alizila.com – abgerufen am: 24.09.2019
- 09 – <https://shortyw.in/2miNcK4>
– GE: Guess What we're Printing? – shortyawards.com – abgerufen am: 24.09.2019
- 10 – <https://bit.ly/2kHG35o>
– Matthias Schmidt-Stein – Conrad-Digitalchef Aleš Drábek: viele Kanäle, eine Datenbasis – cdo-insight.com – abgerufen am: 24.09.2019

- 11 – <https://bit.ly/2kMd8gJ>
– DHL Studie: E-Commerce hat größtes Wachstumspotenzial für den Handel – dhl.de – abgerufen am: 24.09.2019
- 12 – <https://bit.ly/2mRiRCJ>
– Tobias Weidemann – Onlinehandel wird internationaler – die Deutschen kaufen vor allem in China ein – t3n.de – abgerufen am: 24.09.2019
- 13 – <https://bit.ly/2l6o7Sp>
– Jochen Krisch – Shein in den deutschen Top 100, Wish, Joom, AliExpress nicht – excitingcommerce.de – abgerufen am: 24.09.2019
- 14 – <https://bit.ly/2kMp5D0>
– Jochen Krisch – Shein Fashion hat sich in 2 Jahren auf \$1,5 Mrd. verzehnfacht – excitingcommerce.de – abgerufen am: 24.09.2019
- 15 – <https://bit.ly/2mQPDnn>
– Jochen G. Fuchs – Aliexpress eröffnet Shop in Madrid: Es wird ernst für den Handel – t3n.de – abgerufen am: 24.09.2019
- 16 – <https://on.ft.com/2Wv4MYd>
– James Kynge – Alibaba steps up competition with Amazon in global ecommerce market – ft.com – abgerufen am: 24.09.2019
- 17 – <https://tcrn.ch/2IN1igR>
– Rita Liao – Amazon China to Close Local Marketplace and Place more Focus on Cross-border – techcrunch.com – abgerufen am: 24.09.2019
- 18 – <https://bit.ly/2mm8JBs>
– 80 Prozent der Online-Händler verkaufen auch ins Ausland – marktforschung.de – abgerufen am: 24.09.2019
- 19 – <https://bit.ly/2vGKVJU>
– Sara Herrera – E-Commerce in Afrika: Wie DHL vom Logistik- zum E-Commerce-Player wird [5 Lesetipps] – handelskraft.de – abgerufen am: 24.09.2019
- 20 – <https://bit.ly/2NeYmus>
– Online Monitor 2019 – HDE Handelsverband Deutschland – abgerufen am 04.11.2019
- 21 – <https://bit.ly/2Ag83V1>
– Angelika Ivanov - Warum Online-Händler plötzlich Filialen eröffnen - wiwo.de – abgerufen am: 24.09.2019

22 – <https://bit.ly/2lmr1T5>

– Antonia Wille – HelloBody: "Ich hab's einfach gemacht!" – lead-digital.de – abgerufen am: 24.09.2019

23 – <https://otto.me/2lDw6pG>

– Nicki Marten – Connected Commerce? JACK WOLFSKIN ist dabei! – Otto Newsroom – abgerufen am: 24.09.2019

»DAS ENDE DER KI-REVOLUTION?«

24 – <https://gtnr.it/2vTTphv>

– Hype Cycle for Emerging Technologies, 2018 – Gartner – abgerufen am: 24.09.2019

25 – <https://gtnr.it/33ccRVz>

– Hype Cycle for Emerging Technologies, 2016 – Gartner – abgerufen am: 24.09.2019

26 – <https://bit.ly/2fwRpmt>

– James Somer – Is AI Riding a One-Trick Pony? – technolo-gyreview.com – abgerufen am: 24.09.2019

27 – <https://bit.ly/2PQhyxb>

– Deutscher Startup Monitor 2018 – deutscherstarupmonitor.de – abgerufen am: 24.09.2019

28 – <https://bit.ly/2UCYXGu>

– AI Startup Landscape 2019 – appliedai.de – abgerufen am: 24.09.2019

29 – <https://bit.ly/2MIQ0v3>

– Jessica Schmeiss, Nicolas Friederici – Quo vadis – welche Arten von KI entstehen in Deutschland? – hiig.de – abgerufen am: 24.09.2019

30 – <https://bit.ly/2lUb1b3>

– Maris Hubschmid – Ladendiebe verursachen Milliarden-schäden – tagesspiegel.de – abgerufen am: 24.09.2019

31 – <https://bit.ly/2mUaaXZ>

– Vera Demary, Henry Goecke – Künstliche Intelligenz: Israel und Finnland vor China – iwoeln.de – abgerufen am: 24.09.2019

32 – <https://bit.ly/2mOZ3Qb>

– Ingo Eggert – Ernährung in Zahlen – brandeins.de – abgerufen am: 24.09.2019

33 – <https://bit.ly/2leKe95>

– Michael Gassmann – Wenn die fast abgelaufene Milch automatisch 60 Prozent billiger ist – welt.de – abgerufen am: 24.09.2019

34 – <https://bit.ly/2K6NqNT>

- Matt Smith – Walmart’s New Intelligent Retail Lab Shows a Glimpse into the Future of Retail, IRL – [walmart.com de](http://walmart.com/de) – abgerufen am: 24.09.2019

35 – <https://bit.ly/2FhDkly>

- Gavin Butler – Gegen den Müll: China züchtet eine Ka-kerlaken-Armee – vice.com – abgerufen am: 24.09.2019

36 – <https://bit.ly/2J5icHr>

- Yujing Liu – Cockroach sushi? Inside a farming revolution that could cure cancer, compost waste – and shake up menus – scmp.com – abgerufen am: 24.09.2019

37 – <https://bit.ly/2lVWcF5>

- Stephen Chen – A farm in China is using AI to breed more

38 – <https://bit.ly/2mHEjHQ>

- Carlo Velten – Digital Labs – How to build, how to run – crisp-research.com – abgerufen am: 24.09.2019

39 – <https://bit.ly/2mP192F>

- Heidelberg Digital Unit mit „Digital Lab Award 2019“ ausgezeichnet – hdu.heidelberg.com – abgerufen am: 24.09.2019

»MODERN WORK – VON TRANSFORMATION ZU INNOVATION«**40 – <https://bit.ly/2mgvcjn>**

- Jens Schürks – Mit MVP und Scrum zur digitalen Erlebniswelt: Wie Netto eine integrierte Plattform für seine Kunden realisiert – Handelskraft Konferenz 2019

41 – <https://bit.ly/2lfpRZp>

- Sabine Kluge – Die Zukunft des Lernens in Organisationen – Work Awesome Konferenz 2018

42 – <https://bit.ly/2K1RSfn>

- Michael Kattau – Working Out Loud - Bosch stärkt Innovationskraft im digitalen Wandel – bosch-presse.de – abgerufen am: 24.09.2019

43 – Hans-Georg Häusel

- Think Limbic! Die Macht des Unbe-wussten verstehen und nutzen für Motivation, Marketing, Management – Haufe Mediengruppe

44 – Raphael Gielgen

- Where to work better, Ein Ausflug in die zukünftige Architektur der Arbeit – Work Awesome Konferenz 2018

»PLACE TO PERFORM«

- 45 – <https://bit.ly/2nrR1NH>
– Eva-Maria Weiβ – Jelbi startet: Berlin bekommt eine Mobilitäts-App – heide.de – abgerufen am: 24.09.2019
- 46 – <https://bit.ly/2Vi51F4>
– BMW und Daimler legen Mobilitätsdienste zusammen – t3n.de – abgerufen am: 24.09.2019
- 47 – <https://bit.ly/2cUsIR3>
– Thomas C. Redman – Bad Data Costs the U.S. \$3 Trillion Per Year – hbr.org – abgerufen am: 24.09.2019
- 48 – <https://tabsoft.co/2lJPgee>
– Ride-sharing company, Grab analyzes millions of rows of user data to optimize customer experience – tableau.com – abgerufen am: 24.09.2019
- 49 – <https://bit.ly/2Ks72eg>
– Carina Rassel – Interview: Plattform für den Baustoffhandel – ECC Köln April 2019 – abgerufen am: 24.09.2019

»IT-PIECES 2020«

- 50 – <https://gtnr.it/2CTIJGA>
– Gartner Forecasts Worldwide Public Cloud Revenue to Grow 17.3 Percent in 2019 – gartner.com – abgerufen am: 24.09.2019
- 51 – <https://bit.ly/34fS2YX>
– Harald E. Weiss – Umfrage: Cloud kann teuer werden – heise.de – abgerufen am: 24.09.2019
- 52 – <https://bit.ly/2JLgeuP>
– Paradox of choice – wikipedia.org – abgerufen am: 24.09.2019
- 53 – <https://bit.ly/2MTD1GC>
– Scott Brinker – Marketing Technology Landscape Super-graphic [2019]: Martech 5000 (actually 7,040) – chief-martec.com – abgerufen am: 24.09.2019
- 54 – <https://bit.ly/34ffl5w>
– Success Story C.H. BECK – dotSource.de – abgerufen am: 24.09.2019

»ZAHLEN & FAKTEN«

55 – <https://bit.ly/2ODYUuT>

– ARD/ZDF-Onlinestudie 2019 – ARD/ZDF – abgerufen am 11.10.2019

56 – <https://bit.ly/2mg2glo>

– 6 Schritte zum erfolgreichen Podcast – YouGov – abgerufen am 24.09.2019.

57 – <https://bit.ly/2lZypvB>

– Ericsson Mobility Report 2019 – Ericsson – abgerufen am 24.09.2019

58 – <https://bit.ly/2WpnD6v>

– E-commerce statistics for individuals – Eurostat – abgerufen am 25.06.2019

59 – <https://bit.ly/2mrNHRU>

– E-Commerce Report Germany 2019 – E-Commerce Foundation – abgerufen am 23.09.2019

60 – <https://bit.ly/314Xa02>

– Jeder Vierte vereinbart Arzttermine online – Bitkom – abgerufen am 30.09.2019

61 – <https://bit.ly/2owGmSr>

– Zwei Drittel nutzen eine App fürs Mobile-Banking – Bitkom – abgerufen am 23.09.2019

62 – <https://bit.ly/2q758WL>

– ECC-Payment-Studie Vol. 23 – ECC Köln – abgerufen am 16.09.2019

63 – <https://bit.ly/2NFNvMg>

– Interaktiver Handel in Deutschland 2018 – behv – abgerufen am 19.09.2019

64 – <https://bit.ly/2KFfB6h>

– Branchenreport B2B E-Commerce – IFH Köln – abgerufen am 19.09.2019

65 – <https://bit.ly/2lXcDR8>

– Online-Kaufverhalten im B2B-E-Commerce 2018 – ibi research – abgerufen am 19.09.2019

66 – <https://bit.ly/2MDhlnv>

– Umsatz-Ranking: Das sind die 100 größten deutschen Online-Shops – Statista – abgerufen am 16.09.2019

67 – <https://bit.ly/2jFMTTa>

– E-Commerce-Markt Deutschland 2019 – EHI und Statista – abgerufen am 14.10.2019

- 68 – <https://bit.ly/33kHqrr>
– Plattformen – Infrastruktur der Digitalisierung – vbw – abgerufen am 19.09.2019
- 69 – <https://bit.ly/2FuNxS3>
– Mehrheit meint: Von digitalen Plattformen profitieren alle – Bitkom – abgerufen am 19.09.2019
- 70 – <https://bit.ly/2IlcTRr>
– Online-Marktplätze im Vergleich – Händlerbund – abgerufen am 23.09.2019
- 71 – <https://bit.ly/2kwe090>
– DESI Report 2019 – European Commission – abgerufen am 23.09.2019
- 72 – <https://bit.ly/2kwvRN3>
– China Internet Watch – CNNIC – abgerufen am 23.09.2019
- 73 – <https://bit.ly/204k2tl>
– Alibaba Group Announces September Quarter 2019 Results – Alibaba – abgerufen am 20.11.2019
- 74 – <https://bit.ly/37jTk7H>
– Amazon.com Announces Third Quarter Sales up 24% to \$70.0 Billion – Amazon – abgerufen am 20.11.2019
- 75 – <https://bit.ly/2p8aGTt>
– Alibaba group reports June 2019 quarter earnings – Alizila – abgerufen am 09.10.2019
- 76 – <https://bit.ly/2GUzrbZ>
– Global E-Commerce 2019 – eMarketer – abgerufen am 23.09.2019
- 77 – <https://bit.ly/2XGbISW>
– European E-Commerce Report 2019 - Ecommerce Foundation – abgerufen am 19.09.2019
- 78 – <https://bit.ly/2MG0trP>
– 3 von 10 Deutschen haben ein smartes Zuhause – Bitkom – abgerufen am 24.09.2019
- 79 – <https://bit.ly/327SDLO>
– Vertrauen in Künstliche Intelligenzen wächst deutlich – ihre Vermenschlichung wird allerdings abgelehnt – nextMedia. Hamburg und Statista – abgerufen am 24.09.2019
- 80 – <https://pe.ga/35jcN7L>
– Was Verbraucher wirklich über KI denken: eine globale Studie – Pegasystems – abgerufen am 24.09.2019
- 81 – <https://bit.ly/20GzpXD>
– Industrie 4.0: Künstliche Intelligenz zieht in Fabrikhallen, Bitkom – abgerufen am 27.09.2019

- 82 – <https://bit.ly/2TDZUBZ>
– KI-Studie 2019: Wie nutzen Unternehmen Künstliche Intelligenz? – Deloitte – abgerufen am 27.09.2019
- 83 – <https://bit.ly/2KR7qVs>
– KI-Startups in Deutschland im Überblick – Statista – abgerufen am 24.09.2019
- 84 – <https://bit.ly/20o1u60>
– New IDC Spending Guide – IDC – abgerufen am 27.09.2019
- 85 – <https://bit.ly/2n54D19>
– How Trust Delivers Value in Data, Analytics, and AI – SAS & SMR – abgerufen am 27.09.2019
- 86 – <https://bit.ly/2OB1eTt>
– New Work: Jeder Zweite will Vertrauensarbeitszeit und Recht auf Homeoffice – Bitkom – abgerufen am 24.09.2019
- 87 – <https://bit.ly/2m40pVE>
– Kreativität am Arbeitsplatz – Steelcase – abgerufen am 27.09.2019
- 88 – <https://bit.ly/2SEOT0o>
– 20.000 neue Arbeitsplätze im IT-Mittelstand – Bitkom – abgerufen am 24.09.2019
- 89 – <https://bit.ly/30YhCzT>
– Advertising Expenditure Forecasts September 2019 – Zenith Media – abgerufen am 09.10.2019
- 90 – <https://bit.ly/2IVYQmn>
– Instagram Statistiken für 2019: Nutzerzahlen, Instagram Stories, Instagram Videos & tägliche Verweildauer – Futurebiz
– abgerufen am 14.10.2019
- 91 – <https://bit.ly/2OKNhIV>
– An Evaluation of Brand Influencer Partnerships – Onalytic und Smart Insights – abgerufen am 14.10.2019
- 92 – <https://bit.ly/2MInS9m>
– Pitch deck: How TikTok is selling ads in Europe – Digiday – abgerufen am 09.10.2019
- 93 – <https://bit.ly/2Nr4Bxo>
– Cloud-Nutzung auf Rekordniveau bei Unternehmen – Bitkom – abgerufen am 30.09.2019
- 94 – <https://bit.ly/2WXZSaR>
– Deutsche Industrie setzt auf 3D-Druck – Bitkom – abgerufen am 30.09.2019
- 95 – <https://bit.ly/2Wttlpf>
– Studie Virtual Reality / Augmented Reality 2019 – IDG und ptc – abgerufen am 30.10.2019

96 – <https://bit.ly/2m7CBRY>

– Blockchain in Deutschland – Einsatz, Potenziale, Herausforderungen – Bitkom – abgerufen am 23.09.2019

97 – <https://bit.ly/2uMd4Px>

– Marketing Technology Landscape Supergraphic [2019] – Chiefmartec.com – abgerufen am 10.10.2019

98 – <https://bit.ly/2ulw5S1>

– 18 CRM Statistics You Need to Know for 2019 – Superoffice.com – abgerufen am 11.02.2019

99 – <https://infa.media/2CEKYtA>

– PIM - Return on Investment (ROI) von Produktdaten-Informatica - abgerufen am 10 .10 .2019

100 – <https://bit.ly/2pcvbOT>

– State of Marketing Automation 2019 – SocialMediaToday – abgerufen am 11.10.2019

101 – <https://bit.ly/2ltJrGR>

– Enterprise Content Management Market by Component – Marketsandmarkets - abgerufen am 02.07.2019

»B2B: UNTERNEHMEN SIND AUCH NUR MENSCHEN«**102 – <https://bit.ly/2kROX0l>**

– B2B-E-Commerce wächst auf 1.300 Milliarden Euro Umsatz – ifhkoeln.de – abgerufen am: 24.09.2019

103 – <https://bit.ly/2mSzq16>

– Markus Gärtner – E-Commerce-Anteil am Einzelhandel steigt langsamer – onlinehaendler-news.de – abgerufen am: 24.09.2019

104 – <https://bit.ly/2lSOdbN>

– Success Story Messe Düsseldorf – dotSource.de – abgerufen am: 24.09.2019

105 – <https://bit.ly/2XhTVki>

– 2019 Augmented and Virtual Reality Survey Report – perkinscoie.com – abgerufen am: 24.09.2019

106 – <https://bit.ly/2lKCEUb>

– Giuseppe Rondinella – Wenn auf der virtuellen Offshore-Bohrinsel plötzlich der Alarm losgeht – horizont.net – abgerufen am: 24.09.2019

107 – <https://bit.ly/2AJRygM>

– Nico Krespach – Bosch gewinnt Innovation Award der Automechanika für den Einsatz von Augmented Reality bei technischen Trainings – bosch-presse.de – abgerufen am: 24.09.2019

- 108 – <https://bit.ly/2K7CAXN>
– Neuer Kompaktkopf – Liebherr.com – abgerufen am: 24.09.2019
- 109 – <https://bit.ly/2mOhXqq>
– Lennart Paul – Wie Conrad Electronic zur Plattform-Company werden will mit CDDO Ales Drabek – waren-ausgang.com – abgerufen am: 24.09.2019
- 110 – <https://bit.ly/2lcdSf8>
– Amy Guttman – Meet A Doctor-Turned-Entrepreneur Building The Amazon Of Life Science Products – forbes.com – abgerufen am: 24.09.2019

»FUTURE RETAIL«

- 111 – [Jochen Krisch](#)
– Peak Amazon – Neue Chancen für den Handel 2025 – K5 Future Retail Conference 2019
- 112 – <https://bit.ly/2xLfAXr>
– Spotify für Mode: Das plant Zalando für die Zukunft – internetwork.de – abgerufen am: 24.09.2019
- 113 – <https://bit.ly/2xGQY28>
– Jochen Krisch – Wie geschickt sich Zalando jetzt am Markt positioniert – excitingcommerce.de – abgerufen am 10.07.2019
- 114 – <https://bit.ly/2G4Milb>
– Heike Blümner – Die Modebranche wird 2019 radikal anders – welt.de – abgerufen am: 24.09.2019
- 115 – <https://bit.ly/20Jhxzl>
– Michael Gassmann – Engelbert Strauss lehnt Zusammenarbeit mit Amazon ab – die Welt – abgerufen am: 24.09.2019
- 116 – <https://bit.ly/2lim7Xf>
– Iki Kühn – Wie About You und Westwing mit Content Umsatz machen und nebenbei noch mehr verdienen – etailment.de – abgerufen am: 24.09.2019
- 117 – <https://bit.ly/2lVxDbj>
– Melanie Gropler – This is what makes the new Engelhorn sports so spectacular – sportwear-international.com – abgerufen am: 24.09.2019
- 118 – <https://bit.ly/36GajAW>
– How voice assistance is reshaping consumer behavior – thinkwithgoogle.com – abgerufen am: 07.11.2019

- 119 – <https://bit.ly/34ElFnG>
– Anja Schmidt – Conversational Commerce: So gelingt der Einstieg – t3n.de – abgerufen am 07.11.2019
- 120 – <https://bit.ly/33qqFM0>
– Conversational Commerce is here – dialogue-technologies.com – abgerufen am 07.11.2019
- 121 – <https://bit.ly/2gRTQQk>
– Number of social network users worldwide from 2010 to 2021 (in billions) – statista.com – abgerufen am: 24.09.2019
- 122 – <https://bit.ly/2mRAcvf>
– Durchschnittliche tägliche Nutzungsdauer von sozialen Medien weltweit in den Jahren 2012 bis 2018 (in Minuten) – statista.com – abgerufen am: 24.09.2019
- 123 – <https://bit.ly/2ShgT9l>
– The latest social media trends to know in 2019 – Global Web Index – abgerufen am: 24.09.2019
- 124 – <https://bit.ly/2DU5x4A>
– Lego – Instagram – abgerufen am: 24.09.2019
- 125 – <https://shortyw.in/2mVZU1m>
– WeWork Instagram – shortyawards.com – abgerufen am: 24.09.2019
- 126 – <https://shortyw.in/2miNcK4>
– GE: Guess What We're Printing? – shortyawards.com – abgerufen am: 24.09.2019
- 127 – <https://bit.ly/2G6zEsk>
– Digital Trends – Umfrage zum Umgang mit Influencern – Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V. – abgerufen am: 24.09.2019
- 128 – <https://bit.ly/2lm8vu4>
– #LidlStudio – lidl.de – abgerufen am: 24.09.2019
- 129 – <https://tcrn.ch/2DAauAT>
– Instagram officially tests hiding Like counts – Techcrunch – abgerufen am 24.09.2019
- 130 – <https://bit.ly/2mSjzPV>
– Anna Franziska Veyhelmann – Wie du mit wenigen Instagram-Fans Geld verdienst – orange.handelsblatt.com – abgerufen am 24.09.2019
- 131 – <https://bit.ly/2lZe0DY>
– Würth – Das Original. Made in Germany: Manni Dirsch – youtube.com – abgerufen am 24.09.2019

- 132 – <https://bit.ly/2t3FeGZ>
– thyssenkruppcareer – Instagram – abgerufen am 24.09.2019
- 133 – <https://bit.ly/2llD5Eb>
– Joe Kaeser – Twitter – abgerufen am 24.09.2019
- 134 – <https://tcrn.ch/2FB5tca>
– Sarah Perez – 250 retailers will compete against Amazon's Prime Day, up from 194 last year – techcrunch.com – abgerufen am 24.09.2019
- 135 – <https://bit.ly/2MBa189>
– Bevölkerung in Deutschland nach Einstellung zur Aussage "Bei den meisten Produkten kommt es mir eher auf die Qualität als auf den Preis an" von 2015 bis 2018 [in Millionen] – statista.com – abgerufen am 24.09.2019
- 136 – <https://pwc.to/2QnWXkt>
– Consumers would pay up to 16% more for better customer experience, Say companies have lost the human touch, according to PwC survey – pwc.com – abgerufen am 24.09.2019
- 137 – <https://bit.ly/2ND7msf>
– Deutsche schicken jedes sechste Paket zurück – Universität Bamberg – abgerufen am 04.11.2019
- 138 – <https://bit.ly/2NG7aLX>
– Simone Preuss – Asos testet neue AR-Option 'Virtual Catwalk' – fashionunited.de – abgerufen am 24.09.2019
- 139 – <https://bit.ly/2XAsPJ9>
– Kyle Wiggers – Gucci's iOS app lets you try shoes on remotely in AR – venturebeat.com – abgerufen am 24.09.2019

BILDVERZEICHNIS

»INTRO«

- Seite 05 – Christian Malik, Christian Otto Grötsch, Frank Ertel - Geschäftsführer dotSource

»ZURÜCK IN DIE ZUKUNFT«

- Seite 10 – Adobe Stock; # 259454530; © Thiago Melo
- Seite 12 – Apple Devices Premium Bundle; Creative Market; © Dikarte Media
- Seite 12 – Adobe Stock; # 186310170; © oksanazahray
- Seite 18 – shutterstock, #92140747, © almanino
- Seite 19 – alamy; Image ID: BKA630; © Moviestore Collection
- Seite 19 – alamy; Image ID: BKA630; © Moviestore Collection

»DAS ENDE DER KI-REVOLUTION?«

- Seite 23 – iStock; Stock-Illustration-ID:1094839992; © Irina_Strelnikova
- Seite 23 – iStock; Stock-Illustration-ID:1138581249; © Irina_Strelnikova
- Seite 24 – iStock; Stock-Illustration-ID: 508521858; © robuart
- Seite 26 – freepik; ID: 990876; © creativevar
- Seite 27 – iStock; Stock-Illustration-ID: 629780606; © Amplionus
- Seite 28 – iStock; Stock-Illustration-ID: 541003338; © Zentangle
- Seite 28 – iStock; Stock-Illustration-ID: 1166168677; © gmast3r
- Seite 29 – iStock; Stock-Illustration-ID: 913087302; © Irina_Strelnikova

»MODERN WORK – VON TRANSFORMATION ZU INNOVATION«

- Seite 32 – iStock; Stock-Fotografie-ID:522395020; © Geber86
- Seite 35 – iStock; Stock-Illustration-ID: 958016140; © Nosyrevy
- Seite 35 – shutterstock; # 336157508; © Markus Schmidt-Karaca
- Seite 36 – iStock; Stock-Fotografie-ID:543318902; © RichVintage
- Seite 37 – iStock; Stock-Fotografie-ID: 602330998; © Deklofenak
- Seite 38 – Amazon press; Sphere 1; © Amazon

»PLACE TO PERFORM«

- Seite 43 – iStock; Stock-Illustration-ID:601017936; © mathisworks
- Seite 43 – iStock; Stock-Illustration-ID:1139524760; © mathisworks
- Seite 43 – iStock; Stock-Illustration-ID:505173974; © robuart
- Seite 44 – Adobe Stock; # 228323550; © ingara
- Seite 45 – iStock; Stock-Illustration-ID:491488194; © CurvaBezier
- Seite 45 – iStock; Stock-Illustration-ID:810064154; © Yayasya
- Seite 45 – iStock; Stock-Illustration-ID:997621424; © id-work
- Seite 46 – iStock; Stock-Illustration-ID:473194812; © enisaksoy
- Seite 46 – iStock; Stock-Illustration-ID:1005460106; © aktionka
- Seite 47 – iStock; Stock-Illustration-ID:1001983964; © kbeis
- Seite 47 – iStock; Stock-Illustration-ID:165726106; © dumayne

»IT-PIECES 2020«

- Seite 50 – iStock; Stock-Fotografie-ID:464184505; © Spiderstock
- Seite 51 – iStock; Stock-Fotografie-ID:139550777; © mipan
- Seite 52 – iStock; Stock-Fotografie-ID:172472836; © franckreporter
- Seite 52 – iStock; Stock-Fotografie-ID:629034698; © Thomas-Soellner
- Seite 52 – iStock; Stock-Fotografie-ID:614111088; © Paperkites
- Seite 54 – iStock; Stock-Fotografie-ID:818166992; © vicnt
- Seite 55 – iStock; Stock-Fotografie-ID:818167096; © vicnt

»B2B: UNTERNEHMEN SIND AUCH NUR MENSCHEN«

- Seite 77 – Apple Devices Premium Bundle; Creative Market; © Dikarte Media
- Seite 78 – Adobe Stock; # 222196053; © Tierney
- Seite 82 – iStock; Stock-Fotografie-ID:1025495264; © undefined
- Seite 82 – iStock; Stock-Fotografie-ID:1146014337; © DKosig

»FUTURE RETAIL«

- Seite 86 – iStock; Stock-Fotografie-ID:498297034; © tomazl
- Seite 88 – Adobe Stock; # 119468277; © Jacob Lund
- Seite 88 – freepik; ID: 2225805; © kjpargeter
- Seite 90 – iStock; Stock-Fotografie-ID:1068618284; © metamorworks
- Seite 90 – Adob Stock; # 188540858; © Westend61

- Seite 92 – Adobe Stock; # 299728153; © Roman Stetsyk
- Seite 94 – Adobe Stock; # 153323627; © gearstd
- Seite 94 – iStock; Stock-Fotografie-ID:1016048276; © Vasyl Dolmatov
- Seite 96 – iStock; Stock-Fotografie-ID:1186671994; © yamonstro
- Seite 99 – Adobe Stock; # 271769531; © rh2010
- Seite 99 – iStock; Stock-Illustration-ID:455437151; © LPETTET

»ÜBER UNS«

- Seite 108 – iStock; Stock-Fotografie-ID:519658232; © izusek
- Seite 108 – iStock; Stock-Fotografie-ID:681243172; © Slphotography
- Seite 108 – iStock; Stock-Fotografie-ID:686010270; © Slphotography
- Seite 115 – © www.business-images.de/portfolio
- Seite 117 – iStock; Stock-Fotografie-ID:1095193864; © NickyLloyd

»IMPRESSUM«

- Seite 136 – <https://emojipedia.org/face-throwing-a-kiss/>

IMPRESSUM

HANDELSKRAFT 2020 | DIGITALE INTELLIGENZ

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 · Luise Beyer, Digital Business Analyst
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 Mirjam Kienzle, User Experience Designer
Saskia Stiehler, Graphic Designer

DRUCK Faszination Media+Event GmbH · Printed in Germany

DANK dotSource Team 😊

Copyright © 2020 dotSource GmbH

NICHT ZUM GEWERBLICHEN VERKAUF

365 Tage, 5 Stunden, 48 Minuten und 46 Sekunden – so lange braucht die Erde, um die Sonne zu umrunden. Das Kalenderjahr ist also knapp sechs Stunden zu kurz, nach vier Jahren schon fast einen ganzen Tag. Doch der Mensch ist intelligent und hat einen Workaround geschaffen: das Schaltjahr. Intelligenz werden wir auch weiterhin brauchen. Allen voran: digitale Intelligenz. Sie wird 2020 den Unterschied machen. Denn die Welt dreht sich zwar nicht schneller, nur weil sie eine digitale Welt ist, aber sie dreht sich weiter und stellt uns vor neue Herausforderungen, für die es intelligente Lösungen braucht. Wie man digitale Intelligenz entwickelt und nutzt, das zeigt »Handelskraft 2020«.

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