

HANDELSKRAFT 2024

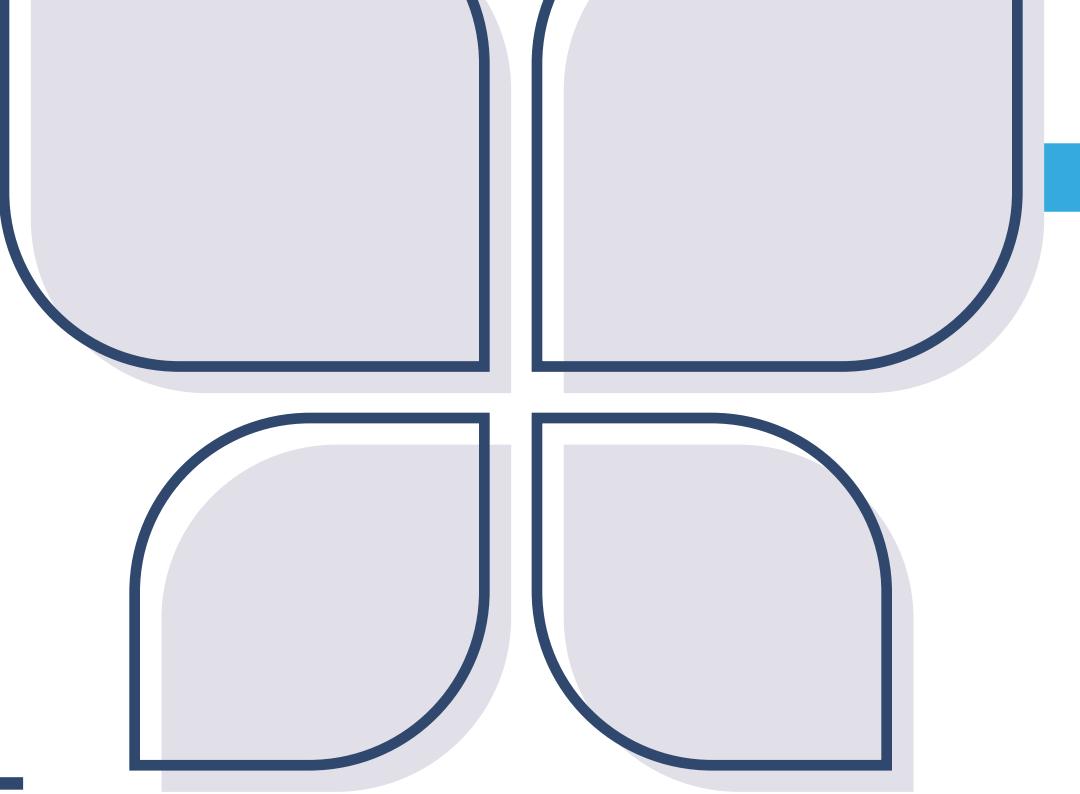
DIGITALE METAMORPHOSE





HANDELSKRAFT 2024

DIGITALE METAMORPHOSE



DIGITALE METAMORPHOSEN

Digitalisierung ist mehr als der WLAN-Anschluss im Büro. Digitale Transformation ist mehr als die Übertragung von Papier in digitale Formate. Digitaler Erfolg ist mehr als ein laufender Onlineshop. New Work ist mehr als flexible Arbeitszeiten.



Digitale Metamorphosen sind nötig, um mit der großen Veränderung der Wirtschaft Schritt zu halten. Hierbei gibt es – anders als in der Natur, wo die Verwandlung von der Raupe zum Schmetterling ebenso faszinierend wie gut erforscht ist – keine Blaupause, an der sich alle Unternehmen orientieren können. Gleichwohl gibt es technologische Trends und beeindruckende Use-Cases, von denen dieses Trendbuch berichtet.

Wer sich transformieren möchte, muss wissen, wo er steht und wohin er sich entwickeln möchte. Im Wirtschaftskontext unterscheidet sich das Entwicklungsstadium mitunter stark: Während die einen noch an der Anbindung von PayPal arbeiten, beschäftigen sich die anderen schon mit Orb und der World ID. Während viele erst einen Alltag mit einer generativen künstlichen Intelligenz (KI) wie ChatGPT oder Bard gefunden haben, bereiten sich einige schon auf die Bezahlung via Augenscan und Worldcoin vor.

Digitale Metamorphosen zu planen und offen für Veränderungen zu sein bedeutet mitnichten, alles zu brauchen, was beispielsweise in Sachen KI gerade auf dem Markt ist. Was die Disruptionen um generative KI jedoch eindrücklich zeigen:

Sich digitalen Metamorphosen zu verschließen ist keine Option. Sie zu planen ist eine Notwendigkeit. Hierfür bedarf es eines Big-Picture-Ansatzes, des Mutus zum Multistream-Projektmanagement und des Aufbaus einer ganzheitlichen Digital-Experience-Plattform, von der sowohl Kunden als auch Mitarbeitende profitieren. In anderen Worten: Wer möchte ewig eine Raupe bleiben, wenn er als Schmetterling auch mal eine Metaperspektive einnehmen kann?

Egal in welchem Entwicklungsstadium ihres digitalen Reifegrads sich Unternehmen also gerade befinden: Es ist nie zu spät, sich für Veränderungen zu öffnen und neue Formen des Zusammenarbeitens, des Handelns, des Konsumierens zu nutzen – und mitzugestalten.

Einer dieser erfolgreichen Wandlungskünstler ist die BayWa AG. 2023 feiert das weltweit agierende Traditionss Unternehmen sein 100-jähriges Jubiläum. Bereits 2016 ergänzt BayWa seine analogen Vertriebskanäle um eine E-Commerce-Plattform für B2B- wie B2C-Kunden. Für den Onlineshop mit einem breiten Angebot an Agrar- und Technik-Sortimenten sowie ausgewählten Services erhält BayWa 2021 den Award als »Retailer des Jahres« und setzt sich damit gegen Platzhirsche wie Amazon und Douglas durch. 2023 landet BayWa in den Top 10 der führenden Digitalunter-

nehmen im Bereich Chemie und Rohstoffe und bestätigt dadurch erneut, dass digitaler Erfolg keine Frage der Branche ist.¹ Doch er ist eine Frage des richtigen Mindsets, der passenden Strategien und Technologien. Ob Cloud-Services, Migration eines Content-Management-Systems (CMS), Systemintegration, neues Marketing-Automation- oder Internal-Order-System: BayWa digitalisiert sich mit jenem zukunftsweisenden Big-Picture-Ansatz und lässt sich so auf Digitalisierung als fortwährenden Prozess, als Multi-Metamorphosen ein.

SUCCESS STORIES BAYWA AG



Wie BayWa gehen auch 500 weitere Unternehmen diesen Weg mit dotSource. Seit 18 Jahren unterstützen wir unsere Kunden dabei, im E-Business wandlungsfähig zu werden, zu sein und zu bleiben. Trends, Analysen und Klartext zu diesen Erfolgsstories teilen wir in zahlreichen Publikationen, Webinaren sowie über die Handelskraft-Formate (Blog, Podcast, Konferenz) und, auch in diesem Jahr wieder, im Trendbuch.



**Frank
Ertel**

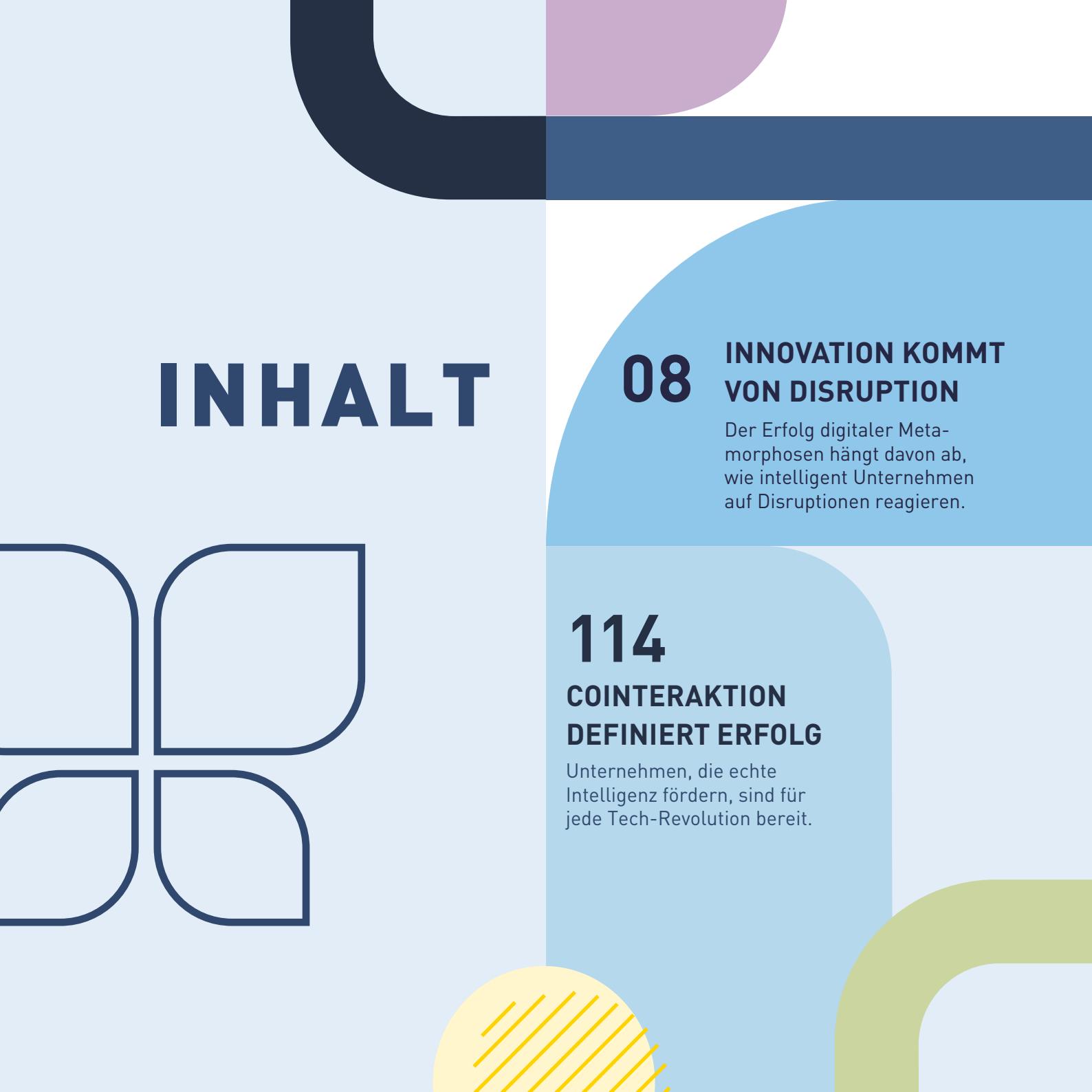
**Christian Otto
Grötsch**

**Janine
Bohnenberg**

**Christian
Malik**

dotSource-Management

INHALT



08

INNOVATION KOMMT VON DISRUPTION

Der Erfolg digitaler Meta-
morphosen hängt davon ab,
wie intelligent Unternehmen
auf Disruptionen reagieren.

114
COINTERAKTION
DEFINIERT ERFOLG

Unternehmen, die echte
Intelligenz fördern, sind für
jede Tech-Revolution bereit.

10

KI-KOMPETENZ TRIFFT NEW WORK

Unternehmen, die New Work leben, bauen schneller neue Kompetenzen auf, die es in einem digital disruptiven Business braucht.

46

FRAMEWORKS SCHAFFEN KLARHEIT

Mit konkreten Anforderungen, agilen Ansätzen und messbaren Kennzahlen machen Unternehmen aus gemeinsamen Visionen skalierbare Digitalprodukte.

78

E-COMMERCE TRANSFORMIERT SICH

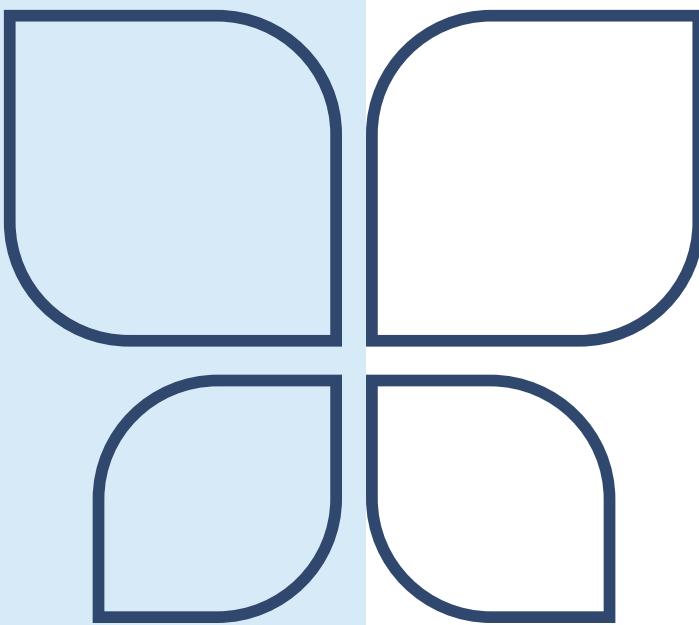
Commerce-Trends sind Treiber für die Gestaltung erfolgreicher digitaler Kundenbeziehungen.

60

TECHNOLOGIEN SETZEN MAßSTÄBE

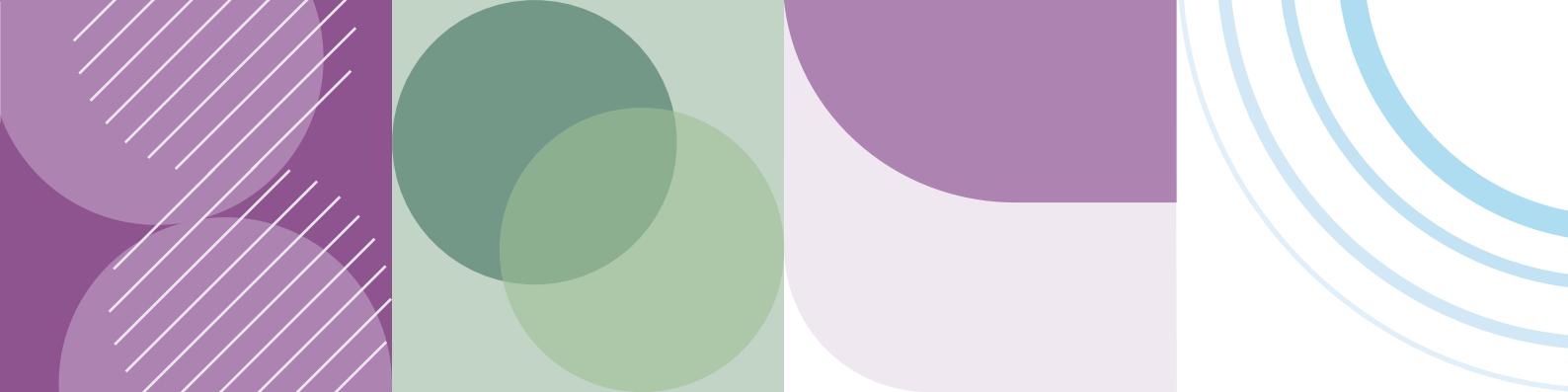
Agil bleiben diejenigen Unternehmen, die weitsichtig digitalisieren, statt Technologien überstürzt einzuführen.

INNOVATION KOMMT VON DISRUPTION



1969, 1994, 1997, 1998, 2006, 2007, 2008, 2009, 2022 – die Entstehung des Internets, die Gründung von Amazon, Netflix, Google und Spotify. Der Launch des iPhones, der Start von Airbnb und Uber. Der Release von ChatGPT. Das sind neun Meilensteine digitaler Disruption. Turning-Points eines gigantischen Marktgefüges. Innovationstreiber für Branchen. Gamechanger für Konsumenten. Der zehnte Meilenstein folgt im Sommer 2023: Das Kryptowährungsprojekt Worldcoin.

Disruption ist das Wort in einer Epoche, in der sich die Wirtschaft rasanter wandelt als je zuvor.



Aber es hat sie immer gegeben, disruptive Momente in der Geschichte: Vor mehr als 500 Jahren verändert der Buchdruck von Gutenberg die Gesellschaft grundlegend.

Disruptive Veränderungen mögen immer Motor der Geschichte gewesen sein, in den letzten Jahrzehnten erleben wir jedoch eine beispiellose Verwandlung der Wirtschaft: Mit dem Start des Internets und dem dadurch einsetzenden Netzwerkeffekt sowie Moore's Law erhöht sich die Frequenz, in der Disruptionen entstehen. Insbesondere in den 1990er-Jahren schwäpft eine regelrechte Welle an Innovationen, die zu globalen Disruptoren werden, in die Industriestaaten. Von den Technologien und Geräten profitieren

nicht nur die Konzerne, die sie lancieren, sondern vor allem die Menschen, die diese Produkte seither nutzen.

Wie geschäftsentscheidend die Bereitschaft zum Wandel ist, hat der Release von ChatGPT im November 2022 beeindruckend gezeigt. Denn insbesondere die Massentauglichkeit von KI erhöht die Erwartungen an den Wandel nochmals. Erfolgreiche Metamorphosen werden in Zukunft nicht nur daran gemessen werden, wie flexibel Unternehmen sich an Entwicklungen anpassen können, sondern auch daran, ob sie in der Lage sind, im Zeitalter künstlicher Intelligenz mit echter Intelligenz digitale Innovationen selbst zu gestalten.



KI-KOMPETENZ TRIFFT NEW WORK

DIGITALE METAMORPHOSEN
BEGINNEN IM KOPF.



Ei, Raupe, Puppe, Schmetterling – biologische Metamorphosen sind Gesetz der Natur. Wie der Wandel in der Unternehmenswelt gelingen soll, liegt in den Händen oder, besser gesagt, in den Köpfen der Menschen. Denn genau hier beginnen sie, die erfolgreichen digitalen Metamorphosen. Wandlungsoffenheit in ihrer Unternehmens-DNA zu verankern ist für Verantwortliche mittlerweile verbindlich. Denn in einer Welt der permanenten Veränderung macht diese auch vor unserem Arbeitsalltag nicht halt. Mehr noch: Die Art und Weise, wie wir arbeiten – und wie wir zusammenarbeiten – hat erheblichen Einfluss darauf, wie gut digitale Metamorphosen gelingen.

Um nicht nur punktuell zu investieren und in Habachtstellung auf die nächste Veränderung zu warten, sind Verantwortliche also gefragt,

eine Arbeitsumgebung zu schaffen, in der Neugier für Trends, Mut zu Innovationen und Lust auf neue Kompetenzen vorgelebt, gefördert und gefordert werden.

Das klingt nach einem Trend, der schon vor dem KI-Zeitalter eine, wenn nicht gar die Rolle für erfolgreiches Business gespielt hat: New Work. Der Sozialphilosoph und Anthropologe Frithjof Bergmann legte den Grundstein für die Theorien von New Work bereits vor rund 50 Jahren.² Seit dem Aufkommen der GAFA (Google, Amazon, Facebook, Apple) in den 1990er-Jahren halten diese Einzug in immer mehr Unternehmen weltweit. Doch mit dem Revival von KI gewinnt auch das Konzept hinter New Work noch einmal mehr an Relevanz.



Unternehmen, die bereits auf New Work setzen, haben den Werkzeugkasten für die KI-getriebene Zusammenarbeit also schon an Bord:

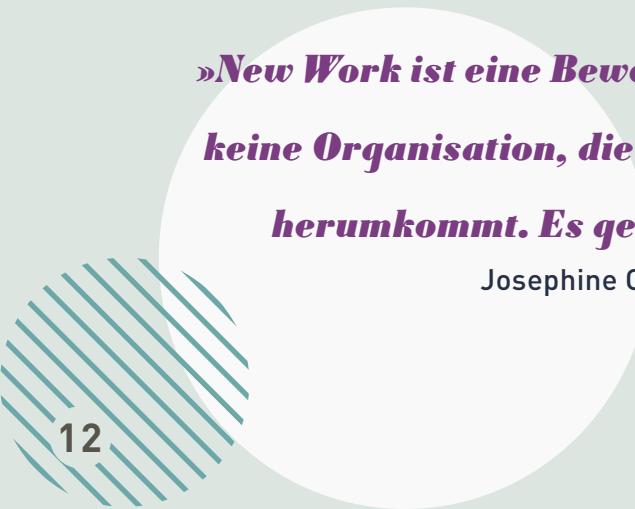
- diverse Teams
- ein offenes Mindset
- wilde Ideen
- Mut zur Veränderung
- empathische Führung
- Feedback- und Fehlerkultur
- Transparenz und Wissensmanagement

Das Maß, in dem diese Faktoren im Unternehmen etabliert sind, entscheidet darüber, wie erfolgreich und zukunftsfähig Unternehmen im KI-Zeitalter sein werden. Die gute Nachricht: Für Veränderung ist es nie zu spät. Was es braucht, um langfristig von künstlicher Intelligenz zu profitieren, ist echte Intelligenz;

Menschen, die die Chancen von Technologien für die eigenen Unternehmensziele zu nutzen wissen und die andere im Umgang damit befähigen. Denn KI-Kompetenz ist eine Teamleistung.

Erfolgreiche Teams

- bauen KI-Kompetenz Stück für Stück auf,
- evaluieren gemeinsam, welche Bereiche im Unternehmen zuerst für KI-MVPs infrage kommen,
- übergeben Verantwortung und Vertrauen an diejenigen Personen im Unternehmen, die fachlich wie auch persönlich KI-affin sind,
- sorgen für Transparenz,
- sind innovationsmotivierte Teams, die Change als Chance und nicht als Bedrohung sehen.



»New Work ist eine Bewegung, um die kaum ein Unternehmen und keine Organisation, die sich zukunftstauglich aufstellen möchte, herumkommt. Es geht darum, Arbeit neu zu definieren.«³

Josephine Charlotte Hofmann, Fraunhofer IAO

»Nicht alle Beschäftigten müssen sich zu KI-Expertinnen und -Experten weiterentwickeln, aber ein Grundverständnis der Technologie [...] ist auch außerhalb der IT-Abteilungen notwendig.«⁴

Wilhelm Bauer, Leiter Fraunhofer IAO

KI ALS JOBSHIFTER

Ähnlich wie der Siegeszug des Internets, das Normale am Digitalen, wird auch die Verwendung von KI in den kommenden Jahren zum Alltag gehören. Die Fähigkeit, iterativ mit KI zusammenzuarbeiten, wird zu einer Schlüsselfähigkeit für Mitarbeitende werden. Dafür ist echte Intelligenz vonnöten: Kritisches Denken, analytische Urteilskraft, komplexes Problemlösungsvermögen, Kreativität und Originalität werden zu den neuen Kernkompetenzen in Unternehmen, auch über KI- und Data-Experts hinaus.⁵

Das wird neue Berufsbilder formen und damit einhergehend neue Ausbildungsprogramme fordern. HR und Management sollten daher noch gründlicher als bisher mit den operativ Beteiligten im Unternehmen in den Austausch gehen, um Bedarfe frühzeitig zu identifizieren, Stellenausschreibungen anzupassen und auch sich selbst weiterzubilden.



Verschiedene Jobrollen wie auch Kompetenzprofile werden sich im Zuge der Cointeraktion mit KI grundlegend ändern. Industriefacharbeitende brauchen beispielsweise neue Kompetenzen, um mit lernfähigen Robotern sicher zusammenzuarbeiten.

Beschäftigte im Controlling dagegen werden in Zukunft weniger Fachwissen für Budgetplanung und -verwaltung, dafür aber mehr Entscheidungs- und Kommunikationsfähigkeit benötigen, um den Output der KIs im Unternehmenskontext bewerten zu können.

Um den Kompetenz-Shift verantwortungsvoll zu begleiten, sollten Unternehmen

- KOMPETENZBEDARFE ANALYSIEREN,**
- JOBROLLEN IM KI-KONTEXT FESTLEGEN,**
- AUFGABEN ZWISCHEN MENSCH UND KI AUFTEILEN,**
- NOTWENDIGE SPEZIFISCHE KI-KOMPETENZEN DEFINIEREN,**
- FÜR JEDE JOBROLLE EIN KI-KOMPETENZPROFIL ERSTELLEN,**
- WEITERBILDUNGSMÄßNAHMEN ABLEITEN.⁴**



DIE BESTEN TESTEN, TEILEN UND PROMPTEN

Die Geschwindigkeit, mit der die wirtschaftliche Evolution im KI-Zeitalter voranschreitet, ist ansteckend. Doch statt in einen KI-Rausch der KI wegen zu fallen, sich voreilig und unüberlegt in digitale Metamorphosen zu stürzen, empfiehlt es sich, KI-Akzeptanz und -Kompetenz der Mitarbeitenden als Projekt zu sehen und schrittweise vorzugehen:

1. Vorbereitungsphase

- Ziele festlegen und Folgen abwägen

2. Experimentier- und Qualifizierungsphase

- Pilotprojekte entwickeln, bevor KI flächendeckend zum Einsatz kommt

3. Evaluations- und Anpassungsphase

- Cointeraktion mit KI kontinuierlich prüfen und bewerten
- Ideen und Innovationen der operativ Beteiligten für Optimierung nutzen⁶

Auch für digitale Metamorphosen hin zum KI-kompetenten Unternehmen greift das alte Lied des erfolgreichen Change-Managements: Testen, testen, testen. Nicht minder wichtig ist es dabei, Erkenntnisse mit dem Rest des Unternehmens zu teilen. Das Weitergeben von Erfahrungswerten, die Teammitglieder mit Tools gesammelt haben, spart Zeit, stärkt den gemeinschaftlichen Innovationsgeist und führt schneller und zielgerichtet zu KI-Kompetenz – und zwar genau da, wo sie auch gebraucht wird.

Ein eigens eingerichteter Kommunikationskanal, beispielsweise über Microsoft Teams, in dem nur Inhalte und Testergebnisse sowie Dos und Don'ts geteilt werden, oder ein gemeinsamer Wissensspeicher, beispielsweise in Confluence, sind wichtige Maßnahmen, damit Know-how zum Umgang mit KI nicht verloren geht. Erst recht in Anbetracht dessen, dass gefühlt jeden Tag neue Tools und Entwicklungen hinzukommen.



Hackathon-Events, die sich ausschließlich KI-Themen des Unternehmens widmen, sind ebenfalls vielversprechende Gelegenheiten, um abseits des Arbeitsalltags zu testen, im Team neue Erkenntnisse zu gewinnen und Innovationen voranzutreiben.

Auch eine Community of Practice (CoP) eignet sich, um KI-Kompetenz im Unternehmen auf- und auszubauen. Innerhalb der CoP beschäftigen sich wiederum kleinere Gruppen mit definierten Themen im Rahmen des KI-Universums. Das sollten unternehmensbezogene,

können aber auch globalere Themencluster sein. Wichtig ist, dass sich die CoP regelmäßig austauscht und ihr Wissen mit dem Rest des Unternehmens teilt. Ob in wöchentlichen Teamlead-Calls oder in monatlichen All-Company-Meetings: Transparenz ist das A und O. Sie ermöglicht es, auch den anderen Mitarbeitenden Feedback und neue Impulse zu geben, die die Metamorphosen des Unternehmens voranbringen.

Prompt Engineering ist die Kunst, einer KI den richtigen Arbeitsauftrag zu geben. Das wird für Unternehmen zum Topskill, um ihre KI-Nutzung zu optimieren. Denn auch die best-trainierteste KI bringt nichts, wenn Menschen nicht wissen, wie sie sie nutzen sollen. Anders gesagt: Wenn User nicht verstehen, auf welche Befehle (Prompts) beispielsweise ChatGPT am besten reagiert, werden sie keine zufriedenstellenden Antworten erhalten.

Sind Anfragen zu allgemein oder ungenau, werden auch die Antworten zu allgemein oder ungenau ausfallen. Es gilt also, so spezifisch wie möglich zu prompten, dabei aber dennoch nicht zu viel Text zu verfassen und vor allem keine sensiblen unternehmens- und personenbezogenen Daten preiszugeben. Mit dem Prompting Cheat Sheet von dotSource haben Unternehmen die Möglichkeit, die Cointeraktion ihrer Mitarbeitenden mit KI weiter zu unterstützen.

Gutes Prompting

- **REDUZIERT AUFWÄNDE FÜR MANUELLE TEXTKONZEPTION,**
- **SPART WERTVOLLE RESSOURCEN,**
- **STEIGERT DIE PRODUKTIVITÄT,**
- **LIEFERT MEHR ZEIT FÜR DAS WESENTLICHE,**
- **STÄRKT DIE INNOVATIONSKRAFT.⁷**

WHITEPAPER KI



Der bewusste Umgang mit den Chancen und Grenzen von KI ist ein absolutes Muss, um rechtssicher und datenschutzkonform mit der KI-Welle zu schwimmen. KI-Lösungen speichern und verarbeiten alle Inhalte, mit denen sie gefüttert werden. Vor der Nutzung dieser Tools sollten Unternehmen unbedingt recherchieren, wie seriös wiederum das Unternehmen hinter der KI-Lösung ist und ob sich die KI noch in der Betaphase befindet.

5 Tipps für den bewussten Umgang mit KI:

- Unternehmen hinter den KIs über die eigene Rechtsabteilung checken
- Ergebnisse dem gesamten Unternehmen zur Verfügung stellen
- kundenbezogene Daten oder Unternehmensinterna nicht für Prompts verwenden
- Anfragen anonymisiert formulieren
- KI-generierte Bilder als solche kennzeichnen



HANDELSKRAFT
KONFERENZ FÜR DIGITALEN ERFOLG

DIGITALE METAMORPHOSE

6. & 7. MÄRZ 2024 | LEIPZIG

- KI-Kompetenz fördern
- DXP richtig einordnen
- Multistream-Projekte managen
- Moderne Führung etablieren
- Digitale Resilienz sichern

JETZT TICKET SICHERN!



konferenz.handelskraft.de

NEW WORK GEHT ALLE AN

Ob digitales Start-up oder Traditionskonzern: New Work geht alle – und alles – an. Also nicht nur die Art und Weise, wie Unternehmen dafür sorgen, digitale Metamorphosen wie den Aufbau von KI-Kompetenz zu meistern, sondern

auch, wie sie ganz grundsätzlich sicherstellen, dass ihre Mitarbeitenden gerne gute Arbeit leisten. Denn: Zufriedenheit ist wirtschaftlich relevant. Zufriedene Mitarbeitende sind produktivere Mitarbeitende.

Um bis zu **37 %** steigt die Produktivität im Unternehmen, wenn Mitarbeitende sich dort wohl fühlen.⁸

50 % aller Führungskräfte fällt auf: Sind die Mitarbeitenden zufrieden, steigt auch die Kundenzufriedenheit.⁹

Für **65 %** der Arbeitnehmenden und **61 %** der Führungskräfte ist die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben der wichtigste Aspekt ihrer Berufstätigkeit.¹⁰

Knapp **70 %** der Mitarbeitenden stufen den Purpose, also die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit, als wichtigsten Aspekt ein.¹⁰

Neben mehr Output bei gleich hoher Qualität sind auch folgende Aussichten gute Gründe, um in die Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu investieren:

- **weniger Fehlzeiten**
- **geringere Gefahr von Burnout**
- **mehr Engagement**
- **höhere Motivation**
- **Anziehung neuer Talente**
- **stärkere Bindung von hochqualifizierten Mitarbeitenden¹¹**

FEEDBACKKULTUR LEBEN

Fehlende Wertschätzung der Mitarbeitenden kann in Zeiten des Arbeitskräftemangels zur existenziellen Herausforderung für Unternehmen werden. Bereits vor über 40 Jahren ergaben Studien, dass gelebte Wertschätzung ein positiver Einflussfaktor für Produktivität ist.¹²

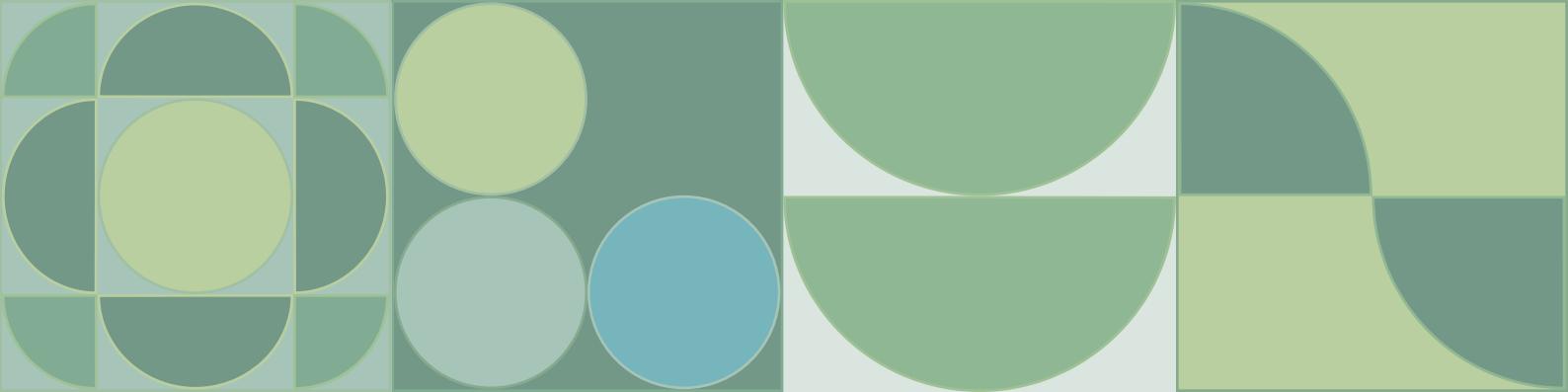
Das zentrale Anliegen von Unternehmen muss es sein, Talente zu finden und zu fördern, High Performer zu halten und zu wertschätzen.

Es geht um nichts mehr und nichts weniger als darum, neue Arbeits- und Entlohnungsmodelle

- als Chance zu betrachten,
- in einer Organisationsstruktur abzubilden, die Mitarbeitende in den Fokus rückt,
- im regelmäßigen Austausch und auf Augenhöhe mit Mitarbeitenden zu reflektieren.⁹

FÜHREN IST GUT. VERTRAUEN IST BESSER.

Unzufriedenheit am Arbeitsplatz wirkt wie ein Brandbeschleuniger für das Feuer, das Unternehmen seit Jahren versuchen zu löschen: Fachkräftemangel. Einer der Hauptgründe, warum Menschen ein Unternehmen verlassen, ist das Verhältnis zu ihren Führungskräften. Wenn gleich es als »easy way out« abgestempelt werden kann, die Schuld bei einer Person oder einem bestimmten Personenkreis zu suchen, befreit die Tatsache, dass immer mehr Menschen innerlich oder tatsächlich kündigen, Führungskräfte nicht davon, ihren Führungsstil zu reflektieren.



**»Menschen verlassen nicht ihren Arbeitsplatz,
sie verlassen ihre Manager.«¹³**

Dr. Travis Bradberry, Spezialist und Autor für emotionale Intelligenz

61 % der deutschen Arbeitnehmenden werden in drei Jahren nicht mehr bei ihrem aktuellen Arbeitgebenden beschäftigt sein.

Zum Vergleich: 2018 können sich lediglich **35 %** der Beschäftigten vorstellen, in drei Jahren den Job zu wechseln.

87 % der Beschäftigten sind nicht emotional an ihren Arbeitsplatz gebunden. Das kostet die deutsche Wirtschaft jährlich zwischen 118,1 und 151,1 Mrd. Euro.¹⁴

Mitarbeitende, die ihren Führungskräften vertrauen können, sind Mitarbeitende, die sich trauen, das Unternehmen voranzubringen. Vertrauen ist dabei wie Zufriedenheit ein harter Erfolgsfaktor. Denn Vertrauen

- spart Kosten ein,
- führt zu besseren Ergebnissen,
- fördert Kreativität,
- ermöglicht Innovation,
- bietet Orientierung,
- schafft Sicherheit.¹⁵

Seit Jahren steht Vertrauen im Ranking der wichtigsten Werte an erster Stelle:



Eine wertbasierte Firmenkultur stuft auch Führungskräfte als äußerst relevant ein.

Für rund **77 %** sind Zusammenhalt und eine starke Firmenkultur besonders wichtig.

Knapp **76 %** sehen Werte als stärkste Orientierung, insbesondere bei schwierigen Entscheidungen.

Etwa **74 %** bewerten Gesundheit höher als Erfolg und Gewinn.¹⁶

TRUST-GAP SCHLIEßen

Wer auf Managementebene Werte des neuen Arbeitens nicht aus eigener Überzeugung einführt, wird an essenziellen Faktoren für Unternehmenserfolg scheitern: Authentizität und Vertrauen. Dessen sind sich Führungskräfte durchaus bewusst.

Das Management ist gefragt, diese Lücke zu schließen – im gemeinsamen Austausch mit den Mitarbeitenden. Regelmäßiges 360-Grad-Feedback ist eine der grundlegenden Maßnahmen, um Vertrauen zu stärken und die Mitarbeiterbindung zu erhöhen. Und doch gibt es sie: die Trust-Gap – die Lücke zwischen gefühltem und gelebtem Vertrauen.¹⁵

92 % der Führungskräfte glauben, dass die von ihnen geführten Mitarbeitenden zufrieden sind.

30 % der Mitarbeitenden sind tatsächlich bei der Arbeit zufrieden.⁹

Nur **25 %** der deutschen Arbeitnehmenden sind mit ihrer direkten Führungskraft rundum zufrieden.¹⁴

70 % der Arbeitnehmenden würden ihr aktuelles für ein anderes Unternehmen verlassen, das stärker in die Mitarbeiterentwicklung investiert.¹⁷

Gemeinsame Weeklys, Mitarbeitergespräche in festgelegten Intervallen, Beachtung von Feedbackregeln, aber auch eine Unterhaltung zwischendurch sind gute Gelegenheiten, um die Sicht beider Seiten transparent zu machen.

Regelmäßige interne Weiterbildungen ebenso wie externe Coachings sind weitere Möglichkeiten, eine wertbasierte Firmenkultur aufzubauen

und zu stärken. Eine Kultur, die alle mitgestalten, weitergeben und auf die sich alle berufen können. Sie fördern moderne Führung auf allen Ebenen. Denn nicht nur CEOs und Teamleads sind Führungskräfte – auch Projektmanager, Techleads, Mentorinnen und Mentoren brauchen gute Führungsqualitäten, um die gemeinsame Unternehmenskultur in ihre Teams weiterzutragen.

Bis zu **213 %** des jeweiligen Jahresgehalts kostet es ein Unternehmen, ausgebildete Mitarbeitende zu ersetzen.¹⁷

Das Risiko, dass Mitarbeitende kündigen, ist ohne angemessene Führung **4-mal** höher.¹⁷

Wertschätzung am Arbeitsplatz erhöht

die Produktivität um knapp **40 %.**

das Engagement um fast **90 %.**

die Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung um etwa **70 %.**

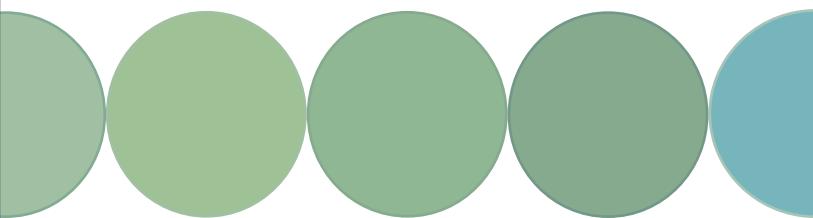
die Mitarbeiterloyalität um mehr als **30 %.**¹⁸

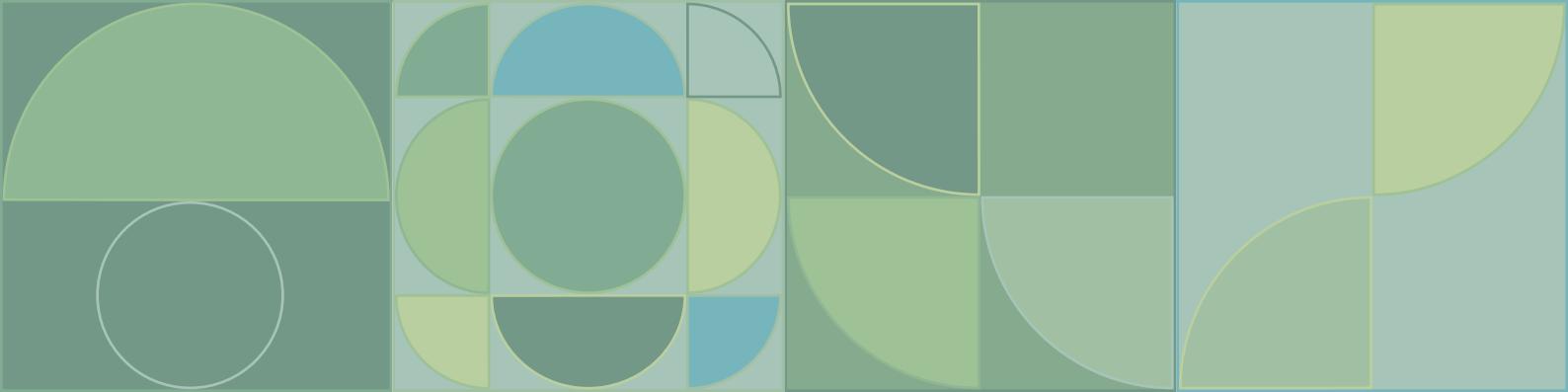
GENERATIONSWANDEL

Die Metamorphose der Arbeitswelt innerhalb der letzten fünf Jahre geht mit einem weiteren zentralen Wandel einher: dem Wandel der Generationen. Zum einen werden immer mehr Menschen der sogenannten Gen Z zu Arbeitnehmenden. Zum anderen befindet sich auch die Lebensarbeitszeit per se in einem Wandel. Mit dem Älterwerden der Menschen verlängert sich die Zeit, in der sie berufstätig sind. Mit Ausnahme von jungen Start-ups führt das dazu, dass in Unternehmen so viele verschiedene



Generationen zusammenarbeiten wie nie zuvor. Je nach Unternehmensgröße und -branche arbeiten fünf Generationen gleichzeitig unter einem Dach. Dabei unterscheiden sie sich nicht nur im Hinblick auf ihr Alter, sondern auch darin, was sie motiviert und wie sie Aufgaben angehen.¹⁹





Mit den Millennials (der Gen Y, geboren zwischen 1980 und 1995) rückt zudem eine neue Generation an Führungskräften nach. Sie sind die ersten Digital Natives, die digitale Metamorphosen mit dem Eintritt in die Arbeitswelt miterlebt haben. Sie sind sozial und nicht nativ digitalisiert. Auch sie haben vor etwa 20 Jahren die New-Work-Revolution am Arbeitsplatz angestoßen. Mehr Flexibilität und Freiraum, mehr Fokus auf Work-Life-Balance und Weiterentwicklungschancen – das sind Errungenschaften, zu denen Millennials in den letzten Jahren maßgeblich beigetragen haben. Sie sind also nicht nur zeitlich, sondern auch wertetechnisch der Gen Z am nächsten – eine Generation,

die zwischen 1995 und 2012 geboren wurde und Unternehmen noch einmal mehr daran erinnert, wie wichtig wertebasiertes Arbeiten ist.²⁰

»Die jungen Wilden« leisten einen enormen Beitrag dazu, dass sich der soziale Arbeitsvertrag zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden verschiebt. Sie haben klare Erwartungen an ihre potenziellen Arbeitgebenden, die ideale Arbeitsumgebung und die richtige Kultur.²¹ Das stellt Unternehmen vor Herausforderungen. Wer jedoch zukunftsfähig bleiben will, braucht die Gen Z als Fach- sowie Führungskräfte und kommt daher nicht um die eigene kulturelle Metamorphose herum.



Zu den Erwartungen und Werten der Gen Z gehören insbesondere

- Flexibilität,
- Unterstützung hinsichtlich der mentalen Gesundheit,
- Diversität,
- soziale und ökologische Gerechtigkeit,
- Inklusion.²²

Die Gen Z legt besonderen Wert auf einen Job, in dem sie glücklich ist, sich entfalten und verwirklichen kann, dabei aber auch noch genug Zeit hat, um zu leben. Anstatt das mit faul, nicht belastbar oder unbeständig abzuwerten, sollten sich Arbeitgebende eher darauf konzentrieren, sich von Problemnarrativen und Stereotypen zu lösen. Eine aktuelle Studie unter der Gen Z in Deutschland spricht nämlich eine andere Sprache:

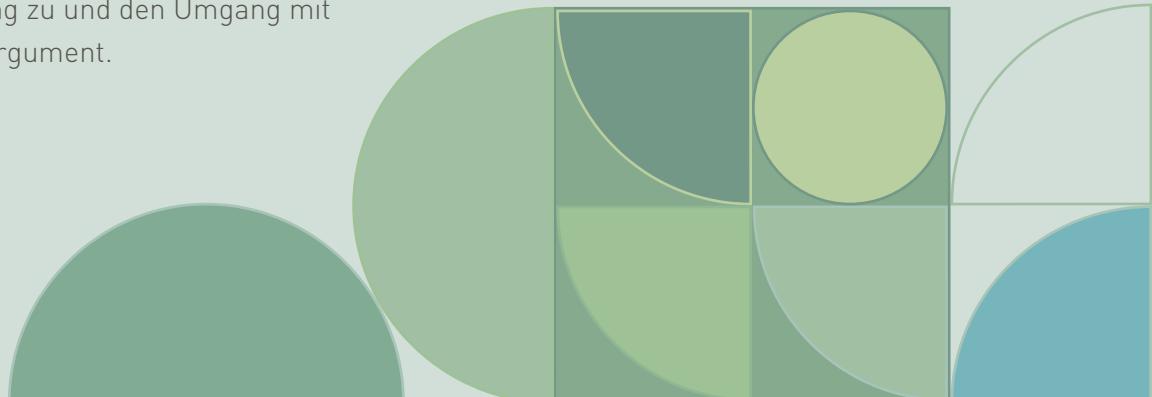
Mehr als **80 %** sind beispielsweise bereit, die Extrameile im Job zu gehen – in Form von Überstunden oder Erreichbarkeit nach Feierabend.

Mehr als die **Hälfte** wünscht sich eine solide berufliche Karriere.

60 % würden mehr als zehn Jahre im gleichen Unternehmen bleiben, wenn sie sich dort wohlfühlen.²³

Die Überwindung von Gewohntem fällt uns Menschen grundsätzlich schwer. Das ist unbequem. Doch unbequem ist nicht unbedingt schlecht. Im Gegenteil. Sind es doch die unbequemen Fragen, die für Reflexion sorgen können. Für Innovation. Und genau das braucht die Arbeitswelt: Mut zur Veränderung. Im Übrigen nicht erst seit dem Arbeitseintritt der Gen Z. »Das haben wir aber schon immer so gemacht« ist dementsprechend auch für die Einstellung zu und den Umgang mit Mitarbeitenden kein Argument.

Mehr noch ist dieses Mindset geschäftsschädigend. Denn Unternehmen sind darauf angewiesen, sich den Erwartungen der nachfolgenden Generationen zu stellen und sie mit den eigenen Werten und Zielen zu vereinbaren.



Die Gen Z wird 2025

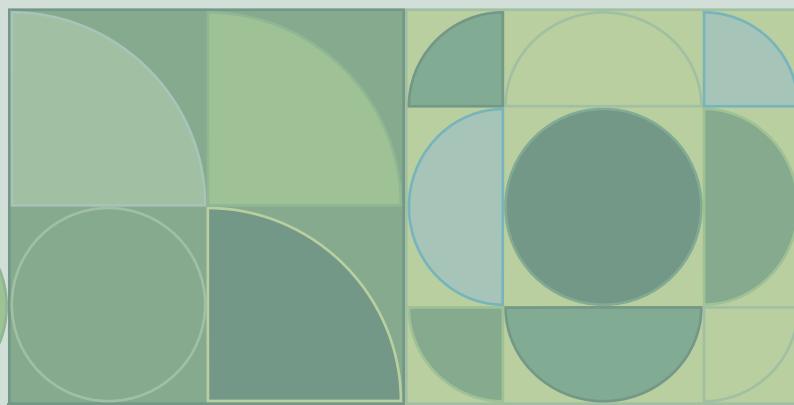
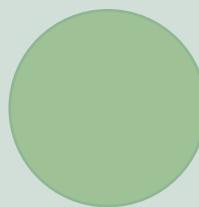
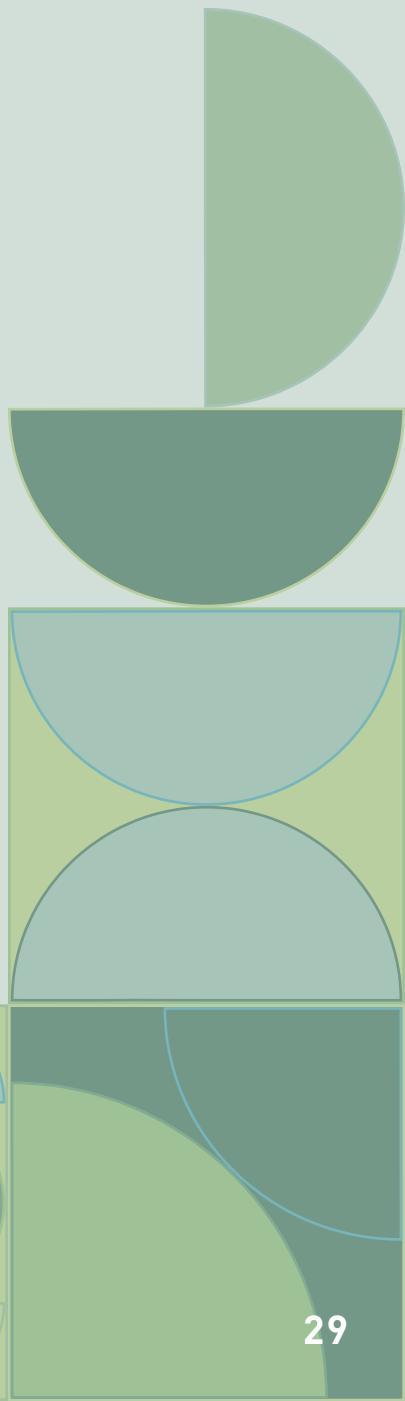
etwa **27 %** der Arbeitskräfte ausmachen²⁴

und **30 %** des Bruttoeinkommens in Deutschland erwirtschaften.²⁵

Die Wahrscheinlichkeit, dass Unternehmen überdurchschnittlich erfolgreich sind, steigt in generationell diversen Unternehmen um **33 %**.²⁶

Unternehmen mit einem hohen Grad an personeller Diversität

- ARBEITEN EFFEKTIVER,
- ERZIELEN HÖHERE UMSÄTZE,
- ERHÖHEN DIE MITARBEITERZUFRIEDENHEIT,
- SIND FLEXIBLER UND DAMIT RESILIENTER,
- VERMEIDEN RECHTLICHE KONSEQUENZEN,
- STÄRKEN IHR IMAGE,
- ERWEITERN IHREN ZUGANG ZU NEUEN ZIELGRUPPEN,
- VERBESSERN DIE PRODUKTENTWICKLUNG,
- BEWIRKEN POSITIVE GESELLSCHAFTLICHE VERÄNDERUNGEN.²⁶





PURPOSE ALS WIRTSCHAFTSFAKTOR

**»Wer wirtschaftlich erfolgreich sein will,
kommt am Gemeinwohl nicht mehr vorbei.«²⁷**

Hubert Rhomberg, CEO, Rhomberg Gruppe

- Ein Bauunternehmer setzt auf Kooperation statt Konkurrenz. Er gründet neben dem eigenen Familienbetrieb eine Firma, die sich auf nachhaltigen Bau fokussiert, sowie eine Plattform, die die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen (kurz: CSR für Corporate Social Responsibility) durch Kooperationen fördert.²⁷
- Ein Start-up-Gründer macht eine Plattform erfolgreich, verkauft die Firma nach elf Jahren und spendet 90 Prozent seines Vermögens an gemeinnützige Zwecke.²⁸
- Ein CEO führt soziales Engagement als Geschäftsmodell und festen Bestandteil der Unternehmenskultur ein und setzt damit neue CSR-Maßstäbe.
- Ein Gründer-Ehepaar wird mit seinem nachhaltigen Modelabel zu Vorreitern der ökologischen Bewegung im deutschen Textilbereich.²⁹

PIONIERGEIST BEI HESSNATUR

Heinz und Dorothea Hess

Aus dem Jahr 1976 stammt die für damalige Zeiten revolutionäre Idee, konsequent Mode aus Bio-Naturfasern anzubieten. Heinz und Dorothea Hess lassen in den 1990er-Jahren mit hessnatur als erste Brand überhaupt Bio-Baumwolle weltweit anbauen.²⁹ Dorothea Hess ist zudem Mitinitiatorin der Charta für nachhaltiges Design.³⁰ Das Gründerteam von hessnatur legt damit früh den Grundstein für den Erfolg des Labels. Ein Erfolg, der Wirtschaftlichkeit mit ökologischer Verantwortung von Beginn an als Einheit sieht und lebt. hessnatur gilt auch heute noch als Fair-Fashion-Marktführer. 2022 erhält hessnatur den German Brand Award, unter anderem für das nachhaltigste Herstellungsverfahren.

Etliche weitere Auszeichnungen für nachhaltiges Wirtschaften folgen – ebenso wie die »Innovations for Tomorrow Awards«, die hessnatur selbst ins Leben ruft. hessnatur versteht es zudem, seine Aktionen auch online publik zu machen. In den letzten drei Jahren hat sich nicht nur der Onlineauftritt des Shops, sondern auch die Social-Media-Präsenz, insbesondere auf LinkedIn, enorm professionalisiert. Das spiegelt sich auch in den Umsatzzahlen des Modelabels wider. Im Geschäftsjahr 2020/2021 legt hessnatur ein Rekordhoch von 30 Prozent Umsatzzuwachs hin.³¹

SUCCESS STORY HESSNATUR





»Ich habe geschaut, was ich wirklich brauche und was ich fair finde, selbst zu besitzen, mit Blick auf den Rest der Gesellschaft.

Das Ergebnis waren eben zehn Prozent dessen, was ich habe«.³²

Sebastian Klein, Mitgründer, Blinkist

ROLEMODELLING BEI BLINKIST

Sebastian Klein

2012 gründet Sebastian Klein gemeinsam mit drei Freunden das Start-up Blinkist. Die Plattform, über die User kurze Zusammenfassungen von Sachbüchern abrufen können, ohne diese tatsächlich zu lesen oder gar zu erwerben, hat sich innerhalb weniger Jahre zu einem millionenschweren Digitalunternehmen entwickelt. 2023 kauft die australische E-Learning-Firma Go1 Blinkist. Kurz darauf gibt Mitgründer Sebastian Klein auf LinkedIn bekannt, dass er 90 Prozent seines Vermögensanteils

wohltätigen Zwecken zugutekommen lassen wolle. Er macht gleichzeitig darauf aufmerksam, dass extremer Reichtum und eine Vermögenskonzentration einen schädlichen Einfluss auf die Gesellschaft und den Klimaschutz haben – und setzt damit ein wichtiges, öffentlichkeitswirksames Zeichen für soziale Verantwortung von Unternehmen.

1-1-1-PHILANTHROPIE BEI SALESFORCE

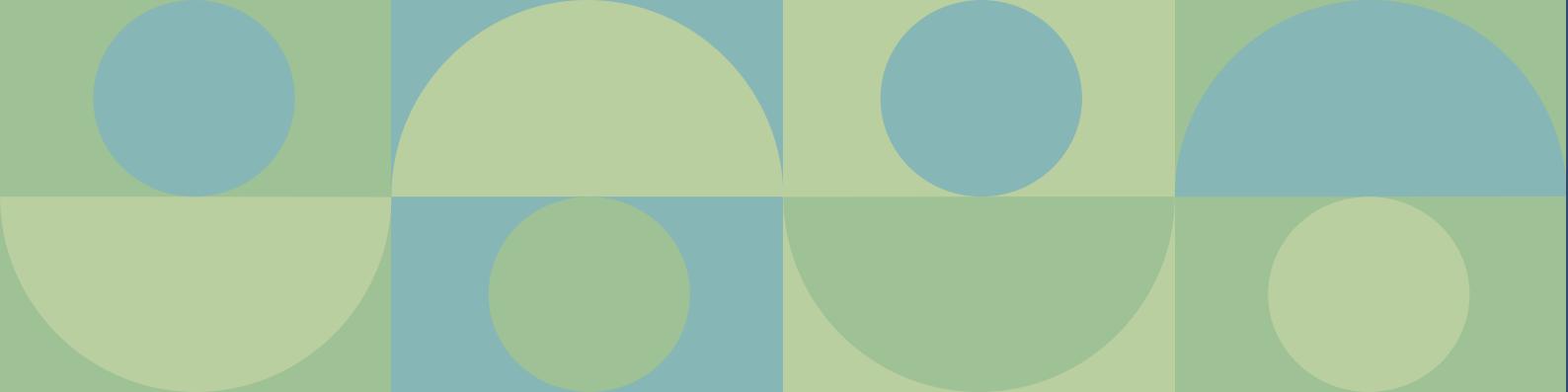
Marc Benioff

Ein Prozent geben. Großes erreichen. Seit 1999 sorgt Salesforce-Mitgründer Marc Benioff mit dem sogenannten 1-1-1-Modell dafür, dass die Gesellschaft am Erfolg des Unternehmens teilhat. Ein Prozent an Zeit, ein Prozent an Produkten und ein Prozent an Umsatz fließen in soziale Organisationen und Projekte. Alle Mitarbeitenden haben beispielsweise sechs bezahlte Urlaubstage pro Jahr zur Verfügung, an denen sie sich in einem Projekt ihrer Wahl sozial engagieren können.³³ 240 Millionen US-Dollar, 3,5 Millionen Stunden gemeinnützige Arbeit und Sachspenden für mehr als 39.000 Non-Profit-Organisationen und Bildungsinstitutionen sind in den vergangenen 25 Jahren dank der Ein-Prozent-Philosophie bereits der Gesellschaft zugute gekommen.³⁴

KOOPERATION BEI DER RHOMBERG GRUPPE

Hubert Rhomberg

45 Firmen, Institutionen, Industrieverbände und Stiftungen sind bereits auf der Plattform »V« aktiv. Ziel von Mitbegründer Hubert Rhomberg ist es, Stakeholder zu vernetzen, um gemeinsam neue CSR-bewusste Geschäftsmodelle zu entwickeln.³⁵ Die Projekte des Netzwerks kommen von den Mitarbeitenden selbst – beispielsweise aus den Bereichen IT-Sicherheit, Mobilität, Co-Living und Weiterbildung. Die Firmen stellen das benötigte Budget bereit und Angestellte von der Arbeit frei, die sich an den Projekten beteiligen möchten. Die Aktionen verbessern nicht nur das Gemeinwohl der Region Vorarlberg schneller und flächendeckender, sondern stärken auch die jeweils beteiligten Unternehmen selbst – sei es über Kosteneinsparungen, Wissenszuwachs oder mehr Innovationskraft.²⁷



CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Heinz und Dorothea Hess, Sebastian Klein, Marc Benioff, Hubert Rhomberg – fünf Gründerinnen und Gründer, die beispielhaft zeigen, wie CSR aussehen kann.

Beim Begriff »Corporate Social Responsibility« ist der Name Programm. Es geht, kurz gesagt, um die unternehmerische soziale Verantwortung. Was ist damit gemeint? Die CSR umfasst den sozialen, ökologischen und ökonomischen Beitrag, den Unternehmen leisten, um Verantwortung für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft zu übernehmen. Dazu zählen beispielsweise faire Geschäftspraktiken, mitarbeiterorientierte Personalpolitik, sparsamer Einsatz natürlicher Ressourcen, lokales Engagement oder Lieferkettentransparenz.

Neben diesen Maßnahmen geht es immer mehr auch darum, Fehlverhalten und negativen Effekten proaktiv und bewusst vorzubeugen – ein Auftrag, den Unternehmen mithilfe datengetriebener Geschäftsmodelle und moderner Technologien schneller erfüllen können als ohne.

Über ihre CSR verpflichten sich Unternehmen zu nachhaltigem Wirtschaften im Interesse des Gemeinwohls und des Umweltschutzes. Einige Firmen stehen darüber hinaus in der Pflicht, ihre Maßnahmen offenzulegen. Für diesen CSR-Bericht gilt seit Mitte 2022 die EU-Richtlinie Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).

Ob freiwillig oder im Rahmen der CSRD: Engagement kommt nicht nur der Allgemeinheit, sondern auch dem Business zugute. Denn CSR ist ein Wettbewerbsvorteil³⁶:

Zwei Drittel aller Kunden sind bereit, sich von Marken ohne CSR zu trennen.

84 % der Unternehmensverantwortlichen planen, ihre Investments in CSR zu erhöhen.

92 % erachten CSR als den Kernfaktor für Geschäftserfolg – Potenziale sehen sie beispielsweise zu

34 % in der Stärkung der Marke,

31 % bei der Steigerung der Produktivität,

34 % bei der Neukundengewinnung.

Knapp **60 %** der Mitarbeitenden sind bereit, ein Unternehmen zu verlassen, wenn es keine CSR an den Tag legt.³⁶

Erfolgreich sind in Zukunft die Unternehmen, deren CEOs wie Hubert Rhomberg über den Tellerrand ihres Familienbetriebs hinausblicken und Engagement zur Geschäfts-DNA machen, statt sie als Last zu empfinden.

Beispiele wie die Plattform V zeigen, dass jeder Beitrag zählt und es für alle Unternehmen Möglichkeiten gibt, sich zu engagieren. Mehr noch: Es ist eine geschäftsrelevante Notwendigkeit, auf die Investoren zu achten, die Kunden zu belohnen, die Mitarbeitenden zu begeistern und die Gesellschaft mitzustalten.

Es geht dabei nicht um den Big Bang. Es geht um das Commitment. Und auch das beginnt im Kopf. LinkedIn-Voices wie Blinkist-Mitgründer Sebastian Klein werden dieses Mindset in den kommenden Jahren noch weiter auf Social Media verbreiten. Immer mehr Unternehmen werden ihr Geschäftsmodell wie hessnatur von Beginn an auf Purpose – also den sinnstiftenden Fokus – ausrichten und sich dadurch einen Wettbewerbsvorteil sichern.



Purpose ist für mehr als die **Hälften** der Deutschen ein wichtiges Kaufkriterium.³⁷

Fast **70 %** der deutschen Konsumenten wünschen sich, dass Marken weniger über ihren Purpose reden, sondern mehr nach ihm handeln.³⁸



Apropos Big Bang. Wie das Zusammenspiel aus digitalem Fortschritt und unternehmerischer Verantwortung noch aussehen kann, zeigt Sam Altman, Chef des ChatGPT-Anbieters OpenAI mit seinem Projekt »Worldcoin«. Wenngleich Worldcoin derzeit insbesondere beim Thema Datenschutz noch kritisch hinterfragt wird, verfolgt die Idee grundsätzlich ein lobenswertes Anliegen: Sicherheit und soziale Gerechtigkeit. Themen, die in keiner CSR-Strategie fehlen sollten.

Gemeinsam mit Alex Blania und Max Novendstern gründet Altman bereits 2019 das deutsch-amerikanische Start-up »Tools for Humanity« (TFH), mit dem Ziel, technische, rechtliche und

marktmäßige Möglichkeiten und Anwendungsbereiche digitaler Zahlungs- und Währungssysteme zu erforschen und weiterzuentwickeln.³⁹ Vier Jahre später, im ChatGPT-Boomjahr, gehen Altman und Blania mit Worldcoin an die Öffentlichkeit. Worldcoin ist ein Kryptowährungsprojekt, ein globales Identifizierungssystem – eines der wohl spannendsten Technologievorhaben seit ChatGPT.⁴⁰

Worldcoin besteht aus drei Komponenten:

- World ID – die digitale Identität
- Worldcoin – die Kryptowährung
- World App – die zugehörige Krypto-Wallet⁴⁰

Über sogenannte Orbs – silberfarbene, kugelrunde Geräte – können sich Menschen via Augenscan registrieren. An dieser Technik wird seit Jahren als Authentifizierungsmethode der Zukunft gefeilt – bereits 2016 findet sie Anwendung im Nahen Osten. Die Scanner stehen 2023 beispielsweise bereits vor Einkaufszentren oder Universitäten. Produziert und gewartet werden die Orbs von Tools for Humanity.

Über die Iris erkennt der Scanner also, dass ein einzigartiger Mensch vor dem Orb steht. Anhand des Iriscodes vergibt der Scanner wiederum einen bestimmten Hashwert – die Basis für den Identitätsnachweis – auf einem dezentralen Blockchain-Protokoll. Die so erzeugte World ID soll im Zeitalter von KI und Co. dabei helfen, Mensch und Maschine voneinander zu unterscheiden. Laut des deutschen Mitgründers Alex Blania soll die World ID es Worldcoin-Usern so möglich machen, sich im Netz eindeutig als

Menschen zu identifizieren, dabei jedoch anonym zu bleiben.⁴⁰ TFH zufolge werden beim Scan weder das Bild noch persönlichen Daten wie Name, Geburtstag oder Adresse gesammelt.⁴¹ Worldcoin wiederum soll die Basis für ein universelles Grundeinkommen sein und damit Zugang zu sowie Teilnahme an der globalen Wirtschaft für alle Menschen überall auf der Welt sicherstellen.³⁹ Denn nur die Hälfte der Menschen weltweit besitzt einen Ausweis. Mit der World ID können sich zehn Milliarden Menschen zukünftig nicht nur ausweisen, sondern auch digital verifizieren.⁴²

Anfang November 2023 verzeichnet die World App bereits mehr als vier Millionen Downloads in den App-Stores von Apple und Google, über eine Million aktive User pro Monat und 22 Millionen Transaktionen.⁴²

DATA-DRIVEN CSR

Daten echt intelligent zu nutzen wird im Zusammenhang mit CSR gleich mehrfach relevant. Denn echt intelligente Nutzung von Daten bringt neben enormen wirtschaftlichen Vorteilen für Unternehmen auch positive Effekte für Klima- und Umweltschutz. Von Beschaffung über Produktion und Qualitäts-

management bis Logistik: Unternehmen, die bereits auf datengetriebene Anwendungen wie Process-Mining, Predictive Maintenance und Machine-Learning (ML) setzen, sind schneller in der Lage, ungenutzte Nachhaltigkeitspotenziale zu identifizieren und auszuschöpfen.

79 % der im Rahmen der SDGs formulierten Zielsetzungen können Expertinnen und Experten zufolge mithilfe von KI schneller erreicht werden.⁴³

Bis 2024 können Unternehmen mithilfe von KI circa⁴³

15 % effizientere Prozesse in puncto Energienutzung sicherstellen,

16 % der CO₂-Emissionen einsparen,

16 % weniger Abfälle produzieren,

14 % weniger Kosten erzielen.

Bis 2030 kann der Einsatz von KI die Erreichung der Klimaziele in verschiedenen Branchen beschleunigen⁴³:

45 % (Consumer Goods)

22 % (Automotive)

32 % (Energy)

Für knapp **90 %** der Unternehmen ist eine fehlende Datenkultur eines der größten Hindernisse, um KI für ihre CSR-Projekte zu nutzen.⁴⁴

PROCESS-MINING BEI VODAFONE

Bereits bei der Erfassung von verbrauchten und eingesparten Ressourcen machen KI-gestützte Technologien wie Process-Mining den geschäftsentscheidenden Unterschied.⁴⁵ Process-Mining liefert eine Art Röntgenbild aller internen wie externen Prozesse sowie all deren Abhängigkeiten und Zusammenhänge. Innerhalb weniger Sekunden erhalten Unternehmen also skalierbare Einblicke in reale Abläufe – Engpässe und Ineffizienzen inklusive.⁴⁶

Angereichert mit spezifischen Kennzahlen und Datenschlüsseln für Nachhaltigkeit, beispielsweise Emissionsfaktoren oder Ratings, können Unternehmen damit nicht nur ihre Prozesskosten erheblich reduzieren, sondern auch ihre ökologischen und sozialen Auswirkungen sowie relevante Key-Performance-Indicators (KPIs) kontinuierlich messen und justieren.⁴⁵

Der Telekommunikationsanbieter Vodafone setzt diese Technologie bereits in der Beschaffung ein. Prozesse ebenso wie Prozesslücken und Diskrepanzen werden so innerhalb kürzester Zeit transparent. Das Ergebnis: 20 Prozent Prozesskostenreduktion, 20 Prozent Prozessbeschleunigung. 92 Prozent aller Bestellungen müssen zudem nicht nochmals überarbeitet werden, weil sie initial bereits richtig erfasst worden sind.⁴⁶

Mithilfe von Process-Mining kann der Einkauf demnach Ist- und Soll-Zustände von über 800.000 Bestellungen und fünf Millionen Rechnungen pro Jahr zu seinen Gunsten optimieren – wovon auch Endkunden und Umwelt profitieren. Denn effizientere Lieferwege sowie weniger benötigte Rechenleistung dank einer geringeren Anzahl an Prozessschleifen machen sich auch im CO₂-Fußabdruck des Mobilfunkanbieters bemerkbar.

Mit Process-Mining können Unternehmen bis zu

30 % Prozesskosten senken,⁴⁶

20 % Conversion-Rates steigern,

80 % »Days Sales Outstanding« (DSO) einsparen.⁴⁷

GREEN CONCRETE MIT ALCEMY

Die Qualität von Beton hängt stark von den natürlichen Rohstoffen ab, aus denen er besteht: Sand und Kalkstein. Die Zusammensetzung muss daher ständig geprüft und angepasst werden. Um Schwankungen von vornherein auszugleichen, wird häufig Zementklinker dazugemischt – eine extrem klimaschädliche Beigabe. Der Zusatz von deutlich emissionsärmeren Ersatzstoffen macht den Produktionsprozess wiederum fehleranfälliger, aufwendiger und teurer. Die KI-Software des Greentech-Unternehmens alchemy sorgt hier für Abhilfe. Über statistische Analysen und ML erhalten alcemy's Kunden eine lückenlose und fortlaufende Kontrolle der Produktionswerte in Echtzeit.⁴⁸

SMART GRIDS VON ENVELIO

Große Potenziale, CSR-Maßnahmen auf ökologischer Ebene mithilfe von KI zu beschleunigen, liegen auch in der Energiebranche. Intelligente Stromnetze, wie die Smart Grids des Tech-Unternehmens envelio, gestalten den Energieaustausch effizienter und damit nachhaltiger, indem sie Verbrauch und Erzeugung gezielt aufeinander abstimmen.⁴⁹ Mit der Software des Kölner Greentech-Spin-offs der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule (RWTH) Aachen laufen technische Prozesse rund um Smart Energy bis zu 20-mal schneller – bei 75 Prozent weniger Kosten.

Über gesammelte Sensorendaten stellen Smart Grids sicher, dass Strom in der richtigen Menge dort bereitsteht, wo er auch gebraucht wird.⁵⁰ Die intelligenten Netzwerke aus dezentralen Energieerzeugern

- ermöglichen eine nahtlose Integration erneuerbarer Energiequellen in das Stromnetz,
- überwachen und optimieren Energieerzeugung und -verbrauch in Echtzeit,
- erkennen und beheben in Rekordzeit Überlastung und Netzstörungen,
- erhöhen Ausfallsicherheit,
- fördern Transparenz und effektive Kostenkontrolle,
- ermöglichen die Erstellung von Energieverbrauchsprofilen.⁴⁹

KI-Kompetenz fördern, auf New Work setzen, CSR-Maßnahmen beschleunigen: All das sind harte Erfolgsfaktoren. Unternehmen, denen es gelingt, sie synergetisch zu nutzen, werden 2024 – und darüber hinaus – nicht nur die eigenen digitalen Metamorphosen erfolgreich gestalten, sondern die Evolution der Wirtschaft und der Arbeitswelt aktiv mitgestalten.



KI-KOMPETENZ IST TEAMSACHE

- WELCHE STÄRKEN KÖNNEN IHRE MITARBEITENDEN MIT KI NOCH AUSBAUEN?
- WIE VIEL RAUM SCHAFFT IHR UNTERNEHMEN FÜR REGELMÄSSIGES FEEDBACK?
- WELCHE WEITERBILDUNGEN BIETEN SIE IHREN TEAMS DIESES JAHR AN?
- LASSEN SIE DIE GESELLSCHAFT BEREITS AN IHREM ERFOLG TEILHABEN?
- WELCHE PARTNER KOMMEN FÜR SIE ZUR FÖRDERUNG IHRER CSR-MAßNAHMEN IN FRAGE?

ERFOLGREICHE UNTERNEHMEN SIND WANDLUNGSKÜNSTLER

BayWa

WÜRTH

hessnatur

FUJIFILM



ESPRIT



Röchling

Angst+Pfister



Netto
Digital

KWS



ottobock.



axel springer_



HEIDELBERG

KRONES

ROSE

Tissler

TROX® TECHNIK
The art of handling air



Messe
Düsseldorf

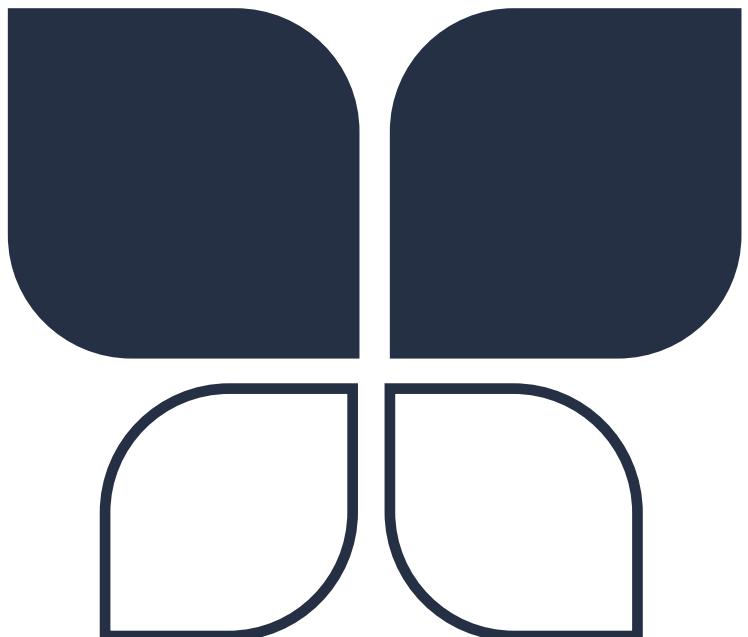
MEHR ERFOLGSPROJEKTE
FINDEN SIE HIER



FRAMEWORKS SCHAFFEN KLARHEIT

**JEDE DIGITALE METAMORPHOSE IST
NUR SO GUT WIE IHRE STRATEGIE.**

- Haben Unternehmen ein wandelungsoffenes Mindset, wertbasierte Führung und generationsbewusste Arbeitsmodelle in ihrer Kultur verankert,
- sind Kompetenzen und Jobrollen auf die Anforderungen der wirtschaftlichen Evolution geeicht
- liegt all dem ein gemeinsames Verständnis der Unternehmensvision zugrunde,
- steht der teamübergreifenden Zusammenarbeit mit agilen Frameworks nichts mehr im Wege.



Klare Zielvorgaben, umfassend formulierte Anforderungen und agile Vorgehensweisen erleichtern das gemeinsame Arbeiten an komplexen Digitalprojekten. Wenn alle Mitarbeiterinnen wissen, was ihr Beitrag zur übergeordneten Vision ist und wann sie welche Aufgaben in welchem Umfang erfüllen müssen, sorgt das nicht nur für mehr Transparenz im Unternehmen, sondern auch für mehr Zufriedenheit bei den Mitarbeitenden. Darüber hinaus können Projektverantwortliche die Zielerreichung und zeitliche Vorgaben besser monitoren und flexibler auf Änderungen reagieren.

Moderne Ansätze des Projektmanagements und agile Frameworks bieten Unternehmen eine hilfreiche Grundlage für⁵¹

- **klare Strukturen und Vorgehensweisen,**
- **flexibles Reagieren auf sich ändernde Anforderungen,**
- **effektive teaminterne und teamübergreifende Zusammenarbeit,**
- **transparente Projektzyklen,**
- **termingerechte Einhaltung von Due Dates,**
- **rechtzeitige und regelmäßige Updates für Endkunden.**

WISSEN, WAS AGIL IST

Aber was ist eigentlich agil? Und wie kann es Hürden senken und Projekterfolge beschleunigen? Aktuellen Studien zufolge sind Herausforderungen bei der Umsetzung agiler Projekte in 40 Prozent aller Fälle auf fehlendes Wissen zu agilem Arbeiten zurückzuführen.⁵¹ Agile Coaches und klare Rollen innerhalb des agilen Projektvorgehens helfen Projektteams dabei, agile Methoden und Frameworks besser zu verstehen und anzuwenden. Anforderungen können sie somit nicht nur strukturierter, sondern auch in höherer Qualität erfüllen.

BEST PRACTICES
DIGITAL CONSULTING



SCRUM UND KANBAN

Agile Frameworks bieten Teams eine Struktur, um Projekte gemeinsam zielgerichtet umzusetzen. Kurze Releasezyklen, enge Teamarbeit, datengetriebene Entscheidungen und zielgruppenorientierte Maßnahmen spielen dabei eine große Rolle.

Studien zufolge sind Scrum und Kanban mit 87 und 56 Prozent die am häufigsten genutzten Methoden. Kanban dient dabei der visuellen Darstellung der Arbeitsabläufe und jeweiligen Aufgaben. Teams, die Scrum nutzen, können den Stand eines Projekts iterativ überprüfen und Ergebnisse kontinuierlich verbessern.⁵¹

AGILES PROJEKTVORGEHEN BEI KIPP

Der Hersteller von Spanntechnik, Norm- und Bedienteilen HEINRICH KIPP WERK GmbH & Co. KG nutzt das Scrum-Framework für die Umsetzung eines neuen SAP-Commerce-Cloud-Shops. Im Gegensatz zum klassischen Projektmanagement über das Wasserfallmodell kann das Unternehmen so sicherstellen, dass am Ende eines jeden Sprints eine neue Produktkomponente oder sogar ein funktionsfähiges Produkt bereitsteht. Dieses kann dann flexibel an aktuelle Anforderungen angepasst und weiterentwickelt werden. Der Product-Owner (PO) dient dabei als Bindeglied zwischen den Stakeholdern und dem Entwicklungsteam. Er sorgt außerdem dafür, dass das gegenwärtige Produkt den bestmöglichen Mehrwert für das Unternehmen bietet.

Der Projektlauf wird hierbei als dynamischer Prozess verstanden und in Retrospektiven regelmäßig geprüft und optimiert.

Mit zunehmender Komplexität eines Digitalprojekts braucht es mehrere parallel arbeitende Entwicklungsteams. Das Nexus-Framework bietet hierfür ein Rahmenwerk, bei dem bis zu neun Scrum-Teams zeitgleich an einem Produkt arbeiten. Ein gemeinsamer Product-Backlog und festgelegte Meetings stellen sicher, dass die einzelnen Scrum-Teams wissen, für welchen Teilbereich sie verantwortlich sind und wie sie auf das gewünschte Projektergebnis einzahlen können.⁵²

ÜBERGREIFENDES KNOW-HOW BEI ROSE BIKES

Bei der Zusammenarbeit verschiedener Teams profitieren Unternehmen davon, wenn möglichst viele Mitarbeitende ihre Fähigkeiten »T-shaped« aufbauen. Das bedeutet, dass sie neben ihren speziellen Fähigkeiten in einer bestimmten Disziplin auch über breit gefächerte Grundkenntnisse in anderen Bereichen verfügen. Haben Mitarbeitende beispielsweise die Möglichkeit, eine Zeit lang verschiedene Stationen im Unternehmen zu durchlaufen, können sie ihre Expertise erweitern und ein besseres Verständnis für die Arbeit ihrer Kolleginnen und Kollegen aus anderen Bereichen entwickeln.⁵³

Beim deutschen Fahrradhersteller und Versandhändler ROSE arbeiten User-Experience-Teams beispielsweise grundsätzlich interdisziplinär mit Entwicklerteams, Marketing-Managern und Analysten zusammen.

Somit verfügen die User-Experience-Designerinnen und -Designer nicht nur über ein exzellentes Verständnis des Nutzerverhaltens, sondern kennen und verstehen die eingesetzten Technologien.⁵⁴

Ein Hemmnis für die team- und standortübergreifende Zusammenarbeit ist oft eine veraltete Tool-Landschaft. Davon sind auch nach der Pandemie laut einer weltweiten Umfrage noch immer 42 Prozent aller Unternehmen betroffen. Abhilfe schaffen Projektmanagement-Tools wie Atlassian Jira und Kollaborationsplattformen wie Microsoft Teams, Slack, Miro oder Atlassian Confluence. Möchten Unternehmen in Zukunft von hybriden Arbeitsmodellen profitieren, kommen sie schlichtweg nicht mehr ohne ein modernes Toolset für kollaboratives Arbeiten aus.⁵¹

MULTISTREAM- PROJEKTMANAGEMENT

SIMULTANE DIGITALPROJEKTE BEI COMMETALL MEISTER

Planen Unternehmen ein neues Digitalisierungsprojekt, wird ihnen oftmals bewusst, dass der Erfolg des Vorhabens nicht nur von einem System, sondern von zusätzlichen Faktoren wie weiteren Tools und strategischen Maßnahmen abhängt. Das Unternehmen Conmetall Meister GmbH, das zur Unternehmensgruppe Würth gehört, geht daher gleich mehrere Digitalisierungsprojekte gleichzeitig an. Neben dem ursprünglich geplanten Projekt im Bereich Produktinformations-Management (PIM) folgen binnen kurzer Zeit weitere Neuerungen in den Bereichen E-Commerce, Customer-Relationship-Management (CRM), Integration und User-Experience-Design (UXD).

Der Trend hin zu Multistream-Projekten ist ein Schlüssel für erfolgreiche digitale Metamorphosen. Die Methode spart Zeit, denn – gut gesteuert – werden Projekte eng miteinander verknüpft und von ein und demselben Dienstleister begleitet. Conmetall Meister als Werkzeug- und Sanitärhändler setzt beispielsweise verschiedene Vorhaben gleichzeitig gemeinsam mit dotSource um. Mithilfe eines eigens von dotSource entwickelten Multistream-Projektmanagement-Frameworks können die Teams effizienter zusammenarbeiten und einzelne Prozessschritte besser aufeinander abstimmen als in separaten Projekten.

PODCAST MULTISTREAM-
PROJEKTMANAGEMENT



Grundlagen agiler Zusammenarbeit sind für Multistream-Projekte unabdingbar⁵⁵:

- gemeinsame Vision und Roadmap mit Meilensteinen und Zielen definieren
- regelmäßige Termine durchführen, um Wissenssilos zu vermeiden
- einzelne Projektschritte priorisieren und transparent kommunizieren
- klare Verantwortlichkeiten festlegen, um Projekte besser zu managen
- nicht zu viele konkurrierende externe Dienstleister beauftragen, sondern idealerweise mit einer Full-Service-Agentur zusammenarbeiten.

REQUIREMENTS-MANAGEMENT

Agile Methoden helfen Unternehmen dabei, ihre digitalen Metamorphosen zu beschleunigen. Scheitert dieses Vorhaben, liegt das in 31 Prozent aller Fälle daran, dass Anforderungen und Prioritäten nicht klar definiert sind. Es ist also immens wichtig, dass Projektteams vor Beginn Erwartungen, Deadlines und Verantwortlichkeiten gemeinsam abstimmen und festlegen.⁵¹

Durch den Einsatz von KI können Verantwortliche Anforderungen noch präziser formulieren und somit einen reibungslosen Projektlauf gewährleisten.

Unternehmen, die KI für ihr Anforderungsmanagement nutzen⁵⁶,

sparen **50 %** an Zeit für die Bearbeitung und Erstellung von Anforderungen,

können **10-mal** schneller Dokumente anlegen, austauschen und bearbeiten,

erleichtern die Nachvollziehbarkeit und Analyse von Anforderungen um bis zu **80 %.**

Dies gelingt, indem sie

- ANFORDERUNGEN INTELLIGENT ANALYSIEREN,
- RISIKEN KI-GESTÜTZT MINIMIEREN,
- FEHLENTWICKLUNGEN VERMEIDEN UND SOMIT KOSTEN SENKEN,
- PROJEKTAUFWÄNDE BESSER KALKULIEREN,
- DATENGRUNDLAGEN FÜR ZUKÜNFTIGE PROJEKTE AUFBAUEN.

KPIs UND OKRs

Eine gemeinsame Vision und der Einsatz agiler Methoden auf operativer Ebene sind noch kein Garant für erfolgreiche digitale Metamorphosen. Das Management ist gefordert, agile Zusammenarbeit proaktiv zu fördern und den Stand der Zielerreichung nachvollziehbar zu machen. Anhand gemeinsam festgelegter Ziele und Key-Performance-Indicators (KPIs) können alle Mitarbeitenden kontinuierlich überprüfen, inwiefern laufende Maßnahmen auch wirklich auf die strategischen Unternehmensziele einzahlen oder ob sie diese gemeinsam anpassen müssen.

Dabei ist es sinnvoll, die Ziele für jedes Tri-
mester neu zu definieren. Zum einen können
Projektteams bei der Zieldefinition aktuelle
Marktveränderungen berücksichtigen und zum
anderen sind sie motivierter, wenn sie regel-
mäßig kleinere Ziele erreichen.

Die Relevanz einzelner KPIs ist von Branche zu
Branche, von Unternehmen zu Unternehmen
und sogar innerhalb ein und derselben Firma
unterschiedlich. Dennoch gibt es Kennzahlen,
die beispielsweise im E-Commerce von über-
greifend großer Bedeutung sind.⁵⁷

WHITEPAPER KPI





Eine Auswahl wichtiger Kennzahlen im E-Commerce:

- CUSTOMER-LIFETIME-VALUE (CLV) IN €:**
WIE VIELE EINNAHMEN BRINGT EIN KUNDE IM LAUFE EINER BEZIEHUNG ZUM UNTERNEHMEN?
- CUSTOMER-ACQUISITION-COST (CAC) IN €:**
WIE TEUER IST ES, MIT DEM MARKETINGKANAL EINE BESTIMMTE ANZAHL NEUER KUNDEN ZU GEWINNEN?
- BOUNCE-RATE (BR) IN %:**
FINDEN DIE USER BEI UNS, WONACH SIE SUCHEN?
- CART-ABANDONMENT-RATE (CAR) IN %:**
IN WELCHEM VERHÄLTNIS STEHEN WARENKORBABBRÜCHE ZU KAUFABSCHLÜSSEN?

Über ein Viertel aller Unternehmen weltweit (27 Prozent) nutzen darüber hinaus Objectives und Key Results (OKRs), um klare Ziele und Teilergebnisse zu definieren.⁵¹ Der Technologiekonzern Google übernimmt hier eine klare Vorreiterrolle. Bereits ein Jahr nach der Gründung etabliert das Unternehmen die OKR-Methode. Hierzu legen einzelne Teams oder Projektgruppen selbstständig OKRs fest, die ihren Bereich betreffen und sich an übergeordneten Unternehmenszielen ausrichten.

Der Erfolg von Google spricht für diesen Ansatz, der Mitarbeitende aktiv bei der Zielsetzung einbezieht: In dieser Zeit ist das Technologieunternehmen nicht nur von 40 auf mehrere tausend Mitarbeitende gewachsen, sondern hat sich zu der Suchmaschine mit dem mit Abstand größten Marktanteil entwickelt.⁵⁸

Die Definition von OKRs führt dazu, dass Mitarbeitende auf operativer Ebene⁵⁹

- BESSER VERSTEHEN, INWIEFERN IHRE AUFGABEN ZUR UNTERNEHMENVISION BEITRAGEN,**
- MOTIVIERT ARBEITEN, DA SIE AKTIV MITBESTIMMEN KÖNNEN, WELCHE ZIELE SIE SICH SETZEN,**
- SELBSTSTÄNDIG ERFOLGE MESSEN KÖNNEN, DA ES DAFÜR TRANSPARENTE INDIKATOREN GIBT,**
- SCHNELLER AUF NEUE ANFORDERUNGEN REAGIEREN KÖNNEN.**

Tipps für den erfolgreichen Start mit OKRs⁵⁷:

- OBJECTIVES MÜSSEN SIGNIFIKANT, KONKRET UND INSPIRIEREND FORMULIERT WERDEN.
- KEY RESULTS SOLLTEN MÖGLICHST REALISTISCH, ZEITGEBUNDEN UND MESSBAR SEIN.
- EINEM OBJECTIVE SOLLTEN DREI BIS FÜNF KEY RESULTS ZUGEORDNET SEIN.
- DIE OKRS SIND REGELMÄSSIG ZU BETRACHTEN UND GEgebenENFALLS ANZUPASSEN.

KPIs UND OKRs – EINE PERFEKTE ERGÄNZUNG⁶⁰

KPIs

- sind konstant,
- messen die Performance,
- sind überwiegend rückblickend,
- werden top-down vorgegeben,
- sollen Optimierungspotenziale aufdecken.

OKRs

- werden iterativ angepasst,
- messen den Fortschritt,
- sind überwiegend zukunftsorientiert,
- werden gemeinsam festgelegt (Bottom-up- und Top-down-Ansatz),
- sollen Transparenz und Fokus fördern.

KENNZAHLENGETRIEBENE OPTIMIERUNG BEI YOUTUBE

Das weltweit bekannte Videoportal YouTube möchte die Verweildauer einzelner User auf Videos erhöhen. Das Unternehmen legt dafür Schlüsselergebnisse fest, die dazu beitragen sollen, das übergeordnete Ziel zu erreichen.

Ist es also das Ziel, die durchschnittliche Dauer der Ansichten zu steigern, könnten folgende Zwischenziele zur Zielerreichung beitragen.⁶¹

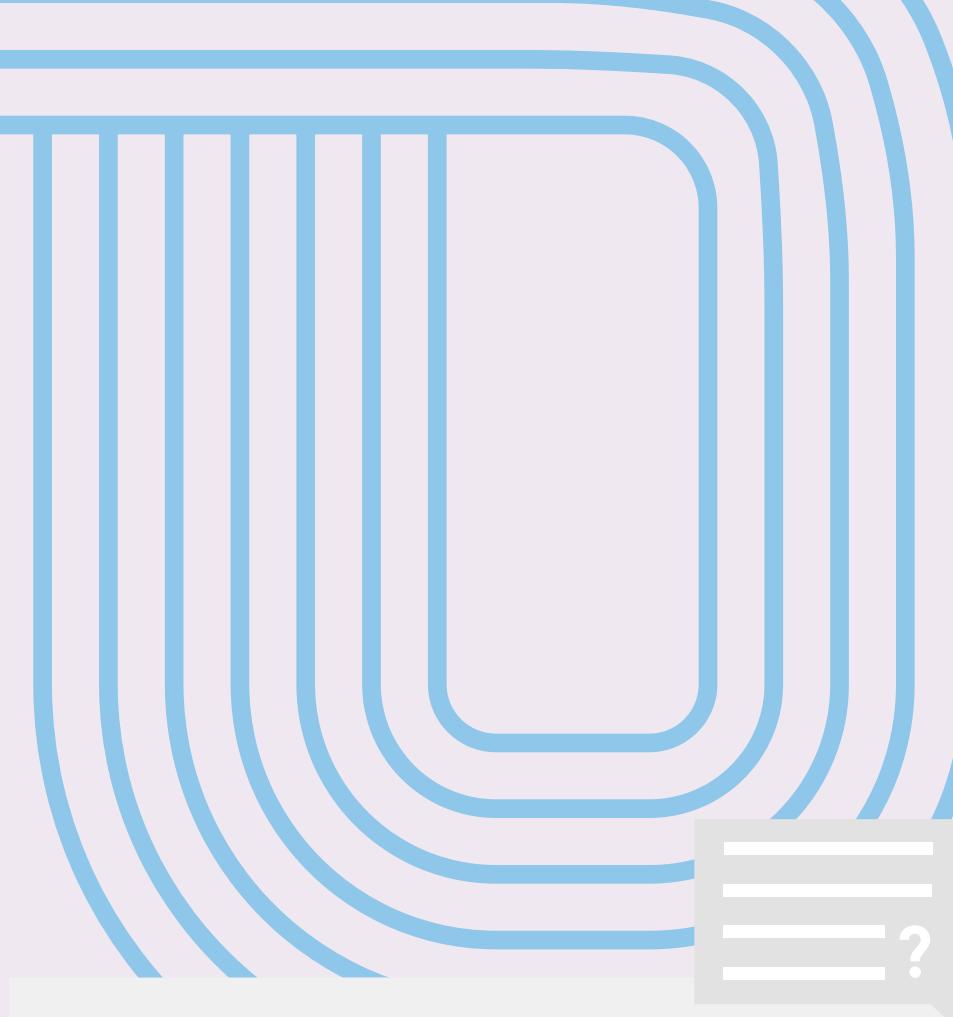
- Gesamtdauer der Videoansichten um 10 Stunden wöchentlich erhöhen
- 10 Videos in den Top 3 der YouTube-Suche
- 7 neue Abonnenten pro Woche

Das zeigt, dass es durchaus sinnvoll ist, beide Messmethoden ergänzend einzusetzen. Zum einen können festgelegte KPIs als Grundlage dienen, um OKRs zu definieren. Zum anderen lässt sich der Stand der Zielerreichung somit konkret messen und Maßnahmen können gegebenenfalls angepasst werden.

Hälfte
Nur die Hälfte aller Unternehmen, die von sich sagen, dass sie agil arbeiten, wendet auch die dazugehörigen Methoden im gesamten Unternehmen an.⁵¹

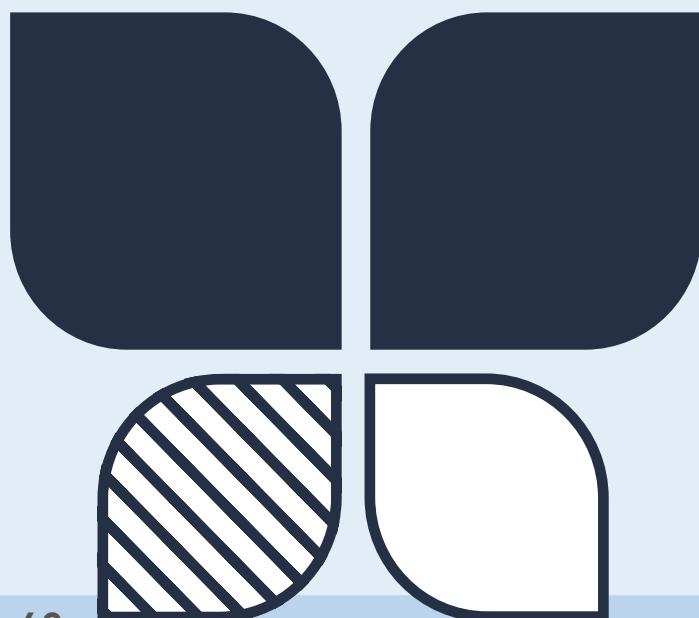
Bis zu 10-mal schneller können Unternehmen, die erfolgreich agile Methoden eingeführt haben, Änderungen und Entscheidungen im Vergleich zu weniger agilen Organisationen umsetzen.⁶²

83 % der Unternehmen sind überzeugt, dass OKRs einen positiven Einfluss auf ihre Organisation haben.⁶³

- 
- WISSEN IHRE TEAMS, WELCHEN BEITRAG SIE ZUR UNTERNEHMENSVISION LEISTEN?
 - SIND SICH IHRE MITARBEITENDEN IHRER ROLLE IM PROJEKT BEWUSST?
 - KÖNNEN SIE DEN ERFOLG IHRER DIGITAL-PROJEKTE AN KENNZAHLEN MESSEN?

TECHNOLOGIEN SETZEN MAßSTÄBE

DIGITALE METAMORPHOSEN
BAUEN AUF AGILE ENTWICKLUNG.



Es sind veränderte Abläufe. Eine Migration, die schrittweise erfolgt. Ein Datentransfer, der sich über Application-Programming-Interfaces (APIs) vollzieht. Ein weiterentwickeltes Coding-Mindset wie DevSecOps. Der intelligente Einsatz moderner Technologien wie KI und Design-Tokens. Sie alle vermögen es, eine stabile und agile Grundlage zu schaffen, die es überhaupt erst ermöglicht, strategische Vorhaben in die Tat umzusetzen.

Unternehmen, die über eine stabile technische Basis verfügen, können laut Prognosen ihre Ausfallzeit bis 2025 um 80 % reduzieren.⁶⁴

Expertinnen und Experten schätzen den ROI einer stabilen Infrastruktur auf das 1,8-Fache der Ausgaben.⁶⁵

PHASED MIGRATION

Veraltete Systeme und Systemversionen halten den wachsenden Anforderungen oft nicht stand. Schlimmer noch: Sie stellen ein Sicherheitsrisiko dar. Spätestens dann ist es sinnvoll, ein Migrationsprojekt durchzuführen.⁶⁶ Bestehende Systeme dabei einfach durch eine komplett neue Lösung zu ersetzen, ist riskant und destabilisierend. Das Vorgehensmodell »Strangler Pattern« ist hierbei der Ansatz der Stunde: Indem einzelne Elemente Schritt für Schritt

nach sehr genauen Prioritäten ausgetauscht werden, reduzieren sich Risiken. So wird sicher gestellt, dass alle Anwendungen auf dem neuen System reibungslos funktionieren und auch sensible Daten stets gesichert bleiben.

WHITEPAPER MIGRATION



Vorteile einer schrittweisen Migration⁶⁷:

- **SICHERE DATENMIGRATION**
- **KÜRZERE TIME-TO-MARKET**
- **EFFIZIENTE UMSETZUNG MIT EINEM PROJEKTTEAM**
- **ERFOLGREICHE MIGRATION EINZELNER FUNKTIONALITÄTEN**

VON DEVOPS ZU DEVSECOPS

Um möglichst schnell von technologischen Neuerungen zu profitieren und auf veränderte Kundenanforderungen zu reagieren, sind agile Coding-Methoden gefragt. Doch wenn Code immer schneller entstehen muss und flexibler eingesetzt werden soll, steigt die Fehleranfälligkeit. Die Folgen können auch hier Sicherheitsrisiken sein.

Der DevOps-Ansatz verspricht diesbezüglich Qualitätssicherung ohne Agilitätsverluste: Bereits das DevOps-Modell zielt darauf ab, die Zusammenarbeit zwischen Entwicklungsteams (Dev) und operativen IT-Teams (Ops) zu intensivieren und zu optimieren. Beim weiterentwickelten DevSecOps-Ansatz werden mittels sogenanntem Shift-Left-Prinzip Sicherheits-

maßnahmen vom Ende des Entwicklungszyklus in alle Phasen integriert. Die Durchführung von Sicherheitstests zu einem früheren Zeitpunkt als im herkömmlichen Entwicklungsmodus sorgt – neben den Qualitätskontrollen und Leistungsevaluationen – dafür, dass Risiken frühzeitig erkannt und kostengünstiger behoben werden können.⁶⁸

Unternehmen, die Entwicklungs-, Sicherheits- und Betriebsprozesse eng miteinander verknüpfen, sichern sich entscheidende Vorteile wie⁶⁹

- **RECHTZEITIGES ERKENNEN VON BUGS UND SICHERHEITSLÜCKEN,**
- **GERINGERE KOSTEN IM ENTWICKLUNGSPROZESS,**
- **QUALITATIV HOCHWERTIGEN CODE,**
- **KÜRZERE TIME-TO-MARKET,**
- **LEICHTERE ERFÜLLUNG VON SICHERHEITSSTANDARDS,**
- **BESSERE KOMMUNIKATION ZWISCHEN DEV, SEC UND OPS (ENTWICKLUNGS-, SICHERHEITS- UND BETRIEBSTEAMS),**
- **MEHR MITARBEITERZUFRIEDENHEIT DURCH TEAMÜBERGREIFENDEN AUSTAUSCH.**

Mit einem Anteil von etwa **30 %** am gesamten Entwicklungsaufwand ist das Testen von Software ein wesentlicher Ansatzpunkt für Verbesserungen.⁷⁰

74 % der IT-Verantwortlichen führen Sicherheitstests bereits an einem früheren Zeitpunkt des Entwicklungsprozesses durch oder planen dies für die nächsten drei Jahre.⁷¹

Über die **Hälften** aller Unternehmen profitiert bereits im Jahr 2023 vom Einsatz von DevOps- und DevSecOps-Methoden.⁷¹

KI IN DER QUALITÄTSSICHERUNG

Code schreiben ist das eine. Code zu analysieren, in vielen Testzyklen auf Funktionsfähigkeit zu überprüfen ist das andere. Im Softwareentwicklungsprozess ist beides unabdingbar. Der Einsatz von KI bei der Erstellung von Code nimmt seit Jahren zu. Mittlerweile unterstützt KI aber auch das Qualitätsmanagement bei Testing- und Reviewzyklen.

Denn ML-Anwendungen können potenzielle Fehler sowohl im Code als auch bei den Test-Setups über Muster identifizieren. Fehler werden so nicht nur angezeigt, sondern sie lassen sich sogleich automatisiert beheben.⁷⁰

KI-basierte Reviews unterstützen Dev-Teams dabei,⁷²

- FEHLER SCHNELLER ZU ERKENNEN,
- TESTABDECKUNG BESSER NACHZUVOLLZIEHEN,
- BEREICHE MIT HOHEM RISIKO ZU IDENTIFIZIEREN,
- DIE ZUNEHMENDE KOMPLEXITÄT VON SOFTWARETESTS HÄNDELBAR ZU MACHEN,
- KURZE BEREITSTELLUNGSZYKLEN ZU MEISTERN.

Der Einsatz von KI und ML für die Codeprüfung ist von 2022 auf 2023 um **11 %** gestiegen.⁷¹

API-FIRST-ARCHITEKTUREN

Welches smarte Schnittstellenmanagement sorgt im Backend eines E-Commerce-Systems konkret für jene nahtlose, konsistente und personalisierte User-Journey, von der alle sprechen? Der Schlüsselbegriff lautet: API. APIs sind längst nicht mehr nur dazu da, Dienste miteinander zu verknüpfen. Vielmehr geben sie Unternehmen die Möglichkeit, Systemlandschaften flexibel zu erweitern und reibungslosen Datentransfer zwischen verschiedenen Komponenten der Systemlandschaft sicherzustellen.⁷³

Sie schaffen unter anderem auch die Grundlage, um KI-Technologien nahtlos in bestehende Unternehmensinfrastrukturen und Anwendungen zu integrieren. Microsoft stellt mit den Azure Cognitive Services sogar gesonderte APIs, Software-Development-Kits (SDKs) und Dienste für die einfachere Entwicklung intelligenter Anwendungen bereit.⁷⁴



Fragen, die sich Unternehmen für die Umsetzung des API-first-Ansatzes vor der Entwicklung einer neuen Anwendung stellen sollten⁷⁵:

- WIE SOLL SICH DIE API VERHALTEN?
- WELCHE ANFORDERUNGEN SOLL DIE API ERFÜLLEN?
- WIE KANN EINE KLUGE INTEGRATIONSSTRATEGIE DAS E-COMMERCE-ERLEBNIS OPTIMIEREN?

Erst die **Hälfte** aller Commerce-Funktionen ist als API-zentrierter Software-as-a-Service-Dienst integriert.⁷³

CLOUD-COMPUTING

Neun von zehn Unternehmen speichern und verarbeiten Daten in der Cloud. Davon setzen rund elf Prozent beim Hosting sogar auf »Cloud only«.⁷⁶

Das sind die wichtigsten Ziele, die Unternehmen mit dem Hosting in der Cloud verfolgen⁷⁶:

- geringere Kosten (64 %)
- weniger CO₂-Emissionen (63 %)
- erhöhte IT-Sicherheit (57 %)

Cloudlösungen bieten weitere Vorteile: Neue Services können ohne großen Mehraufwand bereitgestellt, verschiedene Datenquellen reibungslos integriert und die Einhaltung von DevSecOps-Prinzipien erleichtert werden.

CLOUD & KI – EIN UNTRENNBARES DUO

Die Bedeutung von Cloudlösungen für den digitalen Erfolg nimmt im Kontext der KI-Revolution weiter zu.

Grund dafür sind die umfassenden Rahmenbedingungen, die bei der Anwendung moderner KI-Tools erfüllt werden müssen. Eigene Rechenzentren verfügen schlicht nicht über die notwendigen IT-Ressourcen. Daher bieten Cloudanbieter AI-as-a-Service (AlaaS) an und geben Unternehmen somit die Möglichkeit, auf vorgefertigte KI-Algorithmen, -Modelle und -Tools zuzugreifen. Diese individuellen KI-Services werden über ein eigenes Dashboard abgebildet und nur nach tatsächlichem Verbrauch berechnet.⁷⁷

Unternehmen, die AlaaS erfolgreich umsetzen, profitieren von⁷⁸

- reduziertem Risiko bei der Implementierung,
- geringerem Investment,
- gesteigerter Flexibilität,
- besserer Skalierbarkeit,
- kontinuierlicher Weiterentwicklung durch den Betreiber.

Sie können somit⁷⁹

- die Effektivität ihrer Prozesse um 60 % steigern,
- Zeit sparen und Kosten um bis zu 20 % senken,
- Prognosen für Geschäftsprozesse um 90 % präzisieren,
- die Fehleranfälligkeit um 98 % reduzieren.

Statt aus dem Bauch heraus werden Entscheidungen heute auf Basis von Datenanalysen gefällt. Der Trend im Bereich cloudbasierter Analysetools geht dabei klar hin zur All-in-One-Lösung. Neue Produkte wie Microsoft Fabric unterstützen Unternehmen beispielsweise dabei, nicht nur Daten, sondern auch Prozesse effizient und sicher in der Cloud zu verwalten. Die Cloudlösung vereint dazu verschiedene Dienste, die Daten in Echtzeit verarbeiten und Geschäftsergebnisse visualisieren.⁸⁰ Eines dieser integrierten Tools ist Microsoft Power BI. Auch Data-Lake-Tools wie Lakehouse sind eingebunden und versprechen so ganz neue Analysedimensionen im Bereich Data-Science, Real-Time Analytics und Business-Intelligence (BI).

Ein weiterer Tech-Trend, der Cloud-Computing und KI verbindet, zahlt auf das Compliance-Management ein. In einem sogenannten »Security Operations Center« werden entsprechende KI-Funktionen direkt in die Cloudumgebung integriert, um dafür zu sorgen, dass Daten lediglich innerhalb dieses Systems verarbeitet und keinesfalls an Drittanbieter übersendet werden.

Diesen Ansatz nutzt die Lösung BlueVoyant Modern SOC, welche mit der Cloudumgebung von Microsoft zusammenarbeitet. Unternehmen, die diesen Service nutzen, können durch Verarbeitung sicherheitsrelevanter Daten ihre Compliance maßgeblich erhöhen und gleichzeitig vom Komfort einer DSGVO-konformen Cloudspeicherung profitieren.⁸¹



Unternehmen, die Microsoft Fabric nutzen, können⁸²

- DATEN AUTOMATISIERT BEREITSTELLEN,**
- DATENQUELLEN PROBLEMLOS VERBINDELN,**
- PROJEKTFORTSCHRITTE EINFACH ÜBERWACHEN,**
- BERICHTE ÜBERSICHTLICH AUFBEREITEN.**

BACKEND-FOR-FRONTEND-PATTERN

Mit der Vielzahl und vor allem Vielfalt an digitalen Geräten, die auf Websites zugreifen, steigen die Anforderungen, Geräte richtig zu erkennen und Content entsprechend optimiert auszuspielen. Denn die technischen Voraussetzungen wie die Bildschirmgröße und Eingabemöglichkeiten unterscheiden sich erheblich – man denke nur an ein kleines Samsung-Smartphone, das in

der Mitte gefaltet werden kann, und an einen Apple-TV-Monitor, der auf 32 Zoll gestochen scharfe Bilder bieten will. Wie gut eine Website ihren Content Device-spezifisch umsetzt, entscheidet darüber, in welchem Ausmaß User das digitale Angebot konsumieren.⁸³

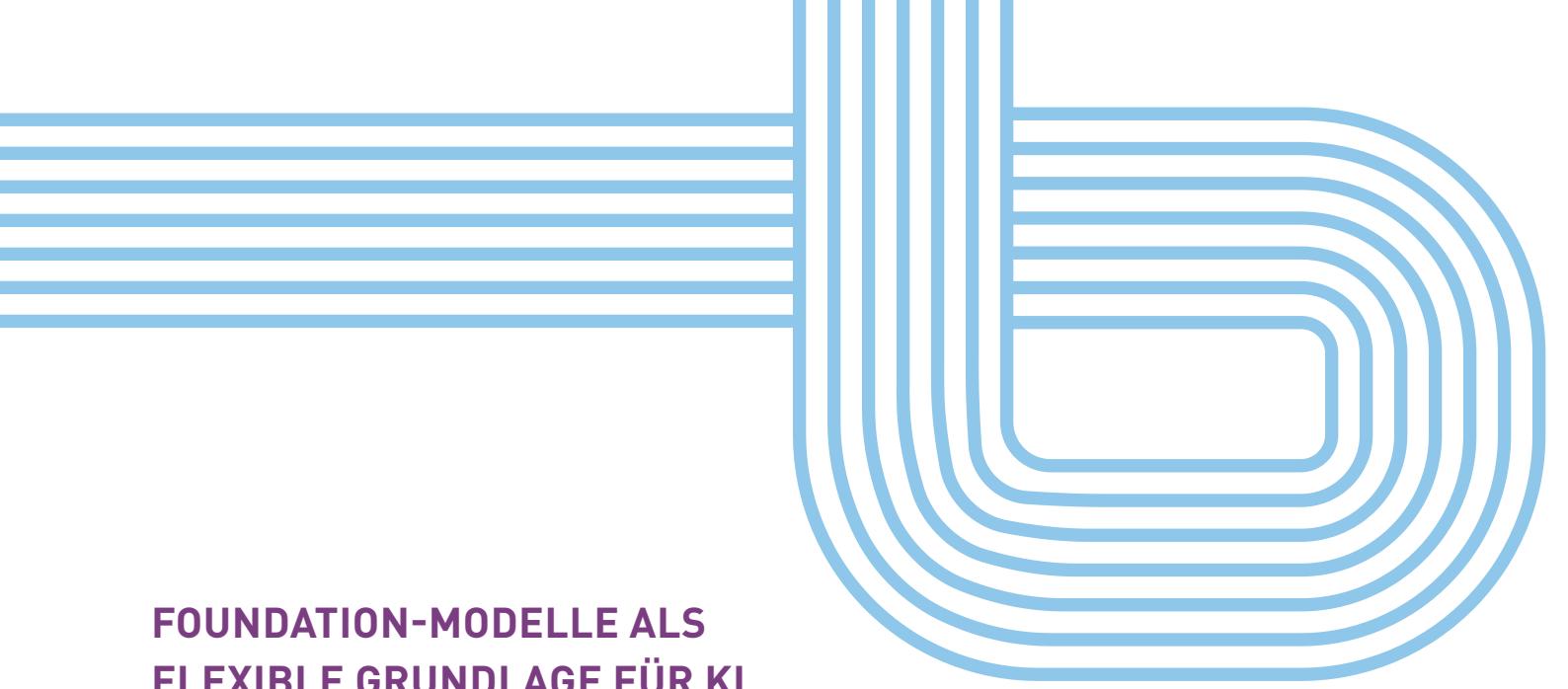
Dem bisherigen Architekturansatz, ein Backend für verschiedene Frontends (Generic API) zu entwickeln, mangelt es an Flexibilität.⁸⁴ Denn schließlich werden gar nicht alle Informationen aus dem Backend für die Abbildung der digitalen Angebote auf verschiedenen Geräten benötigt. Das sogenannte Backend-for-Frontend-Pattern (BFF) fungiert als zusätzliche Schicht zwischen Backend und Frontend. Es trägt nur die relevanten Daten und Funktionen aus verschiedenen Tools wie dem CMS oder dem E-Commerce-System zusammen.

Diese Informationen werden dann für verschiedene Dienste auf den jeweiligen Benutzeroberflächen transformiert und den Usern optimiert ausgespielt.

Der Fair-Fashion-Pionier hessnatur nutzt diesen Ansatz mit Erfolg. Zum einen können die Frontend-Teams seither deutlich unabhängiger und somit effizienter arbeiten. Zum anderen hat die optimierte Datentransformation und -speicherung einen positiven Einfluss auf die Kosten für die Datenverarbeitung und die Performance des Onlineshops.

Vorteile von BFF-Patterns⁸⁵:

- **VERBESSERTE NUTZERERFAHRUNG MIT OPTIMIERTEN INHALTEN**
- **SCHNELLERE UMSETZUNG VON DIGITALPROJEKTEN DURCH PARALLELE ENTWICKLUNG**
- **OPTIMIERTE DATENÜBERTRAGUNG UND GERINGERE SERVERLAST**
- **FLEXIBLERE ANPASSUNG, OHNE BACKEND-SERVICES ZU BEEINTRÄCHTIGEN**



FOUNDATION-MODELLE ALS FLEXIBLE GRUNDLAGE FÜR KI

Ob KI zum Unternehmenserfolg beiträgt, hängt zu großen Teilen von ihrer Flexibilität ab. KI-Modelle sollten innerhalb eines Unternehmens wiederverwendbar sein. In anderen Worten: Es sollte nicht für jedes Einsatzszenario ein neuer, unabhängiger Datensatz generiert werden müssen. Hier dienen sogenannte Foundation-Modelle als Fundament für KI-Systeme.⁸⁶

Die Modelle verfügen dazu über zwei Fähigkeiten: Self-Supervised Learning und Transfer-Learning.

Mittels **Self-Supervised Learning** erschließt sich das neuronale Netzwerk selbstständig die Zusammenhänge aus den zur Verfügung gestellten Daten.⁸⁷

Beim **Transfer-Learning** wiederum wird ein vorhandenes Modell durch Finetuning darauf vorbereitet, Informationen, die es für ein bestimmtes Szenario gelernt hat, auf ähnliche Situationen anzuwenden. Beispielsweise können Marketing-Manager dadurch automatisiert passende Bilder zu einem Text oder eine treffende Beschreibung für ein Bild erstellen.⁸⁸

DESIGN-TOKENS

Flexible Lösungen entscheiden nicht nur bei der Systemlandschaft darüber, wie schnell ein Unternehmen auf Änderungen reagieren kann, sondern sind auch bei der teamübergreifenden Zusammenarbeit zunehmend relevant.

Nahtlose digitale Kundenerlebnisse erfordern die enge Zusammenarbeit von Entwicklungs- und Designteams. Daher kommen immer häufiger Design-Tokens zum Einsatz. Dies sind zentral definierte Werte, hinter denen unterschiedliche Eigenschaften wie Farbe, Abstand

und Animationszeiten stehen, die dann einheitlich über verschiedene Designs, Produkte und Plattformen hinweg verwendet werden können. Anstelle von statischen Werten für bestimmte Styles werden Tokens genutzt.

Möchten Designerinnen und Designer beispielsweise den Kontrast einer Farbe aufgrund mangelnder Lesbarkeit anpassen, können sie einfach den Design-Token ändern. Diese Anpassung wird dann simultan auf allen Plattformen vorgenommen.⁸⁹

Vorteile von KI-Foundation-Modellen und Design-Tokens⁹⁰:

- **SCHNELLERE ANPASSUNG EINZELNER ELEMENTE**
- **BESSERE SKALIERBARKEIT BEI STEIGENDEN ANFORDERUNGEN**
- **GARANTIERTE VERBESSERUNG DURCH KONTROLIERTE UPDATES**
- **GERINGERES RISIKO BEIM AUSFALL EINZELNER KOMPONENTEN**

SUSTAINABLE CODING

Jede Zeile Code hat ihren eigenen ökologischen Fußabdruck. Mit der wachsenden Digitalisierung breitet sich dieser über einzelne Server bis hin zu den verschiedenen Endgeräten einzelner User weiter aus. Unternehmen, die Methoden des Green Codings in ihren Softwareentwicklungsprozess integrieren und Systeme effizient einsetzen, sparen nicht nur Strom und somit langfristig Kosten, sondern verbessern auch ihre CO₂-Bilanz.

METHODEN FÜR NACHHALTIGE SOFTWAREENTWICKLUNG⁹¹:

- redundanten Code vermeiden
- nicht gebrauchte Anwendungen identifizieren und schließen
- strukturierte Datenspeicherung etablieren
- barrierefreies UXD umsetzen

Bis zu **120** Mio. Tonnen CO₂ können bis 2030 durch eine bewusstere Digitalisierung eingespart werden.⁹²

Unternehmen, die die wirtschaftliche Evolution aktiv mitgestalten wollen, müssen stets für die nächste Entwicklungsstufe bereit sein. Eine stabile technische Basis macht es ihnen möglich, trotz der zunehmenden Komplexität von Systemen den Überblick zu behalten und Lösungen schnell, qualitativ hochwertig und mit möglichst geringem Ressourceneinsatz zu entwickeln, anzupassen und live zu bringen.



- WIE EINFACH UND SICHER KÖNNEN SIE IHRE SYSTEMARCHITEKTUR DURCH NEUE LÖSUNGEN ERWEITERN?**
- AN WELCHER STELLE DES ENTWICKLUNGSZYKLUS TESTEN SIE?**
- BIETET IHRE TOOLLANDSCHAFT DIE NOTWENDIGEN VORAUSSETZUNGEN FÜR DIE EINFÜHRUNG NEUER KI-TOOLS?**
- SIND IHRE TECH-KOMPONENTEN WIEDERVERWENDBAR?**
- WO KANN IHR UNTERNEHMEN IM ENTWICKLUNGSPROZESS CO₂ EINSPAREN?**

WANDEL BRAUCHT STARKE PARTNER

TECHNOLOGIEPARTNER



Microsoft
Partner

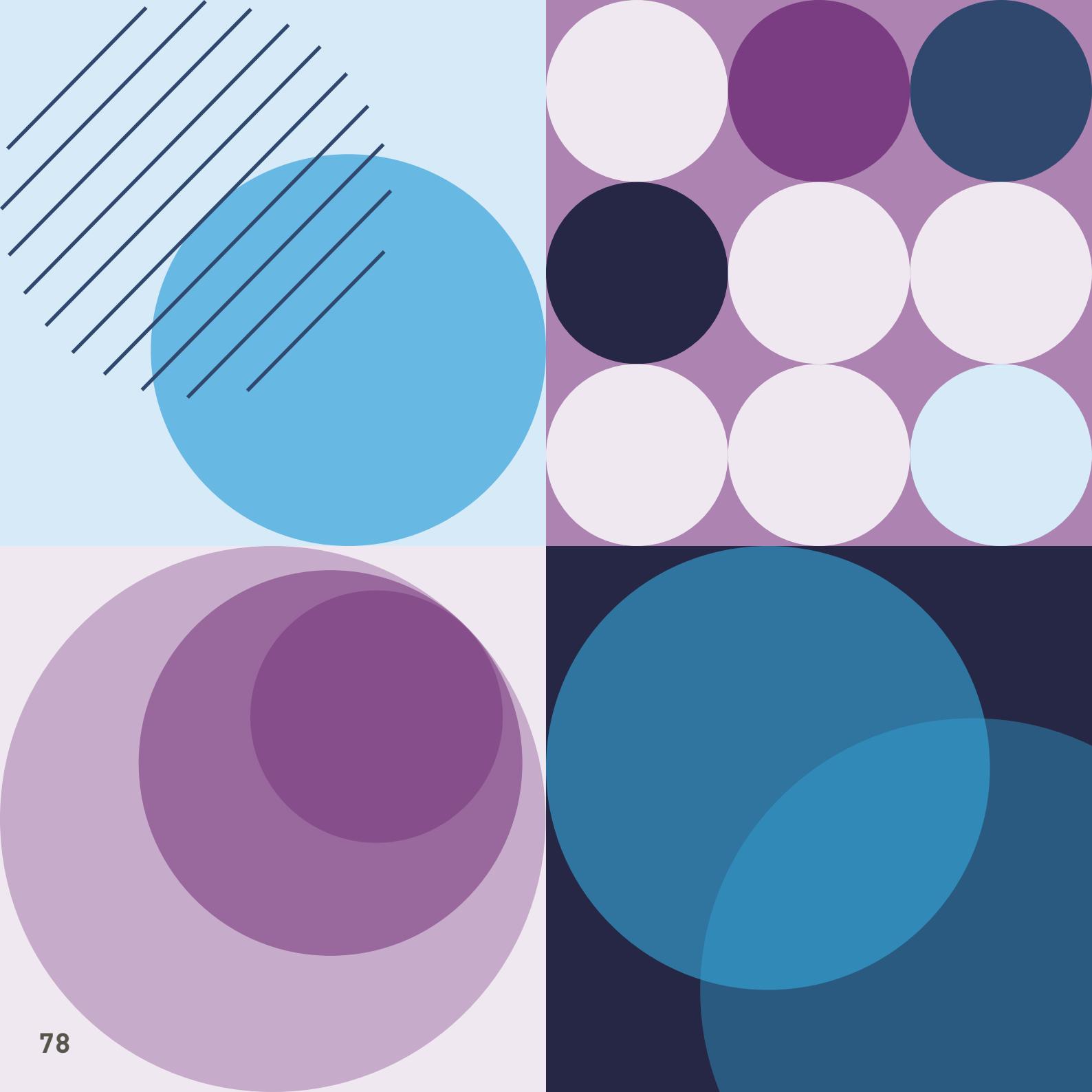


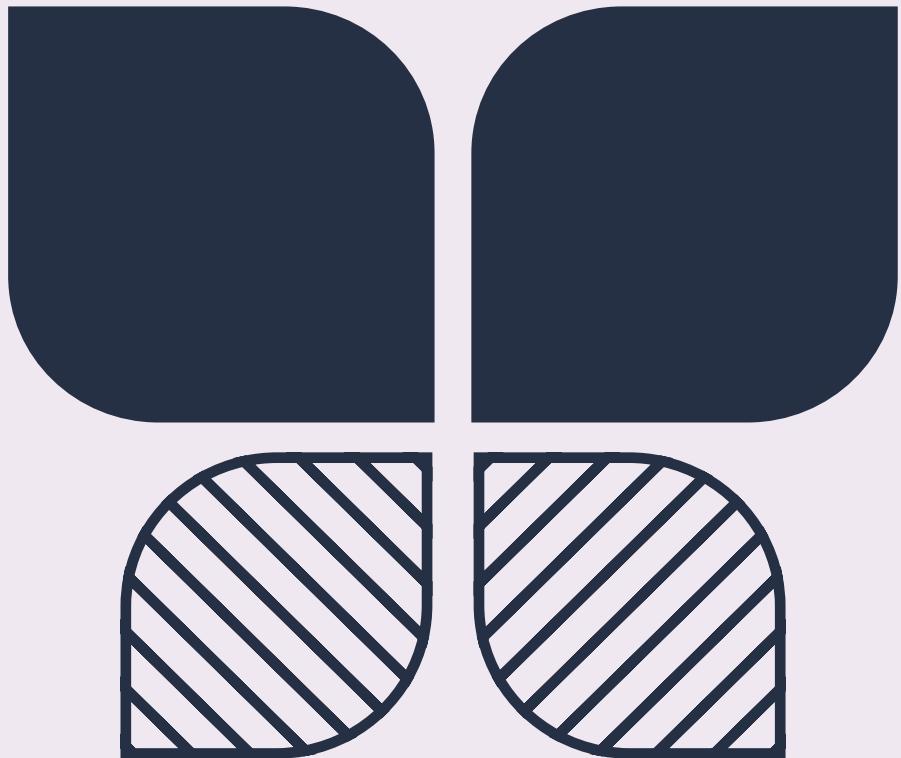
NETZWERKPARTNER



BILDUNGSPARTNER







E-COMMERCE TRANSFORMIERT SICH

COMMERCE-TRENDS VERKNÜPFEN
DIGITALE ERLEBNISSE.

Die Möglichkeiten digitaler Lösungen und Tools entwickeln sich rasant weiter. Mehr noch: Auch die Erwartungen der Kunden verändern sich. Meist geht beides miteinander einher, bedingt oder folgt einander. Ob Unternehmen erfolgreich sind, hängt, wie bereits gezeigt, vom Mindset ab. Es ist aber zugleich entscheidend, ob Unternehmen ihr Angebot mit den sich wandelnden Konsumgewohnheiten ihrer Zielgruppe in Einklang bringen.

Wie Unternehmen eine erfolgreiche digitale Kundenbeziehung gestalten, wird dabei zur dreifachen Messlatte: Wie **nahtlos**, **konsistent** und **personalisiert** können sie ihre Zielgruppe mit digitalen Angeboten bespielen?

Aber was bedeuten die Adjektive nahtlos, konsistent und personalisiert eigentlich konkret für das Digital Business? Und warum ist die Digitalisierung des Handels, sprich der E-Commerce, auch 2024 die Schlüsseldisziplin schlechthin?

Um fast **54 %** (2,1 Bio. Euro) soll der weltweite Markt für E-Commerce laut Prognosen zwischen 2023 und 2027 wachsen.⁹⁴

89,4 Mrd. Euro werden 2023 in Deutschland im B2C-E-Commerce umgesetzt.⁹⁵

Laut Prognosen wird die Nutzerzahl im deutschen E-Commerce-Markt zwischen 2023 und 2027 um insgesamt **1,7** Mio. steigen.⁹⁶



SUCCESS STORY
VILLEROY & BOCH

NAHTLOS

Eigener Onlineshop, Marktplatzpräsenz, mobile App, PWA, Social Commerce: Auch digitale Absatzkanäle verändern sich fortwährend. Nicht nur die Anzahl der Kanäle, sondern auch ihr Umsatzpotenzial ist in den letzten Jahren explodiert. Diese Entwicklung können Unternehmen nutzen, um ihre Umsätze zu steigern, indem sie

- statt nur ein E-Commerce-System auch ein damit verbundenes CRM-Tool einsetzen, um Kundendaten korrekt zu verwalten und die Kundenbindung zu erhöhen,
- ein einheitliches Design und eine konsistente Markenbotschaft auf allen Kanälen bieten,
- mit Cross-Channel-Funktionen einen nahtlosen Wechsel zwischen den Kanälen gewährleisten.

LOYALITÄT BEI VILLEROY & BOCH

Der europaweit bekannte Keramik- und Porzellanhersteller Villeroy & Boch steigert beispielsweise mit einem modernisiertem Kundenclub die Loyalität seiner Zielgruppe. Mitglieder können, egal ob sie online oder offline einkaufen, Punkte sammeln und die einzelnen Käufe im Kundenkonto nachvollziehen. Mit diesen Informationen kann das Team von Villeroy & Boch ihnen dann E-Mails senden, die inhaltlich zu ihren tatsächlichen Präferenzen – etwa einem bestimmten Dekor – passen. Dieser Omnichannel-Ansatz sorgt dafür, dass Kunden ihre gesammelten Punkte auch tatsächlich einlösen und immer wieder zu Villeroy & Boch zurückkehren.⁹⁷

Für **59 %** der Konsumenten entscheidet die Möglichkeit, mobil zu shoppen, darüber, ob sie bei einer Marke kaufen.⁹⁸

Omnichannel-Kunden kaufen fast **doppelt** so viel wie Kunden, die nur einen einzigen Kanal nutzen.⁹⁹

KONSISTENT

Mit einer einheitlichen Markenidentität sorgen Unternehmen dafür, dass User das kanalübergreifende Erlebnis auch bewusst wahrnehmen. Dazu gehören ein wiedererkennbares Design, das für alle Kanäle optimiert ist, sowie eine zusammenhängende Ansprache. Sind User mit dem Aufbau und der Gestaltung einer Website vertraut, finden sie sich auf dieser besser zurecht.

Wiederkehrende Kunden erwarten sogar schlichtweg, dass das digitale Angebot auf allen Plattformen so ist, wie sie es von einer Marke gewohnt sind.¹⁰⁰

Um das wirklich gewährleisten zu können, brauchen Unternehmen¹⁰¹

- umfassendes Wissen über die gewünschte Zielgruppe,
- ein einheitliches Designkonzept mit Styleguide,
- interdisziplinär arbeitende Entwicklungs- und Designteams,
- moderne Technologie- und Designansätze mit leicht anpassbaren Komponenten wie Design-Tokens und einer BFF-Architektur,
- ein responsives und adaptives Design für die Anpassung auf allen Kanälen.

MEDIENBEGEISTERUNG BEI DIVIBIB

Mit einem professionellen Redesign und einer Funktionserneuerung der bestehenden Plattform will die digitale Bibliotheksausleihe divibib den Anforderungen der User nach nahtlosen Erlebnissen gerecht werden. Das Interessante dabei: divibib verkauft keine einzelnen Produkte, sondern steht zehntausenden Fans öffentlicher Bibliotheken als digitales Tool ohne zusätzliche Kosten zur Verfügung. Um Bildung und Unterhaltung so nutzerfreundlich wie möglich zu

machen, setzt divibib zunächst auf Nutzeranalysen. Sie sorgen dafür, dass die Bedürfnisse der Konsumenten im neuem Designkonzept umfassend berücksichtigt werden. Darüber hinaus optimiert divibib die Anwendungen für die verschiedenen Betriebssysteme und den E-Reader. Mithilfe einer eigens entwickelten App können User Onlinemagazine, E-Books und Hörbücher ganz unkompliziert digital ausleihen.¹⁰²

75 % aller User erwarten eine konsistente Nutzererfahrung über alle Kanäle hinweg.¹⁰³

Für **94 %** der User entscheidet das Design über den ersten Eindruck einer Website.¹⁰⁴

Über die **Hälfte** der Kunden würde ein Unternehmen nicht weiterempfehlen, wenn die mobile Ansicht nicht optimiert ist und langsam lädt.¹⁰⁵

PERSONALISIERT

Je mehr Unternehmen über die Zielgruppe ihrer Produkte und Services wissen, umso besser können sie auf sich ändernde Erwartungen reagieren und digitale Metamorphosen meistern.¹⁰⁶ Durch individuelle Inhalte und Angebote wie personalisierte Landingpages, Banner oder Produktempfehlungen fühlen sich Kunden von einem Unternehmen verstanden. Mithilfe von Analysetools, KI und ML können Unternehmen das Nutzerverhalten online unter die Lupe nehmen.¹⁰⁷

Unternehmen, die ihre Zielgruppe individuell ansprechen, profitieren von¹⁰⁸

- **70 % verbesserter Markentreue,**
- **doppelt so hohen Conversion-Rates,**
- **bis zu 40 % größeren Bestellwerten.**

INTERESSENBASIERTE INHALTE BEI SPAX

Schraubenhersteller SPAX International GmbH & Co. KG entwickelt ein Konzept, bei dem personalisierte Inhalte auf der Website eingesetzt werden. Mittels Adobe Target sollen wiederkehrende User erkannt und aufgrund ihres Klickverhaltens in bestimmte Segmente eingeteilt werden. Je nachdem, ob sich Personen beispielsweise für Holz- oder Betonbau interessieren, werden sie mit passenden Produkten und Inhalten individuell angesprochen. Die B2B-Kunden erhalten somit schneller die Informationen, die sie wirklich benötigen, ohne sich erst durch verschiedene Unter- oder Produktdetailseiten klicken zu müssen.¹⁰⁹



SUCCESS STORY SPAX

71 % der Konsumenten erwarten personalisierte Inhalte. **76 %** sind frustriert, wenn diese fehlen.¹¹⁰

Fast die **Hälfte** der Konsumenten gibt an, bei einem anderen Unternehmen zu kaufen, wenn eine Marke keine personalisierten Erlebnisse bietet.¹¹¹

85 % der Unternehmen sind der Meinung, dass sie personalisierte Erlebnisse anbieten. Nur **60 %** der User bestätigen das.¹¹¹

- 
- WELCHE KANÄLE NUTZT IHRE ZIELGRUPPE?
 - SPRECHEN IHRE KANÄLE DIESELBE SPRACHE?
 - ERFÜLLEN SIE DIE ERWARTUNGEN IHRER KUNDEN?

DIGITALE EXPERTISE AUF ALLEN KANÄLEN



Digital.Business.Talk.

Digital Business für die Ohren: Trends, Analysen, Branchenwissen, Tech-Insights und vor allem Klartext. Mit dem Digital.Business.Talk. bleibt das Podcast-Publikum sympathisch informiert, egal ob unterwegs, im Büro oder zu Hause: Alles Wissenswerte erfahren Hörende von wo und wann sie es wollen.



Social Media

Auf unseren Social-Media-Kanälen Instagram, Facebook, X, LinkedIn und TikTok halten wir unsere Community stets über lohnenswerte Events sowie erfolgreiche Projekte auf dem Laufenden und geben Einblicke in unser Daily Business. Allein auf LinkedIn teilen wir täglich Insights mit mehr als 4.000 Followern.



YouTube-Kanal

Auf unserem YouTube-Kanal gewähren wir Einblicke in Projekte und Events der dotSource. Außerdem erklären unsere Digitalexpertinnen und -experten in den verständlichen Kurzvideoformaten »dotSource Research« und »noBot is perfect« die Grundlagen digitaler Kundenbeziehungen.



Webinare



Ob Digitalstrategie, New Work oder Systemauswahl: Unsere Webinare bieten die Möglichkeit, sich über digitale Trendthemen zu informieren, Branchen-Know-how aufzubauen und Einblicke in aktuelle Softwarelösungen zu erhalten.



Handelskraft Blog

Handelskraft.de zählt zu den führenden deutschsprachigen E-Commerce- und Digital-Marketing-Blogs. Seit 2007 berichten wir täglich über Trends und Entwicklungen des Digital Business. Unsere Analysen und Ideen teilen wir bereits mit über 7.000 Feed-Lesern.



Handelskraft Konferenz

Trends gibt es viele im Digital Business. Wie Unternehmen daraus Innovationen machen, darüber tauschen sich die Gäste der Handelskraft seit 2016 aus. An spektakulären Locations gibt es dabei Raum für viel Austausch zu realen Herausforderungen und bewährten Lösungsansätzen sowie die Gelegenheit, neue Kontakte und wertvolle Inspirationen für das eigene Business mitzunehmen.



Research

Übersichtlich. Verständlich. Praxisnah. Unsere Publikationen wie Trendbücher, Whitepaper, Success Stories, Best Practices und Cheat Sheets geben Einblick in die wichtigsten Digitalthemen, analysieren Trends und teilen Wissen zu erfolgreichen Digitalprojekten mit unseren Kunden.





WHITEPAPER B2B-COMMERCE

B2C – DER KLEINE, FEINE UNTERSCHIED

Konsumenten haben unabhängig davon, ob sie im gewerblichen oder privaten Kontext einkaufen, ähnliche Bedürfnisse. Mit neuen Möglichkeiten im E-Commerce wachsen die Erwartungen im B2B-Umfeld ebenso wie im B2C. Die Option, Waren zu jeder Zeit auf dem präferierten Kanal beziehen zu können und personalisierte Inhalte zu erhalten, wird daher auch im B2B-Kontext zunehmend vorausgesetzt.

Obwohl die Grenzen zwischen B2B- und B2C-E-Commerce immer mehr verschwimmen, gibt es dennoch grundlegende Unterschiede, die B2B-Verantwortliche bei der Erstellung und Umsetzung digitaler Strategien berücksichtigen sollten.¹¹²

B2B-Unternehmen, die ihren Kunden gute Omnichannel-Erlebnisse bieten, können ihren Marktanteil jährlich um bis zu **10 % steigern.¹¹³**

Für über die **Hälfte** der B2B-Kunden ist das Einkaufserlebnis der wichtigste Faktor für ihre Loyalität.¹¹³

BESTANDSKUNDENMANAGEMENT

Hinter einem B2B-Kunden steht, anders als im B2C, selten eine Person, sondern vielmehr eine ganze Gruppe von Menschen. Beim Kauf eines komplexen Produkts treffen im B2B nicht einzelne Konsumenten eine Entscheidung, sondern oft sind sechs bis zehn Stakeholder entscheidungsbefugt. Diese informieren sich vorab meist unabhängig voneinander über die Produkte. Alle Entscheidungsbefugten zu einem frühen Zeitpunkt ihres Einkaufsprozesses mit relevanten Informationen abzuholen ist im B2B also noch geschäftsentscheidender als im B2C.¹¹⁴

Denn der B2B-Handel lebt vom Bestandskundengeschäft. Ist ein Unternehmen mit einem Produkt zufrieden, wird es dieses mit hoher Wahrscheinlichkeit beim Lieferanten seines Vertrauens nachbestellen. B2B-Unternehmen können diesen Loyalitätsvorsprung für sich nutzen und ihren Kunden digital gesteuerte Loyalty-Programme für wiederkehrende Bestellungen anbieten. Durch die festgelegte Lieferung regelmäßig benötigter Waren sparen Einkaufsabteilungen zeitliche und personelle Ressourcen im Einkaufsprozess. Das macht diese Unternehmen zu treuen Kunden und sichert dem B2B-Händler selbst fortwährende Einnahmen.¹¹⁵



KUNDENBEZIEHUNGEN MIT SYSTEM BEI ELTAKO

Zur digitalen Metamorphose im B2B gehört also eine ganzheitliche Digitalstrategie, die trotzdem den persönlichen Kontakt fördert. Die Grundlage dafür sind gut gepflegte und zentral verfügbare Kundendaten. Eltako, ein europaweit bekannter Hersteller von Gebäude-systemtechnik, implementiert dazu das Marketing-Automation-Tool »Marketing Cloud Account Engagement« und verknüpft es nahtlos mit dem CRM-System. Mit der engen Verbindung der beiden Salesforce-Systeme stellt Eltako sicher, dass alle Informationen zu den einzelnen Kunden zentral abliegen und die Kundenansprache konsistent erfolgt. Über die Anbindung von Microsoft Outlook kann das

Sales-Team von Eltako zudem einfacher Termine mit den Kunden vereinbaren. Neue Kontakte können Mitarbeitende durch den extra integrierten Visitenkartenscanner schneller abspeichern und automatisiert in Salesforce übertragen. Diese effiziente Datenhaltung erleichtert die persönliche Kundenbetreuung und die Ansprache mit relevanten Inhalten – und sie fördert die nötige Kompetenz, um perspektivisch auch KI-Funktionen nutzen zu können.¹¹⁶

SORTIMENT UND PRODUKTINFORMATIONEN BEI TROX

Das Sortiment und somit auch die Bestellprozesse im B2B sind vielfältig und wesentlich komplexer als im B2C.¹¹⁷

Kunden von TROX, dem weltweit führenden Anbieter für Belüftungs- und Klimatisierungsanlagen, haben je nach Branche und Einsatzbereich unterschiedliche Voraussetzungen und somit auch individuelle Anforderungen an Systeme. Mit einem eigens entwickelten Systemkonfigurator bietet TROX die Möglichkeit, Anlagen über ein intuitiv gestaltetes User-Interface (UI) kundenspezifisch zusammenzustellen. Dabei zeigt das System direkt an, welche Elemente zusammengehören, und legt automatisch einen entsprechenden Warenkorb an. Mit dieser Funktion stellt das Industrieunternehmen sicher, dass Kunden auch digital bestens und vor allem individuell beraten werden.

PREISGESTALTUNG

Preise sind im B2B-Handel oft nicht fix, sondern werden von verschiedenen Faktoren beeinflusst.

Dazu zählen beispielsweise

- die Dauer der Kundenbeziehung,
- der Umfang des Warenkorbs,
- die Abnahmemengen pro Jahr,
- die Branche, in der ein Kunde arbeitet.

Daher ist es für B2B-Händler wichtig, dass sie verschiedene, teilweise kundenspezifische Preislisten haben, die sich an den Bedürfnissen der Kunden orientieren und individuelle Anfragen möglich machen. Da sich diese aufgrund ihrer Komplexität allerdings nicht ohne Weiteres in E-Commerce-Systemen abbilden lassen, sollte die Preisfindung über Microservices in die Cloud ausgelagert werden. So kann beispielsweise mit dem Service »Variant Configuration and Pricing« von SAP die individuelle Preiskalkulation unabhängig vom Commerce-System schnell und zuverlässig erfolgen.¹¹⁸

SUCCESS STORY TROX



BEST PRACTICES SAP

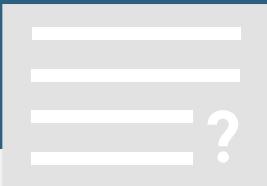
KUNDENINDIVIDUELLE PREISE BEI KAHLA PORZELLAN

Dank der Einführung von Salesforce B2B Commerce verbessert die Porzellanmanufaktur Kahla/Thüringen GmbH nicht nur interne Prozesse wie die Übersetzung von Content-Elementen, sondern auch den Einkaufsprozess für ihre Kunden. Eingeloggte Geschäftskunden profitieren beispielsweise von Features wie Staffelpreisen oder der Berücksichtigung steuerrechtlicher Besonderheiten.¹¹⁹

Somit ist klar: Die individuelle Preisgestaltung im B2B ist an sich kein neuer Trend, sondern für den Vertriebskanal charakteristisch. Es wird jedoch immer besser möglich, diese komplexen, individuellen Berechnungen digital abzubilden, intelligent zu steuern und via Schnittstellen an klassische E-Commerce-Prozesse anzubinden.

Der B2B-E-Commerce-Markt soll im Durchschnitt um fast **19 %** pro Jahr wachsen.¹²⁰

E-Commerce ist mit **35 %** der effektivste Vertriebskanal im B2B, gefolgt vom persönlichen Verkauf durch Sales-Verantwortliche (26 %), Videokonferenzen (12 %), E-Mail (10 %) und Telefon (8 %).¹¹³



- MIT WELCHEN SERVICES KÖNNEN SIE IHRE B2B-KUNDEN BINDEN?**
- SIND ALL IHRE KUNDENINFORMATIONEN SINNVOLL VERKNÜPFT?**
- WIRD IHR ONLINESHOP INDIVIDUELLEN KUNDENANFORDERUNGEN GERECHT?**

SUCCESS STORY
KAHLA PORZELLAN



INTELLIGENTE TRENDS FÜR DIGITALE METAMORPHOSEN

Alles entwickelt sich permanent weiter: Märkte, Technologien, Konsumansprüche. Unternehmen, die sich auf die anhaltende Veränderung einstellen und ihre eigenen digitalen Metamorphosen mit intelligenten Lösungen aktiv vorantreiben, haben langfristig Bestand.

Ohne Frage ist KI gegenwärtig die treibende Kraft für technologischen Fortschritt. Doch wann ist wirklich KI im Spiel? Wie kann sie Unternehmen weiterbringen und wie verändert sich KI gerade selbst?

Keine KI-gestützte Software kann eine kluge Strategie ersetzen, aber durch den Einsatz intelligenter Lösungen können Unternehmen

- **interne Prozesse um ein Vielfaches beschleunigen,**
- **vorhandene Daten noch zielgerichteter nutzen,**
- **insbesondere Produkte schneller und in ansprechender Weise auf den Markt bringen.**



**VERÄNDERN SIE IHRE BRANCHE SCHON MITHILFE
VON KI? ODER STEHEN SIE DEN ENTWICKLUNGEN NOCH
SKEPTISCH GEGENÜBER?**

WER SUCHT, DER FINDET.

Mit der zunehmenden Bekanntheit von KI verändert sich auch die Art und Weise, wie Menschen nach Informationen suchen. Mit neuen Tools und Disziplinen sorgen Unternehmen dafür, dass ihre Produkte und Services online sichtbar bleiben und Kunden umgehend Antworten auf ihre Anfragen erhalten.

Suchmaschinenoptimierung (SEO) stellt sicher, dass Unternehmen bei relevanten Anfragen der User möglichst weit oben in der Websuche erscheinen. Sehr ähnlich funktioniert **Generative-AI-Optimierung** (GAIO) für die Anfragen, die User an KI-Chatbots richten. Unter Berücksichtigung zahlreicher Quellen bieten die Chat-KI-Tools möglichst relevante Empfehlungen. Im Gegensatz zur SEO, wo beispielsweise Backlinks über die Sichtbarkeit entscheiden, brauchen Unternehmen für GAIO eine hohe Anzahl an Brand-Mentions – also Nennungen ihrer Marke, in relevanten Quellen mit hochwertigen Inhalten.¹²¹

Auch bei der Produktsuche erwarten Konsumenten, dass sie möglichst schnell fündig werden. Immer mehr Unternehmen setzen daher auf Technologien, die für eine bessere Product-Discovery sorgen.



SUCCESS STORY HEIDELBERGER
DRUCKMASCHINEN AG

Das Industrieunternehmen Heidelberger Druckmaschinen AG verbessert beispielsweise die Relevanz der Suchergebnisse für seine User durch den Einsatz von ML. Neben Produktdaten berücksichtigt die integrierte Suche verschiedene Kundendaten zu Bestellhistorie, Wunschlisten sowie Rechnungen und sorgt somit für eine personalisierte User-Experience. Darüber hinaus optimiert das Unternehmen die Nutzerfreundlichkeit der Suchoption auf allen Endgeräten und ermöglicht dadurch nahtlose und konsistente Einkaufserlebnisse.¹⁰⁶

Umfassende und gut gepflegte Produktinformationen sind zum einen relevant, um die Suche mittels Filterfunktion zu verfeinern. Zum anderen entscheiden sie darüber, ob ein Kunde ein Produkt auch wirklich kauft.¹²²



AUTOMATISIERTE PRODUKTTXTTE BEI LAMPENWELT

PIM-Lösungen oder Masterdatenmanagement-Tools (MDM) sind bei vielen Unternehmen fester Bestandteil der Systemlandschaft. So nutzt auch der preisgekrönte Onlineshop Lampenwelt.de ein PIM-System. Die eingesetzte Software von Stibo Systems schafft eine solide Datengrundlage für die technologische Weiterentwicklung: die Anbindung von ChatGPT an das PIM-System. Mit der generativen KI erstellen die Mitarbeitenden des Lampenhändlers automatisiert Produkttexte über festgelegte Prompts, wie die Eingaben bei ChatGPT genannt werden.

Je nach Bedarf können sie diese Prompts individualisieren. Dafür legen sie zum Beispiel wichtige Produktattribute fest, die in der Beschreibung unbedingt enthalten sein sollen.¹²³

Produktinformationen, die zentral verwaltet und angereichert werden, bieten darüber hinaus eine Grundlage für die Erstellung hochwertiger und attraktiver Printprodukte. Mit einem Print-Feature können Unternehmen zusätzlich gedruckte Marketing- und Vertriebsmaterialien automatisiert erstellen.¹²⁴

WHITEPAPER PIM & DAM



Unternehmen, die KI im Produktinformations- und Masterdatenmanagement einsetzen, können¹²⁵

- PRODUKTEXTE KI-GESTÜTZT ERSTELLEN,**
- PRODUKTEXTE AUTOMATISIERT ÜBERSETZEN,**
- PRODUKTE AUTOMATISCH KLASIFIZIEREN,**
- EMPFEHLUNGEN IM CHECKOUT-PROZESS NOCH PASSGENAUER AUSSPIELEN,**
- WORKFLOWS BEI DER BILDANPASSUNG BESCHLEUNIGEN,**
- METADATEN UND TAGS VON BILDERN FEHLERARM ANREICHERN,**
- BILDVORSCHLÄGE FÜR INHALTE AUTOMATISCH LIEFERN.**

KI sorgt aber nicht nur dafür, dass Produkte gefunden werden – der Einsatz von KI kann auch dabei helfen, Fälschungen zu identifizieren und Umsatzverluste zu vermeiden. Mit der KI-basierten Plattform Red Points scannt der deutsche Sportartikelhersteller PUMA Marktplätze, Social-Media-Plattformen, Websites und Suchmaschinen nach gefälschten Markenprodukten sowie Fake-Shops, die vermeintliche PUMA-Originalartikel sehr günstig anbieten. Dabei wurden bereits 760.000 Artikel im Wert von über 500 Millionen US-Dollar aufgedeckt.¹²⁶

79 % der User, die auf einer Website nicht schnell finden, wonach sie suchen, verlassen die Seite nach kurzer Zeit wieder.¹²⁷

PERSONALISIERTE NUTZERERFAHRUNGEN DURCH INTELLIGENTES CRM

OPTIMIERTER KUNDENSERVICE BEI ROSSIGNOL

Marketing-Automation-Tools unterstützen die zielgerichtete Kundenansprache auf verschiedenen Kanälen. Der französische Wintersportartikelhersteller Rossignol verbessert die personalisierte Kundenansprache durch den Einsatz von Marketing GPT.

Das generative KI-Tool von Salesforce kombiniert KI mit bestehenden Daten im CRM-System. Das unterstützt Rossignol dabei, Dienstleistungen wie individuelle Trainingsprogramme noch spezifischer auf den jeweiligen Kunden zuzuschneiden.¹²⁸

Auch der Kundenfokus wird mithilfe von KI-Technologien geschärft. So prognostizieren Sales-Teams, welche Kunden mit hoher Wahrscheinlichkeit mehr Umsatz generieren werden und welche Kunden womöglich abwandern. Mit diesen Informationen können Sales-Manager ihre Ressourcen dann zielgerichtet einsetzen und Umsätze weiter ausbauen.¹²⁹

71 % der Marketing-Manager sind überzeugt, dass sie sich durch den Einsatz von KI mehr auf strategische Aufgaben konzentrieren können.¹³⁰



Marketingteams, die KI einsetzen, können¹³¹

- ZIELGRUPPENSEGMENTE SCHNELLER ENTWICKELN,**
- DIE ZIELGRUPPENANSPRACHE DATENBASIERT VERBESSERN,**
- E-MAILS AUF BASIS REALEN KLICK- UND KAUFVERHALTENS INDIVIDUELL VERSENDEN,**
- ASSETS FÜR MULTICHANNEL-KAMPAGNEN EINFACHER ERSTELLEN,**
- DEN »MARKETING RETURN ON INVESTMENT« (MROI) VERBESSERN.**

RETAILTAINMENT

Inwieweit Augmented Reality (AR) ein Disruptor für weitere digitale Metamorphosen im E-Commerce ist, darüber spekulieren Expertinnen und Experten schon lange. Ob die lang ersehnte AR-Brille von Apple einen ähnlichen Effekt wie andere Produkte des Digitalriesen auslösen und den Handel umwälzen wird, bleibt abzuwarten. Was fest steht, ist: Die Technologien bieten vielfältige Optionen, um kanalübergreifende Einkaufserlebnisse zu erzeugen, die im

Gedächtnis bleiben. Ob Make-up am Flughafen beim Travel-Retailer Dufry virtuell anprobieren oder Wandfarben bei Dulux via App testen – der Trend geht dahin, Retail und Entertainment zu verbinden. Der mäßige Erfolg des Metaverse zeigt wiederum, wie wichtig es im Bereich Retailtainment ist, dabei aber nicht vollkommen abzuheben, sondern nah an den Bedürfnissen der Kunden zu bleiben.¹³²

AUSTAUSCH AUF AUGENHÖHE BEI DER VIDEO-COMMERCE-PLATTFORM NTWRK

Nah an den Kunden sind auch die Prominenten, die in wöchentlichen Live-Sessions auf der US-amerikanischen Video-Commerce-Plattform NTWRK auftreten. Berühmte Menschen für die Markenbotschaft zu nutzen, ist an sich nichts Neues. Doch sie mit Produkten, die sie selbst mitgestaltet haben, in den Alltag der Konsumenten zu bringen, vereint Promibonus

mit Teleshopping zu einer vielversprechenden Retailtainment-Strategie. User der Plattform können den Prominenten Fragen stellen. Das bleibt im Gedächtnis. Das verbindet. Und zwar mit der Marke und dem Produkt. Für NTWRK werden Nahbarkeit zu und Interaktion mit den Stars so zu entscheidenden Umsatzhebeln, zu starken Image- und Loyalitätsfaktoren.¹³³

DURCH RETAILTAINMENT GELINGT ES,¹³⁴

- **ONLINEERLEBNISSE INTERAKTIV ZU GESTALTEN,**
- **USER LÄNGER AUF EINER SEITE ZU HALTEN,**
- **UMSÄTZE ZU STEIGERN,**
- **RETOUREN MAßGEBLICH ZU REDUZIEREN,**
- **KUNDEN NACHHALTIG ZU BINDEN,**
- **LANGFRISTIG DIE MARKTPosition ZU SICHERN.**



SUCCESS STORY KWS



DATEN, DATEN, DATEN

Ob personalisierte Kundenansprache, effizientes Produkt- oder Kundendatenmanagement, KI oder ML – um die Potenziale des Digital Business in den einzelnen Metamorphosen auszuschöpfen, benötigen Unternehmen eine solide Datenbasis. Mit modernen BI-Lösungen sind alle Mitarbeitenden eines Unternehmens dazu in der Lage, schnell auf benötigte Daten zuzugreifen und diese für ihre tägliche Arbeit zu nutzen. So lässt sich die Unternehmensausrichtung und -planung datengestützt justieren. Differenzierte Analyse ersetzt diffuses Bauchgefühl. Dabei kann BI-Software sowohl mit internen Projektmanagement-Tools wie zum Beispiel Atlassian Jira als auch mit kundennahen Systemen wie einer Marketing-Automation-Lösung verbunden werden.

DATENBASIERTE ENTSCHEIDUNGEN BEI KWS

KWS ist einer der weltweit führenden Saatguthersteller. Das Unternehmen sammelt und verarbeitet mittels Microsoft Power BI Daten aus dem E-Commerce-, dem CRM- und dem Marketing-Automation-System. Je nach Fachbereich werden somit verschiedene Analysen durchgeführt, aussagekräftige Berichte für spezifische Fragestellungen kreiert und Managemententscheidungen datenbasiert getroffen. Diese helfen dem Unternehmen dabei, Überproduktionen zu vermeiden und den eigenen CO₂-Ausstoß zu minimieren – eine eindeutige Win-win-Situation für KWS, denn Nachhaltigkeit gehört für das Unternehmen in vielerlei Hinsicht zu den Erfolgsfaktoren. Unter anderem reinvestiert KWS erhebliche Teile seines Gewinns in die Forschung, um die Produktion ökonomisch und ökologisch nachhaltiger zu machen.¹³⁵

DIE ZUKUNFT DES PERFORMANTEN TRACKINGS

Tracking wird durch mehrere Faktoren zunehmend erschwert, worunter auch die Quantität und Qualität vorliegender Nutzerdaten leidet:

- verschiedene Einschränkungen in Browsern, zum Beispiel die »Intelligent Tracking Prevention« (ITP) von Safari
- verstärkter Einsatz von Ad-Blockern
- strenge Auflagen für die Verwendung von Consent-Bannern

Nutzen Unternehmen Cookies und speichern somit Userdaten, sind sie rechtlich dazu verpflichtet, Besuchende beim Aufruf der Website darüber zu informieren. Mittels Consent-Banner können User festlegen, welche Daten gespeichert werden. Außerdem ist es rechtlich vorgeschrieben, dass die Ablehnung nicht-essentieller Cookies dabei einfach möglich ist.¹³⁶ Das hat zur Folge, dass nur 24 Prozent der User der Cookie-Verarbeitung überhaupt zustimmen.¹³⁷

HYBRIDES TRACKING BEI HANSGROHE

Bei geringen Akzeptanzraten haben Unternehmen dennoch die Möglichkeit, über anonymisierte Daten einen allgemeinen Einblick in das Nutzerverhalten zu erhalten. Der Trend geht entsprechend zu einem hybriden Tracking-Modell. Hansgrohe, der weltweit führende Anbieter von Sanitärprodukten, trackt Userdaten auf diese Art und Weise. Verweigern User die Tracking-Zustimmung, nutzt Hansgrohe auf seiner Website cookieloses Tracking via Fingerprint-Methode, bei der lediglich allgemeine Informationen über die User gespeichert werden: Welche Zeitzone und welche Sprache sind auf dem Gerät eingestellt? Welches Betriebssystem wird genutzt? Personenbezogene Daten werden jedoch nicht gesammelt. Die dadurch gemessenen Conversions dienen Hansgrohe als Grundlage, um Features im Onlineshop oder Marketingkampagnen zu optimieren.¹³⁸

Vorteile von cookielosem Tracking¹³⁹:

- **rechtskonformes Tracking ohne Consent**
- **weniger Datenverluste oder -verzerrungen**
- **bessere User-Experience durch Wegfall von Cookie-Bannern**
- **geringere Abhängigkeit gegenüber Cookie- und Browdereinschränkungen**

Eine Methode, bei der Cookies und somit auch Consent-Banner zum Einsatz kommen, ist das serverseitige Tracking. Unternehmen können so browserseitige Einschränkungen umgehen. Die Daten werden direkt auf dem Server des Unternehmens und nicht erst im Webbrower

der User erfasst. Im Vergleich zum cookielosen Tracking können Unternehmen mit den erhobenen Daten die Customer-Journey zuverlässig abbilden und somit die Erfolgsmessung sicherstellen.

Vorteile von serverseitigem Tracking¹⁴⁰:

- **keine Anfälligkeit für Ad- und Script-Blocker**
- **gesicherte Datenquantität und -qualität**
- **längere Laufzeit der Cookies**
- **effizienter Einsatz von Werbebudgets**
- **bessere Datenhoheit und -kontrolle**



SUPPLY-CHAIN-MANAGEMENT

Produzieren, was gebraucht wird. Darüber informieren, was wirklich passt. Liefern, wann und wo Kunden auch erreichbar sind: Lieferketten bieten zahlreiche Ansatzpunkte zur Optimierung. Nehmen Unternehmen sich dies zu Herzen, können sie durch den Einsatz intelligenter Lösungen nicht nur hohe Kosten, sondern auch Umweltbelastungen vermeiden.

BEDARFSERMITTLUNG BEI ARLA

Insbesondere für Unternehmen in der Lebensmittelindustrie ist es wichtig, die Nachfrage nach Produkten möglichst präzise zu prognostizieren, um flexibel auf Veränderungen reagieren zu können. Die Molkereigenossenschaft Arla setzt dafür auf intelligente Bedarfsermittlung mit SAP Integrated Business Planning for Supply Chain. Tagesaktuelle, automatisierte Bedarfsprognosen unterstützen das Unternehmen dabei, Ressourcen optimal einzusetzen. Präzisere Prognosen sorgen nicht nur für mehr Nachhaltigkeit im gesamten Supply-Chain-Prozess, sondern auch für besseren Kundenservice.¹⁴¹

INTELLIGENTE SIZING-TOOLS

Detaillierte Produktbeschreibungen, die richtige Angabe von Verfügbarkeiten sowie zusätzliche Services zur Größenfindung – viele kleine Rädchen müssen ineinander greifen, damit aus Interessierten Kunden werden.¹⁴²

DATA-SCIENCE BEI ZALANDO

Der Fashionhändler Zalando hat eigens ein Sizing-Team zusammengestellt, das dafür verantwortlich ist, Retouren aufgrund nicht passender Kleidung oder Schuhe zu reduzieren. Gemeinsam arbeiten Data-Scientists, Software-Ingenieure und Business-Developer daran, Produktbeschreibungen sowie 3D- und 2D-Scanner mit Daten anzureichern und zu optimieren. So können Interessierte auf der Plattform zum Beispiel ihre Körpermaße anhand von Fotos ermitteln. Auf Basis derer erhalten die User dann individuelle Größenempfehlungen und finden somit schneller, was ihnen passt. Während des gesamten Prozesses geht Zalando sehr sensibel mit den Kundendaten um. Die Bilder werden ausschließlich auf dem Gerät des Users gespeichert und im Anschluss automatisch wieder gelöscht.¹⁴³

Sizing- und KI-Tools sorgen dafür, dass Unternehmen ihren Kunden in bis zu **97 % der Fälle die richtige Kleidungsgröße empfehlen.**¹⁴⁴

Über **70 % der im Internet bestellten Kleidungsstücke werden derzeit noch zurückgeschickt, weil sie zu groß oder zu klein sind.**¹⁴⁵

SMARTE LOGISTIK

Kleine Sendungsgrößen, immer mehr Teillieferungen aus Filialen und zunehmende Anforderungen, beispielsweise eine Lieferung am nächsten Tag, machen die letzte Meile für Unternehmen besonders aufwendig und teuer. Durch den Einsatz digitaler Tools und die enge Zusammenarbeit mit Logistikunternehmen können sie diese Herausforderung zwar nicht beseitigen, aber sie können die Optimierung von Lieferprozessen zum festen Bestandteil ihrer digitalen Metamorphose machen.

FULL-SERVICE-SUPPORT BEI ENVASES

Neben der Implementierung des Onlineshops lagert der süddeutsche Metallverpackungshersteller Envases das gesamte Shopmanagement, Logistikprozesse und Marketingaktivitäten aus. Alle Abläufe sowie die Kommunikation mit dem Versanddienstleister GSL Gesellschaft für Service und Logistik in Mitteldeutschland mbH steuert dabei ausschließlich dotSource als Digitalagentur. Das reduziert den Kommunikationsaufwand zwischen einzelnen Bereichen erheblich und sorgt dafür, dass Anpassungen und Weiterentwicklungen schneller umsetzbar sind.¹⁴⁶

Laut einer Studie des IFH KÖLN sind **20 %** der Onlinekunden unzufrieden mit dem Zustellprozess.¹⁴⁷

Die letzte Meile kann bis zu **50 %** der gesamten Kosten der Lieferkette verursachen.¹⁴⁸

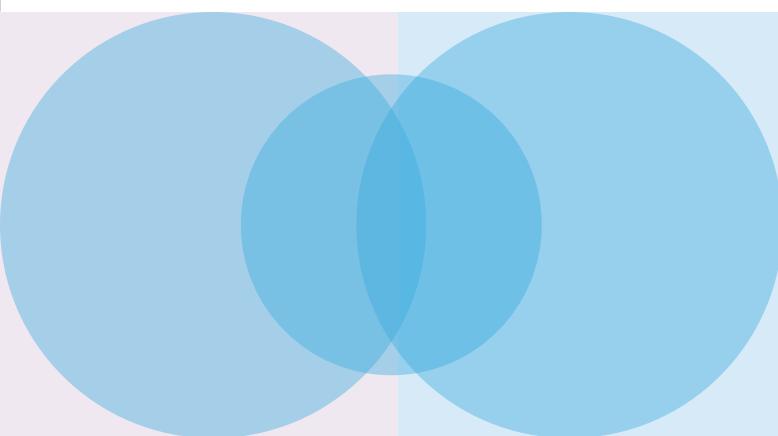
GREEN LOGISTICS BEI CONTINENTAL

Beim Trend »Green Logistics« dreht sich alles um effizientere und somit nachhaltigere Logistikwege. Das sogenannte »Green Vehicle Routing« ist ein großes Thema beim Automobilzulieferer und Reifenhersteller Continental. Hier werden interne Logistikabläufe mit KI optimiert.¹⁴⁹ Nicht nur dabei setzt Continental auf seine autonomen mobilen Roboter (AMR) – mit den wendigen Maschinen wird auch das eigene Produktportfolio erweitert. Bei Bedarf können diese sogar mit der eigenen Software zur Flottensteuerung verknüpft werden. Die AMR sind gerade einmal 1,45 m lang, können

aber Lasten von bis zu 1,2 Tonnen transportieren und zwei Meter pro Sekunde zurücklegen.¹⁵⁰ Das sorgt für mehr Tempo beim Be- und Entladen. Nicht nur aus Sicht der internen Logistikoptimierung ist es smart von Continental, in diesen Bereich investiert zu haben. Denn die Branche weiß um die Notwendigkeit von Effizienz, sei es auf wirtschaftlicher oder eben auf ökologischer Ebene.

RETOURENMANAGEMENT

Insbesondere der Retourenprozess bietet viel Potenzial, Kosten zu senken und den CO₂-Ausstoß zu minimieren. Wie einfach der Retourenprozess ist, entscheidet mit darüber, wie zufrieden Kunden mit ihrer Einkaufserfahrung sind. Werden die Kundenerwartungen dabei nicht erfüllt, kann das gesamte Einkaufserlebnis negativ in Erinnerung bleiben.¹⁴²



VORTEILE VON INTELLIGENTEM RETOURENMANAGEMENT¹⁵¹:

- positive Kundenerfahrung
- mehr Kaufabschlüsse durch zusätzliche Informationen
- geringere Kosten im Gesamtprozess und kein Wertverlust der Ware
- weniger CO₂-Ausstoß

Ist der Rückgabeprozess zu umständlich, brechen **40 %** aller Kunden den Onlinekauf ab und wechseln zur Konkurrenz.¹⁴²

Eine Retoure kostet Händler im Durchschnitt **15,18 €** (7,93 € Prozesskosten und 7,25 € Wertverlust), zuzüglich der Transportkosten für Hin- und Rücksendung.¹⁵¹



USER-RESEARCH

Moderne Strategien, effiziente Tools und ein ansprechendes Design müssen im Einklang mit den Erwartungen der Zielgruppe sein. User-Research sorgt mit verschiedenen Methoden dafür, dass Unternehmen besser verstehen, welche Services und Features User wirklich brauchen und welche für echte Begeisterung sorgen. Zu diesem Zweck ermitteln User-Experience-Designerinnen und -Designer konkrete Use-Cases, also Szenarien und Situationen, in denen User das digitale Angebot eines Unternehmens konsumieren, um dieses dann in nächster Instanz zu optimieren.¹⁵²

User-Research in vier Schritten¹⁵²:

1. vorhandene Daten sammeln und Status quo definieren
2. Use-Cases der digitalen Angebote mittels quantitativer Methoden ermitteln
3. Use-Cases konkretisieren und Customer-Journey anhand definierter Maßnahmen optimieren
4. Roadmap mit Meilensteinen und KPIs erstellen

A/B-TESTING BEI DILDOKING

Unternehmen, die ihre User gut kennen und ihnen das bieten, was sie mögen, können ihre Conversion-Rate verdoppeln. Ein Onlineshop, dem das gelingt, ist die Erotik-Plattform Dildoking.de: Über A/B-Tests hat das Berliner Unternehmen sorgfältig analysiert, wie die Header auf der Startseite sowie einzelne Kategoriseiten für unterschiedliche Zielgruppen gestaltet sein müssen, damit das jeweilige Kundensegment personalisiert angesprochen



wird. Dafür werden auf dem Live-System unterschiedliche Varianten des Banners ausgespielt und die Ergebnisse mittels Personalisierungs-Tools ausgewertet.¹⁵³

A/B-TESTING BEI MYAGRAR

Ganz andere Branche, gleiches Erfolgsrezept: Auch der Landwirtschafts-Onlineshop myAGRAR.de optimiert sein Angebot mithilfe von A/B-Testing. Das norddeutsche Unternehmen profitiert so von einer

um **65%** besseren Conversion-Rate auf Produktdetailseiten und

von einer um **35%** gesteigerten Transaktionsrate im Warenkorb.¹⁵⁴

Bei der Untersuchung des Nutzerverhaltens gilt: Nur wer regelmäßig testet, kann optimieren – und nur wer optimiert, schafft Mehrwerte, die für User wirklich relevant sind. Das wiederum sorgt für¹⁵⁵

- **effiziente interne und externe Prozesse,**
- **relevante Angebote und Services,**
- **datenbasierte Entscheidungen bezüglich neuer Anpassungen,**
- **hohe Conversion-Rates,**
- **starke Kundenbindung,**
- **bessere Einschätzung und zeitnahe Umsetzung neuer Ideen,**
- **offene Unternehmenskultur gegenüber Neuerungen.**

70 % der Kunden brechen ihren Einkauf ab, wenn sie eine schlechte Nutzererfahrung haben.¹⁵⁶

MIT DXP VON E-COMMERCE ZU E-BUSINESS

E-Commerce: Das ist lange Zeit der Sammelbegriff für all das, was Unternehmen im Rahmen ihrer digitalen Metamorphosen tun. Doch auch hier gilt es, 2024 eine Metaperspektive einzunehmen und zu verstehen: Digitale Metamorphosen betreffen mehr als nur reinen E-Commerce. Mehr als nur einen Onlineshop. Mehr als nur Websites oder Social-Media-Kanäle mit »Jetzt kaufen«-Button. Denn digitale Erlebnisse (Digital Experiences) finden überall statt. Überall da, wo Menschen mit Marken und digitalen Lösungen interagieren, seien es Kunden, Mit-

arbeitende oder Partner. Sie finden da statt, wo datengetriebene Angebote, hochwertiger Content und außerordentliche Services über den Kaufabschluss oder die Anbahnung einer Geschäftsbeziehung entscheiden. Genau dort, im Sweet Spot von Nutzererwartungen, Businessbedürfnis und technologischem Fortschritt, sind Wandlungsfähigkeit und Technologie-Kompetenz gefragt. Für Erfolg im E-Business. Ein Business, in dem E-Commerce zwar eine zentrale, aber nicht die einzige Rolle für erfolgreiches Wachstum einnimmt.

Es gilt daher, nicht der Digitalisierung wegen zu digitalisieren, sondern diejenigen Teilbereiche zu identifizieren, die wirklich für die eigenen digitalen Metamorphosen relevant sind. Sei es

- DAS UPDATE AUF EIN NEUES COMMERCE-SYSTEM,**
- DIE INTEGRATION EINES CONTENT-MANAGEMENT-, CRM-, MARKETING-AUTOMATION- ODER PIM- UND MDM-TOOLS,**
- DER AUF- UND AUSBAU VON DATENGETRIEBENEN MARKETINGSTRATEGIEN,**
- DIE EINFÜHRUNG VON USER-RESEARCH UND ANDEREN UXD-METHODEN,**
- DAS INVESTIMENT IN EINE MODERNE BRAND-EXPERIENCE ODER**
- DIE IMPLEMENTIERUNG VON BI-LÖSUNGEN.**

WHITEPAPER DXP



Wie Unternehmen eine Plattform für digitale Erlebnisse (eine sogenannte »Digital Experience Platform«, kurz: DXP) gestalten, ist so individuell wie ihre Systemlandschaften, ihre Ziele, ihre Visionen selbst.

Was jede DXP dennoch erfüllen sollte: Erlebnisse für User schaffen, die nahtlos, konsistent und personalisiert sind. Mit Wurzeln in den Bereichen CMS und E-Commerce geht es für Unternehmen also darum, alle digitalen Touchpoints kontextbezogen und individualisiert zu gestalten und diese zentral orchestrieren zu können. Rein technisch bieten DXP-Ansätze dies dank ihrer modularen Architektur. Darüber hinaus ist es jedoch vonnöten, dass Unternehmen ihre Metamorphosen von einer Metaperspektive aus zusammendenken und in Multistream-Projekten auf einen zukunftsfähigen Stand bringen. Für sämtliche User – von den eigenen Mitarbeitenden, die die Systeme nutzen, bis zu den Endkunden.

Sei es die klassische Verbindung von Content und Commerce, die Verknüpfung von datengetriebenem Multichannel-Marketing mit modernen Designfeatures oder der Aufbau einer BI-Plattform: Eine DXP begleitet die gesamte User-Lifetime-Journey und geht über den Funktionsumfang eines klassischen CMS hinaus.

Egal aus welchen Modulen sich eine DXP zusammensetzt – sie bietet Unternehmen unter anderem folgende Vorteile:

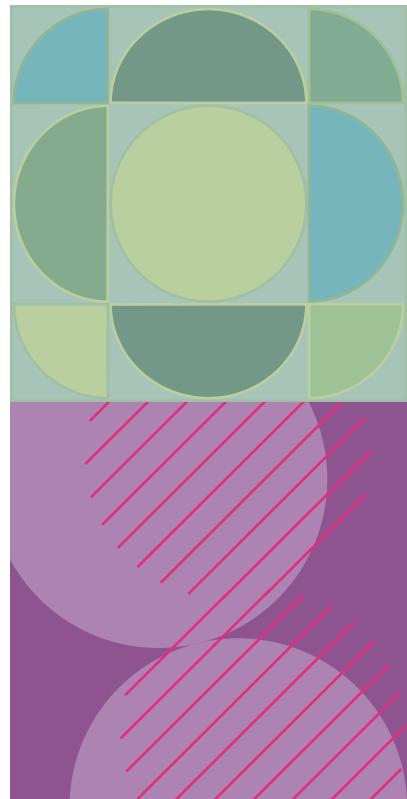
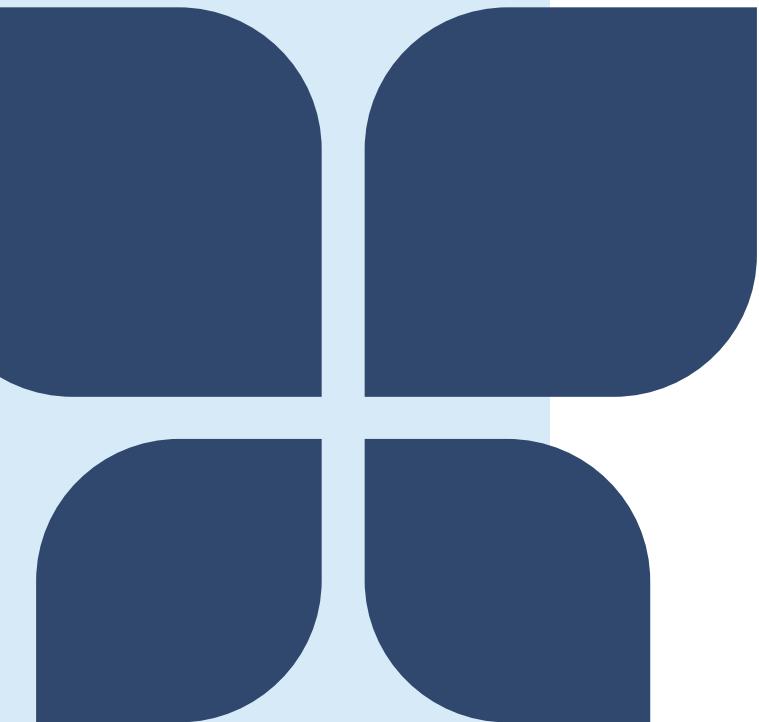
- **effiziente Datenanalyse**
- **verbesserte Kundenerlebnisse**
- **höhere Conversion-Rates**
- **beschleunigtes Multi-Site-Management**
- **höhere Skalierbarkeit**
- **gestärktes Image**

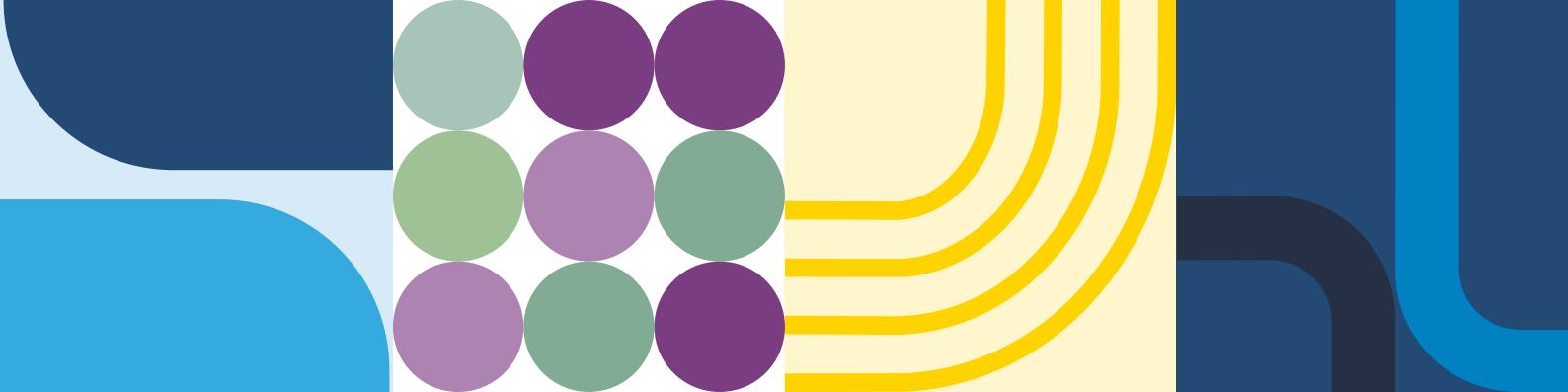
Gartner zufolge beträgt der ROI von DXPs auf drei Jahre gesehen bis zu **242 %.**¹⁵⁷

- KÖNNEN SIE DIGITALE ERLEBNISSE MIT KI WEITER VERBESSERN?
- WIE GROß IST DER UNTERHALTUNGSFAKTOR IHRER DIGITALEN ANGEBOTE?
- WIE ZUKUNFTSFÄHIG IST IHRE DATENSTRATEGIE?
- SIND LOGISTIKPROZESSE TEIL IHRES CHANGEMANAGEMENTS?
- WISSEN SIE, WELCHE TEILBEREICHE IHREM E-BUSINESS ZUGUTEKOMMEN?

COINTERAKTION DEFINIERT ERFOLG

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ TREIBT. ECHTE INTELLIGENZ TRIUMPHIERT.





Flink, facettenreich, fleißig – Schmetterlinge gehören zu den wertvollsten Bioindikatoren für ein gesundes Ökosystem.

Ein wandlungsoffenes Mindset, die Cointeraktion mit KI, parallele Projektstreams für modulare Architekturen – das sind wiederum die Indikatoren für innovatives Wirtschaften. Hier hat sich binnen kürzester Zeit viel verändert. Vor dem KI-Revival im Jahr 2023 steht außer Frage, wo User als Erstes, am schnellsten, am bequemsten an Informationen kommen, die größte Auswahl an Produkten finden, sich mit Menschen auf der ganzen Welt vernetzen und austauschen können: Suchmaschinen-, Marktplatz- sowie Social-Media-Riesen wie Google, Amazon und Facebook gehören zu den größten Intermediären zwischen Marken und Kunden.

Doch die KI-Revolution ebnet seither den Weg für ein neues Kräfteverhältnis. Für neue Chancen. Für Unternehmen jeder Größe und Branche.

Wem es gelingt, durch digitale Metamorphosen echte Intelligenz zu fördern – also die effiziente Cointeraktion von Mensch und Maschine voranzutreiben – der wird in Zukunft immer weniger auf traditionelle Intermediäre in Form einiger weniger riesiger Konzerne angewiesen sein.

Erfolgreich sind in Zukunft diejenigen Unternehmen, die Disruptionen nicht scheuen. Die Veränderungen schrittweise und mit kompetenter Unterstützung planen. Die sich dank echter Intelligenz von KI-ready zu KI-kompetent entwickeln. Die stets wandlungsfähig und: wandlungsoffen bleiben. Sie werden es sein, die die Rolle der Vermittelnden, Beratenden und Vertreibenden einnehmen, die bislang nur den großen Disruptoren vorbehalten ist. Weil sie Technologie als Werkzeug nutzen. Als Assistenten für ihre Mitarbeitenden. Für Menschen, die sie zu Innovationen motiviert und zu digitalen Metamorphosen befähigt, gar beflügelt haben.

DIGITALER ERFOLG AB DER ERSTEN IDEE –



Perspektiven entwickeln
mit Digital Consulting



Lösungen auswählen
dank Anforderungsanalyse & Bewertung



Prozesse
datengestützt optimieren
KI & Automatisierung



Marken
nutzerzentriert gestalten
UX & Brand Design



Reichweite
messbar steigern
Digital-Marketing



Inhalte
automatisiert ausspielen
Content-Management



Nutzererlebnisse
personalisiert gestalten
Marketing-Automation



DER INTEGRALE DOTSOURCE-PROJEKTANSATZ

Digitalprojekte umsetzen
mit agilen Prinzipien



Digital Business managen
durch skalierbare Plattformen &
Cloud-Services



Wissen erweitern
mit der Digital Business School

UNGEN STEHEN
MITTELPUNKT



Daten
intelligent nutzen
Data-Driven Business mit BI



Systeme
nahtlos verknüpfen
Plattform-Integration



Daten
zentral verwalten
PIM, MDM & DAM



Umsätze kanal-
übergreifend steigern
E-Commerce



Kundenbeziehungen
digital managen
CRM, Sales & Service

**DOTSOURCE
LEISTUNGEN**



ÜBER dotSource®

dotSource entwickelt Unternehmen zu digitalen Champions.

Seit 2006 entwickelt und realisiert dotSource skalierbare Digitalprodukte für Marketing, Vertrieb und Services. Dabei setzen spezialisierte Consulting- und Entwicklungsteams hochintegriert auf die Verbindung von Strategieberatung und Technologieauswahl – von Branding, Konzeption und UX-Design über Conversion-Optimierung bis zum Betrieb in der Cloud. Ob E-Commerce- und Content-Plattformen, Kundenbeziehungs- und Produktdatenmanagement oder Digital-Marketing und Business-Intelligence: dotSource-Lösungen sind nutzerorientiert, gezielt und datenzentriert.

In der Zusammenarbeit setzt dotSource auf New Work, integrale Planung und agile Methoden wie Scrum oder Design-Thinking. Dabei verstehen sich mehr als 500 Digital Natives als Partner ihrer Kunden, deren individuelle Anfor-

derungen ab der ersten Idee einfließen. Dieser Kompetenz vertrauen Unternehmen wie ESPRIT, hessnatur, Ottobock, TEAG, KWS, BayWa, Axel Springer, C.H.Beck, Würth und Netto Digital.

Im agentureigenen Weblog Handelskraft.de, dem jährlich erscheinenden Trendbuch sowie auf der Handelskraft Konferenz vernetzt dotSource Branchen-Know-how und informiert über die aktuellen Chancen und Entwicklungen digitaler Markenführung. Die 2015 gemeinsam mit der Steinbeis Technology Group ins Leben gerufene Digital Business School bereitet Fach- und Führungskräfte umfassend auf die unternehmerischen Herausforderungen der digitalen Welt vor.

dotSource hat sich als eine der führenden Digitalagenturen im deutschen Sprachraum etabliert und gehört inzwischen zu den Top 10 der erfolgreichsten Unternehmen der Branche.

ÜBER HANDELSKRAFT

Was 2007 aus einer spontanen Idee entstand, entwickelte sich schnell zu einem der stärksten Corporate Blogs im DACH-Raum. Während sich unsere ersten Artikel noch hauptsächlich um E-Commerce und Onlinemarketing drehten, haben wir in den letzten Jahren ein immer umfangreicheres Branchenwissen aufgebaut, neue Blogger an Bord geholt und das Line-up der täglich erscheinenden Artikel ausgeweitet und professionalisiert.

Seit 2013 haben wir die Marke Handelskraft außerdem um die Print- und Webpublikation Handelskraft Trendbuch erweitert, holen die Expertinnen und Experten des Digital Business seit 2016 auf die Bühne der Handelskraft Konferenz und seit 2017 hinter die Mikrofone des Handelskraft Digital.Business.Talk. Ab 2024 zeichnen wir mit dem Handelskraft Award zudem Digitalunternehmen aus, die einen spürbaren Beitrag für Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft leisten.

Die digitale Welt ist hybrid und agil: Neue Technologien lösen das ab, was gestern noch der Hype war; Nutzerverhalten und damit die Erwartungen an digitale Erlebnisse ändern sich mit jedem digitalen Fortschritt aufs Neue. Genau in diesem Sweet Spot – in der Schnittmenge aus Nutzerbedürfnis und Trend, aus Kundenerlebnis und Technologie, aus Business-Ziel und Mehrwert – zu wühlen, den Handelskraft-Fans und -Newbies zu zeigen, wie sie daraus nachhaltige Innovationen machen – das ist es, was Handelskraft einzigartig, lesens- sowie hörenswert macht.

Dabei sind Handelskraft Blog, Trendbuch, Konferenz, Podcast und Award eng miteinander verbunden. Für den Content unserer Kanäle behalten wir die Entwicklungen der Digitalbranche das ganze Jahr über im Blick, recherchieren tiefgründig, challengen uns gegenseitig und feilen bis ins letzte Detail an Artikeln, Trendbuchkapiteln, Konferenzprogrammen, Award- und Podcastthemen.

QUELLENVERZEICHNIS

1. <https://bit.ly/49RXCDR>
Digitalisierung done right: Die besten Firmen, sueddeutsche.de, abgerufen am 29.06.2023
2. <https://bit.ly/47D3VZF>
Frithjof Bergmann, newwork-newculture.dev, abgerufen am 09.06.2023
3. <https://bit.ly/3srcRTm>
Christina Petrick-Löhr, Revolution in der Backstube, welt.de, abgerufen am 08.06.2023
4. <https://bit.ly/49D1Kam>
Fit für KI: Welche Kompetenzen in der Arbeitswelt wichtig werden, acatech.de, abgerufen am 27.06.2023
5. <https://bit.ly/3MMxjFb>
Will AI Fix Work?, microsoft.com, abgerufen am 21.06.2023
6. <https://bit.ly/40JiHMA>
KI im Unternehmen einführen: So integrieren Sie das Team, rewion.com, abgerufen am 27.06.2023
7. <https://bit.ly/3QEMQlq>
Cheat Sheet zum Prompt Design: Die Kunst der KI-Kommunikation, dotSource.de, abgerufen am 26.06.2023
8. <https://bit.ly/3MKisuK>
Brent Hyder, How Salesforce Builds Meaningful Employee Experiences – Without Return-to-Office Mandates, salesforce.com, abgerufen am 22.06.2023
9. <https://bit.ly/40WsS0p>
Capgemini Research Institute, The People Experience Advantage, abgerufen am 07.06.2023
10. <https://bit.ly/3MKVLGF>
Zufriedenheit am Arbeitsplatz: Unternehmen müssen das Mitarbeitererlebnis neu definieren, um Talente zu halten, capgemini.com, abgerufen am 07.06.2023
11. <https://bit.ly/46iD2cs>
Mitarbeiterzufriedenheit und Produktivität | Wo ist der Zusammenhang?, de.deskbird.com, abgerufen am 01.06.2023
12. <https://bit.ly/47EsBkN>
Dr. Alexander Häfner, Wertschätzung bei der Arbeit: Weshalb ist das überhaupt relevant?, hogrefe.com, abgerufen am 15.06.2023
13. <https://bit.ly/3MKVVhu>
Travis Bradberry in: Wenn fähige Mitarbeiter kündigen: Meist ist die Führungskraft schuld, so ein Experte, merkur.de, abgerufen am 09.06.2023
14. <https://bit.ly/49BEvh0>
Bericht zum Engagement Index Deutschland 2022, gallup.com, abgerufen am 01.06.2023
15. <https://bit.ly/40Nv7TC>
Brigitte Hettenkofer, Vertrauen lohnt sich, pontiventus.de, abgerufen am 09.06.2023

16. <https://bit.ly/47xLzJG>
Wertekommision, Führungskräftebefragung 2022,
abgerufen am 09.06.2023
17. <https://bit.ly/46pLMxO>
25 Statistiken zur Personalentwicklung, die Sie 2023
kennen sollten, zavvy.io, abgerufen am 12.06.2023
18. <https://bit.ly/3SHwUay>
Andreas Müller, Der unsichtbare Killer am Arbeitsplatz:
Warum Wertschätzung so wichtig ist, linkedin.com.
abgerufen am 01.06.2023
19. <https://bit.ly/3QKdyPo>
Generationen am Arbeitsplatz: Vorteil Generationen-
vielfalt, personalwissen.de, abgerufen am 19.06.2023
20. Generationen gehen fließend ineinander über.
Dementsprechend unterscheiden sich auch die
Angaben zu der Zeitspanne, der eine Generation als
zugehörig gilt.
21. <https://bit.ly/3R533ba>
Garen Staglin, The Future Of Work Depends On Sup-
porting Gen Z, forbes.com, abgerufen am 16.06.2023
22. <https://bit.ly/3ujJnHu>
Kathy Bloomgarden, Gen Z and the end of work as we
know it, weforum.org, abgerufen am 16.06.2023;
<https://bit.ly/3SJ5jpJ>
Christina Rose, Weniger Geld, mehr Diversität: Was
die Genz Z vom Job erwartet, abgerufen am 16.06.2023
23. <https://bit.ly/3umT8os>
Kay Nordenbrock, Gen Z: 80 Prozent sind bereit, hart
für die Karriere zu arbeiten – mit einer Bedingung,
t3n.de, abgerufen am 19.06.2023
24. <https://bit.ly/3QF3dnX>
Generation Z als Arbeitnehmer*innen, headforwork.de,
abgerufen am 16.06.2023
25. <https://bit.ly/3QFPygs>
Alles über die Generation Z: Studien, Daten, Fakten,
felixbeilharz.de, abgerufen am 01.06.2023
26. <https://bit.ly/3SP9EYx>
Diversity Management: Beispiele und 11 konkrete
Strategien, wie du Vielfalt schaffst, acquisa.de,
abgerufen am 19.06.2023
27. <https://bit.ly/49Bt0Ls>
Hubert Rhomberg in: Dirk Böttcher, »Die gesellschaft-
liche Relevanz entscheidet künftig auch über die
wirtschaftliche Rendite«, brandeins.de, abgerufen
am 20.06.2023
28. <https://bit.ly/47exd1e>
Sebastian Klein, Warum ich 90% meines Vermögens
aufgebe und gemeinnützig widme, linkedin.com,
abgerufen am 20.06.2023
29. <https://bit.ly/3G5Cqwq>
Hessnatur: Designer-Portrait, elle.de, abgerufen
am 22.06.2023
30. <https://bit.ly/46e3swd>
Dorothea Hess: Gründerin von hess natur und Mitini-
tiatorin der »Charta für nachhaltiges Design«, agd.de,
abgerufen am 22.06.2023
31. <https://bit.ly/40FoKSf>
Kirsten Reinhold, Rekordjahr für Hessnatur,
textilwirtschaft.de, abgerufen am 22.06.2023

32. <https://bit.ly/3G4fq0l>
Sebastian Klein in: Er wär so gern kein Millionär:
Warum der Blinkist-Gründer 90 Prozent seines Vermögens abgibt, So geht Startup – der Gründerszene-Podcast, spotify.de, abgerufen am 22.06.2023
33. <https://bit.ly/47DxhXQ>
How Far Can the 1-1-1 Model Go? This Tech Darling Has a Unique Approach, salesforce.com, abgerufen am 26.06.2023
34. <https://bit.ly/3R2ZQbW>
Pledge 1%, salesforce.com, abgerufen am 26.06.2023
35. <https://bit.ly/3QKhxeP>
Bringing Ideas Into Action, plattform-v.io, abgerufen am 23.10.2023
36. <https://bit.ly/3sH1Gpx>
Stefanie Kemp, Wettbewerbsvorteil CSR: Zwei Drittel aller Konsumenten sind bereit, sich von Marken ohne aufrichtiges Engagement zu trennen, live.handelsblatt.com, abgerufen am 21.06.2023
37. <https://bit.ly/40G11RS>
Purpose spielt bei der Entscheidung für eine Marke eine immer größere Rolle, markenartikel-magazin.de, abgerufen am 26.06.2023
38. <https://bit.ly/3R2ApqX>
Darauf legen Kunden Wert, markenartikel-magazin.de, abgerufen am 26.06.2023
39. <https://bit.ly/47GwS7n>
Michael Plura, Worldcoin: Handelsstart mit nur einem Prozent der verfügbaren Coins, heise.de, abgerufen am 01.11.2023
40. <https://bit.ly/3QAzKLO>
WIR SIND NICHT MEHR ALLEINE IM INTERNET, forbes.at, abgerufen am 01.11.2023
41. <https://bit.ly/3MJuynZ>
Wordlcoin verzeichnet vier Millionen Downloads, fr.de, abgerufen am 03.11.2023
42. <https://bit.ly/3ubSfyH>
Marlen Kremer, Worldcoin App knackt 4 Millionen Downloads, bt-echo.de, abgerufen am 02.11.2023
43. 58 <https://bit.ly/3R34mqU>
Begleitforschung zum Technologieprogramm KI-Innovationswettbewerb, Nachhaltigkeit durch den Einsatz von KI – Orientierungshilfe für anwendende Unternehmen, digitale-technologien.de, abgerufen am 21.06.2023
44. <https://bit.ly/3M0lnml>
Capgemini Research Institute, Climate AI: How artificial intelligence can power your climate action strategy, abgerufen am 16.08.2023
45. <https://bit.ly/3M0shrt>
Janina Bauer, KI und Nachhaltigkeit, haufe.de, abgerufen am 16.08.2023
46. <https://bit.ly/47CUkCo>
Bastian Nominacher, Process Mining in der Praxis: Aus Daten Mehrwert schaffen, manager-wissen.com, abgerufen am 16.08.2023
47. <https://bit.ly/3R27ovr>
2023 Gartner® Magic Quadrant™ for Process Mining Tools, mpmx.com, abgerufen am 29.08.2023

48. <https://bit.ly/3SFWsVH>
Sustainable Concrete Leaders: Vorreiter beim Bauen mit nachhaltigem Beton, db-bauzeitung.de, abgerufen am 04.09.2023
49. <https://bit.ly/47j4urX>
Prof. Dr. Susanne Boll, Was KI für eine nachhaltige Entwicklung leisten kann, digitaleweltemagazin.de, abgerufen am 21.06.2023
50. <https://bit.ly/47iSd71>
Smart Grids – Intelligente Energieversorgung für eine nachhaltige Zukunft im Land, um.baden-wuerttemberg.de, abgerufen am 04.09.2023
51. <https://bit.ly/49JgmW2>
16th State of Agile Report, digital.ai, abgerufen am 25.05.2023
52. <https://bit.ly/3SNArnQ>
Das Nexus™ Framework – die wichtigsten Infos zum agilen Prozess-Rahmenwerk, palladio-consulting.de, abgerufen am 21.08.2023
53. <https://bit.ly/47tofNg>
Nils Warkentin, T-Shaped Profil: Skills, Vorteile & Tipps, karrierebibel.de, abgerufen am 30.06.2023
54. <https://bit.ly/46lodWT>
Susanne Gillner, Wie UX, Retail Media und Customer Intelligence bei Rose Bikes zusammenarbeiten, internetworkworld.de, abgerufen am 31.05.2023
55. <https://bit.ly/3SL4LPR>
Stephanie Schneider, Multistream-Projektmanagement: wie ihr mit simultanen Projekten die Digitale Transformation vorantreibt, handelskraft.de, abgerufen am 31.05.2023
56. <https://bit.ly/3sGkK7p>
Digitalisieren von Anforderungen mit Künstlicher Intelligenz (KI), plm.automation.siemens.com, abgerufen am 29.06.2023
57. <https://bit.ly/40HUSo5>
Whitepaper »KPIs im Digital Business« – Erfolgsmes- sung für den modernen E-Commerce, dotSource.de, abgerufen am 31.05.2023
58. <https://bit.ly/3MPt2ke>
Leana Bachayov, OKR – Die agile Führungsmethode von Google kurz erklärt, grandega.de, abgerufen am 04.09.2023
- <https://bit.ly/47Cotl7>
Jennifer Lapp, Die 10 beliebtesten Suchmaschinen der Welt im Überblick, blog.hubspot.de, abgerufen am 04.09.2023
59. <https://bit.ly/49DCEly>
OKR – Objectives & Key Reuslts: Führen mit Zielen, murakamy.com, abgerufen am 31.05.2023
60. <https://bit.ly/47iUIM3>
OKR vs KPI: Unterschiede und Gemeinsamkeiten, workpath.com, abgerufen am 31.05.2023
61. <https://bit.ly/46maCOK>
OKRs, medium.com, abgerufen am 30.06.2023
62. <https://bit.ly/3R4Cty>
Wouter Aghina et al., The impact of agility: How to shape your organization to compete, mckinsey.com, abgerufen am 25.05.2023

63. <https://bit.ly/3MIWete>
33 OKR-Statistiken: Zahlen, Daten, Fakten zum Impact von OKRs auf Unternehmen, mooncamp.com, abgerufen am 25.05.2023
64. <https://bit.ly/3QJ8XgH>
Lori Perri, Was ist ein digitales Immunsystem (Digital Immune System) und warum ist es wichtig?, abgerufen am 11.09.2023
65. <https://bit.ly/47sk8kT>
Peter Schmitz, Die Hälfte der deutschen IT-Sicherheit ist veraltet, security-insider.de, abgerufen am 16.07.2023
66. <https://bit.ly/3G5xcAQ>
Whitepaper »Migration im E-Business – Gründe, Chancen & Best-Practices für den Systemwechsel«, dotSource.de, abgerufen am 15.05.2023
67. <https://bit.ly/49zUeg>
Matt Heusser, What is the strangler pattern and how does it work?, techtarget.com, abgerufen am 16.05.2023
68. <https://bit.ly/47Vnn4n>
Was ist DevSecOps?, ibm.com, abgerufen am 05.07.2023
69. <https://bit.ly/40Jv2QL>
Filipe Pereira Martins & Anna Kobylinska, Shift-Left-Testing – die aktuelle Lage, dev-insider.de, abgerufen am 16.05.2023
70. <https://bit.ly/47At8nz>
Top Software Testing Trends To Follow In 2023, softwaretestinghelp.com, abgerufen am 16.05.2023
71. <https://bit.ly/3stdlZa>
2023 Global DevSecOps Report Series, about.gitlab.com, abgerufen am 16.05.2023
72. <https://bit.ly/3ukOV4q>
Tania Zhydkova, Künstliche Intelligenz (KI) im Softwaretest: Eine detaillierte Erläuterung, aqua-cloud.io, abgerufen am 30.08.2023
73. <https://bit.ly/40PsDEg>
API First eCommerce, emporix.com, abgerufen am 17.05.2023
74. <https://bit.ly/3QG0kli>
Was sind KI-Anwendungen?, learn.microsoft.com, abgerufen am 17.05.2023
75. <https://bit.ly/3QD0prw>
API-First, hubify.io, abgerufen am 26.05.2023
76. <https://bit.ly/47ussjW>
Dr. Bernhard Rohleder, Cloud Report 2023, bitkom.org, abgerufen am 17.05.2023
77. <https://bit.ly/3R3QMDB>
Stefan Schäfer, KI aus der Cloud – ein Blick in die Praxis, bigdata-insider.de, abgerufen am 11.09.2023
78. <https://bit.ly/47EFKtW>
Patrick Ratheiser, Wie Sie mit AlaaS den Herausforderungen beim Einsatz von KI begegnen, leftshiftone.com, abgerufen am 20.05.2023
79. <https://bit.ly/3SJGdqw>
AI as a Service: Geschäftsprozesse automatisieren, lufthansa-industry-solutions.com, abgerufen am 30.05.2023

80. <https://bit.ly/3QHh9xJ>
DatenPioniere GmbH, Basis-Wissen Microsoft Fabric:
Ein Überblick über Funktionen und Vorteile,
linkedin.com, abgerufen am 20.06.2023
81. <https://bit.ly/49DSK4V>
Oliver Schonschek, Wenn die KI zu den Cloud-Daten
kommt, cloudcomputing-insider.de, abgerufen
am 01.06.2023
82. <https://bit.ly/3MK44Te>
DatenPioniere GmbH, Projektcontrolling mit Microsoft
Power BI – So optimieren Sie Ihr Projektmanage-
ment!, linkedin.com, abgerufen am 20.06.2023
83. <https://bit.ly/3MLXaNn>
Responsive Website – Wie man es allen »recht
macht«, verdure.de, abgerufen am 05.07.2023
84. <https://bit.ly/3R3sMAF>
Aaron Sempf et al., Backends for Frontends Pattern,
aws.amazon.com, abgerufen am 16.05.2023
85. <https://bit.ly/3SSyLcC>
Backend for Frontend Design Pattern: Enhancing
User Experience and Development Efficiency,
mobilelive.medium.com, abgerufen am 07.07.2023
86. <https://bit.ly/3SG6vtS>
Matthias Biniok & Bernd Schierholz, Künstliche
Intelligenz und die Hybrid Cloud: Was wir 2023
erwarten können, de.newsroom.ibm.com, abgerufen
am 05.06.2023
87. <https://bit.ly/3R3qYri>
Kilian, Was ist Self-Supervised Learning? Eine
verständliche Definition, datadrivencompany.de, abge-
rufen am 06.07.2023
88. <https://bit.ly/40FksKB>
Dr. Jörg Kindermann & Dr. Gerhard Paaß, Mit Sprach-
modellen stimmige Texte erzeugen: Foundation-Modelle
als Grundlage von KI-Systemen, lamarr-institute.org,
abgerufen am 06.07.2023
<https://bit.ly/46jg2dl>
Laurenz Wuttke, Transfer Learning: Grundlagen
und Einsatzgebiete, datasolut.com, abgerufen
am 06.07.2023
89. 122 <https://bit.ly/3QHmPl3>
Irene Baranova, Design Tokens als leistungsstarke
Design-System-Tools, esterdigital.de, abgerufen
am 15.05.2023
90. <https://bit.ly/49Hnhif>
Stefan Schmidt, Alles, was sie über Composable
Commerce wissen müssen, emporix.com, abgerufen
am 26.05.2023
91. <https://bit.ly/3sAlYkD>
Benedict Bax & Gonzalo Ruiz de Villa Suárez, Nach-
haltige Softwareentwicklung: Wie Green Coding Ihre
Kosten drückt, computerwoche.de, abgerufen
am 31.08.2023
92. <https://bit.ly/47zWLWe>
Dietmar Poll, Green Coding: So funktioniert CO₂-
Reduktion bei Software, produktion.de, abgerufen
am 31.08.2023

93. <https://bit.ly/47xqnn4>
Die Zukunftsgestalter, bvdw.org, abgerufen am 12.10.2023
94. <https://bit.ly/3NTcIP4>
Umsatz im Markt für E-Commerce weltweit in den Jahren 2018 bis 2027, de.statista.com, abgerufen am 01.06.2023
95. <https://bit.ly/3PXPZnG>
Umsatz durch E-Commerce (B2C) in Deutschland in den Jahren 1999 bis 2022 sowie eine Prognose für 2023, de.statista.com, abgerufen am 14.06.2023
96. <https://bit.ly/49Ds4Bo>
Nutzeranzahl im Markt für E-Commerce in Deutschland in den Jahren 2018 bis 2027, de.statista.com, abgerufen am 01.06.2023
97. <https://bit.ly/3G5G3CA>
Rückblick Handelskraft Konferenz 2023, konferenz.handelskraft.de, abgerufen am 07.06.2023
98. <https://bit.ly/47i4pVA>
Mobile shopping brand decision statistics, thinkwithgoogle.com, abgerufen am 02.06.2023
99. <https://bit.ly/3QFgf53>
Tiffany Burns & Tyler Harris, Forecasting the future of stores, mckinsey.com, abgerufen am 02.06.2023
100. <https://bit.ly/3G4X3J6>
Ulf Schubert, Konsistenz in der digitalen Produktgestaltung ist ein zweischneidiges Schwert – bis zu welchem Punkt Konsistenz nützt und ab wann sie toxisch wird, user-experience-blog.de, abgerufen am 14.06.2023
101. <https://bit.ly/40PXccP>
Webinar »Konsistente Nutzererfahrungen über alle Kanäle: Modernes UX-Design mit Design-Systemen«, dotSource.de, abgerufen am 14.06.2023
102. <https://bit.ly/49DOcLX>
User-Experience für 1,2 Millionen Menschen optimieren: dotSource aktualisiert Onleihe-Apps der divibib GmbH, dotSource.de, abgerufen am 31.07.2023
103. <https://bit.ly/3utQqNC>
Livia Rainsberger, Top 7 Trends, die Kunden-erwartungen verändern, linkedin.com, abgerufen am 19.06.2023
104. <https://bit.ly/3ugQe4p>
Mit professionellem Webdesign erreicht Ihr Unterneh-men schnell das Next Level, prima-line.de, abgerufen am 14.06.2023
105. <https://bit.ly/3G0ps2Z>
27 Eye-Opening Website Statistics: IS Your Website Costing You Clients?, sweor.com, abgerufen am 11.09.2023
106. <https://bit.ly/49DNEpk>
Whitepaper »Erfolg durch Product-Discovery« – Search und Recommendation-Tools im Überblick, dotSource.de, abgerufen am 07.06.2023
107. <https://bit.ly/3QM8Il3>
Beispiele für E-Commerce-Personalisierung zur Verbesserung von Kundenerlebnissen und Conversion Rates., business.adobe.com, abgerufen am 06.06.2023

108. <https://bit.ly/3R389o0>
Warum ist E-Commerce-Personalisierung so wichtig?, dynamicweb.de, abgerufen am 04.09.2023
109. <https://bit.ly/46iWdTE>
SPAX Success Story, dotSource.de, abgerufen am 01.08.2023
110. <https://bit.ly/3Q4loEF>
Nidhi Arora et al., The value of getting personalization right – or wrong – is multiplying, mckinsey.com, abgerufen am 06.06.2023
111. <https://bit.ly/3SPeMM3>
2021 State of Personalization Report, segment.com, abgerufen am 02.06.2023
112. <https://bit.ly/46ps8lb>
Manuela Tchoe, How does eCommerce for B2C and B2B differ? What do they have in common? Here's a comprehensive overview, commercetools.com, abgerufen am 02.06.2023
113. <https://bit.ly/3MNzCl6>
Julia McClatchy et al., The multiplier effect: How B2B winners grow, mckinsey.com, abgerufen am 02.06.2023
114. <https://bit.ly/3T3z5FV>
New B2B Buying Journey & its Implication for Sales, gartner.co.uk, abgerufen am 06.06.2023
115. <https://bit.ly/47kCeFq>
Martin Rommel, B2B-Webshop: Wie Sie mit einer Abo-Funktion Ihre Kunden begeistern, ecoplan.com, abgerufen am 06.06.2023
116. <https://bit.ly/47C1pD1>
Wie Eltako mit CRM sein Sales Team unterstützt | dotSource Success Story, youtube.com, abgerufen am 12.06.2023
117. <https://bit.ly/3G55GTV>
Best Practices »Digitalisierung im B2B«, dotSource.de, abgerufen am 02.06.2023
118. <https://bit.ly/3umCs0f>
What is Pricing service, help.sap.com, abgerufen am 16.08.2023
119. <https://bit.ly/40FPHoN>
Kahla Porzellan Success Story, dotSource.de, abgerufen am 06.06.2023
120. <https://bit.ly/3u1QoaM>
Karolina Kulach, 7 wesentliche E-Commerce-Statistiken, webinterpret.com, abgerufen am 31.05.2023
121. <https://bit.ly/3R1rtSM>
Sven Winnefeld, GAIQ: So bringst du deine Marken in ChatGPT und Co, t3n.de, abgerufen am 04.09.2023
122. <https://bit.ly/3QK9001>
Produktdaten: Warum deren Qualität über den Online-Einkauf entscheidet, e-commerce-magazin.de, abgerufen am 14.06.2023
123. <https://bit.ly/46nWKUe>
Lampenwelt Success Story, dotSource.de, abgerufen am 18.08.2023
124. <https://bit.ly/3sCX8jY>
Birthe Struffmann, Data Publishing: In 3 Schritten eure Produktdaten automatisiert als Printmedium publizieren, abgerufen am 28.08.2023

125. <https://bit.ly/3R1nNjV>
Whitepaper: KI erfolgreich in PIM- und DAM-Systemen einsetzen, contentmanager.de, abgerufen am 07.06.2023
126. <https://bit.ly/49JyOxt>
Susanne Gillner, Wie Puma Online-Betrug mit Künstlicher Intelligenz bekämpft, internetwork.de, abgerufen am 10.08.2023
127. <https://bit.ly/40JHZtR>
Darina Lynkova & Ivalilo Ivanov, 31+ User Experience Stats 2023 [Everything You Need To Know], techjury.net, abgerufen am 07.06.2023
128. <https://bit.ly/47gzqcw>
Salesforce Unveils Marketing GPT and Commerce GPT to Personalize Every Campaign and Shopping Experience with Generative AI, salesforce.com, abgerufen am 08.06.2023;
<https://bit.ly/3GobqlJ>
Rossignol Customer Success Story, salesforce.com, abgerufen am 28.06.2023
129. <https://bit.ly/3R2PAjX>
Erfolgreiche Beispiele für den Einsatz Künstlicher Intelligenz (KI) in Unternehmen, hco.de, abgerufen am 15.06.2023
130. <https://bit.ly/47gzqcw>
Salesforce Unveils Marketing GPT and Commerce GPT to Personalize Every Campaign and Shopping Experience with Generative AI, salesforce.com, abgerufen am 08.06.2023
131. <https://bit.ly/47gzqcw>
Salesforce Unveils Marketing GPT and Commerce GPT to Personalize Every Campaign and Shopping Experience with Generative AI, salesforce.com, abgerufen am 08.06.2023
<https://bit.ly/49DNEpk>
Whitepaper »Erfolg durch Product-Discovery« – Search und Recommendation-Tools im Überblick, dotSource.de, abgerufen am 07.06.2023
132. <https://bit.ly/3G260D1>
Milko Malev, Mehrwert oder Spielerei? Augmented Reality im E-Commerce, dmexco.com, abgerufen am 09.06.2023;
<https://bit.ly/40KyAC5>
Calvin Lampert, Dufry bietet virtuelle Make-up-Anprobe am Flughafen an, netzwoche.ch, abgerufen am 09.06.2023
133. <https://bit.ly/3suVq4h>
Ingo Willems, Retailainment – die Zukunft des E-Commerce?, dmexco.com, abgerufen am 09.06.2023
134. <https://bit.ly/3suVq4h>
Ingo Willems, Retailainment – die Zukunft des E-Commerce?, dmexco.com, abgerufen am 09.06.2023;
<https://bit.ly/3G260D1>
Milko Malev, Mehrwert oder Spielerei? Augmented Reality im E-Commerce, dmexco.com, abgerufen am 09.06.2023;

- <https://bit.ly/40KyAC5>
Calvin Lampert, Dufry bietet virtuelle Make-up-Anprobe am Flughafen an, netzwoche.ch, abgerufen am 09.06.2023
135. <https://bit.ly/46kRkcA>
KWS Business-Intelligence Success Story, dotSource.de, abgerufen am 25.07.2023
136. <https://bit.ly/3MNeGAQ>
Lena Klaus, Cookie-Richtlinie richtig formulieren: So muss der Cookie-Hinweis-Text wirklich laufen, it-service.network, abgerufen am 09.06.2023
137. <https://bit.ly/47AlwjP>
Michael Kroker, Nur ein Viertel aller Webseiten-Besucher stimmt der Verwendung von Cookies zu, blog.wiwo.de, abgerufen am 16.08.2023
138. <https://bit.ly/47DsNRb>
Josefine Schiffner, Cookieless Tracking einfach erklärt: Hintergründe, Methoden, Handlungsempfehlungen, park-sieben.com, abgerufen am 18.08.2023
139. <https://bit.ly/40LImVG>
Cookieless Tracking, etracker.com, abgerufen am 18.08.2023
140. <https://bit.ly/3MN9gWl>
Webinar »Datengetriebenes Marketing ohne Cookies? Die Zukunft des performanten Trackings«, dotSource.de, abgerufen am 12.06.2023
141. <https://bit.ly/3uswllp>
Arla: How Does Demand Sensing Accelerate the Digital Journey to a Sustainable Supply Chain?, sap.com, abgerufen am 16.06.2023
142. <https://bit.ly/3sFx33Q>
Imke Heering & Stefan Rock, Retourenmanagement im Onlinehandel: Quelle zur Steigerung der Kundenzufriedenheit, in: Der zukunftsähnige Handel: Neue online und offline Konzepte sowie digitale und KI-basierte Lösungen, link.springer.com, abgerufen am 15.06.2023
143. <https://bit.ly/3MLLogC>
Annkatrin Simon, Künstliche Intelligenz und Retouren: datenbasierte Strategie gegen hohe Retourenquoten, keepoala.com, abgerufen am 17.08.2023;
<https://bit.ly/3umJjqv>
Zalando führt Größenempfehlungen auf Grundlage der Körpermaße von Kund*innen ein, corporate.zalando.com, abgerufen am 01.11.2023
144. <https://bit.ly/3MLLogC>
Annkatrin Simon, Künstliche Intelligenz und Retouren: datenbasierte Strategie gegen hohe Retourenquoten, keepoala.com, abgerufen am 17.08.2023;
145. <https://bit.ly/3SSNzrl>
Aus welchem Grund haben Sie die im Internet bestellte Ware retourniert?, de.statista.com, abgerufen am 16.06.2023

146. <https://bit.ly/3MONiSO>
Envases Success Story, dotSource.de, abgerufen am 10.08.2023
147. <https://bit.ly/49EHyVK>
Zukunft der Zustelllogistik: Kommunikation im Lieferprozess ist das A und O, ifhkkoeln.de, abgerufen am 28.06.2023
148. <https://bit.ly/3SKZRSY>
Lösungen für die letzte Meile, bito.com, abgerufen am 16.06.2023
149. <https://bit.ly/47Fw7LN>
David Koch et al., Nachhaltigkeit durch KI: Potenziale und Handlungsleitfaden für produzierende Unternehmen, ki-fortschrittszentrum.de, abgerufen am 18.08.2023
150. <https://bit.ly/49Ugh1R>
Andrea Gillhuber, Autonome Mobile Roboter: Continental tritt in den AMR-Markt ein, computer-automation.de, abgerufen am 18.08.2023
151. <https://bit.ly/47kKKEo>
Retourenmanagement: In 3 Schritten strategische Vorteile nutzen, e-commerce-magazin.de, abgerufen am 16.06.2023
152. <https://bit.ly/40PMiE4>
Franziska Kunz, User Research: Wie Nutzerorientierung zum Erfolgsfaktor wird, handelskraft.de, abgerufen am 12.06.2023
153. <https://bit.ly/46lLfwP>
Dildoking Success Story, dotSource.de, abgerufen am 16.08.2023
154. <https://bit.ly/3MPiL7H>
myAGRAR UXD Success Story, dotSource.de, abgerufen am 12.06.2023
155. <https://bit.ly/47A3AHi>
Whitepaper »A/B-Testing«, dotSource.de, abgerufen am 12.06.2023
156. <https://bit.ly/3MNcSHT>
Jack Flynn, 25+ Useful User Experience Statistics [2023]: What Is The Value Of UX?, zippia.com, abgerufen am 12.06.2023
157. <https://bit.ly/3ur2rU4>
Gartner Research, Gartner Magic Quadrant for Digital Experience Platforms, gartner.com, abgerufen am 31.08.2023

BILDVERZEICHNIS

DIGITALE METAMORPHOSEN

- Seite 05 – © Markus Schlevogt, Visual Creative dotSource

IMPRESSUM

- Seite 132 – © Markus Schlevogt, Visual Creative dotSource
- Seite 132 – emojipedia; <https://bit.ly/3FbNYvC>

IMPRESSUM

HANDELSKRAFT 2024 | DIGITALE METAMORPHOSE

HERAUSGEBER dotSource SE · Goethestraße 1 · 07743 Jena, Germany · Eingetragen im Handelsregister am Amtsgericht Jena, HRB 520983 · Management: Christian Otto Grötsch, Christian Malik, Frank Ertel, Janine Bohnenberg

REDAKTION/TEXT Franziska Kunz, Digital Business Analyst ·

Louisa Reichstetter, Digital Business Analyst · Birthe Struffmann, Digital Business Analyst

LEKTORAT Maximilian Ciasto, Marketing Manager & Translator · Christian Otto Grötsch, Gründer & Vorsitzender des Verwaltungsrats · Charlotte Wilfert, Teamlead Marketing

PROJEKTMANAGEMENT Andreas Tran, Project Manager · Alexandra Andrä, Project Manager

DESIGN/LAYOUT/SATZ Janine Gabel, Graphic Designer · Jesús Mendoza Otero, Graphic Designer ·
Juliana Sadlau, Graphic Designer

DRUCK Druckhaus Gera GmbH · Printed in Gera, Germany

DANK dotSource-Team 😊

Copyright © 2024 dotSource SE





Erfolgreiche Unternehmen verstehen Digitalisierung als permanente Metamorphose und Disruptionen als Chance. Damit sichern sie sich nicht nur Beständigkeit, sondern auch Innovationskraft – selbst in herausfordernden Zeiten.

Office Jena
Goethestraße 1
07743 Jena

Office Leipzig
Hainstraße 1-3
04109 Leipzig

Office Dresden
Bergstraße 19
01069 Dresden

Office Stuttgart
Feuerseeplatz 14
70176 Stuttgart

Office Berlin
Hardenbergstraße 9
10623 Berlin

Office Rijeka
Ulica Radmila Matejčić 10 StepRi
51000 Rijeka, Kroatien

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

dotSource.de | handelskraft.de