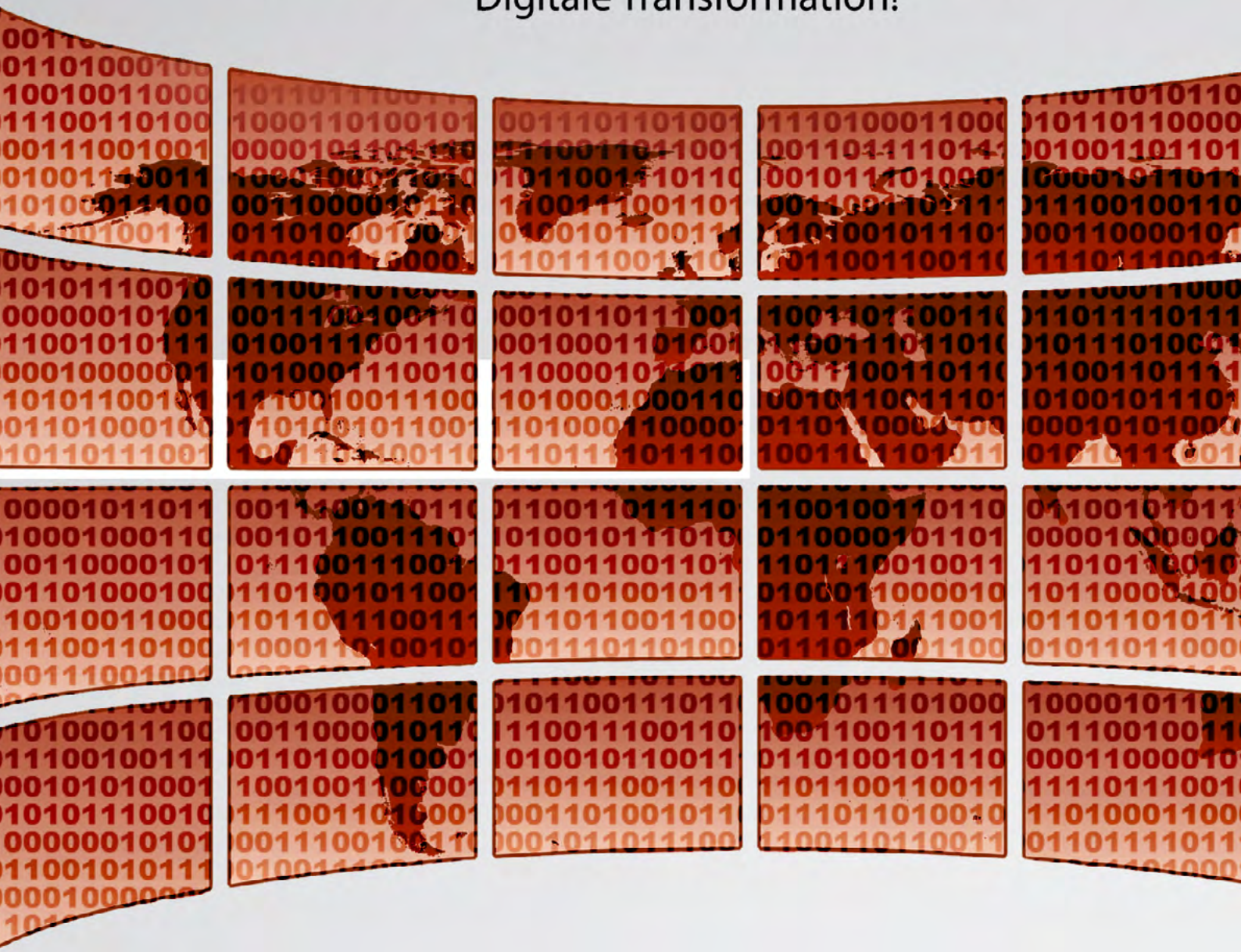
Ausgabe 01

# DIGITAL Transformers

Das Fachmagazin für Unternehmensführung und Digitale Transformation!



# Digitale Transformation

## Warum ist sie für Unternehmen so wichtig?

Das Magazin wird herausgegeben von der Unternehmensberatung Strategy & Transformation Consulting GmbH

# Inhalt

Vorwort ... 3
Mehr über Strategy & Transformation Consulting GmbH: Was bieten wir Ihnen, was können wir? ... 4
Kreativ sein gepaart mit strategischer Marketingberatungs-Kompetenz? — Geht das? ... 7
Chancen und Herausforderungen durch die Digitale Transformation ... 8
Digital Maturity Assessment: Bestimmung des digitalen Reifegrades im Unternehmen ... 17
Digital Innovation Camp:
Wie Unternehmen Kundenbindung und Absatzvolumen steigern können ... 21
Das Potenzial von Daten durch Business Analytics voll ausschöpfen! ... 23
Wie wird die digitale Zukunft in der Versicherungsbranche aussehen? ... 38
Zukunftskongress Digitale Transformation: Wo stehen Unternehmen heute, wo sollen sie hin? ... 41
Silicon Valley Hidden Champions Tour ... 44
Inhouse Schulungen & Seminare im Rahmen der Digitalen Transformation ... 48
Über uns ... 49

Copyright © 2016 Strategy & Transformation Consulting GmbH

# Vorwort

**Liebe Leser,**

Deutschland hinkt im internationalen Vergleich, was die Digitale Transformation angeht, immer noch stark hinterher und muss, gemessen am Digitalisierungsgrad der USA oder China, in allen Bereichen aufholen. Ähnlich sieht es in Österreich und in der Schweiz aus. Im Vergleich: Spitzenreiter USA hat beispielsweise mit Apple, Google, Facebook oder Amazon gleich mehrere globale Top20-Player. „Aufholen oder sogar noch besser in manchen Bereichen sein" sollte die Devise lauten!

Jedoch ist nicht jede digitale Innovation disruptiv und mündet in ein neues Google, Facebook, Uber oder Amazon! Auch sind längst nicht alle Startups profitabel. Die neuen Möglichkeiten der Digitalisierung können aber genutzt werden, um beispielsweise ein optimierteres Erlösmodell oder neue Kundenzugänge zu erarbeiten. Im Rahmen der Digitalisierung sollte es für Unternehmen darum gehen, die Wertschöpfung innerhalb ihres Geschäftsmodells mit neuen digitalen Ansätzen zu ergänzen und nachhaltig zu steigern. Dazu muss man den Veränderungsbedarf im Vergleich zu den Wettbewerbern, welche heutzutage oft aus fremden Branchen kommen, erkennen: denn veränderte Kundenbedürfnisse, neue innovative Marktteilnehmer sowie neue technologische Möglichkeiten bestimmen das Ausmaß des unternehmerischen „Veränderungsbedarfs", um weiter erfolgreich zu bleiben.

Es gilt, das eigene Geschäftsmodell im Hinblick auf neue innovative Marktteilnehmer zu erhalten, aber auch durch sinnvolle Digitale Transformation mit neuen Ansätzen zu steigern. Ein Beispiel aus der Hotelbranche soll verdeutlichen, warum es essentiell ist, das eigene Geschäftsmodell zu überdenken. Airbnb ist ein im Silicon Valley gegründeter Community-Marktplatz für Buchung und Vermietung von Unterkünften, ähnlich einem Computerreservierungssystem. Private Vermieter vermieten ihr Zuhause oder einen Teil davon unter Vermittlung des Unternehmens, jedoch ohne dass Airbnb rechtliche Verpflichtungen übernimmt. Ein sehr erfolgreiches Modell aus der „Shared Economy", das nun zu recht viele Hotelbesitzer fürchten. Arbeitsplätze stehen dort auf dem Spiel, das herkömmliche Geschäftsmodell der Hotelbetreiber gerät ins Wanken. Hier ist es höchste Zeit, aktiv zu werden und den Innovationsgeist von Start-Ups zuzulassen und „offen zu sein" für neue Wege und Erlösmodelle. Ohne das eigene etablierte Geschäftsmodell und dessen Nutzenversprechen aus den Augen zu verlieren. Digitale Transformation bedeutet unter anderem die systematische Geschäftsmodellentwicklung durch

- strukturierte Analyse des Bedrohungspotenzials auf Geschäftsmodell und Positionierung
- gezielte Adaptierung und Ergänzung des bestehenden Geschäftsmodells, um Bedrohungsszenarien zu begegnen
- Entwicklung eines Transformations-Ansatzes, um ein neues bzw. adaptiertes Geschäftsmodell zu implementieren.

Genau an diesen Punkten setzt Strategy & Transformation Consulting an: Wir unterstützen Unternehmen dabei, die Opportunitäten der Digitalen Transformation erfolgreich zu nutzen sowie die notwendigen Veränderungen aktiv zu gestalten. Die Digitalisierung von Geschäftsmodellen und Marktbearbeitung (Marketing, Sales, Service) verursacht nämlich immense Herausforderungen für Unternehmen aller Branchen, bietet aber auch viele neue Möglichkeiten. Hier bedarf es erfahrener Transformationsmanager, die mit methodischer Führung neue Zielbilder definieren, Veränderungsprozesse nicht nur initiieren, sondern auch aktiv steuern und das Unternehmen erfolgreich in die Zukunft lenken.

Um Ihnen einen umfassenden Einblick in die Digitalisierung sowie unsere Kompetenzen zu geben, haben wir für Sie in der ersten Ausgabe von „Digital Transformers" einige spannende Themen zusammengefasst. Außerdem finden Sie unter der Rubrik „Events & Termine" eine Übersicht unserer Veranstaltungen und Reisen wie den „Zukunftskongress Digitale Transformation", Workshops sowie unsere „Hidden Champions Tour" ins Silicon Valley.

Lassen Sie sch inspirieren! Viel Spaß beim Lesen wünschen Ihnen

**Marc R. Esser**
Managing Partner
Strategy & Transformation Consulting GmbH

**Ravi Nirankari**
Managing Partner
Strategy & Transformation Consulting GmbH

Copyright © 2016 Strategy & Transformation Consulting GmbH

# Mehr über Strategy & Transformation Consulting: Was bieten wir Ihnen, was können wir?

## "Survival of the fittest" oder wie Unternehmen es schaffen, sich am Markt zu behaupten

In der neuen, digitalen Welt der beschleunigten und disruptiven Veränderung bekommt die Darwin'sche Evolutionstheorie „Survival of the fittest" eine ganz neue Bedeutung: denn das Thema „Digitale Transformation" wird absolut erfolgskritisch für die Zukunftsfähigkeit jedes Unternehmens sein. Dabei geht die neue, digitale Ökonomie über die reine Betrachtung von Technologiefragen weit hinaus und wird eine neue Welle an Transformationen in der Art und Weise, wie führende Unternehmen ihr Business tätigen, auslösen.

„Alles, was digitalisiert werden kann, wird auch digitalisiert werden!" Wer kennt nicht dieses berühmte Zitat? Insofern ist die in vielen Unternehmen auch heute noch zu beobachtende Trennung zwischen Strategie und IT nicht mehr zeitgemäss. IT ist heute oft Quelle von neuen Geschäftsmöglichkeiten sowie verursacht Disruption von ganzen Wertschöpfungsketten und nicht mehr nur der Erfüllungsgehilfe der Prozessoptimierung. Strategie und IT stehen daher in einer engen Symbiose zueinander und sollten im Rahmen einer Transformation immer integriert betrachtet werden.

Viele Unternehmen werden von dramatischen Veränderungen, welche die digitale Transformation mit sich bringt, regelrecht überrollt. Sie benötigen neue bzw. zusätzliche Fähigkeiten und Kompetenzen für die Welt von Morgen, welche die Potentiale der digitalen Ökonomie voll ausschöpfen. Mit dem einfachen Ziel, zusätzlichen Mehrwert und zukunftsfähiges Wachstum zu generieren. Sie werden vielleicht nicht rechtzeitig ausreichend Unternehmens-interne digitale Fähigkeiten aufbauen können, um die digitale Transformation alleine zu stemmen. Zum Glück müssen sie das auch nicht!

## Unsere Positionierung und Leitbild: "Mastering the Digital Age!"

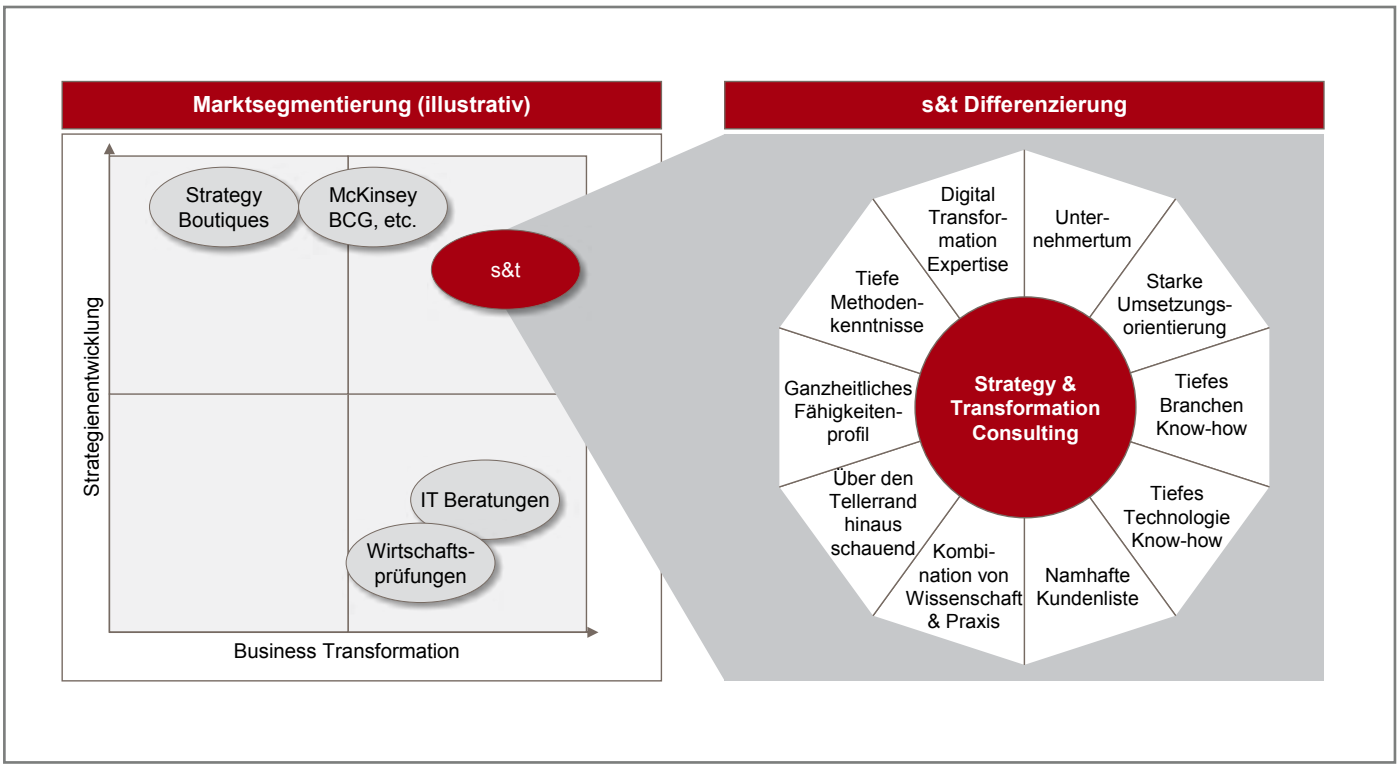
Wir, Strategy & Transformation Consulting, sind eine unabhängige Strategie- und Transformationsberatung und unterstützten Unternehmen dabei, die Opportunitäten der digitalen Transformation erfolgreich zu nutzen sowie die notwendigen Veränderungen aktiv zu gestalten. Wir gestalten und implementieren signifikante Transformationen End2End durch das Beherrschen des digitalen Fortschritts. Dabei hilft uns unser Technologieverständnis sowie langjährige Business Erfahrung aus vielen erfolgreich durchgeführten Transformationen. Denn die digitale Transformation forciert den Wandel in immer mehr Wirtschaftsbereichen: Alte Branchen und Unternehmen werden durch kleine Newcomer verdrängt und verlieren an Boden. Die Digitalisierung von ganzen Wertschöpfungsketten, Geschäftsmodellen und Marktbearbeitung (Marketing, Sales, Service) verursacht immense Herausforderungen für Unternehmen aller Branchen, bietet aber auch viele neue Möglichkeiten. Um es auf den Punkt zu bringen: Bei uns erhalten Sie strategische Beratung in der Digitalisierung Ihres Unternehmens durch echte Thought Leader mit tiefer Methodenkompetenz sowie hohe Transformationskompetenz durch erfolgreiche Digitalisierungsunternehmer mit langjähriger Industrieerfahrung und hohem Technologieverständnis.

## Unser Beratungsansatz: Analytische Stringenz verknüpft mit hoher Umsetzungsorientierung

Führungskräfte in Unternehmen müssen gut vorbereitet sein, um die aktuellen und zukünftigen Auswirkungen des digitalen Wandels für ihr Unternehmen und Branche zu antizipieren. Sie sollten ihr Unternehmen strategisch und frühzeitig darauf ausrichten. Eine saubere Strategiedefinition alleine ist jedoch für den Unternehmenserfolg nicht ausreichend! 80% der strategischen Neuausrichtungen scheitern am Widerstand der internen Interessengruppen. Wesentliche Erfolgsfaktoren sind hier eine stringente und konsistente Transformations-Architektur, tiefe Organisationsentwicklungs- und IT-Kenntnisse, professionelles Projektmanagement sowie unterstützendes Change Management. Eine Veränderung in der Organisation erfordert von den Mitarbeitern Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit. Unternehmen müssen für die dafür notwendigen Freiräume schaffen. Kommunikation ist der wesentliche Erfolgsfaktor für die Erhöhung der Veränderungsbereitschaft. Nur wenn es gelingt, die eigene Mannschaft auf die "Transformationsreise" mit zu nehmen, die Mitarbeiter für die enge Zusammenarbeit in einer zunehmend vernetzten und globalen Welt zu begeistern, Emotionen zu wecken, Lösungskompetenz und Innovationskraft zu nutzen, dann werden Unternehmen nachhaltig erfolgreich sein können und die Herausforderung der digitalen Transformation meistern. Daher ist das richtige Setup einer Transformations-Initiative absolut erfolgskritisch um die Umsetzung der Strategie erfolgreich durchführen zu können. Aus diesem Grund verfolgen wir einen ganzheitlichen Beratungsansatz: Analytische Stringenz kombiniert mit hoher Umsetzungsorientierung!

Wir verfügen über langjährige Erfahrung sowohl in der Strategieentwicklung als auch Business und Technology Transformation. Mit unser selbst entwickelten Projekt- und Change Management-Methodik mit über 50 einzelnen Tools verfügen wir zum Beispiel über tiefe Methodenkenntnisse um Projekte erfolgreich in die Praxis umzusetzen. Unsere Fähigkeit ein Gesamtprojektmanage-

Copyright © 2016 Strategy & Transformation Consulting GmbH




ment End2End anzubieten minimiert die Projektrisiken und sichert damit den Projekterfolg. Einen kompletten Überblick zu unseren Methoden & Tools finden Sie hier.

## Wie differenzieren wir uns? Warum wir?

Als hochspezialisierte Unternehmensberatung verfügen wir über tiefe Methodenkenntnisse rund um die Digitale Transformation. Wir sind aufgrund unseres Kompetenzprofils der geeignete Partner, um Sie bei Ihrer Digitalen Transformation zu begleiten.

### Unternehmertum

Wir glauben an eine andere Art von Beratung, als diese oft von großen Beratungshäusern angeboten wird. Unsere Meinung nach bauen nur echte Unternehmer erfolgreich Geschäfte auf. Projekte werden bei uns immer durch einen geschäftsführenden Partner vor Ort beim Kunden verantwortet. Weiterhin verfügen unsere Berater alle jeweils über langjährige Berufserfahrung aus Consulting und Industrie und gelten als ausgewiesene Experten in ihrem Gebiet. Im Ergebnis sind unsere Berater bereits am ersten Projekttag voll einsatzbereit. Mehr zu unserem Partner-Team erfahren Sie unter www.strategy-transformation.com/team-partner.

### Tiefe Methodenkenntnisse

Methoden und Vorgehensmodelle sowie deren Operationalisierung in Form von Beratungswerkzeugen sind neben Erfahrungswissen und Branchenkenntnissen eine wesentliche Wissensgrundlage für unsere tägliche Projektarbeit. Darin steckt viel Arbeit, um die Effizienz und Effektivität zukünftiger Projekte weiter zu steigern sowie unsere Beratungsprodukte konstant weiterzuentwickeln. Neue Mitarbeiter werden mit diesen Methoden vertraut gemacht, um Projekte standardisiert und strukturiert durchführen zu können. Eine Aufstellung von Methoden & Tools, welche von uns häufig in Beratungsprojekten eingesetzt werden, finden Sie unter www.strategy-transformation.com/methoden-tools-ueberblick.

### Starke Umsetzungsorientierung

Wir verfügen über langjährige Erfahrung im Transformations-Management. Mit unser selbst entwickelten Projekt- und Change Management-Methodik mit über 50 einzelnen Tools verfügen wir über tiefe Methodenkenntnisse um Projekte erfolgreich in die Praxis umzusetzen. Unsere Fähigkeit ein Gesamtprojektmanagement anzubieten minimiert die Projektrisiken und sichert damit den Projekterfolg. Mehr zu unseren Projektreferenzen erfahren Sie unter www.strategy-transformation.com/referenzen-ueberblick.

### Tiefes Branchen Know-how

Wir verfügen über langjährige Erfahrung in spezifischen Wertschöpfungsprozessen bei führenden Unternehmen in Energiewirtschaft, Transport & Logistik, Telekommunikation, Neue Medien, Internet/IT, Luft- und Raumfahrt sowie Financial Services. Mehr zu unseren Branchenkompetenzen erfahren Sie unter www.strategy-transformation.com/kompetenzen-ueberblick.

### Tiefes Technologie Know-how

Wir verfügen über tiefe Kenntnisse der neusten technologischen Entwicklungen wie z.B. Virtual Reality, Augmented Reality, Künstliche Intelligenz, Robotics, Natural Language Speak etc. sowie deren Business Impact.

Copyright © 2016 Strategy & Transformation Consulting GmbH

## Kombination von Wissenschaft & Praxis

Fundierte Methoden und Beratungsprodukte fallen nicht „vom Himmel“: Strategy & Transformation Consulting entwickelt diese gemeinsam mit wissenschaftlichen Instituten und anderen Kooperationspartnern. So haben wir z.B. zusammen mit Silicon Valley Data Science (SVDS) aus den USA ein komplettes Business Analytics Service Portfolio erarbeitet (mehr dazu unter www.strategy-transformation.com/das-potenzial-von-daten-durch-business-analytics-voll-ausschoepfen). Um die digitale Reife eines Unternehmens zu analysieren, haben wir zusammen mit dem Fraunhofer Institut das innovative „Digital Maturity Assessement“ entwickelt. Mehr dazu erfahren Sie unter www.strategy-transformation.com/digital-maturity-assessment.

## Über den eigenen Tellerrand hinaus schauend

Unser Marktfokus ist DACH (Deutschland, Österreich, Schweiz). Trotzdem blicken wir über den eigenen Tellerrand hinaus und lassen uns von den globalen Trendsettern sowie den weltweit innovativsten Unternehmen und Start-Ups inspirieren, denn innovative und kreative digitale Ideen und Geschäftsmodelle kommen nicht unbedingt aus DACH. Dafür ist eher das „Silicon Valley“ in den USA bekannt. Genau deswegen haben wir dort auch über Partner ein Büro eröffnet. Um von den Besten nur das Beste mitzunehmen. Und an unsere Kunden weiter zu geben!

## Ganzheitliches Fähigkeitenprofil

Als integrierte Strategie- und Transformationsberatung mit digitalem Fokus verfügen wir über die notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen, um Strategie, Organisation/Prozesse und Informationstechnologie optimal zu verbinden. Wir können damit je nach Bedarf für alle Themen modulare Unterstützung anbieten. Mehr zu unseren Fachkompetenzen erfahren Sie unter www.strategy-transformation.com/kompetenzen-ueberblick.

## Digital Transformation Expertise

Wir haben eine lange und erfolgreiche Historie in der Realisierung von digitalen Strategien. Unsere Team-Mitglieder gelten als ausgewiesene „Strategy & Digital Transformation“-Experten, die auch regelmäßig als Autoren für Fachbeiträge in diversen Print- und Online-Medien aktiv sind. Außerdem stehen sie auf Fach-Konferenzen als Referenten fundiert Rede und Antwort. Verschaffen Sie sich einen eigenen Eindruck von unserem Digital Transformation Know-how und besuchen unseren entsprechenden Fachblog (www.strategy-transformation.com/blog).

## Namhafte Kundenliste

Unsere Berater haben einige der größten und bekanntesten Unternehmen in Europa und darüber hinaus dabei unterstützt, die Opportunitäten der digitalen Transformation erfolgreich zu nutzen und die notwendigen Veränderungen aktiv zu gestalten. Eine Auswahl aus unserer Kundenliste finden Sie unter www.strategy-transformation.com/kunden.

## Unsere Werte

Unsere Unternehmenswerte bilden die Basis für eine professionelle Zusammenarbeit mit unseren Kunden und den Beratungserfolg.

Haben wir Ihr Interesse geweckt? Dann schreiben Sie uns eine kurze Email. Wir werden uns umgehend bei Ihnen melden und freuen uns darauf, Sie kennenzulernen!

Copyright © 2016 Strategy & Transformation Consulting GmbH

# Kreativ sein gepaart mit strategischer Marketingberatungs-Kompetenz? — Geht das?

## Aktuelle Herausforderungen für Marketeers

Die zunehmende Erlebnisorientierung der Gesellschaft sowie das vielfach homogene Produkt- und Leistungsangebot im Markt führen dazu, dass Unternehmen ihren Kunden etwas „bieten" müssen, um sich vom Wettbewerb abzuheben. Unser Markt schreit nach „Kundenerlebnissen", die Kunden und Konsumenten in eine vielfältige und abwechslungsreiche „Kaufwelt" hineinziehen. Ein Marketing, das die Kunden mit immer gleichen Werbebotschaften langweilt, passt nicht mehr in die heutige Zeit. Denn der heutige Kunde, der unter Informationsüberflutung leidet, lässt nur noch die Unternehmenskommunikation durch, die ihm Mehrwert bringt und nicht nur reine Produktinformationen enthält.

Daher sollte Content Marketing in keinem Marketing Mix fehlen. Warum? Ganz einfach. Im Content Marketing geht es darum, Kunden Geschichten, Botschaften und Nachrichten aus dem Unternehmen an die Hand zu geben. Dies jedoch nicht in Form einer klassischen Werbung, in der auf die vermeintlichen Vorteile eines Produktes oder Services hingewiesen wird. Das Spezielle am richtig entwickelten Content Marketing ist, dass die Inhalte

- auf die Kundenbedürfnisse hin zugeschnitten sind
- informieren, Beratung geben und unterhalten
- keine Produktwerbung darstellen
- ehrlich, offen und transparent Auskunft geben
- nicht das eigene Unternehmen in den Vordergrund stellen.

Content Marketing setzt den Kunden in den Mittelpunkt, differenziert nach Zielgruppen. Je nachdem, in welcher Phase sich der Kunde gerade befindet (sich informieren, recherchieren, Produktvergleich vornehmen, ein Produkt kaufen wollen, sich mit Gleichgesinnten austauschen…): Das Content Marketing entwickelt im Idealfall die passenden Botschaften und Informationen für den Kunden und sein aktuelles jeweiliges Bedürfnis.

## Warum bietet Content Marketing eigentlich mehr als klassische Werbung?

Im Vergleich zu klassischen Werbemaßnahmen bietet das Content Marketing für den Kunden Wissen, das ihn weiterbringt. Versorgt ihn also mit Hintergrundinfos, anschaulich aufbereiteten Zahlen, Daten und Fakten, liefert Markt- und Branchennews, unterhält ihn auf witzige Art und Weise. Dabei stehen für die Content-Verbreitung vielfältige Möglichkeiten zur Verfügung. Dazu zählen die Sozialen Medien gleichermaßen wie Blogs, Microsites oder Landingpages.

„Ganz normale" Unternehmensnachrichten oder Pressemeldungen zu erstellen, ist nichts Neues. Wie aber bereitet man zur Unterhaltung des Kunden interessante Storys so auf, dass sie auffallen, herausstechen? Und woher kommen diese Geschichten, die das Unternehmensleben schreibt?

Fakten prägen sich beispielsweise viel schneller ein wenn es Spaß macht, diese zu lesen. Darüber spricht man dann auch gerne mit anderen: „Hast Du schon von diesem witzigen Comic der Firma X gehört?" Derartig außergewöhnliche Formate teilen sich wesentlich besser, zum Beispiel über die Sozialen Medien und bieten somit auch einen hohen viralen Wert. Viral bedeutet, dass Botschaften sich wie ein Lauffeuer verbreiten und dass darüber gesprochen wird (Virales Marketing). Dabei sind den Content Marketing-Formaten keine Grenzen gesetzt. Es kann sich um Text handeln, einen Video-Clip, einen Comic, einen Podcast, eine Geschichte (storytelling) …. Wichtig ist die Kreativität, einfach mal einen anderen Weg zu wählen, um auf sich aufmerksam zu machen!

Erfolgreiches Content Marketing zahlt am Ende auf bestimmte Ziele ein, die Sie sich gesetzt haben. Laut einer Umfrage haben sich Unternehmen folgende Ziele gesteckt, um mit Content Marketing erfolgreich zu sein:

Copyright © 2016 Strategy & Transformation Consulting GmbH

## Mutig voranschreiten statt zu zögern und zu zaudern

Gerade kleinere und mittelständische Unternehmen zögern oft noch, neue Wege im Marketing zu beschreiten. Soziale Medien werden gar komplett verschmäht. Wie geht es Ihnen diesbezüglich? An dieser Stelle ein kleiner Comic gefällig?

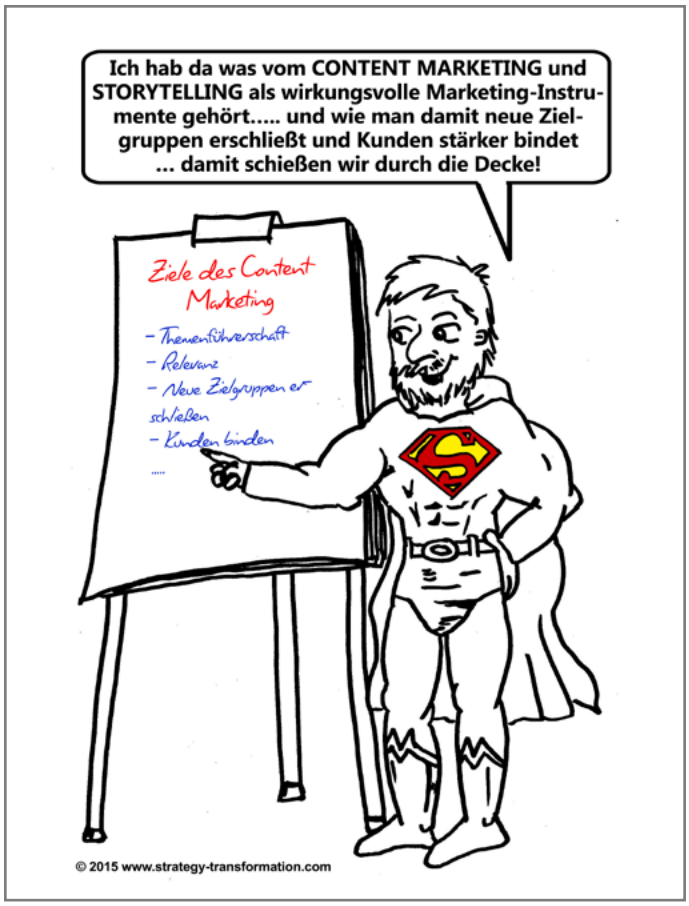
*Gerade kleine und mittelständische Unternehmen zögern oft noch, neue Wege im Marketing zu beschreiten. Soziale Medien werden gar komplett verschmäht.*

*Dabei sind soziale Plattformen der ideale Treffpunkt, um mit aufmerksamkeitsstarkem Content neue Zielgruppen zu erschließen sowie bestehende Kunden an das eigene Unternehmen zu binden.*

## Ist der richtige Content in den passenden Kanälen ein Garant für stärkere Kundenbindung?

Soziale Plattformen sind der ideale Treffpunkt, um mit aufmerksamkeitsstarkem Content neue Zielgruppen zu erschließen, bestehende Kunden zu binden und das eigene Unternehmen durch virales Marketing bekannter zu machen:

- Der kreativ entwickelte Content wird in ausgewählten Kanälen platziert: je nach B2B oder B2C Zielgruppen sollte man sich genau ansehen, welche Plattform die Richtige ist, damit der Content auch gefunden, gelesen und weiter verbreitet wird. LinkedIn und Xing sind dabei neben anderen effektive Kanäle, die beachtet werden sollten.
- Auf eigenen Microsites kann der Content als Teil einer Marketing Kampagne fungieren. Diese Kampagnen-Seite kann entsprechend vermarktet werden, indem man die Microsite-URL beispielsweise über Mailings an die Kunden verschickt. Die Möglichkeiten sind dabei vielfältig.
- Das Gute an den Neuen Medien ist, dass man alles messen und den Erfolg mit Analytics Tools erfassen kann. Die vorab definierten Kennzahlen wie Anzahl der Seiten-Klicks, Downloads, Herkunft der Besucher, Absprungraten, Verweildauer, Wiederkehrer oder Neukunden, etc. machen es möglich, Kampagnen jederzeit anzupassen bzw. zu verändern, um erfolgreicher zu werden. Auch ein wesentlicher Unterschied zur klassischen (Print-) Werbung, bei der der Erfolg oder Misserfolg kaum messbar war.




- Trauen Sie sich ruhig, neue Wege zu gehen! Strategy & Transformation CREATIVE! unterstützt Sie gerne dabei…. aber was ist eigentlich Strategy & Transformation CREATIVE!?

## Was ist Strategy & Transformation CREATIVE! ?

Die Strategie- und Organisationsberatung Strategy & Transformation Consulting hat Zuwachs bekommen: Strategy & Transformation CREATIVE!. Strategy & Transformation deckt damit neben der Strategieberatung auch den kreativen Agenturbereich ab. Ziel der Zweiteilung ist, noch besser auf die unterschiedlichen Bedürfnisse unserer Kunden eingehen zu können. In der Kreativ Agentur vereinen wir innovative, kreative Konzept-Ideen gepaart mit langjähriger Erfahrung aus der Marketing-Strategieberatung.

Copyright © 2016 Strategy & Transformation Consulting GmbH

STRATEGY & Transformation CREATIVE!
We make your business ready for the digital age!

Kreative, außergewöhnliche, auffallende Konzept-Ideen + fundiertes Know-how in der strategischen Marketingberatung = Strategy & Transformation CREATIVE!

Die Themen Strategie- und Organisationsentwicklung sowie Begleitung von großen Transformationen verantwortet nach wie vor Strategy & Transformation Consulting unter der Leitung von Marc R. Esser. Strategy & Transformation CREATIVE! – unter der Leitung von Claudia Kratel – kümmert sich um die Entwicklung von kreativen Marketing- und Kommunikationskampagnen. Außerdem verfügen wir über tiefes Know-how im Content Marketing, von der Konzeption bis zur Realisierung.

**Wobei Ihnen Strategy & Transformation CREATIVE! helfen kann**

Wir helfen Ihnen dabei,

- informativen, sachlichen beratenden oder unterhaltenden Content zu entwickeln
- Social Media Kanäle aufzubauen, in welchen Sie mit Ihren Zielgruppen in Dialog treten können –> für stärkere Kundenbindung und die Erschließung neuer Zielgruppen
- Aufmerksamkeitsstarke Content Marketing Kampagnen zu lancieren, die auf Ihre Zielgruppen zugeschnitten sind und mit denen sie sich als Themenführer profilieren können
- eine Online Marketing Strategie zu entwickeln, mit der Sie Ihre Website optimieren (Inhalte, Menü, Struktur, Navigation, Programmierung, Search Engine Optimization) und einen eigenen Blog aufbauen sowie Ihrem Unternehmen samt Produkten und Services online die notwendige Präsenz verleihen können.

Copyright © 2016 Strategy & Transformation Consulting GmbH

## Chancen und Herausforderungen durch die Digitale Transformation

Digitale Technologien verändern die Art, wie wir arbeiten und leben und bedeuten für Unternehmen große Herausforderungen! Mittlerweile verfügen drei von vier Bundesbürgern über einen Internet-Zugang, bei den unter 40-jährigen sind es sogar über 90 Prozent. Innerhalb von nur drei Jahren verfünffachte sich allein in Deutschland die Zahl der Smartphone-Nutzer auf rund 30 Millionen.

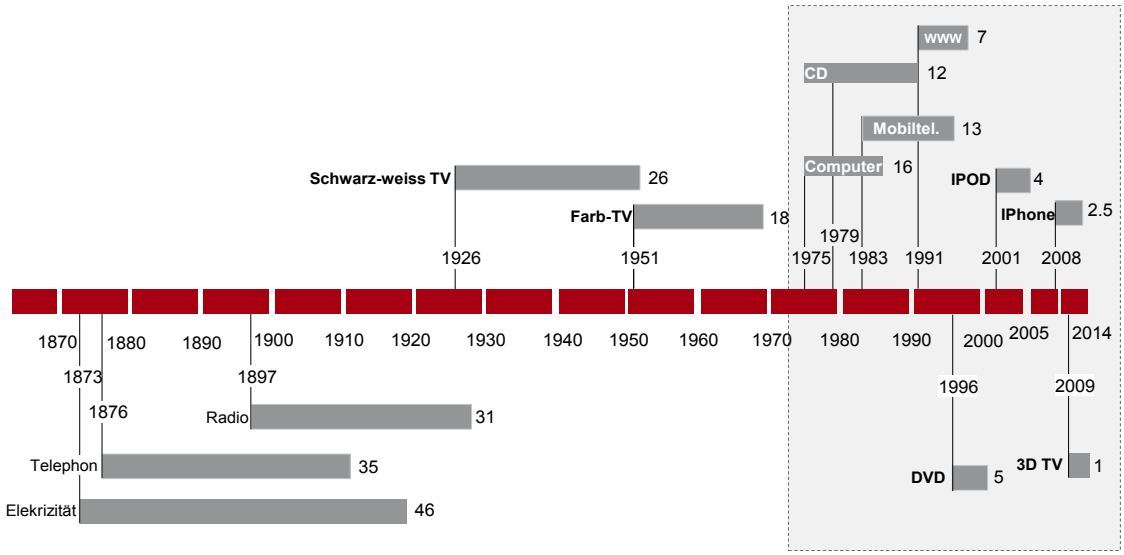
Während die Mobiltelefonie rund dreizehn Jahre benötigte, um eine kritische Masse in der Bevölkerung zu erreichen, benötigte das Internet bereits weniger als sieben Jahre. Für iPads & Co waren es nur rund vier Jahre. Die Zahl der Suchanfragen bei Google hat sich seit 2007 versechsfacht, die Zahl der Amazon-Accounts mehr als verdreifacht, die Zahl der Facebook-Konten ist 20-mal höher. Immer ausgefeiltere Technologien ermöglichen einen immer schnelleren und größeren Datentransport und die Fähigkeit, Daten intelligent auszuwerten. Um diese dann sinnvoll für innovative Produkte und Services zu nutzen. Im Internet geht es um die Zukunft ganzer Industrien. Künftig wird sich alles im digitalen Raum wiederfinden. Alles was vernetz werden kann, wird sicher auch vernetz werden: Der Mensch als Konsument sowieso, aber auch ganz traditionsreiche Branchen wie der Maschinenbau, die Energiewirtschaft oder die Automobilindustrie. Bis 2017 wird der Markt für Hard- und Software sowie Dienstleistungen rund um „Big Data“ auf bis zu 50 Mrd. Euro wachsen. „Das werde die Welt mehr verändern als die Einführung des Internets“, so erwartet das Lutz Finger. Er ist beim US-Internetunternehmen LinkedIn für die Analyse von Daten zuständig. Das enorme Tempo des technologischen Wandels verändert das Konsumverhalten von Millionen und ermöglicht komplett neue Nutzungsmuster. Die neuen Technologien bedeuten erhebliche Veränderungen in der Art, wie wir arbeiten, kommunizieren und ein- und verkaufen.

Führungskräfte in Unternehmen müssen also gut vorbereitet sein, um die aktuellen und zukünftigen Auswirkungen dieses anhaltenden Trends zu antizipieren. Sie sollten ihr Unternehmen strategisch und frühzeitig darauf ausrichten. Das bedeutet, sie müssen die Digitale Transformation vollziehen, um am Puls der zeit zu bleiben. Doch was versteht man überhaupt unter „Digitaler Transformation“? Darunter wird der Einsatz von digitalen Tools und Technologien durch Unternehmen bezeichnet, um grundlegend Geschäftsmodell, Leistungsportfolio und Operating Modell zu digitalisieren. Dabei bieten sich Vorteile wie Umsatzsteigerung durch neue digitale Produkte und Services, Verbesserung des Kundenerlebnisses und damit Erhöhung der Kundenbindung sowie Kostenreduktion und Effizienzsteigerung im Betrieb!

Die Chancen, welche die Digitale Transformation bietet, sollte sich ein Unternehmen keinesfalls entgehen lassen. Leider gibt es keine fertigen Blaupausen, welche Unternehmen im Sinne von Best Practice Ansätzen einfach implementieren könnten, um eben genannte Vorteile schnell zu erreichen. Ganz im Gegenteil: Jede Branche und Zielgruppe reagiert unterschiedlich auf die Digitalisierung des Leistungsangebotes und der Kundeninteraktion. Daher sind Kreativität, Experimentierfreudigkeit und Risikobereitschaft gefragt um die eingetreten Pfade zu verlassen

**Die Digitalisierung forciert immer kürzer werdende Marktdurchdringungszeiten und ist ein wesentlicher Treiber für den Wandel**

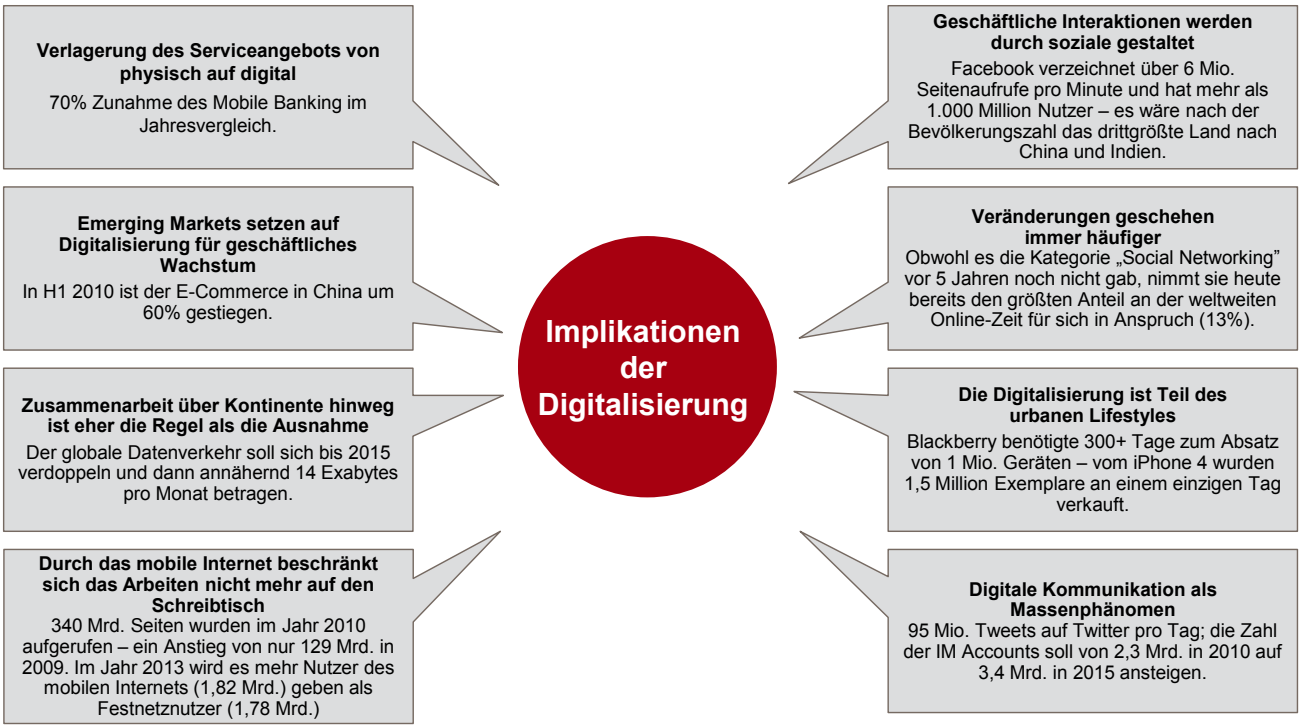
***Jahre welche für eine Innovation benötigt wurden, bis sie durch ¼ der Bevölkerung genutzt wurden***




Copyright © 2016 Strategy & Transformation Consulting GmbH

## Die Digitalisierung verändert die globale Interaktion – und damit die Erfolgsfaktoren für Unternehmen, um in einer neuen, digitalen Welt bestehen zu können

***Implikationen der Digitalisierung für den Alltag sowie das Business***




und komplett neue Wege zu gehen. Das macht die digitale Transformation für Unternehmen zu einer großen Herausforderung.

Auf der anderen Seite bieten sich Unternehmen durch die digitale Transformation völlig neue Möglichkeiten, sich vom Wettbewerb zu differenzieren. Wie Harvard Professor Michael Porter bereits vor Jahrzenten korrekt feststellte: „If all you're trying to do is essentially the same thing as your rivals, then it is unlikely that you will be very successful". Die digitale Transformation bietet mannigfaltige Möglichkeiten zur Differenzierung und legt damit die Basis für neue unternehmerische Erfolgsgeschichten. Ein professionelles Innovationsmanagement ist dafür Grundvoraussetzung.

### Merkmale der digitalen Welt

Die digitale Welt lässt sich durch sechs Merkmale beschreiben:

**Allgegenwärtige Informationsverfügbarkeit:**

Nutzer haben heute einfachen Zugang zu relevanten Informationen überall auf dem Globus.

**Soziale Virtualisierung:**

Das reale und virtuelle gesellschaftliche Leben wird „eins". Die Bereitschaft von Nutzern, ihr gesellschaftliches Leben online zu teilen, ermöglicht neue Social Networking Dienste wie Facebook & Twitter.

**Absolute Mobilität:**

Nutzer haben heute jederzeit und an jedem Ort Zugang zu Netzwerken, Produkten und Diensten. Damit werden mobile Telemetriedienste ermöglicht wie etwa mobile Fernüberwachnung, Gesundheitschecks und auch Navigationsdienste im Automobilbereich.

**Permanente Erreichbarkeit:**

Die dauerhafte Erreichbarkeit gestattet es, Nutzern jederzeit relevante Angebote zu offerieren. Bei Pull-Anwendungen werden von Nutzern Produkte und Dienste aktiv nachgefragt, wie z.B. Wetter- oder Stauinfodienste.

**Lokalisierung:**

Nutzer können heute aufgrund der Mobilfunk-Zellen und Geo-Ortung bis auf wenige Meter genau lokalisiert werden. Diese Möglichkeit eröffnet spezifische mobile Anwendungen wie etwa Location Based Services: Über Lokalisierungsdienste miteinander verknüpfte Personen werden z.B. über den Besuch eines Restaurants informiert und können sich aufgrund dieser Meldung für einen Besuch des gleichen Lokals entschließen (vgl. dazu z.B. foursquare).

**Leistungsfähige Technologien:**

Ohne die rapide Entwicklung bei der Leistungsfähigkeit von mobilen Endgeräten wäre die digitale Transformation nicht so schnell voran geschritten. Die Geräte, welche Nut-

Copyright © 2016 Strategy & Transformation Consulting GmbH

zer heute zur Verfügung haben, sind nicht mit den Geräten von vor 5 Jahren vergleichbar hinsichtlich Rechenkapazität und intelligenten Funktionalitäten (GPS, Fingerabdrucksensoren, Lagerungssensoren, etc.). Zusätzlich bieten intelligente Analyse Tools ungeahnte Möglichkeiten, den Datenstrom, welche Nutzer produzieren, zu analysieren und die möglichen Kauftrigger und –verhalten zu antizipieren.

Die oben genannten Merkmale der Digitalisierung haben zur Entstehung einer Vielzahl von neuen digitalen Dienstleistungen beigetragen. Dieser Entstehungsprozess ist noch längst nicht abgeschlossen: Täglich entsteht eine Vielzahl neuer Apps und Dienste. Dieses Phänomen ist nicht nur auf den privaten Bereich beschränkt. Heutzutage gehen Menschen online, um Informationen vor dem Kauf zu erhalten, Berichte über Produkte und Dienstleistungen zu veröffentlichen, ihre neuen Jobs in sozialen Medien zu finden oder um Rezensionen über das Unternehmen abzurufen, um dann unterwegs einzukaufen. Genau an diese Fakten müssen sich Unternehmen anpassen und mit optimierten Geschäftsmodellen und Services aufwarten! Ansonsten werden es innovative, agile und flexible Unternehmen aus neuen Branchen wie z.B. Google tun.

## Mit cleveren Ideen revolutionieren junge Firmen in kürzester Zeit über Jahrzehnte entstandenen Branchen

Es begann mit Amazon, Google und Apple. Dies war jedoch erst der Anfang. Derzeit erleben wir, wie junge Unternehmen wie WhatsApp, Tesla, Uber oder Airbnb mit einer einzigen cleveren Idee ganze Branchen revolutionieren, Wertschöpfungsketten aufbrechen und etablierten Playern, welche oft Großkonzerne sind, das Fürchten lehren. Alte Branchen und Unternehmen werden durch kleine Newcomer verdrängt und gehen unter. Es sei denn, sie stellen sich rechtzeitig darauf ein und digitalisieren ihre Geschäftsmodelle. Die Entwicklung der Musik- und Filmverleihindustrie liefert ein besonders anschauliche Beispiele: Ehemalige Platzhirschen wie Warner Musik und Sony Musik Group sind nur noch Schatten ihrer selbst oder gar zu Sanierungsfällen (z.B. Sony) mutiert. Blockbuster Video ist durch Insolvenz komplett vom Markt verschwunden. Die Konsumenten geben weiterhin mindestens genau so viel für Musik und Filme aus wie noch vor Jahren. Mit dem Unterschied, dass die wesentlichen Einnahmen heute nicht mehr bei den Musiklabels, sondern bei Apples iTunes, Spotify oder Amazon/Lovefilm landen.

## Kodak, ein Unternehmen, welches über Jahrzehnte Technologieführer im Fotobereich war, verpasste es, sich rechtzeitig neu zu erfinden

Die Entwicklung der Fotografie zeigt einen noch dramatischeren Verlauf auf: Klangvolle Namen wie Kodak verloren ihre Existenzgrundlage.

Kodak investierte in digitale Geräte mit der Intention, mit den erzielten Einnahmen sein klassisches Filmgeschäft zu ergänzen und anzukurbeln, es jedoch nicht zu kannibalisieren. Zum Beispiel unternahm Kodak enorme Anstrengungen bei der Weiterentwicklung der Fotografie zum System, welche sie Advantix nannten und im Jahr 1996 ins Leben riefen. Dieses System war im Wesentlichen ein Hybrid, welcher einen Film in digitale Bilddateien übertragen konnte. Eine weitere Initiative war die „Bild-CD“ welche 1998 ins Leben gerufen wurde, um die Übertragung von Bildern zu digitalen Bilddateien zu ermöglichen. 1998 wurde zusammen mit AOL der Service „You've Got Pictures” gestartet. Konsumenten konnten ihre Filmrollen zu Kodak per Post einsenden und bekamen die digitalen Bilder an ihre AOL-Mail-Adresse zurück gesendet. Die meisten dieser Hybridangebote sahen sich Anfang 2000 einem starken Rückgang entgegen, als die Digitalfotografie durchstartete. Konkurrent FujiFilm auf der anderen Seite war in erster Linie auf Digital Imaging fokussiert und war bereit, sein Print-Geschäft für die Digitalfotografie zu kannibalisieren. Im Jahr 1988 startete das Unternehmen erfolgreich die weltweit erste Kamera mit Wechselmedien. Kodak hatte zwar noch eine Reihe von digitalen Produkten in den 80er und 90er Jahren entwickelt, doch die meisten dieser Produkte wurden zu einer Zeit ins Leben gerufen, als niemandem die genau Zukunft der Digital-Imaging Produkte klar war und diese darüberhinaus extrem teuer waren und damit nur eine absolute Marktnische darstellten. So konzentrierte sich Kodak lange auf Digitalrückteile, die an Profi-Kameras befestigt werden konnten. Diese waren extrem teuer und für professionelle Fotografen vermarktet. Eine Digitalkamera, welche Kodak 1994 ins Leben rief kostete 15.000 $. Im Verlauf der 90iger Jahre verlor Kodak immer mehr Momentum und konnte mit der Innovationsgeschwindigkeit von Sony, Nikon, Canon in Bezug auf neue Modelle, höhere Auflösung und niedrigere Preise nicht mehr mithalten. Kodak schaffte es auch nicht, die digitale Wertschöpfungskette in der gleichen Weise zu dominieren, wie es das Unternehmen einst im traditionellen Filmgeschäft über Jahrzehnte erfolgreich umgesetzt hatte. FujiFilm auf der anderen Seite diversifizierte erfolgreich in viele neue Bereiche wie z.B. die medizinische Bildverarbeitung, Sensorgeschäft und CTP Druck. Zusätzlich nutze FujiFilm das Wachstum von mobilen Kameras durch den Verkauf von Bildsensoren an Nokia und Samsung als Chance für ein neues Geschäftsfeld. Mit Kodak stürzte 2012 ein Konzern in die Insolvenz, der über Jahrzehnte Technologieführer war – und dann die Chance verstreichen ließ, sich neu zu erfinden.

## Die Digitalisierung forciert den Wandel in immer mehr Wirtschaftsbereichen

Wie der Musik- und Filmverleihbranche sowie der Fotobranche ergeht es seitdem mit steigendem Tempo mehr und mehr Wirtschaftsbereichen. Google brauchte schon keine zehn Jahre mehr, um wesentliche Teile des Werbemarktes für sich zu gewinnen. Als nächstes schielt das Unternehmen auf die Märkte für Versicherungsleistungen (derzeit Pilotierung in USA) sowie Haushaltsgeräte (Akquisition

Copyright © 2016 Strategy & Transformation Consulting GmbH

von Nest für 5 Mrd. $). Amazon gelang es in der gleichen Zeit, den klassischen Buchhandel mehr und mehr zu verdrängen und zum mächtigsten Konkurrenten des klassischen Einzelhandels zu avancieren. Für etablierte Unternehmen ist es daher essentiell, dass sie technologische Umwälzungen früh genug erkennen, um Implikationen auf ihre Positionierung und Geschäftsmodell abzuschätzen und rechtzeitig entsprechende Gegenmaßnahmen zu ergreifen.

## Neue Möglichkeiten für Unternehmen durch die Digitale Transformation

Die digitale Transformation verursacht jedoch nicht nur Risiken durch neue aggressive Marktteilnehmer, sondern schafft auch viele neue Möglichkeiten für Unternehmen. Ich möchte die Vorteile hier gerne in drei Bereiche gruppieren und im Nachgang detaillierter erläutern: Umsatzsteigerung durch neue digitale Produkte und Services, Verbesserung des Kundenerlebnisses und damit Erhöhung der Kundenbindung sowie Kostenreduktion und Effizienzsteigerung im Betrieb.

## Umsatzsteigerung durch neue Produkte und Services

Um weiteren Umsatz zu generieren, sollten sich Unternehmen überlegen, wie sie ihr bestehendes Produktportfolio mit Hilfe von digitalen Plattformen und Technologien erweitern können, um dem Kunden Mehrwert zu bieten (Produktentwicklung). Zusätzlich ergibt sich für Unternehmen die Möglichkeit, vollkommen neue digitale Angebote zu entwickeln und in komplett neuen Märkten anzubieten (Diversifikation). Die Digitalisierung ist dabei Treiber von Innovationen und eine wesentliche Kraft hinter den aktuellen Produkt-und Service-Neuerungen in vielen Branchen. Die Entwicklung des Internets ist ein kontinuierlicher Prozess und wird dabei auch in Zukunft sicher nicht stehen bleiben. Von daher kann ich hier leider keine „Entwarnung“ geben, dass die Zeit des dynamischen Wandels wohl bald wieder vorbei geht und die guten alten Tage der „old Economy“ wieder zurück kommen. Die sind mit Sicherheit für immer passé und die Uhr wird keiner mehr zurück drehen können. Die Kernfrage ist eher, was in den nächsten 10-20 Jahren für bahnbrechende neue Innovationen und Technologien entstehen werden. Meiner Meinung nach sind wir, was die digitale Ökonomie angeht, erst ganz am Anfang einer Reise auf ein noch unbekanntes Ziel.

Wenn man über die strategische Ausrichtung des Leistungsportfolios eines Unternehmens diskutiert, sollte man zuerst auf einer höheren Abstraktionsebene mit dem Geschäftsmodell beginnen. Unter einem Geschäftsmodell wird allgemein der Schwerpunkt eines Unternehmens sowie dessen Erlösmodell verstanden. Dies beinhaltet Produkte, Services, Operating Model, Erlösmodel, Zielkunden, Supply Chain und Lieferanten sowie strategische Partner. Charakteristisches Merkmal der digitalen Ökonomie ist eine Vielzahl neuartiger Geschäftsmodelle, die sowohl von Start-ups als auch von traditionellen Unternehmen verfolgt werden. Allerdings kann man dabei selten auf traditionelle Geschäftsmodelle zurückgreifen, da im Internet andere Markt- und Wettbewerbsbedingungen als in der „old Economy“ herrschen. Gleichzeitig werden neue Geschäftsmodelle durch das Internet ökonomisch oder technisch erst ermöglicht. Das schnelle Veränderungstempo in der digitalen Welt bringt es mit sich, dass dabei kaum auf Erfahrungswerte zurückgegriffen werden kann und die Erfolgschancen nur schwer abzuschätzen sind.

Grundlegend lassen sich vier digitale Geschäftsmodelle unterscheiden:

**Geschäftsmodell Content:**

Das Geschäftsmodell „Content“ besteht aus der Sammlung, Selektion, Systematisierung, Kompilierung und Bereitstellung von Inhalten. Dazu gibt es einen interessanten Artikel unter www.strategy-transformation.com/content-marketing, der sich mit dem strategischen Aufbau von smartem Online Content befasst. Ziel ist die Online-Bereitstellung von konsumentenzentrierten, personalisierten Inhalten. Bei den Erlösmodellen handelt es sich hauptsächlich um indirekte Erlösmodelle wie Provisionen, Werbung, Data-Mining-Erlöse und Sponsorship. Typische Services stammen aus den Bereichen Informationen, Entertainment, Infotainment und Education.

**Geschäftsmodell Commerce:**

Das Geschäftsmodell „Commerce“ umfasst die Anbahnung, Aushandlung und / oder Abwicklung von Geschäftstransaktionen. Ziel ist hier die Ergänzung bzw. Substitution traditioneller Transaktionsphasen durch das Internet. Als Erlösmodell findet man hier transaktionsabhängige, direkte und indirekte Erlösmodelle (Transaktions-, Nutzungs- und Verbindungsgebühren, Provisionen) vor. Typische Services stammen aus den Bereichen Service-Broker, E-Tailing und Auktionen.

**Geschäftsmodell Context:**

Im Mittelpunkt des Geschäftsmodells „Context“ steht die Klassifikation und Systematisierung von im Internet verfügbaren Informationen. Ziel ist hier die Komplexitätsreduktion und Navigationshilfe. Als Erlösmodell trifft man in erster Linie auf indirekte Erlösmodelle wie Provisionen, Werbung, Data-Mining-Erlöse und Sponsorship. Typische Services stammen aus den Bereichen Search, Bookmarking und Katalogisierung.

**Geschäftsmodell Connection:**

Das Geschäftsmodell „Connection“ fokussiert auf den Informationsaustausch in Netzwerken. Dieser Informationsaustausch kann dabei technischer (z.B. Internet Service Provider), kommerzieller (z.B. SAP Community Network) oder rein kommunikativer (z.B. Skype, Xing, Facebook, LinkedIn) Natur sein. In diesem Geschäftsmodell sind sowohl direkte als auch indirekte Erlösmodelle anzutreffen. Typische Services stammen aus den Bereichen Social Com-

Copyright © 2016 Strategy & Transformation Consulting GmbH

munity, Local und Mobile Access und Mailing Services.

Mit zunehmendem Wettbewerbsdruck erweitern digitale Unternehmen ihre angestammten Geschäftsmodelle durch weitergehende Leistungs- und Wertschöpfungsprozesse und bedienen sich damit Bausteinen aus anderen Geschäftsmodellen. Daher können am Markt inzwischen viele Hybridmodelle, welche aus den vier genannten Grundtypen erwachsen sind, beobachtet werden. Prominentestes Beispiel ist sicherlich Google: Gegründet 1998, stand bereits unmittelbar nach Beendigung der Testphase der Suchmaschine die Entwicklung von weiteren Dienstleistungen im Fokus. Insgesamt verfügt Google heute über mehr als 80 verschiedene Serviceangebote, die jeweils Elemente unterschiedlichster Geschäftsmodelltypen beinhalten. Google investierte damit über die letzten Jahre, ausgehend vom ursprünglichen Schwerpunkt im Bereich Context, auch in andere Geschäftsmodelle. Der kürzliche Erwerb des Hausgeräteherstellers Nest für 5 Mrd. $, die signifikanten Investitionen in die Entwicklung der Robotertechnologie sowie in führerlose Kraftfahrzeuge zeigen, dass dieser Prozess noch nicht abgeschlossen ist.

*Verbesserung des Kundenerlebnisses und damit Kundenbindung*

Die hohe Akzeptanz und Penetration von mobilen Endgeräten und Web 2.0-Tools wie Social Media, Kollaborations-Anwendungen, Smartphones und Tablet-Computer verändern die Art, wie Menschen Informationen austauschen, lernen, kommunizieren und interagieren. Durch Web 2.0 werden eine Vielzahl innovativer Tools im Internet beschrieben, bei denen der Nutzer durch aktive Gestaltung der Inhalte den Aufbau sozialer Netzwerke bestimmt: mit dem Ziel der permanenten Vernetzung der Nutzer untereinander als auch der Verbreitung von Inhalten. Kurzum: Das „Mitmach-Web“!

Unternehmen können heute über ein nie dagewesenes Spektrum an Schnittstellen mit dem Kunden in Kontakt treten und dabei ein nahtloses und integriertes Mehrkanal-Erlebnis offerieren. Und sich damit entsprechend vom Wettbewerb differenzieren. Zusätzlich ermöglicht eine Multikanal-Strategie Unternehmen eine 360-Grad-Sicht auf den Kunden, sein Kauf- und Nutzerverhalten. Mit dem Ziel, wertvollen Input für Vertrieb, Kundenbetreuung, und Kundenbindungsmaßnahmen zu gewinnen.

Mehr als 70% aller digitalen Informationen werden heute vom Konsumenten selber erzeugt und kommen von außerhalb der Organisation. Unterstützt durch intelligente Analysetools und hohe Rechenkapazitäten bieten sich für Unternehmen ungeahnte Möglichkeiten der Datenanalyse und Auswertung, um Kundenverhalten besser zu analysieren und die Treiber bezüglich Produkten, Kaufhandlungen und Kundenabwanderungen besser zu verstehen. Diese bieten außerdem die Chance auf maßgeschneiderte zielgruppenorientierte Angebote.

Grundvoraussetzung dafür ist jedoch erst einmal ein überragendes und vom Wettbewerb differenziertes „Kunden-Erlebnis“ zu erschaffen und Kunden davon zu über-

## Grundsätzlich lassen sich im Internet vier verschiedene Geschäftsmodelle unterscheiden

***Typisierung von digitalen Geschäftsmodellen***

| | Content | Commerce | Context | Connection |
|---|---|---|---|---|
| Definition | Sammlung, Selektion, Systematisierung, Kompilierung und Bereitstellung von Inhalten | Anbahnung, Aushandlung und / oder Abwicklung von Geschäftstransaktionen | Klassifikation und Systematisierung von im Internet verfügbaren Informationen | Herstellung der Möglichkeit eines Informations-austausches in Netzwerken |
| Ziel | Online-Bereitstellung von konsumentenzentrierten, personalisierten Inhalten | Ergänzung bzw. Substitution traditioneller Transaktionsphasen durch das Internet | Komplexitätsreduktion Navigation | Schaffung von technologischen, kommerziellen oder rein kommunikativen Verknüpfungen in Netzen |
| Erlösmodell | Indirekte Erlösmodelle (Provisionen, Werbung, Data-Mining-Erlöse, Sponsorship) | Transaktionsabhängige, direkte und indirekte Erlösmodelle (Transaktions-, Nutzungs- und Verbindungs-gebühren, Provisionen) | Indirekte Erlösmodelle (Provisionen, Werbung, Data-Mining-Erlöse, Sponsorship) | Direkte und indirekte Erlösmodelle |
| Bsp. | Informationen<br>Entertainment<br>Infotainment<br>Education | Service-Broker<br>E-Tailing<br>Auktionen | Search<br>Bookmarking<br>Kataloge | Community<br>Local Access<br>Mobile Access<br>Mailing Services |

Copyright © 2016 Strategy & Transformation Consulting GmbH

**Self-Service bietet dem Kunden heute zu jeder Zeit nutzerfreundlichen Zugang zum Unternehmen**

*Überblick über Self-Service Kanäle (Auswahl)*

| Self-Service Portal | IVR |
|---|---|
| ▪ **Auslagerung von administrativen Prozessen** (z.B. Rechnungs-bearbeitung, Adressenänderung)<br>▪ Einfache Platzierung und verhältnismäßig hohe Akzeptanz von **Cross- und Upselling**-Angeboten<br>▪ 36% der Kunden **präferieren sich selbst online zu helfen**[1] | ▪ **Telefonische Erreichbarkeit und Geschäftszeiten** werden ausgeweitet<br>▪ **Personalisierte Ansprache** durch Identifizierung des Anrufers über registrierte Caller-ID<br>▪ **Natürliche Sprachdialoge** und Erkennung von Emotionen ermöglichen erhöhte Customer Experience |
| **Virtueller Agent** | **Mobile / Apps** |
| ▪ Realitätsnahes Kundenerlebnis durch **menschenähnlichen, interaktiven Dialog**[2]<br>▪ **Unkomplizierter Zugang** zu allen Dienstleistungen und Services<br>▪ Unaufdringliche, aber persönliche Unterstützung fördert den **Kundendialog und -bindung** | ▪ **Integrierte Nutzung von mehreren Kanälen** (Self-Service Portal, Telefon, Video Chat)<br>▪ **Kontinuierlicher Zugang und proaktive Interaktion** mit dem Kunden überall dort, wo er sich gerade befindet<br>▪ **Starke Automatisierung** der Supply Chain wird ermöglicht |

1) Forrester: It's Time To Give Virtual Agents Another Look, 2010
2) Gartner: Key Considerations for Virtual Assistant Selection, 2010

zeugen, dass es sich lohnt, dem Unternehmen die Treue zu halten. Denn nichts ist so flüchtig wie der digitale Kunde. Das nächste Angebot vom Wettbewerb ist bekanntlich nur einen Klick weit entfernt. Auch differenzieren Kunden nicht mehr zwischen der Online- und Offline Welt. Im Gegenteil: Sie erwarten ein kanalübergreifendes Leistungsangebot und Kundenerlebnis. Im Zeitalter der Digitalisierung wollen sie selbst entscheiden, wann und wie sie mit einem Unternehmen in Kontakt treten und wie sie die Waren und Dienstleistungen erwerben möchten. Kunden erwarten heute Transparenz beim Leistungsangebot. Sie informieren sich umfassend über Produkte und Services. Dabei müssen Angebot und Informationen nicht nur online wie offline inhaltlich identisch verfügbar sein, sondern es wird ebenso eine einfache Bedienbarkeit erwartet. Je einfacher der Prozess ist, desto größer ist die Kaufwahrscheinlichkeit bzw. dass sich Kunden positiv in sozialen Netzwerken über das Unternehmen und seine Produkte und Services äußern. Für Unternehmen ist es daher auch nicht ausreichend, sich auf die reine Optimierung der Online-Kanäle zu fokussieren. Ganz im Gegenteil: Das gesamte Kundenerlebnis über ALLE Kommunikations- und Vertriebskanäle ist von Relevanz und muss durch einen ganzheitlichen Kundenerlebnis-Design-Ansatz entsprechend berücksichtigt werden.

*Kostenreduktion und Effizienzsteigerung im Betrieb*

Verbesserung der Produktivität ist ein wichtiger Treiber für nachhaltiges Wachstum. In den letzten Jahren hat sich das Produktivitätswachstum in den Industrieländern langsamer entwickelt im Vergleich zu den Schwellenländern. Zusätzlich stehen wir in Europa durch kontinuierlich schrumpfende und alternden Belegschaften vor großen sozio-ökonomische Herausforderungen, welche es entsprechend zu adressieren gilt. Um weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen daher vor allem europäische Unternehmen dringend neue Quellen für Produktivitätssteigerungen identifizieren. Die Kostenvorteile der Digitalisierung umfassen eine ganze Reihe von Branchen und Funktionen. Der Einsatz von RFID-Tags in der Supply-Chain können helfen, Inventar-, Handling- und Logistikkosten zu reduzieren. eHealth ermöglicht beispielsweise die Überwachung von Symptomen eines Patienten in Echtzeit zu relativ niedrigen Kosten. Smart Meter helfen Energieversorgungsunternehmen, Zählerstände aus der Ferne abzulesen. Ziel ist, Stromangebot und -nachfrage besser zu überwachen und die entsprechenden Netze effizienter zu steuern. Noch dazu entfällt der aufwendige und anachronistische Ablesedienst vor Ort. Aufgaben und Arbeitsabläufe in der Verwaltung, welche eine geringe Wertschöpfung aufweisen, können automatisiert werden und ermöglichen dadurch eine Reallokation der frei werdenden Mitarbeiter zu Tätigkeiten, die einen höhere Wertschöpfung beinhalten. Aufgrund des demografischen Wandels, welcher insbesondere in Deutschland mittel- bis langfristig mit einer starken Schrumpfung der Bevölkerung einhergeht, ergibt sich ein wichtiger Hebel. Weitere Ansätze zu Kostenreduktion und Effizienzsteigerung im Betrieb sind z.B.:

- Konzentration von Kompetenzen und Auslagerung von non-core Aktivitäten, z.B. in Shared Service Centers
- Dezentralisierung und Nutzung von Best-breed Ansätzen
- Enge Verzahnung von Business und IT durch Business/IT Alignment
- Modularisierung und Flexibilisierung durch Cloud Computing
- Standardisierte Prozesse und Plattformen durch z.B. Customer Interaction Hubs

Möglichkeiten zur Kostenreduktion und Effizienzsteigerung ergeben sich auch im Kundenservice. Durch eine geschickte Nutzung digitaler Kanäle kann ein großer Teil der Kundenanfragen automatisiert und kostengünstig bearbeitet werden: So liegen die durchschnittlichen Kosten je Fallbearbeitung im Call Center bei €4,20, im Self-Service-Portal dagegen nur bei €0,07(Quelle: Forrester). Selbst der Email-Kanal ist mit €1,75 pro Kontakt wesentlich günstiger als der klassische Telefonkanal. Von den Kostenvorteilen bei virtuellen Agenten, automatischen Sprachansagen und IVR will ich hier erst gar nicht reden (siehe auch: Aktives Forderungsmanagement für effiziente Kundenbindung unter www.strategy-transformation.com/forderungsmanagement). Diverse Studien weisen zudem darauf hin, dass der Kunde sehr wohl bereit ist, sich erst einmal im Self-Service-Kanal selber zu bedienen bzw. zu helfen. Erst wenn diese Möglichkeiten ausgeschöpft sind, möchten viele Kunden mit einem Mitarbeiter des Unter-

Copyright © 2016 Strategy & Transformation Consulting GmbH

nehmens persönlich sprechen.

Natürlich gibt es unzählige weitere Möglichkeiten der Kostenreduktion und Effizienzsteigerung im Betrieb, z.B. im Bereich Instandhaltung und Wartung, Asset Management, Kollaboration und Teamarbeit sowie Wissensmanagement. Darauf im Detail weiter einzugehen würde jedoch das Format dieses Artikels sprengen. Wer mehr zu einzelnen Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung erfahren möchte, empfehle ich unseren Blog-Artikel „Hebel zur unternehmensweiten und nachhaltigen Profitabilitätssteigerung". Sie finden den genannten Artikel unter www.strategy-transformation.com/blog. Abschließend möchte ich aber noch kurz die gerade im Anfangsstadium der Entwicklung befindliche Robotertechnik erwähnen. Bereits in wenigen Jahren werden sich hier bahnbrechende Einsatzmöglichkeiten bieten, um die Effizienz im Unternehmen weiter zu steigern.

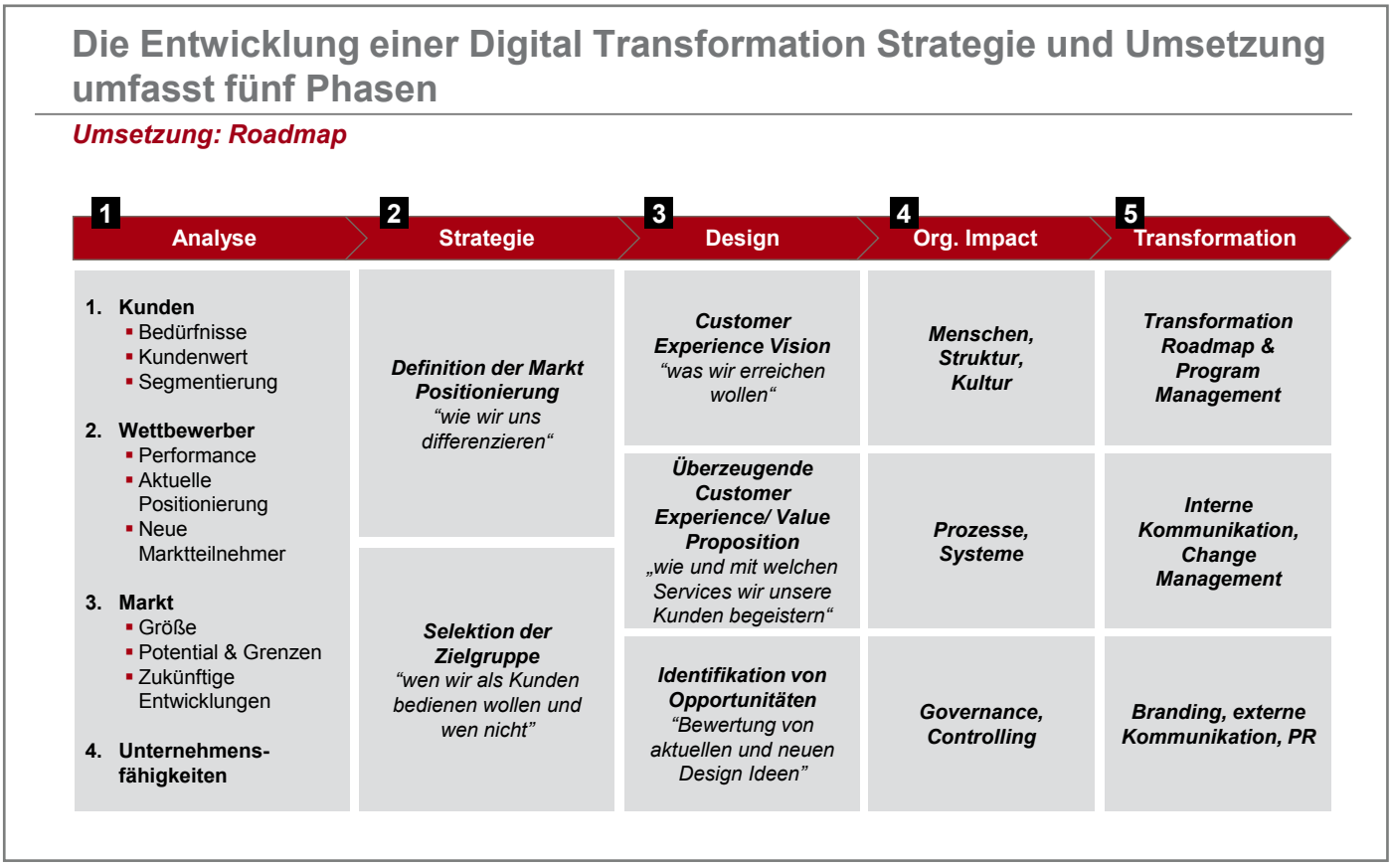
## Roadmap zur Erarbeitung und Umsetzung einer Digital Transformation Strategie

Eine hohe Veränderungs- und Innovationsgeschwindigkeit ist prägend für den Evolutions-Wandel in der digitalen Ökonomie. Eine „Digital Transformation-Strategie" kann vor diesem Hintergrund als mittelfristige Vision unter Berücksichtigung der Markt- und Wettbewerbsbedingungen, Fähigkeiten und Ressourcen, Kernkompetenzen sowie der technologischen Entwicklung die Erzielung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils beinhalten. Damit erfordert die Erarbeitung der digitalen Strategie die Integration mit bestehenden Strategiekonzepten und kann sowohl als Teil der bestehenden Unternehmensstrategie fungieren als auch als eigenständiges Geschäftsmodell positioniert werden. Da ein detailliertes Vorgehensmodell zur Strategieentwicklung immer sehr unternehmensspezifisch ist und das Thema von der Komplexität her das Format dieses Artikels sprengen würde, möchte ich hier kein komplettes Vorgehensmodell vorstellen, sondern lediglich eine Roadmap skizzieren (siehe unten stehende Grafik).

## Fazit: Chancen nicht verstreichen lassen!

Digitale Dienste und Technologien krempeln ganze Geschäftsmodelle um, beeinflussen unser Arbeitsumfeld, unsere Art zu kommunizieren, wie wir ein- und verkaufen. Start-Ups mit innovativen und ungewöhnlichen Ideen mischen alteingesessene Unternehmen auf. So haben diese oft nur noch das Nachsehen. Daher sollten Unternehmen eingetretene Pfade schnellstmöglich verlassen und ihre Geschäftsmodelle digitalisieren. Denn die Digitale Transformation bietet unglaublich viele Chancen und Wettbewerbsvorteile: Dazu zählen Umsatzsteigerung durch neue digitale Produkte und Services, Verbesserung des Kundenerlebnisses und damit Erhöhung der Kundenbindung sowie Kostenreduktion und Effizienzsteigerung im Betrieb.

Die wichtigste Erkenntnis der letzten 5 Jahre im Bereich Digitalisierung ist jedoch: Zeit ist Geld! Wer bei der Digitalisierung seines Geschäftsmodells, Leistungsportfolios und Marktbearbeitung zu lange intern im Unternehmen taktiert und bei wesentlichen strategischen Entscheidungen hadert, begibt sich in die Gefahr, mittel bis langfristig von neuen agilen innovativen Playern im Markt verdrängt zu werden.




Copyright © 2016 Strategy & Transformation Consulting GmbH

# Digital Maturity Assessment: Bestimmung des digitalen Reifegrades im Unternehmen

## Wie wir Sie bei der Digitalen Transformation Ihres Unternehmens unterstützen können

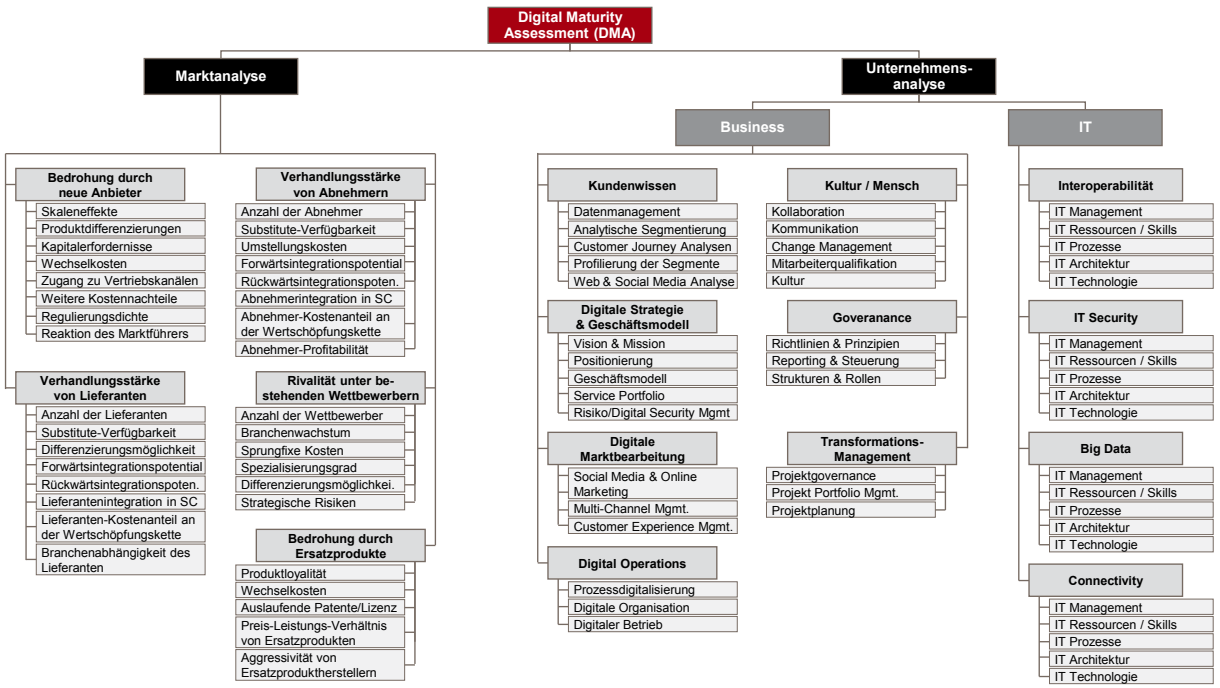
Die wichtigste Erkenntnis der letzten 5 Jahre im Bereich Digitalisierung ist: Zeit ist Geld! Wer bei der Digitalisierung seines Geschäftsmodells, Leistungsportfolios und bei der Marktbearbeitung zu lange intern im Unternehmen taktiert und bei wesentlichen strategischen Entscheidungen hadert, begibt sich in die Gefahr, mittel- bis langfristig von neuen agilen und innovativen Playern im Markt verdrängt zu werden. Wir und unsere Geschäftspartner innerhalb der Digital Transformation Alliance (DTA) wollen Unternehmen bei der Digitalisierung von Geschäftsmodell, Leistungsportfolio und Operating Model helfen, so dass sie die großen Chancen, welche die Digitale Transformation bietet, effektiv nutzen können! Dazu haben wir spezifisch auf die digitalen Herausforderungen Beratungsprodukte entwickelt. Mit diesem Artikel möchten wir Ihnen gerne eines davon, nämlich das Digital Maturity Assessment (DMA), vorstellen.

## Die Digitale Transformation ist hochkomplex. Umso wichtiger ist eine digitale Due Dilligence

Im Rahmen der digitalen Transformation ergeben sich eine Vielzahl von Fragen: Wie positioniere ich mich als Unternehmen in einem sich dramatisch verändernden Marktumfeld? Was ist meine Value Proposition? Wie kann ich mein Geschäftsmodell digitalisieren? Wie groß ist das Bedrohungspotential aus Veränderungen innerhalb und außerhalb der Branche? Wie will ich gegen agile digitale Newcomer im Wettbewerb bestehen? Womit kann ich mich in Zukunft noch differenzieren? Welche digitalen Fähigkeiten und Kernkompetenzen benötige ich? Wie hoch ist die optimale Wertschöpfungstiefe für mein Unternehmen? Auf welche Partnerschaften bin ich angewiesen? Wie verlasse ich eingetretene Pfade und passe mein Geschäftsmodell so an, um Innovationen zu schaffen? Wie stelle ich sicher, dass ich kontinuierlich gute Ideen in wertstiftende Innovationen umwandle? Wie gestalte ich eine über alle Kanäle konsistente Customer Experience für meine Kunden? Wie binde ich die Vielzahl der Social Media Kanäle effizient in mein Betriebsmodel ein? Wie intensiviere ich den Dialog mit dem Kunden, ohne die Servicekosten signifikant ansteigen zu lassen? Bin ich ausreichend gegen Cyberangriffe geschützt? Hierbei handelt es sich nur um eine kleine Auswahl der Fragen, welche sich Unternehmen im Rahmen der Digitalen Transformation stellen müssen. Diese zeigen aber bereits, wie komplex das Thema ist. Um die Komplexität zu reduzieren und um mehr Transparenz bei der Ist-Situation zu gewinnen, empfehlen wir, die Digitale Transformation mit einer gründlichen und strukturierten digitalen Statusbestimmung zu beginnen. Eine solche digitale Due Dilligence (übersetzt: sorgfältige Prüfung) sollte insbesondere VOR der Ausarbeitung einer Digitali-

**Das DMA besteht aus 3 Hauptgruppen mit über 16 Themenblöcken und mehr als 200 Einzelfragen, welche alle Aspekte der Digitalisierung abdecken**

***Digital Maturity Assessment (DMA) – Modelstruktur Überblick***




Copyright © 2016 Strategy & Transformation Consulting GmbH

sierungsstrategie zum Einsatz kommen. Bei dieser Prüfung wird eine systematische Analyse und Bewertung des digitalen Reifegrades des Unternehmens vorgenommen. Diese gibt der Geschäftsleitung Klarheit über marktseitige Chancen und Risiken sowie bezüglich unternehmensinterner Stärken und Schwächen. Zudem können konkrete Opportunitäten und Optimierungspotentiale identifiziert werden. Unser Digital Maturity Assessment (DMA) ist eine solche digitale Due Dilligence und besteht aus über 16 Themenblöcken mit mehr als 200 Einzelfragen, welche alle Aspekte der Digitalisierung abdecken.

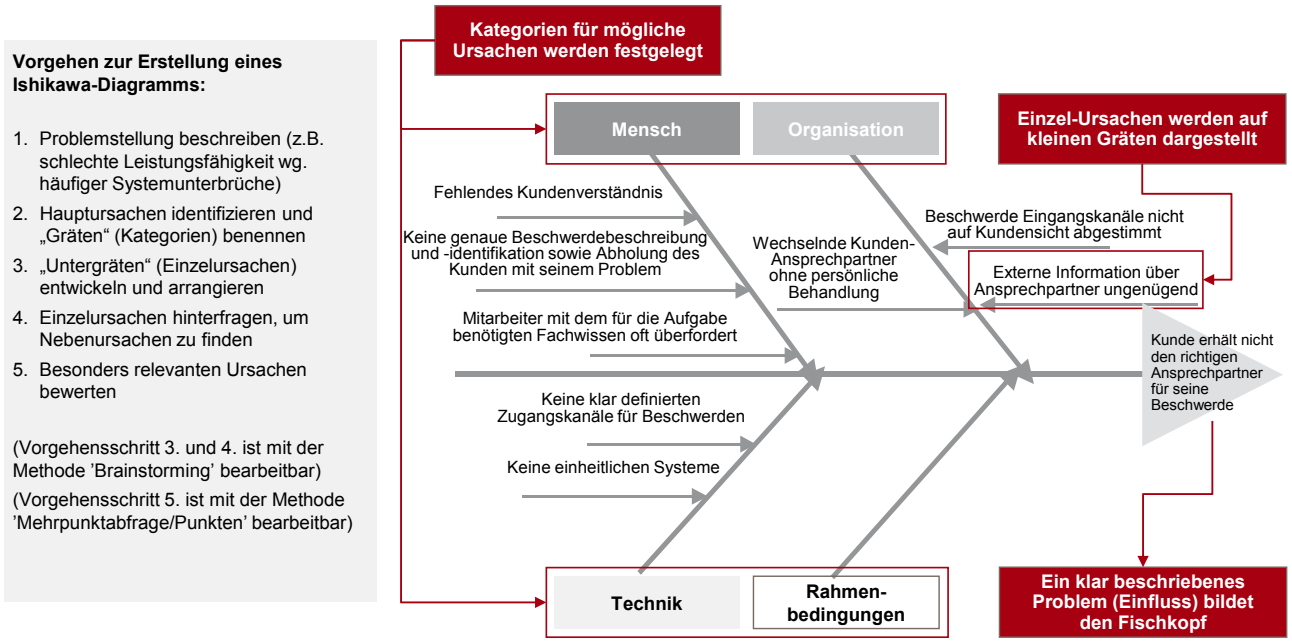
Produktloyalität, Wechselkosten, auslaufende Patente/Lizenzen, Preis-Leistungs-Verhältnis von Ersatzprodukten, Aggressivität von Ersatzproduktherstellern.

**Unternehmensbezogene Analyse aus Business Sicht:**

Mittels einer strukturierten unternehmensbezogenen Analyse werden die Business-bezogenen Stärken und Schwächen inkl. Optimierungspotentiale identifiziert. Untersuchungsobjekte sind auszugsweise Kundenwissen/Analytics und Kundensegmentierung, digitale Vision, Value Chain Positioning, Digitalisierungsstrategie, Geschäftsmodell,

**Bei der Identifikation der relevanten Einflüsse auf Handlungsfelder und Ursachen setzen wir u.a. Ishikawa- bzw. Fischgräten-Diagramme ein**

***Qualitative Problemstrukturierung mittels Ishikawa-Diagrammen (beispielhaft)****




Anmerkung: *Anonymisiertes Kundenbeispiel

**Marktbezogene Analyse:**

Mittels einer ausführlichen Branchenstrukturanalyse wird das marktseitige Bedrohungspotential identifiziert und bewertet. Hierbei wird detailliert untersucht, inwiefern sich branchenübliche Geschäftsmodelle durch die Digitalisierung verändern. Außerdem wird sichtbar, wie sich die Branchenstruktur strukturell, z.B. durch neue digitale Newcommer verändert und wie sich damit die Wettbewerbsintensität in der Branche erhöht. Untersuchungsobjekte sind auszugsweise z.B. Skaleneffekte, Produktdifferenzierungen, Kapitalerfordernisse, Wechselkosten, Anzahl der Lieferanten, Verfügbarkeit von Substituten, Differenzierungsmöglichkeiten, Forwärts- und Rückwärtsintegrationspotentiale, Anzahl der Abnehmer, Umstellungskosten, Abnehmer-Kostenanteil an der Wertschöpfungskette, Abnehmer-Profitabilität, Anzahl der Wettbewerber, Branchenwachstum, sprungfixe Kosten, Spezialisierungsgrad,

Anteil digitaler Services am Gesamt-Portfolio, Governance-Strukturen, Digital Marketing Management, Multichannel Management und Customer Experience Management, Digitalisierungsgrad des Betriebsmodells, Prozessdigitalisierung und Reifegrad des Prozess Managements, Digitale Organisation, Unternehmenskultur und Offenheit bzw. Wiederstand gegen Veränderungen, Unternehmenskommunikation und –kollaboration, Weiterbildung / Organisational Learning, Transformations- und Projektmanagement Fähigkeiten.

**Unternehmensbezogene Analyse aus IT Sicht:**

Im Anschluss werden mittels einer strukturierten unternehmensbezogenen Analyse die IT-bezogenen Stärken und Schwächen inkl. Optimierungspotentiale identifiziert. Untersuchungsobjekte sind hierbei Interoperabilität, IT Security, Big Data und Connectivity. Jeder dieser Themen-

Copyright © 2016 Strategy & Transformation Consulting GmbH

## Das Reifegradmodell der Digital Transformation Alliance (DTA) zeichnet sich im Vergleich zum Wettbewerb durch Ganzheitlichkeit aus

***Vergleich von verschiedenen digitalen Reifegradmodellen***

| | Unternehmensführung | | | | Interne Prozesse | | | | Business | | | | | Kundenbeziehung | | | Technologie | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Bewertungskriterien** | Strategie / Vision / Roadmap | Organisation / Leadership | Transformations-management / Governance | Performance Managment / Digital KPIs / Digital Analytics | Workflow / Prozessdigitalisierung / Operations | Collaboration / Zusammenarbeit | Kultur / Culture | Qualification / Worker Enablement | Business Model | Produktinnovation | Sales | Benchmark, Bedrohung, Wettbewerb | Recht, Compliance | Customer Experience, | Customer Services | Customer Touchpoints | Interoperabilität, IT Betrieb | IT Security | Big Data, Data Driven Decision making | Connectivity | Branchenfokus |
| **Reifegradmodell** | **Gewichtung der Bewertungskriterien und Zielgruppen** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ernst & Young | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| DT Associates | 0,6 | 0,9 | 0,7 | 0,4 | 0,2 | | 0,5 | 0,7 | | | | 0,8 | 0,8 | 0,5 | | 0,8 | 0,3 | | | | Pharma |
| Adapt2Digital | 0,7 | 0,5 | 0,8 | 0,8 | 0,4 | 0,7 | 0,3 | 0,2 | | | | | 0,1 | | | 0,7 | 0,6 | | 0,8 | 0,8 | |
| CapGemini / MIT Sloan | | | | 0,7 | 0,8 | 0,4 | | 0,8 | 0,9 | 0,9 | 0,6 | 0,7 | | 0,8 | 0,5 | 0,8 | 0,3 | | 0,4 | 0,3 | alle |
| IDC | | 0,7 | | 0,3 | 0,7 | | | 0,7 | 0,2 | 0,4 | | | | 0,7 | 0,6 | 0,6 | 0,5 | | 0,5 | 0,5 | |
| HSG / crosswalk | 0,9 | 0,4 | 0,9 | | 0,9 | 0,9 | 0,9 | | | 0,9 | | | | 0,9 | | | 0,9 | | | | |
| DigitalTransformationGroup | 0,6 | | | 0,6 | | 0,7 | 0,3 | 0,3 | | | 0,2 | | 0,6 | | | | 0,5 | | 0,6 | | Medien |
| neuland / Wiwo / Detcon / T-System | 0,8 | 0,8 | 0,4 | | 0,7 | 0,6 | 0,9 | 0,7 | 0,7 | 0,7 | | | | 0,4 | 0,1 | 0,4 | 0,8 | 0,4 | 0,6 | 0,2 | |
| Accenture | 0,7 | 0,6 | | | 0,8 | | | | 0,6 | 0,7 | 0,5 | 0,7 | | 0,4 | | 0,5 | 0,5 | | | 0,4 | alle |
| ArrkGroup | 0,2 | 0,4 | 0,2 | | 0,3 | | 0,3 | 0,2 | | 0,3 | | | | 0,5 | 0,3 | 0,6 | 0,2 | | | 0,2 | |
| **Digital Transformation Alliance (DTA)** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | alle |

Quelle: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

blöcke untergliedert sich wiederum hinsichtlich IT Management / Governance, IT Ressourcen / Skills, IT Prozesse, IT Architektur und Technologie.

Unser Digital Maturity Assessment (DMA) schafft somit die Grundlage für die Ausarbeitung einer ganzheitlichen Digitalstrategie und anschließende Transformations-Roadmap.

### Vorgehen

Wir bieten ein Vorgehen in drei Modulen an, welche sich wie folgt gestalten:

1. Indikationsebene:
   100 geschlossene sowie einige offene Fragen bieten eine Metrik zur Beurteilung sowohl der digitalen Reife des Unternehmens sowie auch des Bedrohungspotentials des Marktumfeldes, in dem das Unternehmen tätig ist.
2. Detaillierungsebene:
   Fokussierung auf identifizierte Handlungsfelder, welche einer tieferen Analyse unterzogen werden müssen. Hier stehen weitere 100+ offene und geschlossene Fragen zur Detailanalyse zur Verfügung.
3. Ursache-Wirkungs-Analysen:
   Detaillierte Opportunity bzw. Problemstrukturierung sowie Analyse von Ursachen-Wirkungszusammenhängen z.B. mittels Ishikawa Diagrammen. Diese Phase dient auch als Materialsammlung für die Ausarbeitung einer Digitalstrategie im Anschluss an die Statusbestimmung.

### Mehrwert und Differenzierung

Unser digitales Reifegradmodell differenziert sich im Vergleich zum Wettbewerb durch Ganzheitlichkeit und Vollständigkeit: Im Gegensatz zu anderen digitalen Reifegradmodellen fokussiert unser Model nicht ausschließlich auf einzelne Unternehmensfunktionen bzw. Perspektiven, sondern deckt alle für die digitale Transformation relevanten Funktionsbereiche eines Unternehmens ab. Als Alleinstellungsmerkmal im Markt erfasst unser Model zusätzlich das marktbezogene Bedrohungspotential durch Erfassung und Bewertung von Veränderungen in der Markt- und Branchenstruktur (z.B. Energiewirtschaft). Zusätzlich liefert unser Model innerhalb von 1-2 Wochen schnell erste Ergebnisse und zeichnet sich durch hohe Seriosität aus. Alle unsere Berater verfügen jeweils über mindestens 15 Jahre Berufserfahrung aus Unternehmensberatung und Industrie und gelten als ausgewiesene Experten in ihrem Gebiet. Im Ergebnis sind unsere Berater bereits am ersten Projekttag voll einsatzbereit und müssen das Beratungshandwerkszeug nicht erst zeit- und kostenintensiv im Rahmen von Kundenprojekten erlernen.

Copyright © 2016 Strategy & Transformation Consulting GmbH

STRATEGY
& Transformation Consulting
Mastering the Digital Age!

**Das Unternehmen:**
Strategy & Transformation Consulting (s&t) ist eine unabhängige Strategie- und Transformationsberatung und unterstützt Unternehmen dabei, die Opportunitäten der digitalen Transformation stets in Hinblick auf eine Effizienzsteigerung oder zur Erweiterung bzw. Gewinnung von neuen Geschäftsfeldern erfolgreich zu nutzen sowie die notwendigen Veränderungen aktiv zu gestalten. Wir gestalten und implementieren signifikante Transformationen End2End durch das Beherrschen des digitalen Fortschritts. Dabei hilft uns unser Technologieverständnis sowie langjährige Business Erfahrung aus vielen erfolgreich durchgeführten Transformationen. Weitere Informationen über uns finden Sie unter www.strategy-transformation.com/ueber-uns

## Zur Verstärkung unseres Teams suchen wir ab sofort Sie als leistungsorientierte, innovative und führungsstarke Persönlichkeit als

# Consultant / Senior Consultant (m/w)

**Ihre Hauptaufgaben**
Sie arbeiten an spannenden Themen oder leiten Teilprojekte mit direkter Kundenverantwortung in diversen Branchen und Fachgebieten. Dabei werden Sie durch unsere Partner ständig gecoacht und lernen von deren langjähriger Beratungserfahrung. Sie organisieren Workshops und übernehmen Präsentations- sowie Moderationsaufgaben. Sie leisten einen wesentlichen Beitrag zur konzeptionellen Weiterentwicklung, erschließen weitere Fachgebiete und eigene Kompetenzfelder. Sie unterstützen bei Akquisitions-und Angebotsprozessen sowie bei der weiteren Ausgestaltung von Beratungsinhalten. Als Senior Consultant übernehmen Sie zusätzlich anspruchsvolle Führungsaufgaben und fördern die fachliche und persönliche Weiterentwicklung jüngerer Mitarbeiter.

**Ihr Profil**
Sie verfügen über 1-2 (Stelle Consultant) bzw. 2-4 Jahre (Stelle Senior Consultant) Berufserfahrung in der strategischen Unternehmensberatung. Außerdem erfüllen Sie folgende Voraussetzungen bzw. verfügen über Kenntnisse in mehreren der folgenden Themengebieten:

- Master/Diplom in BWL, Informatik, Physik, Mathematik oder Ingenieurwesen an einer renommierten Hochschule mit mind. gutem Abschluss.
- Fundierte Kenntnisse in der strategischen Positionierung und marktseitigen Ausrichtung von Unternehmen.
- Umfangreiche Erfahrungen in der betriebswirtschaftlichen Analyse und Konzeption von Geschäftsprozessen.
- (Erste) Erfahrungen in der Leitung von Teil-Projekten
- Gute Kenntnisse im Projekt- und Change Management.
- Herausragende konzeptionelle und analytische Fähigkeiten sowie eine strukturierte Arbeitsweise.
- Exzellente kommunikative Fähigkeiten und Präsentationssicherheit sowie sehr gute MS Office-Kenntnisse.
- Hohe interpersonelle Kompetenz und Teamfähigkeit.
- Hohe Reisebereitschaft und Mobilität.
- Verhandlungssichere Deutsch- und Englischkenntnisse in Wort und Schrift.
- Sicheres Auftreten im internationalen Umfeld.
- Leadership-Potential und ausgeprägte Teamorientierung.

**Ihre Zukunft**
Sie erwartet eine herausfordernde Tätigkeit im spannenden Themenfeld der Digitalen Transformation bei einem stark wachsenden Unternehmen mit hervorragenden Aufstiegschancen. Dabei legt unser Unternehmen großen Wert auf Teamwork und flache Hierarchien sowie verfügt über ein ausgesprochen kollegiales Umfeld und verzichtet absichtlich auf eine Up-Or-Out-Philosophie. Sie können Ihr Wissen und Ihre Erfahrungen bei uns voll zum Tragen bringen. Dabei entwickeln Sie sich fachlich und persönlich permanent weiter und schreiben an unserer gemeinsamen Erfolgsstory selber mit. Für Senior Consultants besteht die Möglichkeit mittelfristig den Schritt zum Manager anzutreten. Eine attraktive Vergütung sowie weitere Benefits runden das Stellenprofil ab.

**Ready to take off?**
Dann freuen wir uns auf Ihre vollständigen Bewerbungsunterlagen per Email an
recruiting@strategy-transformation.com

## Digital Innovation Camp: Wie Unternehmen Kundenbindung und Absatzvolumen steigern können

Die digitale Transformation produziert über alle Branchen hinweg Gewinner und Verlierer. Viele Unternehmen wissen nicht, wo konkrete Chancen für Ihr Unternehmen in der digitalen Transformation liegen!

Welche Ansätze führen zu neuem Geschäft? Wie identifiziert man digitale Potentiale, die ausreichend Kraft besitzen, um einen echten Wettbewerbsvorteil zu erzielen?

Die Notwendigkeit der digitalen Transformation zieht niemand mehr wirklich ernsthaft in Zweifel. Es hat sich hierzulande rumgesprochen: Geschäftsmodell, Leistungsportfolio und Marktbearbeitung müssen irgendwie digitalisiert werden, ansonsten machen es andere. So viel ist klar. Glasklar. Aber schon bei der Frage, wo konkret der Hebel zu Veränderung anzusetzen ist, scheiden sich die Geister.

Viel Zeit sollte man sich allerdings beim Überlegen nicht mehr lassen. Denn im Zweifel greift ein Wettbewerber zu und erzielt einen Vorsprung, der nur schwer oder gar nicht mehr eingeholt werden kann. Aber wo denn nun ansetzen? Das Fallbeispiel eines mittelständischen Küchenherstellers beschreibt, wie man mit innovativen Ideen, gezielten Maßnahmen, wenig Zeitaufwand und Budget bei der digitalen Marktbearbeitung einen Volltreffer landen kann.

### Fallbeispiele: Wie können ein mittelständischer Küchenhersteller und ein Automobilkonzern Kundenbindung und Absatzvolumen deutlich steigern? Und das auch noch mit relativ wenig Budget?

Der Küchenhersteller nutzte bislang drei Vertriebswege: Möbel- und Einrichtungshäuser, Küchenfachhandel und den Direktvertrieb über Hausmessen. Insgesamt stagnierten bei allen Kanälen die Umsätze oder gingen leicht zurück, der Preisdruck war enorm.

Wie aber sollte diese Entwicklung „gedreht werden“? Wie könnte wieder ein Wachstumskurs eingeschlagen werden? Viele verschiedene Varianten wurden im Unternehmen diskutiert. Die Bandbreite reichte vom Onlinevertrieb (eigene Homepage), über die Etablierung einer weiteren eigenen Produktlinie, die Schaffung eines Factory Outlet Centers oder Vertriebskooperationen bis hin zur Erweiterung/Neuausrichtung des Außendienstes.

Zwei Maßnahmen seien an dieser Stelle exemplarisch aufgezeigt: Zum einen wurde mit wenig Aufwand eine App entwickelt, die es den Kunden erlaubte, die neue Küche virtuell im eigenen Haus zu sehen. Und mittels Augmented Reality verschiedene Varianten auszuprobieren. Die Kunden waren begeistert! Zum anderen wurde eine Online-Community etabliert, in der sich Kunden über Themen rund um das Thema „Kochen“ austauschen konnten. Gelungene Küchen wurden in einem Wettbewerb prämiert, die Kunden gaben sich gegenseitig Ratschläge und Tipps. Der Küchenhersteller kooperierte außerdem mit einem Hersteller von hochwertigem Geschirr und Besteck, die Kunden beider Unternehmen vernetzten sich. Dass Kundenbindung und Absatzvolumen (via Cross-Selling) stark gestiegen sind, versteht sich schon fast von selbst.

Ein Automobilkonzern dient als weiteres gutes Beispiel. Das Unternehmen gab 100 Konsumenten, die zu Meinungsführern in den sozialen Medien gehörten, jeweils ein Auto der Marke X vor der eigentlichen Markteinführung zum Testen. Blogger wurden gebeten, jeden Monat eine Testaufgabe zu lösen. Diese wurden dann samt Antworten auf mehreren Social Media Webseiten wie Twitter, Facebook, YouTube und Flickr gepostet. Die Kampagne war wirkungsvoll und erfolgreich, verbreitete sich wie ein Lauffeuer. Die Marke bzw. das neue Modell erlangte über 60% Wiedererkennungswert, noch bevor das neue Fahrzeugmodell überhaupt in den Verkauf ging. Das getestete Auto bekam über 6,5 Millionen YouTube Views und es wurden über 10.000 Autos innerhalb der ersten sechs Tage nach Markteinführung verkauft.

### Welcher Weg ist der richtige auf dem komplexen Weg in die digitale Welt?

Die digitale Transformation bietet ein Füllhorn an Möglichkeiten. Aber nicht alle Ansätze sind erfolgreich. Walmart und H&M setzten Funkchips in Ihrer Logistikkette ein, um Warenbestände in Echtzeit zu verfolgen. Um dann vor Ort in den Filialen entsprechend reagieren zu können. H&M versprach sich viel von dieser Technologie und weitete den Einsatz nach einer Testphase auf viele Länder aus.

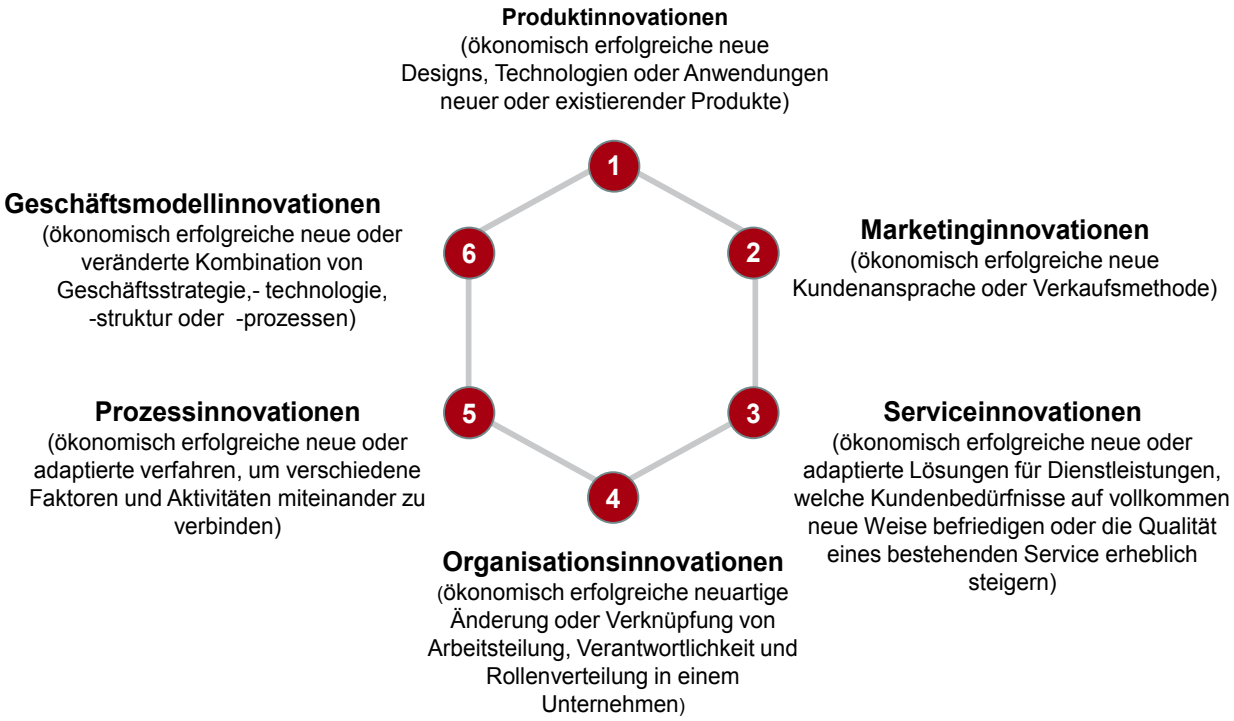
Walmart hingegen hat die Nutzung der Funkchips in der Zwischenzeit enttäuscht wieder eingestellt, da die Ergebnisse weit hinter den Erwartungen zurückgeblieben sind. Das Beispiel zeigt: Nicht alles gelingt, Fehler sind teuer, der Investitionsaufwand ist zum Teil erheblich. Um herauszufinden, mit welchen Produktentwicklungen und innovativen Ideen sich mit angemessenem Aufwand die größte Wirkung erzielen lässt, gibt es etwas sehr Innovatives: Das „Digital Innovation Camp“.

Es erlaubt Unternehmen, schnell eine Vielzahl an Möglichkeiten zu entdecken, sich dann aber ebenso schnell auf die erfolgversprechenden Ansätze zu konzentrieren. Große Investitionen sind oft nicht erforderlich und wenn doch, werden sie erst getätigt, wenn der Erfolg am Markt solide eingeschätzt werden kann.

Copyright © 2016 Strategy & Transformation Consulting GmbH

## Grundsätzlich lassen sich sechs verschiedene Innovationsfelder unterscheiden

*Innovationsfelder*




### Ein Digital Innovation Camp hilft bei der strukturierten Ideenfindung: Schon in kurzer Zeit einen großen Sprung nach vorne machen!

Innovationszyklen werden immer kürzer, time-to-market zählt immer mehr. Aber eben mit den richtigen Innovationen! Um diese zu identifizieren, sind viele bewährte und auch innovative Kreativitätstechniken notwendig. Kreativ austoben und damit einen großen Wettbewerbsvorteil erzielen – welcher Mitarbeiter möchte sich da nicht in einem Workshop einbringen und dem eigenen Unternehmen zu einem großen Schritt nach vorne verhelfen.

Was passiert in so einem kreativen Workshop? Zu Beginn des Prozesses zählt Quantität mehr als Qualität, Ideen werden vorurteilsfrei gesammelt. Am Ende des Workshops steht eine große Masse an Ideen, wie das eigene Geschäft von der Digitalisierung profitieren kann.

Mittels strukturierter Verfahren, gestützt durch Daten und Fakten, werden die erfolgversprechendsten herausgefiltert. Diese werden – immer noch auf dem Papier – bis zum Geschäftsmodell „durchgespielt“. Allerdings sehr rasch und effizient. Bis zu diesem Schritt sind nur wenige Tage vergangen.

Aber das Unternehmen ist dann schon sehr gut in der Lage, die drei bis fünf Maßnahmen zu erkennen, die das beste Nutzen-Aufwand-Verhältnis aufweisen. Mit einem recht geringen Aufwand an Zeit und Budget.

### Probieren, Anpassen, Weiterentwickeln: Hat sich eine Idee auch in der Praxis bewährt?

Oft wird erst im Rahmen der praktischen Durchführung sichtbar, worauf es ankommt, was funktioniert und was nicht. Wenig Aufwand, aber steile Lernkurve! Gut funktionierende Ideen und Maßnahmen können dann bis zur Marktreife entwickelt werden. Immer Schritt für Schritt. Aber immer extrem nah an der Praxis. Es geht um Probieren, Anpassen und Weiterentwickeln aufgrund von Erfahrungen.

Nicht um ausführliche theoretische Gutachten und PowerPoint-Präsentationen. So ist es auch möglich, Ansätze aus den verschiedensten Bereichen „gefahrlos“ auszuprobieren. Die digitale Transformation im Vertrieb (wie im Fallbeispiel des Küchenherstellers) kann genauso einfach getestet werden wie die der Produktion, Logistik oder im Kundenservice.

Wer nicht wagt, der nicht gewinnt! Was hat ein Unternehmen außer ein wenig Zeit und etwas Budget schon zu verlieren?! Zu gewinnen gibt es allerdings viel: Neue innovative Produktideen, die bis zur Umsetzung entwickelt werden können, sofern sie sich als vielversprechend erweisen. Um damit dem Wettbewerb immer eine Nasenlänge voraus zu sein. Nichts wie los und kreativ sein – im Digital Innovation Camp!

Copyright © 2016 Strategy & Transformation Consulting GmbH

## Das Potenzial von Daten durch Business Analytics voll ausschöpfen!

Rasant ansteigende Datenvolumina machen die Auswertung und Generierung von „Insights“ für Unternehmen immer aufwendiger. Daher ist das Thema Business Analytics wichtig, um die richtigen Kunden zu identifizieren und mit passgenauen Angeboten anzusprechen.

Die von Menschen und Maschinen erzeugten Datenvolumina wachsen exponentiell. So schätzt der Datenspeicherhersteller EMC, dass das weltweite Datenvolumen bis zum Jahr 2020 um das Zehnfache anwachsen wird – von derzeit 4,4 Billionen Gigabyte auf 44 Billionen Gigabyte. Alleine in Deutschland wird die Menge digitaler Daten im gleichen Zeitraum von 230 auf über 1.100 Milliarden Gigabyte ansteigen (Quelle: Studie „EMC Digital Universe 2014“). Dazu tragen einerseits die vielen Marketing-Bemühungen in Unternehmen mit bei. Denn schließlich stellen diese täglich unzähligen Bilder, Videos, Filme, Grafiken und Inhalte aller Art ins Netz. Andererseits wird der User durch das Web 2.0 („Mitmach-Netz“) selber zum Content-Ersteller. Die Fähigkeit von Unternehmen, Daten zeitnah auszuwerten und „Insights“ abzuleiten, hält dem rasanten Datenwachstum nicht mehr Schritt: So wird es für Unternehmen immer schwieriger, durch den Daten-Dschungel zur eigentlichen Zielgruppe durch zu stoßen: So manche Werbemaßnahme verpufft im großen Internet-Universum.

Business Analytics kann dabei helfen, neue Erkenntnisse für Umsatz- und Effizienzsteigerung aus dem Daten-Dschungel abzuleiten

Bei Business Analytics (BA) handelt es sich um eine iterative und systematische Untersuchungsmethode von Unternehmensdaten, bei welcher der Schwerpunkt auf statistischen Analysen liegt. Im Gegensatz zum eher vergangenheitsorientierten Business Intelligence (BI) liegt der Fokus von Business Analytics auf der Prognose der Zukunft. Typische Fragestellungen, welche man durch Business Analytics beantworten möchte, sind z.B.

- Warum passiert etwas?
- Was ist, wenn sich dieser Trend fortsetzt?
- Was wird als nächstes passieren (Prognose)?
- Was ist das Beste, was passieren kann (Optimierung)?

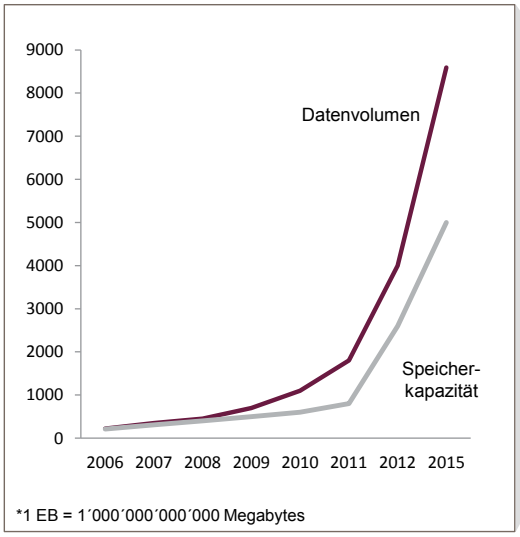
Im Gegensatz dazu versucht man mit Business Intelligence, folgende Fragestellungen zu beantworten:

- Was ist passiert (Vergangenheitsorientierung)?
- Wie viele sind betroffen?
- Wie oft ist das Problem aufgetaucht?
- Wo genau war das Problem?
- Welche Maßnahmen sind erforderlich?

### Rasant ansteigende Datenvolumina machen die Auswertung und Generierung von „Insights“ für Unternehmen immer aufwendiger

***Analytics Relevanz für Unternehmen***

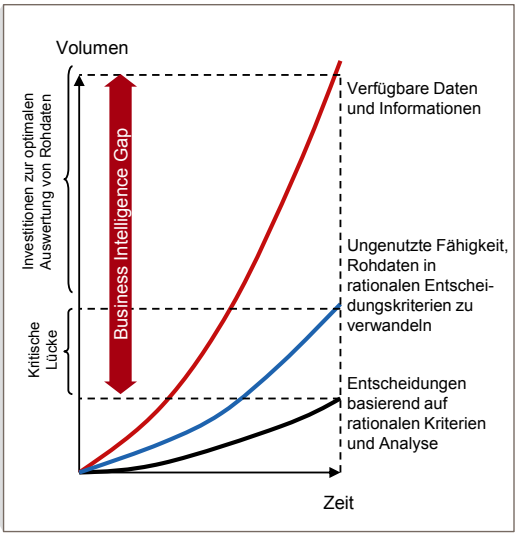
**Datenvolumina und Speicherkapazität (2006 – 2015 in Exabytes*)**




Die von Menschen und Maschinen erzeugten Datenvolumina wachsen exponentiell.

Die Fähigkeit von Unternehmen, die Daten zeitnah auszuwerten und „Insights“ abzuleiten, hält dem rasanten Datenwachstum nicht mehr Schritt.

**Bauchentscheidung vs. analytisch basierte Geschäftsentscheidungen**




*Die Digitale Transformation führt zu signifikant ansteigenden Datenvolumina. Dies bedeutet sowohl eine Herausforderung für alle Unternehmensfunktionen als auch neue Chancen, Wettbewerbsvorteile zu schaffen.*

Quellen: IDC; Gartner Group

Copyright © 2016 Strategy & Transformation Consulting GmbH

## Business Analytics konzentriert sich auf die Identifizierung neuer Erkenntnisse, um die Entscheidungsfindung zu unterstützen

***Abgrenzung Business Analytics und Business Intelligence***

| Business Analytics | Kernfrage | Business Intelligence |
|---|---|---|
| ▪ Warum passiert dies?<br>▪ Was ist, wenn sich dieser Trend fortsetzt?<br>▪ Was wird als nächstes passieren (das heißt, vorherzusagen)?<br>▪ Was ist das Beste, was passieren kann (das heißt, zu optimieren)? | ▪ Welche Frage soll beantwortet werden? | ▪ Was ist passiert (Vergangenheitsorientierung)?<br>▪ Wie viele?<br>▪ Wie oft?<br>▪ Wo war das Problem?<br>▪ Welche Maßnahmen sind erforderlich? |
| ▪ Faktenbasierte Entscheidungsfindung<br>▪ Statistische und quantitative Analysen<br>▪ Analyse- und Prognosemodelle | ▪ Welche Methoden und Tools werden eingesetzt? | ▪ Querying<br>▪ Reporting<br>▪ OLAP |
| ▪ Business Analytics stellt neue Informationen, basierend auf strukturierten und unstrukturierten Daten sowie mit Hilfe von statistischen Methoden zur Verfügung | ▪ Was ist die Datengrundlage? | ▪ BI nutzt gespeicherte Daten, welche jedoch zuerst bereinigt und aus unterschiedlichen Quellsystemen integriert werden müssen, um die gewünschten Resultate zu liefern |

**Business Analytics ist ein strategisches Werkzeug für Entscheidungsträger in Unternehmen. Analytics-Lösungen kommen branchenübergreifend zum Einsatz. Ziel ist es, Antworten nicht nur auf die Frage „was war?“, sondern vor allem „was wird sein?“ zu finden.**

**Business Intelligence basiert auf einem einheitlichen Satz an Kennziffern und Maßnahme um die Unternehmensperformance der Vergangenheit zu analysieren und daraus Erkenntnisse für die zukünftige Unternehmensplanung abzuleiten.**

Mit Business Analytics lassen sich neue Erkenntnisse gewinnen, die wichtige Geschäftsentscheidungen beeinflussen sowie Geschäftsprozesse automatisieren und optimieren. Datenbasierte Unternehmen behandeln ihre Daten als wertvolle betriebliche Ressource und nutzen sie als Wettbewerbsvorteil am Markt. Detaillierte Markt- und Kundenanalysen decken oft zuvor unbekannte Tatsachen auf und sind daher in der Strategieerarbeitung und -optimierung unerlässlich, um Alleinstellungsmerkmale und Wettbewerbsvorteile zu entwickeln.

Zu den Anwendungsmöglichkeiten von Business Analytics zählen zum Beispiel:

- Untersuchung von Daten, um neue Verhaltensmuster und Zusammenhänge zu entdecken (Data Mining), z.B. Produktnutzung in den die letzten Monaten, Kundenkaufverhalten, Vertriebskanal-Performance: E-Shop, Call-Center, Point-of-Sale, etc.
- Erklärung, warum ein bestimmtes Ergebnis eingetreten ist (statistische Analyse, quantitative Analyse), z.B. Kunden-Sensibilität auf bestimmte Marketing-Kampagnen, Kundenreaktionen auf Produkterweiterungen sowie neue Produkte oder Bundles usw.
- Tests, um vorherige Entscheidungen zu überprüfen (A/B-Tests, multivariates Testen), z.B. Rollout-Pilotierungen
- Vorhersage künftiger Ergebnisse (Predictive Analytics), z.B. bei Preis- und Sortimentsänderungen

Die Vorteile von Business Analytics lassen sich in vier Kategorien aufteilen: Mit Hilfe von Datenanalyse und Visualisierung lassen sich völlig neue Erkenntnisse über Kunden und Kaufverhalten gewinnen. Zum Beispiel lassen sich so Kundenverhalten und Ursachen für Kundenabwanderungen besser verstehen sowie Treiber und Hebel für Performance-Steigerungen identifizieren. Zusätzlich lassen sich durch Business Analytics neue Erkenntnisse für effektivere Strategien (z.B. fokussiertere Marketing-Kampagnen) und eine erhöhte Prognosegenauigkeit (genauere Nachfrage- & Prognosemodelle) erzielen. Weiterhin leisten Business Analytics-Lösungen einen wichtigen Beitrag zur betrieblichen Effizienzsteigerung. Als Beispiele lassen sich hier effizienterer Einsatz von Marketing-Budgets sowie frühzeitige Aufdeckung von Betrug und Zahlungsausfällen, basierend auf analytischen Modellen, anführen. Last-but-not-least, können mit Hilfe von Business Analytics völlig neue Geschäftsmodelle sowie Service- und Produktangebote erarbeitet werden, z.B. Performance-basierte Service-Modelle und Location-based Marketing-Dienstleistungen.

### Unsere Business Analytics Value Proposition

Wir helfen Unternehmen, das Potenzial von Daten voll auszuschöpfen, um faktenbasierte Entscheidungen treffen zu können. Im einzelnen bedeutet dies, dass wir Unternehmen dabei helfen…

- faktenbasierte Entscheidungen zu treffen
- komplexe Szenarios zu visualisieren

Copyright © 2016 Strategy & Transformation Consulting GmbH

- Konsens und Verständnis zu erreichen
- das Potenzial von Daten voll auszuschöpfen
- analytische Lösungen wirksam umzusetzen.

Beispielhafte Problemstellungen, welche wir regelmäßig in Kundenprojekten bearbeiten sind u.a.

- Wer sind die profitabelsten Kunden und wie lassen sich Kundenabwanderungen bzw. -kündigungen reduzieren?
- Wie wird sichergestellt, dass die Gewinnmarge das einzugehende Risiko rechtfertigt?
- Welche Implikationen haben Veränderungen am Geschäfts- und Betriebsmodell auf Organisation und Ressourcenbedarfe (z.B. Mitarbeiter)?
- Wie segmentiert man den Markt am besten und identifiziert dabei die attraktivste Zielgruppe?
- Wie prognostiziert man die zukünftige Nachfrage nach den Dienstleistungen und Produkten des Unternehmens möglichst genau?
- Wie gewährleistet man eine robuste Unternehmensstrategie in einem sich schnell und radial verändernden Marktumfeld?
- Wie identifiziert man am besten Ineffizienzen im Betriebsmodell?
- Wie erhebt man am effektivsten die Rentabilität von Produkten und Services?

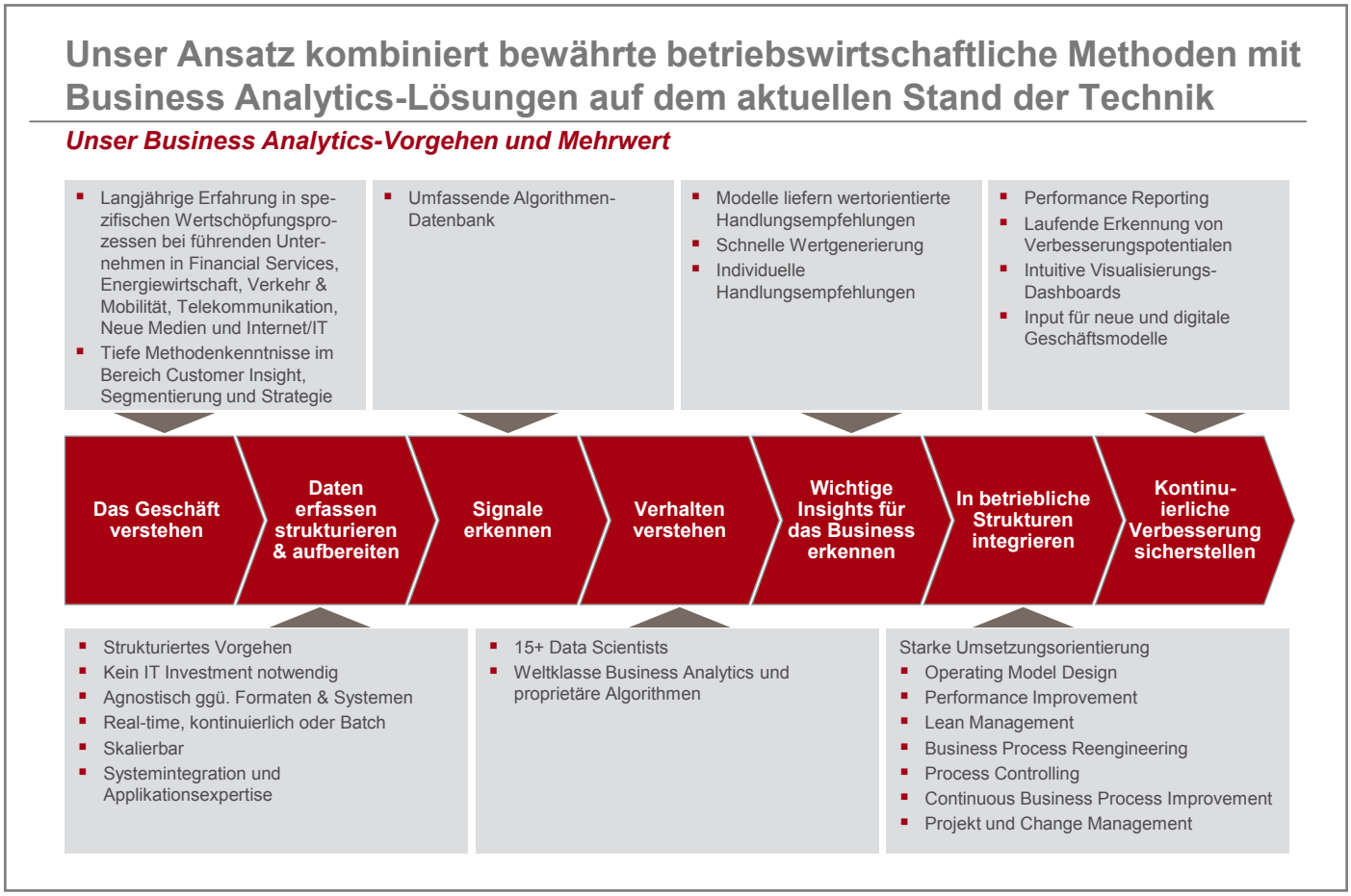
Unser Ansatz kombiniert bewährte betriebswirtschaftliche Methoden mit Business Analytics-Lösungen auf dem aktuellen Stand der Technik. So verfügen wir über langjährige Erfahrung in spezifischen Wertschöpfungsprozessen bei führenden Unternehmen in Financial Services, Energiewirtschaft, Verkehr & Mobilität, Telekommunikation, Neue Medien und Internet/IT sowie tiefe Methodenkenntnisse im Bereich Customer Insight und Segmentierung. Unser Kooperationspartner KIANA Systems beherrscht zudem eine Vielzahl von bekannten und spezialisierten Business Analytics-Technologien. Zusätzlich entwickelt KIANA Systems eigene leistungsfähige Business Analytics-Technologien. Mit einem strukturierten Vorgehen können wir schnell große Datenmengen erfassen und aufbereiten. Dies geschieht agnostisch, real-time und ist beliebig skalierbar. Zusätzlich verfügen wir über eine umfassende Algorithmendatenbank (Weltklasse Advanced Business Analytics und proprietäre Algorithmen), 15+ Data Scientists sowie starke Umsetzungserfahrung in Themen wie z.B. Operating Model Design, Performance Improvement, Lean Management, Business Process Reengineering, Process Controlling, Continuous Business Process Improvement, Project und Change Management.

## Erfolgreiche Marketing Kampagnen im Netz bedingen die gründliche Ermittlung und Profilierung von Online-Communities und ihren Mitgliedern

***Vorgehen bei Online / Social Media Marketingkampagnen***

| Soziale Netzwerke & Communities identifizieren | Communities und Personen profilieren | Digitale Marketing Kampagnen definieren | Controlling durchführen | Kampagnen optimieren |
|---|---|---|---|---|
| ▪ Definition von Community-Parametern auf der Grundlage gegenseitiger Wechselwirkungen (Bsp.: Anzahl der Ereignisse über einen spezifischen Zeitraum).<br>▪ Identifikation von Vernetzung und Beziehungen der User untereinander.<br>▪ Segmentierung und Beschreibung der spezifischen Community. | ▪ Profilierung der Community basierend auf identifizierten Charakteristika.<br>▪ Definition und Allokation von Rollen innerhalb der Community.<br>▪ Profilierung von individuellen Usern.<br>▪ Zuweisung eines „Alpha-Wertes“ für jedes Community-Mitglied.<br>▪ Identifikation der wesentlichen Meinungsführer (Alpha User) innerhalb der Community<br>▪ Analyse des Nutzerverhaltens der Meinungsführer.<br>▪ Modellierung des Multiplikationseffektes der Meinungsführer. | ▪ Ausarbeitung von Marketingkampagnen welche für die Meinungsführer von Relevanz sind.<br>▪ Erarbeitung von Spezialangeboten (spezielle Services & Produkte, Preisnachlässe, Zugaben, etc.).<br>▪ Proaktive Ansprache von Meinungsführern mit Spezialangeboten. | ▪ Auswirkungen auf der Nutzerverhalten der Meinungsführer.<br>▪ Einfluss auf das Nutzerverhalten der normalen Community-Mitglieder.<br>▪ Einfluss auf die Kommunikation zwischen Meinungsführern und Normalnutzern.<br>▪ Akzeptanz der Spezialangebote bei Meinungsführern.<br>▪ Einfluss auf Kundenkündigungsraten.<br>▪ Einfluss auf Neukundenakquisition.<br>▪ Einfluss auf Umsatz & Rendite. | Optimierungspotentiale:<br>▪ Überarbeitung von Community-Parametern.<br>▪ Überarbeitung der Community-Rollen.<br>▪ Überarbeitung der Rechenlogik des Alpha Scorings.<br>▪ Überarbeitung der Marketingkampagnen. |

Copyright © 2016 Strategy & Transformation Consulting GmbH




Unsere vielfach bewährten Methoden und Technologien aggregieren, vereinheitlichen und verbessern riesige Datenmengen unterschiedlichster Art. Unsere Business Analytics-Lösungen sind der letzte Stand der Technik und generieren völlig neue Insights. Sie liefern damit einen wertvollen Beitrag, um die Unternehmens-Performance nachhaltig und signifikant zu verbessern.

Wir gliedern unsere Business Analytics-Lösungen in vier Segmente, welche nachfolgend kurz vorgestellt werden:

**Customer Analytics**

Customer Analytics beinhaltet die Anwendung analytischer Techniken, um Einblicke in das Verhalten und die Stimmung der aktuellen, vergangenen oder potenziellen Kunden zu gewinnen. Dazu gehören folgende Service Offerings:

- Pricing Analytics
- Vertriebsoptimierungs-Analytics
- Marketing & Campaign Analytics
- Kundensegmentierungs-Analytics
- Web & Social Media Analytics
- Kundenbindungs-Analytics

**Workforce Analytics**

Workforce Analytics beinhaltet die Optimierung des Human Ressource Managements unter Ausnutzung von analytisch basierter Modellierung. Dazu gehören folgende Service Offerings:

- Workforce Utilisation Analytics
- Workforce Development Analytics
- Ressourcenplanung
- Pay & Reward Strategy
- Mitarbeiterbindung
- Mitarbeiterentwicklung und Nachfolgeplanung

**Enterprise Performance & Risk Analytics**

Enterprise Performance & Risk Analytics beinhaltet die Analyse von Rentabilität, Effizienz und Risiken mit Hilfe von Daten-Visualisierungs und Analyse-Techniken mit dem Ziel, einen tiefen Einblick in Werttreiber und Wertvernichter zu erlangen. Dazu gehören folgende Service Offerings:

- Smarte Prognosen
- Verbindlichkeits-Analytics
- Cashflow-Analytics
- Risikoanalysen
- Betrugsaufdeckung

Copyright © 2016 Strategy & Transformation Consulting GmbH

**Supply Chain Analytics**

Da Märkte immer kürzere Reaktionszeiten fordern, benötigt das Management zeitnahe Informationen über die Supply Chain. Dazu gehören folgende Service Offerings:

- Wegeoptimierung
- Flotteneinsatzanalyse
- Netzwerkoptimierung
- Beschaffungsanalyse
- Ersatzteiloptimierung
- Zustandsabhängige Instandhaltungsoptimierung

Im weiteren Verlauf dieses Artikels möchte ich gerne die Themen Web & Social Media Analytics, Kundensegmentierungs-Analytics und Kundenbindungs-Analytics detailliert vorstellen. Die anderen der oben genannten Analytics-Themen stellen wir Ihnen sehr gerne auf Anfrage in einem persönlichen Gespräch vor.

## Web & Social Media Analytics

Die hohe Akzeptanz von mobilen Endgeräten und Web 2.0-Tools wie Social Media, Kollaborations-Anwendungen (z.B. via skype), Smartphones und Tablet-Computer verändern die Art, wie Menschen Informationen austauschen, lernen, kommunizieren und interagieren. Mehr als 70% aller digitalen Informationen werden heute vom Konsumenten selber erzeugt und kommen von außerhalb der Unternehmenswelt.

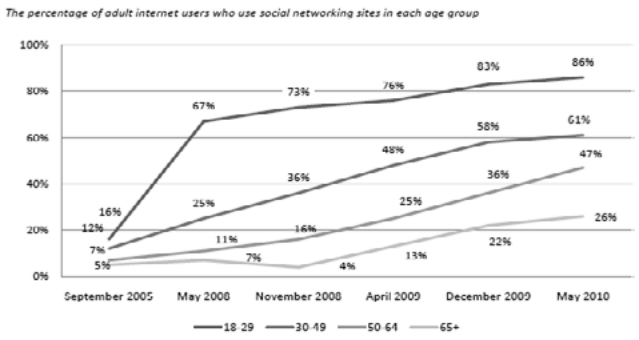
User gewinnen dabei vor allem über die Bewertungsportale und Sozialen Netzwerke immer mehr an Macht. Monat für Monat teilen die Anwender alleine auf Facebook mehr als 30 Milliarden Inhalte. Um in unserer hypervernetzten Ökonomie als Unternehmen überhaupt zum Kunden durchdringen zu können, müssen Kommunikationsmaßnahmen im richtigen Moment, am richtigen Ort und über den richtigen Kanal erfolgen. „Push-Marketing“ im althergebrachten Broadcast-Modus verliert immer mehr an Wirkung. Dagegen setzt sich „Pull-Marketing“ durch: Dieses erfolgt, wenn der Kunde die Marketing-Maßnahme als (digitalen) Service erlebt. Das kann nur mit echter Personalisierung und Eins-zu-Eins-Kommunikation gelingen. Da sich User bzw. Kunden in Bezug auf Ihre Vorlieben und Interessen in sozialen Netzwerken in zuvor nicht gekanntem Umfang und Tiefe outen, haben Unternehmen völlig neue Möglichkeiten bei der Gewinnung von Insights als wertvollen Input für Vertrieb, Kundenbetreuung und Kundenbindungsmaßnahmen. Die klassischen Ziele des Customer Relationship Managements (CRM) wie Kundenzufriedenheit, -pflege und -bindung verlieren mit dem Siegeszug von Social Media nicht an Bedeutung. Sie müssen allerdings neu interpretiert werden: CRM sollte sich dem eindeutigen Kundenwunsch nach personalisierten und spezifischen In-

**Die Medienkonsumgewohnheiten ändern sich, weg von traditionellen Medien hin zu digitalen Medien, insb. Social Media und E-Commerce**

***Signifikante Veränderungen bei den Medienkonsumgewohnheiten***

**Social Media**

- Die zunehmende Verbreitung von Social Media ist ein Phänomen, welches alle Geschlechter und Altersgruppen gleichermaßen betrifft: 47% der Internetnutzer im Alter von 50 bis 64 und 26% der Nutzer über 65 Jahre nutzen Social Media Services
- Junge Erwachsene Internet-Nutzer im Alter von 18 bis 29 sind mit 86% weiterhin die intensivsten Nutzer von Social Media Angeboten wie Facebook und LinkedIn

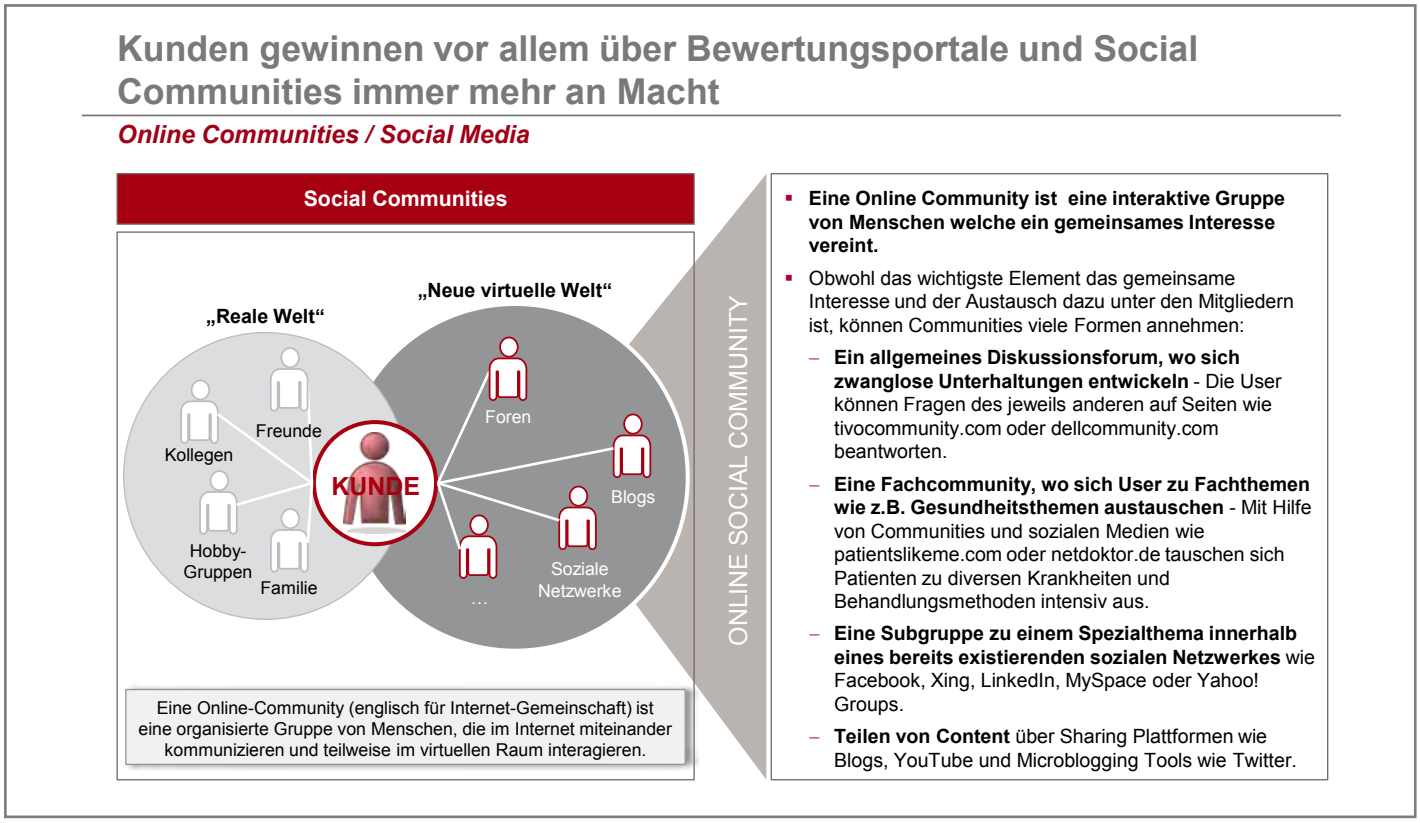



**E-Commerce**

- Die Konsumenten verändern signifikant ihre Einkaufsgewohnheiten in Richtung Online-Handel
- Auf Basis einer geschätzten durchschnittlichen Wachstumsrate von 10% in der Zeit von 2010 bis 2015, wird mit einem E-Commerce Umsatz von $278.9 Mrd. allein in den USA gerechnet

Quelle: Pew Research Center's Internet & American Life Project Surveys, September 2005 -May, 2010; Forrester, US online retail forecast 2010-2015

Copyright © 2016 Strategy & Transformation Consulting GmbH




teraktionen und Services öffnen und ein überragendes und vom Wettbewerb differenziertes „Kunden-Erlebnis“ schaffen – online wie offline. Um den Kunden davon zu überzeugen, dass es sich lohnt, dem Unternehmen die Treue zu halten. Denn nichts ist so flüchtig wie der digitale Kunde. Das nächste Angebot des Wettbewerbers ist nämlich nur einen Klick weit entfernt.

Die digitalen Medien bieten ungeahnte Möglichkeiten, die Umsetzung der Vertriebsstrategie und die operative Planung mit aussagekräftigen Daten und Insights sowie raffiniertem Profiling zu unterstützen. Die Ergebnisse haben direkten Einfluss auf den „return on investment“ (ROI). Die Vorteile liegen im Einzelnen bei einer unmittelbaren Umsatzsteigerung, Reduktion der Kosten für Lagerhaltung sowie Marketingausgaben und schaffen damit eindeutigen Shareholder Value.

Zukunftstrends im Bereich „Consumer Insight“ sind:

- Erhöhte Investitionen im M-Commerce-Bereich, um neue und wertvolle Erkenntnissen zum Konsumentenverhalten auf den mobilen Plattformen zu erhalten.
- Stärkere Einbindung von Social Media zum Aufdecken von neuen Erkenntnissen hinsichtlich der eigenen Markenbekanntheit, Produkt- und Servicenutzung sowie Vergleichsprodukte des Wettbewerbs. Zusätzlich versuchen Unternehmen verstärkt, einen Überblick über Einschätzungen und Bewertungen von digitalen Meinungsführern und Communities zu erhalten.
- Verstärkter Einsatz von Spitzentechnologien für Data Mining und Verarbeitung.

Beispiel 1:
Kraft will wissen, was die Kunden denken und wollen!

Kraft nutzte z.B. COBRA als Tool, um Kundenwissen zu sammeln. Aufgrund der demografischen Veränderungen in Australien sah Kraft die Notwendigkeit, seine langjährige Branding-Kampagne für sein Vegemite Produkt zu ändern. Kraft verwendete dazu seine Unternehmensmarke und das Reputations-Analyse-Tool COBRA, um eine Studie zur Kundenbasis durchzuführen. COBRA durchsuchte und analysierte automatisch im Internet Millionen von Quellen, den sogenannten „User Generated Content“ (Blogs, Diskussionen, Foren etc.). Ziel war, ein frisches Bild von dem, was ihre Kunden über Vegemite denken und sagen, zu zeichnen. Dabei extrahierte COBRA automatisch die relevanten Informationen aus den Texten und wendete erweiterte Clustering-Algorithmen an, um die enormen Mengen an gewonnen Daten in thematische Kategorien zu strukturieren. Die Customer Insights, die Kraft durch die Analyse gewonnen hat, wurden dazu verwendet, um eine neue Marketing-Strategie für das Unternehmen und die Marke Vegemite zu entwickeln. Dieses Vorgehen bot Kraft die Möglichkeit, neue Marktchancen bereits in einem sehr frühen Stadium zu identifizieren und in der Folge Umsatz und Kundenbindung durch gezieltere Werbekampagnen zu erhöhen. Die Online-Strategie von Kraft zielt darauf ab, Werte und Attribute der Marken von Kraft in interaktive Weise auch offline aufzuzeigen. Durch die Gewinnung eines besseren Verständnisses der Verbrauchermeinung ist Kraft in der Lage, fokussierte Kundenbindungsmaßnahmen auszuarbeiten und damit signifikant die Kundenbindung zu erhöhen.

Copyright © 2016 Strategy & Transformation Consulting GmbH

Beispiel 2:
Adidas nutzt Social Media für intensiven Kunden-Dialog!

Als nächstes möchte ich zeigen, wie Adidas mittels Social Media mehr über den Kunden und seine Bedürfnisse herausgefunden hat. Der Sportartikelhersteller entwickelte eine Online-Community, um einen tieferen Einblick in das Verhalten seiner Zielgruppen mittels Social Media zu gewinnen. Dazu entwickelte Adidas eine Facebook Fan-Seite, welche schnell über zwei Millionen Nutzer anzog. Da die Analyse und Auswertung von zwei Millionen Mitgliedern und noch mehr Postings nicht realistisch war, erstellte Adidas eine eigene Gruppe innerhalb der Facebook Community. Das Unternehmen erstellte eine private „Untercommunity" namens „Adidas Insider" und lud nur die aktivsten Benutzer auf seiner öffentlichen Community Seite ein, der privaten Community beizutreten. Die Entwicklung einer privaten Community stellte sich als anspruchsvoller als eine öffentliche Fan-Seite heraus, jedoch überwiegen die Vorteile und rechtfertigen den Mehraufwand. Adidas Insider-Gruppenmitglieder werden stark von der personalisierten Kommunikation beeinflusst, geben oft konstruktives Feedback und sind starke Befürworter der Marke Adidas. Diese Auswirkungen können durch die Bewertung vergleichbarer Kosten für Offline Marketing, Market Research und Produktentwicklung gemessen werden. Chris Murphy, Direktor Digital Media bei Adidas sagte: „Unsere größte Überraschung war, wie bereitwillig und aktiv unsere Insider Community-Mitglieder wirklich sind. Es ist eine große Freude für mich, Zeit mit unseren Kunden und Usern zu verbringen, welche die Marke Adidas so lieben wie wir es tun." (Quelle: Insights Qualitativos 2.0: Adidas created an online community to gain insight throught social media). Die Adidas Social Media-Aktivitäten erlauben es dem Unternehmen, sofortiges Feedback von den Fans in Bezug auf neue Farben und Materialien zu erhalten und helfen dabei, effizienter und schneller bei Produktentwicklung und Vertrieb zu werden. Adidas' strategisches Ziel ist es, zur persönlichsten und kundenzentriertesten Sportmarke bis Ende 2015 zu avancieren. Dazu fokussiert sich Adidas auf die Personalisierung der Offline und Online Customer Experience: Sowohl der Online Shopping- als auch der Einzelhandelskanal wurde auf maßgeschneiderte Angebote hin ausgerichtet. Die Personalisierungsstrategie und Adidas Insiders Privatcommunity zu Erfassung von Kundenwissen unterstützen die Bemühungen von Adidas, sich vom Wettbewerb zu differenzieren.

Social Media bietet jedoch nicht nur die Möglichkeit, mittels analytischer Methoden neue Erkenntnisse zu Kundenverhalten und -bedürfnissen zu erhalten, sondern zusätzlich Mehrwert für Vertrieb, Kundenservice und Innovationsmanagement (Stichwort Open Innovation) zu generieren. Darauf hier einzugehen, würde jedoch den Rahmen dieses Artikels sprengen. Wer sich jedoch stärker für das Thema Social Media interessiert, dem empfehle ich unseren Fachartikel „Social Media: Den Kunden genau kennen lernen, eine emotionale Beziehung aufbauen und ihn langfristig binden" im Internet unter www.strategy-transformation.com/social-media-verstehen.

Copyright © 2016 Strategy & Transformation Consulting GmbH

Die Web & Social Media Analytics-Lösungen von Strategy & Transformation Consulting und KIANA Systems helfen Unternehmen, ihre begrenzte Sicht auf den Kunden im Rahmen der sozialen Netzwerkanalyse zu verbessern. In Kundengesprächen und -projekten stoßen wir dabei oft auf folgende Herausforderungen:

- Unternehmen möchten Kundenzentriertheit als Wettbewerbsvorteil nutzen, die interne Wissensbasis bietet jedoch nur eine eingeschränkte und oft unzureichende Sicht auf den Kunden.
- Die klassische Marktforschung ermöglicht lediglich einen eindimensionalen und statischen Zugewinn an Kundenwissen.
- Die Erkenntnisse klassischer Marktforschung lassen sich nur selten in der Steuerung des Geschäftes über interne Systeme einsetzen.
- Soziale Netzwerke sind reichhaltige mehrdimensionale Quellen, die nicht nur den Kunden und seine Attribute, sondern auch seine Beziehungen mit der Umwelt umfassend darstellen können. Unternehmen fehlt es jedoch oft an entsprechenden internen Kompetenzen, um diese reichhaltigen Informationsquellen strukturiert analysieren und auswerten zu können.

Im Speziellen möchte ich hier unsere Social Data Warehouse Lösung (SDW) ansprechen. Dabei handelt es sich um ein fortschrittliches hybrides Analytics-System, das die Lebenswelten von Kunden anhand massiver Datenvorräte aus den sozialen Netzwerken in über 2 Mio. Dimensionen darstellen kann. Die Anbindung des SDW an die Daten ergänzender Marktforschungssysteme und interner Systeme wird aktiv unterstützt sowie die Implementierung auf die spezifischen Ziele des Kunden zugeschnitten. Der Mehrwert für Unternehmen ist dabei ein bisher unerreicht scharfes und detailliertes Verständnis der eigenen Kundengruppen über assoziative Netzwerke in kulturellen, politischen, ökonomischen (z.B. Lieblingsmarken), geographischen (z.B. Urlaubsländer) sowie thematischen (z.B. Nachhaltigkeit) Dimensionen. Zusätzlich lassen sich die eigenen e-Commerce Aktivitäten über eine Anbindung an Tracking-Daten, Recommendation-Engine und Warenkorbdaten direkt steuern. Last-but-not-least, lassen sich mit unserer Social Data Warehouse Lösung verborgene und nicht offensichtliche Assoziationen offenlegen, aus denen sich konkrete Ansätze z.B. für Cross-Selling oder geographische Expansion ableiten lassen.

Sehr gerne stellen wir Ihnen unsere Kompetenzen, Methoden und Referenzen zum Themenfeld „Web & Social Media Analytics“ gerne in einem persönlichen Gespräch vor.

## Kundensegmentierungs-Analytics

Nur eine Kundenerfahrung, die auf spezifische Kundensegmente ausgerichtet ist, kann auch wirklich von den Erfahrungen bei Konkurrenten differenziert werden. Ein Kundensegment ist eine Untergruppe von Kunden (Personen oder Organisationen), welche sich eine oder mehrere Eigenschaften teilen und damit ähnliche Bedürfnisse an ein Produkt oder einen Service haben. Wahre Kundensegmente erfüllen alle der folgenden Kriterien:

- sie unterscheiden sich von anderen Segmenten
- sie sind innerhalb des Segmentes homogen (Segment verfügt über gemeinsame Attribute)
- alle Teilnehmer in einem Segment reagieren ähnlich auf einen Reiz.

Der Prozess der Kundensegmentierung hat die Einteilung von Kunden in verschiedene Untergruppen (Segmente) zum Ziel. Die Kunden in einem Segment zeichnen sich dabei durch ähnliche Verhaltensweisen aus oder haben ähnliche Bedürfnisse in Bezug auf ein bestimmtes Produkt oder eine Dienstleistung. Wenn Segmente homogen strukturiert sind, ist es wahrscheinlich, dass die Kunden in dem Segment ähnlich auf Marketing- und Vertriebsmaßnahmen reagieren. Der Segmentierungsprozess an sich besteht aus Segment-Identifikation, Segment-Charakterisierung, Auswahl eines geeigneten Zielsegmentes und vertiefendem Verständnisgewinn der ausgewählten Segmente. Die Kundensegmentierung ist im Rahmen des Customer Experience Management wichtig,

- um die profitabelsten Kundensegmente zu identifizieren
- um eine Value Proposition für eine bestimmte Kundengruppen definieren zu können
- um ein interessantes Produktangebot definieren zu können, das sich deutlich von der Konkurrenz abhebt.

Vorteile der Segmentierung für Unternehmen:

- Die Segmentierung ermöglicht die Bereitstellung der richtigen Kundenerfahrung in einer kosteneffektiven Art und Weise
- Es wird allgemein angenommen, dass 20% der Kunden 80% der Einnahmen generieren. Unternehmen sollten daher ihre Ressourcen auf die profitabelsten 20% der Kunden fokussieren und keine Ressourcen auf unprofitable Kundensegmente verschwenden
- Durch die Segmentierung und Konzentration auf hochwertige Kunden können Vertriebs- und Servicekosten besser im Zaun gehalten werden
- Durch die Segmentierung lassen sich Kundengruppen mit hohen Kündigungsraten besser identifizieren.

Neben Effizienzkriterien lässt sich mit Hilfe der Segmentierung die Customer Experience für Zielkunden wesentlich verbessern. Dabei möchte ich gerne folgende Empfehlungen geben:

- Konzentrieren Sie sich auf die richtigen Kundensegmente. Das bedeutet auch, dass Sie andere Segmente nicht bedienen und auf diese Märkte/Kunden verzichten
- Liefern Sie genau die Customer Experience, die von den Zielsegmenten erwartet wird: Das Verständnis der

Copyright © 2016 Strategy & Transformation Consulting GmbH

Bedürfnisse bestimmter Segmente ermöglicht die Bereitstellung einer gezielten Kundenerfahrung, die sich deutlich von der Konkurrenz differenziert

- Nutzen Sie die Segmentierung auch, um tiefes Wissen über Ihre Kundensegmente zu erlangen und herauszufinden, was Ihre Kunden wirklich treibt und zum Kauf motiviert. Oft sind diese Informationen aus den gängigen CRM-Systemen nicht zu erhalten.
- Stimmen Sie Produktmanagement, Marketing und Vertrieb eng mit dem Betrieb und Fulfilment-Prozessen ab, um einen konsistenten Marktauftritt, Kommunikation und Lieferfähigkeit sicherzustellen.
- Identifizieren Sie Bereiche, in denen Ihr Unternehmen die bestehenden Ressourcen besser einsetzen kann, um für den Kunden Mehrwert zu stiften.

Zunächst werden die Segmentierungskriterien definiert und ein vorläufiges Segmentierungs-Framework entwickelt. Die Segmentierungskriterien unterscheiden sich von Unternehmen zu Unternehmen und müssen spezifisch auf die Kundengruppen hin abgestimmt werden. Dabei lassen sich generell Segmentierungskriterien nach Kundenverhalten (Kauf- und Transaktionsverhalten) und Kundenbedürfnissen (Präferenzen, Werte, Bedarfe der Kunden) sowie Kundenrentabilität (aktuelles & zukünftiges Potenzial) unterscheiden. Generell ist von der eindimensionalen Kundensegmentierung z.B. nach Spartennutzung und Absatzmenge abzuraten, da Manipulationsmöglichkeiten der Segmente durch den Vertrieb bestehen. Hier geht es um Strukturprobleme (80/20-Regel) in allen Segmenten und unzureichende Berücksichtigung des Kundenwertes. Auf Grundlage der genannten Kriterien werden die benötigten Daten gesammelt und analysiert, um den Kunden in Segmente einzuteilen. Das Segmentierungs-Framework enthält die gesamte Kundenbasis aufgeteilt in verschiedene Segmente.

Ein Segmentprofil zeigt alle wesentlichen Information über das jeweilige Segment. Als Ergebnis der Segment-Priorisierung werden Segmente für das Targeting identifiziert. Im Rahmen der qualitativen Marktforschung sollten auch Informationen über die Einstellungen der Kunden zu Wettbewerbsprodukten eingeholt werden, um ein abgerundetes Bild vor der Auswahl der Zielsegmente (Targeting) zu liefern.

Eine klare Positionierung im Markt ist der Ausgangspunkt für die Definition einer einmaligen und konsistenten Customer Experience. Dazu gehört das gezielte, planmäßige Schaffen und Herausstellen von Stärken und Qualitäten, durch die sich ein Produkt oder eine Dienstleistung in der Einschätzung der Zielgruppe klar und positiv von

## Der Ansatz zur Kundensegmentierung beantwortet zwei wesentliche Fragen: Wo will man spielen? und wie will man gewinnen?

***Customer Segmentation Vorgehen***

**Wo will man spielen?**

1. **Definition des Segmentation Frameworks** – In diesem Stadium werden Segmentierungskriterien erarbeitet und ein vorläufiges Segmentierungs-Framework definiert
2. **Identifikation der Segmente** – Auf der Grundlage der genannten Kriterien wird die quantitativen Marktforschung durchgeführt und das Segmentierungs-Framework konkretisiert und finalisiert
3. **Priorisieren der Segmente** – Ausführliche quantitative Segmentprofile werden erstellt und die Segmente für das Targeting ausgewählt

**Wie will man gewinnen?**

4. **Gewinnung eines tiefen Verständnis je Segment** – In den ausgewählten Segmenten wird qualitative Marktforschung durchgeführt und detaillierte Kundenportraits erstellt
5. **Bewertung der Wettbewerbs-situation** – Basierend auf detaillierten Beschreibungen der Kundenbedürfnisse, wird das eigene Produktangebot mit Konkurrenzangeboten verglichen
6. **Definition der Ziel-positionierung** – Basierend auf detaillierten Segmentinformationen und wettbewerblichen Beurteilungen wird die Positionierung für spezifische Segmente ausgearbeitet

*Im Rahmen der Segmentierung wird eine Kombination aus quantitativen und qualitativen Marktforschungsmethoden angewendet.*

Copyright © 2016 Strategy & Transformation Consulting GmbH

anderen Produkten oder Dienstleistungen unterscheidet. Die Positionierung bestimmt die wesentlichen Attribute, was das Produkt bzw. den Service ausmacht und wie man sich damit vom Wettbewerb abgrenzen möchte. Die Positionierung zeigt Unternehmen auch auf, wo sie im Vergleich zu Wettbewerbern, aus der Sicht des Kunden, stehen. Darauf hier im Detail einzugehen, würde jedoch den Rahmen dieses Artikels sprengen. Wer sich jedoch stärker für die Themen Segmentierung und Positionierung sowie Customer Experience Management interessiert, dem empfehle ich unseren Fachartikel „Customer Experience Management: Aktive Gestaltung der Kundenerfahrung!" im Internet unter www.strategy-transformation.com/customer-experience-management, indem auf über vierzig Seiten die Herangehensweise an ein ganzheitliches Customer Experience Management im Detail vorgestellt werden. Dabei werden u.a. folgende Themen aufgegriffen: Customer Insight gewinnen, Kunden segmentieren, Customer-Journey-Analysen durchführen, Strategie und Positionierung definieren, Customer Experience Vision definieren, Transformations-Roadmap ausarbeiten, Business Case rechnen, Customer Experience Controlling aufsetzen, Governance-Richtlinien und -Strukturen definieren, Change Management Maßnahmen definieren.

Das gemeinsame Customer Segmentation Analytics-Angebot von Strategy & Transformation Consulting und KIANA Systems hilft Unternehmen, die vielversprechendsten Zielgruppen zu identifizieren und damit die Basis für maßgeschneiderte Kundenstrategien zu legen. In Kundengesprächen und -projekten stoßen wir dabei oft auf folgende Herausforderungen:

- Unternehmen möchten kundenzentrierter kommunizieren, verfügen jedoch über eine unzureichende Kundensegmentierung.
- Unternehmen möchten Bewegungen im Kundenstamm anhand der Kundenhistorie verstehen, Erfolge wiederholbar machen (z.B. attraktive Neukundengruppen) und Misserfolge langfristig reduzieren (z.B. hohe Kundenabwanderungsrate).
- Unternehmen verfügen über keine bzw. unzureichende holistische Sicht auf den Kunden.
- Unternehmen haben Schwierigkeiten den Kundendialog sowie Angebote effektiv zu individualisieren.
- Vermehrte Konkurrenz um Aufmerksamkeit der Konsumenten erhöht den Druck die Relevanz der Kundenkommunikation signifikant zu steigern.

Wie kann Business Analytics Unternehmen hier helfen? Kundensegmentierungs-Analytics ermöglicht Unternehmen zu verstehen, was ihre Kunden wirklich treiben und wie sie eine einmalige Kundenerfahrung aufbauen können, um sich vom Wettbewerb zu differenzieren. Dabei ist Analytics besonders wichtig in Branchen, welche sich in einem intensiven Wettbewerbsumfeld befinden, um auch in Zukunft wettbewerbsfähig bleiben zu können. Wir empfehlen hier einen Ansatz, der Kundendaten aus unterschiedlichen Quellen sammelt und hinsichtlich ihrer Einstellungs- und Verhaltensmuster detailliert analysiert, um klare Kundensegmente herauszubilden, die sich in ihrer Wertigkeit für das Unternehmen und ihren Bedürfnissen und Präferenzen unterscheiden. Customer Insight kann dabei durch eine Reihe von Methoden wie z.B. unternehmensinterne Datenanalyse und statistische Auswertungen, Fokusgruppen, telefonische und physische Interviews, „Usability Testing", Beobachtung von Kunden im Geschäft, Verkaufsmitarbeiterbefragungen und noch weitere Möglichkeiten gewonnen werden. Mittels eines analytischen Datenmodells wird definiert, welche Datenpunkte für eine aufschlussreiche Customer Insight im Anschluss für die Segmentierung benötigt werden. Ein intelligentes Datenmanagement gewährleistet die Integration von Daten aus verschiedenen internen und externen Quellen sowie eine strukturierte Aufbereitung.

Unternehmensintern fehlende Daten zu Kundenbedürfnissen und -verhalten können durch Interviews, Fokusgruppen, Offline- und Online-Beobachtungen (siehe auch Web & Social Media Analytics) erhoben werden, um damit das Datenmodell zu ergänzen. Kunden wissen oft nicht genau, was sie wollen, bis sie das Produkt in den Händen halten bzw. den Service tatsächlich auch nutzen. Ein erfahrener Marktforscher und Interviewer wird jedoch in der Lage sein, die richtigen Fragen zu stellen, um das Verhalten und die Wünsche der Kunden sowie ihre wahre Motivation dahinter zu ergründen.

Im Anschluss empfehlen wir eine analytische Segmentierung durchzuführen. Die Segmentierung erlaubt die Zusammenfassung von Kunden in klare Segmente, die als Basis für eine gezielte Ansprache, ein individualisiertes Nutzenversprechen und die Steuerung von Marketing-, Customer Care und für Pricing-Strategien dienen. Die Vorteile dieses Vorgehens für Unternehmen lassen sich wie folgt beschreiben:

- Kosten- und Risikoreduktion durch gezielte Kundenansprache mit relevanten Marketingstrategien und geringen Streuverlusten.
- Erhöhung der Kundenloyalität und Reduktion von Kundenabwanderung durch bessere Insights.
- Erhöhter Share of Wallet und bessere Marktdurchdringung durch effektivere Marketingmaßnahmen.
- Erhöhtes Selbstvertrauen: Die Performance von Marketingaktivtäten messbar machen.

Sehr gerne stellen wir Ihnen unsere Kompetenzen, Methoden und Referenzen zum Themenfeld „Kundensegmentierungs-Analytics" gerne in einem persönlichen Gespräch vor.

### Kundenbindungs-Analytics

Die heutigen Zeiten sind gekennzeichnet durch eine Globalisierung der Märkte, digitale Transformation, steigenden Wettbewerbsdruck sowie Sättigung auf der Kunden-

Copyright © 2016 Strategy & Transformation Consulting GmbH

seite. Dies führt dazu, dass es für die Unternehmen immer schwieriger wird, Wettbewerbsvorteile aufzubauen sowie eine stabile und vor allem profitable Bindung der Kunden an das Unternehmen zu erreichen. In Märkten mit geringen Wachstumsraten ist Kundenakquisition generell mit hohem Kosteneinsatz verbunden. Deshalb kommt es darauf an, den Kunden in der Nutzungsphase zu begleiten und Ihn möglichst langfristig an das Unternehmen zu binden.

Die Gründe, warum Kunden abwandern bzw. kündigen sind vielfältig. Um nur einige zu nennen:

- Unzureichender Kundendienst: 45 Prozent aller „Kündiger“ verlassen das Unternehmen aufgrund von schlechtem oder fehlendem Kundenservice (Quelle: Harvard Business Review, 2009)
- Unzureichende Value Proposition: Der Preis ist in Anbetracht, was angeboten wird, einfach zu hoch.
- Unzureichende Kundensegmentierung: Kunden werden unabhängig von ihren Bedürfnissen und ihrem Kundenwert gleich behandelt. Unternehmen mangelt es oft an ausreichend Erfahrung in der Servicediffe-renzierung und professionellem Customer Experience Management.
- Unfreiwillige Abwanderung: Kunden kommen in Zahlungsverzug und können ihren Verpflichtungen nicht mehr nachkommen.

Das übergeordnete Ziel einer Kundenbindungsstrategie ist es, die Kundenzufriedenheit stetig zu steigern sowie Abwanderungswillige frühzeitig zu identifizieren und weiter an das Unternehmen zu binden. Doch wie wird überhaupt Kundenzufriedenheit erreicht? Dies erläutert das Konzept der Toleranzzone: Liegt die wahrgenommene Leistung in der Toleranzzone, empfindet der Kunde Indifferenz bzw. einen geringen Grad an Zufriedenheit. Erst, wenn der Erwartungslevel an eine Leistung überschritten wird, tritt hohe Kundenzufriedenheit bzw. Begeisterung ein. Wird der Erwartungslevel aber unterschritten, entsteht Unzufriedenheit, Verärgerung und im schlimmsten Fall ist die Geschäftsbeziehung gefährdet.

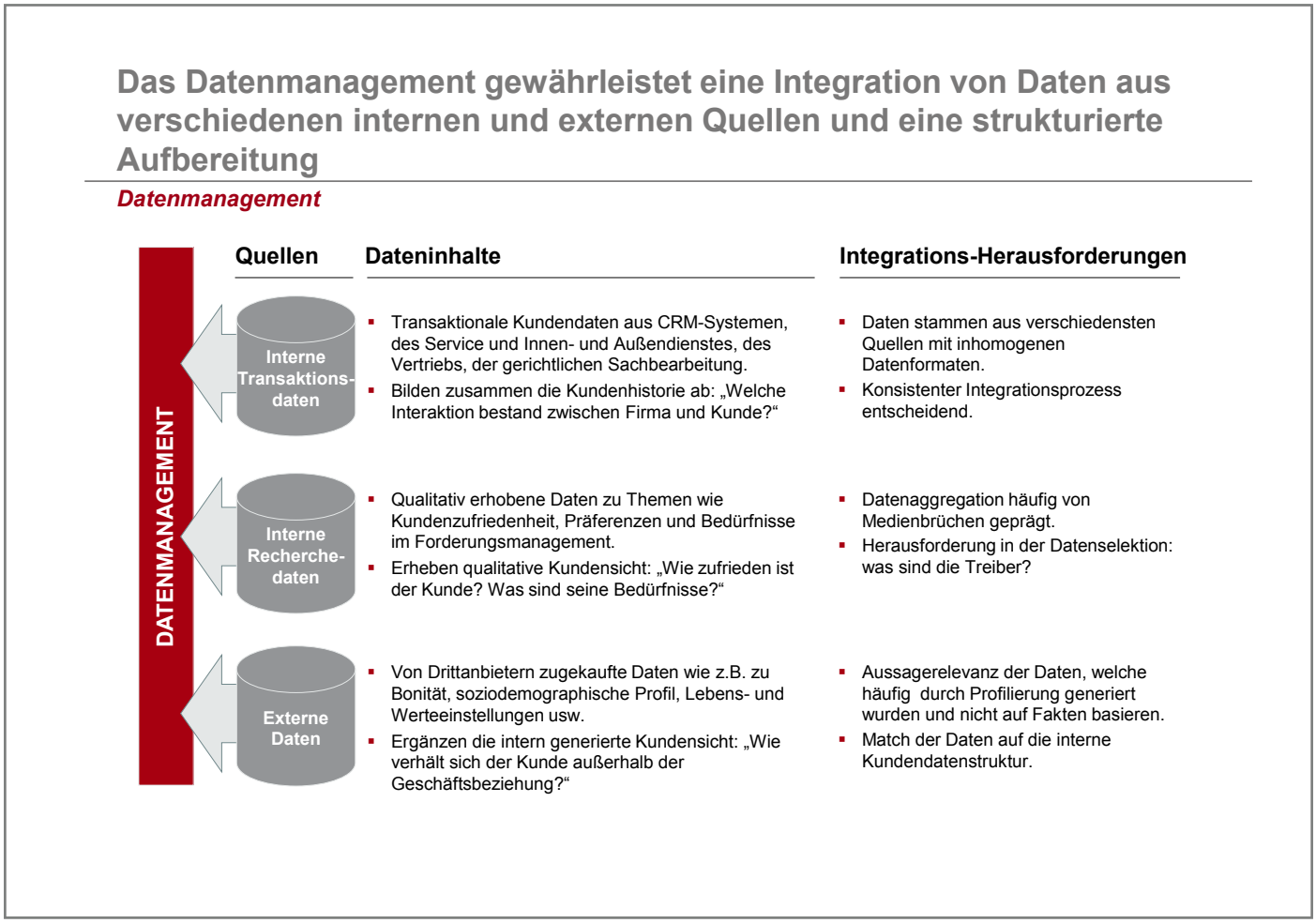
Die meisten Unternehmen haben unzureichende Informationen über ihre Kunden. Der Schlüssel für den Erfolg liegt daher darin, Kundendaten in Insight umzuwandeln. Häufige Probleme mit Daten und Informationen, welche wir oft in Unternehmen beobachten, sind:

- Weit verstreut liegende Datenbasis und Informationen: Informationen über den Kunden liegen fragmentiert an verschiedenen Orten im Unternehmen vor
- Kunden werden alle (eher schlecht) gleich behandelt: Profitable Kunden werden zu wenig bedient, unprofitablen Kunden erhalten in Anbetracht ihres Kundenwertes einen „zu guten“ Service

## Mittels eines analytischen Datenmodells wird definiert welche Datenpunkte für eine aufschlussreiche Segmentierung benötigt werden

***Design der analytischen Datenbasis***

Copyright © 2016 Strategy & Transformation Consulting GmbH




- Entscheidungen werden eher aufgrund von Bauchgefühl anstatt solider Datengrundlage und Insights gefällt: Marketingkampagnen werden nicht auf Basis von Analytics durchgeführt. Dagegen „stochert man im Nebel herum“ ohne datenbasiertes Feedback
- Unzureichend bekannte Kundenpräferenzen: Kundenkommunikation wird zu wenig differenziert auf unterschiedliche Kundenbedürfnisse durchgeführt und führt beim Kunden nicht zu den erwünschten Ergebnissen
- Kundendaten werden häufig für das Reporting, jedoch nicht für proaktive Analysen verwendet.

Je besser Sie Ihre Kunden kennen, desto besser sind Sie auch in der Lage, die Bedürfnisse Ihrer Kunden zu erfüllen. Der Schlüssel für den Erfolg liegt darin, aus Kundendaten neue Erkenntnisse zu gewinnen, um daraus Prognosen für zukünftiges Kundenverhalten und entsprechende Bindungsstrategien ableiten zu können. Kundenbindungs-Analytics bietet einen erheblichen Mehrwert durch die Stabilisierung der Umsatzquellen sowie durch bessere Steuerungsmöglichkeiten des Kundenportfolios.

Durch die Verwendung von analytisch-quantitativ orientierten Ansätzen sind Unternehmen in der Lage, Ressourcen effektiver und effizienter den Kunden zu allokieren, die kündigungs- bzw. abwanderungsgefährdet sind. Ich möchte hier kurz statistische Scoring Modelle erwähnen. Scoring ist ein statistisches Verfahren, welches auf Basis von historischen Unternehmensdaten Scorecards erstellt. Diese Daten können verschiedene Charakteristika umfassen wie Transaktionen, Demografie, Alter etc. Das Verfahren hilft Kunden – in Abhängigkeit von Ihrer Abwanderungs-Wahrscheinlichkeit – in Segmente zu klassifizieren. Jedes Modell ist dabei einzigartig und auf die spezifischen Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnitten. Statistische Scoring-Modelle sind auf drei wichtigen Prinzipien gegründet:

- Verhalten in der Vergangenheit ist der beste Prädikator für zukünftiges Verhalten.
- Identifizierte Insights der Analysegruppe sind repräsentativ für die gesamte Bevölkerung.
- Es besteht ein kausaler Zusammenhang zwischen den Daten und anschließenden strategischen Maßnahmen und Aktivitäten.

Sobald abwanderungsgefährdete Kunden identifiziert sind, müssen Lücken zwischen den Kundenerwartungen und der Unternehmensleistung aufgedeckt werden, um geeignete Gegenmaßnahmen entwickeln zu können.

Lücken zwischen den Kundenerwartungen und der Unternehmensleistung lassen sich in vier Kategorien einteilen:

- Erwartungs-Gap: Das Unternehmen versteht die Kundenbedürfnisse und -erwartungen nicht ausreichend
- Delivery-Gap: Das Unternehmen schafft es nicht, den

Copyright © 2016 Strategy & Transformation Consulting GmbH

Kunden die richtigen Produkte und/oder Services zu liefern

- Service-Gap: Das Unternehmen ist nicht in der Lage, dem Kunden den erwarteten Service Level zu bieten
- Communications-Gap: Die Unternehmenskommunikation trifft nicht die Kundenbedürfnisse (z.B. falsche Inhalte, Kanäle, Intervalle, etc.)

Die oben genannte Gap-Analyse bzw. Analyse von Ungleichgewichten deckt Unterschiede zwischen den Kundenbedürfnissen und -anforderungen und der tatsächlichen gelieferten Qualität der Produkte oder Dienstleistung auf. Dabei fußt die Gap-Analyse auf Basis der gewonnen Insights aus den bisher durchgeführten qualitativen und qualitativen Analysen. Nach erfolgreicher Gruppierung von Verbesserungspotenzialen in Kategorien werden diese hinsichtlich Business Impact in den verschiedenen Kundensegmenten priorisiert. Die priorisierte Liste von Verbesserungspotenzialen wird im Weiteren Verlauf als Grundlage für die Entwicklung von Strategien und Maßnahmen zur Kundenabwanderung herangezogen.

In Kundengesprächen und -projekten stoßen wir beim Thema Kundenbindung oft auf folgende Herausforderungen:

- Verstärkte Standardisierung, Produktsubstitution, Markenfragmentierung.
- Verbraucher sind schwer zu erreichen, schwerer zu beeindrucken und haben mehr Information und mehr Auswahl als je zuvor.
- Preisdruck von steigenden Kosten für die Kundenakquisition.
- Übermäßige Fokussierung auf Neukundenakquisition, anstatt durch kontinuierliche Weiterentwicklung von Bestandskunden den Umsatz zu steigern.
- Zu starke Fokussierung auf Kostensenkung und weniger auf überragende Brand & Customer Experience.
- Geringe Wechselkosten.

Unsere Beratungsleistung umfasst typischerweise:

- Verhaltens- und bedarfsorientierte Segmentierung
- Analytische Kundenverhaltens-Analysen und -Modellierungen, um Loyalitätstreiber und Loyalitätsinhibitoren zu identifizieren.
- Design von gezielten Kundenbindungsstrategien und -kampagnen mit dem Ziel, die Kundenbindung im Allgemeinen generell zu verbessern sowie abwanderungsgefährdete Kunden im Speziellen in treue Kunden zu verwandeln.
- Identifikation von Hebeln, um die Vorhersagbarkeit von Maßnahmen zur Kundenbindung zu verbessern.

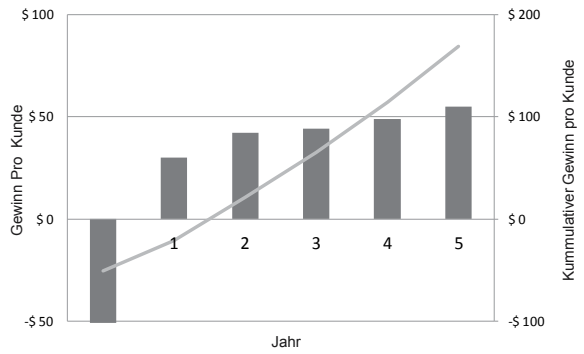
## Neukundengewinnung ist fünfmal teurer als die Bindung von bestehenden Kunden*

***Entwicklung des Kundenwertes über die Zeitachse***

**Direkte und indirekte ökonomische Vorteile**

- Ein proaktiver Ansatz, um die Kundenbindung zu verbessern und die Abwanderungsrate zu reduzieren wird sowohl in der oberen als auch der unteren Linie reflektiert.
- Die Kosten für die Gewinnung neuer Kunden ist sowohl in Bezug auf Marketing- als auch "Kunden-On-Boarding" Kosten sehr hoch.
- Kunden neigen dazu, ihre Ausgaben für Produkte und Services im Laufe der Zeit zu erhöhen, so dass eine lange Kundenbeziehungen profitabler ist als eine kurze.
- Zufriedene und treue Kunden schaffen Vertrauen für potenzielle weitere Kunden (z.B. durch Mundpropaganda und Empfehlungen und Rezensionen im Internet).
- Das Vertrauen zwischen Kunden und Lieferanten vertieft sich im Laufe der Zeit, so dass Stammkunden - im Vergleich zu neuen/jungen Kunden - mit geringerer Wahrscheinlichkeit abwandern.

**Kundenwert p.a. in einem Kreditkarten-Unternehmen**




Die Grafik zeigt, dass die Kosten für die Kundenakquisition im ersten Jahr sehr hoch sind und dass die Kundenprofitabilität erst im Laufe der Zeit steigt. Netto wird dadurch ein positives Gesamtergebnis erreicht.

Anmerkung: Eigene Analysen

*Der Aufbau von langfristigen Beziehungen mit den profitabelsten Kunden ist der einfachste Weg, um die Gewinne pro Kunde nachhaltig zu steigern.*

Anmerkung: *) Kotler, Phillip. [2000]: Marketing Management

Copyright © 2016 Strategy & Transformation Consulting GmbH

## Sobald abwanderungsgefährdete Kunden identifiziert sind, müssen ihre Bedürfnisse detailliert analysiert werden, um geeigneten Gegenmaßnahmen entwickeln zu können

***Stakeholder und Tools für Kundenbedürfnisanalysen***

| Stakeholder | |
|---|---|
| Kunden | ▪ Basierend auf einem Segmentierungsmodell, werden Interviews mit repräsentativen Kunden geführt, die neue Einblicke in Kundenbedürfnisse und Anforderungen liefern.<br>▪ Kundenbefragungen können als Einzel-Interviews, Fokusgruppen oder als Umfrage durchgeführt werden. |
| Verkäufer | ▪ Vertriebsmitarbeiter haben wertvolles Wissen über ihre Kunden, die oft nicht in CRM-Systemen dokumentiert sind<br>▪ Ihre Erfahrung in Kombination mit umfangreichen Marktkenntnisse ist wichtig, um ein vollständiges Bild der Kundenbedürfnisse erheben zu können. |
| Kundenservice-Mitarbeiter | ▪ Kundendienstmitarbeiter sowie Mitarbeiter in der Delivery-Organisation haben detailliertes Wissen über Kundenanfragen, und -beschwerden.<br>▪ Service und Fullfilment-Mitarbeiter können im Vergleich zu Vertriebsmitarbeitern eine andere Sicht auf die Kundenbedürfnisse haben. |

| Tools | | |
|---|---|---|
| **Methode** | **Beschreibung** | **Einsatzgebiet** |
| **Fokus-gruppen** | ▪ Eine moderierte Sitzung einer Gruppe von Zielkunden<br>▪ Wird oft verwendet, um Rückmeldungen über neue Produkte und Services oder Marketingkampagnen zu erhalten | ▪ Wenn Feedback zu Elementen, die visuell dargestellt oder verwendet werden können gewünscht wird<br>▪ Fokusgruppen können oft beeinflusst werden, daher sollte eine breite Testgruppe ausgewählt werden |
| **Persönliche Interviews** | ▪ Ähnlich zu Fokusgruppen, jedoch im Einzelgespräch | ▪ Wenn tiefes Kundenverständnis erfordert wird<br>▪ Bietet die Möglichkeit, das Verhalten und die Motivation des Kunden wirklich zu verstehen |
| **Usability Testing** | ▪ Eine interaktive Session, bei der die Befragten mit einem Test-System / Tool, z.B. Testprodukt direktes Feedback zur Benutzerfreundlichkeit geben können | ▪ Bei der Suche nach Feedback zu Design einer neuen Webseite oder neues Produkt / Service bzw. bestehendem Produkt mit veränderter Bedienung |
| **Call Center Beobach-tungen** | ▪ Mithören bei normalen Call-Center-Anrufen um das Kundenverhalten zu beobachten | ▪ Bei der Suche nach Insight bezüglich einer bestimmte Funktion oder Aufgabe, die durch einem bestimmten Anruftyp gewonnen werden kann |
| **Point-of-Sale Beobach-tungen** | ▪ Bietet die Möglichkeit das Einkaufsverhalten direkt am Point-of-Sale, z.B. in einer Einzelhandelsgeschäftsstelle zu beobachten | ▪ Um Erklärungen für bestimmte Verhaltensmuster und Trends im Kundenverhalten zu erhalten<br>▪ Um genauere und sofortige Rückmeldungen zu erhalten, da die Kunden sich an Ihre Erfahrungen besser erinnern werden |

Unser Kundenbindungsansatz liefert ganz neue Erkenntnisse über Kundenbedürfnisse und –verhalten sowie verbessert nachhaltig die Customer Experience und hat damit einen direkten Einfluss auf langfristige Umsatz- und Gewinnsteigerungen. Der Nutzen für Unternehmen lässt sich dabei wie folgt skizzieren:

- Verbesserte Transparenz zu Treibern und Inhibitoren der Kundenloyalität
- Effektivere und effizientere Kundenbindungskampagnen
- Erhöhung der Share of Wallet
- Erhöhte Cross-Selling / Up-Selling-Möglichkeiten für die profitabelsten Kunden durch maßgeschneiderte Angebote
- Erhöhung des Customer Lifetime Values
- Durch neue Erkenntnisse der Kundenbedürfnisse Möglichkeit überragende Brand & Customer Experience zu entwickeln und Kunden zu Fans weiterzuentwickeln.

Sehr gerne stellen wir Ihnen unsere Kompetenzen, Methoden und Referenzen zum Themenfeld „Kundenbindungs-Analytics“ gerne in einem persönlichen Gespräch vor.

**Fazit:**

Die heutigen Zeiten sind gekennzeichnet durch eine Globalisierung der Märkte, digitale Transformation, steigenden Wettbewerbsdruck sowie Sättigung auf der Kundenseite. Dies führt dazu, dass es für die Unternehmen immer schwieriger wird, Wettbewerbsvorteile aufzubauen sowie eine stabile und vor allem profitable Bindung der Kunden an das Unternehmen zu erreichen. Deshalb kommt es darauf an, den Kunden in der Nutzungsphase zu begleiten und ihn möglichst langfristig an das Unternehmen zu binden. Hier kann Business Analytics helfen! Business Analytics offenbart tiefe Einblicke in das Kundenverhalten und in die Bedürfnisse sowie in die „Channel Performance“ mit dem Ziel, zusätzliche Optimierungspotentiale zu identifizieren. Einer der größten Vorteile des Online-Marketings und des Vertriebs gegenüber der „Offline-Welt“ ist, dass alles messbar ist. Die Erkenntnisse aus den Analysen können dazu verwendet werden, um das Produkt- und Serviceportfolio weiter zu optimieren und die Kundenerfahrungen während der gesamten Customer Journey zu verbessern. Damit verbunden: Kundenzufriedenheit und Kundenbindung langfristig zu steigern. Dabei gilt es herauszufinden, welcher Produkt-Mix dem Kunden den größten Mehrwert bietet und für das Unternehmen die höchste Rendite verspricht. Auf Basis der neuen Erkenntnisse werden entsprechende Marketing- und Vertriebskampagnen konzipiert. Im Sinne der Vertriebseffizienz ist eine hohe Cross- (bezeichnet im Marketing den Querverkauf von sich ergänzenden Produkten oder Dienstleistungen) und Up-Selling-Quote (Angebot höherwertiger Produkte zu höheren Preisen im schon vorhandenen Kundenbestand) anzustreben.

Copyright © 2016 Strategy & Transformation Consulting GmbH

STRATEGY
& Transformation Consulting
Mastering the Digital Age!

**Das Unternehmen**

Strategy & Transformation Consulting (s&t) ist eine unabhängige Strategie- und Transformationsberatung und unterstützt Unternehmen dabei, die Opportunitäten der digitalen Transformation stets in Hinblick auf eine Effizienzsteigerung oder zur Erweiterung bzw. Gewinnung von neuen Geschäftsfeldern erfolgreich zu nutzen sowie die notwendigen Veränderungen aktiv zu gestalten. Wir gestalten und implementieren signifikante Transformationen End2End durch das Beherrschen des digitalen Fortschritts. Dabei hilft uns unser Technologieverständnis sowie langjährige Business Erfahrung aus vielen erfolgreich durchgeführten Transformationen. Weitere Informationen über uns finden Sie unter www.strategy-transformation.com/ueber-uns

## Zur Verstärkung unseres senioren Teams suchen wir ab sofort Sie als leistungsorientierte, innovative und führungsstarke Persönlichkeit als

# Manager / Senior Manager (m/w)

**Ihre Hauptaufgaben**

Manager / Senior Manager sind unsere fachliche Speerspitze auf Kundenprojekten vor Ort, mit allen Wassern gewaschene Projektmanager mit tiefer strategischer Methodenkompetenz sowie hoher Transformationskompetenz. Als Senior Manager sind Sie zusätzlich Teil des erweiterten s&t Management Teams und verantwortlich für die Akquisition von neuen Kunden, Pflege von Bestandskunden sowie kontinuierliche Weiterentwicklung unseres Methodenbaukastens. Zusätzlich haben Sie Spaß an der Veröffentlichung von Fachartikeln und Vorträgen auf Fachkongressen. Ihre Hauptaufgaben gliedern sich wie folgt:

- Sie verantworten komplette Kundenprogramme und -projekte in ihrer gesamten Komplexität in diversen Branchen und Fachgebieten inklusive Kundenzufriedenheit und betriebswirtschaftlichem Ergebnis.
- Sie übernehmen Führungsaufgaben und fördern die fachliche und persönliche Weiterentwicklung juniorer Mitarbeiter.
- Sie begleiten Akquisitions- und Angebotsprozesse unter Anleitung sowie unterstützen bei der weiteren Ausgestaltung von Beratungsinhalten.

Zusätzlich für die Stelle Senior Manager gilt:

- Sie werden aktiv in die Projektakquisition und Klientenbetreuung sowie maßgeblich in die strategische Weiterentwicklung unseres Unternehmens eingebunden.
- Sie leisten einen wesentlichen Beitrag zur konzeptionellen Weiterentwicklung von s&t Methoden, erschließen selbständig weitere Fachgebiete und eigene Kompetenzfelder.
- Sie unterstützen beim Thought Leadership durch Publikation von Fachartikeln auf unserem Corporate Blog und in den Social Media Kanälen sowie halten Vorträge auf Fachkongressen.
- Sie erarbeiten eigenverantwortlich neue Sales-Opportunitäten und leiten die entsprechenden Akquisitions- und Angebotsprozesse.
- In Abstimmung mit dem Leadership-Team erarbeiten Sie neue Beratungsinhalte bzw. -produkte.
- Sie unterstützen federführend bei der fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung jüngerer Mitarbeiter.

# Wie wird die digitale Zukunft in der Versicherungsbranche aussehen?

## Warum der Blick zurück eindeutig nach vorn weist?

Darf ich Sie auf eine interessante Zeitreise einladen? Ich werde Ihnen in diesem Artikel die (R)EVOLUTION der Versicherungsbranche inklusive eines Blicks in die Zukunft vorstellen.

Eine Zeitreise fängt immer in der Vergangenheit an, wo wir das Thema Versicherung beleuchten.

Was ist überhaupt eine Versicherung und warum wurde eine Versicherung entwickelt?

Wenn wir uns mit dem Thema Versicherungen beschäftigen, wissen wir sicher eine Definition, was eine Versicherung ist und welche Aufgabe die Versicherung übernimmt. Dazu habe ich die übliche Vorgehensweise gewählt. Ich habe Wikipedia (übrigens heuer feiert Wikipedia 15. Geburtstag) als Hilfestellung angeklickt:

“ Mit Versicherung (veraltet Assekuranz) wird das Grundprinzip der kollektiven Risikoübernahme (Versicherungsprinzip oder Äquivalenzprinzip) bezeichnet: Viele zahlen einen Geldbetrag (=Versicherungsbeitrag) in die Kapitalsammelstelle Versicherer ein, um beim Eintreten des Versicherungsfalles aus dieser Kapitalsammelstelle einen Schadenausgleich zu erhalten. etc.”

Und warum brauchen wir seit Hunderten von Jahren eine Versicherung?

„Sicherheit ist ein Urbedürfnis des Menschen zu allen Zeiten. Darum ist der Begriff Versicherung sehr alt und bereits im 2. Jahrtausend vor Christus in Babylonien nachzuweisen. Damals schon verpflichteten sich die Karawanenführer mit Ihren Teilnehmern vor einer Reise gegenseitig, Schäden, die sie erleiden, gemeinsam zu tragen. War Versicherung in diesem Sinne eine soziale, also gegenseitige Risikoabsicherung, so änderte sich das später mit zunehmendem Handel von Werten und dem aufkommenden Geldverkehr.

Die erste große Versicherung im Sinne „Risikoabsicherung gegen Geld“ entstand im Mittelalter durch den Seehandel, u. a. mit Werten, wie Gold, Silber, Diamanten und Gewürzen. Durch die Piraterie war das Risiko groß, dass Waren verloren gingen. Der älteste Seeversicherungsvertrag von 1347 liegt im Staatsarchiv von Genua.“

Seitdem ist die Geschichte der Versicherung weitergegangen.

Ich beobachte die Entwicklung der Versicherungsbranche seit mehr als 20 Jahren. Noch spannender ist es, sich mit den Herausforderungen und Möglichkeiten der Zukunft zu beschäftigen.

Schauen wir uns gemeinsam die (R)EVOLUTION der Versicherungsbranche näher an!

Welche Versicherungsmodelle kennen wir in unserer Zeit?

### A) PRODUKTZENTRISCHE Modelle

Bis Ende des letzten Jahrhunderts wurden die meisten Produkte durch Versicherungsvermittler verkauft. Es wurden immer wieder neue Produkte eingeführt und kurze, schnelle Schulungen für Vertriebsmitarbeiter durchgeführt. Die Anträge wurden in Papierform von den Kunden unterschrieben (der Vermittler schleppt die Antragsformulare in seinem Aktenkoffer) und der Vermittler gab die Anträge in der Versicherungszentrale ab. Dort wurde tage- bzw. wochenlang das Risiko analysiert. Nach erfolgreicher Beurteilung wurde der Prozess in die Wege geleitet und letztendlich bekam der glückliche Kunde seine Police per Post. Oder, aus welchem Grund auch immer wurde das Risiko von der Versicherung nicht angenommen.

Die Prozesse des Schadensmanagements, des Services sowie des Call Centers waren langsam und oftmals nicht kundenorientiert. Die Kunden waren meistens unzufrieden, weil die Prozesse ziemlich langsam abliefen.

Die Systeme (Front-End und Back-End) arbeiteten unabhängig voneinander, sie kommunizierten nicht miteinander und die Datenqualität war beschränkt. Warum? Weil die Systeme aus der Vergangenheit mitgewachsen waren und die Kunden seinerzeit qualitative Daten nicht angeben wollten.

Somit sind die Voraussetzungen für die Zukunft, Big Data & Co. aus den bestehenden Systemen zu entwickeln, ziemlich beschränkt.

### B) VERMITTLERZENTRISCHE Modelle

Wie sieht die Situation heute aus? Derzeit sind die Prozesse viel schneller, weil sie durch digitale Lösungen (online Berechnungen, Portallösungen etc.) unterstützt werden. Es werden weniger Papieranträge verwendet und der Vermittler steht viel näher zu seinen Kunden. In den meisten

Copyright © 2016 Strategy & Transformation Consulting GmbH

Fällen kann das Risiko schneller beurteilt werden und die Policierung auch innerhalb kurzer Zeit (von Tagen und Wochen auf einen Tag) erledigt werden. Wenn der Kunde einen Schadenfall hat, ruft er seinen Vermittler an, der auch in den Schadenregulierungsprozess eingebunden ist. So entsteht ein sogenannter Push-Prozess.

## C) KUNDEN- und DATENZENTRISCHE Modelle

Wie sieht die Zukunft der Versicherungsbranche aus? Im Mittelpunkt stehen Kunden und Daten. Ob es der Versicherungsbranche innerhalb kurzer Zeit gelingen wird, ausreichend Kundeninformationen zu sammeln, das wird entscheidend für den zukünftigen Geschäftserfolg in der Welt der Digitalisierung sein.

Die Daten werden in Echtzeit von den Kunden bis zur Versicherung gelangen, natürlich ohne Papieranträge mit Hinsicht auf mobile Applikationen. Die Prozesse werden orts- und zeitunabhängig effektiv und schnell laufen. Die neuen Kernsysteme werden voll integriert sein.

Die Kunden werden in den Sachversicherungen verhaltensbasierte Angebote bekommen. Im KFZ Bereich werden die Prämien dank Telematik-Systeme (Pay How You Drive) nach dem Fahrverhalten des Fahrers berechnet.

In eine ähnliche Richtung werden die Lebens- und Krankenversicherungen gehen. Wenn der Kunde regelmäßig Sport treibt und sich gesund ernährt, wird die Versicherungsprämie niedriger ausfallen.

Umgekehrt bedeutet dies bei einem ungesunden Lebensstil: Von den Versicherungen wird eine Standardprämie errechnet.

Das ständige Tracking wird in Europa von den Datenschützern nicht „willkommen“ geheißen, aber meiner Meinung nach wird es nur eine Frage der Zeit sein, bis Versicherungen eine bessere und motivierendere Rolle übernehmen. Die junge Generation sieht eher den Mehrwert durch Austausch von Daten. Die nächste große Trendrichtung in der Branche ist die Mobilität. Die Kunden sind mit mobilen Geräten unterwegs und die Versicherungen werden ihre Angebote und ihre Serviceleistungen in kreativer Art auf verschiedenen Wegen – im Multikanal Management – bieten.

So wird es die linearen Versicherungsprozesse – Verkauf-Policierung-Schaden - nicht mehr geben, sondern die Kundenanforderungen werden viel komplexer und vielseitiger sein. Die Versicherungen werden lernen, diese Anforderungen professionell abzuwickeln.

Eine wichtige Rolle werden Algorithmen, mit künstlichen Intelligenzen ausgestattet, spielen, um Angebote für ein Risiko zu erstellen oder im Schadenfall Transparenz erreichen zu können.

Ob die Versicherungen oder die InsureTechs bessere Kundenerlebnisse liefern werden, ist noch offen. Auf jeden Fall wird der Kunde ein individueller Kunde sein, mit individuellen Anforderungen. Darauf muss mit persönlichen Angeboten und Lösungen reagiert werden. Die Versicherungsangebote und „Add-On Services“ werden schnell, einfach und technologie-basiert zur Zufriedenheit der Kunden abgewickelt werden.

So werden die Herausforderungen von den Versicherungen gelöst:

### 1. Dialog mit den Kunden

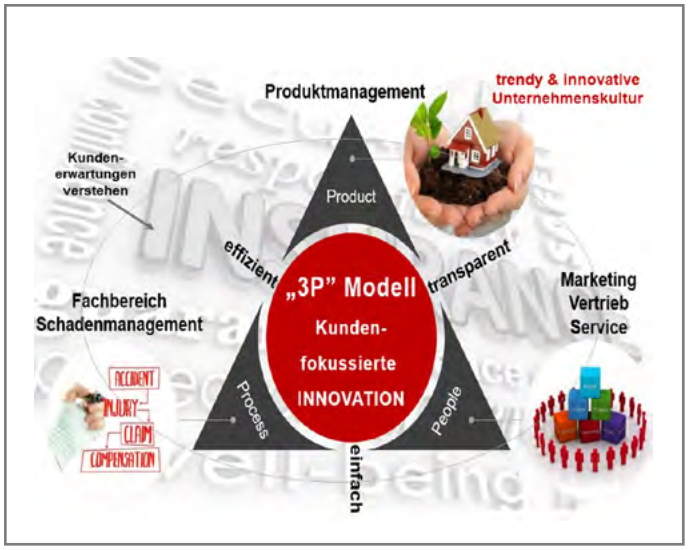
Kommunikation ist in der Versicherungsbranche eine große Herausforderung, weil das Produkt für viele Menschen nicht „trendy“ genug. Das Ziel muss sein, durch das Verständnis der Kunden maßgeschneiderte Lösungen von der Informationsaufbereitung über das Angebot zu entwickeln. Dafür ist eine dialogorientierte, einfache und kundenfreundliche Kommunikation die Basis.

### 2. The Power of Big Data

Eine Analyse der eigenen „digitalen Kompetenzen“ kann Versicherungsunternehmen helfen, die Sichtbarkeit, Attraktivität und Nutzungshäufigkeit ihres Onlineangebots zu optimieren. Im Netz gewonnene Kundendaten können auch für den Vertrieb nutzbar gemacht werden. Versicherungen, die Data Mining richtig umsetzen, haben entscheidende Vorteile. Sie können das Kundenverhalten im Informations- und Kaufentscheidungsprozess hierdurch sehr viel gezielter beeinflussen und sich neue Wachstumspotenziale im Netz erschließen.

### 3. Digitalisierung

In Zukunft werden Alltagsgegenstände und Produktionsmaschinen netzwerkfähig, sind miteinander verbunden und stellen durch Sensoren erhobene Daten zur Verfügung. Damit steigt das Detailwissen über Verhalten und Prozesse, und eine weitaus individuellere Kalkulation des Risikos wird möglich. Dies reicht von Geräteidentifikation, über computergesteuerte Objekterkennung bis hin zur Analyse von Fingerabdruck, Gestik, Mimik und Sprache in Alltagssituationen.




Copyright © 2016 Strategy & Transformation Consulting GmbH

**4. Individualisierung**

Die Individualisierung ermöglicht eine weiterhin hohe Komplexität der Produkte, da sie eine hohe Identifikation durch den Kunden erreicht und eine persönliche Ansprache möglich macht. Ein individualisiertes Versicherungsprodukt ist auf die Lebenssituation des Kunden zugeschnitten. Dabei kommt den Versicherungen zugute, dass durch das Internet viel mehr Datenpunkte mit deutlich höherer Signifikanz für das Risikoprofil einzelner Kunden zur Verfügung stehen.

**5. Mobilität**

Die strategischen Möglichkeiten der Einbindung von Inhalten und Angeboten über Web, Mobiltelefon und weitere innovative Kanäle in ein Multi-Kanal-Konzept werden noch unzureichend genutzt. Häufige Umsetzungshindernisse sind ein Mangel an Profildaten der Webseitennutzer, eine unflexible technische Infrastruktur und fragmentierte Web-Plattformen. Die Entwicklung von Mobile und Social Media stellen für alle Versicherer weltweit immense Herausforderungen in den nächsten Jahren dar.

**6. Geschwindigkeit der Markenrelevanz**

Die Produkt- und Prozessentwicklung gehört zu den Kernaufgaben einer Versicherung und beeinflusst ihre Zukunftsfähigkeit enorm. Jede Marke, daher auch Versicherungsprodukte, müssen „frisch", modern und wettbewerbsfähig sein, um die Kunden zu überzeugen und Ihre Anforderungen zu erfüllen. Die nächste Generation erwartet Versicherungsprodukte, die interaktiv, ständig veränderbar und im Rahmen des technologischen Wandels laufend aktuell sind.

**7. Beratung und Service**

Beratung im Bereich der Versicherungen erweist sich aufgrund des sich verändernden Kundenverhaltens, der Produktkomplexität und einer Zunahme an Vorschriften als überaus dynamisch. Die erste Interaktion mit einer Versicherungsgesellschaft findet immer häufiger über das Internet statt. Erst in einer zweiten Phase wird der persönliche Kontakt gesucht. Allerdings ist nach wie vor der persönliche Kontakt ausschlaggebend für die Wahrnehmung von Betreuungsqualität und nicht zuletzt für das Vertrauen.

**8. Neue Chancen zur Vermarktung**

Mit einer Content-Strategie behalten Versicherungen durch Zielthemen immer ihre eigenen Unternehmensziele im Auge. Mit einem Content-Konzept können Versicherungen aktuelle, relevante und gefragte Inhalte produzieren und von ihren Zielgruppen wahrgenommen werden. Die Recherche nach wertvollen Themen lockt auf Dauer mehr Leser an, zudem bindet eine langfristige Versorgung durch fundierte Beiträge. Darüber hinaus werden Online-Strategien mit Marketing-Kampagnen und Social-Media-Aktionen verbunden.

**9. Transparenz**

Mehr Transparenz wird zur Steigerung der Zuverlässigkeit in der Kunden- und Schadenfallkommunikation beitragen. Auch im Versicherungsbereich sind Online-Vergleichsportale zur Unterstützung junger Verbraucher nicht aufzuhalten. Das Entscheidungsverhalten der Kunden geht zunehmend über Portale, die über ein sehr breites Angebotsportfolio verfügen und zusätzliche Services auf ihren Seiten integriert haben (z.B. liefern Suchportale bereits Ergebnisse, um immer den billigsten Anbieter anzuzeigen. Damit können Verträge entsprechend umgeschichtet werden).

**Dipl.Oec. Erika KRIZSAN**, Managing Director/ Insurance Factory Consulting & Training. Sie studierte Betriebswirtschaft / Business Management und hat langjährige nationale und internationale Managementerfahrung bei Versicherungsunternehmen im Bereich Strategie- und Organisationsentwicklung. Sie ist Mitglied bei der österreichischen Innovation Experts Group. Als Executive Consultant und zertifizierte Business Trainerin mit Schwerpunkt Open (Service) Innovationsmanagement ist sie eine leidenschaftliche Trendforscherin zum Thema: Wie sieht die Zukunft der Versicherungen aus? Mein Motto: „the way to create your innovative insurance!"

Copyright © 2016 Strategy & Transformation Consulting GmbH

# Zukunftskongress Digitale Transformation: Wo stehen Unternehmen heute, wo sollen sie hin?

Wie sieht die digitale Realität für Unternehmen aus, wo müssen sie ansetzen, wie ist es um den digitalen Reifegrad bestellt? Und: Was bedeutet die Digitalisierung für unsere Gesellschaft – jetzt und in der Zukunft? Genau diesen Fragen stellte sich der „Zukunftskongress Digitale Transformation“ Ende November dieses Jahres im Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft & Organisation in Stuttgart.

Der „Zukunftskongress Digitale Transformation“ ist eine Initiative der „Digital Transformation Alliance“, kurz: DTA, die sich einem sehr wichtigen zukunftsträchtigen Thema widmet: der Digitalen Transformation. Denn die Digitale Transformation bedeutet für Unternehmen immense Herausforderungen und ist in der Umsetzung sehr umfassend und herausfordernd.

Genau aus diesem Grund haben sich verschiedene Experten der Digitalen Transformation in der DTA zusammen geschlossen, um Unternehmen dabei zu helfen, die unterschiedlichen Aufgaben im Umfeld einer Digitalen Transformation bestmöglich zu meistern. Aufgrund der Vielfältigkeit und Komplexität wird eine Digitale Transformation nur dann erfolgreich sein, wenn diverse Experten wie Strategen, Digitale Marketing Experten, Branchenkenner, Organisationsdesigner, Wissenschaftler, Cybersecurity-Experten, Programmierer und Systemintegratoren erfolgreich zusammen arbeiten. Genau diesen Experten-Mix bietet die Digital Transformation Alliance! Neben dem Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) sind folgende Unternehmen an Bord: Strategy & Transformation Consulting (Strategie- und Organisationsberatung), Michael Bartsch Cybersecurity Consulting & Training sowie CI Consulting (IT Management- und Lösungsberatung).

## Der Zukunftskongress Digitale Transformation: Trends und Methoden im Veranstaltungspaket

Der Auftakt des ersten Zukunftskongresses zur Digitalen Transformation, von der DTA organisiert, bot den Teilnehmern zukunftsweisende Entwicklungen und Methoden im Rahmen der Digitalisierung. Ziel war mit dazu beizutragen, die Wirtschaftsstandorte der DACH-Region aus globaler Sicht weiter nach vorne zu bringen. Deutschland beispielsweise hinkt nämlich im internationalen Vergleich, was die Digitale Transformation angeht, immer noch stark hinterher und muss, gemessen am Digitalisierungsgrad der USA oder China, in allen Bereichen aufholen. Ähnlich sieht es in Österreich und in der Schweiz aus. Im Vergleich: Spitzenreiter USA hat beispielsweise mit Apple, Google, Facebook oder Amazon gleich mehrere Top20-Player. **„Aufholen oder sogar noch besser in manchen Bereichen sein“ heißt also die Devise!**

## Auszüge und Kernthesen einiger Vorträge auf dem Zukunftskongress

**Prof. Dr. Hans-Jörg Bullinger,** Mitglied des Fraunhofer Senats, zeichnete ein Bild von der Zukunft der digitalisierten Welt und betonte die Notwendigkeit größerer Anstrengungen in Wirtschaft, Wissenschaft und Politik, den Digitalen Wandel zu einer Erfolgsgeschichte für Deutschland zu machen.

Darauf ging **Wolfgang Beinhauer – Leiter Competence Center Web Application Engineering, Fraunhofer IAO** – ein, indem er Methoden und Werkzeuge für systematisch betriebenen Digitalen Wandel vorstellte.

Ihre Vision vom Handel 2030 stellten **Vicky Giourga** von **HSE24** und **Wolfgang Beinhauer** vor: In einer vergnüglichen aber auch lehrreichen Satire verpackt stellten sie den Untergang eines traditionsverhafteten Unternehmens und eines Start-Ups, das die Prinzipien der Digitalisierung verstanden hat, szenisch auf der Bühne vor.

Copyright © 2016 Strategy & Transformation Consulting GmbH

**Michael Bartsch, Cybersecurity Consulting und Partner bei Strategy & Transformation Consulting**, gab einen Überblick über die Digitalisierung von Straftaten im und durch das Internet.

Straftäter sind zum Ausbau Ihres kriminellen Geschäftsfelds auf die Digitalisierung von Geschäftsmodellen vorbereitet. Wer als Unternehmen die Sicherheit vernachlässigt, wird im Kerngeschäft angreifbar. Cybersicherheit sollte Bestandteil einer langfristigen Unternehmensplanung und nicht nur Aufgabe der IT Abteilung sein.

**Claudia Kratel und Marc Esser, Partner bei Strategy & Transformation Consulting**, moderierten den interaktiven Finance Roundtable.

Ziel der Diskussions-Runde war es, die Herausforderungen der Digitalisierung, die sich für Banken stellen, gemeinsam zu erörtern. Denn die Finanzwelt hat sich in den letzten Jahren grundlegend verändert. Dies insbesondere durch Digitalisierung und Innovationen im Finanzdienstleistungsbereich. Neue Kundenerwartungen, Vertrauensverlust etablierter Banken (Finanzkrise 2008), struktureller Wandel (wie Filialschließungen) oder die Umsetzung regulatorischer Maßnahmen treiben den Finanzsektor um. Darauf reagieren FinTechs, weltweit innovative neue Firmengründungen, die einzelne Dienstleitungen der Finanzbranche revolutionieren und digitalisieren. Für Banken entsteht damit ein Konkurrenzklima, das frischen Wind in die Finanzbranche bringt. Der gestiegene Wettbewerb ist eine große Chance für Erneuerungen und Innovationen auf der einen Seite, bedeutet aber auch Risiken für etablierte Player, Marktanteile zu verlieren. (Quelle: BITKOM Positionspapier November 2015).

Wie wird sich der Finanzmarkt zukünftig verändern? Wie nutzen Banken das große Potenzial, das die Digitalisierung mit sich bringt? Gibt es die Bereitschaft, durch Kooperationen mit FinTechs Synergien zu schaffen und

Copyright © 2016 Strategy & Transformation Consulting GmbH

damit Lösungen anbieten zu können, die den gestiegenen Kundenerwartungen Rechnung tragen? Der moderne Kunde erwartet heute ein Angebot an intuitiven Produkten und effizienten Prozessen auf digitalen Kanälen. Jederzeit. Ortsunabhängig. Wie er will, wann er will. (Quelle: BITKOM Positionspapier November 2015).

Genau diese Fragen interessierten das Moderations-Team, die das Duo an die hochkarätigen Vertreter aus der Finanzdienstleistungsbranche stellte. Im Roundtable mit dabei waren:

**Peter Buschbeck, Privatkundenvorstand der HypoVereinsbank**, berichtete darüber, dass es in seiner Bank keine Unterscheidung zwischen Filialkunden und Digitalkunden mehr gibt. Die digitale Revolution und das fundamental veränderte Kundenverhalten hätten Einfluss auf die gesamte Wertschöpfungskette.

**Renate Braun, Vorstandsvorsitzende i.R. der Sparkasse Passau** stellt sich und den Finanzinstituten wie den Sparkassen immer wieder die Frage, was konkret in die digitale Welt transformiert werden soll. Welche Werte müssen im Rahmen der Transformations-Strategie bewahrt werden, was muss verändert werden? Ihr Anliegen ist ein ganzheitlicher Ansatz fürs Unternehmen.

**Dr. Nicolas Ziegert, Geschäftsführer des von der Privatbank Warburg** ausgegründeten FinTechs W&Z FinTech GmbH ist der Überzeugung, dass FinTech Start-ups eine hohe Bedeutung bei Innovationen haben, da sie mit frischem Blick der jüngeren Generation, ohne „Legacy-Probleme“ Finanzprodukte und Finanzprozesse neu denken können.

**Alexander Barion, Director, BlackRock Investment Management, Head of Marketing Central- & Eastern Europe** sagte, dass wir uns bezüglich der innovativen digitalen Marktbearbeitung bereits in der Phase des „Post Web World“ befinden und dass Big Data darin ein elementarer Bestandteil sei, um nachhaltig Kundenbedürfnisse zu erfüllen.

Dies waren nur einige Vorträge, die auf dem Zukunftskongress Digitale Transformation unter den Teilnehmern aufmerksames Gehör gefunden haben. Sie vermitteln jedoch einen Eindruck, dass das Konzept, wissenschaftliche Ansätze mit praxisnahen Best Practices zu verbinden, durchaus seine Berechtigung hat.

**Fazit des Kongresses: Die Erkenntnis, dass im Unternehmen etwas getan werden muss. Was aber sind die Methoden? Wie geht man voran?**

Viele Unternehmen in der DACH-Region sind noch weit hintendran, was die Digitalisierung anbelangt. Aus diversen Gesprächen mit Teilnehmern ging hervor, dass man bereits schon digital losgelaufen sei, es aber im Nachhinein laut der eigenen Erkenntnis die falschen Projektschritte waren, die man gegangen ist. Was also ist jetzt zu tun: Wieder umkehren, ausharren, einfach weitermachen? Genau an diesem Punkt kann das Digital Maturity Assessment helfen. Es gibt Antwort auf die Frage, wie es um die digitale Reife in der eigenen Firma bestellt ist. Im Rahmen einer umfassenden Markt- und Unternehmensanalyse werden wesentliche Fragen in Bezug auf die Digitalisierung als eine Art „Due Dilligence“ (sorgfältige Prüfung) transparent.

Wer mehr zum Digital Maturity Assessment wissen möchte, kann sich unter www.digital-transformation-alliance.eu/service/dma informieren.

**Und es geht weiter….**

Verpassen Sie nicht die nächste Veranstaltung aus der Kongress-Reihe Digitale Transformation – organisiert von der Digital Transformation Alliance und dem Fraunhofer Institut!

## 14. und 15. Juni 2016: Workshoptag und Zukunftskongress Digitale Transformation

Ziel der Veranstaltung ist, nicht nur theoretische Grundlagen mittels Vorträgen zu vermitteln, sondern auch Tools und Methoden für die Praxis vorzustellen. Dazu haben wir die Veranstaltung in zwei Module unterteilt:

- Interaktive Workshops in kleinen Gruppen am 14. Juni 2016
- Spannende Vorträge im Auditorium am 15. Juni 2016

Mehr Infos unter www.strategy-transformation.com/zweiter-zukunftskongress-digitale-transformation

Copyright © 2016 Strategy & Transformation Consulting GmbH

## Silicon Valley Hidden Champions Tour

Eine Reise ins Silicon Valley, Kalifornien, der Hochburg für innovative Geschäftsmodelle, dem Entstehungsort vieler erfolgreicher Unternehmen wie Facebook, Google, Apple, Amazon, Tesla etc.: Lassen Sie sich direkt vor Ort von den Trends und Ideen für Ihr eigenes Business inspirieren. Sprechen Sie mit interessanten Unternehmer-Persönlichkeiten von „Hidden Digital Champions", werfen Sie einen Blick hinter die Kulissen von aufstrebenden Newcomern, schauen Sie rein in die Ideenschmieden und Think Tanks der erfolgreichsten High-Tech Firmen der Welt. „Von den Besten lernen und auf die eigene Branche übertragen" heißt das Reiseziel!

### Warum eine Innovations-Reise – was bietet diese? Und warum das kalifornische Silicon Valley?

Die Chancen der Digitalen Transformation nutzen, um das eigene Geschäftsmodell zu erhalten und weiter zu entwickeln: Diese Maxime unterstützen wir nicht nur mit methodischer Führung, sondern mit einer Innovations-Reise ins Silicon Valley. Warum mit einer Reise? Sie kennen es vermutlich selbst: Sie waren auf einer spannenden zukunftsorientierten Veranstaltung, sind absolut „geflascht", kommen mit 1000 neuen Ideen nach Hause. Genauso verhält es mit der Reise in die Innovations-Hochburg: Sie wird Ideen sprudeln lassen, den Kopf „frei" machen für Neues, was man vorher im Alltag vielleicht gar nicht sehen konnte oder auch gar nicht wollte.

Das spannende und intensive Programm wird Ihnen die Möglichkeit geben, „frische Luft" zu schnuppern, über den Tellerrand hinaus zu schauen und viele Gedanken für das eigene Business mit nach Hause zu nehmen. Dabei kommt es nicht darauf an, in welche Branche Sie hineinschnuppern: Im Gegenteil! Es ist sogar sehr sinnvoll, von anderen Branchen und Bereichen zu „lernen", um dies dann sinnvoll mit dem eigenen Business zu verknüpfen. Sie vergleichen Ihr Geschäft auf dieser Reise mit den Besten der Welt, auch branchenübergreifend. Sie analysieren dabei deren Erfolgsfaktoren und übertragen diese auf Ihr Unternehmen. Um noch besser zu werden. Um sich weiter zu entwickeln.

Die nachfolgende Wikipedia-Definition über das Silicon Valley allein genügt schon, um diesen Ort unbedingt einmal besuchen zu wollen: „Das Silicon Valley ist einer der bedeutendsten Standorte der IT- und High-Tech-Industrie weltweit. Es ist geografisch der südliche Teil der San Francisco Bay Area, der Metropolregion um die Städte San Francisco und San José. Das Silicon Valley umfasst das Santa Clara Valley und die südliche Hälfte der Halbinsel von San Francisco und reicht von San Mateo bis nach San José. Sunnyvale liegt ungefähr im Zentrum des Silicon Valley. Die wirtschaftliche Entwicklung der Region begann 1951 mit der Einrichtung des Stanford Industrial Park, einem Forschungs- und Industriegebiet neben der Stanford University. Nach und nach gründeten ehemalige Mitarbeiter von Elektronikfirmen sowie Absolventen der Universitäten kleine Unternehmen und entwickelten neue Ideen und Produkte. Mit der Verbreitung der Computertechnik seit den 1960er und 1970er Jahren siedelten sich im Silicon Valley zunehmend Unternehmen der Hochtechnologie an. Im Laufe der Zeit entstanden somit in der Region zahlreiche Unternehmen der IT- und High-Tech-Industrie. Zu den bekanntesten gehören unter anderem Apple, Intel, Google, AMD, Adobe, Symantec, Yahoo, eBay, Nvidia, Hewlett-Packard, Oracle, Cisco, Facebook, Tesla, Amazon und Dell." So hat sich das Silicon Valley bis heute zur technisch innovativsten Region der Erde entwickelt!

### Unser interessantes Programm unterscheidet sich wesentlich von den üblichen Touristen-Reisen. Warum?

- Strategy & Transformation Consulting hat selber ein Büro in Palo Alto, dem Innovations-Mekka des Silicon Valley. Zusätzlich arbeiten wir in den USA eng mit makerSQR (https://makersqr.com) zusammen, einem hochinnovativen Startup innerhalb der schnell wachsenden Sharing-Ecomony. Als Beispiele sind hier vor allem Uber und Airbnb bekannt. In diesem Segment der Digitalisierung tummeln sich jedoch hunderte hochinnovativer Startups, welche die Art, wie wir Produkte und Services in der Zukunft nutzen, signifikant verändern werden.
- Wir kennen die „Szene" mit denjenigen Start-Ups, die jetzt gerade im Aufschwung mit brandneuen Ideen sind. Damit können wir einen großen Mehr- und vor allem Neuigkeitswert bieten. Die Geschäftsmodelle von Google, Facebook & Co. sind mittlerweile „ein alter Hut". Es geht darum, völlig neue Newcomer zu ent-

Copyright © 2016 Strategy & Transformation Consulting GmbH

decken, welche das Potential haben, die „Googles und Facebooks“ der Zukunft zu werden und die es wert sind, dass man einmal hinter deren Kulissen blickt.

- Unser Wissen „vor Ort“ gibt uns die Möglichkeit, Ihnen die Highlights fernab der Touristen-Routen zu zeigen. Dazu zählen neben spannenden Firmen und Interviewpartnern auch Fachmessen, Museen, Think Tanks, Ideenschmieden und Hot Spots rund um die High-Tech Welt.
- Das Programm ist sehr selektiv und damit exklusiv. Highlights, an die es normal schwer ist, heran zu kommen, runden das Programm ab. Dazu zählt beispielsweise ein VIP-Besuch nur für geladene Gäste in einer der High-Tech-Factories der Automobilbranche.

**Reisezeit, Programm und Leistungen der Silicon Valley Hidden Champions Tour**

STRATEGY & Transformation Innovation
We make your business ready for the digital age!

Die Dauer der Silicon Valley Hidden Champions Tour umfasst eine Woche und wird durch Strategy & Transformation Innovation (einer Marke von Strategy & Transformation Consulting) durchgeführt. In dieser Woche kümmern wir uns als Ihr persönlicher Guide um Ihr komplettes Programm und sorgen dafür, dass die geplanten Stationen reibungslos vonstattengehen. Die inkludierten Leistungen im Überblick:

- 6 Hotelübernachtungen in einem 4-Sterne Hotel in Palo Alto (USA)
- Vollverpflegung während des gesamten Aufenthaltes (inklusive Restaurantbesuchen und Snacks zwischendurch)
- 4 Gästebetreuer, die Sie während der gesamten Reise begleiten, Interviews koordinieren, Termine managen, Eintrittskarten besorgen, die Transfers organisieren etc.
- Über 15 Besuche bei hochinnovativen Unternehmen, Messen und Universitäten
- Zwei hochwertige Workshops zu Themenbereichen wie Digital Strategy, Digital Marketing, Open Innovation und Sharing Economy/Maker Scene, jeweils durchgeführt von der Strategieberatung Strategy und dem Crowdsourcing- Lösungsanbieter makerSQR. Die Workshops werden in einem innovativen Co-Working-Space in Palo Alto durchgeführt. Dabei handelt es sich um eine neue kreative US-amerikanische Arbeitsplattform für Start- Ups und Freiberufler
- Alle Transfers vor Ort
- Bei gemeinsamen Abendessen bietet sich die Möglichkeit, sich untereinander auf CXO- und Direktorenebene auszutauschen, das am Tag Gesehene zu diksutieren, neue Erkenntnisse für das eigene Unternehmen / Geschäft zu gewinnen, etc.

Copyright © 2016 Strategy & Transformation Consulting GmbH

## Zielgruppe

Der Teilnehmerkreis ist sehr exklusiv und setzt sich aus CXOs und Leitern von Business Units zusammen. Der Gästekreis ist auf ca. 15 Personen ausgelegt. Als erfahrene Digitale Transformationsexperten werden Sie zwei Partner aus unserem Haus während der ganzen Reise begleiten. Zusätzlich stehen zwei lokale Fachexperten und erfolgreiche Gründer von Start-Ups vor Ort zur Verfügung.

Bitte beachten: Die Reise richtet sich ausschließlich an „Anwender" der Digitalen Transformation und nicht an Berater, Agenturen etc.

Das exklusive Programm inkl. detaillierter Agenda für unsere nächste Silicon Valley Hidden Champions Tour, welche vom 21. bis zum 27. Mai 2016 statt finden wird, erhalten Sie auf persönliche Anfrage. Bitte E-Mail an: claudia.kratel@strategy-transformation.com

## Hintergrundfakten zur Digitalen Transformation: Warum ist sie so wichtig?

Deutschland hinkt im internationalen Vergleich, was die Digitale Transformation angeht, immer noch stark hinterher und muss, gemessen am Digitalisierungsgrad der USA oder China, in allen Bereichen aufholen. Ähnlich sieht es in Österreich und in der Schweiz aus. Im Vergleich: Spitzenreiter USA hat beispielsweise mit Apple, Google, Facebook oder Amazon gleich mehrere globale Top20-Player. „Aufholen oder sogar noch besser in manchen Bereichen sein" sollte die Devise lauten!

Jedoch ist nicht jede digitale Innovation disruptiv und mündet in ein neues Google, Facebook, Uber oder Amazon! Auch sind längst nicht alle Start-Ups profitabel. Die neuen Möglichkeiten der Digitalisierung können aber genutzt werden, um beispielsweise ein optimierteres Erlösmodell oder neue Kundenzugänge zu erarbeiten. Im Rahmen der Digitalisierung sollte es für Unternehmen darum gehen, die Wertschöpfung innerhalb ihres Geschäftsmodells mit neuen digitalen Ansätzen zu ergänzen und nachhaltig zu steigern. Dazu muss man den Veränderungsbedarf im Vergleich zu den Wettbewerbern, welche heututage oft aus fremden Branchen kommen, erkennen: denn veränderte Kundenbedürfnisse, neue innovative Marktteilnehmer sowie neue technologische Möglichkeiten bestimmen das Ausmaß des unternehmerischen „Veränderungsbedarfs", um weiter erfolgreich zu bleiben.

### Das Umfeld von digitalen Diensten wird zunehmend komplexer zu durchschauen und strukturieren

*Digitale Servicelandschaft*

Copyright © 2016 Strategy & Transformation Consulting GmbH

**Das eigene Geschäftsmodell im Hinblick auf neue innovative Marktteilnehmer erhalten, aber auch durch sinnvolle Digitale Transformation mit neuen Ansätzen steigern**

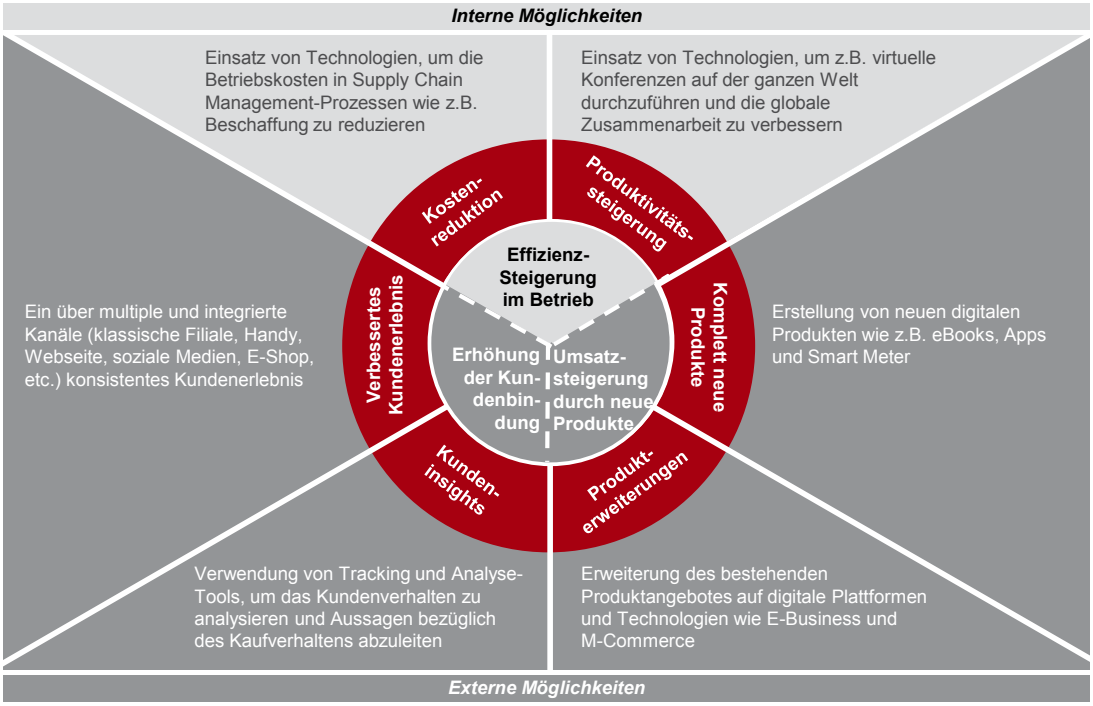
Ein Beispiel aus der Hotelbranche soll verdeutlichen, warum es essentiell ist, das eigene Geschäftsmodell zu überdenken. Airbnb ist ein im Silicon Valley gegründeter Community-Marktplatz für Buchung und Vermietung von Unterkünften, ähnlich einem Computerreservierungssystem. Private Vermieter vermieten ihr Zuhause oder einen Teil davon unter Vermittlung des Unternehmens, jedoch ohne dass Airbnb rechtliche Verpflichtungen übernimmt. Ein sehr erfolgreiches Modell aus der „Shared Economy", das nun zu recht viele Hotelbesitzer fürchten. Arbeitsplätze stehen dort auf dem Spiel, das herkömmliche Geschäftsmodell der Hotelbetreiber gerät ins Wanken. Hier ist es höchste Zeit, aktiv zu werden und den Innovationsgeist von Startups zuzulassen und „offen zu sein" für neue Wege und Erlösmodelle. Ohne das eigene etablierte Geschäftsmodell und dessen Nutzenversprechen aus den Augen zu verlieren. Digitale Transformation bedeutet unter anderem die systematische Geschäftsmodellentwicklung durch

- strukturierte Analyse des Bedrohungspotenzials auf Geschäftsmodell und Positionierung
- gezielte Adaptierung und Ergänzung des bestehenden Geschäftsmodells, um Bedrohungsszenarien zu begegnen
- Entwicklung eines Transformations-Ansatzes, um neues bzw. adaptiertes Geschäftsmodell zu implementieren.

Genau an diesen Punkten setzt Strategy & Transformation Consulting an: Wir unterstützen Unternehmen dabei, die Opportunitäten der digitalen Transformation erfolgreich zu nutzen sowie die notwendigen Veränderungen aktiv zu gestalten. Die Digitalisierung von Geschäftsmodellen und Marktbearbeitung (Marketing, Sales, Service) verursacht nämlich immense Herausforderungen für Unternehmen aller Branchen, bietet aber auch viele neue Möglichkeiten. Hier bedarf es erfahrener Transformationsmanager, die mit methodischer Führung neue Zielbilder definieren, Veränderungsprozesse nicht nur initiieren, sondern auch aktiv steuern und das Unternehmen erfolgreich in die Zukunft lenken.

## Unternehmen sollten daher schnell reagieren, um die Chancen, welche die Digitale Transformation schafft für sich zu nutzen

***Neue Möglichkeiten für Unternehmen durch die Digitale Transformation***




Copyright © 2016 Strategy & Transformation Consulting GmbH

# Inhouse Schulungen & Seminare im Rahmen der Digitalen Transformation

## Die Digitale Transformation wird absolut erfolgskritisch für die Zukunftsfähigkeit jedes Unternehmens sein

In der neuen, digitalen Welt der beschleunigten und disruptiven Veränderung bekommt die Darwin'sche Evolutionstheorie „Survival of the fittest" eine ganz neue Bedeutung: denn das Thema "Digitale Transformation" wird absolut erfolgskritisch für die Zukunftsfähigkeit jedes Unternehmens sein. Dabei geht die neue, digitale Ökonomie über die reine Betrachtung von Technologiefragen weit hinaus und wird eine neue Welle an Transformationen in der Art und Weise, wie führende Unternehmen ihr Business tätigen, auslösen.

## Unternehmen benötigen für die Welt von Morgen neue Fähigkeiten

Viele Unternehmen werden von dramatischen Veränderungen, welche die digitale Transformation mit sich bringt, regelrecht überrollt. Sie benötigen neue bzw. zusätzliche Fähigkeiten und Kompetenzen für die Welt von Morgen, welche die Potentiale der digitalen Ökonomie voll ausschöpfen. Mit dem einfachen Ziel, zusätzlichen Mehrwert und zukunftsfähiges Wachstum zu generieren. Sie werden vielleicht nicht rechtzeitig ausreichend Unternehmens-interne digitale Fähigkeiten aufbauen können, um die digitale Transformation alleine zu stemmen.

## Unser Motto „We make you business ready for the digital age" ist Programm: Mit für Ihr Unternehmen maßgeschneiderten Inhouse-Schulungen und Seminaren helfen wir Ihnen, Ihr Business fit für das Digitalzeitalter zu machen!

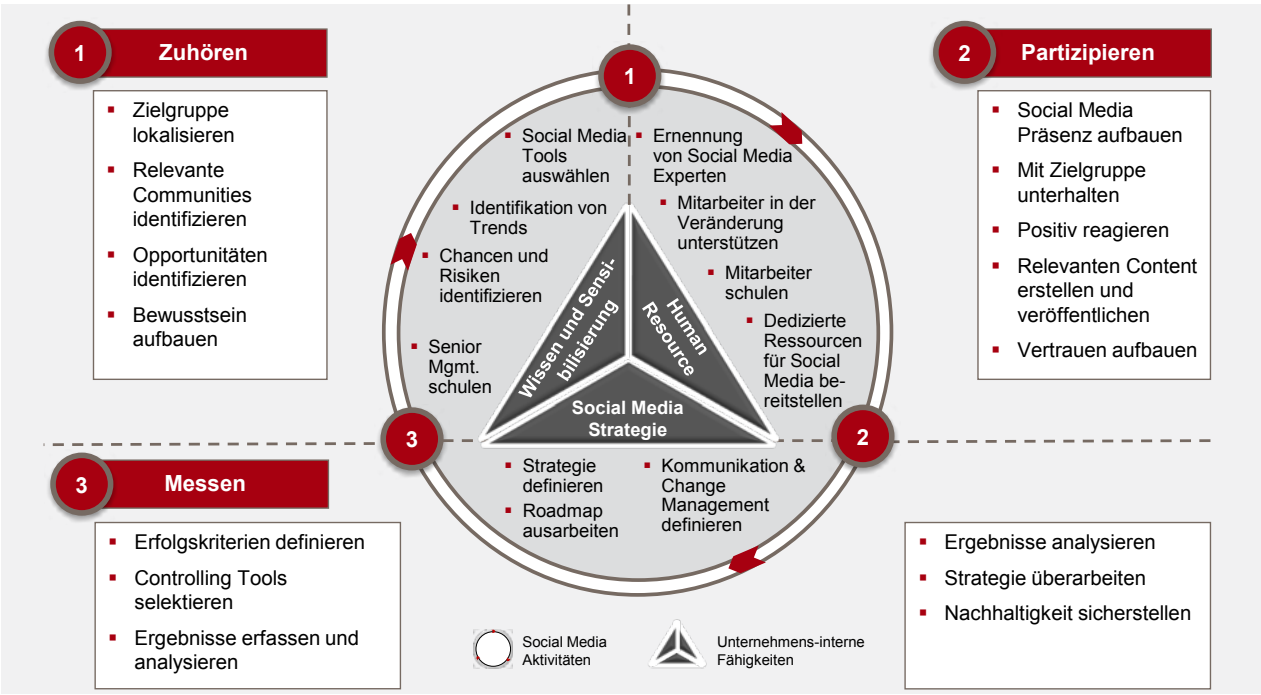
Möchten Sie Ihr Unternehmen oder Ihr Team fit machen für die Herausforderungen der Digitalen Transformation? Neben unseren Beratungsprodukten im Management Consulting bieten wir für unsere Kunden und Interessierte massgeschneiderte Inhouse-Schulungen und Seminare zu den aktuelle Trends und Methodiken rund um unsere vier Kernbereiche an:

- Strategische Ausrichtung
- Innovative Marktbearbeitung
- Strukturelle Ausrichtung
- Transformations-Management

Unsere Berater verfügen alle jeweils über mindestens 10 Jahre Berufserfahrung aus Unternehmensberatung und Industrie und gelten als ausgewiesene Experten in ihrem Gebiet. Zusätzlich verfügen alle unsere Berater über langjährige Erfahrung in der Durchführung von Seminaren und Workshops und wissen daher, wie man Ihr Team bestmöglich „Up-To-Speed" bringt. Mehr unter www.strategy-transformation.com/inhouse-schulungen-seminare

### Unternehmen müssen jedoch frühzeitig Unternehmens-interne digitale Fähigkeiten aufbauen, um den Anschluss nicht zu verpassen

***Benötigte Unternehmens-interne Fähigkeiten am Beispiel Social Media***




Copyright © 2016 Strategy & Transformation Consulting GmbH

## Über uns

Wir sind eine unabhängige Strategie- und Transformationsberatung und unterstützten Unternehmen dabei, die Opportunitäten der digitalen Transformation erfolgreich zu nutzen sowie die notwendigen Veränderungen aktiv zu gestalten. Wir gestalten und implementieren signifikante Transformationen End2End durch das Beherrschen des digitalen Fortschritts. Dabei hilft uns unser Technologieverständnis sowie langjährige Business Erfahrung aus vielen erfolgreich durchgeführten Transformationen. Um es auf den Punkt zu bringen: Bei uns erhalten Sie strategische Beratung in der Digitalisierung Ihres Unternehmens durch echte Thought Leader mit tiefer Methodenkompetenz sowie hohe Transformationskompetenz durch erfolgreiche Digitalisierungsunternehmer mit langjähriger Industrieerfahrung und hohem Technologieverständnis.

Besuchen Sie unseren Blog auf www.strategy-transformation.com/blog, um mehr über die Herausforderungen und Chancen der Digitalen Transformation zu erfahren.

Einfach Code scannen und direkt zur Homepage der
Strategy & Transformation Consulting GmbH gelangen!

Copyright © 2016 Strategy & Transformation Consulting GmbH

www.strategy-transformation.com