

» Digitale Transformation

Von der Planung zur erfolgreichen Umsetzung.

» Die digitale Transformation ist das CEO-Thema, wenn Sie sowohl im Offline- als auch Online-Business erfolgreich sein wollen. Es erfordert völlig neue Führungsmodelle, denn Sie müssen unterschiedliche Geschäfte mit völlig unterschiedlichen Geschwindigkeiten parallel steuern können. Das ist so wie Auto fahren und Formel 1 fahren.«

Dr. Harald Linné, Managing Partner Atreus



» Editorial

Die Notwendigkeit der digitalen Transformation ist ein harter Fakt, der das zukünftige Wachstum von Unternehmen massiv beeinflussen wird. Dabei stellt die Geschwindigkeit, mit der sich Märkte verändern, die besondere Herausforderung dar. Die zentrale Frage lautet: Wie kann ich mein bestehendes Geschäft, das seit Jahrzehnten erfolgreich im Markt positioniert ist, so transformieren, dass die margenstarken Produkte weiterhin einen hohen Ergebnisbeitrag leisten, um gleichzeitig mit neuen Produkten auf disruptive

Marktveränderungen reagieren zu können.

Der digitale Wandel verändert Geschäftsmodelle, die Wertschöpfungskette aller Unternehmen und Branchen und erfordert neue Führungsmodelle. Nur Unternehmen, die sich schnell genug an die veränderten geschäftlichen, technologischen Rahmenbedingungen und veränderten Kundenanforderungen anpassen und ihr Führungsmodell überdenken, werden überleben. Dabei sind eine Digital-Strategie und -Roadmap ebenso wichtig

wie die richtige Mannschaft zur Umsetzung der Maßnahmen. Atreus hat diese herausfordernden Aufgabenstellungen in verschiedensten Situationen und Phasen bereits mehrfach begleitet und zum Erfolg geführt. Wir freuen uns darauf, diese Lösungsansätze und Umsetzungserfahrungen mit Ihnen zu teilen. •

Ihr
Dr. Harald Linné
Managing Partner

Digitale Transformation – drei Punkte im Fokus

1

Digitale Transformation ist **das** CEO-Thema!

- Die digitale Transformation erfasst das gesamte Unternehmen, nicht nur Einzelbereiche, die sie vorantreiben. Jeder CEO ist gefordert, für sein Unternehmen eine übergeordnete Digital-Strategie zu entwickeln. Es ist daher kein IT-Thema, es verändert aber die IT-Strategie gewaltig (Sourcing, Cloud etc.).

2

Kunden in den Mittelpunkt!

- Die Kunden sind Treiber der digitalen Transformation. Prozesse müssen aus Kundensicht einfach, schnell und höchst transparent gestaltet werden. Hier helfen moderne Analytic-Tools. „Customer Journey“ und „Conversion Rate-Optimierung“ sind die beiden wichtigsten Schlagworte.

3

Geschwindigkeit zählt!

- Die Interaktionen mit Kunden werden deutlich schneller, ebenso die Produkt-, Service-Entwicklungs- und Logistikzeiten. „Try often, succeed often“ – nur wer sich im Markt ständig misst und seine Produkte und Prozesse stetig anpasst, verschafft sich einen validen Wettbewerbsvorteil.

Digitaler Wandel

EIN EINBLICK

Digitale Transformation – wo stehen wir?

- › Wir stehen erst am Anfang der digitalen Transformation, die alle Industrien betrifft. Dabei werden die „Pure Online Player“ nun zunehmend die Unternehmen aus der Offline-Welt angreifen. „Your Margin is my Future.“ Bekannte und beste Beispiele dafür sind Apple, Uber, AirBnB oder Netflix.
- › Selbst die erfolgreichen digitalen Unternehmen werden sich immer wieder neu erfinden müssen. Amazon etwa bietet Bücher über das Web an, die Buchinhalte selbst werden auch über den Kindle eReader angeboten. Oder Apple, der mit seinen Hightech-Produkten iMac, iPhone, iPad erst ein erstklassiges webbasiertes Produkt-Portfolio anbietet, verbunden mit speziellen Musik-Downloads wie iTunes, der weltweit größten Handelsplattform für digitale Musik. Jetzt kommen immer mehr spezielle Streaming-Services dazu. Aktuell pilotiert Apple die Erweiterung seines Serviceportfolios durch den Verkauf von Mobilfunkverträgen.
- › Viele erfolgreiche B2C-Unternehmen schöpfen die digitalen Chancen nicht oder nicht vollumfänglich aus. Im Gegenteil, der Fokus liegt auf der Verbes-

serung des Bestehenden. Zu wenig Invest in die digitale Kompetenz aber gefährdet wichtige Lernerfahrungen und kostet Marktanteile.

- › Omni- oder Multi-Channel stellt viele Unternehmen vor gewaltige Herausforderungen. Es ist herausfordernd, die Offline-, Online- und Mobil-Welt zu verknüpfen, doch Unternehmen müssen ihre Kunden über alle Wege erreichen und diese Datenintelligenz nutzen. Jeder Kanal hat völlig unterschiedliche „Taktzeiten“ und stellt andere Erfordernisse an Produktentwicklung, Produktpräsentation, Logistik etc.

- › Unternehmen, die den digitalen Weg eingeschlagen haben, sind häufig noch zu sehr produkt- und preisgetrieben. Dabei spielen Online-Services, also Dienstleistungen, die im Zusammenhang mit dem Produktangebot stehen, eine entscheidende Rolle. Kunden informieren sich häufig zuerst digital, bevor sie kaufen. Je besser diese Dienstleistungen präsentiert werden, desto stärker kann der Produktverkauf unterstützt werden. Immer stärker nutzen Kunden die Individualisierung von online-basierten Konfigurationsmöglichkeiten. •

Wesentliche Herausforderungen auf dem digitalen Weg aus Sicht von Atreus

- › Saubere Business Case-Betrachtung
- › Multichannel-Vertrieb strukturiert aufsetzen
- › Alignment zwischen Offline- und Online-Business
- › Frequenz auf Online-Kanälen und Präsenz auf Marktplätzen
- › Homogene Customer Journey
- › IT-Infrastruktur für Spitzenlasten auslegen
- › Standardisierung und Automatisierung vorantreiben
- › Klare Produktfokussierung im Shop
- › Online-Services als Basis für weiteren Produktverkauf
- › Cross-Upselling, Retargeting und SEO/SEM ausreizen

Strategie

digitale Roadmap

Digitale Roadmap

Jedes Unternehmen, welches den digitalen Weg beschreitet, befindet sich im Rahmen seiner digitalen Roadmap in einer unterschiedlichen Phase. Damit stellen sich völlig andere Fragen und Ansatzpunkte.

1

Professionals | Pure Players

- ▶ Wie bleibe ich Trendsetter?
- ▶ Welche neuen Services biete ich an?
- ▶ Wie internationalisiere ich mein digitales Geschäft?
- ▶ Wie unterstütze ich Individualisierung und Personalisierung?
- ▶ Wie vergrößere ich die Online-Community?
- ▶ Wie stärke ich meine Software-Entwicklungskompetenz?

2

Early | Late Adaptors

- ▶ Wie sieht das Führungsmodell von morgen aus?
- ▶ Wo investiere ich zukünftig?
- ▶ Auf welchen digitalen Marktplätzen positioniere ich mein Produkt-Portfolio?
- ▶ Wie manage ich meine Offline- und Online-Vertriebskanäle?
- ▶ Wie optimiere ich die Customer Journey?
- ▶ Wie optimiere ich die Conversion Rate?
- ▶ Wie optimiere ich meine IT (Verfügbarkeit, Sicherheit, Cloud-Strategie, etc.) und Logistik (tägliche Liefersicherheit)?

3

Laggards

- ▶ Welche Rolle spielt der digitale Kanal für mein Geschäft?
- ▶ Wie verändert sich meine Wertschöpfungskette?
- ▶ Wie sieht der Business Case für das Online-Geschäft aus?
- ▶ Wie manage ich den Konflikt zum bestehenden Geschäft?
- ▶ Wie schaffe ich Frequenz?



Digitale Capabilities von Atreus

Aufgrund seiner langjährigen Erfahrung in der Umsetzung digitaler Geschäftsmodelle kann Atreus die Situation und Herausforderungen seiner Kunden verstehen, in kürzester Zeit Lösungen aufzeigen und passgenaue Manager oder Teams für die Umsetzung der digitalen Transformation einsetzen.

Digitale Geschäftsmodelle

- Erstellung der digitalen Strategie
- Erstellung eines digitalen Geschäftsmodells
- Weiterentwicklung digitaler Services
- Business Case-Berechnungen, Controlling / KPI-Steuerung
- Omni-/Multichannel Vertriebsmodelle
- Partner-Management
- Commercial Due Dilligence

User Frontend

- User Interface
- Category Management
- Kundenbindungsmaßnahmen
- Kampagnen-Management
- Umsetzung der Customer Journey
- Online-Marketing, Online-Sales und -Service

Digital Readiness

- Entwicklung eines neuen/digitalen Führungsmodells
- Standardisierung, Automatisierung von Prozessen und Systemen
- IT Management, Frontend + Backend-Technologien
- Order Fulfillment/Logistik
- Human Resource Management
- Change Management der Organisation
- Customer Relationship Management

Welche Aufgaben stellen sich den Unternehmen?

Die Umsetzung dieser teilweise disruptiven Veränderungen des Geschäftsmodells und der operativen Abwicklung erfordern ein professionelles Transformationsmanagement, das vor allem folgende Fragestellungen umfasst:

- Wie sieht die zukünftige digitale Strategie und Roadmap aus?
- Welche Prozesse, welche Systeme sind betroffen?
- Was ist die optimale Ablauf- und Aufbauorganisation?
- Wie hoch ist die Komplexität der Änderung?
- Wie hoch ist das Risiko des Scheiterns?
- Wie sieht das Arbeitsmodell in der neuen Welt aus?

Permanenter Erfahrungsaustausch, agile Projektabwicklung mit überschaubaren Pilotprojekten und gegenseitiges Assessment garantieren eine jederzeit steuerbare und validierbare Transformation.



Ralf Strehlau,
Mitglied der Atreus Solution Group

FOKUS: MARKT UND WETTBEWERB IN DIGITALEN TRANSFORMATIONSPROZESSEN

Der digitale Wandel macht vor keiner Branche halt und verändert Markt- und Wettbewerbsstrukturen

Der digitale Wandel ist mehr als E-Commerce (Onlinehandel) oder Social Media, und in vielen Branchen werden die kompletten Marktstrukturen verändert und neue Wettbewerber entstehen. Wenn man die Wettbewerbsanalysen und strategischen Planungsprozesse vieler Unternehmen anschaut, findet man häufig aber nur eine klassische Betrachtung von Markt und Wettbewerb.



Wer ist zum Beispiel die Hotelkette mit den meisten Hotelzimmern? Wie immer findet man auf den ersten Blick bei Wikipedia eine schnelle Antwort und liest Namen wie InterContinental, Marriot oder Hilton. Ist dies aber wirklich richtig? Wo schlägt hier der digitale Wandel zu? Ja, da fallen jedem die Buchungsportale wie hrs.de oder hotel.de ein. Natürlich haben diese Portale Veränderungen in den Marketing- und Vertriebsprozessen zur Folge gehabt. Das war die erste Welle. Sicher-

Airbnb sind Unterkünfte in 192 Ländern im Angebot – vom WG-Zimmern im Hamburger Schanzenviertel über das exklusive Loft in Manhattan bis zum Farmhouse in Kenia, und fast täglich kommen neue hinzu. Ja, dies ist kein Hotelkonzern, aber ohne Frage ein neuer Player im Wettbewerb um Übernachtungen, die die Businesskunden und Touristen suchen. Somit ist Airbnb ein Wettbewerber für jedes Hotel, Pensionen oder auch die Jugendherbergen!

»» *Durch eine bessere Kundenorientierung
Wachstums-, Umsatz- und Ertragspotenziale nutzen.«*

lich kennen Sie in der Zwischenzeit aber auch www.airbnb.de! Der ursprüngliche Name war übrigens Airbedandbreakfast (englisch: Luftmatratze und Frühstück) und wurde 2009 verkürzt zu Airbnb. Für die Bundesrepublik stehen allein circa 40.000 Unterkünfte auf der Plattform. Laut

Wie schaut es im Taxigewerbe mit Uber aus? Und was bedeuten Amazon und eBay für die Handelsstrukturen in Deutschland? Textilhändler kämpfen mit dem Rückgang der Frequenz in den stationären Geschäften. Das Internet übernimmt hier aber auch in anderen Branchen immer mehr die entscheidende Rolle im Informations- und Kaufentscheidungsprozess bei Kunden.

Aber ist dies nur ein Phänomen im Bereich B-2-C? Nein! Auch im B-2-B steigt

Professionalisierung

die Kostentransparenz im Internet. Wie stellen sich Maschinen- und Anlagenbau darauf ein? Die Recherche im Internet ist für jede Beschaffungsabteilung eine Selbstverständlichkeit geworden. Die hohen Margen im Ersatzteilbereich sind für viele Hersteller von Investitionsgütern in

Gefahr! Schnell identifiziert der versierte Einkäufer im Internet die unterschiedlichen Preise von Ersatzteilen.

Durch den digitalen Wandel verändern sich die Markt- und Wettbewerbsstrukturen in allen Branchen. Daher muss sich jedes Unternehmen – egal ob im B-2-B

oder im B-2-C – den Herausforderungen des digitalen Wandels stellen. Die Hoffnung, dass dieser Wandel eine Branche nicht betrifft, ist ein Trugschluss! »

Welche Aufgaben stellen sich den Unternehmen?

1. Markt- und Wettbewerbsanalysen müssen um die Dimension des digitalen Wandels ergänzt werden.

Welche neuen Player im Markt sind im Entstehen? Wie sind diese zu bewerten? Wie verändert sich das Informations- und Kaufentscheidungsverhalten der Kunden? Die klassischen Quellen für die Markt- und Wettbewerbsanalysen sollten um neue Kanäle wie z.B. Communities oder Blogs ergänzt werden.

2. Die Beschäftigung mit digitalen Themen gehört auf die Tagesordnung eines jeden Strategieprozesses. Nicht nur einmal, sondern jedes Jahr!

3. Innovationen und Projekte müssen anders aufgesetzt und gesteuert werden. Im digitalen Umfeld gilt: **“Better done, than perfect!”** Der deutsche Ingenieur will die Dinge perfekt machen, dafür sind die Innovationszyklen in der digitalen Welt aber häufig zu schnell. Die Entwicklung am/mit dem Kunden ist die Antwort! Mut zu einer gewissen Fehlerkultur ist gefragt, denn nur aus Fehlern kann man lernen und innovativ bleiben.

4. In der Dienstleistungsauswahl, egal ob zum Beispiel Werbeagentur oder Marktforscher, ist die Branchenkompetenz bei den meisten Unternehmen das entscheidende Kriterium. Die digi-

talen Innovationen können aber aus ganz anderen Richtungen und Branchen kommen! Denken wir an die Initiative von Google zum Driverless Car. Auch **Quereinsteiger / Querdenker** gehören in jedes Strategie- und Projektteam! Bitte auch alternativen Dienstleistern eine Chance geben!

5. Neue Steuerungskennzahlen und Frühindikatoren müssen entwickelt werden. Wie entwickelt sich der Traffic auf der eigenen Homepage? Wie ist die Sichtbarkeit von der Unternehmensmarke oder Produktmarke im Internet? Wie sehen solche Kennzahlen beim Wettbewerb aus?

Markt

Digitaler Wandel

Wettbewerb

» Die Wettbewerbsanalysen und strategischen Planungsprozesse vieler Unternehmen umfassen häufig nur eine klassische Betrachtung des Marktes.«

Welche operativen Aufgaben haben sich daraus beispielhaft bei einem Mandanten ergeben?

Erster Schritt war es, ein tiefes Verständnis des Informations- und Kaufentscheidungsprozesses des Kunden zu gewinnen. Egal ob der Kunde eine Reise bucht, ein Buch erwirbt oder einen Autoreifen kauft. Als Unternehmen muss ich mir die Frage stellen: Wie informiert sich der Kunde über das Produkt und die Preise? Informiert er sich im Internet oder vertraut er seiner persönlichen Erfahrung und den Empfehlungen von Freunden oder Bekannten? Informiert er sich erst online und geht dann in das Geschäft, oder lässt er sich im Laden beraten und kauft dann online ein? Auf diese Informations- und Kaufentscheidungsprozesse mussten das Marketing und der Vertrieb ausgerichtet werden.

Wenn das Internet eine hohe Bedeutung für den Informationsprozess hat, gewinnt die Webseite an Bedeutung. Ist die Präsenz des Unternehmens im Internet ausreichend? Wie wird die Sichtbarkeit im Internet erhöht? Sind die Investitionen in die Online-Marketingkanäle ausreichend? Haben die bestehenden Dienstleister,

z.B. die Agenturen, eine ausreichende Online-Kompetenz?

Notwendige Investitionen in den Webauftritt leiteten sich schnell aus dem Verhalten der Kunden ab. Der Bereich Online-marketing wurde dann organisatorisch und hierarchisch aufgewertet. Neue qualifizierte Mitarbeiter wurden gesucht. Hier waren gerade Quereinsteiger aus anderen Branchen gefragt, da gute „Onliner“ Mangelware sind und Best Practice aus anderen Branchen übertragen werden musste!

Dieser digitale Veränderungsprozess wurde dann konsequent in der Geschäftsführung gelebt. Der digitale Wandel ist nicht nur ein Thema in den Strategiesitzungen und im Marketing sowie Vertrieb. Es wurden neue Anforderungen an Steuerungskennzahlen und Frühindikatoren definiert. Nicht nur der Tagesumsatz wird relevant, sondern wie viele Kunden waren auf der Webseite, welche Produkte wurden angeschaut und welche Suchbegriffe wurden aktuell besonders intensiv genutzt. Das Unternehmen hat wie viele einen branchenspezifischen Zyklus. Steigt die Anzahl der Suchbegriffe z.B. nach Carports im Frühjahr, so wird bald auch die Nachfrage

für den entsprechenden Hersteller anziehen. Ist das Wetter aber noch winterlich, wird sich die aktuelle Saison noch etwas herauszögern.

Der digitale Wandel ist also nicht eine blanke Theorie, sondern bedingt eine Vielzahl von operativen Änderungen. Wie kann ein Unternehmen davon profitieren? Ganz einfach: Es kann eine bessere Kundenorientierung und damit auch Wachstums-, Umsatz- und Ertragspotenziale gewinnen. Die Frage für jedes Unternehmen im digitalen Wandel sollte sein: Möchte ich Innovator sein oder früher Folger? Bin ich vielleicht schon ein später Folger? Dann muss klar sein, dass es schon kritisch wird und das Unternehmen unter Umständen ein Opfer des digitalen Wandels sein wird. •

DNA der Digitalisierung



Wolfgang Lux,
Mitglied der Atreus Solution Group

FOKUS: DER DEUTSCHE HANDEL

Die DNA der Digitalisierung in alle Unternehmensbereiche des Handels bringen

Eine konsequente digitale Vernetzung ist der Hebel,
der über künftigen Erfolg oder Misserfolg entscheiden wird.

»» Wie hat der Handel in den Anfängen
des E-Commerce auf Amazon und
eBay reagiert?«

Es gab bereits Ende der 90er Jahre zahlreiche Aktivitäten der Händler, die mit dem Thema Internet und Webshop experimentierten. Zwar waren von dem neuen Vertriebskanal nur wenige wirklich überzeugt, aber sie wollten bei diesem „Hype“ mitmachen und Erfahrungen sammeln. Als dann die Internetblase platzte, führte dies zu einem doppelt negativen Effekt: Neben finanziellen Verlusten sahen die Handelschefs und Vorstände indirekt ihre Vorbehalte bestätigt. So brachen sämtliche Internetstrategien erst einmal in sich zusammen.

»» Also keine Priorität bei den
Händlern?«

Die Tatsache, dass viele Internetstrategien erst einmal auf Eis gelegt worden sind, hat die erfolgreichen Geschäftsmodelle von Amazon und eBay erst recht

vorangetrieben. So hat der deutsche Handel, und ich spreche hier ganz spezifisch vom deutschen Handel, mit nur ganz wenigen Ausnahmen fast ein Jahrzehnt verloren. Und die Phase verpasst, als E-Commerce richtig an Fahrt aufgenommen hat. Das zieht sich durch bis 2013 und 2014.

»» Wo steht der Handel heute?«

Der Nachholbedarf ist gigantisch. Man hat die physischen Kanäle nicht auf die neuen Gegebenheiten angepasst, die meisten Händler betreiben zu viele große Märkte, das erstreckt sich vom Buchhandel über den Elektronik- bis hin zum Non-Food-Bereich. Und was besonders schlimm ist: Viele Händler haben die digitale Vernetzung der Kanäle nicht vorangetrieben und betrachten die Kanäle isoliert bzw. versuchen sie isoliert erfolgreich zu machen. Aus Sicht des Kunden ist das falsch. Alle Kanäle müssen integriert betrachtet werden.

Digitale Vernetzung im Handel

» » „Ich bin der festen Überzeugung, dass das Zusammenfügen externer Kompetenzen, die maßgeschneidert für die individuelle Situation des Unternehmens sind, das am ziel-führendste Instrument ist.«

Und die Unternehmen, bei denen in den letzten zwei Jahren im Aufbau eigenständiger Digitalstrukturen deutliche Aktivitäten zu erkennen sind, gilt es, die Vernetzung von Digital und Analog auch kulturell weiter voranzutreiben. Der Kunde trennt auch nicht mehr dazwischen.

» » Wie sieht eine solche digitale Vernetzung im Idealfall aus?«

Eine digitale Vernetzung fängt im Store an, mit digitalen Technologien und digitalen Lösungen bzw. Angeboten. Da gibt es, das würde jetzt zu weit führen, je nach Geschäftszielen eine ganze Vielzahl von Möglichkeiten. Das reicht hinein in die klassischen Webkanäle und in die Smartphone- und Social-Media-Strategie. Hier geht es darum, mit den Kunden proaktiv und interaktiv in Kontakt zu treten. Insbesondere die vielen eigentümer-geführten Unternehmen denken nach wie vor, dass der Store im Mittelpunkt steht und eine digitale Strategie nicht gebraucht wird.

» » Was ist ein wichtiges Learning aus der bisherigen Entwicklung des E-Commerce?«

Ein Punkt ist offensichtlich: Die großen Player im digitalen Business, wie Amazon, sind allesamt Quereinsteiger, die vorher mit der Branche nichts zu tun hatten, die nicht belastet sind von der Unternehmenshistorie. Es findet ein Paradigmenwechsel statt, und ein Wechsel aus einer klassischen Position in eine digitale Marktführerschaft ist mit einer durchaus längeren Transformationszeit mit großen Schmerzen und Verlusten verbunden. •

Wie unterstützen Interim Manager und Transformation Teams?

Unternehmen benötigen eine individuelle Digital-Strategie. Eine Blaupausen-Kopie anderer erfolgreicher Anbieter wird nicht funktionieren, denn jedes Unternehmen hat eine andere Kultur, und die Gegebenheiten sind andere.

Wichtig ist: Sie benötigen eine gewisse Schwarmintelligenz, Menschen, die inspirieren, die Erfahrung von außen mitbringen, die viele Beispiele schon in einem anderen Umfeld gesehen und gleichzeitig die Fähigkeit haben, sich in die individuelle Kultur des jeweiligen Unternehmens hineinzudenken. Die Verstärkung durch ein externes Team ist wichtig für die Umsetzungserfolge.

Vertriebsstrukturanpassung

Produkt- und Serviceinnovationen



Bert Klingsporn,
Mitglied der Atreus Solution Group

FOKUS: MARKETING UND VERTRIEB

Digitale Transformation in Marketing und Vertrieb

Die digitale Transformation hat das Verbraucherverhalten radikal verändert. Neue Technologien schaffen immer neue Möglichkeiten im Bereich der Marketing- und Vertriebslösungen. Welche Chancen bieten sich hier Unternehmen, diesen Wandel für ihre Angebote und Prozesse zu nutzen? Welche Hürden sind dabei zu überwinden und wie können Interim Manager unterstützen? Drei Schwerpunkte zeichnen sich in der Praxis ab.



1 Vertriebsstrukturanpassung

Mit einer Investition in den Online-Handel kann ein Unternehmen seinen Vertrieb erweitern, die volle Marge realisieren und behält die Hoheit bei der Markenführung. Hinzu kommen Vorteile aus der Kundenbindung und dem steigenden Wissen über das tatsächliche Kaufverhalten. Einen Königsweg für die Anpassung traditioneller Vertriebsstrukturen gibt es jedoch nicht. In der Praxis wird häufig evolutionär vorgegangen: von dem Aufbau einer digitalen Informationspräsentation in einer ersten Phase über die Etablierung eines eigenen Shops in einer zweiten Phase, bis hin zur dritten Phase mit einer Konzentration auf den Direktvertrieb und der Be-

grenzung des Verkaufs über andere Kanäle. Dabei ist es allerdings keineswegs gesetzt, dass digitale Vertriebswege ihre stationären Counterparts verdrängen. Ein gutes Beispiel dafür ist die wachsende Anzahl digitaler Unternehmen, die auch in Ladengeschäfte investieren.

2 Produkt- und Serviceinnovationen

Digitale Lösungen können klassische Produkte ergänzen, sie ersetzen oder gänzlich neue Geschäftsfelder eröffnen. Ein gutes Beispiel dafür ist NIKE. Der Produzent von Schuhen, Kleidung und Sportgeräten startete 1996 eine eigene Website und launchte im Jahr 1999 dann das

NIKEiD-Programm. Konsumenten konnten jetzt ihre Sportschuhe gestalten und personalisieren. Im Jahr 2006 brachte NIKE dann mit NIKE+ eine bahnbrechende Innovation heraus: einen Schuh mit eingebautem Sensor, der sich mit einem Device verbinden kann. Nutzer können so ihre Trainingseinheiten und Fitnessziele erfassen und mit anderen teilen. Die nachfolgende Innovation, das NIKE+FUELBAND SE, trieb das noch ein Stück weiter. Nun können durch ein elektronisches Armband alle Bewegungen des Trägers über den ganzen Tag hinweg gemessen werden.



Übergreifende Kundennähe

» Kunden erwarten ein hohes Maß an Nähe, und das übergreifend an allen Kontaktpunkten mit Marken, Produkten und Unternehmen.«

3 Übergreifende Kundennähe

Markenstrategie, Produktstrategie, Vertriebsstrategie – alle Aspekte eines Unternehmens sind vom digitalen Wandel betroffen. Kunden erwarten ein hohes Maß an Kundennähe, und das übergreifend an allen Kontaktpunkten mit Marken, Pro-

dukten und Unternehmen. Hierzu muss die interdisziplinäre Zusammenarbeit im Unternehmen häufig neu gelernt werden, denn Zuständigkeitsbereiche sind nun nicht mehr trennscharf abgegrenzt. Viele Konzerne mit einem diversifizierten Marken-Portfolio haben zudem über viele Jah-

re hinweg eine Art internen Wettbewerb zwischen ihren Marken entwickelt. Und die Verantwortlichen müssen nun erst wieder lernen, auf einer gemeinsamen digitalen Plattform gleichberechtigt zusammenzuarbeiten. •

Interim Management für den digitalen Wandel

Unternehmensentscheider benötigen insbesondere Kompetenz im Management, um die digitale Transformation voranzutreiben. Eine gute Lösung ist der Einsatz von Interim Managern, die bereits mehrfach und erfolgreich ähnlich gelagerte Projekte umgesetzt haben. und Erfahrung aus unterschiedlichen Geschäftsmodellinnovationen mitbringen.

► Interim Manager helfen mit ihrer jahrelangen Erfahrung, bereichsübergreifende Strategien und Konzepte zu entwickeln, Maßnahmen- und Projektpläne zu erarbeiten, externe Dienstleister sowie die neuen Ge-

schäftsmodelle und Prozesse intern erfolgreich zu steuern.

- Gerade ein erfahrener und gestandener Interim Manager hat gute Chancen, den Wandel eines traditionellen Geschäftsmodells in eine Multichannel-Lösung erfolgreich zu gestalten. Er hat keine Vergangenheit in der Organisation, ist neutral und setzt die Lösung im Interesse des gesamten Unternehmens um.
- Für die Umsetzung von Innovationsprogrammen hat sich dabei in der Praxis der Einsatz bereichsübergreifender Teams mit einander ergän-

zenden Fähigkeiten bewährt. Digitale Experten sollten schon vom ersten Moment der Ideengenerierung mit an Bord sein – und nicht erst hinzukommen, wenn das neue Produkt bereits fertig entwickelt ist.

- Durch die kulturellen Veränderungen und die bereichsübergreifende Tragweite von digitalen Projekten entsteht schnell ein hohes Maß an Komplexität, dem die Projektteams auf Unternehmensseite oft personell nicht gewachsen sind. Hier unterstützen Interim Manager.



CASE STUDY CEWE COLOR

Wie CEWE die digitale Wende schaffte

Aus dem europäischen Fotodienstleister des Fachhandels und der großen Drogerie- und Elektromärkte ist der Markenhersteller gemacht worden, der auf Digitalfotografie ausgerichtet ist und 80 Prozent seiner Aufträge über das Internet erhält. Beispielhaft dafür steht das CEWE Fotobuch, das sich seit der Markteinführung zum beliebtesten Fotobuch Europas entwickelt hat.



Dr. Rolf Hollander

ist Vorstandsvorsitzender der Neumüller CEWE CO-LOR Stiftung und der CEWE Stiftung & Co. KGaA. Der gebürtige Stader studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Hamburg. Nach der Promotion blieb der Diplom-Kaufmann als Assistent an der Hochschule, bis er 1982 als Consultant zur Managementberatung A.T. Kearney wechselte. Seit 1986 ist er bei CEWE, seit 1992 als Vorstand und seit 2002 als dessen Vorsitzender. In dieser Funktion verwirklichte er die Transformation vom analogen zum digitalen Fotodienstleister und baute die führende Position des Oldenburger Traditionsunternehmens im europäischen Fotofinishing aus.

Wie CEWE mithilfe von Atreus zum digitalen Markenartikler wurde

Um CEWE zu einem Markenartikler aufzubauen, wurde Ende 2011 ein Atreus Manager als interimistischer Leiter Marketing an Bord geholt. Seine Aufgabe war es zunächst, die Markenstrategie für das CEWE-Fotobuch weiterzuentwickeln. Zudem sollte er eine neue Marke für Unternehmenskunden schaffen, mit der CEWE im Bereich Online-Druck mit gewerblichen Erzeugnissen wie zum Beispiel Broschüren und Flyern expandieren kann. Dieses Segment hatte CEWE als strategischen Wachstumsmarkt definiert. Drittens sollte der Manager klären, wie und ob überhaupt eine Dachmarke die Dienstleistungen für Privat- und Geschäftskunden verbinden kann. Zunächst holte er andere Unternehmensteile ins Marketing und baute sie weiter aus, wie etwa das Customer Relationship Management (CRM). Des Weiteren besetzte er in enger Abstimmung mit CEWE Leitungspositionen für das Produktmarketing und das Online-Marketing und schuf eine Stelle

» Die Leistung des Atreus Managers als beratender Strategie, Führungskraft und Mitstreiter war exzellent.«

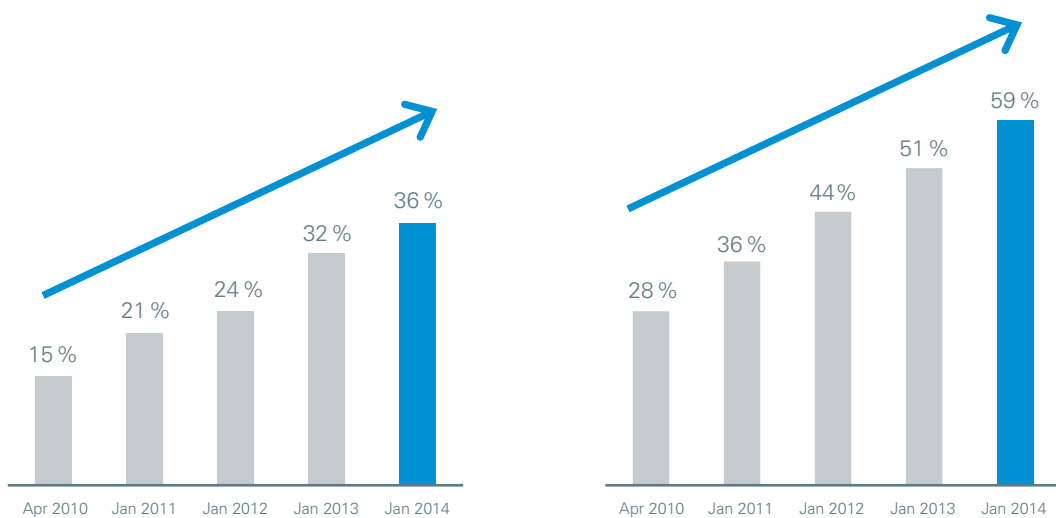
Dr. Rolf Hollander,

Vorstandsvorsitzender der CEWE Stiftung & Co. KGaA

Digitaler Markenartikler

Markenbekanntheit CEWE FOTOBUCH (Deutschland)

Gestützte Markenbekanntheit



Quelle: GfK Markenstudie 2014

für das internationale Marketing. Das Zwischenergebnis lässt sich sehen: Mittlerweile fließen die Marketingmaßnahmen aller erwähnten Bereiche sowie aus Handelsmarketing, PR und Sponsoring in eine integrierte und ganzheitliche Marken- und Kommunikationsstrategie ein. Im Konkreten fokussierte er die Markenstrategie

für das CEWE Fotobuch neu. Das Produkt war damals nüchtern positioniert, wie der erklärende Claim zeigt: „Mein CEWE Fotobuch – Ihre Fotos als echtes Buch.“ Künftig sollte beim Fotobuch deutlich werden, dass es beim CEWE Fotobuch um das persönliche Erleben schöner Geschichten und die Freude daran geht. Die gesamte

Marketingkommunikation wurde konsequent an der sogenannten „Journey of Joy“ des Kunden – seiner oben beschriebenen Freude am Gestalten, Wiedererleben und Teilen – ausgerichtet. Passend dazu der emotionale Claim: „Mein CEWE Fotobuch: Mein Leben.“ Für die Umsetzung hat der Manager alle Kreativ- und



Optimierung der Produktionskette

Mediendiensteleistungen in einem Pitch neu ausgeschrieben und eine Leadagentur beauftragt. Es folgten TV-, Newsletter- und Online-Kampagnen, Werbung auf Bordkarten und an 16 Flughäfen, ein CEWE-lackierter TUI-Ferienflieger vom Typ Boeing 737-800, Werbung auf IC-Zügen

der Deutschen Bahn sowie flankierende PR-Maßnahmen. In dem Zuge wurden alle E-Commerce-Auftritte und die Markenkommunikation bei mehr als 34.000 Handelspartnern in 24 europäischen Ländern umgestellt. Auf cewe-fotobuch.de wurde neben bereits vorhandenem Inhalt ei-

ne Fülle von weiteren Markeninhalten geschaffen. So zeigen etwa Tausende CEWE-Fotobuch-Beispiele, die Kunden dort zur Verfügung stellen, die Freude und die Inspiration, die man mit der Marke CEWE Fotobuch erlebt. •

Atreus optimiert Produktionskette bei CEWE

Das Ziel war, effizientere Produktionssysteme für das Fotobuch und für Wandbilder einzuführen. Dazu musste der gesamte Produktions- und Logistikverbund neu gestaltet werden. Für das Vorhaben wurde ein Atreus Manager angeheuert, der schon in vorherigen Einsätzen innovative Technologien erfolgreich eingeführt hatte. Konkret bestand die Besonderheit in der Produktion der Fotobücher darin, dass die Kunden in aller Regel nur ein oder zwei Exemplare bestellen. Das ist weniger beim Druck eine Herausforderung, dafür in der Weiterverarbeitung. Denn die am Markt befindlichen Hochleistungsmaschinen für das Zuschneiden und Binden der Bücher waren für niedrige Auflagen nicht optimal geeignet. Mit Hilfe des Atreus Managers wurde ein neuartiges Produktionssystem zur automatischen Fertigung von Fotobüchern konzipiert. Anschließend wurden geeignete Maschinenbauer angefragt.

Ein geeignetes System gab es allerdings nicht am Markt. Deshalb entschied man sich für eine Kooperation mit vier Maschinenbauern, die ihre Teilsysteme nach den Vorgaben des Fotodienstleisters anpassten, teilweise aber auch neue Prozesseinheiten dafür entwickelten. Die so entstandene, völlig neue Fertigungslinie hat CEWE über mehrere Patente für sich geschützt. Das Ergebnis des umfassenden Optimierungsprozesses: Seit 2015 setzt CEWE sein eigenes Book-on-Demand-Fertigungssystem ein. Durch dieses halbieren sich jeweils die durchschnittliche Stückzeit und die durchschnittliche Durchlaufzeit – eine wichtige Verbesserung, weil davon auszugehen ist, dass auch der Wettbewerb in punkto Liefergeschwindigkeit zukünftig noch zulegen wird. In der Produktion von Wandbildern, auf der ein weiterer Schwerpunkt des Projekts lag, konnten die Produkt- und Servicequalität

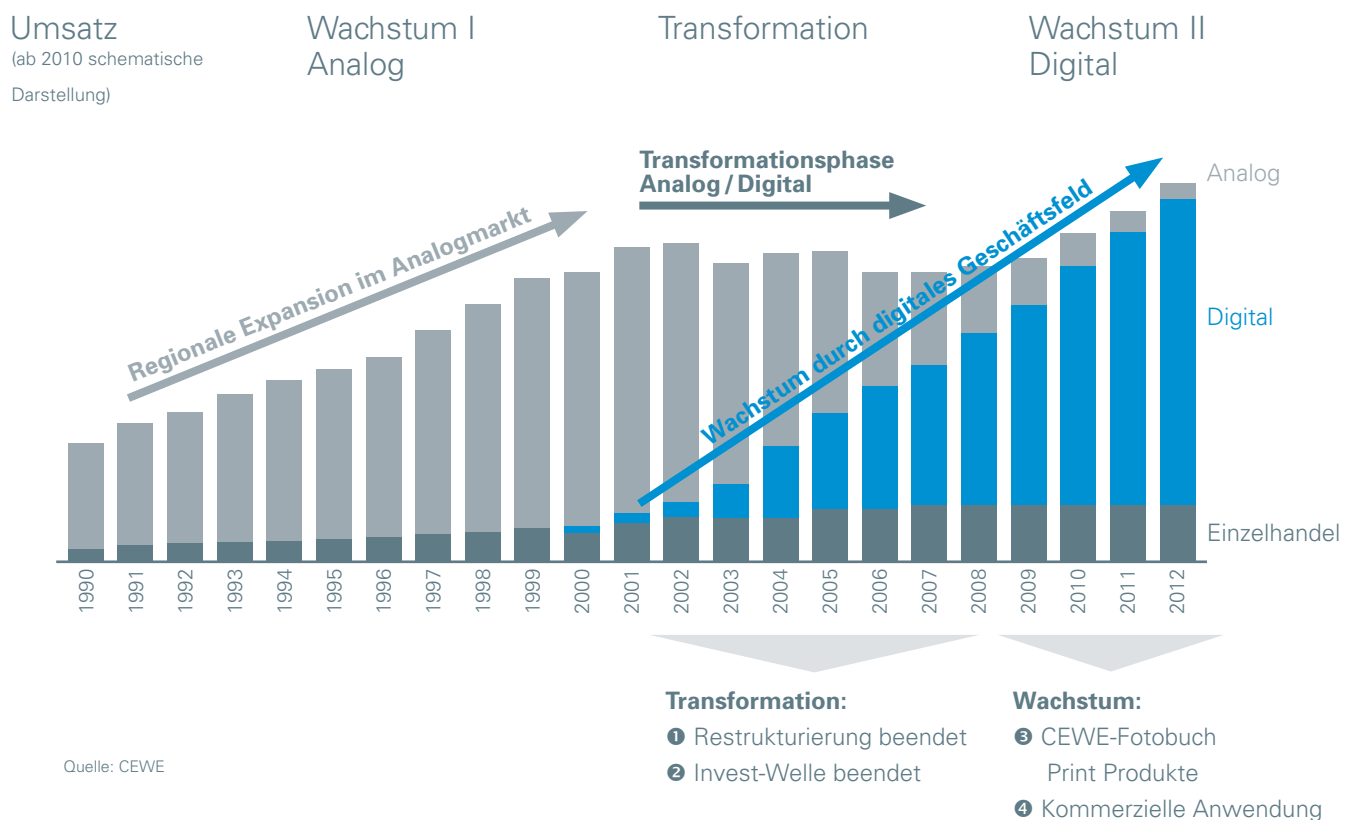
ebenfalls bei signifikant reduzierten Kosten und Lieferzeiten verbessert werden. Außerdem wurde ein Konzept für eine neue, automatisierte Versandanlage erarbeitet.

Ein weiterer Vorteil des neuen Systems: Dominierte bisher die sogenannte Batch-Fertigung, also das Sammeln von Aufträgen gleicher Art, die en bloc erledigt wurden, lassen sich nun verschiedene Artikel gleichzeitig anfertigen. Neue Produkte – zuletzt etwa das Fotobuch in Premium-Matt – lassen sich dabei leicht in die bestehenden Abläufe integrieren. Herkömmliche Maschinen lassen sich trotzdem mit den neuen Technologien verbinden, was wichtig ist, weil sie ihre Stärken in der Hochsaison auspielen können. Denn der Fotodienstleister braucht eine „atmende Produktion“, was vor allem heißt: ausreichend Kapazitäten in der Saisonspitze im vierten Quartal.



Digitale Transformation

CEWE hat eine gewaltige Transformation durchlaufen



» Strategien entstehen nicht auf dem Reißbrett.«

Digitale Transformation

Atreus GmbH

80637 München
Deutschland
Landshuter Allee 8
Tel.: +49 89 452249-0
Fax: +49 89 452249-599
kontakt@atreus.de



www.atreus.de