

Ralf T. Kreuzer
Tim Neugebauer
Annette Pattloch

Digital Business Leadership

Digitale Transformation –
Geschäftsmodell-Innovation –
agile Organisation – Change-Management



Springer Gabler

Digital Business Leadership

Ralf T. Kreuzer · Tim Neugebauer ·
Annette Pattloch

Digital Business Leadership

Digitale Transformation –
Geschäftsmodell-Innovation –
agile Organisation – Change-Management

Ralf T. Kreutzer
Campus Schöneberg,
Hochschule für Wirtschaft & Recht Berlin
Berlin, Deutschland

Annette Pattloch
Beuth Hochschule für Technik Berlin
Berlin, Deutschland

Tim Neugebauer
DMK E-Business GmbH
Potsdam, Deutschland

ISBN 978-3-658-11913-3
DOI 10.1007/978-3-658-11914-0

ISBN 978-3-658-11914-0 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Angela Meffert

Abbildungen: Mario Holzner

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

das vorliegende Werk zur Digital Business Leadership zeigt die **Chancen zur Erneuerung von Wettbewerbsvorteilen**, die sich durch die Digitalisierung ergeben. Dabei können diese Chancen in disruptiven Umbrüchen ganzer Branchen liegen und die Bewältigung dieser Digitalisierungsprozesse kann erhebliche Anstrengungen bei etablierten Unternehmen erfordern. Neue Vorgehensmodelle müssen erlernt, bewährte Denkmuster durchbrochen und nicht zuletzt Innovationsaktivitäten als kontinuierliche Herausforderung begriffen und genutzt werden.

- Doch wie lassen sich die erforderlichen Veränderungen bewerkstelligen?
- Welche neuen Konzepte müssen vermittelt, welche herkömmlichen Prinzipien über Bord geworfen werden?
- Was zeichnet Digital Business Leadership aus und wie lässt sich diese erreichen?

Diese Fragen haben uns in der Forschung, Lehre und Praxis bewegt und uns zu diesem Buch motiviert. Wir möchten Ihnen, liebe Leser, **wissenschaftliche Modelle** gepaart mit **praxisrelevanten Methoden** darstellen und diese anhand konkreter **Unternehmensfallbeispiele** illustrieren. Unsere Zielsetzung ist es, aktuelle Entwicklungen und zukünftige Herausforderungen aufzuzeigen. Dass bei diesem dynamischen Themengebiet eine exponentielle Veränderungsdynamik zu verzeichnen ist, war hierbei eine besondere Herausforderung. Dieser sind wir begegnet, indem wir zum einen – unter Nutzung der uns verfügbaren digitalen Lösungen – den Schaffensprozess dieses Werks auf ein Minimum verkürzt haben. Zum anderen konzentrierten wir uns auf Methoden und Modelle, deren Gültigkeit über einen längeren Zeitraum hinaus gesichert ist.

In diesem Autorenwerk führen wir Sie zunächst in die **Notwendigkeiten für den Aufbau einer Digital Business Leadership** ein, deren Treiber die zunehmende Digitalisierung ganzer Wertschöpfungsketten ist. Dazu beschreiben wir die wesentlichen Grundlagen der Digitalisierung sowie ihre damit einhergehenden betriebswirtschaftlichen Chancen und Risiken. Diese betten wir in ein Gerüst klassischer und neuer Managementmethoden ein.

Wir haben acht wesentliche **Handlungsfelder zum Aufbau einer Digital Business Leadership** systematisch erarbeitet. Diese Schlüsselfaktoren werden jeweils mittels kompakter Analyse beschrieben und in konkrete Empfehlungen überführt. Dabei sind die relevanten Vorgehensmodelle, Managementprinzipien und Methoden anhand nachvollziehbarer Beispiele erörtert. Deren Überführung in den Unternehmensalltag wird durch ein dediziertes Kapitel zum **Change-Management** unterstützt.

Um Ihnen die Handlungsfelder anhand konkreter Unternehmen zu illustrieren, liefern wir Ihnen im vierten Kapitel unseres Werks ausführlichere **Fallstudien von Digital Business Leadern**. Dafür, dass wir diese Einblicke liefern können, danken wir unseren Gesprächspartnern herzlich. Unser Dank gilt im Besonderen *Timm Richter*, CPO von *XING*; *Sonja May*, Senior PR Managerin, und *Sabrina Brauer*, Senior User Experience Researcher von *ImmobilienScout24*, *Johannes Burr*, Head of Personnel Marketing und Change-Management bei *Axel Springer*, sowie *Dr. Nico Jaspers*, CEO von *Dalia Research* für ihre Bereitschaft, offen und vertrauensvoll ihre Geschichten mit uns und unseren Lesern zu teilen.

Wir hätten dieses Projekt nicht ohne die wertvolle Hilfe der Lektorinnen des *Springer Gabler* Verlags, *Barbara Roscher* und *Angela Meffert*, zum Abschluss gebracht, die uns hervorragend redaktionell betreut haben.

Für die fachkundige Gestaltung der im Buch verzeichneten Grafiken danken wir ausdrücklich *Mario Holzner* für seinen kreativen Input und die Beharrlichkeit in der professionellen Finalisierung jeder einzelnen Abbildung.

Und schließlich: Wir hätten unsere Zeit nicht diesem Buch widmen können ohne die Unterstützung und das Verständnis unserer Familien. Danke!

Nun hoffen wir, dass wir Ihnen als Studierende und Praktiker, als Fach- und Führungskräfte ein übersichtliches und gleichwohl **praktikables Gefüge an theoretischen Modellen** und **konkreten Handlungsempfehlungen** bereitstellen können, um innerhalb einer zunehmend digital geprägten Geschäftswelt langfristig erfolgreich zu sein. Wir hoffen, dies ist uns gelungen!

Wenn Sie mit uns in den Dialog treten wollen, schreiben Sie uns gern eine E-Mail oder nutzen Sie die Kontaktmöglichkeiten auf der eigens zu diesem Fachbuch eingerichteten Website unter www.digital-business-leadership.de.

Wir freuen uns auf Ihre Anregungen.

Ralf T. Kreutzer kreutzer.r@t-online.de

Tim Neugebauer tim.neugebauer@dmk-innovations.de

Annette Pattloch pattloch@beuth-hochschule.de

Berlin, im Juli 2016

Inhaltsverzeichnis

1	Hintergrund und Notwendigkeit zum Aufbau einer Digital Business Leadership	1
1.1	Digitaler Darwinismus und die Neuverteilung der Welt	2
1.2	Treiber digitaler Veränderungen	8
1.3	Vom klassischen nicht-digitalen Geschäft zu digitalen Ökosystemen im Internet of Everything	22
1.4	Position und Aufgabenfelder der deutschen Wirtschaft auf der digitalen Landkarte	37
2	Acht Handlungsfelder zum Aufbau einer Digital Business Leadership	43
2.1	Guidelines zur Erarbeitung einer Vision für das digitale Zeitalter	43
2.1.1	Unternehmerische Visionen im digitalen Zeitalter	44
2.1.2	Verankerung der Visionsausgestaltung im strategischen Management	47
2.1.3	Vom Unternehmenszweck zur Vision	52
2.1.4	Eine tragfähige digitale Vision erzeugen	57
2.2	Konzepte zur Erarbeitung von Geschäftsmodell-Innovationen	61
2.2.1	Geschäftsmodelle und ihre Perspektiven	61
2.2.2	Grundtypen und Muster von Geschäftsmodellen	65
2.2.3	Vom bestehenden Geschäftsmodell zur Geschäftsmodell-Innovation	73
2.2.4	Inkrementelle digitale Optimierung bestehender Geschäftsmodelle	79
2.2.5	Geschäftsmodell-Innovationen mit erheblicher Innovationshöhe realisieren	84
2.3	Wie eine digitale Organisation auszugestaltet ist	91
2.3.1	Den digitalen Wandel als Aufgabe des Innovationsmanagements begreifen	91
2.3.2	Verankerung der Netzwerkorganisation im Top-Management	106
2.3.3	Die gesamte Organisation digital ausrichten	110
2.3.4	Neue Organisationskonzepte für eine neue, digital zentrierte Welt	117
2.4	Vom Produkt zum Prozess – Die Relevanz von Dienstleistungen	121

2.4.1	Einführende Bemerkungen zum Bedeutungszuwachs von Dienstleistungen	121
2.4.2	Smart Services als digitalisierte Dienstleistungen	122
2.4.3	Die theoretische Fundierung von Dienstleistungen	123
2.4.4	Service-Transformation – Vom Produkthersteller zum Dienstleistungsanbieter	127
2.4.5	Konzeption von Dienstleistungen mit Service Design und Design Thinking	131
2.5	Open Innovation – Wie Kunden in Innovationsprozesse zu integrieren sind	139
2.5.1	Handlungshintergrund für Open-Innovation-Konzepte	139
2.5.2	Grundlagen von Open-Innovation-Konzepten	142
2.5.3	Einsatzfelder von Open-Innovation-Konzepten	145
2.6	Nutzerzentrierung – Welche Anforderungen die digitale Customer Journey stellt	154
2.6.1	Aktuelle Herausforderungen im Kaufverhalten von Konsumenten	154
2.6.2	Erfassung und Ausgestaltung der Customer Journey	160
2.6.3	Management der Customer Touchpoints	162
2.6.4	Customer-Experience-Management	173
2.7	IT als Enabler der Digitalisierung von Geschäftsprozessen, Produkten und Services	177
2.7.1	Das Web als Plattform	177
2.7.2	Von offenen Industriestandards zu Open-Source-Software und wandlungsfähigen Systemen	183
2.7.3	Technologische Innovationen schaffen neue Chancen für digitale Leader	192
2.8	Controlling einer digitalisierten Organisation	197
2.8.1	Rahmenbedingungen für die Ausgestaltung des Controllings	197
2.8.2	Transformation des Controllings	206
3	Change-Management – Wandel erfolgreich gestalten	213
3.1	Grundlagen des Change-Managements	213
3.2	Instrumente und Prozesse des Change-Managements	222
3.3	Position der Mitarbeiter im Change-Prozess	229
4	Best Practices beim Aufbau einer Digital Business Leadership	235
4.1	Axel Springer – Ein Verlag im Wandel zum digitalen Publisher	235
4.1.1	Das Unternehmen Axel Springer SE	237
4.1.2	Unternehmenskultur von Axel Springer – Drei handlungsleitende Werte	239
4.1.3	Change-Management bei <i>Axel Springer move</i>	241
4.2	<i>XING</i> – Digitale DNA in Aktion	245

4.2.1	Das Unternehmen <i>XING</i>	245
4.2.2	Was macht <i>XING</i> zum Digital Business Leader?	246
4.2.3	Vision, Kultur und Führung eines Digital Business Leaders	247
4.2.4	Wie die Vision durch eine starke Führungspersönlichkeit umgesetzt wird	251
4.3	<i>ImmobilienScout24</i> – Der digitale Titan	257
4.3.1	Das Unternehmen	258
4.3.2	Der Mensch mit Gesicht und Geschichte zu den Fakten	259
4.3.3	<i>ImmobilienScout24</i> und Big Data – Produktentwicklung entlang der Customer Journey	265
4.3.4	Persona-Daten – Start-ups und wie weiter?	269
4.4	Dalia Research – Silicon Valley in Berlin	271
4.4.1	Die Idee	272
4.4.2	Massive Skalierbarkeit durch quelloffene Software	276
4.4.3	Die Response	277
5	Der Anfang ist das Schwierigste von allem – Unsere Aufforderung zum Handeln	279
	Die Autoren	283
	Literatur	287
	Sachverzeichnis	299

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Durch Digitalisierung werden Produkte, Zugangskontrolle, Empfangskanäle und Content zur Software	3
Abb. 1.2	Von Industrie 1.0 zu Industrie 4.0	5
Abb. 1.3	Wie groß ist die Bereitschaft zu Veränderungen in unserem Unternehmen?	12
Abb. 1.4	Welche Herausforderungen brachte die Digitalisierung für Zeitungsverlage mit sich?	16
Abb. 1.5	Das Scheitern von <i>Kodak</i> an der digitalen Transformation	18
Abb. 1.6	Gartner's Hype Cycle für neue Technologien	22
Abb. 1.7	Entwicklungsstufen zum Digital Business	24
Abb. 1.8	Grundkonzept einer Wert(schöpfungs)kette	25
Abb. 1.9	Physische und digitale Wertschöpfungskette	26
Abb. 1.10	System von Wertschöpfungsketten	27
Abb. 1.11	Wie wird sich die „Verknüpfungsintensität“ weiterentwickeln?	29
Abb. 1.12	Ausgewählte Eco-Systeme	32
Abb. 1.13	Strategisches Spielbrett – Können wir die Spielregeln im Markt verändern?	35
Abb. 1.14	Standortindex DIGITAL: globale Leistungsfähigkeit 2015	38
Abb. 1.15	Relative Stärken und Schwächen von Deutschland	39
Abb. 1.16	Zentrale Herausforderungen für das Marketing aus Sicht der CMOs in den nächsten fünf Jahren	40
Abb. 2.1	Digitale Reife in verschiedenen Branchen	44
Abb. 2.2	Das „Was“ (Digital Intensity) und das „Wie“ (Transformation Management Intensity) der digitalen Transformation	45
Abb. 2.3	Strategische Zielhierarchie	47
Abb. 2.4	Vorübergehende Wettbewerbsvorteile als Normalität digitaler Märkte	49
Abb. 2.5	Vergleich der Unternehmensbeschreibung von <i>Apple</i> und anderen Computer-Herstellern mit Fokus auf das „Warum“ als Zweck der Organisation	54
Abb. 2.6	Die drei Kreise des HEDGEHOG-Konzepts nach <i>Collins</i>	59

Abb. 2.7	Die neun Bausteine der Business Model Canvas und ihre verbundenen Fragestellungen	64
Abb. 2.8	Vereinfachte Darstellung der marktgerichteten Sicht des Plattform- und Freemium-Musters von <i>Google</i>	70
Abb. 2.9	Der Einfluss von <i>iPod/iTunes</i> auf das Wachstum der Firma <i>Apple</i>	75
Abb. 2.10	Wirkungen von Geschäftsmodell-Innovationen auf bestehende oder neue Märkte	75
Abb. 2.11	Das 3-Horizonte-Modell im Überblick	76
Abb. 2.12	Porters Five-Forces-Analyse	80
Abb. 2.13	Einflussfaktoren der Makro- und Mikroumwelt im Überblick	81
Abb. 2.14	Antworten von Führungskräften deutscher Mittelständler auf die Frage „Welchen Nutzen können die aktuellen digitalen Entwicklungen haben – und wann?“	83
Abb. 2.15	Strategische Lage und Ausrichtung der digitalen Vorreiter im deutschen Mittelstand	84
Abb. 2.16	Übersicht zu Quellen und Methoden der Ideengewinnung	85
Abb. 2.17	Geschäftsmodell-Ideen als eine Menge von Annahmen	87
Abb. 2.18	Lean-Start-up-Prozess	88
Abb. 2.19	Eisenhower-Matrix zur Klassifizierung von Aufgaben	92
Abb. 2.20	Digitaler Wandel im Spannungsfeld radikaler und inkrementeller Innovation	94
Abb. 2.21	Digitalisierungsinitiativen der <i>Axel Springer Gruppe</i> im Überblick	99
Abb. 2.22	Digitale Synergien klassischer und digitaler Angebote bei der <i>Axel Springer Gruppe</i>	99
Abb. 2.23	Innovationsprojekte als vertrauensvolle Partnerschaft zwischen der Shared Staff der Performance Engine und einem dezidierten Innovationsteam	100
Abb. 2.24	Anzahl der Chief Digital Officers weltweit	109
Abb. 2.25	Digital Leader bzw. Digital Teams müssen fünf zentrale Kompetenzfelder besetzen	111
Abb. 2.26	Einblicke in das <i>Zappos</i> -Kulturbuch 2014 als Eckpfeiler der internen und externen Kommunikation der Unternehmenskultur	115
Abb. 2.27	Übersicht zu Theorie X und Theorie Y nach <i>Douglas McGregor</i>	116
Abb. 2.28	Stufen des Bewusstseins der Menschen und ihrer Organisationsformen im Zeitverlauf	117
Abb. 2.29	Strukturen evolutionärer Organisationen	119
Abb. 2.30	Agile Skalierung bei <i>Spotify</i>	120
Abb. 2.31	Portfolio „Produkt- vs. Service-Dominanz“	126
Abb. 2.32	Geschäftsmodell-Ansätze der Servicetransformation	128
Abb. 2.33	Beispiel Starbucks Mobile Order and Pay App	132
Abb. 2.34	Vom Produkt zur Dienstleistung	138
Abb. 2.35	Analyseraster für Innovationen	141

Abb. 2.36	Kundenorientierte Weiterentwicklung des klassischen Innovationskonzeptes	142
Abb. 2.37	Unternehmens-Kunden-Interaktion im Innovationsprozess	143
Abb. 2.38	Vertiefte Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Kunden	144
Abb. 2.39	„Fan-Dessert“ von <i>Coppenrath & Wiese</i> – „mit unseren Fans entwickelt“	147
Abb. 2.40	Einbindung von Nutzern in Auswahlprozesse – das Beispiel <i>Pril</i>	147
Abb. 2.41	Einbindung von Nutzern in Auswahlprozesse – die Beispiele Model- wettbewerb von <i>Otto</i> und <i>hamburg.de</i>	148
Abb. 2.42	Internet-Auftritt von <i>Mechanical Turk</i>	149
Abb. 2.43	Kumulativer Einsatz von Crowdsourcing durch die 100 Best Global Brands – nach Branchen in %	150
Abb. 2.44	Einsatz von Crowdsourcing durch die 15 Best Global Brands seit 2004 – nach Branche	150
Abb. 2.45	Frühjahrsorten-Voting für Schokolade bei <i>Ritter Sport</i>	151
Abb. 2.46	Kaufverhaltensmodell von Engel/Blackwell/Kollat	156
Abb. 2.47	Burberry Kisses als Beispiel für eine durchgängige Digitalstrategie . . .	159
Abb. 2.48	Amazon Dash Button	159
Abb. 2.49	Customer Journey Canvas	161
Abb. 2.50	Erweitertes Konzept der Customer Touchpoints	163
Abb. 2.51	Customer Touchpoints in digitalen Medien als kaufrelevante Einfluss- faktoren	163
Abb. 2.52	Anfrage eines kleinen Kunden bei <i>Lego</i>	165
Abb. 2.53	Ein herausragendes Beispiel für Customer-Touchpoint-Management von <i>Lego</i>	166
Abb. 2.54	Relevanz des Touchpoint-Managements – heute und morgen	166
Abb. 2.55	Klassische Abfolge: Stimulus – FMOT – SMOT	168
Abb. 2.56	Positionierung und Quellen des ZMOT	169
Abb. 2.57	Nutzung des Mobiltelefons beim Shopping im stationären Einzelhandel	170
Abb. 2.58	Social Sharing am Beispiel der Kampagne des australischen Tourismus- verbands	171
Abb. 2.59	Erlebnisdimensionen der Customer Experience	174
Abb. 2.60	Schlüsselfaktoren des Internet-Wachstums	180
Abb. 2.61	<i>Amazon Payments</i> als digital zentriertes Dienstleistungsunternehmen im Zahlungsverkehr	182
Abb. 2.62	Zehn Vorteile offener Standards nach der Initiative OpenStand	184
Abb. 2.63	<i>SAP Fiori</i> als modernes und webkonformes User-Interface-Konzept der <i>SAP</i> mit starker Nutzung quelloffener Technologien	188
Abb. 2.64	Beispiel für die Struktur einer IT-Architektur im E-Business	189
Abb. 2.65	Szenariotrichter	194
Abb. 2.66	Beispiel eines Szenariotrichters im Umfeld Software-as-a-Service mit Annahmen und Innovationshorizonten	196
Abb. 2.67	Handlungsfelder für Big Data in der Unternehmenssteuerung	198

Abb. 2.68	Voraussetzungen für einen erfolgreichen Einsatz von Big Data	199
Abb. 2.69	Kompetenzpyramide zur Kundenwertermittlung	201
Abb. 2.70	Dashboard als Management-Cockpit	203
Abb. 2.71	Fokussierung der Kundenbetreuung auf Basis des Kundenwertes	204
Abb. 2.72	Transformation des Controllings	206
Abb. 2.73	Balanced Scorecard zur Unterstützung der digitalen Transformation	207
Abb. 2.74	Guiding Principle des eigenen Tuns – nicht nur im Unternehmen	210
Abb. 3.1	Status-quo-Analyse: Wo steht das eigene Unternehmen im Prozess der digitalen Transformation?	213
Abb. 3.2	Entwicklungsstufen der digitalen Transformation	215
Abb. 3.3	Klassischer Verlauf eines Change-Management-Prozesses	217
Abb. 3.4	Matrix der Betroffenheit: Typologie der wahrgenommenen Veränderungen	218
Abb. 3.5	Einflussfaktoren des Change-Prozesses	219
Abb. 3.6	Einordnung verschiedener Change-Auslöser in die Matrix der Betroffenheit	220
Abb. 3.7	Typische Ausgangssituation bei Change-Prozessen	221
Abb. 3.8	Voraussetzungen einer erfolgreichen digitalen Transformation	221
Abb. 3.9	Digital Maturity Model	224
Abb. 3.10	Audit der digitalen Transformation	227
Abb. 3.11	Lean Change Canvas – den Change-Prozess kreativ gestalten	228
Abb. 3.12	Entwicklung des <i>Engagement Index</i> von <i>Gallup</i> in Deutschland von 2001–2014	229
Abb. 3.13	Entwicklung des <i>Engagement Index</i> 2014 im internationalen Vergleich	230
Abb. 3.14	Erfüllung der Erwartungen und Bedürfnisse am Arbeitsplatz nach dem Grad der emotionalen Mitarbeiterbindung	231
Abb. 3.15	Kundenorientierung 2013 in Deutschland nach dem Grad der emotionalen Bindung	232
Abb. 4.1	<i>Johannes Burr</i> , Head of HR Marketing und Change-Management	237
Abb. 4.2	Logo <i>Axel Springer SE</i>	238
Abb. 4.3	Büro von <i>Johannes Burr</i>	238
Abb. 4.4	<i>move</i> – Die kommunikative Dachmarke der Digitalisierungsoffensive von <i>Axel Springer</i>	242
Abb. 4.5	Kommunikationsmaßnahme für die <i>Pizza CONNECTION</i> in Aufzügen	243
Abb. 4.6	<i>Timm Richter</i> , Produktvorstand (CPO)	246
Abb. 4.7	Logo von <i>XING</i>	246
Abb. 4.8	Modell <i>North Star</i> for the <i>XING Product Community P@X</i>	250
Abb. 4.9	Modell Auftragsklärung – <i>ACE</i>	255
Abb. 4.10	Auftragsklärungsbox	256
Abb. 4.11	3-Horizonte-Modell bei <i>XING</i>	256
Abb. 4.12	<i>Sonja May</i> , Senior PR Managerin – <i>Sabrina Brauer</i> , Senior User Experience Researcher	258

Abb. 4.13	Logo von <i>ImmobilienScout24</i>	258
Abb. 4.14	Stefan	260
Abb. 4.15	Silke und Andreas	261
Abb. 4.16	Angelika	263
Abb. 4.17	Eine Minute bei <i>ImmobilienScout24</i>	266
Abb. 4.18	Logo <i>Dalia Research</i>	271
Abb. 4.19	<i>Nico Jaspers</i> , CEO und Gründer	271
Abb. 4.20	Impression von Silicon Valley in Berlin	272
Abb. 4.21	Impression Team von <i>Dalia Research</i>	274

Tabellenverzeichnis

Tab. 2.1	Beispielhafte digitale Initiativen nach Netzwerkprinzip etablierter Unternehmen in Deutschland	102
Tab. 2.2	Übersicht zu den Werten der Unternehmen <i>Google, Zappos, Zalando</i>	116
Tab. 2.3	Persona-Gründungsdokument	136
Tab. 2.4	Subjektive Bewertung der Vor- und Nachteile von Innovationen	140
Tab. 2.5	Grundstruktur einer Füllgradanalyse	200
Tab. 2.6	Kennzahlen eines Digitalcockpits	208