

15
17

NETZWIRTSCHAFT

Das Journal für digitale
Geschäftsentwicklung



Foto: Axel Springer



Schwerpunkt Innovation

DAX DIGITAL

- Ladenschluss im lokalen Handel
- Dax Digital: Wie innovativ sind deutsche Firmen?
- One More Thing: Die wunderbare Elphi

Sponsor dieser Ausgabe:



E-COMMERCE

Ladenschluss im lokalen Handel

Über 8.500 Stores werden dieses Jahr in den USA schließen, schätzt die Credit Suisse. J.C.Penney, RadioShack, Macy's und Sears, sie alle machen dicht und entlassen Mitarbeiter – 30.000 alleine im März. Und das, obwohl das Bruttoinlandsprodukt der USA acht Jahre in Folge gestiegen ist. Derek Thompson von „The Atlantic“ findet drei Gründe:

1) Amazon plus X: Der E-Commercer aus Seattle ist in sechs Jahren um drei Sears gewachsen. Mehr als 50 Prozent des Wachstums im gesamten Handel kommen nun von Amazon. E-Commerce ist Amazon plus X und das X steht für eine Reihe von Wachstumstreibern: das Smartphone, kostenlose Retouren – und letztlich auch massive Investitionen der VCs in dem Bereich E-Commerce.

2) Die Mall-Blase: Kein Land auf der Welt hat so viele Shopping-Malls gebaut wie die USA: 7.500 waren es im Jahr 2015. Und damit zehnmal mehr Mall-Fläche pro Einwohner als in Deutschland. Shopping-Malls sind auch nur gebündelte Handelsfunktionen, meint Derek Thompson – und wenn die entwirrt werden, dann entstehen Kollateralschäden.

Anzeige

hallo.digital
 So geht Internet.
 Die [Convention](#) für digitale Transformation.

3) Verändertes Konsumverhalten: Konsumenten kaufen nicht nur mehr online und nicht nur weniger offline, sondern shiften ihr Budget auch noch von Mode zu Reisen und Essen (siehe Chart).

[weiterlesen ...](#)



Treibt Food den Handel voran? (Quelle: FRED)

BEST PRACTICE

Googles schneller Chip

Herkömmliche Chips liefern nicht genügend Energie pro Fläche, um Googles Entwicklungen auf dem Bereich des Machine Learnings voranzutreiben. Also die Rechenleistung erhöhen, indem man mehr Data-Center baut? Dann doch lieber einen leistungsfähigeren Chip designen, dachten sich die Entwickler von Google und kreierten eine TPU (Tensor Processing Unit). Diese ist um den Faktor 30 bis 80 effizienter als herkömmliche Chips. Und macht so den algorithmischen Entwicklungen von Google Beine. [weiterlesen ...](#)

DER DRITTE LINK

Auf einen Espresso mit Christoph Hardt von Comatch

„In ‚Fish‘ beschließen Fischhändler eines Tages einfach, dass sie den tollsten Job der Welt haben und rocken das Geschäft.“

— Christoph Hardt im Interview mit der NetzWirtschaft

Die Plattform Comatch bringt Berater mit Unternehmen zusammen. Co-Founder Christoph Hardt erzählt, warum jeder Comatch-Mitarbeiter Kontakt zum Kunden hat, wie man Hypes von Trends unterscheidet und sich immer wieder neu motiviert. [weiterlesen ...](#)

HOW TO

Kohortenanalyse

Fast jedes Business lässt sich mithilfe der Kundenwert-Logik sinnvoll steuern: Übersteigen die Kundenwerte die Kosten der Akquisition, wird Unternehmenswert geschaffen. Die Differenz zwischen den beiden Größen ist gewissermaßen das Drehmoment eines Motors, der mit Werbedollars betankt werden kann. Der Betrieb dieses Motors braucht zuallererst konkrete Messwerte, aber schon bei der Ermittlung dieser Werte scheitern ganze Abteilungen: Wie verhalten sich die Kündigungsraten über die Zeit? Wie hoch sind folglich die erwarteten Kundenwerte? Und wie hoch dürfen deswegen die Kundenakquisitionskosten maximal sein? Christoph Janz vom VC Point Nine Capital schenkt uns eine Vorlage; sein Kollege Nicolas Wittenborn beantwortet operative Fragen. Auf's Gas treten und steuern muss man dann aber noch selbst. [weiterlesen ...](#)



„Eindrucksvolle Gestalt“: Axel-Springer-CEO Mathias Döpfner hier beim Axel Springer Award 2016

Dax Digital

Ein virtuelles Interview mit dem Unternehmer Torsten Oelke und dem Investmentmanager Alexander Stoeckel.

„To our surprise, the classic German economy has outperformed the online economy in the last 12 months.“

— Online Marketing Rockstars

Im GIX, dem fabelhaften German Internet Index der Online Marketing Rockstars, finden sich Unternehmen mit einem digitalen Kerngeschäft und einem Marktwert von über eine Milliarde Euro wieder. Firmen wie Axel Springer, ProSiebenSat.1 und Zalando, die an der Börse zusammen 48 Milliarden Euro wert sind. Und damit gerade mal ein Fünzigstel der vier GAFAs. Hinkt der Vergleich der deutschen Wirtschaft mit dem Valley? Wie digital ist der DAX? Und wie werden wir innovativer? Wir führen ein virtuelles Interview mit dem Unternehmer Torsten Oelke und dem Investmentmanager Alexander Stoeckel. Als wir das Interview geführt haben, saßen die beiden zwar nicht an einem Tisch. Aber ganz offensichtlich ziehen sie an einem gedanklichen Strang – aber lest selbst:

Torsten Oelke ist Gründer des Innovationsnetzwerks CUBE, das die Startup-Szene mit den großen Corporates verknüpfen will. Vorläufiger Höhepunkt soll die Messe „Tech-Fair“ sein, die im Mai in Berlin stattfindet. Torsten Oelke ist Unternehmer mit einem faszinierenden Hobby: Er will die Netzwirtschaft vermessen.

Alexander Stoeckel ist Partner des Investoren-Netzwerks btov Partners AG mit Standorten in St. Gallen, Berlin und Luxemburg. In Summe hat btov 300 Millionen Euro in digitale und industrielle Technologien investiert (z. B. Outfittery, Finanzcheck oder früher Xing). Alexander ist gelernter Kaufmann und der Netzwirtschaft durch Ausflüge ins Valley, nach NYC und Jerusalem bekannt.

Lieber Alexander, lieber Torsten, ihr treibt mit euren Unternehmen und Initiativen seit Jahren die Digitalisierung in Deutschland voran. Was bedeutet Digitalisierung für euch? Und was der Begriff „Dax Digital“?

TO: Eigentlich ist mit Digitalisierung nur der Übergang von einem analogen Prozess zu einem digitalen gemeint. Digitalisierung kann also auch das Einscannen von Dokumenten sein. Mit dem Wegfall von Medienbrüchen, der durch die Digitalisierung entsteht, werden aber neue Geschäftsprozesse möglich.



Und das wirbelt unser gesellschaftliches und wirtschaftliches Gefüge gerade ordentlich durcheinander. Digitalisierung ist also zunächst einmal eine Technikfrage und dann eine Vision. Was die Sache aber so schwer macht ist, dass man zunächst eine Vision haben muss, um dann die richtigen technischen Mittel zu ihrer digitalen Umsetzung auszuwählen. Und hier befinden wir uns alle noch im Experimentierstadium.

AS: Der Begriff „Dax Digital“ hat für mich zwei Bedeutungsebenen. Die erste Bedeutungsebene betrifft die unternehmensinterne Digitalisierung von Großunternehmen. Hier geht es also um Fragen, die sich beispielsweise ein DAX-Konzern stellt, der überlegt, wie er das eigene Kerngeschäft mit digitalen Technologien effizienter und effektiver machen kann. Die zweite Ebene betrifft das Bestreben vieler Großunternehmen – und zwar nicht nur gelisteter Großunternehmen, sondern auch großer Familienunternehmen –, sich im Zuge der Globalisierung und des zunehmenden internationalen Wettbewerbs systematischer mit Startups und den von Startups entwickelten Innovationen zu beschäftigen.

Ist die Digitalisierung wirklich das Hauptproblem deutscher Unternehmen?

AS: Digitalisierung und Globalisierung sind in meinen Augen tatsächlich die wichtigsten Herausforderungen deutscher Konzerne in den nächsten Jahren.

TO: Der digitale Wandel ist vor allem eine Chance – nicht nur für die deutschen Konzerne, sondern auch für den Mittelstand, der schon immer Innovationsmotor des Landes war.

Wie digital sind deutsche Unternehmen auf einer Skala von null (rein analog) bis zehn (pure digital)?

TO: Zunächst einmal: Bei der Digitalisierung gibt es keine Zehn, weil es sich hierbei nicht um einen Prozess handelt, bei dem man sich irgendwann zurücklehnen kann. Ich glaube, damit ist auch die Herausforderung beschrieben, gerade auch im Unterschied zur Globalisierung: Wir haben es tatsächlich mit komplett neuem Terrain zu tun, das erst vermessen werden will. Insofern fiele auch ein Vergleich mit dem Silicon Valley gar nicht so niederschmetternd aus. Der Vergleich zwischen DAX und dem Valley ist aber insofern schwierig, als die Startups sorgenfrei und ohne Rücksicht auf bestehende Partnerschaften, Rechtsverbindlichkeiten und Arbeitsplätze und Zukunftssicherung agieren. Insofern wäre das Adjektiv, das ich für die deutschen DAX-Unternehmen wählen würde: verantwortungsbewusst.

AS: Ich glaube, dass die deutschen Konzerne in Sachen Digitalisierung weiter sind, als man vielleicht aufgrund des allgemeinen Gezeters im Markt und der damit einhergehenden Veranstaltungsflut meinen könnte. Vergessen wir nicht, dass zum Beispiel Unternehmensberater, Startup-Gründer und Startup-Investoren gar kein Interesse daran haben, beim Thema „Digitalisierung von Konzernen“ irgendeine „Entwarnung“ zu geben. Daher gehe ich nicht von Weltuntergangsszenarien aus, sondern von Veränderungen im Markt. Gleichzeitig ist unstrittig, dass in vielen Konzernen das Potenzial, dass sich auf Basis der Nutzung neuer Technologien heben ließe, bei Weitem nicht gehoben ist.

Wir digitalisieren also verantwortungsvoll und haben noch ein wenig Potenzial – was hält uns denn auf?

TO: Wir haben sogar sehr viel Potenzial. Mehr als wir uns vorstellen können, und genau das steht uns im Wege. Das Spannende an diesem exponentiellen Umfeld ist ja, dass wir – wenn wir es nüchtern betrachten – es uns gar nicht vorstellen können. Der Mensch denkt nämlich linear. Wir müssen uns also auf zwei Dinge konzentrieren: Auf erstens Prozess-Innovationen – also die Frage, wie die bestehende Wertschöpfung in der Fertigung, im Handel, bei Dienstleistungen, im Gesundheitswesen effektiver und flexibler werden können. Hier war und ist Deutschland führend. Es geht aber zweitens auch um die Produktinnovation, bei der bestehende Angebote weiterentwickelt oder völlig neue Angebote marktfähig gemacht werden. Hier ist der Mittelstand in Deutschland traditionell stark.

Innovationen in Deutschland. Der Mittelstand in Deutschland verliert in der Breite an Innovationskraft. Das berichtet die KfW im [Innovationsbericht Mittelstand 2016](#), den uns Torsten Oelke in Vorbereitung zu dieser Ausgabe empfohlen hat. Während sowohl Produkt- als auch Prozessinnovationen rückläufig sind, wird über Größenklassen hinweg ein anderer Trend sichtbar: Innovationen konzentrieren sich bei Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern. Vorteil: Dax Digital?

AS: Sicherlich ist fehlende Expertise eine wichtige Hürde, zumal diese fehlende Expertise ja nicht das eigene Kerngeschäft betrifft. Wie ist damit umzugehen in Konzernen – soll man Startups übernehmen? Was sind faire Preise für Unternehmen mit wenigen handfes-



Foto: Daimler

Silicon-Valley-Spirit bei Daimler: Vorstandsvorsitzender Dieter Zetsche eröffnete 2016 den Accelerator Startup Autobahn.

ten Assets, aber vielversprechenden Technologien? Sind solche Unternehmen voll zu integrieren oder müssen sie eigenständig fortgeführt werden, weil man sonst die Gründer verliert? Werden Akquisitionen oder Investments oder Kooperationen vielleicht sogar von internen Fürstehäusern gebremst oder behindert, die um ihre Pfründe fürchten? Oder erzählt man sich konzernintern womöglich, dass man das Thema der Digitalisierung schon im Griff hat und verweist Nachfrager auf den eigenen Accelerator, die eigens gegründete Corporate-Venture-Capital-Abteilung und ein bis zwei erfolgreiche Akquisitionen?

Die Digitalisierung, ein Führungsproblem?

AS: Meines Erachtens haben wir es in den Konzernen tatsächlich in der Regel mit Personalthemen zu tun, die darüber entscheiden, wie mit der Digitalisierung umgegangen wird. Steht ein Manager mit unternehmerischen Genen an der Spitze, wird er Risiken eingehen, Unternehmertum in Startups schätzen und den Wandel seines Konzerns vorantreiben – nicht immer radikal, wie zum Beispiel bei Axel Springer, sondern vielleicht step-by-step – aber unerbittlich und konsequent. Steht ein Manager mit administrativem Geschick an der Spitze des Konzerns, wird er das Thema der Digitalisierung natürlich auch aufgreifen, aber er wird es in viele kleinere Projekte einteilen, die Risiken minimieren und sein Hauptaugenmerk weiterhin auf das richten, was er in der nächsten Analystenkonferenz gefragt wird, also die Performance seines angestammten Kerngeschäfts. In diesem Klima dürfte es schwierig werden mit der Digitalisierung und einem Umbau von Konzernen, der fit macht für globalen Wettbewerb.

Wie überbrückt man diese Lücke zwischen Soll und Ist? Mit Inkubatoren und Acceleratoren? Über Beteiligungen an Startups oder Akquisitionen schlüsselfertiger, innovativer Geschäftsmodelle? Oder wird der CDO das richten?

TO: Es ist absolut richtig und wichtig, im Unternehmen eine Instanz zu etablieren, die sich mit dem digitalen Wandel und den Auswirkungen auf Gesellschaft, die eigene Branche und das eigene Unternehmen befasst. Dies kann ein Chief Digital Officer sein, das kann aber auch von jeder anderen Führungsposition aus angetrieben werden. Ein Unternehmen, das sich ausschließlich über Zahlen steuert, würde beispielsweise im Controlling die treibende Kraft sehen. Wenn die Stärken in der Kundenkommunikation liegen, wäre vielleicht das Marketing die geeignete Position. Diese Instanz muss aber mit der Freiheit ausgestattet sein, Visionen ohne die Sachzwänge der Gegenwart zu entwickeln. Deshalb sind Kooperationen mit Startups so hilfreich, weil sie einen unverstellten Blick auf die Geschäftsmodelle mitbringen. Ob daraus Kooperationen, Übernahmen, Beteiligungsgesellschaften oder Lieferbeziehungen werden, ist dann schon fast nebensächlich. Wo auch immer die Instanz angesiedelt ist, das Wichtigste ist: Digitalisierung ist Chefsache. Ohne den CEO geht hier nichts.

AS: Ich glaube, dass es keinen One-size-fits-all-Ansatz bei der Digitalisierungsstrategie gibt. Ich glaube aber, dass die Unternehmensführung drei wesentliche Ansätze verfolgen sollte.

1. Startup-Engagement. Ich halte es für richtig und wichtig, dass sich Personen oder Abteilungen des Un-



ternehmens fortwährend mit der Startup-Szene beschäftigen, bestimmte Startups auf ihr strategisches Radar setzen und sich an einzelnen Startups beteiligen und vielleicht auch einmal Startups kontaktieren, bei denen den Konzernkollegen die Haare zu Berge stehen müssten. Den Aufbau eines Accelerators (in dem externe Startups in ihrer Entwicklung unterstützt werden) oder eines Inkubators (in dem interne Startups von Mitarbeitern in ihrer Entwicklung unterstützt werden) halte ich dagegen für problematisch und in den meisten Fällen auch für sinnlos. Ich glaube, dass für Accelerator und Inkubatoren keine überzeugenden nachhaltigen Geschäftsmodelle gezeigt worden sind.

Inkubatoren und Accelerator. Keines der untersuchten Unternehmen konnte bislang eine überzeugende Strategie zur Entwicklung disruptiver Innovationen umsetzen, so das Fazit einer **ME-TA-Studie**, die in Zusammenarbeit mit den Beratern von Honey Pump durchgeführt wurde. Rund 50 Labs deutscher Konzerne wurden einbezogen. Fast alle haben die Entwicklung disruptiver Technologien zum Ziel – bleiben aber erfolglos oder sind schon wieder aufgelöst worden.

2. Förderung von Intrapreneurship. Meine Erfahrung ist bisher, dass Startup-Projekte innerhalb von Konzernen nicht funktionieren. Ein Mitarbeiter, der eingeladen wird, im Konzern sein Startup aufzubauen, wird das entweder nicht tun, weil er sich zum Beispiel zugunsten der Sicherheit entscheidet und denkt, dass er im Misserfallsfall womöglich auch nicht zurück in den Konzern kann, oder er wird es tun, sich dann aber gegen den Konzern-Inkubator entscheiden, der ihm tendenziell zu viele Prozesse aufdrückt, die er als freier Unternehmer nicht beachten muss. Aber ich glaube daran, dass die Unternehmensführung und die Abteilungsleiter durchaus Kreativität und Entwicklungsfantasien der Mitarbeiter aktiv fördern und so Digitalisierung vorantreiben können.

3. Mutiges M&A. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass Personen, die im Konzerndenken geschult sind, häufig bestimmten Denkmustern folgen. Klassische Fragen sind: Wenn wir das machen, müssen wir das nicht gleich größer machen? Was sind die Risiken, die hier auf uns warten? Mutiges M&A ist ein wirksames Mittel, dieses Denkproblem zu lösen.

Die Digitalnote, die wir oben verteilt haben, ist ja nur ein Mittelwert. Was sind denn die Ausreißer nach oben (und nach unten)?

TO: Unser Maschinenbau bis hin zur Zulieferindustrie in Kernbranchen wie Automobil und Logistik weist Unternehmen auf, die wie Bosch und Schaeffler in Zusammenarbeit mit Konzernen wie Volkswagen schon lange damit begonnen haben, die Industrie 4.0 zu realisieren. Ausreißer nach oben zeigen sich in diesen Unternehmen dort, wo Innovationen mit einem neuen digitalen Mittelstand entstehen. Ein Beispiel ist die Deutsche Bahn und das Startup Konux, das Schienen intelligenter macht.

AS: Auf Konzernseite ist die für mich eindrucksvollste Gestalt immer noch Mathias Döpfner von Axel Springer, weil er in meinen Augen als einziger Konzernlenker – zumal noch in einem Unternehmen, das eigentlich ein Familienunternehmen ist – die Familie und den Konzern überzeugen konnte, das Kerngeschäft radikal neu auszurichten. Sie haben ihr Kerngeschäft sehr weitgehend umgebaut, sind Risiken eingegangen, haben sich von Traditionsblättern getrennt – ich finde das beeindruckend. Und nicht nur ich, denn mein Gefühl ist, dass die Medienbranche sich dieses Beispiel sehr intensiv angeschaut hat.

Der Bulldozer. Neue Arzneimittel werden häufig nicht in den F&E-Abteilungen der großen Konzerne, sondern in Universitäten und kleineren Unternehmen entwickelt. Ein Fakt, den sich der Pharma-Boss Michael Pearson zunutze machte. Der vom Spiegel als Bulldozer genannte Pearson kaufte über 100 solcher Unternehmen, kündigte den Mitarbeitern aus F&E und konzentrierte lieber auf den Vertrieb in wachstumsstarken Märkten. Ein Vorgehen, das die Börse honoriert: Seit seinem Amtsantritt stieg der Aktienkurs um 900 Prozent – und damit 10 bis 20 mal stärker als der der Konkurrenz. Forced innovation.

One More Thing! Wonach haben wir nicht gefragt, hätten aber danach fragen sollen? Und was hättest du geantwortet?

TO: Welches Unternehmen wird das Facebook der Industrie 4.0? Antwort: Eines der über 250 internationalen Startups auf der CUBE Tech Fair im Mai in Berlin.

AS: Ist Digitalisierung immer eine gute Sache? Antwort: Nein. Es wird höchste Zeit für ein „Kompendium der schwachsinnigsten Digitalisierungsprojekte“. Was ich meine ist: Mitunter funktionieren Dinge analog sehr gut. Dann gilt für mich: Never change a winning team!



NETZWIRTSCHAFT.NET

THANK GOD IT'S THURSDAY

Weniger arbeiten, schneller lesen und mangelnde Aufmerksamkeit

Ein neuer Roboter ersetzt drei Mitarbeiter, regressieren die Wissenschaftler des MIT und der Universität in Boston in der im März erschienen Studie „[Robots and Jobs: Evidence from US Labor Markets](#)“. Schon etwas älter, aber immer noch faszinierend ist die Schnell-Lesetechnologie [w](#). Weil genau solche Technologiesprünge die Wertschöpfungsketten sprengen und ganze Branchen durcheinanderwirbeln können. Und schließlich behauptet das US-Portal [Product Hunt](#) aka „The Facebook of Commerce“, dass eine direkte Korrelation zwischen dem Anstieg von GIFs und den immer kürzer werdenden Aufmerksamkeitsspannen von Menschen gefunden wurde. Wie bitte? TGIT!

ONE MORE THING

Die wunderbare Elphi

Mit den „schwachsinnigsten Digitalisierungsprojekten“ wird Alexander Stoeckel doch nicht etwa die Algorithmen meinen, die die Besucher der Elbphilharmonie in Hamburg verzaubern? Denn die zehntausend Panels, mit denen der Tondesigner Yasuhisa Toyota dem Gebäude seinen Klang entlockt, wurden von Algorithmen geformt. Dabei hat jedes Panel die Funkti-

on, die auftreffenden Klangwellen so zurückzuwerfen, dass sich im Zusammenspiel mit den 9.999 anderen Panels ein sauberes, akustisches Gesamtbild ergibt. Parametrisches Design. Und wunderbare Digitalisierung.

Über den Autor

Thomas Jahn ist Herausgeber der NetzWirtschaft. Zuvor war der gelernte Kaufmann unter anderem bei der Berliner Beteiligungsgesellschaft Econa und hat dort das Lifestyle- und Entertainmentportal Giga verantwortet.



Impressum

VNW Verlag für NetzWirtschaft UG (haftungsbeschränkt)

Baseler Str. 27, 12205 Berlin

V. i. S. d. P. Thomas Jahn

Telefon: +49 151 22330609

E-Mail: thomas@netzWirtschaft.net

Nachdruck nur mit Genehmigung des Verlags. Diese Publikation wird nach bestem Wissen und mit großer Sorgfalt erstellt. Der Herausgeber übernimmt keine Garantie und Haftung für die Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der bereitgestellten Informationen. Alle Angaben sind ohne Gewähr.

netzWirtschaft.net



Das Journal für digitale Geschäftsentwicklung

Wir machen digitale Geschäftsentwicklung verständlich und umsetzbar.

Jede Woche beantworten wir eine Frage aus dem Feld der Digitalisierung: Wie wächst Zalando? Wie können Verlage überleben? Wie entsteht gesundes Wachstum? Die Analyse dazu gibt es per E-Mail direkt in deine Inbox.



Einfach per E-Mail

Jetzt abonnieren!

NETZWIRTSCHAFT.NET

9. Mai 2017

Karlsruhe

hallo DIGITAL Convention für digitale Transformation.

Werde digital handlungsfähig durch Impulsvorträge und Praxistipps von 18 Experten zum Thema Digitalisierung
So geht Internet.

JETZT TICKETS SICHERN