

***Digital Business Excellence –
Merkmale erfolgreicher vs.
nicht erfolgreicher
Digitalisierungen***

Marketing Club Lübeck
Prof. Dr. Ralf E. Strauß
Lübeck, 31.5.2018



CUSTOMER EXCELLENCE
MARKETING | VERTRIEB | SERVICE

CV Ralf Strauß

Stations			
University of Passau	<ul style="list-style-type: none"> MBA Business Administration Focus Areas: Marketing, Investments & Finance, Logistics & Production 		
University of Freiburg im Breisgau	<ul style="list-style-type: none"> Ph.D., "<i>Determinants and Dynamics of Organisational Learning</i>" Consulting projects in printing and publishing industry and regional media / ITV trials 		
Management Consulting  <small>CONSULTING TECHNOLOGY OUTSOURCING</small>	<ul style="list-style-type: none"> Projects in E-Business, Marketing & Sales, Strategy, IT Industries: Telco, Retail, Postal, Automotive 		
SAP Germany/ SAP AG 	<ul style="list-style-type: none"> VP, Head of Corporate Strategy & Development SAP Germany VP, Chief Marketing Officer SAP Germany & Central Europe Global VP, Head of Product Management SAP CRM Marketing 		
Volkswagen AG 	<ul style="list-style-type: none"> SVP, Head of Digital Transformation Sales & Marketing, Volkswagen Group 		
Today	 MARKETING VERTRIEB SERVICE Managing Partner	 Managing Partner	 Chairman
	 DEUTSCHER MARKETING VERBAND President	 Vice Chairman	 HSBA HAMBURG SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION Professor of Digital Marketing & E-Business

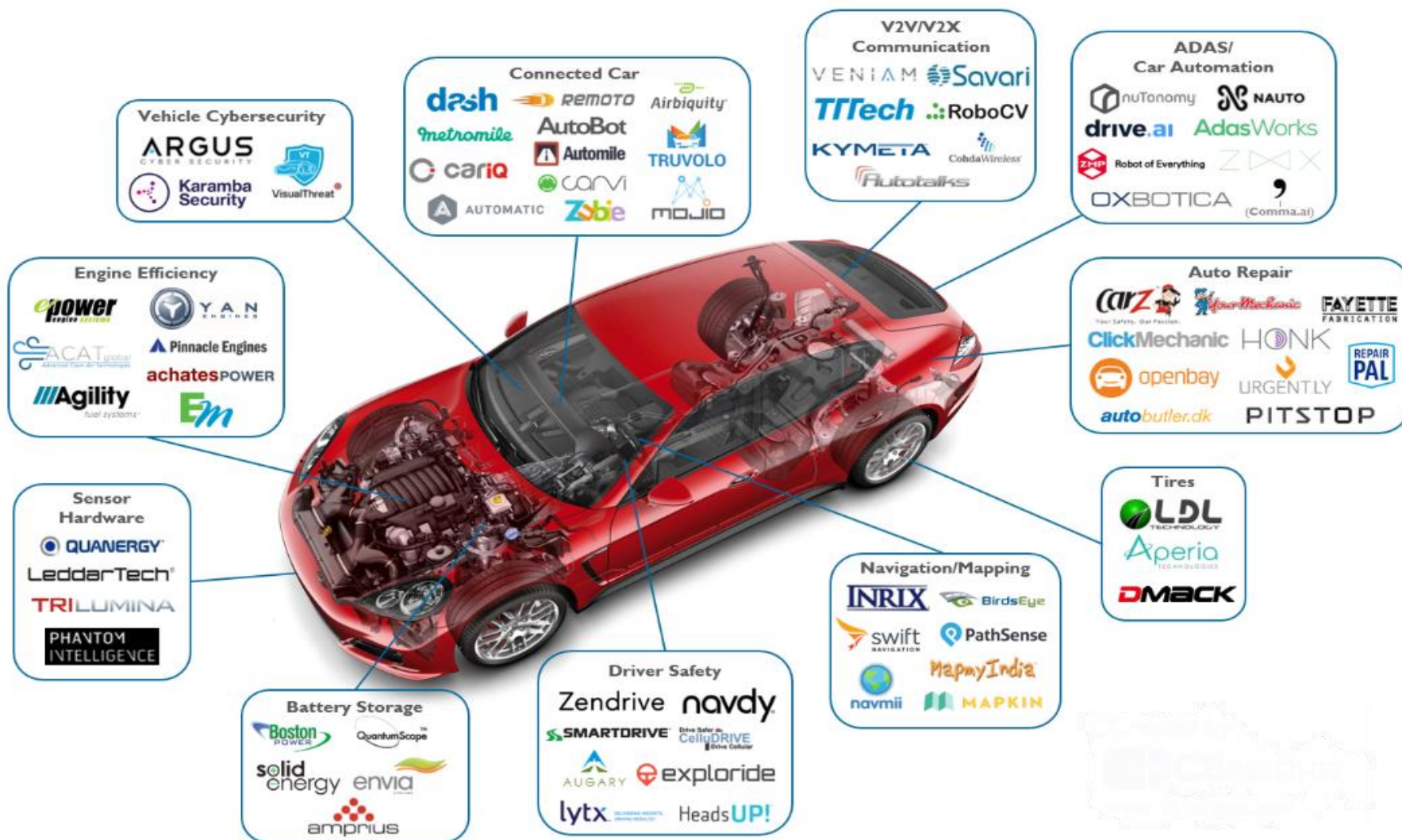
Trends im (Digital) Marketing

Digital Business Excellence – Auf der Suche nach Spitzenleistungen

Digital Audit ... „den Elefanten in Scheiben schneiden“

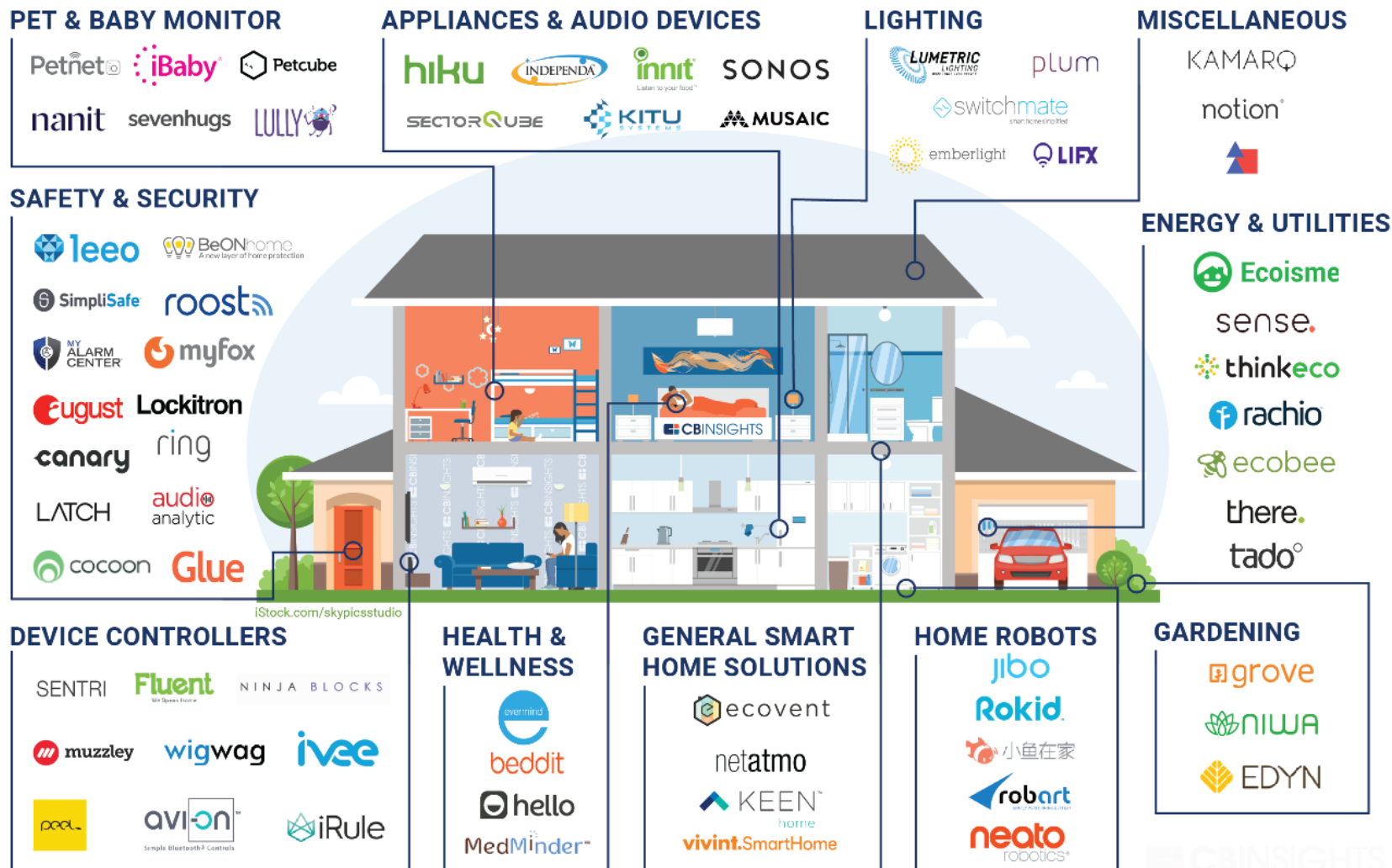
Kontaktadresse

Das Unbundling des Autos ist bereits vor einigen Jahren gestartet, ...



Quelle: CB Insights.com 2016

... ähnliche Entwicklungen zeichnen sich im Bereich der privaten Haushalte ab



Quelle: CB Insights.com 2016

Durch Kundeninteraktionen entstehen hohe Datenvolumina ... die wiederum Personalisierung ermöglichen

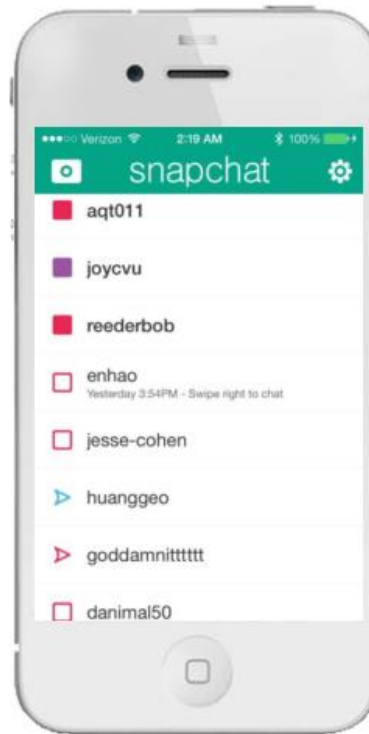
WhatsApp

- 50B messages sent per day (2/14)
- 700MM photos per day (4/14)
- 100MM videos per day



Snapchat

- 700MM+ snaps shared per day (4/14)
- 500MM stories viewed per day



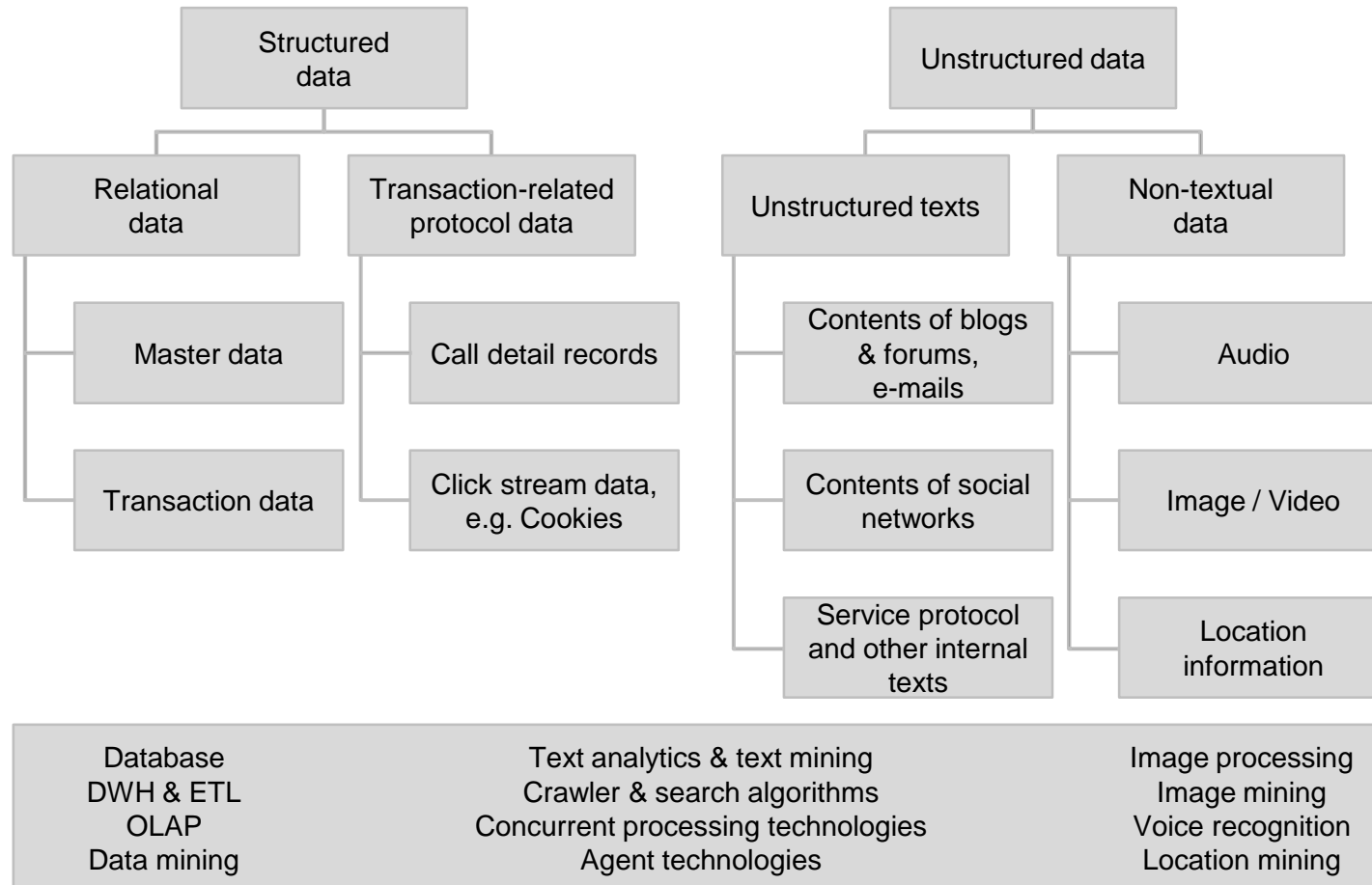
Tinder

- 800MM swipes per day (+21x Y/Y, 5/14)
- 11MM matches per day (+21x Y/Y)



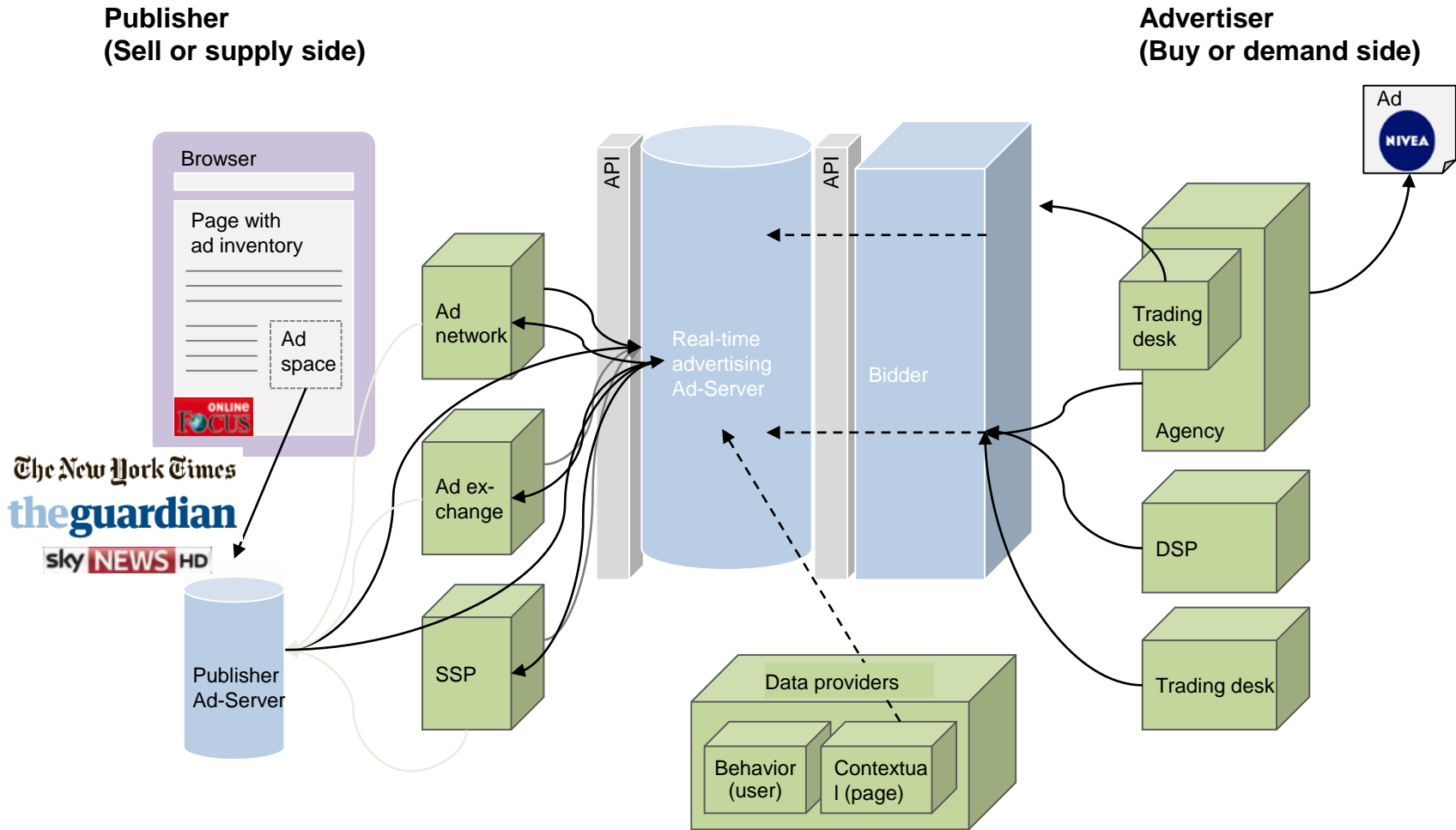
Quelle: Meeker, M.: Internet Trends 2014; Digital Excellence 2013 Interviews.

Über die letzten Jahre wurde Real-Time Data Analysis wichtiger im Kontext von Big Data



Quelle: Finkel, B.; Dill, M.: Big Data Analytics im Marketing, in: Absatzwirtschaft.de dated November 28, 2012, at: <http://www.absatzwirtschaft.de/content/big-data-analytics-im-marketing;78647;0>; Strauß, R. E.: Digital Business Excellence. Strategien und Erfolgsfaktoren im E-Business, Stuttgart 2013; McAfee, A.; Brynjolfsson, E.: Besser entscheiden mit Big Data, in: Harvard Business Manager, November 2012, pp. 23 – 30; Baron, P.: Big Data für IT-Entscheider, Munich 2013.

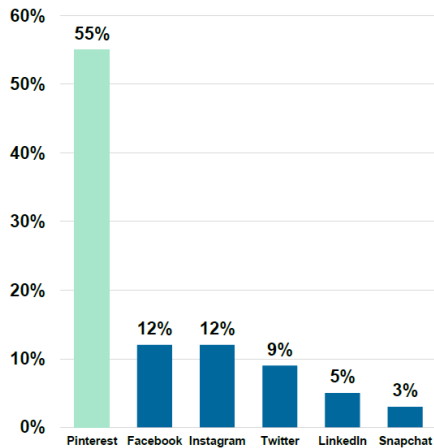
Programmatic Advertising macht heute bereits ca. 30% der Online-Werbung aus ... Tendenz steigend



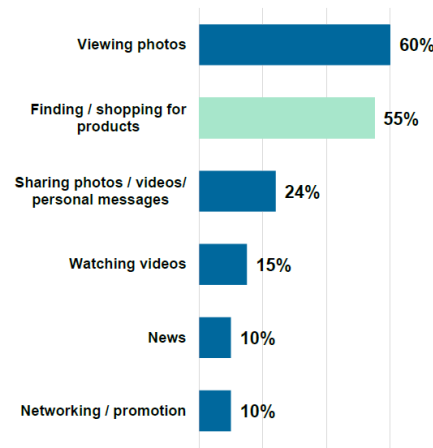
Quelle: Strauß, R. E.: Digital Business Excellence. Strategien und Erfolgsfaktoren im E-Business, Stuttgart 2013.

Social Media-Plattformen werden damit zum entscheidenden Kanal und Touchpoint

% of Users on Each Platform Who Utilize to Find / Shop for Products, USA, 4/16



'What Do You Use Pinterest For?' (% of Respondents), USA, 4/16



Ben & Jerry's / UGC on Instagram, 5/17



Social Media Plattformen mutieren zunehmend zu E-Commerce Portalen – ca. 1/3 der Facebook Nutzer, die auf Anzeigen klicken, kaufen dann nachfolgend auch

User Generated Content kann das 6,9-fache Engagement generieren im Vergleich zu klassischem Marken-Content auf Facebook

Quelle: Meeker, M.: Internet Trends, May 2017; Mavrck Facebook UGC Benchmark Report (2/17), Image: benandjerrys Instagram featuring mistress_spice (4/17) Note: Study based on 536,238 micro-influencer brand activations completed via Mavrck Platform from 1/1/16-12/13/16; Cowen & Company "ShopTalk Conference Takeaways: A Glimpse Into The Future of Retail & eCommerce" (05/16); Note: Based on Cowen & Company proprietary Consumer Internet Survey from April / May 2016 of 2,500 US consumers, 30% of which were Pinterest MAUs as of 4/16. Meeker Internet Trends 2016

Millennials unterscheiden sich signifikant in der Wahl der Kommunikations-Kanäle von anderen Generationen

Popularity of Business Contact Channels, by Age

*Which channels are most popular with your age-profiled customers?
(% of contact centers)*

	% of Centers Reporting Most Popular Contact Channels by Generation				
	Internet / Web Chat	Social Media	Electronic Messaging (e.g. email, SMS)	Smartphone Application	Telephone
Generation Y (born 1981-1999)	24% (1 st choice)	24% (1 st choice)	21% (3 rd choice)	19% (4 th choice)	12% (5 th choice)
Generation X (born 1961-1980)	21% (3 rd choice)	12% (4 th choice)	28% (2 nd choice)	11% (5 th choice)	29% (1 st choice)
Baby Boomers (born 1945-1960)	7% (3 rd choice)	2% (5 th choice)	24% (2 nd choice)	3% (4 th choice)	64% (1 st choice)
Silent Generation (born before 1944)	2% (3 rd choice)	1% (4 th choice)	6% (2 nd choice)	1% (5 th choice)	90% (1 st choice)

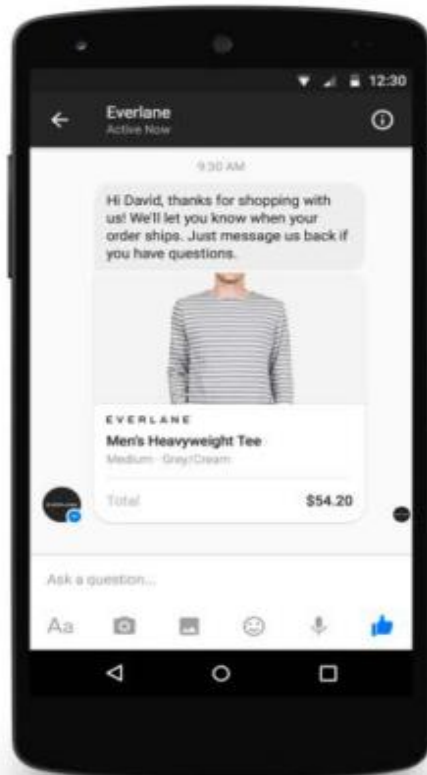
Quelle: Meeker, M.: Internet Trends 2014; Digital Excellence 2013 Interviews.

Mobile Messaging Plattformen werden zu zentralen Interaktions-Plattformen

Mobile &
Location Based
& Messaging

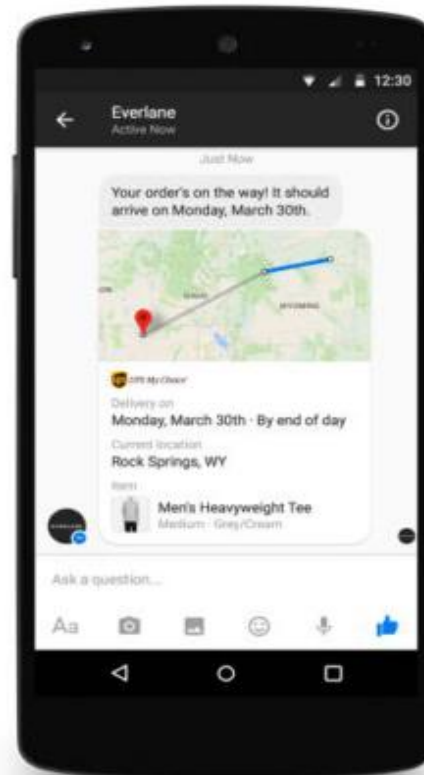
Context

e.g. purchase(s) made:
Order shirt – from Everlane –
via Facebook Messenger



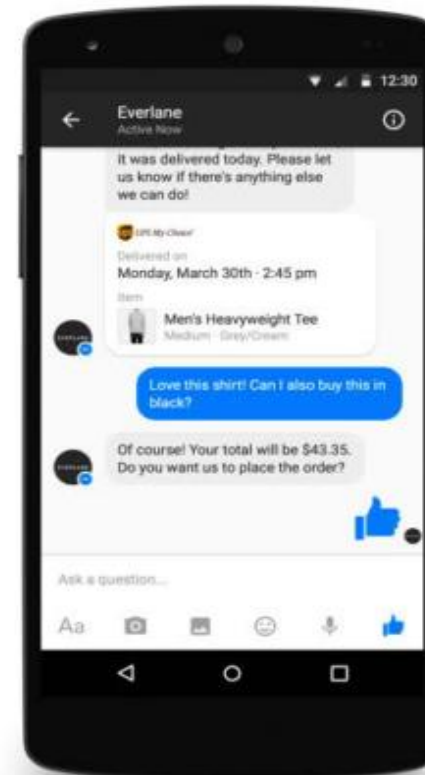
Identity

Location, Age, Name,
Interests



Context-Persistent Conversation

Context-driven actions and
engagement



Quelle: Meeker Internet Trends 2015

CUSTOMER EXCELLENCE

Die in Asien angesiedelten Messaging Plattformen erweitern Dienste über Social Messaging hinaus

Mobile &
Location Based
& Messaging



Name	KakaoTalk	WeChat	LINE
Launch	March 2010	January 2011	June 2011
Primary Country	Korea	China	Japan
Banking / Financial Services	Kakao Bank (11/15)	WeBank (1/15)	Debit Card (2016)
Enterprise	✘	Enterprise WeChat (3/16)	✘
Online-To-Offline (O2O)	Kakao Hairshop (1H:16E) Kakao Driver (1H:16E)	✓	Grocery Delivery (2015)
TV	Kakao TV (6/15)	✓	Line Live & Line TV (2015)
Video Calls / Chat	(6/15)	✓	✓
Taxi Services	Kakao Taxi (3/15)	✓	✓
Messaging	✓	✓	✓
Group Messaging	✓	✓	✓
Voice Calls	Free VoIP calls (2012)	WeChat Phonebook (2014)	✓
Payments	KakaoPay (2014)	(2013)	Line Pay (2014)
Stickers	(2012)	Sticker shop (2013)	(2011)
Games	Game Center (2012)	(2014)	(2011)
Commerce	Kakao Page (2013)	Delivery support w / Yixun (2013)	Line Mall (2013)
Media	Kakao Topic (2014)	✓	✓
QR Codes	✓	QR code identity (2012)	✓
User Stories / Moments	Kakao Story (2012)	WeChat Moments	Line Home (2012)
Developer Platform	KakaoDevelopers	WeChat API	Line Partner (2012)

New Services
Added 2015 -16*

Previous Existing
Services

Quelle: Meeker Internet Trends 2016

Sprachbasierte Dienste werden zukünftig mit Hilfe Künstlicher Intelligenz Prozesse steuern

*Leveraging proliferation of microphones throughout house to reduce friction for making purchases...
3x faster to shop using microphone than to navigate menus in mobile apps*...*

Amazon Echo



Amazon Echo Dot



Amazon Echo Tap



Amazon Prime (~44MM USA Subscribers)



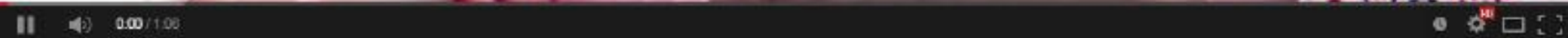
Evolution of Shopping with Echo

1. Shopping Lists (2014)
2. Reorder past purchases by voice (2015)
3. Order new items – assuming you are fine with Amazon selecting exact item (2015)

Quelle: Meeker, M.: Internet Trends 2016



2014 and 2015 were already incredible years for video content with Facebook being now a serious player in the visual content arena. The rise of video will further increase. Globally, consumer internet video traffic will be 80 percent of all consumer Internet traffic in 2019, up from 64 percent in 2014.



Channel Trailer | Zoella

Zoella  [Subscribe](#) 7,391,119

Source: Andreas von der Heydt – What The Best Brands Will Do In 2016


5,499,048

infographics case studies communication interaction planning business goals
how to guides user experience management development audience
words digital video publishing links data media information web development impact
images customer evaluation presentation analysis e-books delivery metadata
question and answer

Content Marketing

design creation graphics lifecycle

white papers

The background of the slide is a dark green field filled with a vertical stream of glowing green binary digits (0s and 1s). In the center, there is a black silhouette of a person wearing a hooded sweatshirt, representing a hacker. The overall aesthetic is digital and mysterious.

With the Internet of Things (IoT) moving to an Internet of Now (IoN) there will be even higher demands towards data security. Hacking has become a sort of sport.

Agenda

Trends im (Digital) Marketing

Digital Business Excellence – Auf der Suche nach Spitzenleistungen

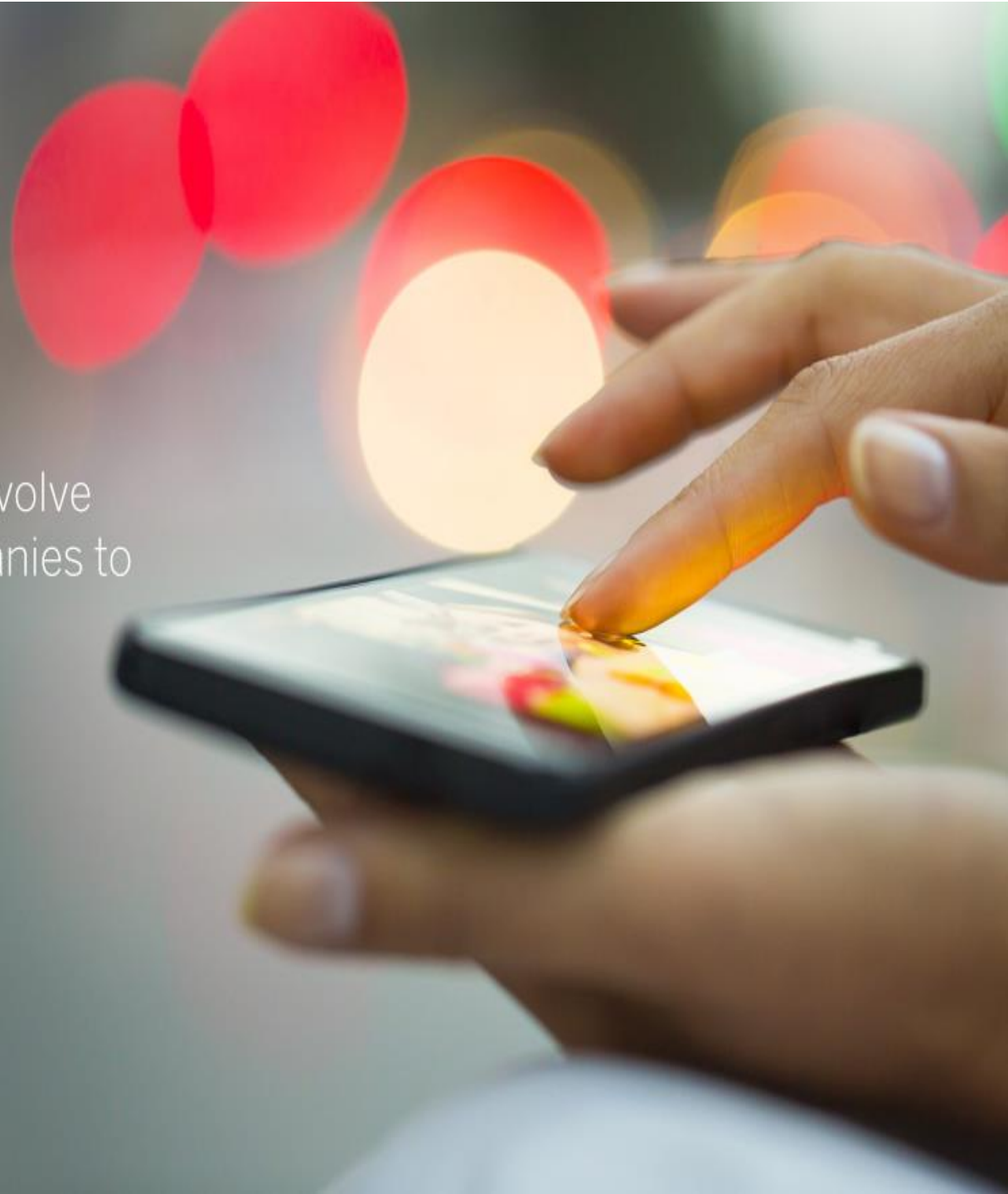
Digital Audit ... „den Elefanten in Scheiben schneiden“
Kontaktadresse



DIGITAL DARWINISM:

When technology and society evolve faster than the ability for companies to adapt. ”

- Brian Solis



Beispiel: selbst das Potenzial von Social CRM wird nur wenig systematisch umgesetzt und genutzt

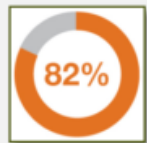
Social CRM – Hype or competitive advantage?



For **8 out of 10** companies, the **high relevance** of digital media and **social media** leads to a **relaunch of their CRM strategy**...



... only **13 %** of all the companies have already **integrated** their **social media activities** in their **CRM strategy**



... of the companies see **highest potential** in social CRM for **winning additional customer information**...



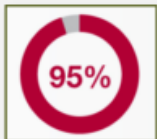
... However **7 out of 10** companies evaluate their present **capabilities** to be **insufficient** for **social media data analysis**



2/3 of the companies aim at creating a **uniform customer experience**, both **online** and **offline**...



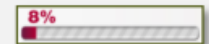
... **of which 55 %** find it challenging to **harmonise the customer contact points** through all the channels



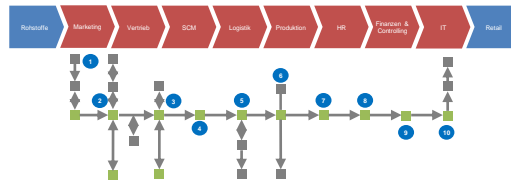
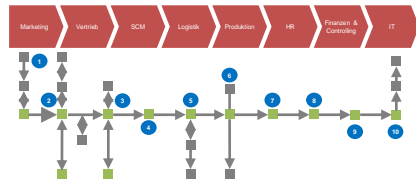
...of the companies predict a **further increase in the relevance of social media**...



... **Only 8 %** of the companies have **established practical business processes** for tapping the full **potential** of **social CRM**



Digitale Transformationen adressieren im Kern 3 verschiedene Ebenen



Description

- Global Business Process Map
- Data Consolidation
- IT Master Construction Plan
- Standardisation, Integration, Consolidation

Examples

- Marketing Automisation at Deutsche Telekom
- Digital End-to-End-Processes at Beiersdorf
- REWE Digital (internally)

Objective

- Operational efficiency

- New services in existing value chain and expansion of value chain

- Spotify & Emirates: “*show me your playlist and I tell you where you best should travel*”
- Nivea-Flagship Store
- Amazon Wholefoods & Fresh

- Profitable growth
- Diversification

- New business models
- Disruption of existing industry structures

- Kiwi (Virtual Interlining / Airlines)
- Kloeckner-Steel
- AirBnB
- Uber

- Profitable growth
- New / diversification of business models

Digital Business Excellence basiert auf mehr als 200 Interviews, Projekten & Linienenerfahrungen der letzten 20 Jahre

Fragestellungen

- Hürden & Auswirkungen
- E-Strategieansatz
- Content Marketing
- Kundendatenmanagement & Big Data
- E-CRM
- One-to-One-Marketing & Mass Customization
- Messzahlen
- Social Media & Mobile Marketing
- E-Procurement
- E-Supply Chain Management
- Organisation & Kultur
- Interaktive TV / Smart TV
- Erfolg bisheriges E-Business-Engagement



Qualitative Interviews

- 34 (qualitative) Interviews
- mit E-Business, Digital-Experten Marketingleitern und -vorständen
- 09/2012 – 01/2013

Quantitative Befragung

- 02/2013 – 04/2014 bei 268 Unternehmen in DACH
- 289 Einzelfragen
- oberes Management, verantwortlich für den Einsatz und die Nutzung von E-Business und Digital Marketing
- MaFo: United Research (Hamburg)

Quelle: Strauß, R. E.: Digital Business Excellence. Strategien und Erfolgsfaktoren im E-Business, Stuttgart 2013.

CUSTOMER EXCELLENCE

Strategie nur unzureichend ausgerollt, eher überladene, theoretische Analytik mit geringer Umsetzungsrelevanz

“
DO. OR DO NOT.
THERE IS NO TRY.

–Yoda



Für die Erfolgreichen ist die Organisation die „Digitale Dauerbaustelle“

Erfolgreiche „Winner“

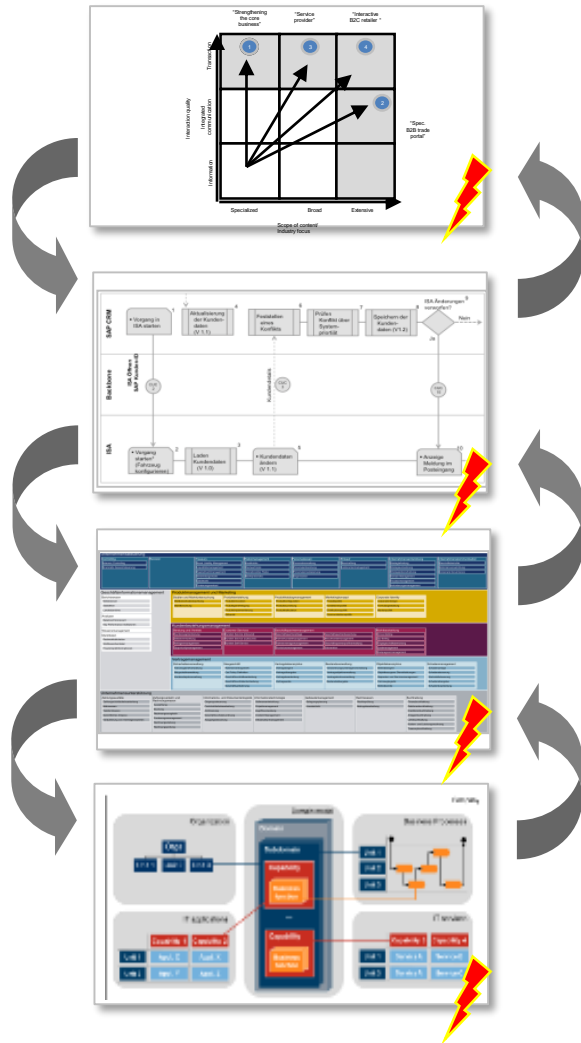
- Hohes Maß an Dezentralisierung, Selbstorganisation und Teamwork
- „*Leading others to lead themselves*“
- „*Dauerhaftes Beta*“
- Cross-Funktionale Teams, Scrum-Modus (Kompetenzmanagement)
- „*Bias for Action*“, Primat der Kundenorientierung, Autonomie und „*Entrepreneurship*“
- Permanente Veränderungen - Herausforderung
- Macht über (informelle) Beziehungen/Netzwerk, Wissen, Ideen, Kreativität

Nicht-Erfolgreiche „Follower“

- Hierarchische Führung
- Handeln ausgerichtet am Vorgesetzten
- (Mehrfache) Absicherung und Freigabe aller Maßnahmen
- Funktionale Silos
- Starre Arbeitszeiten & Büroregelungen
- Abgrenzung von anderen Bereichen
- Aussitzen von Nicht-System-konformen Aufgaben
- „Not-Invented-Here-Syndrom“
- Veränderungen als Bedrohung des etablierten Systems aufgefasst
- Macht via formale Regelungen, Normen, Rituale

Quelle: Strauß, R. E.: Digital Business Excellence. Strategien und Erfolgsfaktoren im E-Business, Stuttgart 2013, $\alpha = 0,00$; Strauß, R. E.: Determinanten und Dynamik des Organizational Learning, Wiesbaden 1996; Manz, C. C.; Sims, H. P. jr.: SuperLeadership. Leading others to lead themselves, New York 1989; Experteninterviews.

Digitalisierung erfordert ein Verständnis der verschiedenen Abstraktionsebenen



Geschäftsmodell-Ebene

- Unternehmensstrategie & Geschäftsmodell, erforderliche Geschäftspartner und deren Einbindung, Kooperationen, ...
- Digitale Kundeninteraktion
- Auswirkungen auf Organisation, erforderliche Kompetenzen, Marketing- und Vertriebs-Strukturen, Governance, Vertriebskanäle, etc.

Prozesse

- Zielsetzung, z. B. B2B CRM/Vertrieb, B2B CRM/Marketing
- Business Blueprint, als Dokumentation der Geschäftsprozessanforderungen
- Auswirkungen auf Prozesse, Organisationsstrukturen, Kompetenzen etc.
- Funktionale Anforderungen an unterstützende IT-Anwendungen

IT-Applikations-Landschaft

- Fit-Gap Analyse zum bestehenden Prozeßmodell (Abdeckungsgrad der funktionalen Anforderungen durch Standard-Anwendungen)
- Rollout / Kommunikation über alle beteiligten Bereiche
- Master Construction Plan für alle IT-Anwendungen

IT-Architektur & Infrastruktur

- Bepanung Architektur, Betriebssysteme, Hardware, Netzwerke, etc.
- Integrationsszenarien verschiedener IT-Anwendungen (etwa via Middleware)

Quelle: Strauß, R. E.: Digital Business Excellence. Strategien und Erfolgsfaktoren im E-Business, Stuttgart 2013; Schubert, P.: e-Business-Integration, in: Schubert, P.; Wölfle, R.; Dettling, W. (Hrsg.): E-Business-Integration, Fallstudien zur Optimierung elektronischer Geschäftsprozesse, München 2003, S. 1-22.

CHANGE IS THE BIGGEST OBSTACLE

But **CHANGE** has now changed.
It is now...

- Ever surprising
- Unrelenting
- Unforgiving
- Only going to get faster and faster and faster...



A close-up photograph of FIFA President Joseph S. Blatter. He is an older man with a receding hairline, wearing a dark suit jacket, a light blue shirt, and a dark tie. He has a surprised or intense expression on his face, with wide eyes and a slightly open mouth. His hands are clasped together in front of him. The background is a solid blue color with the FIFA logo and the slogan 'For the Game. For the World' visible.

FIFA

For the Game. For the World

NO BUSINESS TRANSFORMATION
WITHOUT INDIVIDUAL TRANSFORMATION

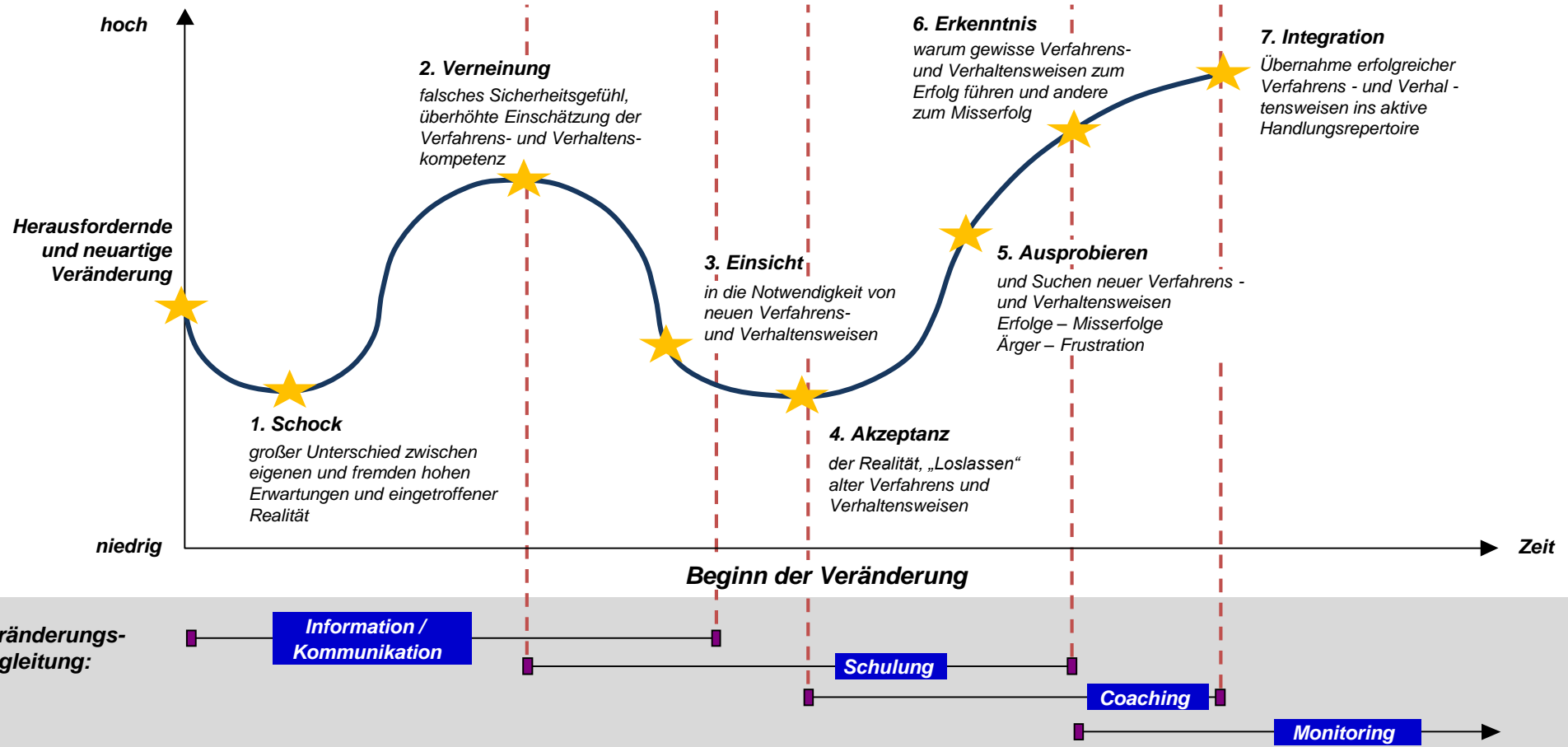


**You are a
Boring Company,
Aren't You?**

Der Digitale Veränderungsprozess ist mit unterschiedlichen Instrumenten zu begleiten

„Emotional Cycle of Change“

Wahrgenommene persönliche Kompetenz zur Veränderungssteuerung



Quelle: Strauß, R. E.: Digital Business Excellence. Strategien und Erfolgsfaktoren im E-Business, Stuttgart 2013, S. 374.

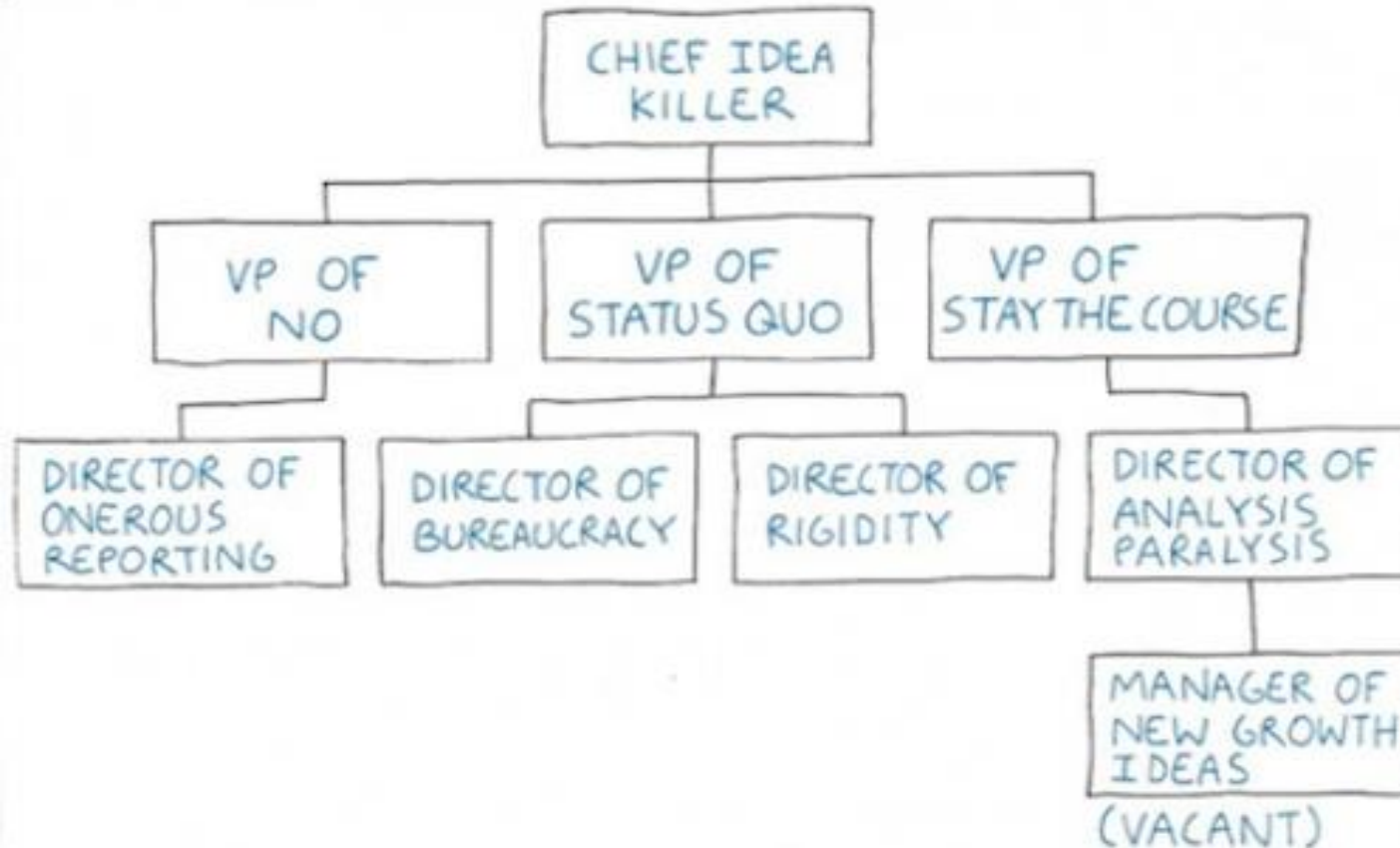
CUSTOMER EXCELLENCE

Sehr oft sind die Projekte bereits bei Beginn zum Scheitern verurteilt



“This project is extremely important, but it has no budget, no guidelines, no support staff and it’s due tomorrow morning. At last, here’s your chance to really impress everyone!”

Eine klassische Projektstruktur ...



„5 for the road“ – die „Lessons Learned“ aus Analysen und Projekten

Übergreifende Erfolgsfaktoren



Erläuterungen

- Klarer strategischer Fokus - Kein „Verzetteln“
- Strategie als aktiv gelebter Prozess, mit Rollout und Feedback-Mechanismen in Organisation

- Systematische Nachverfolgung und „Lernen“
- Change Management

- Dauerhaftes Beta, Projektmodus
- Selbstorganisation, cross-funktionales Teamwork
- Change Management zur „agilen Organisation“ – „Leading Others“

- Integration Prozesse und Software-Anwendungen
- Blueprint mit abgestimmten Prozessen und Mapping IT-Anwendungen (etwa via Domain-Modellierung, Business & IT-Architektur)

- Lernen aus Erfahrungen (intern/ extern)
- Benchmarking mit anderen Unternehmen
- erfahrene Projektleiter und Experten – kein „Ameisen-Rennen“

Agenda

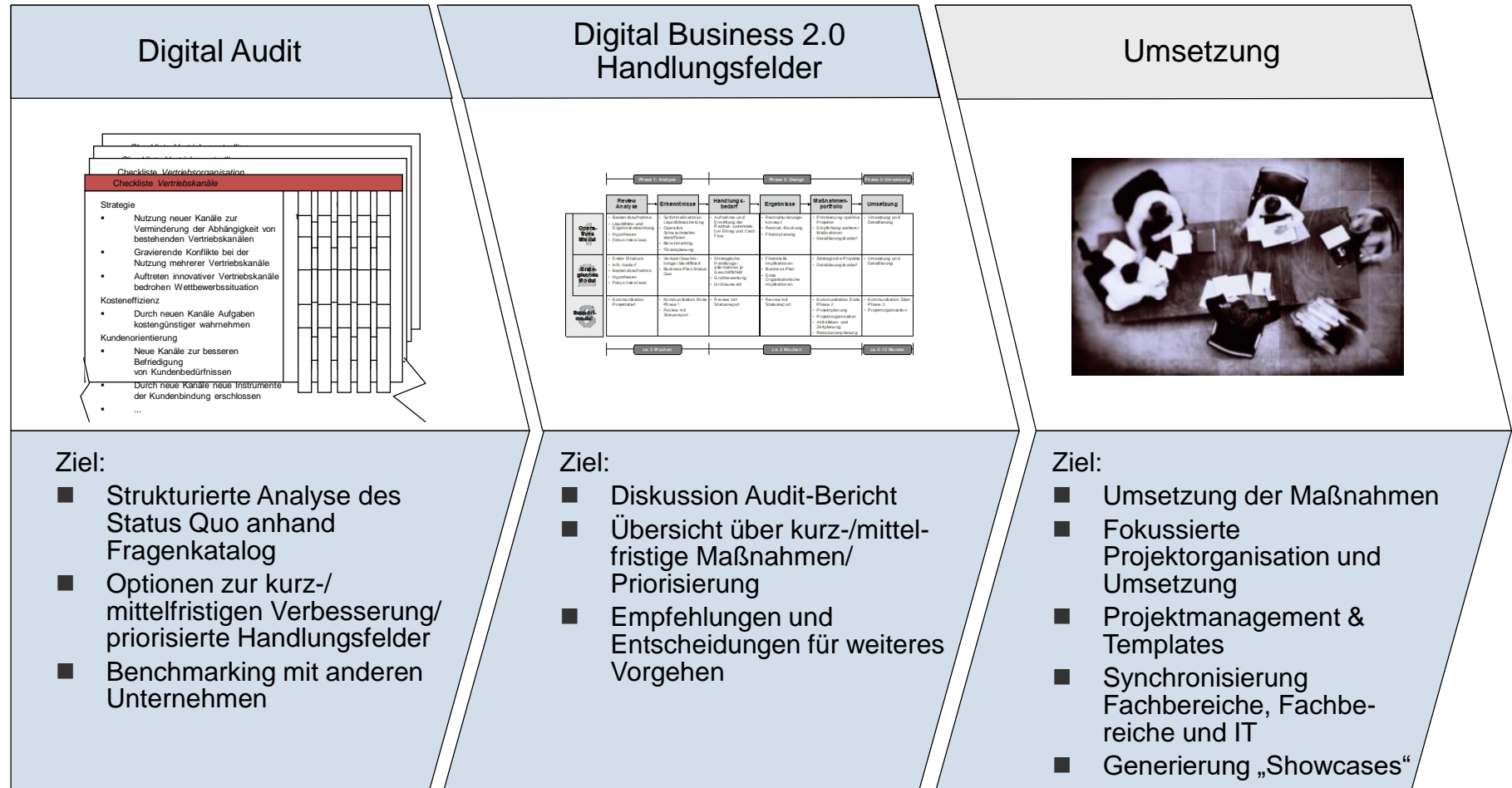
Trends im (Digital) Marketing

Digital Business Excellence – Auf der Suche nach Spitzenleistungen

Digital Audit ... „den Elefanten in Scheiben schneiden“

Kontaktadresse

Aufbauend auf einem qualitativen Audit entstehen Handlungsfelder für Digital Business 2.0



Meist hilft ein pragmatischer Audit, um Lösungsansätze herauszuarbeiten

Beispiel

Funktionsbereich	Themengebiet (Capability)	0 (gering)	1	2	3	4	5 (hoch)	Anmerkungen
IT-Strategie & Organisation	IT-Strategie & IT-Architektur-Modell (u.a. Plan für Architektur-En)	■				■		<ul style="list-style-type: none"> IT-Strategie/integrierte Digitalisierung nötig Fokus Applikations-Mgmt./ Schnittstelle zu
	Business (u.a. Map, Appl)							
	Einkauf (E-Sourcing)							<ul style="list-style-type: none"> Nachfolgend – zunächst Fokus auf Einbindung von 140 Katalogen von Haupt-Zulieferanten im Rahmen von <i>Pool4Tool</i>
	Angebotsverf. Mgmt. (u.a. E-Aukt)							
	Strat. Lieferantener Planungsplatt							
	IT-Technol (u.a. intelli, Clo)							
	Collaborat. Mkt. (u.a. reg)							
	Human Resources							
	Personalplanung Einsatzplanun							
	Zeit Anwesenheit							
Marketing	Planning & Financial Mgmt. (u.a. Campaign Planning; Budget)	■					■	<ul style="list-style-type: none"> Planung auf Ebene Kostenstellen, verteilt periodischer (manueller) ERP-Budgetabgleich
Creative Production Mgmt. (u.a. Review & Freigabe-Workflows)	■						■	<ul style="list-style-type: none"> Reviews & Freigaben per E-Mail Fehlen systemgestützter Workflows
Marketing Knowledge Mgmt. (u.a. DAM, Best Practice Templates)	■						■	<ul style="list-style-type: none"> Kampagnen-Formate (Assets) auf Server Best Practices als (implizites) Wissen
Marketing Fulfillment/ Execution (u.a. Invoicing & Billing)	■						■	<ul style="list-style-type: none"> Kampagnen manuell angestoßen je Kanal separat Faktura über Buchhaltung
Marketing Performance Mgmt. (u.a. Mix Optimization, Attribution)	■						■	<ul style="list-style-type: none"> Kampagnen-Reporting kaum möglich Mkt.-Mix-Optimierung nicht möglich (Daten)
Campaign Management (u.a. Campaign Autom., Programmatic)	■						■	<ul style="list-style-type: none"> Kampagnen-Management manuell Online Marketing mittels ext. Dienstleistern
Customer Insights & Segmentation (u.a. Predictive Analytics)	■						■	<ul style="list-style-type: none"> Database Mgmt. und (grobe) Segmentierung über Dienstleister
Social Media & Mobile Mkt. (u.a. Location Based Services)	■						■	<ul style="list-style-type: none"> Social Media intern gepflegt, ohne Reporting Mobile Marketing (LBS) im Vor-Test (Beacons)
Targeting & Performance Mkt. (u.a. Predictive Behavioural)	■						■	<ul style="list-style-type: none"> Derzeit noch nicht eingesetzt
Lead Mgmt. (u.a. automatische Lead-Qualifizierung, Zuweisung von Attributen)	■						■	<ul style="list-style-type: none"> Mangels Registrierungsverfahren und qualifizierten Daten (Besucher, Aussteller) noch nicht durchführbar

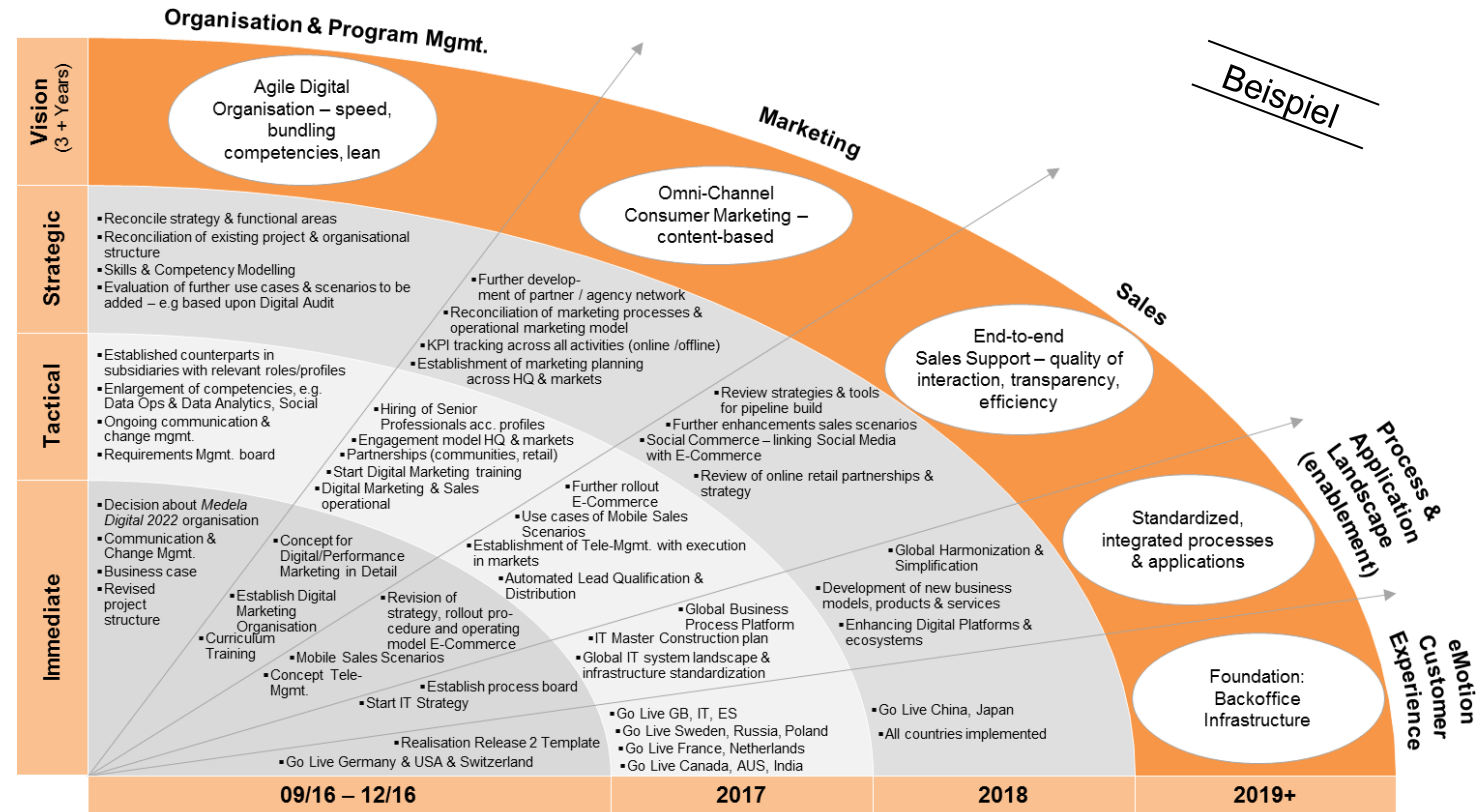
- Begründung
- Evaluierung Stärken/Schwächen
- Implikationen Handlungsfelder

- In verschiedenen Funktionsbereichen
- Etwa Marketing, Vertrieb, Supply Chain, HR oder Einkauf
- Vergleich Unternehmen mit Best Practices
- In verschiedenen Industrien und Größen

Als Ergebnis wird der Transformationspfad entwickelt – Top Down und Bottom-Up

Digital Transformation Map

- Auf einer „Transformation Map“ werden die einzelnen Maßnahmen zur Umsetzung der Strategie dargestellt und operationalisiert
- Dabei können zum einen die einzelnen Maßnahmen nach inhaltlichen wie zeitlichen Kriterien gegliedert werden.
- Die „Transformation Map“ gibt damit den Fahrplan für die Implementierung der einzelnen Schritte



Vorteil: klare, transparente Maßnahmen und wie diese auf das angestrebte Ziel einzahlen

Agenda

Trends im (Digital) Marketing

Digital Business Excellence – Auf der Suche nach Spitzenleistungen

Digital Audit ... „den Elefanten in Scheiben schneiden“

Kontaktadresse

Kontaktdaten

CUSTOMER EXCELLENCE

MARKETING | VERTRIEB | SERVICE

Prof. Dr. Ralf E. Strauß

Managing Partner

Telefon: +49 (0)40 2805 8205

Mobil: +49 (0)1525 313 16 90

Fax: +49 (0)40 6360 8000

Email: ralf.strauss@customerexcellence.de

Web: www.customerexcellence.de

Customer Excellence GmbH | Sierichstraße 8 | 22301 Hamburg