



Fallstudien zur Digitalen Transformation

Christian Gärtner · Christian Heinrich
(Hrsg.)

Fallstudien zur Digitalen Transformation

Case Studies für die Lehre und
praktische Anwendung

Herausgeber
Christian Gärtner
Quadriga Hochschule Berlin
Berlin, Deutschland

Christian Heinrich
Quadriga Hochschule Berlin
Berlin, Deutschland

ISBN 978-3-658-18744-6 ISBN 978-3-658-18745-3 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-18745-3>

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 GmbH 2018

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. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Die Digitalisierung treibt Veränderungen noch rasanter als die Globalisierung der vergangenen Jahrzehnte. Kaum ein Arbeits- oder Lebensbereich ist davon ausgenommen.

Zentrale Ursache ist der Anstieg der produzierten und verarbeiteten Daten – und dieser Anstieg verläuft nicht linear, sondern exponentiell. Laut einer Abschätzung des IT-Systemhauses IBM wurden 90 % der heute vorhandenen Daten in den vergangenen 2 Jahren produziert. Unsere digitale Welt verzehnfacht die Datenmenge von 4,4 Zettabyte im Jahr 2013 auf geschätzte 44 Zettabyte in 2020. Die bloße Vermehrung von Daten allein bewirkt noch nicht die „Digitale Transformation“. Hinzu kommen Technologien, die Daten nutzbar machen: am PC, auf dem Smartphone oder in der Cloud, wobei die Datennutzer Menschen oder Maschinen sein können (Mensch-Maschine-Interaktion und Machine-to-Machine-Kommunikation).

Doch selbst hiermit ist die digitale Transformation noch nicht vollends erfasst, weil die Verbindung von Daten und Technologien lediglich der Ausgangspunkt für fundamentale Neuerungen ist: neue Wege, Produkte und Dienstleistungen zu erstellen, neue Formen der Umsatzgenerierung und neue Weisen des Arbeitens inklusive geänderter Ansprüche von Arbeitnehmern. Eine Konsequenz ist, dass die Digitalisierungsdiskussion in einem größeren Gesamtkontext geführt werden muss. Die digitale Transformation handelt nicht nur von Produkt- oder Dienstleistungsinnovationen, die das bestehende Angebotsportfolio ergänzen, oder von datenbasierten Geschäftsmodellen. Sie handelt von wirtschaftlichen, gesellschaftlichen, politischen und ideellen Veränderungen, die im wahrsten Sinne des Wortes „radikal“ sind: sie verändern die Wurzeln des Bestehenden.

Dies ist der Ausgangspunkt des vorliegenden Sammelwerks. Die Grundidee ist, das Phänomen „digitale Transformation“ ebenso umfassend wie anschaulich bearbeitbar zu machen. Dazu haben sich die Autorinnen und Autoren in interdisziplinären Teams zusammengefunden, um aktuelle Praxisfälle fundiert aufzubereiten. Diese Fallstudien adressieren unterschiedliche Betrachtungsebenen und Unternehmensdimensionen: angefangen auf der Branchenebene über die Perspektive der strategischen Unternehmensführung auf die Firma und ihr(e) Geschäftsmodell(e) sowie Transformationsmaßnahmen bis hin zu einzelnen funktionalen Bereichen wie Marketing, Vertrieb, Personal und Supply Chain Management. Angesichts der weiter steigenden Relevanz von gesellschaftlichen

und politischen Aspekten für unternehmerisches Handeln werden auch die Perspektiven der Politik bzw. politischen Kommunikation und Public Affairs berücksichtigt.

Die erste Fallstudie ist auf der Branchenebene angesiedelt und beschreibt den „Fall der **Automobilindustrie**“. Diese Branche gehört in Deutschland zu einem der wichtigsten Arbeitgeber und hat in vielerlei Hinsicht mit Auswirkungen der digitalen Transformation zu kämpfen. Viele Kunden wollen weniger Autobesitzer als vielmehr Autonutzer sein und hierbei auch noch gefahren werden. Die Vernetzung entlang der Wertschöpfungskette nimmt zu und wird zugleich auf andere Branchen erweitert. Neue Anbieter treten auf und heizen die ohnehin schon hohe Wettbewerbsintensität zusätzlich an. Aber während in den letzten beiden Jahren viele Auguren einen (Knie-)Fall der deutschen Automobilhersteller vorhersahen, scheint sich die Lage in den letzten Monaten gedreht zu haben: die traditionellen Hersteller schlagen zurück – allein, mit Kooperationen oder durch milliardenschwere Zukäufe. Der Fall fokussiert Veränderungen, die für das strategische Management im Bereich des Personenkraftwagenmarkts relevant sind.

Wie die Digitalisierung die **Transformation von Philips** zu einem Gesundheitsunternehmen treibt, erörtert die zweite Fallstudie. Das Unternehmen verabschiedete sich von dem Geschäftsfeld „Lighting“, aus dem der Konzern einst hervorgegangen ist. Royal Philips steht künftig für Produkte und Services für das Gesundheitswesen und für das persönliche Wohlbefinden. Ein zentraler Baustein der Strategie ist Philips Führungsrolle in der digitalen Transformation des Gesundheitsmarktes mit einer zentralen, offenen technischen Plattform, durch die Philips zum Enabler und Koordinator vernetzter Ökosysteme aus Hardware, Daten und Dienstleistungen wird.

Die **Transformation von EnBW** von einem traditionellen Energieversorger hin zu einem agilen Unternehmen ist Gegenstand der nächsten Fallstudie. Im Mittelpunkt steht der Aufbau des „Innovation Campus“ als einem strategischen Treiber. Neue Formen der Forschungs- und Entwicklungsarbeit sind aber nur ein Beispiel der vielen Veränderungen, die mit einer solchen Transformation einhergehen. Ziel des Projekts ist es, näher am Kunden zu arbeiten. Datenmodelle, Kundensegmente und Bedürfnisse der Verbraucher werden insbesondere im Commodity-Umfeld erhoben und für individuelle Scorings oder Modelle genutzt. Themen wie Predictive Analytics oder Big Data sind nicht neu. Die Digitalisierung verändert aber auch Arbeitsweisen und nimmt kulturellen Einfluss auf Organisationen. Die Rolle von Managern wird in vielen Bereichen eines Unternehmens agiler und interdisziplinärer. Die Fallstudie betrachtet die Herausforderungen und Lösungsansätze beim Energiekonzern EnBW aus Sicht der strategischen Organisationsentwicklung.

Die Weiterentwicklung von neuen Technologien wie künstlicher Intelligenz greifen bestehende Geschäftsmodelle etablierter Unternehmen an. Wertschöpfungsketten wandeln sich zur **digitalen Supply Chain**, um durch Big-Data-Technologien neue Erkenntnisse über das aktuelle Marktgeschehen schneller zu erlangen. Anhand des 2015 gegründeten Unternehmens **scoutbee GmbH** werden Möglichkeiten für produzierende Unternehmen aufgezeigt, wie Einkaufs-, Logistik- und Supply-Chain-Manager Werkzeuge der künstlichen Intelligenz nutzen können, um folgende Aufgabenstellungen zu lösen: Wie bekomme ich schnellstmöglich einen Ersatzlieferanten? Wie kann ich

relevante Innovationen identifizieren? Wie kann ich Risiken entlang meiner Wertschöpfungskette proaktiv absichern?

Im Zusammenspiel zwischen **Marketing und Vertrieb** schafft die Digitalisierung neue Möglichkeiten, über Kampagnen qualifizierte Leads zu generieren und zu qualifizieren. Eine Geschäftsbank¹ testet automatisiertes Content-Marketing als Alternative zu klassischen Lead-Generierungsmethoden, denn für Unternehmen, die eine Bank für eine Finanzierung oder ein M&A-Projekt suchen, sind die Erfahrung der Bank mit vergleichbaren Projekten und nachgewiesenes, tiefes Branchenwissen das wichtigste Entscheidungskriterium. Da auch in diesen B2B-Segmenten die Digitalisierung auf Kundenseite voranschreitet, platziert die Bank auf für die jeweilige Zielgruppe relevanten Online-Plattformen branchenspezifische und -relevante Themen, über die in einem automatisierten Prozess qualifizierte Leads für den Vertrieb generiert werden.

Auch über Unternehmensgrenzen hinweg finden **Kundeninteraktionsprojekte** statt. Den **Thermomix von Vorwerk** gibt es seit mehr als 30 Jahren. Das Küchengerät vereint die Funktionen verschiedener Einzelgeräte inklusive einer Kochfunktion und hat eine große, eingeschworene Fangemeinde, die sich vor allem über verschiedene Internetplattformen austauscht. Der Thermomix selbst war jedoch bis September 2014 nicht Teil dieses digitalen Ökosystems. Dann brachte Vorwerk den Thermomix TM5 auf den Markt. Die wesentliche Neuerung: Der TM5 hat eine Datenschnittstelle, über die sich nicht nur digitale Kochbücher auslesen lassen, sondern die den Thermomix auch mit dem Vorwerk-eigenen Rezeptportal im Internet verbindet.

Die Auswirkungen der digitalen Transformation auf Feldern der **Personalarbeit** werden in der Fallstudie zur **XING AG** behandelt. XING ist als berufliches Netzwerk bekannt, bietet aber auch digitale Produkte und Lösungen für die moderne Personalarbeit in Unternehmen an. Diese HR-Produkte von XING werden ebenso beschrieben wie das Themenfeld *HR bei XING*: Mit welchen Regeln, Praktiken und Instrumenten werden „New Ways of Working“ bei XING etabliert? Wie ist die HR-Abteilung bei XING aufgestellt, um ein digitales Unternehmen zu unterstützen? Klassische Arbeitszeitmodelle und Anreizsysteme werden genauso neu gedacht wie die Formen der organisatorischen Zusammenarbeit innerhalb von Unternehmen, um Innovation zu fördern und aus Fehlern zu lernen.

Im Bereich der **Politik bzw. politischen Kommunikation** wurde die Umwälzungsmacht der Digitalisierung wohl noch nie so deutlich wie im **Wahlkampf von Donald Trump**. Die Fallstudie macht deutlich, dass Trump den Wahlkampf nicht nur auf die einfache Botschaft „Make America great again“ brachte, sondern auch konsequent auf datenbasierte und digitale Wähleransprache setzte. Der Fall beleuchtet die Datenanalytik und die digitale Kampagnenführung sowie ausgewählte Kommunikationsinstrumente der Trump-Kampagne.

Verbrauchervertrauen ist eine Kernressource der Digitalökonomie, weshalb **Corporate Digital Responsibility** eine neue Anforderung für Unternehmen darstellt. Der Fall beschreibt Corporate Digital Responsibility (CDR) als den Einsatz für den Erhalt und

¹Die Fallstudie wurde auf Wunsch des Unternehmens anonymisiert.

die Förderung von Verbrauchervertrauen. Entlang von sieben Handlungsfeldern wird erläutert, was unternehmerische Verantwortung in der digitalen Welt bedeutet und wie sie praktisch umgesetzt werden kann. Dies wird anhand von konkreten Beispielen aufgezeigt. Das Kernfazit des Kapitels ist, dass Unternehmen ihre klassischen Ansätze der Corporate Social Responsibility auf die digitale Welt erweitern sollten. Auch sollten sie prüfen, ob neue digitale Lösungen nicht dazu beitragen können, gesellschaftliche Herausforderungen erfolgreich zu adressieren.

Die Transformation ist die logische Konsequenz aus der Digitalisierung. Die innovativen Technologien erfordern Anpassung des Menschen – und umgekehrt: Die Kunden treiben durch die Nutzung von digitalen Möglichkeiten die Unternehmen zur Anpassung, indem sie online Preise und Leistungen vergleichen und sich mit Gleichgesinnten vernetzen, um Leistungen auszutauschen oder Fehlleistungen im öffentlichen Raum auszustellen und zu diskutieren. Dies hat auch Auswirkungen auf unser gesellschaftliches Zusammenleben. Die sozioökonomischen Veränderungen sind vielfältig: Auf der Arbeitsebene führen sie zur Notwendigkeit, neue Fähigkeiten zu erwerben, aber auch hin zur Abkehr vom Normalarbeitsverhältnis mit unbefristetem Arbeitsvertrag, 40-Stunden-Woche und Sozialversicherungspflicht. Gesellschaftspolitisch wirft dies Fragen zu Arbeits-, Entlohnungs- und Bildungsformen auf, die wir in diesem Sammelband nicht betrachten konnten.

Der Dank der Herausgeber gilt dem Team von Springer – insbesondere Ann-Kristin Wiegmann für die inhaltliche Betreuung und Denise Schneider für die Korrekturschleife – und allen Beteiligten, die bei der Erstellung der Fallstudien mitgewirkt haben. Wir bitten Sie, liebe Leserinnen und Leser, um Verständnis, dass feminine und maskuline Formen im Text nicht doppelt angesprochen werden, sondern bei Verwendung der einen Form die andere immer mit gemeint ist.

Im Namen aller Autorinnen und Autoren wünschen wir den Lesern des Sammelwerks viel Erfolg beim Lesen und Analysieren der Fallstudien sowie beim Übertragen der Erkenntnisse auf die eigene Arbeits- und Erfahrungswelt.

In diesem Sinne: Denken und handeln Sie transformativ!

Berlin
im Mai 2017

Prof. Dr. Christian Gärtner
Prof. Dr. Christian Heinrich

Inhaltsverzeichnis

1 Der Fall der Automobilindustrie	1
Christian Gärtner	
2 „Philips ist heute schon eine Software-Data-Company“ – Der Transformationsprozess der Royal Philips	37
Andrea Kindermann und Sebastian Lindemann	
3 Innovation und Digitalisierung: 4 Phasen zum digitalen Unternehmen bei der EnBW	59
Christian Heinrich und Janina Kose	
4 Die Digitale Wertschöpfungskette: Künstliche Intelligenz im Einkauf und Supply Chain Management.	77
Christian Heinrich und Gregor Stühler	
5 Contentbasierte Lead-Qualifizierung – Digitales Content-Marketing zur automatisierten Lead-Qualifizierung bei einer Geschäftsbank.	89
Andrea Kindermann	
6 Thermomix: Ein Küchenklassiker wird digital	107
Andrea Kindermann	
7 Human Resource Management bei und von XING	129
Christian Gärtner	
8 Digital Trump-Card? Digitale Transformation in der Wähleransprache	149
Mario Voigt	
9 Corporate Digital Responsibility: Unternehmerische Verantwortung in der digitalen Welt.	173
Christian Thorun	

Über die Autoren

Christian Gärtner ist Professor für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Digitale Transformation & Leadership an der Quadriga Hochschule Berlin. Zuvor hatte er Professurvertretungen an der Helmut-Schmidt-Universität (Hamburg) und der Universität Witten/Herdecke inne, war wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Augsburg und Berater bei Capgemini Consulting. Lehraufträge führten und führen ihn an die Leibniz Universität Hannover, HS Fresenius, HS Ludwigshafen sowie die Hamburg School of Business Administration. Zudem berät er seit über 15 Jahren mittelständische und große Organisationen im Themenfeld „People & Business Transformation“. Neben zahlreichen Publikationen veröffentlicht er als XING Business Insider für People & Business Transformation regelmäßig Artikel.

Christian Heinrich ist Professor für Digitale Transformation an der Quadriga Hochschule. Zuvor hatte er Lehrtätigkeiten an der HS Ulm und im International MBA der Universität Würzburg ausgeübt. Seit 2012 gründet und berät er innovative und technologieorientierte Unternehmen. Seine Schwerpunkte liegen in der Identifikation digitaler Geschäftsmodelle und Absatzkanäle für etablierte und neue Unternehmen sowie der organisatorischen Umsetzung des Transformationsprozesses.

Andrea Kindermann ist Professorin für Digitale Transformation mit dem Schwerpunkt Digitale Transformation etablierter Unternehmen an der Quadriga Hochschule Berlin. Sie berät seit mehr als 15 Jahren Unternehmen bei der Bewertung und Adoption von Marketing-Innovationen, vor allem in den Branchen Professional Services, langlebige Gebrauchsgüter, Handel und Finanzen. Sie hat als Beraterin und in der internen Unternehmens- bzw. Strategieentwicklung unter anderem für Proximity Consulting, Jung von Matt und Villeroy & Boch gearbeitet. Andrea Kindermann ist als selbstständige Beraterin für Marketing und Digitale Transformation tätig und gehört zum Berater Netzwerk „Das 18te Kamel & Komplizen – Sozietät für Digitale & Soziale Transformation“ (www.18teskamel.de).

Janina Kose verantwortet bei der EnBW AG, einem der größten deutschen Energieversorger, als Leiterin den Bereich Market Intelligence. Nach verschiedenen Stationen in der Marketing- und Kommunikationsberatung im vertrieblichen Umfeld der Yello Strom GmbH treibt sie bei der EnBW mit ihren Bereichen Analytics, Business Intelligence und Customer Market Insights eine analytische und datenbasierte Entscheidungskultur. Als Wirtschafts- und Organisationspsychologin beschäftigt sie sich wissenschaftlich mit den Themen Leadership Management und digitale Transformation.

Sebastian Lindemann ist seit April 2017 Head of integrated Communications & Events von Philips Deutschland, Österreich und Schweiz, dem weltweit drittgrößten Markt des holländischen Gesundheitskonzerns. Nach seinem Universitätsabschluss arbeitete er studierte Forstwissenschaftler sieben Jahre lang in zwei namhaften Hamburger PR-Agenturen, bevor er 2011 als PR Manager bei Philips Consumer Lifestyle startete. Im Januar 2014 hat er die Leitung der Unternehmenskommunikation von Philips D/A/CH übernommen.

Gregor Stühler ist CEO und Gründer der scoutbee GmbH. Seit mehr als 20 Jahren IT- und Data-Enthusiast, entwickelte er nach seinem Ingenieurstudium die ersten Konzepte für die skalierbare Lieferantenidentifikation anhand von public data. Nach seinem Masterstudium in London gründete er 2013 die heutige scoutbee GmbH. Heute ist er der Kopf hinter der firmeneigenen Supply-Chain-KI namens ARTIMIS und Experte für skalierbares Innovation-Scouting anhand von Big Data.

Christian Thorun ist Professor für Politikwissenschaft, Internationale Politik und Public Affairs an der Quadriga Hochschule Berlin. Er ist zudem Gründer und Geschäftsführer der ConPolicy GmbH – Institut für Verbraucherpolitik. Er sitzt in Aufsichtsräten, Beiräten und ist assoziiertes Mitglied des Think Tank 30 – einem Netzwerk junger Menschen unter dem Dach der Deutschen Gesellschaft des Club of Rome. Er arbeitet eng mit Ministerien, staatlichen Institutionen und Verbänden auf nationaler und EU-Ebene zusammen.

Mario Voigt ist Professor für Digitale Transformation und Politik an der Quadriga Hochschule. Seit 2009 ist er Mitglied des Thüringer Landtages und Sprecher für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft. Als Strategieberater der Leadagentur McCann-Erickson nahm er an der Bundestagswahlkampagne von Angela Merkel im Jahr 2005 teil. Seitdem forscht und engagiert er sich für Public-Affairs-Kampagnen von der lokalen bis zur internationalen Ebene in den Themen Mobilisierung und Digitales Campaigning. Voigt hat vier Bücher über politische Kampagnen und Kommunikation veröffentlicht und in über 25 Ländern zu digitalem Campaigning, Mobilisierung und Public Affairs gesprochen. Im Bundestagswahlkampf 2017 ist er für die CDU Strategieberater für Mobilisierung.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Prognostizierte Umsatzentwicklung in der Automobilindustrie in Deutschland	3
Abb. 1.2	Wichtigste Abnehmerländer für Kfz aus Deutschland in 2015 nach Exportwert (in 1000 EUR)	4
Abb. 1.3	Das dreistufige Wertschöpfungssystem der Automobilindustrie	5
Abb. 1.4	Umsatzstärkste Automobilzulieferer in Deutschland im Jahr 2015 (in Millionen Euro)	6
Abb. 1.5	Einführungshorizont automatisierter Fahrfunktionen	9
Abb. 1.6	Produktionsvolumina und ungenutzte Kapazitäten in den Werken der Automobilbranche in der EU	19
Abb. 1.7	Big Data-Potenziale entlang der automobilen Wertschöpfungskette	22
Abb. 1.8	Kooperationen im Bereich der Elektromobilität	26
Abb. 2.1	EBIT in % von Sales von Philips, Siemens und General Electric im Vergleich	44
Abb. 2.2	„WPI 2.0 – Guiding Principles“	45
Abb. 2.3	Schematische Abbildung des „Health Continuum“ 2015	49
Abb. 2.4	Einschätzung des Marktwertes 2014 und -wachstums 2014–2018 entlang des „Health Continuum“	49
Abb. 2.5	Verteilung der Ausgaben im Gesundheitssystem der USA nach Krankheitstypen	50
Abb. 2.6	Gesundheitsausgaben in % des BIP in ausgewählten Ländern 2014	51
Abb. 2.7	Beispiele für relevante Philips Produkte	54
Abb. 2.8	Beispiele für vernetzte, datenbasierte Produkte	54
Abb. 3.1	Phasen der Transformation	63
Abb. 3.2	Charakteristischer Entwicklungsverlauf einer erfolgreichen Unternehmensgründung	67
Abb. 3.3	EnBW-InnovationsCampus	69
Abb. 3.4	EnBW-InnovationsCampus	70

Abb. 3.5	„Determinanten individuellen Verhaltens: Die Theorie des überlegten Handelns“	71
Abb. 4.1	Neuronales Netz	80
Abb. 4.2	Digitalisierter und automatisierter Prozess im Deep Learning	82
Abb. 4.3	Prozess der KI	84
Abb. 4.4	Kunden-Lieferanten-Beziehungen eines OEM in der Automotive Supply Chain	85
Abb. 4.5	Dashboard für das Supply-Chain-Risikomanagement	87
Abb. 5.1	Schematische Darstellung des Lead-Generierungsprozesses über Online-Werbemittel zur Landingpage, auf der der Interessent sich registriert, um Zugang zum Content zu erhalten	93
Abb. 5.2	Baumstruktur der Content-Objekte (Engagement-Matrix). W = Warmer; PP = Pain Points; SF = Solution Framework; S = Solution, H = Hypothesen	95
Abb. 5.3	Beispiel Bannerwerbung	97
Abb. 5.4	Mobile Landingpages für die drei Themenkomplexe „Eigenmarken“, „Geschäftsmodell Supermärkte“ und „Online-Lebensmittelhandel“	99
Abb. 5.5	Beispiel Content-Objekt „Warmer“	101
Abb. 5.6	Beispiel Content-Objekt „Pain Point“	101
Abb. 5.7	Beispiel Content-Objekt „Solution Framework“	102
Abb. 5.8	Beispiel Content-Objekt „Lösung“	102
Abb. 6.1	Anteil Deutschland am Gesamtumsatz mit dem Thermomix in %	114
Abb. 6.2	Google Suchindex für die Begriffe Thermomix, Cooking Chef, MyCook und Prep & Cook 2014 bis 2017	125
Abb. 7.1	Anteil der Unternehmen, die die folgenden sozialen Netzwerke für die aktive Suche nach Kandidaten nutzen	134
Abb. 7.2	Organigramm XING Corporate HR	143
Abb. 8.1	Voter Score der Republikaner	153
Abb. 8.2	Prozessablauf des Targetings	154
Abb. 8.3	Matrix der Wähleransprache	160
Abb. 8.4	Fernsehwerbung in ausgewählten Battleground-Staaten in den letzten Wochen vor dem Wahltag	166
Abb. 8.5	Kandidatenbesuche in ausgewählten Battleground-Staaten	167

Tabellenverzeichnis

Tab. 1.1	Erteilte Patente für autonomes Fahren seit 2010.	17
Tab. 1.2	Kaufbereitschaft je Anwendungsfall	29
Tab. 2.1	Umsatz, EBIT, Net Income und Anzahl Mitarbeiter Philips Royal Electronics 2001 bis 2016.	41
Tab. 2.2	Profitabilität ausgewählter Produktkategorien (EBIT in % of Sales)	42
Tab. 2.3	„WPI 2.0 – The WPI Package. What we deliver in a WPI project“	47
Tab. 2.4	„Potential economic impact of HC IoT offerings by vertical“	52
Tab. 2.5	Kategorien mit den höchsten Investitionen in Digital Health im Jahr 2016	53
Tab. 6.1	Eigenkapital, liquide Mittel und Investitionen der Vorwerk Gruppe 2006 bis 2015 in Mio. Euro	109
Tab. 6.2	Umsatzentwicklung nach Geschäftsfeldern 2006 bis 2015 in Mio. Euro	112
Tab. 6.3	Unternehmensstruktur Vorwerk.	113
Tab. 6.4	Umsatzentwicklung nach Regionen 2006 bis 2015 (in Mio. Euro, ohne AKF-Bank)	114
Tab. 6.5	Entwicklung Mitarbeiterzahl 2006 bis 2015	115
Tab. 7.1	Nutzung von sozialen Netzwerken als Recruiting-Instrument	131