

STUDIE 2017

Digitale Transformation und
Zusammenarbeit mit Startups in Großunternehmen
in Deutschland und den USA

In Zusammenarbeit mit

Vorwort

Es besteht kein Zweifel: Die Bedeutung des digitalen Wandels wird 2017 in den deutschen Führungsetagen mittlerweile überwiegend erkannt. Das ist die gute Nachricht. 2016 untersuchte etventure gemeinsam mit der GfK Nürnberg erstmals, wie es um die digitale Transformation in deutschen Großunternehmen bestellt ist. Die damaligen Befunde fielen ernüchternd aus: Die Bedeutung des Themas wurde unterschätzt, auch die Umsetzung der digitalen Transformation verlief laut Studie schleppend. Denn: Führungskräfte scheuten vor den für die Digitalisierung notwendigen radikalen Entscheidungen zurück. Interne Hemmnisse wie die Verteidigung bestehender Strukturen machten einen raschen Fortschritt unmöglich. Zudem wurden in weniger als der Hälfte der Unternehmen digitale Veränderungsprozesse direkt durch Vorstand oder Geschäftsführung gesteuert.

Wie sieht es ein Jahr später aus? In der Neuauflage der etventure-Studie haben wir dieses Mal nicht nur Deutschland in den Fokus genommen, sondern auch einen Blick in das Mutterland der Digitalisierung geworfen. Wie sind deutsche Unternehmen im Vergleich zu den US-amerikanischen Unternehmen bei der Digitalisierung aufgestellt? Wo liegen die größten Unterschiede und bestätigt sich die Vorreiter-Rolle der USA? In dem Vergleich der beiden Märkte manifestiert sich die schlechte Nachricht: In der Umsetzung gibt es hierzulande noch immer Defizite, der Rückstand auf die US-amerikanischen Unternehmen ist in vielen Bereichen enorm.

Die Ergebnisse der Studie legen nahe: Mit der Digitalisierung fremdelt Deutschland nach wie vor – und besonders im Vergleich zu den USA. Die Frage bleibt: Was können Apple, Amazon und Google, was Siemens, Bosch und Bayer nicht können?

Die Studienergebnisse geben bereits einige Antworten. Vereinfacht lässt sich sagen: Amerikaner sehen Chancen, wo Deutsche Risiken fürchten. Aber Deutschland hat Potenzial: Das Qualitätsversprechen „Made in Germany“ gilt etwas in der Welt. Wie deutsche Konzerne ihr Potenzial auch in Sachen Digitalisierung ausschöpfen können, haben wir mit den Erfolgsfaktoren der digitalen Transformation als Abschluss noch einmal zusammengefasst.

Wir wünschen spannende Einblicke und hilfreiche Erkenntnisse!



Philipp Depiereux
Gründer & Geschäftsführer

Inhalt

Über die Studie	4
Executive Summary	5
Bedeutung, Fortschritt & Hemmnisse	7
Setup & Methoden	11
Faktor Mensch & Unternehmenskultur	14
Corporates & Startups	17
Fazit	19
Ausblick & Erfolgsfaktoren der Digitalisierung	20
Die etventure-Methode: Eine Systematik für Innovation	22
Über etventure	23

Über die Studie

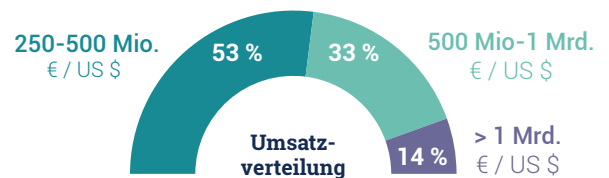
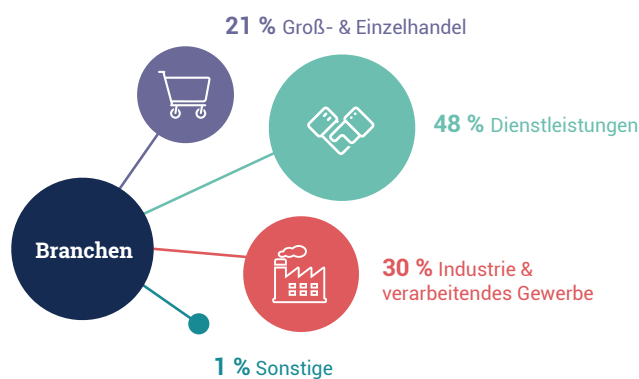
Die repräsentative Studie „Digitale Transformation und Zusammenarbeit mit Startups in Großunternehmen in Deutschland und den USA“ wurde von Digitalberatung und Company Builder etventure mit Unterstützung der GfK Nürnberg sowie YouGov, USA, durchgeführt. Ziel der Studie ist es, den aktuellen Stand sowie die Rahmenbedingungen der digitalen Transformation in deutschen und US-amerikanischen Großunternehmen zu ermitteln und zu vergleichen.



Zielgruppe

Repräsentative Befragung von Großunternehmen mit einem Mindestumsatz von jährlich 250 Mio. Euro bzw. US-Dollar.

Befragt wurden insgesamt 294 Entscheidungsträger (D: 135 | USA: 159), die mit dem Thema Digitalisierung in den jeweiligen Unternehmen befasst sind.



Themenbereiche

- Bedeutung der Digitalisierung, Fortschritte und Hemmnisse
- Setup und Methoden bei der Digitalisierung
- Faktor Mensch und Unternehmenskultur
- Zusammenarbeit mit Startups



Erhebungsinstrument

Telefonische Befragung

Befragungszeitraum

28. November 2016 bis 24. Januar 2017

EXECUTIVE SUMMARY

CONNECTION
ANALYSIS
DATA
SEARCHING
VERIFICATION
CODING
SENDING



Bedeutung, Fortschritte & Hemmnisse

Die Bedeutung der digitalen Transformation hat in deutschen Großunternehmen gegenüber 2016 deutlich zugenommen. Für exakt 50 Prozent der deutschen Unternehmen gehört die Digitalisierung heute zu den Top-3-Themen. In den USA wird dem Thema jedoch insgesamt eine höhere Bedeutung beigemessen: Zwei Drittel der US-Unternehmen zählen Digitalisierung zu den Top-3-Unternehmensthemen. Zudem sehen sich mehr als doppelt so viele US-Konzerne wie deutsche Großunternehmen „sehr gut“ oder „gut“ auf die digitale Transformation vorbereitet (D: 35 Prozent | USA: 85 Prozent). Zentrale Hemmnisse in Deutschland sind fehlende Erfahrung mit nutzerzentriertem Vorgehen (63 Prozent), die Verteidigung bestehender Strukturen (50 Prozent) und ein Mangel an Zeit (49 Prozent). Außerdem bezeichnen sich 31 Prozent der deutschen Großunternehmen als zu unflexibel und zu langsam gegenüber den Anforderungen der digitalen Transformation – in den USA sagen dies lediglich sieben Prozent.



Faktor Mensch & Unternehmenskultur

Jeder fünfte deutsche Konzern (20 Prozent) befürchtet, dass im Zuge der Digitalisierung Arbeitsplätze abgebaut werden. In den USA sagt das mit vier Prozent nahezu keines der befragten Großunternehmen. Vielmehr erwarten sechs von zehn US-Firmen (59 Prozent) einen Zuwachs von Arbeitsplätzen durch die Digitalisierung. In Deutschland sind es gerade einmal zwei von zehn (19 Prozent). Darüber hinaus erachtet mit 90 Prozent die überwiegende Mehrheit der amerikanischen Unternehmen ihre Mitarbeiter als qualifiziert für den digitalen Wandel – anders als in Deutschland (42 Prozent). Fast alle befragten Unternehmen in beiden Ländern bereiten ihre Mitarbeiter durch Weiterbildung auf den digitalen Wandel vor. Dennoch führt die digitale Transformation vor allem in deutschen Unternehmen zu Verunsicherung bei den Mitarbeitern (D: 37 Prozent | USA: 6 Prozent). Allerdings: Wenn Fähigkeiten der Mitarbeiter nicht ausreichen, wollen insgesamt weniger Unternehmen in Deutschland Entlassungen aussprechen als in den USA (D: 23 Prozent | USA: 31 Prozent).



Setup & Methoden

In mehr als jedem dritten deutschen Großunternehmen (35 Prozent) ist die digitale Transformation inzwischen zur Chefsache erklärt worden. Vor zwölf Monaten war das erst in knapp jedem vierten Unternehmen der Fall. Mehr als die Hälfte der deutschen Unternehmen setzt bei der Digitalisierung auf externe Hilfe von Unternehmensberatungen oder Agenturen. Dagegen erfolgt der Aufbau einer Digitaleinheit in den USA deutlich häufiger als in Deutschland (D: 33 Prozent | USA: 57 Prozent). Einig sind sich die Unternehmen in beiden Ländern darin, dass sich der digitale Wandel vor allem auf die Qualifikationsanforderungen an Mitarbeiter auswirkt.



Corporates & Startups

Die deutschen Großunternehmen sind von den Vorteilen einer Kooperation mit Startups überzeugt. 35 Prozent arbeiten bereits heute mit Startups zusammen. Davon versprechen sich die Unternehmen vor allem schnellere Innovationen und Zugang zu neuen Technologien. Außerdem wollen 76 Prozent der Unternehmen, die bereits mit Startups zusammenarbeiten, die Kooperation weiter ausbauen. In den USA setzen dagegen nur 14 Prozent auf Startup-Kooperationen.

[Video zu den Studienergebnissen »](#)

Für **50 %** der deutschen Großunternehmen gehört die Digitalisierung zu den **Top-3 Themen**.

6 %
Deutschland



50 %
USA

...rechnen mit **KONKRETEN ERGEBNISSEN** durch Digitalisierung in weniger als einem Jahr.

66 %

USA 2017

50 %

Deutschland 2017

41 %

Deutschland 2016

33 %
Deutschland

57 %
USA



...haben für die Digitalisierung eine **DIGITALEINHEIT** aufgebaut.

63 % Fehlende Erfahrung bei nutzerzentriertem Vorgehen

50 % Verteidigung bestehender Strukturen

49 % Zeitmangel

TOP-3 HEMMNISSE

bei der Digitalisierung in Deutschland

ZUSAMMENARBEIT
Großunternehmen mit Startups



35 %
Deutschland



14 %
USA

Unsere Belegschaft ist qualifiziert für die Herausforderungen der Digitalisierung.

42 %
Deutschland



90 %
USA

Prozesse zur **DIGITALEN TRANSFORMATION** führen hauptsächlich zu **VERUNSICHERUNG** bei den Mitarbeitern.

37 %
Deutschland



6 %
USA

...erwarten **ZUSÄTZLICHE ARBEITSPLÄTZE** durch die Digitalisierung.

19 %
Deutschland

59 %
USA

BEDEUTUNG, FORTSCHRITT & HEMMNISSE

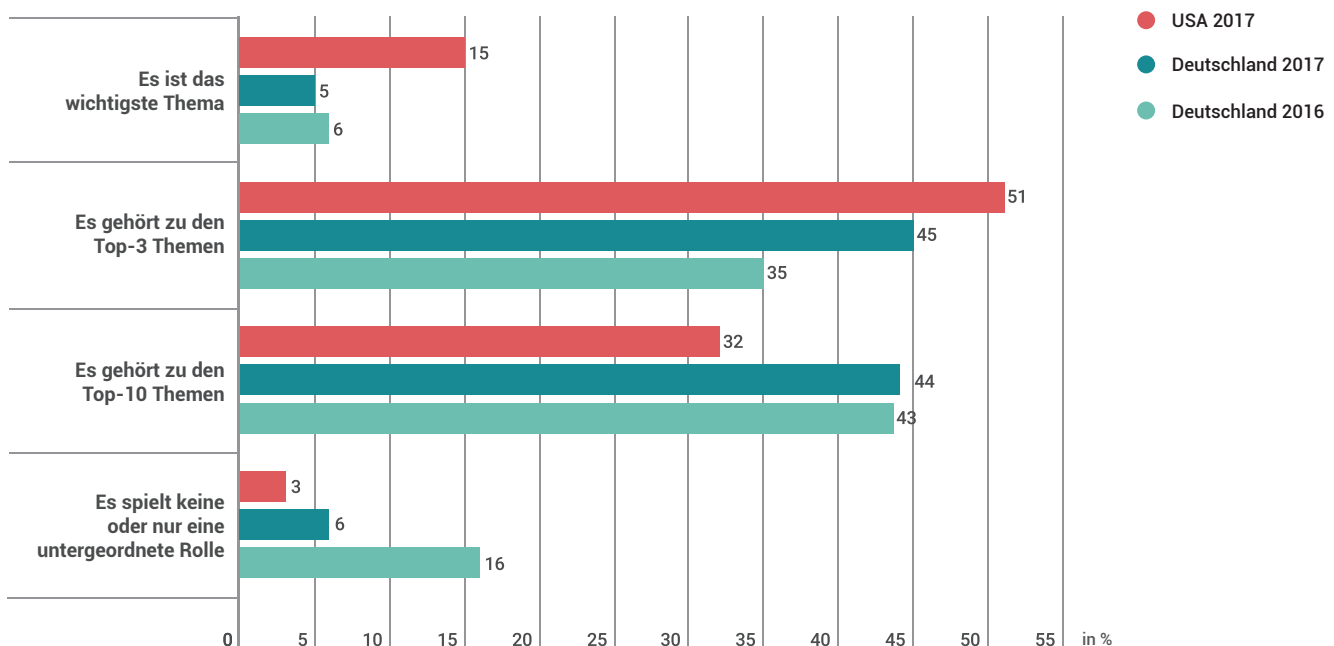
» Vorweg zur Einordnung:

Die Veränderungen durch die digitale Transformation lassen sich in drei Stufen einteilen. Inkrementelle Veränderungen beziehen sich auf notwendige Anpassungen und Optimierungsprozesse im Unternehmen selbst, beispielsweise durch digitale Tools. Wesentlich größer sind die Herausforderungen durch transformative und disruptive Veränderungen, denn diese erfordern die Entwicklung neuer, digitaler Geschäftsmodelle und gegebenenfalls eine radikale Neuorientierung des Unternehmens, um im Wettbewerb bestehen zu können. Im Rahmen der Studie wurde bei der Befragung die Gewichtung auf transformative Prozesse gelegt.



FRAGE

Welchen Stellenwert nimmt die digitale Transformation auf der Prioritätenliste in Ihrem Unternehmen ein?



Stellenwert der Digitalisierung

In diesem Kontext hat die Bedeutung der digitalen Transformation in deutschen Großunternehmen gegenüber 2016 deutlich zugenommen: 43 Prozent der befragten deutschen Unternehmen geben an, dass der Stellenwert des Themas für sie innerhalb der letzten zwölf Monate gestiegen ist. 26 Prozent sprechen sogar von einer deutlichen Bedeutungssteigerung. So gehört Digitalisierung heute für jedes zweite Großunternehmen (50 Prozent

gegenüber 41 Prozent in 2016) zu den wichtigsten drei Unternehmenszielen und für nahezu alle (94 Prozent) ist es eines der zehn wichtigsten Themen.

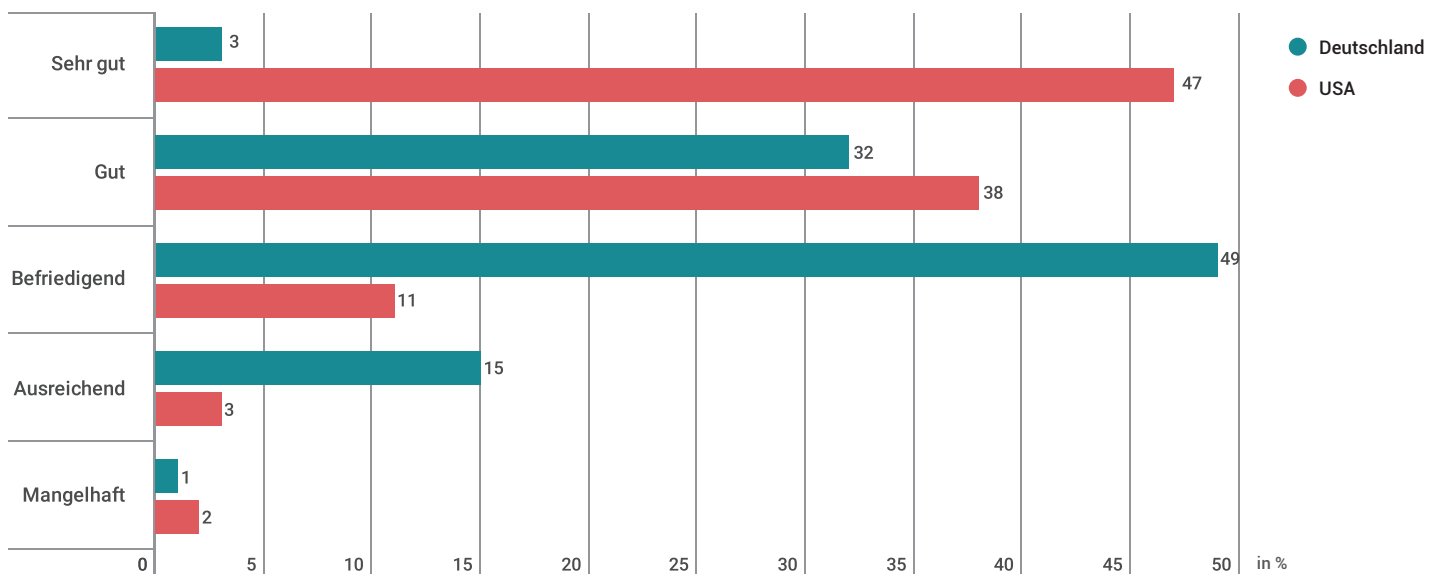
2016 haben immerhin noch 16 Prozent der deutschen Unternehmen angegeben, Digitalisierung würde bei ihnen im Unternehmen keine oder nur eine untergeordnete Rolle einnehmen. 2017 sagen dies lediglich noch sechs Prozent.

Die Ergebnisse verdeutlichen den Bewusstseinswandel in deutschen Führungsetagen. Dennoch, im Vergleich zu den USA zeigt sich bereits an dieser Stelle der Rückstand. Für US-amerikanische Unternehmen hat die digitale Transformation bereits eine grundsätzlich höhere Bedeutung. Für zwei Drittel (66 Prozent) der dortigen Unternehmen gehört das Thema unter die Top-3-Ziele.



FRAGE

Wie gut ist Ihr Unternehmen mit seinen bisherigen Aktivitäten auf die digitale Transformation vorbereitet?



Fortschritte und Hemmnisse

Deutlicher wird der Rückstand deutscher Unternehmen auf die USA in Bezug auf die bereits eingeleiteten Maßnahmen. Auch wenn die Bedeutung des Themas hierzulande mittlerweile wahrgenommen wird – besser vorbereitet fühlen sich die deutschen Unter-

nehmen deshalb nicht auf die digitale Transformation. Während sich 2016 knapp 37 Prozent der Unternehmen als „gut“ oder „sehr gut“ vorbereitet einschätzten, sind es 2017 mit rund 35 Prozent sogar weniger als im Vorjahr. Dagegen sehen sich in den USA mit

85 Prozent mehr als doppelt so viele US-Konzerne als deutsche Großunternehmen „sehr gut“ oder „gut“ auf die digitale Transformation vorbereitet.

Entsprechend legen US-Konzerne auch ein anderes Tempo in der Umsetzung vor: Die Hälfte aller US-Konzerne erwartet bereits in weniger als einem Jahr Effekte der digitalen Transformation auf Marktanteile oder Umsatz. In

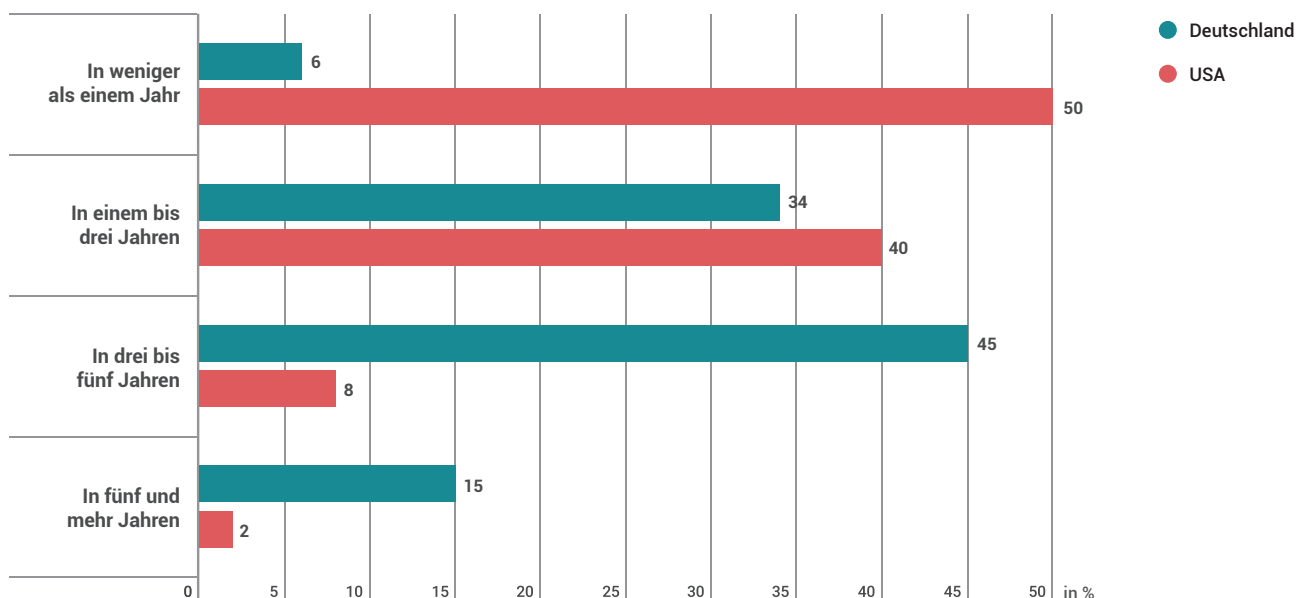
Deutschland sagt das mit sechs Prozent hingegen nur ein Bruchteil. Stattdessen rechnet mit 45 Prozent eine Mehrheit der deutschen Unternehmen mit entsprechenden Effekten erst in den kommenden drei bis fünf Jahren.

Immerhin 34 Prozent erwarten Ergebnisse auch bereits innerhalb von ein bis drei Jahren. In der Grundausrichtung legen sie damit dennoch einen völlig anderen Zeitrahmen bei der digitalen Transformation an.



FRAGE

In welchem Zeitraum glauben Sie, werden sich für Ihr Unternehmen die Folgen einer erfolgreichen bzw. nicht erfolgreichen Digitalisierung bei Marktanteilen und/oder Umsatz zeigen?



Was sind die größten Hindernisse bei der Digitalisierung? Tatsächlich bezeichnet sich jedes dritte Großunternehmen hierzulande (31 Prozent) als zu unflexibel und zu langsam gegenüber den Anforderungen der digitalen Transformation. In den USA sind es nur sieben Prozent. Als Haupthemmnis sehen – völlig anders als in den USA – mit 63 Prozent die meisten aller befragten Großunternehmen in Deutschland „fehlende Erfahrung bei nutzerzent-

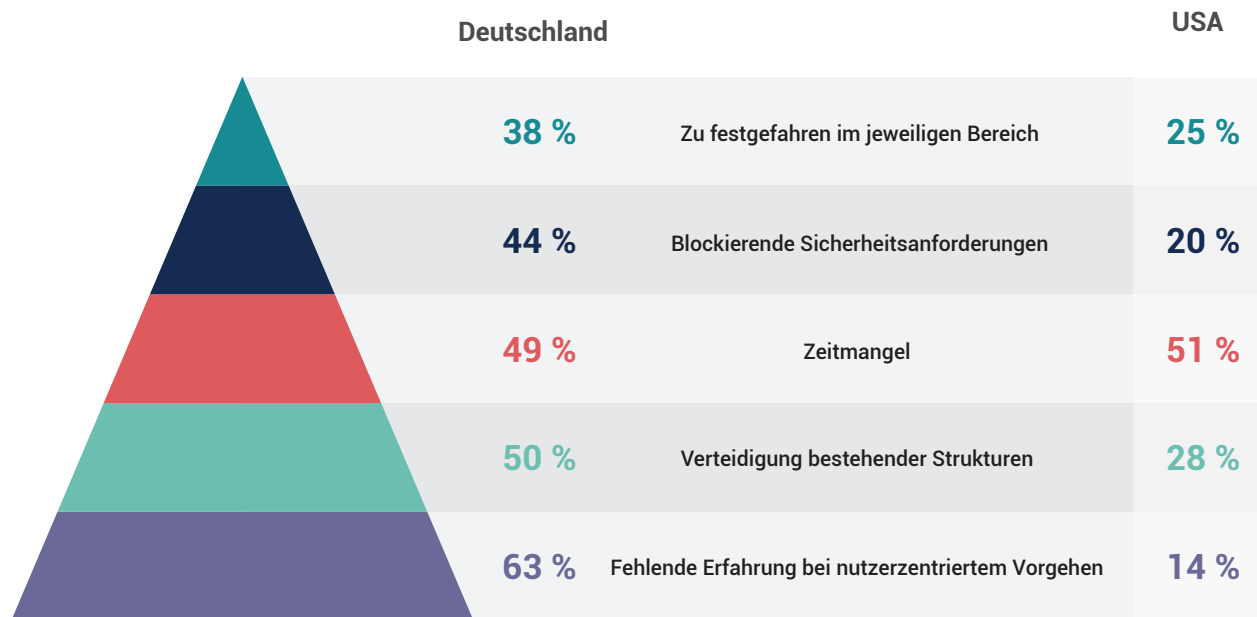
riertem Vorgehen“ an (2016: 52 Prozent). In den USA sagen das lediglich 14 Prozent. Die „Verteidigung bestehender Strukturen“, 2016 mit 65 Prozent noch das mit Abstand meistgenannte Hemmnis hierzulande, wird 2017 zwar weniger oft genannt, ist aber noch immer in jedem zweiten deutschen Unternehmen ein Problem und wird damit noch immer nahezu doppelt so häufig genannt wie in den USA (28 Prozent). Auch fehlende Zeit (49 Prozent)

und blockierende Sicherheitsanforderungen (44 Prozent) stehen einem schnellen Fortschritt bei der Digitalisierung im Weg. Und noch immer geben Unternehmen an, in ihrem jeweiligen Bereich „zu festgefahren“ zu sein (38 Prozent). Zentrales Hemmnis in den USA ist dagegen vor allem ein Mangel an Zeit (51 Prozent).



FRAGE

Die größten Hemmnisse bei der digitalen Transformation



» Hiesigen Unternehmen gelingt es meist noch nicht, das Wissen um die Bedeutung der Digitalisierung auf die gesamte Kernorganisation zu übertragen. Mit Blick auf den Rückstand auf die USA ist dies ein gefährlicher Zustand. Die genannten Hemmnisse zeigen deutlich, dass US-amerikanische Unternehmen weit weniger durch interne Hürden blockiert werden als deutsche Großunternehmen. Vor allem eine nutzerzentrierte Denk- und Vorgehensweise, ein zentraler Erfolgsfaktor bei der Digitalisierung, liegt traditionell eher in der DNA amerikanischer als deutscher Konzerne, wo das Interesse an neuer Technik und neuen Produkten im Vordergrund steht. Übersetzt heißt das Ergebnis dazu jedoch auch: 63 Prozent der deutschen Unternehmen wissen nicht, was ihre Kunden wollen. Wenn aber intuitive Bedienbarkeit, einfache Zugänge und problemlose Erreichbarkeit von Dienstleistungen in Zukunft in den Fokus rücken, ist es umso wichtiger, dass deutsche Unternehmen ihre Geschäftsfelder radikal an den Wünschen und Bedürfnissen des Kunden ausrichten.

SETUP & METHODEN



Steuerung der Digitalisierung

Zunächst ein weiterer nachhaltiger Beleg dafür, dass die Bedeutung der Digitalisierung mittlerweile erkannt wird: 2017 wird in mehr als jedem dritten deutschen Großunternehmen (35 Prozent) die digitale Transformation inzwischen hauptsächlich vom Vorstand oder Geschäftsführer gesteuert. Vor

zwölf Monaten war das erst in knapp jedem vierten Unternehmen der Fall (24 Prozent). Und deutlich seltener als noch im vergangenen Jahr liegt die Verantwortung für die Digitalisierung bei der IT-Abteilung.

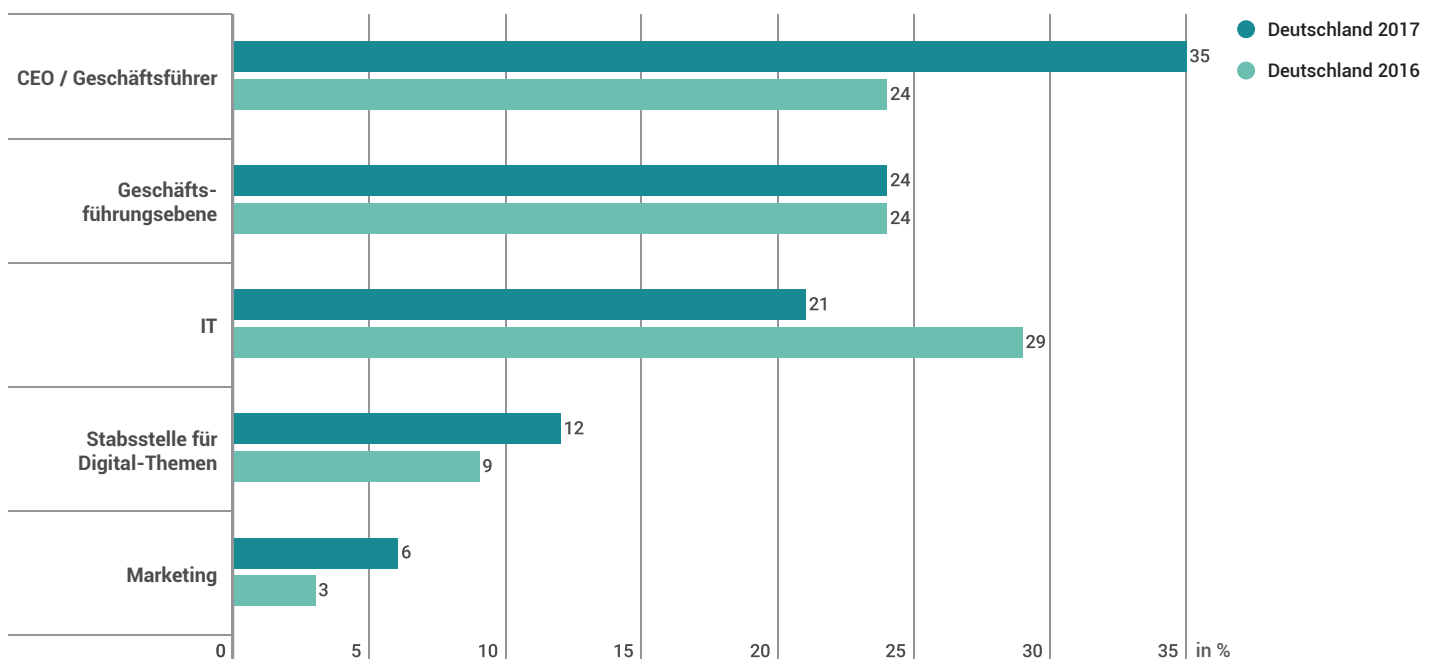
Ein völlig anderes Bild zeichnet sich

dagegen beim Blick auf die USA ab. In 81 Prozent der befragten US-Konzerne wird die digitale Transformation durch die IT gesteuert. Nur 3 Prozent der Unternehmen haben die Verantwortung für die Digitalisierung direkt an den CEO übertragen.



FRAGE

Von wo aus werden in Ihrem Unternehmen die Aktivitäten für die digitale Transformation hauptsächlich gesteuert?



» Durch die hohen internen Widerstände in Deutschland ist es hier essentiell, dass der Geschäftsführer oder Vorstand das Thema treibt. Denn nur auf dieser Ebene können die für die Digitalisierung notwendigen, radikalen Entscheidungen getroffen werden und die Mitarbeiter für die Bedeutung des Themas mitgenommen werden.

Die Studienergebnisse zeigen, dass die USA diese internen Herausforderungen nicht haben. Die Methodik, wie nutzerzentriertes Vorgehen ist in den USA fester Bestandteil, weshalb es in Verbindung mit einer Digitaleinheit durchaus gelingen kann, Erfolge auch aus dem Fachbereich heraus zu erzielen. Dennoch lassen auch die USA hier Potenziale ungenutzt. Die Kernaufgabe des IT-Leiters, in Deutschland wie in den USA, ist es, die IT-Infrastruktur fehlerfrei am Laufen zu halten und ständig weiter zu entwickeln sowie Risikominimierung zu betreiben. Aufgaben und Eigenschaften, die den Anforderungen der Digitalisierung diametral entgegenstehen. Wichtig ist es, ein Team aufzubauen und Strukturen zu schaffen, die Innovation und Geschwindigkeit fördern und die Vorteile der Startup-Denkweise mit Arbeitsweisen traditioneller Unternehmenskulturen verbinden. Freiraum für eigenwilliges Denken und mutiges Testen, entschiedene Kundenzentrierung und eine passgenaue Umsetzungsmethodik gehören dabei zu den wichtigsten Voraussetzungen.

Maßnahmen zur Gestaltung der digitalen Transformation

Welche Maßnahmen ergreifen die Unternehmen, um die digitale Transformation zu gestalten? 85 Prozent der deutschen Großunternehmen beauftragen vor allem ihre Unternehmensentwicklung oder IT-Abteilung mit der Gestaltung und Umsetzung (USA: 97 Prozent). Auch der Bedarf der Unternehmen nach Beratung ist groß: Mehr als die Hälfte (54 Prozent) nimmt externe Hilfe in Anspruch und beauftragt

beispielsweise Unternehmensberatungen oder Agenturen – Maßnahmen, die 2016 noch seltener genutzt wurden (48 Prozent) und auch in den USA nicht das Mittel der ersten Wahl sind (45 Prozent).

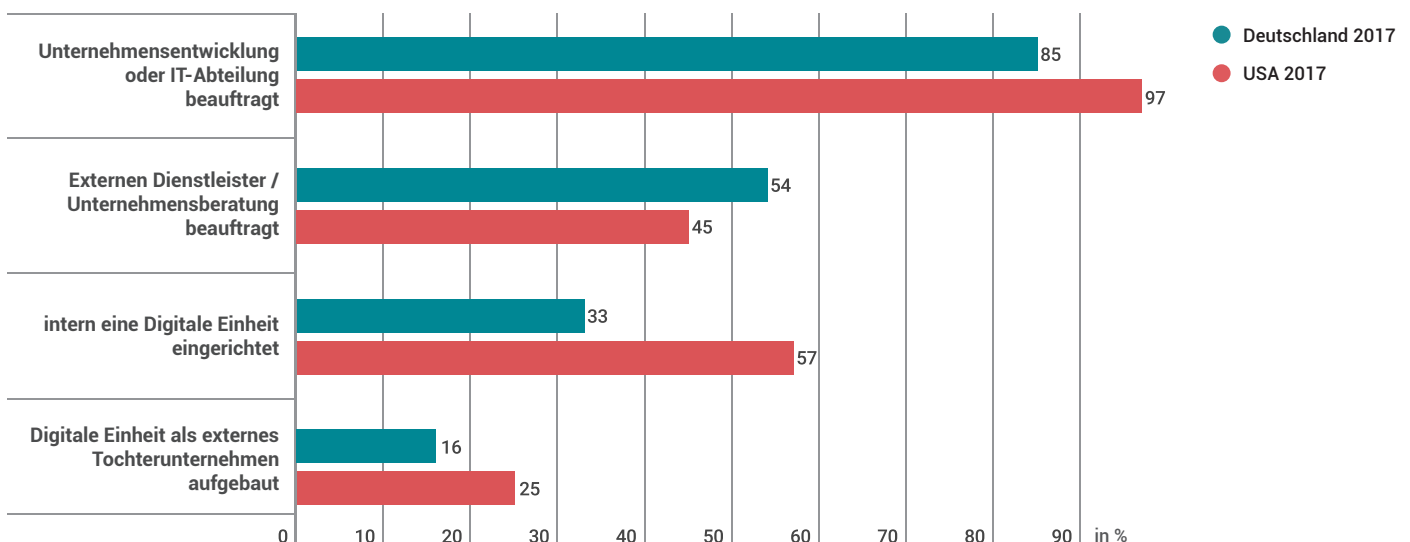
Der Aufbau einer Digitaleinheit - intern wie extern - ist dagegen in den USA bereits deutlich verbreiteter: Dort haben 57 Prozent der Konzerne eine interne Digitaleinheit eingerichtet haben und

weitere 25 Prozent eine Digitaleinheit als externes Tochterunternehmen aufgebaut. In Summe setzen damit 83 Prozent auf das Konzept eines „geschützten Raums“ zur Entwicklung von digitalen Projekten und Geschäftsmodellen. In Deutschland ist das eher noch die Ausnahme. 33 Prozent setzen hierzulande auf eine interne und lediglich 16 Prozent auf eine externe digitale Einheit.



FRAGE

Welche der nachfolgenden Aktivitäten und Maßnahmen nutzen Sie in Ihrem Unternehmen konkret, um die digitale Transformation zu gestalten?



» Etablierte Geschäftsmodelle werden heute binnen kurzer Zeit durch neue Disruptionen abgelöst. Der Erfolg von Unternehmen hängt im Zuge der Digitalisierung daher immer stärker von der Fähigkeit ab, flexibel, innovativ und disruptiv zu denken und zu handeln. Die Digitaleinheit ist ein ideales ‚Setup‘, um sehr schnell und effektiv Digitalprojekte voranzutreiben. Dass in den USA interne Widerstände deutlich seltener als Problem gesehen werden, lässt sich unter anderem damit erklären, dass dort die überwiegende Mehrheit der Großunternehmen schon heute mit einer digitalen Geschäftseinheit arbeitet. In einem solchen geschützten Raum können neue Ideen ohne die hemmenden Strukturen und Routinen der Gesamtorganisation direkt umgesetzt und somit schnelle Erfolge am Markt realisiert werden. Diese Erfolge wirken als Initialzündung und müssen aktiv dafür genutzt werden, um sukzessive auch die Kernorganisation für die Digitalisierung zu begeistern. Denn wenn der Erfolgsnachweis im Kleinen erbracht werden kann, gelingt es deutlich schneller, Digitallösungen zurück ins Unternehmen zu tragen und schafft im Gesamtunternehmen die nötige Offenheit für den digitalen Wandel.

Auswirkungen der digitalen Transformation

Der digitale Wandel beinhaltet nicht nur eine technologische Komponente. Dass sich die digitale Transformation schon jetzt auch auf interne Aspekte und Struktur der Unternehmen auswirkt, zeigt die Befragung deutlich. Eine Veränderung hin zu neuen Arbeitsformen wie projektbasiertem Arbeiten und Teamwork (76 Prozent) sowie

neue Organisations-Zuschnitte und Arbeitsabläufe, beispielsweise flachere Hierarchien und größere Kompetenzbereiche (69 Prozent), werden in vielen Unternehmen sichtbar.

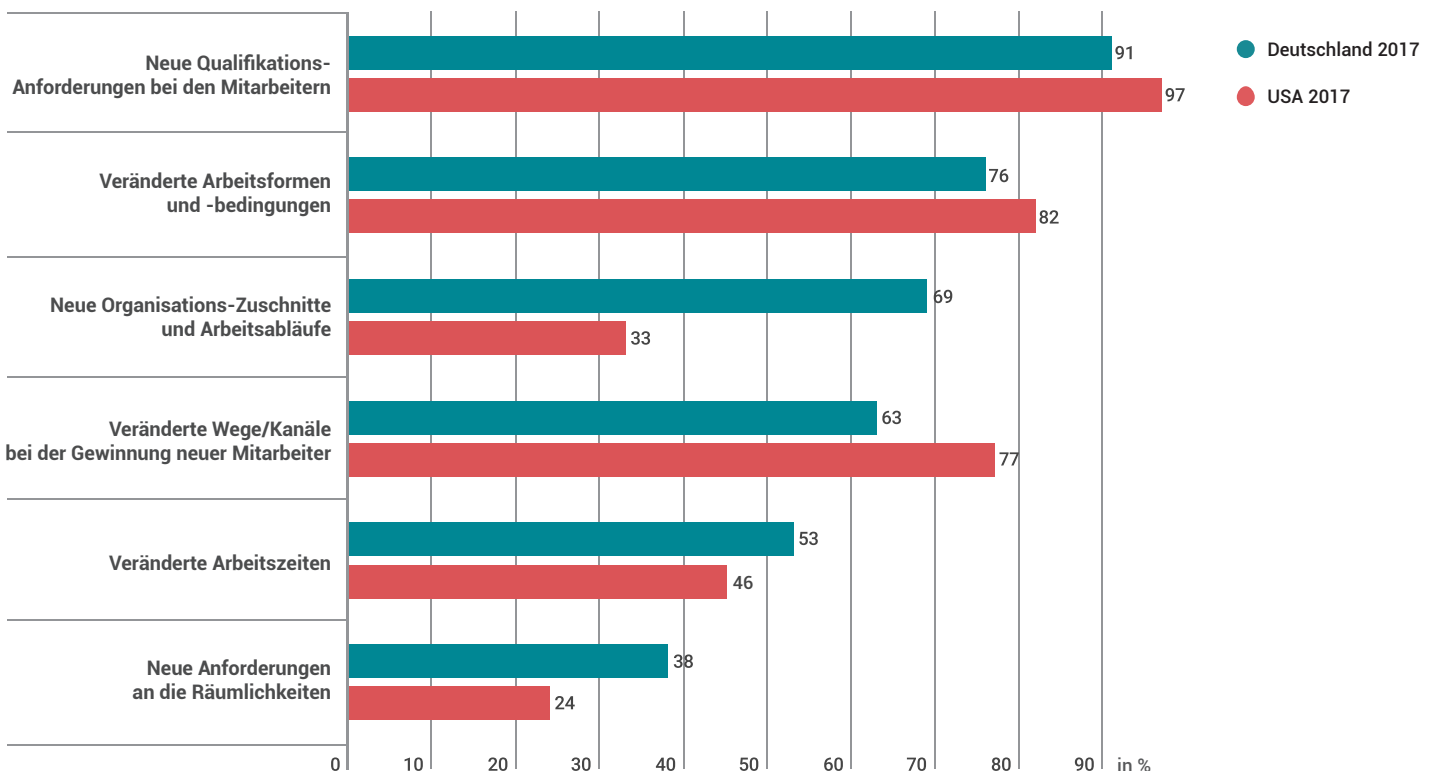
Am deutlichsten werden in beiden Ländern die Auswirkungen auf die Mitarbeiter gesehen. Vor allem „veränderte

Qualifikations-Anforderungen bei den Mitarbeitern“ werden von den befragten Großunternehmen als wichtige Folge der Digitalisierung genannt. In Deutschland sehen 91 Prozent diese Auswirkung in ihrem Unternehmen, in den USA sogar 97 Prozent.



FRAGE

Welche Auswirkungen haben Prozesse zur digitalen Transformation in Ihrem Unternehmen?



FAKTOR MENSCH & UNTERNEHMENSKULTUR



Digitale Transformation und Arbeitsplätze

Die Digitalisierung wird die Arbeitswelt enorm verändern. Das betrifft die Auswirkungen auf die Struktur der Unternehmen, die Anforderungen an Mitarbeiter selbst, als auch die Entwicklung der Arbeitsplätze. Ob Arbeitsplätze entstehen oder wegfallen, sehen Ame-

rikaner dabei optimistisch, Deutsche eher unentschieden bis besorgt.

Die Mehrheit von 61 Prozent der deutschen Unternehmen erwartet immerhin keine Veränderungen in der Arbeitsplatzbilanz. Jedes fünfte Unternehmen sieht durch die digitale Transformation

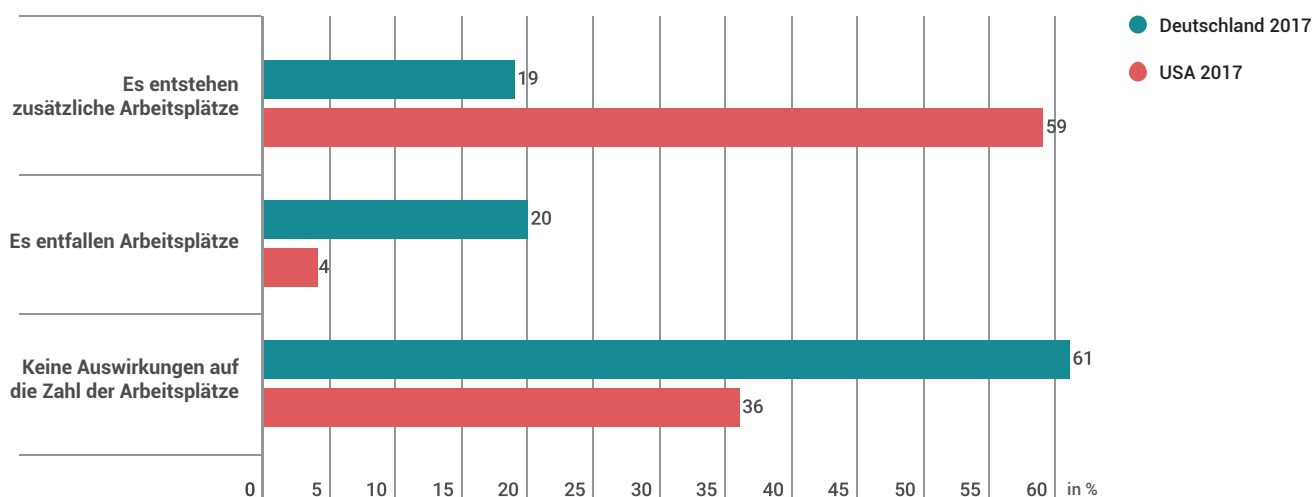
jedoch Arbeitsplätze bedroht. In den USA sind es lediglich vier Prozent.

Im Gegenteil: Sechs von zehn US-Firmen (59 Prozent) erwarten einen Zuwachs von Arbeitsplätzen durch die Digitalisierung – in Deutschland sind es nur zwei von zehn (19 Prozent).



FRAGE

Wie wirkt sich die digitale Transformation in Ihrem Unternehmen auf die Arbeitsplätze aus?



Qualifikation und Weiterbildung

Auch im Hinblick auf die Qualifikation der eigenen Mitarbeiter sind die US-Konzerne deutlich positiver eingestellt: Während 90 Prozent der US-amerikanischen Unternehmen überzeugt sind, dass die Mitarbeiter mit ihrer jetzigen Qualifikation auf die Veränderungen der digitalen Transformation ausreichend vorbereitet sind, glauben das in Deutschland nur 42 Prozent.

Um Kompetenzlücken der Mitarbeiter zu schließen und sie auf die Anforderungen der Digitalisierung vorzubereiten, setzen die Unternehmen in beiden Ländern klar auf Weiterbildungsmaßnahmen (D: 98 Prozent | USA: 99 Prozent). Außerdem reagieren Unternehmen auch, indem sie neue, qualifizierte Mitarbeiter einstellen (D: 78 Prozent | USA: 77 Prozent) oder Umstrukturierungen vornehmen, indem bestehende Mitarbeiter anderen Abteilungen zugeordnet werden (D: 67 Prozent | USA: 79 Prozent). Sich von Mitarbeitern

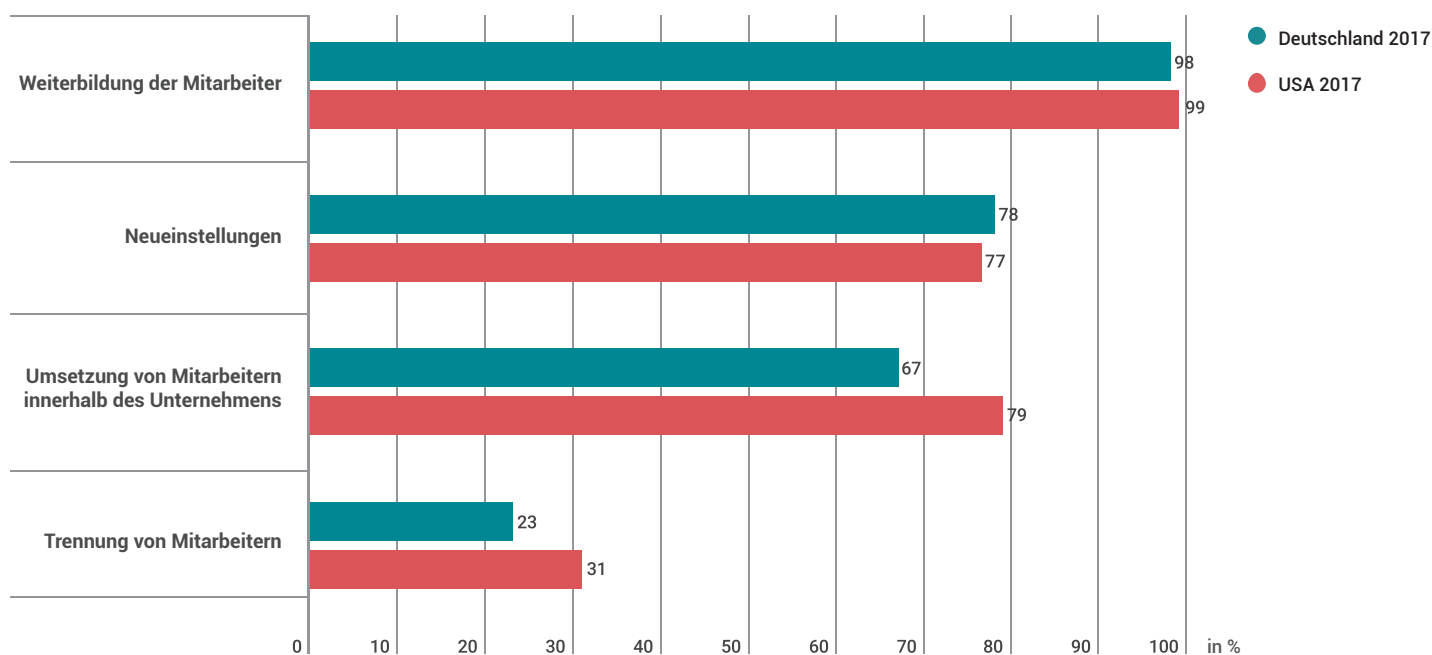
zu trennen, ist dagegen nur für 23 Prozent der deutschen Großunternehmen eine Option, in den USA immerhin für ein knappes Drittel.

Dabei sind vor allem US-amerikanische Unternehmen (69 Prozent) mehrheitlich der Meinung, dass sich die digitale Transformation auf alle Mitarbeiter – unabhängig von Abteilung und Position – auswirken wird. In Deutschland glaubt dies nur gut die Hälfte (56 Prozent).



FRAGE

Wie reagieren Sie bzw. werden Sie darauf reagieren, wenn Ihr Unternehmen mit der Qualifikation ihrer heutigen Mitarbeiter nicht ausreichend vorbereitet ist für die anstehenden Veränderungen durch die digitale Transformation?



Unternehmenskultur und Mentalität

Veränderungen führen zu Verunsicherung: Dies trifft auch in diesem Fall deutlich stärker auf deutsche Unternehmen zu als auf amerikanische. Während Prozesse zur digitalen Transformation in mehr als jedem dritten deutschen Großunternehmen (37 Pro-

zent) zu Verunsicherung bei den Mitarbeitern führen, sagen dies lediglich sechs Prozent der US-Konzerne.

Digitale Veränderungen werden hingegen von der absoluten Mehrheit der US-Mitarbeiter (92 Prozent) begrüßt und ziehen Bewerbungen von Mitar-

beitern um eine Tätigkeit in diesem Bereich nach sich (USA: 63 Prozent | D: 33 Prozent). 59 Prozent sehen zudem positive Effekte auf die eigene Attraktivität als Arbeitgeber auch nach außen (D: 31 Prozent).

Gleichwohl auch eine deutliche Mehrheit der deutschen Unternehmen angibt, dass Prozesse zur digitalen Transformation Neugierde und Interesse wecken (79 Prozent), führt die digitale

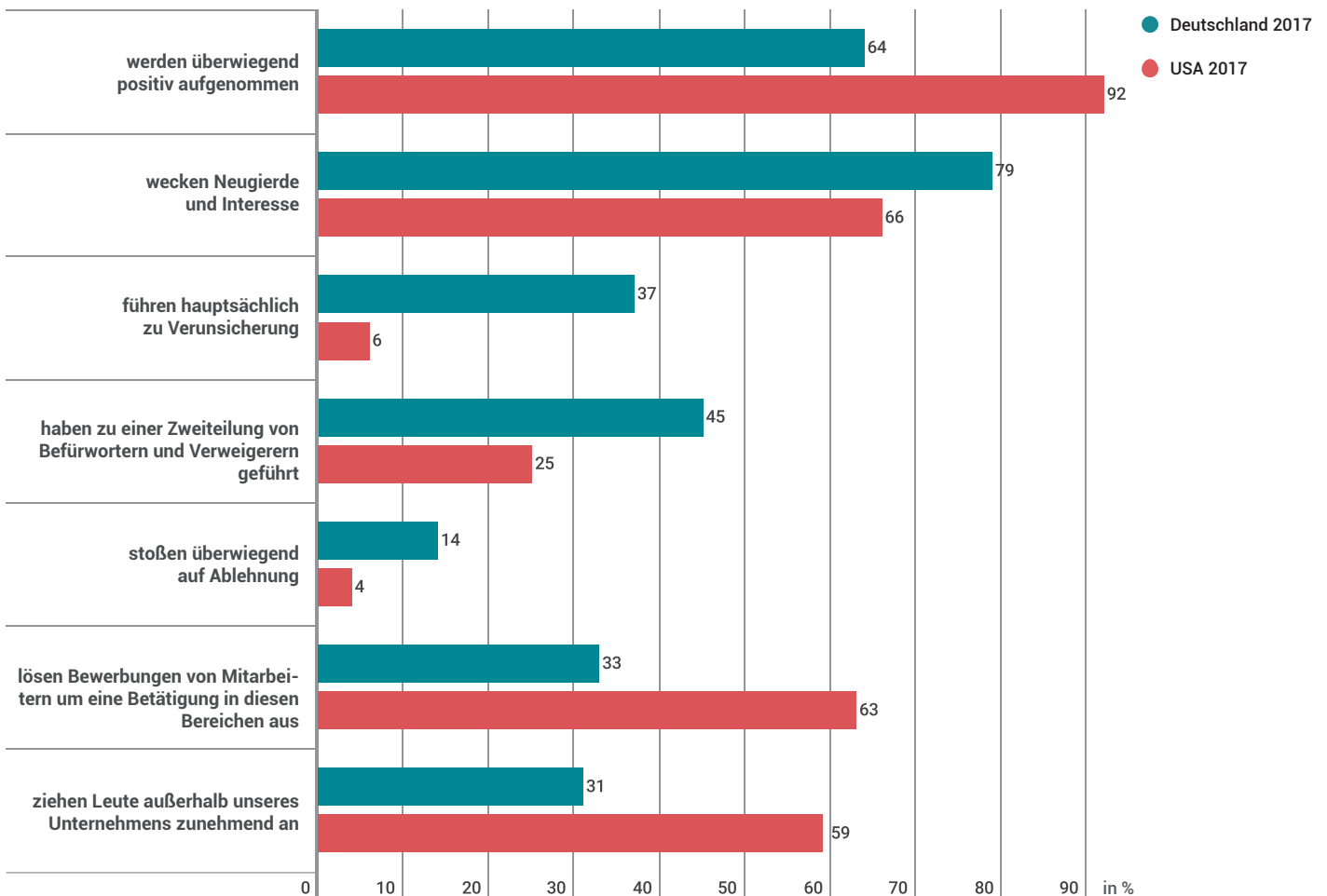
Transformation in annähernd jedem zweiten deutschen Unternehmen zu einer Zweiteilung der Belegschaft in Befürworter und Verweigerer (45 Prozent). Immerhin 14 Prozent der Mitar-

beiter lehnen die digitalen Veränderungen sogar rundweg ab (USA: 4 Prozent).



FRAGE

Wie reagieren die Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen auf Prozesse zur digitalen Transformation?



» Kulturwandel ist eine notwendige Voraussetzung auf dem Weg zu einer agilen und flexiblen Gesamtorganisation. US-Konzerne sind auch hier deutlich weiter. Wenn es um Einstellung und digitales ‚Mindset‘ geht, liegen Welten zwischen Deutschland und den USA. Die Ergebnisse bestätigen aber auch, dass Digitalisierung nicht allein dazu dient, Unternehmen und ihre Geschäftsmodelle fit für die Zukunft zu machen, sondern auch als Aushängeschild auf dem Arbeitsmarkt dient. Aus dem ‚War for Talents‘ wird vor allem ein ‚War for Digital Talents‘. Unternehmen planen gezielte Neueinstellungen von Digitalexperten – ein Profil, das auf dem Markt aktuell schwer zu finden ist. Strukturierte Weiterbildung und gezielte Mitarbeiterentwicklung sind deshalb heute in den Unternehmen wichtiger denn je. Darüber hinaus sind Unternehmen, die an der digitalen Transformation arbeiten, generell attraktiv für potenzielle Mitarbeiter. Insbesondere Nachwuchskräfte wollen an Zukunftsthemen arbeiten, und die sind heute oftmals digital. Dazu zählt auch eine moderne Kultur. Wenn eine Firma das nicht bieten kann, fällt sie schnell zurück.

CORPORATES & STARTUPS



Startups als digitaler Beschleuniger?

Eine Möglichkeit, der Herausforderung der digitalen Transformation zu begegnen, ist eine Kooperation mit Startups. In deutschen Großunternehmen wird eine Zusammenarbeit mit jungen, neu gegründeten Unternehmen mehrheitlich als Chance gesehen (63 Prozent). In den USA glauben hingegen nur 46 Prozent daran, dass eine Startup-Kooperation hilfreich ist. Entsprechend ist die Zahl der Unternehmen in Deutschland, die mit Startups zusammenarbeiten, im Vergleich zu 2016 noch einmal angestiegen (2017: 35 Prozent | 2016: 31 Prozent) – und damit auch deutlich höher als in den USA (14 Prozent). Weitere acht Prozent der deutschen Unternehmen planen eine Zusammenarbeit.

Eine besonders häufige Form der Zusammenarbeit ist in Deutschland die Vernetzung der Mitarbeiter von Konzernen und Startups (72 Prozent). 38 Prozent der Unternehmen mit Startup-Kooperation sind direkt an einem Startup beteiligt. Weitere 27 Prozent haben ein Venture-Programm oder einen Fonds aufgelegt.

Das Hauptinteresse bei der Zusammenarbeit besteht mit 90 Prozent in nahezu jedem deutschen Großunternehmen vor allem darin, „Zugänge zu neuen Technologien“ (88 Prozent) zu erhalten und „schneller Innovationen“ (87 Prozent) zu entwickeln. Immerhin

71 Prozent glauben, durch die Zusammenarbeit mit Startups, dem Kunden verbesserte Produktangebote machen zu können. Annähernd jedes zweite Unternehmen hierzulande (47 Prozent) würde gern über Startups seine Forschung und Entwicklung auslagern.

Als Schwierigkeiten in einer Zusammenarbeit mit Startups sehen die deutschen Unternehmen vor allem ein mangelndes Verständnis der Startups

für die Abläufe in Großunternehmen (82 Prozent), zu unterschiedliche Sicherheitsanforderungen (80 Prozent) sowie zu stark divergierende Unternehmenskulturen (73 Prozent).

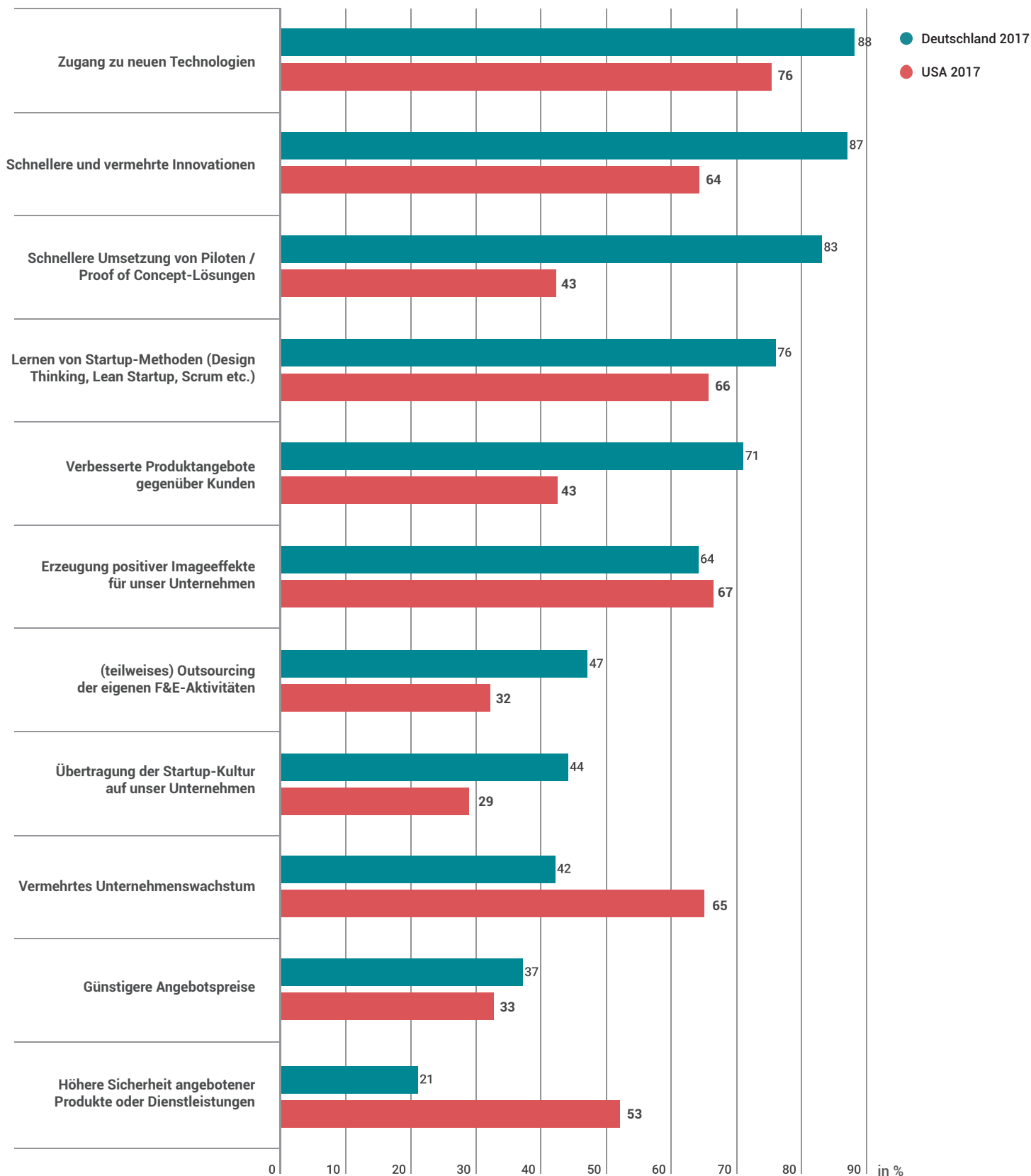
Dennoch sind die deutschen Großunternehmen von Startup-Kooperationen überzeugt: 76 Prozent der Unternehmen, die bereits mit Startups zusammenarbeiten, wollen die Kooperationen zukünftig weiter ausbauen.

» Die Industrienation Deutschland besinnt sich ihrer Wurzeln – dem Gründergeist. Etablierte Unternehmen gründen selbst, oftmals Inkubatoren, über die sie Startups fördern, oder sie kooperieren mit den Jungunternehmen. Insofern, so legen es die Ergebnisse der Studie nahe, ist die Zusammenarbeit deutscher Unternehmen mit Startups zu einem strategischen Faktor geworden, um etwa fehlende Geschwindigkeit, Umsetzungskompetenz oder mangelnde Digitalerfahrungen zu kompensieren. Während deutsche Unternehmen also hoffen, dadurch einen Rückstand schneller aufholen zu können, sehen die US-Konzerne ähnliche Nachteile oder Schwächen für sich nicht, weshalb dort eine Zusammenarbeit eher uninteressant ist. Es wäre allerdings gefährlich zu glauben, der Kauf eines Startups oder das Aufsetzen eines Accelerator-Programms allein ist bereits die Lösung, zumal die Interessen von Unternehmenslenkern und Startup-Gründern völlig konträr sind. Die Herausforderung in diesem Vorgehen liegt darin, zunächst die Assets der unterschiedlichen Unternehmenskulturen zu bündeln und einen Weg zu finden, die Innovationen zurück ins Unternehmen zu tragen. Dieser Change-Prozess muss von der Unternehmensführung gewollt und ausdrücklich unterstützt werden, denn die erfolversprechendste Digitalisierungsstrategie verpufft, wenn sie nicht von allen im Unternehmen getragen wird.



FRAGE

Was könnte die Zusammenarbeit mit Startups für Großunternehmen im Allgemeinen interessant machen?



FAZIT



Zusammenfassung und Fazit

Ein Jahr nach der ersten Bestandsaufnahme zur digitalen Transformation deutscher Großunternehmen zeigt sich: Innerhalb des letzten Jahres hat sich ein deutlicher Bewusstseinswandel vollzogen. Die Bedeutung der Digitalisierung und die Notwendigkeit, sich auf den digitalen Wandel einzustellen, werden mittlerweile erkannt. Mehr Unternehmen sehen die Digitalisierung inzwischen von Geschäftsführung oder Vorstand gesteuert. In der Gesamtbetrachtung der Ergebnisse sind das im Vergleich der Jahre 2016 und 2017 für Deutschland zunächst einmal klare Fortschritte.

Allerdings gelingt es den hiesigen Unternehmen meist noch nicht, dieses Wissen auf die gesamte Kernorganisation zu übertragen und die Mitarbeiter für die Digitalisierung zu motivieren. Die Umsetzung der Digitalisierung verläuft auch 2017 noch schleppend. Die befragten deutschen Großunter-

Die Digitalisierung wird noch immer eher als Risiko statt als Chance begriffen.

nehmen fühlen sich mehrheitlich noch immer unzureichend auf die digitale Transformation vorbereitet. Gründe sind einerseits die fehlende Erfahrung mit nutzerorientiertem Vorgehen, andererseits aber – wie auch schon 2016 – interne Hemmnisse und Blockaden. Mit Blick auf den Rückstand auf die USA bei der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle ist dies ein gefährlicher Zustand.

Denn: Gerade im Vergleich mit den USA werden die Probleme der deutschen Unternehmen besonders deutlich. Die befragten US-Konzerne sehen sich wesentlich besser auf die digitale Transformation vorbereitet und attestieren der digitalen Qualifikation ihrer Mitarbeiter ein gutes Zeugnis. Entsprechend erwartet die Hälfte der US-Unternehmen schon in kürzester Zeit Effekte der Digitalisierung auf Umsatz und Marktanteile. In solchen kurzfristigen Dimensionen denkt nur eine absolute Minderheit der deutschen Unternehmen.

Hierzulande fehlt es noch immer an Schnelligkeit und Flexibilität, an Nutzer- und Umsetzungsorientierung, aber auch an der nötigen Offenheit für den digitalen Wandel. Vielfach führen Digitalisierungsprozesse in den deutschen Großunternehmen zu Verunsicherung bei den Mitarbeitern. Die Digitalisierung wird noch immer eher als Risiko statt als Chance begriffen.

Immerhin: Die Unternehmen haben die ersten Schritte gemacht, die Zeichen der Zeit werden erkannt. Und so holen sich die deutschen Unternehmen vermehrt Hilfe von außen, um den Anschluss an die digitalen Veränderungen nicht zu verpassen – sei es durch Beratungen, aber auch durch die Zusammenarbeit mit Startups. Mehr als jedes dritte Großunternehmen in Deutschland arbeitet inzwischen mit digitalen Playern zusammen und versucht auf diese Weise, Zugang zu Innovation und neuen Technologien zu erhalten. Ein Erfolgsrezept, das US-Konzerne offenbar nicht nötig haben.

AUSBLICK & ERFOLGSFAKTOREN DER DIGITALISIERUNG

Die digitale Transformation wird sich zukünftig in immer höherer Geschwindigkeit fortsetzen. Für die einzelnen Unternehmen stellt sich nicht die Frage, ob diese Entwicklungen sie treffen werden. Es ist lediglich eine Frage des Zeitpunkts und der Intensität.

Wie schaffen die deutschen Unternehmen vor diesem Hintergrund die Aufholjagd bei der digitalen Transformation? Um mit den USA mithalten zu können und vor allem eigene Akzente zu setzen, müssen Unternehmen hierzulande zum einen in die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter investieren. Darüber hinaus ist es aber besonders wichtig, die Strukturen, etwa mit einem geschützten Raum zu schaffen, in dem Neues entwickelt und getestet werden kann. Denn wenn der Erfolgsnachweis im Kleinen erbracht werden kann, gelingt es deutlich schneller, Digitalösungen zurück ins Unternehmen zu tragen und im Gesamtunternehmen die nötige Offenheit für den digitalen Wandel zu schaffen. Denn Digitalisierung ist auch ein Thema der Unternehmenskultur. Erfolgsfaktoren, die im nächsten Abschnitt noch einmal einzeln betrachtet werden.



Geschwindigkeit & Umsetzung

Eine große Herausforderung für die etablierten Unternehmen liegt in der Geschwindigkeit, mit der im Zuge der Digitalisierung neue Modelle gedacht, entwickelt und umgesetzt werden.

Digitalunternehmen operieren nach einer völlig anderen Logik. Ideen und Produkte werden mit großer Geschwindigkeit und 100-prozentiger Nutzerzentrierung entwickelt und getestet. Mithilfe von Innovationsmethoden wie Lean Startup werden die Hypothesen, die dem digitalen Geschäftsmodell zugrunde liegen, direkt an der Realität auf ihre Gültigkeit überprüft. Anhand von Prototypen oder Minimum Viable Products (MVP) können Produkte unter realistischen Marktbedingungen frühzeitig getestet und messbar nachgewiesen werden, ob das Produkt im Markt funktioniert. Diese agile Form des Entwickelns und Testens, kombiniert mit einer radikal unternehmerischen Herangehensweise und weitreichendem Digital-Know-how, steht im krassen Kontrast zur klassischen Vorgehensweise mit Marktforschung, Vorabbefragung und perfekter Entwicklung nach Pflichten-Lasten-Heft und verschafft den großen Tech-Konzernen wie Google, Apple und Co. sowie jungen Startups entscheidende Vorteile gegenüber den traditionellen Unternehmen.



Kundenzentrierung als Unternehmensstrategie

Ein Bild: Ein kleines Mädchen steht vor einer großen Bücherwand. Die Frage ist: Wie können wir dem Mädchen helfen? – Eine Leiter bauen? Die Kinderbücher nach unten räumen? Das sind regelmäßige Antworten auf diese Frage, die etventure als Einstieg in die Kundenworkshops stellt. Warum aber fragt keiner das Mädchen, wo überhaupt sein Problem liegt?

In aller Regel überlegen Unternehmen, was ihre Kunden brauchen könnten, arbeiten an dem Produkt, bis es perfekt ist und zeigen es dann dem Kunden. Im schlechtesten Fall kann der nichts damit anfangen. In einer beschleunigten, digitalen Welt müssen Geschäftsmodelle schnell und vor allem radikal nutzerzentriert entwickelt werden. Das bedeutet: Nah am Kunden entwickeln, dessen Bedürfnisse besser kennenlernen und nur die Geschäftsmodelle und Funktionen entwickeln, die diese Bedürfnisse exakt bedienen. Kundenzentrierung ist aber noch mehr als die Ausrichtung des Unternehmens auf die Wünsche und Bedürfnisse des einzelnen Kunden. Es ist eine Strategie, die sich tief ins Geschäftsmodell, in die Unternehmenskultur, Organisationsstruktur und Kundenschnittstellen eingraben muss.



Entwicklung von Innovation im geschützten Raum

Digitalisierung bedeutet, Bestehendes in Frage zu stellen und nach radikalen Lösungsansätzen zu suchen. Dafür müssen neue Strukturen, Entscheidungsprozesse und Methoden geschaffen werden, die Innovation und Geschwindigkeit fördern. Wie kann das in der unternehmerischen Praxis gelingen? Die etventure-Studie zeigt: Deutsche Großunternehmen kämpfen noch immer stark mit internen Widerständen, sei es durch festgefahrene Strukturen und Prozesse, aber auch durch Ängste und Vorbehalte der Mitarbeiter. Das erschwert schnelle Erfolge bei der Digitalisierung. In der Konsequenz bedeutet das, digitale Lösungen immer außerhalb der gewachsenen Unternehmensstrukturen, in einem „geschützten Raum“, zu entwickeln. Innerhalb einer eigenen Einheit, nah am Unternehmen aufgebaut oder als eigenständige und standortunabhängige Digitaleinheit, können neue Ideen – ohne die hemmenden Strukturen und Routinen der Gesamtorganisation – direkt umgesetzt und somit schnelle Erfolge am Markt realisiert werden. Es geht aber nicht allein darum, zu verhindern, dass Innovationsfreude durch interne Prozesse und Strukturen erstickt wird. Es geht auch darum, frühzeitig jene Fehler zu machen, die im alltäglichen Geschäft, bei der Produktion hochkomplexer Produkte wie Anlagen, Maschinen, Turbinen oder Autos und Flugzeugen, keinesfalls passieren dürfen.



Digitale Weiterbildung

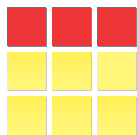
Die gravierendste Auswirkung des digitalen Wandels sind neue Qualifikations-Anforderungen an die Mitarbeiter. Das haben auch die deutschen Großunternehmen erkannt. Der Mensch wird zum wichtigsten Faktor bei der Digitalisierung. Deshalb ist es entscheidend, dass Mitarbeiter weitergebildet und auf die Veränderungen der digitalen Welt vorbereitet werden. Das allein reicht aber nicht. Es braucht einen neuen Typus von Mitarbeitern. Führungskräfte müssen neben digitalem Know-how und Fähigkeiten im Change-Management auch ein unternehmerisches Mindset, Startup-Mentalität sowie Konzernenerfahrungen als Fundament mitbringen. Auch innovatives, agiles Denken und Kommunikationsstärke sind we-

sentliche Erfolgsfaktoren. Auf diese Weise können sie zum „Brückengänger“ und Vermittler innerhalb des Unternehmens werden und auch andere Mitarbeiter weiterentwickeln. Um die für die Digitalisierung entscheidenden Fach- und Führungskräfte zu identifizieren, fehlt es den Personalabteilungen aber oft an den geeigneten Instrumenten. Denn die richtige Qualifikation lässt sich oft nicht an Zeugnisnoten oder lückenlosen Lebensläufen ablesen. Unternehmen müssen eigene Verfahren entwickeln, um digital orientierte und unternehmerisch denkende Kandidaten zu finden. Es geht daher zum einen um neue Formen der Zielgruppenansprache, intern wie auch im Recruiting, zum anderen geht es um Konzepte der Einbindung und Mitarbeitersozialisation.

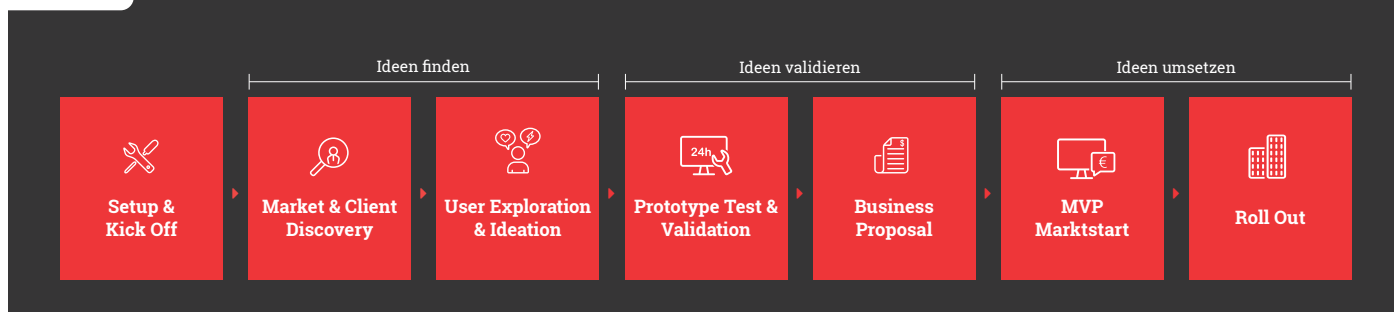


Change-Management & Unternehmenskultur

Die digitale Transformation im Unternehmen ist ein gigantischer Change-Prozess, der einerseits eine entschiedene Führung und andererseits auch Fingerspitzengefühl erfordert. Die Unsicherheit in deutschen Unternehmen ist groß und oft spaltet die Digitalisierung die Belegschaft in Befürworter und Verweigerer. Umso wichtiger ist es, dass die digitale Transformation mittlerweile in jedem dritten Unternehmen von Geschäftsführung und Vorstand gesteuert wird. Der CEO muss die Mitarbeiter für die Notwendigkeit des Wandels sensibilisieren und zum größten Fürsprecher der Digitalisierung im Unternehmen werden. Durch klare Kommunikation auf Augenhöhe mit den Mitarbeitern können Verständnis erzeugt und Ängste abgebaut werden. Neue Formen der Führung und der Zusammenarbeit sind die logische Konsequenz. Auf das Unternehmen bezogen ist mit dem Erfolg bei der Digitalisierung gleichzeitig ein Wandel in der Unternehmenskultur untrennbar verbunden. Autoritäre Führungsstile werden von einem eher kooperativen Führungsstil abgelöst. Das bedeutet: flache Hierarchien und Teamarbeit statt Konkurrenzdenken und langwierigen Entscheidungsprozessen, Vertrauen in und Verantwortung für den Einzelnen statt Kontroll- und Präsenzkultur. Partizipation ist dabei ein entscheidendes Kriterium für die Motivation und Voraussetzung, um die gemeinsamen Ziele als eigene Ziele zu verinnerlichen.



etventure Framework



Die etventure-Methode: Eine Systematik für Innovation und schnelle Umsetzung

Design Thinking und Lean Startup – Innovationskonzepte, die im Silicon Valley geprägt wurden, haben sich mittlerweile auch hierzulande durchgesetzt. Sie sind nicht neu, ihr Nutzen ist verstanden, doch oft tun sich Unternehmen schwer, sie im Kontext der Digitalisierung richtig einzusetzen. Für Organisationen, die nicht auf eine nachhaltige Weise in Design Thinking investieren, bleibt es dann oft bei graduellen Verbesserungen. Kundenzufriedenheit und Absatz können zwar einen Sprung nach oben machen, doch inkrementelle Verbesserungen sind leicht zu kopieren. Echte Wettbewerbsvorteile erfordern Lösungen, die eben nicht offensichtlich sind und auf elegante Art und Weise umgesetzt sind.

Wie schafft man es also von der Idee zu

einem am Kunden erfolgreich validierten Produkt? Wie die etventure-Studie zeigt, fehlt es gerade den deutschen Großunternehmen an Erfahrung mit nutzerzentriertem Vorgehen und agiler Produktentwicklung.

Aus diesem Grund hat etventure das Wissen von 250 Digitalexperten mit der Erfahrung aus mehr als 100 Innovationsprojekten gebündelt und einen Rahmen für die Vielzahl an Methoden und Tools geschaffen. Das etventure-Framework ist eine Blaupause für Innovationen und die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. Das Framework bildet den gesamten Innovationsprozess, vom Setup bis zum Roll-out eines marktfähigen Produkts ab. Sieben Phasen und 32 Maßnahmen wurden dafür definiert. Dadurch hilft es, auf effiziente

Weise innovativ zu sein – mit klarem Fokus auf eine schnelle Umsetzung und radikaler Nutzerzentrierung. Innerhalb kürzester Zeit werden mithilfe der etventure-Methode direkt am Markt, anhand konkreter Kundendaten validierte Prototypen entwickelt, die direkt Umsatz generieren.

Der Innovationsprozess erhält eine klare Struktur, ohne dabei die Flexibilität und Kreativität bei der Entwicklung neuer Ideen einzuschränken. Auf diese Weise bringt etventure sein Know-how in einem einzigartigen System zusammen, das nicht nur Grundlage der eigenen Innovationsarbeit ist, sondern als Baukasten auf andere Unternehmen übertragbar ist und schon heute erfolgreich beim Kunden selbst eingesetzt wird.





WIR GESTALTEN DEN DIGITALEN WANDEL IM UNTERNEHMEN UND BAUEN DIGITALES NEUGESCHÄFT AUF!

✓ Unternehmerisch ✓ Umsetzungsorientiert ✓ Schnell



Generierung von Digitalideen durch strukturierten Design Thinking Prozess



Schnelles Testen und Entwickeln von Digitalideen und Aufbau von ersten Prototypen durch Lean Startup Prozess mit starkem Marketing- und Sales-Fokus



Skalierung von digitalen Geschäftsmodellen sowie kompletter Geschäftsaufbau durch etventure-Team-Unterstützung mit Produkt-, IT-, Marketing- und Sales-Umsetzungskompetenz



Umsetzung von am Nutzer validierten Geschäftsmodellen mit echtem Umsatz bereits nach wenigen Wochen



Digitalisierung von bestehenden Prozessen, Produkten und Services in der Kernorganisation bis hin zur Entwicklung von digitalem Neugeschäft



Aufbau eigenständiger Digital-Einheiten und Digital-Teams sowie Identifikation, Recruiting und Ausbildung von Digital-Unternehmern



Weiterbildung und Entwicklung von Mitarbeitern und Führungskräften in der Kernorganisation durch Digital-Experten mit Corporate- und Startup-Expertise



Schaffen eines direkten Zugangs zu europaweitem Startup-Ökosystem durch Corporate-meets-Startup Programme



250+

Entrepreneure, Design Thinking Experten, Product Manager, Designer, Developer, Online Marketing Manager, B2B Sales Manager, Operations Manager, u.a



50+

Eigene Startups, Beteiligungen & Corporate Partnerships



3000+

Ideen validiert



500+

Produkttests für Kunden



150+

Digitalisierungsprojekte (davon 60% B2B)



5+

Digitalunits aufgebaut

Unternehmensweite **Digitale Transformation**

- » Umsatz über digitale Kanäle: Start in 2014:
0 € → 2015: 120 Mio. € → 2016: 600 Mio. €
- » Ziel: 50% des Umsatzes über Digitalgeschäft bis 2019
- » Erfolgreiche Pilotprojekte in Deutschland; anschließender Rollout in EU und USA
- » Aufbau einer Innovationseinheit für Digitalgeschäft kloeckner.i

*Durch etventure haben wir **3 Monate statt herkömmlichen 1,5 Jahren** benötigt.*

Gisbert Rühl, Vorstandsvorsitzender Klöckner & Co,
im Manager Magazin

Aufbau einer **Digital Unit**

- » Ziel: Aufbau eines attraktiven Startup Portfolios
- » Konsequente Identifizierung und Validierung von Ideen, um jährlich 3-4 MVPs zu entwickeln und das Portfolio kontinuierlich auszubauen
- » MVP-Beispiele: rentenhero.de, megameister.de, homewise.de
- » Recruiting von Entrepreneuren für die schnelle Entwicklung und Rollout neuer Ideen

*Die **offene, kreative und teamorientierte Arbeitsatmosphäre** ermöglicht uns, spannende Lösungen für unsere Kunden zu entwickeln.*

Dr. A. Erdland, Vorstandsvorsitzender W&W AG

DER SPIEGEL

„Bei etventure glauben sie, dass nur jene Unternehmen in der digitalen Welt bestehen werden, die schnell genug sind. Sie glauben an das Unperfekte und daran, Dinge auszuprobieren und wieder zu verwerfen. Sie denken in Wochen.“

Ann-Kathrin Nezik, Redakteurin

Süddeutsche Zeitung

„Die Fitmacher“

Kirsten Bialdiga, Redakteurin

Harvard Business manager

„Die Digitalpioniere“

Michael Leitl, leitender Redakteur



Projektbeteiligte

Projektleiter Christian van Alphen

Text & Konzeption Doris Bärtle, Christian van Alphen

Beratung LicherKommunikation: Thomas Licher, Wolfgang Ludwig

Wissenschaftliche Mitwirkung Prof. Dr. Julian Kawohl, HTW Berlin

Statistik GfK Nürnberg, YouGov USA

Gestaltung Andrea Merk

Weitere Beteiligte

Alexander Burger, Sarah Braig, Dinah Boulon, Clemens Teubel,
Sophia Gross, Andreas Dorner, Franziska Kripp

Studie im Internet

www.etventure.de/innovationsstudien

Nehmen Sie Kontakt mit uns auf!



Philipp Depiereux

Gründer & Geschäftsführer

☎ +49 89 700 999 04

✉ digitalisierung@etventure.com

Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen sind rechtlich geschützt. etventure ©2017 Alle Rechte vorbehalten.

etventure GmbH • Ackerstraße 14-15 • 10115 Berlin • Deutschland

Amtsgericht Charlottenburg HRB 138987 B | Geschäftsführer Philipp Depiereux, Philipp Herrmann, Dr. Christian Lüdtko
Umsatzsteuer-ID gemäß §27 a Umsatzsteuergesetz: DE282005257 | Inhaltlich Verantwortlicher gemäß § 10 Absatz 3 MDStV: etventure GmbH (Anschrift wie oben)