

BIG DATA

BUSINESS ANALYTICS
AUF VORSTANDSEBENE





BIG DATA

BUSINESS ANALYTICS AUF VORSTANDSEBENE

Stern Stewart Research // Volume 64

Stefan Heppelmann, Dimitri Belobokov, Peter Sprongl

Management Summary

Technologische Entwicklungen haben in den letzten Jahren zu einer Explosion der Datenmengen in Unternehmen geführt. Durch voll integrierte Systemlandschaften und vernetzte Plattformen erreicht der interne Datenbestand bisher ungekannte Dimensionen. Unternehmensentscheidungen und Produktideen lassen sich darüber hinaus durch externe Daten, insbesondere aus Social Media, weiter verbessern. Der Druck ist groß, diese Daten auch zu nutzen. Dabei besteht der Wettbewerbsvorteil darin, schneller zu lernen als die anderen.

Dem Management wird die Fähigkeit abverlangt, mehr Wissen zu absorbieren und mit unterschiedlichen Mindsets zu arbeiten. Informationen – also in Beziehung gebrachte, interpretierte Daten – können genutzt werden, um neue Geschäftsmodelle zu kreieren. Diese verändern sich vom einmaligen Auftrag zur kontinuierlichen Beziehung. Aus Produktgeschäft wird integriertes Servicegeschäft. Das Innovationspotenzial steigt enorm, wenn Analytik die Rolle des Nervensystems im Unternehmen übernimmt.

Aus Managementsicht ist Big Data das Versprechen, mit einer Kultur der Analytik mehr Präzision in die Unternehmensführung zu bringen und neue Management-Stimuli zu setzen. Durch die Änderung der Entscheidungskultur kann sich schließlich die Performance eines Unternehmens verbessern.

VIER LEITSÄTZE IM UMGANG MIT BIG DATA:

1. „Connecting the Dots“: Big Data als Wettbewerbsvorteil nutzen
 2. Ratio anstelle von Bauchgefühl: Eine datenorientierte Entscheidungskultur etablieren
 3. Big Data von A bis Z: Anwendungsfelder für erkenntnisorientiertes Handeln identifizieren
 4. Der Erkenntnisgewinn ist entscheidend: Das richtige Maß an Komplexität durch eine pragmatische Modellauswahl finden
-



1. „Connecting the Dots“: Big Data als Wettbewerbsvorteil nutzen

Die Themen „Big Data“ und „Analytik“ haben es in Rekordzeit auf die Tagesordnung von Unternehmen geschafft. Wachsendes Datenvolumen und Vielfalt von Daten sind Herausforderung und Verpflichtung für Unternehmen zugleich. Big Data nährt den Wunsch, aus Daten mehr relevante Informationen gewinnen zu können und intelligente, verbesserte Unternehmensprozesse zu etablieren. Unternehmen haben die Chance, ihren Wettbewerbern davonzuziehen, wenn sie es schaffen, kaufmännische Profession mit Datenwissenschaft zu kombinieren.

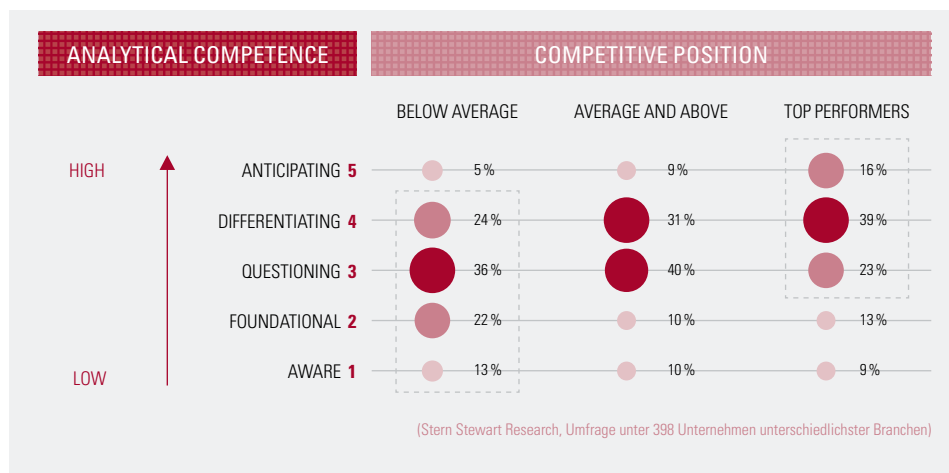


ABBILDUNG 1:
EIGENEINSCHÄTZUNG
DER ANALYTISCHEN
KOMPETENZ UND
WETTBEWERBSPOSITION
DES UNTERNEHMENS

Viele Unternehmen sind zurückhaltend mit Investitionen in Big Data oder glauben, dass sie noch nicht bereit sind. Andere bezweifeln, dass durch die Analyse existierender Daten ein wirklicher Mehrwert generiert werden kann. Oder sie haben möglicherweise schon viel Geld in Business Intelligence Projekte gesteckt. Angesichts komplizierter Initiativen, die wenig verwertbare Erkenntnisse liefern, ist die vorhandene Skepsis zu verstehen.

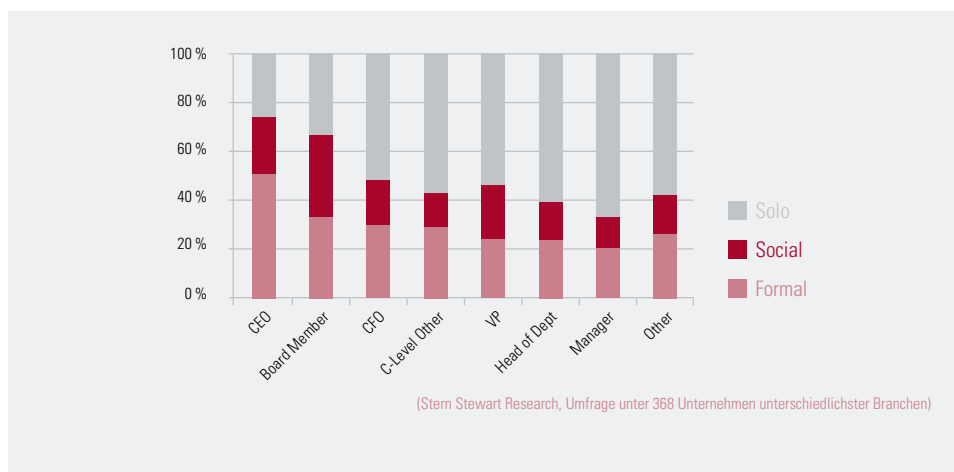
Bevor ein Unternehmen aber die Frage „Zahlt sich eine Investition in Big Data aus?“ vorschnell mit „Nein!“ beantwortet, lohnt es sich, genau hinzusehen und zu klären, ob der potenzielle Erkenntnisgewinn und die (wirtschaftliche) Realisierbarkeit nicht doch in einem sinnvollen Verhältnis stehen. Es gilt, einen pragmatischen Ansatz für Big Data und eine fortgeschrittene Analytik zu entwickeln, mit deren Hilfe sich Daten für bessere Entscheidungen nutzbar machen lassen.

2. Ratio anstelle von Bauchgefühl: Eine datenorientierte Entscheidungskultur etablieren

Unternehmen haben im Big-Data-Zeitalter nicht deshalb Erfolg, weil sie über mehr oder bessere Daten verfügen, sondern weil sie die richtigen Fragen stellen und Wege finden, Antworten darauf zu generieren. Die Macht von Big Data ist kein Ersatz für Visionen. Die zugrunde liegende Analytik gibt dem Manager aber die Instrumente an die Hand, herausragende Chancen zu erkennen, neuartige Angebote zu schaffen und die richtigen Entscheidungen zu fällen. Zu den erfolgreichsten Unternehmen werden in Zukunft jene gehören, deren Management mit großer Intuition, Wissen und Kreativität ausgestattet ist und darüber hinaus mithilfe von Big Data diese Fähigkeiten potenziert.

Die Beweislage ist klar: Datenorientierte Entscheider sind tendenziell die besseren Entscheider. Unabhängig von der Managementebene und dem mit ihr verbundenen Entscheidungsstil kann in zweierlei Hinsicht eine zweckmäßige Unterstützung realisiert werden: Um „Beschlüsse“ aus dem Bauchgefühl zu prüfen und um neue Anregungen zu schaffen. Sowohl für einen CEO, der in seinem Entscheidungsverhalten stark formal geprägt ist, als auch für einen „solistisch“ bzw. direktiv denkenden CFO sollte eine starke Datenbasis geschaffen werden. Insbesondere wenn Entscheidungen in einem eher Konsens-getriebenen Umfeld getroffen werden, unterstützt Big Data das geforderte Maß an Sachinformation. Die erste Frage, die sich datenorientierte Organisationen stellen, lautet nicht „Was glauben wir?“, sondern „Was wissen wir?“.

ABBILDUNG 2:
ENTSCHEIDUNGSSTIL
NACH MANAGEMENT
LEVEL



Standard- und Regelberichte haben in der Unternehmenswelt meist nur indirekten Einfluss auf Entscheidungen. Eine Sorge in Bezug auf Big Data ist, dass die Modelle nicht verständlich oder die Daten nicht vertrauenswürdig sind. Oder andersherum, dass Daten genutzt werden, um bereits gefallene Entscheidungen im Nachhinein mit Zahlen zu rechtfertigen. Mit Problemen dieser Art haben viele Unternehmen zu kämpfen. Zudem fehlt in der Breite die technologische Expertise und die Analysefähigkeiten, um eine Datenbasis und deren strategischen Implikationen zu durchdringen.

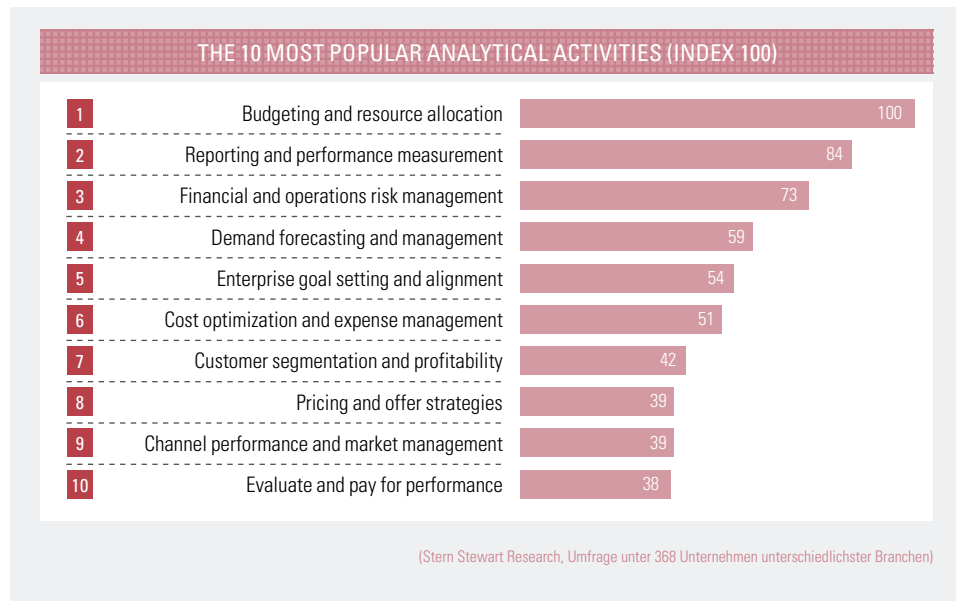
Eine klare Strategie für den Umgang mit Big Data ist unabdingbar. Das Management muss energisch dafür sorgen, dass die richtigen Fragen gestellt werden sowie Modelle zum Einsatz kommen, welche zu besseren Entscheidungen führen.

3. Big Data von A bis Z: Anwendungsfelder für erkenntnisorientiertes Handeln identifizieren

Big-Data-Ansätze sollten einen Plan dafür bieten, wie sich geschäftliche Ziele erreichen lassen. In diesem Kontext sind vor allem analytische Initiativen von Bedeutung, die die Differenzierung im Wettbewerb entlang der Unternehmensziele von Ertragssicherung bis Wachstum unterstützen. Im Ergebnis sind gerade diejenigen Big-Data-Projekte von Bedeutung, welche innovatives Denken und tieferes Verständnis im Unternehmen fördern. Die Spitzenreiter nutzen Big Data als Gelegenheit, um ambitionierte Veränderungen in ihren Unternehmen anzustoßen und insbesondere auch die Prozesse „smarter“ zu machen.

Dabei fällt auf, dass die Liste der aktuell wichtigsten Analysefelder im Unternehmen Themen wie Ressourcenallokation, Performancemessung und Nachfragesteuerung enthält. Darüber hinaus zeichnet sich ab, dass marktorientierte Initiativen wie Preisstrategien, Reputationsmanagement und Marktselektion zunehmend an Bedeutung gewinnen.

ABBILDUNG 3: BIG DATA
NACH THEMATISCHER
RELEVANZ FÜR UNTER-
NEHMEN



Führungskräfte sollten darauf eingestimmt werden, neue Ansätze zur Sammlung und Auswertung von Daten zu nutzen. Denn Daten sind die Trittleiter zu einer neuen Erkenntnisstufe. So kann beispielsweise ein granulares Marktmosaik aus bekannten Fakten und Verhaltensweisen zu einem erweiterten Kundenwertverständnis zusammengesetzt werden.

Egal welche Form der analytischen Anwendung zum Tragen kommt, Führungskräfte müssen Veränderungen in ihrer Branche berücksichtigen und die Grundidee der Vernetzung der Funktionen und Fachbereiche vorantreiben, um passende Geschäftsmodelle für das Unternehmen zu entwickeln. Eine wichtige Voraussetzung dafür ist, dass Erkenntnisse aus Informationen und Entscheidungsbefugnisse an derselben Stelle angesiedelt werden.

FUNCTION	EXEMPLARY BENEFITS
General Management	<ul style="list-style-type: none"> · Reduced repository footprints and data model objects · Enhanced trust level of data and broadened access · Increased capability through cross-functional correlations · Increased data accuracy
Finance	<ul style="list-style-type: none"> · Lower Finance costs as a % of revenue · Transactional activity cost reduction · Higher productivity of finance FTEs via IT enablement · Maximize ROI – tactical and strategic cash improvement opportunities
Sales/Marketing	<ul style="list-style-type: none"> · Reduced non-productive customer contacts resulting in increased sales · Eliminated unproductive marketing expenditure · Increased customer lifetime value · Improved advertising reach and effectiveness
SCM	<ul style="list-style-type: none"> · Improved demand visibility and management · More accurate supply chain management · Better customer channel management · Increased global operations alignment
Production	<ul style="list-style-type: none"> · Reduced capex mid to long-term · Improved production flexibility and time to market · Optimized input/output levels · New service models
HR	<ul style="list-style-type: none"> · More effective deployment of headcount · Improved productivity in sales and field force · Optimized sales activities · More effective service agents

ABBILDUNG 4:
NUTZENBEISPIELE NACH
FUNKTIONSBEREICHEN

Passende Vorhersagemodelle verhelfen zu einem vollständigeren Bild des Unternehmens: Feststellen, was die Kunden wollen, Maximierung der betrieblichen Effizienz, Aufspüren von Trends und Aufzeigen von Wachstumsmöglichkeiten. Zukunftsorientierte Modelle nutzen die Vergangenheit, um die Zukunft zu verstehen. Bereitgestellte Management Reports sollten wichtige Treiber enthalten, denn Trendbestimmung und Mustererkennung verhilft zu besseren Entscheidungen.

Die nachfolgenden Beispiele geben einen Vorgeschmack ...

Beispiel General Management mit Big Data: *Integriertes Management mit Big Data bedeutet keine Datenflut, sondern stellt einen Wohlfühlfaktor für das Management dar. Verfügbare Daten auf die wesentlichen Kennzahlen verdichtet ermöglichen die Steuerung des Unternehmens in Echtzeit. Bei Bedarf sollte ein Zugriff auf Daten in tiefer liegenden Ebenen ermöglicht werden, und zwar auf der gesamten Bandbreite fachlicher Silos (e.g. Finanzkennzahlen, Marketingkampagnen, Produktionsfaktoren, ausgelieferte Produkte). Damit erlangt die Unternehmensführung die Möglichkeit, unabhängig von Ort und Zeitzone, Unternehmensvorgänge je nach Wunsch, aggregiert oder detailliert bis zur letzten Schraube, nachzuvollziehen.*



Beispiel Finanzwirtschaft: Ein Unternehmen sieht sich mit äußerst komplexen und zeitaufwendigen Budgetierungs- und Berichtsprozessen konfrontiert. Mit entsprechenden Big-Data-Werkzeugen lassen sich im Finanzbereich Prüfungsaktivitäten reduzieren und die Produktivität im Rechnungswesen nahezu verdoppeln. Das Unternehmen sieht damit deutliche Effizienzgewinne, gemessen am ROI.



- **Enriched Reporting:** Die meisten Berichte arbeiten vergangenheitsbezogen mit Aussagen wie ‚das Vertriebsteam verkauft gut in diesem Quartal‘ oder ‚unsere Ausgaben entsprechen denen des Vorjahrs‘. Das Warum hinter diesen Trends wird nicht berücksichtigt. Terabytes von Daten ermöglichen einen tieferen Einblick, nicht nur zu sehen, dass etwas passiert, sondern warum. Das Berichtswesen lässt sich anreichern mit weit mehr Einsichten und Informationen für diejenigen, die sie brauchen. Anstatt mühsam Verbesserungen auszuprobieren und zu verfolgen, profitieren Unternehmen von einer direkten Rückkopplung auf Basis von Ursache-Wirkungs-Analysen.



- **Investment Decisions:** Investitionsentscheidungen müssen auf einer soliden Grundlage vorgenommen werden. Investitionen sollten daher im Detail abgebildet werden, um ‚das zu sein, was sie zu sein scheinen‘. In der Tiefe der Daten liegt der Schlüssel zur Möglichkeit, die richtigen Entscheidungen für Investitionen zu treffen. Denn mit Big Data gelingt es Unternehmen, tiefer zu graben und einen ganzheitlichen Einblick in alle Aspekte einer Investition zu bekommen. Von der Art, wie sie auf Social Media diskutiert werden, bis zur höheren Genauigkeit einer Prognose können Daten integriert werden, die bessere Investitionen mit weniger Risiko ermöglichen.

Beispiel Marketing: Vermarkter haben viele Möglichkeiten, Daten zu sammeln, zu analysieren und Marketing-Effizienz mit harten Daten zu bewerten. Damit lassen sich faktenbasierte Investitionsentscheidungen treffen und Kampagnen starten, die profitable Kundenbeziehungen zur Folge haben und zum Umsatzwachstum beitragen.



- **Product Pricing and Channel Management:** In wettbewerbsintensiven Märkten hängen Preisstrategien von einem komplexen Set an Faktoren ab. Die richtige Preisgestaltung betrifft nicht nur die Margen, sondern hilft auch dabei, das Image eines Produkts auf dem Markt und das Segment, welches es kaufen wird und sogar die richtigen Vertriebskanäle zu bestimmen. Mit Big Data lassen sich die Treiber wie Einnahmen, Produkte, Preise, Werbeaktionen und Kundenbeziehungen auf der Nachfrageseite umfassend optimieren.

- **Customer Analytics (i.e. Customer Attrition / Customer Lifetime Value):** Big Data stellt in diesem Kontext eine Echtzeit-360-Grad-Sicht des Kunden bereit mit einem Einblick in die Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft zur Marketing-Performance. Durch Analyse von strukturierten, unstrukturierten und statischen Daten können Vermarkter das richtige Angebot zur richtigen Zeit im Moment des Kontakts machen. Darüber hinaus bietet sich für das Marketing die Möglichkeit, schneller auf neue Kunden zu reagieren, die Kundenbeziehung zu stärken sowie die Qualität aller Marketinginvestitionsentscheidungen zu verbessern. Ganzheitlich betrachtet gewährleisten Marketing-Analysen eine bessere, erfolgreichere Vermarktung durch die Möglichkeit, den Kreis aller Marketing-Bemühungen zu schließen. Es kann zu einem besseren Kundenverständnis führen, was wiederum höhere Akquisitionsraten nach sich zieht, den Customer Lifetime Value sowie die Rentabilität erhöht und so zu einem deutlichen Value Added führt.



Beispiel Logistik / SCM: Erfolgreiches Management von Lagerbeständen ist einer der Schlüsselfaktoren für den wirtschaftlichen Erfolg eines Herstellers, Großhändlers oder Einzelhändlers. Für die meisten dieser Unternehmen beeinflusst das Umlaufvermögen den Geldfluss, so wie die Geschäftstätigkeit des Unternehmens den Fluss von Materialien und Waren bestimmt.

- **Smart Inventory Management:** Ein vorausschauendes Bestandsmanagement stellt sicher, dass die Unternehmen den ständig wechselnden Bedürfnissen einer vielfältigen Kundenbasis gerecht werden und gleichzeitig die Kosten, Abschriften und die Maximierung der Rentabilität im Auge behalten. Ein optimaler Lagerbestand ermöglicht es Unternehmen, Working Capital freizusetzen und ihre Flexibilität zurückzugewinnen, um kapitalintensive Chancen zu ergreifen. Smarte Lösungen im Bereich Bestandsmanagement helfen Unternehmen, die richtigen Lagerbestände für Produkte und Materialien auf nahezu allen Stufen der Lieferkette zu bestimmen.
- **Balanced Logistics:** Diese Lösungen können Unternehmen dabei unterstützen, die Balance zwischen Lieferkosten und Kundendienst einerseits sowie zwischen Produktionsvolumen und Kapitalreserven andererseits zu finden. Durch die Analyse von Daten aus ERP- und CRM-Systemen sowie Logistikinformationen von Fabrikhallen, Vertriebszentren usw. können Organisationen Einsichten gewinnen, die sie benötigen, um bessere und intelligentere Entscheidungen zu treffen und konkurrenzfähig zu bleiben.



Beispiel Produktionswirtschaft: Bereits heute führt die Auswertung von großen Datenmengen zu stetigen Verbesserungen innerhalb der Produktion. Mit der fortschreitenden Digitalisierung von

Maschinen innerhalb der Fabriken („Industrie 4.0“) werden neue Verbesserungspotentiale freigesetzt. Bei geringeren Kosten können Flexibilität, Produktivität sowie die eigene Wettbewerbsposition deutlich verbessert werden.



- **Smart Production Management:** Die Sammlung, Analyse und Auswertung der Leistungsdaten aller Maschinen in der Produktion ermöglicht eine flexible und vorausschauende Produktionsplanung- und -steuerung. Eine effiziente Prognose des Maschinenlebenszyklus ermöglicht bessere Wartungs- und Ersatzplanung, reduziert die Ausfallzeiten und verbessert die Produktivität. Durch die gesteigerte Flexibilität der Maschinen- und der Produktionsplanung kann die Time-to-market deutlich reduziert, schneller auf Trends (bspw. Individualisierung) reagiert und damit eine größere Kundennähe erreicht werden. Als direkte Folge davon können Unternehmen die laufenden Kosten bei gleichzeitiger Umsatz- und Output-Steigerung reduzieren.



- **Service Oriented Industry:** Die Digitalisierung der Produktionsfaktoren ermöglicht den Unternehmen, die Lebenszyklen der eingesetzten Maschinen deutlich zu verlängern, da die größten Produktivitätssteigerungen in Zukunft mit Hilfe von Softwareupdates erreicht werden. Daraus ergeben sich neue Herausforderungen für den Maschinenbau. Neben der bisherigen Kernkompetenz werden Servicedienstleistungen immer wichtiger: Verzahnung von Software, Hardware und Datenanalyse sowie eine kundenfreundliche Aufbereitung spielen eine entscheidende Rolle. Ganzheitlich betrachtet wird die Digitalisierung Innovationszyklen im Maschinenbau sowie in der Industrie deutlich verkürzen, die Flexibilität erhöhen und neue Geschäftsmodelle ermöglichen.

Beispiel Personalwirtschaft: *Von der Optimierung der Arbeitsflüsse bis zum Tracking der Mitarbeiter-Zufriedenheit wird der Einsatz von HR Analytics in den Unternehmen verstärkt. Viele Unternehmen haben Nachholbedarf gegenüber ihren Konkurrenten darin, wie der Wert von Daten, die sie von ihrem eigenen Personal sammeln, einen großen Unterschied zur Gesamtleistung des Unternehmens machen kann.*



- **Employee Satisfaction:** Es gibt eine gewisse Stigmatisierung der HR-Analytik, dass die Arbeitnehmer als Zahlen anstatt als Menschen gesehen werden. Die Wahrheit ist weit davon entfernt, denn Big-Data-Instrumente erlauben Praktiken, die darauf abzielen, die Mitarbeiterzufriedenheit mit Daten zu belegen statt nur durch das Bauchgefühl zu bewerten. Big Data kann sogar als treibende Kraft fungieren. Durch Abfragen lassen sich Gefühle bei den Mitarbeitern ausmachen, die sie ihrem Management nie persönlich mitteilen würden. Das

alles kann von der allgemeinen Überzeugung der Mitarbeiter in Bezug auf unternehmerische Initiativen bis zu anonymisierten Umfragen reichen. Es ermöglicht ein ganzheitliches Verständnis von Mitarbeitern, nicht nur allgemeine Gefühle der Verantwortlichen, die nur ein teilweises Verständnis für die Belegschaft insgesamt haben können.

- **Employer Branding and Talent Acquisition:** Reichten bisher einfache Kosten-Nutzen-Analysen einzelner Branding- und Recruitingkanäle aus, um einen Überblick zu gewinnen, bestimmt heute eine Vielzahl von Medien und Plattformen die Außenwahrnehmung und Talentakquise eines Unternehmens. Neben den direkt analysierbaren Kanälen wie der eigenen Homepage, Presseclippings usw. ergeben sich durch Onlineaktivitäten, Blogs und Social Media vielfältige Kontakt- und Anknüpfungspunkte. Mit Hilfe von Big Data können diese Puzzleteile des Employer Brandings in Echtzeit gesammelt, analysiert und zu einem großen Bild zusammengefügt werden. Hierdurch erlangen Unternehmen die Fähigkeit, schnell auf Trends zu reagieren und frühzeitig die richtigen Maßnahmen zu ergreifen, um im Wettbewerb um Human Capital langfristig zu bestehen.



4. Der Erkenntnisgewinn ist entscheidend: Das richtige Maß an Komplexität durch eine pragmatische Modellauswahl finden

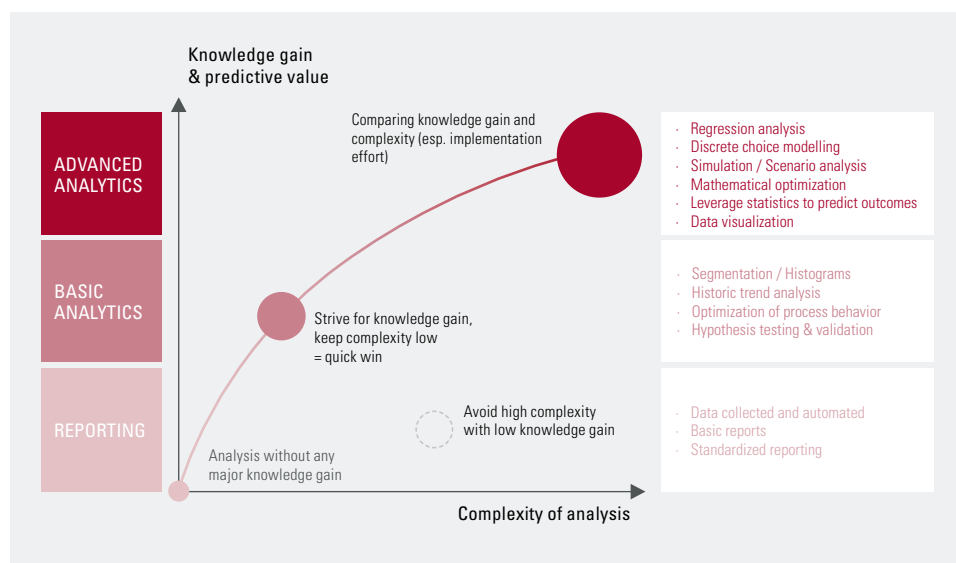
Große Datensammlungen eröffnen einen breiten und zugleich tiefen Blick auf das Geschäftsumfeld. Dafür müssen verschiedenste Datenquellen identifiziert, verbunden und verwaltet werden. Überholte IT-Strukturen können neuen Ansätzen von Big Data jedoch im Wege stehen bzw. die Integration einzelner Informationsbestände sogar unmöglich machen. Oft werden Daten stapelweise verarbeitet, weshalb sie keine kontinuierlichen Informationsströme für aktuelle Entscheidungen liefern können. Kurzfristiger Bedarf im Bereich Big Data lässt sich gezielt decken, indem Schwerpunkte gesetzt werden. Zudem können Analysedienste, neuartige Software und Rechenkraft bei Bedarf angemietet werden. Innovation wird durch eine Infrastruktur gefördert, die Zusammenarbeit und schnelle Analysen erleichtert.

Selten ist es am effektivsten, bei der Entwicklung von analytischen Modellen mit den Daten zu beginnen. Stattdessen sollte zunächst die konkrete Chance identifiziert und überlegt werden, zu welcher Erkenntnis das Modell führen kann, um die Unternehmensentscheidung oder Unternehmensleistung

zu verbessern. Es müssen also relevante Fragen gestellt werden, sonst führen Analysen zu einer endlosen Diskussion über die Bedeutung von Daten.

Bei der anschließenden Suche nach einem Modell, welches nützliche Erkenntnisse für Entscheidungen liefert, bewegt man sich stets im Spannungsfeld zwischen Komplexität und möglichem Erkenntnisgewinn. Im ersten Schritt sollte der Fokus daher auf einfache Modelle mit großem Nutzen für die Verbesserung des Entscheidungsverhaltens gelegt werden. Ziel ist es, einen ökonomischen Nutzungsgrad analytischer Werkzeuge zu verfolgen, der einen breiten Einsatz findet.

ABBILDUNG 5:
ZUSAMMENHANG VON
ERKENNTNISGEWINN UND
KOMPLEXITÄT



Der Schlüssel zum Erfolg von Big Data liegt in der ganzheitlichen Betrachtung der Datenströme über alle Funktionsbereiche hinweg und der Verringerung von Insellösungen. Eine erfolgreiche Integration von Big Data in die DNA des Unternehmens erfordert das volle Commitment der Unternehmensführung. Veränderungsprozesse im Big Data Umfeld beginnen nicht an der Datenbasis sondern an Kooperationen über Funktionsgrenzen hinweg. Geschickte Spitzenkräfte werden ihre Unternehmen langfristig darauf ausrichten, damit Analytik die gesamte Organisation durchdringen kann.

Im Wesentlichen kristallisierten sich drei Erfolgsfaktoren heraus, um Analytik im Unternehmen zu verankern und als „Klaviatur“ verfügbar zu machen:

1. Entwicklung und Kommunikation einer langfristigen und ganzheitlichen Strategie zur Integration der internen und externen Datenströme in das Kerngeschäft des Unternehmens
2. Forcierung eines integrativen Umsetzungsansatzes zur Reduktion von Insellösungen und Schaffung einer unternehmensweit einheitlichen, verlässlichen und konsistenten Datenbasis
3. Weiterentwicklung der Analytik-relevanten Bereiche von einer Supportfunktion hin zu einem proaktiven Sparringspartner in allen Teilbereichen der unternehmensweiten Wertschöpfung

Stern Stewart & Co.

Stern Stewart & Co. ist eine unabhängige Strategieberatungsboutique. Unser Beratungsfokus sind die Kernfragen des Managements. Dazu gehören Strategie und Corporate Finance sowie Organisation und Performance Management. Wir verstehen die Unternehmensführung als strategischen Investor in die Geschäftsfelder und unterstützen sie dabei, den Wert ihres Unternehmens zu steigern.



Die Autoren

Stefan Heppelmann, sheppelmann@sternstewart.com

Dimitri Belobokov, dbelobokov@sternstewart.com

Peter Sprongl, psprongl@sternstewart.com

Stern Stewart & Co.

München

Salvatorplatz 4
D-80333 München
T +49.89.242071.0
F +49.89.242071.11

Dubai

Emirates Towers, L 41
Sheikh Zayed Road
PO Box 31303, Dubai
United Arab Emirates
T +971.4.319.9963
F +971.4.319.9964

Kopenhagen

Ryesgade 3A
DK-2200 Kopenhagen N
Denmark
T +45 33 17 00 00

London

2nd Floor,
Berkeley Square House
Berkeley Square
London W1J 6BD
United Kingdom
T +44.20.7887.6265
F +44.20.7887.6001

New York

1330 Avenue of the Americas
23rd Floor
New York City NY 10019
United States
T +1.212.653.0636
F +1.212.653.0635

Shanghai

Office 1206, 12/F Shui On Plaza
333 Huai Hai Zhong Road
Lu Wan District
Shanghai 200021
P. R. China
T +86.21.5116.0564
F +86.21.5116.0555

I www.sternstewart.com

E info@sternstewart.com