

# HANSER



## Leseprobe

zu

## „Irgendwas mit Internet“

von Markus Dirr, Luis Hanemann

ISBN (Buch): 978-3-446-45347-0

ISBN (E-Book): 978-3-446-45393-7

Weitere Informationen und Bestellungen unter  
<http://www.hanser-fachbuch.de/9783446453470>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

MARKUS DIRR & LUIS HANEMANN

**IRGENDWAS MIT INTERNET**

MIT DER 45MIN-TOOLBOX

AUF DIE DIGITALE ERFOLGSSPUR

## IMPRESSUM

ISBN 978-3-446-45347-0

E-Book-ISBN 978-3-446-45393-7

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf vorheriger Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Alle in diesem Buch enthaltenen Informationen wurden nach bestem Wissen zusammengestellt und mit Sorgfalt getestet. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen. Aus diesem Grund sind die im vorliegenden Buch enthaltenen Informationen mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autor und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Weise aus der Benutzung dieser Informationen – oder Teilen davon – entsteht, auch nicht für die Verletzung von Patentrechten, die daraus resultieren können.

Ebenso wenig übernehmen Autor und Verlag die Gewähr dafür, dass die beschriebenen Verfahren usw. frei von Schutzrechten Dritter sind. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt also 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 benützt werden dürften.

© 2017 Carl Hanser Verlag München

[www.hanser-fachbuch.de](http://www.hanser-fachbuch.de)

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäuml

Herstellung: Cornelia Rothenaicher

Gestaltung: Liane Zimmermann, München

Text: Sandra Hachmann, München, Lisa Winkler, Dietenhausen

Satz und Reinzeichnung: Wolf Kamm, München

Druck und Bindung: Friedrich Pustet GmbH & Co. KG, Regensburg

Printed in Germany

Bildnachweise: Cover: Neal Joup/[photocase.de](http://photocase.de), Seite 12: Jess Lewis/[stocksy.com](http://stocksy.com), Seite 33: Cameron Whitman/[stocksy.com](http://stocksy.com), Seite 57: Marko Milovanović/[stocksy.com](http://stocksy.com), Seite 83: birdys/[photocase.de](http://photocase.de), Seite 111: Austin Chan/[unsplash.com](http://unsplash.com), Seite 137: AndreasF./[photocase.de](http://photocase.de), Seite 177: an.ne/[photocase.de](http://photocase.de), Seite 193: Austin Rogers/[stocksy.com](http://stocksy.com), Seite 223: ron101/[photocase.de](http://photocase.de), depositphotos.

### **HINWEIS URHEBERRECHT DER MAPS**

Die 45min-Toolbox wurde von Dr. Markus Dirr entwickelt. Dr. Dirr hält das Urheberrecht an der Methodik, der Vorgehensweise und den jeweiligen Arbeitswerkzeugen und Diagrammen (*Maps*).

Die Diagramme (*Maps*) der 45min-Toolbox sind lizenziert unter der Creative-Commons-Lizenz: Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>



MARKUS DIRR & LUIS HANEMANN

# **IRGENDWAS MIT INTERNET**

MIT DER 45MIN-TOOLBOX

AUF DIE DIGITALE ERFOLGSSPUR

---

WO STEHEN WIR?

WO WOLLEN WIR HIN?

WAS MÜSSEN WIR TUN?

---

HANSER

# EXPERTEN ÜBER DIE 45MIN-TOOLBOX

» Selbst für führende Online-Unternehmen ist es eine Herausforderung, mit den neuesten Entwicklungen Schritt zu halten. Herr Dirr und Herr Hanemann arbeiten mit ihrer 45min-Toolbox die zentralen Punkte heraus, um in Zukunft erfolgreich zu sein. Neben einer Bewertung der eigenen Firma findet man eine Vielzahl an Impulsen für nachhaltiges Wachstum.«

**JAN HINRICHS**  
CHIEF MARKETING OFFICER SCOUT24,  
SCHWEIZ

» Mit der 45min-Toolbox lassen sich sehr schnell und praxisbezogen erste Erkenntnisse für das eigene Unternehmen gewinnen. Insbesondere Unternehmen, die sich erst auf den Weg der Digitalisierung begeben haben, können mithilfe dieses Buches ihre »digital readiness« im Benchmark mit anderen messen, neue Marktchancen identifizieren und die eigene Organisation schrittweise weiterentwickeln.«

**KLAUS DITTRICH**  
CEO/VORSITZENDER DER GESCHÄFTSFÜHRUNG  
MESSE MÜNCHEN

» Markus und Luis sind erfahrene Digitale, die sowohl in führenden Positionen in Start-ups als auch in sich transformierenden Unternehmen gearbeitet haben. Sie haben viel gesehen, und ihre Erfahrung fließt in dieses Buch ein. Sie stellen Werkzeuge vor, mit denen man praxisnah eine ehrliche Ist-Analyse des eigenen Unternehmens und des Wettbewerbs erstellen und ein digitales Zielbild entwickeln kann. Mit vielen Beispielen nehmen die beiden Autoren in diesem sehr anschaulich illustrierten Buch einen dann mit auf den Weg, das entwickelte Zielbild zu erreichen. Lesens- und insbesondere umsetzungswert!«

**DR. CHRISTOPH RÖCK**  
GESCHÄFTSFÜHRER 121WATT

» Luis Hanemann und Markus Dirr adressieren ein sehr relevantes Thema. Sie ermöglichen es mit der 45min-Toolbox vor allem dem deutschen Mittelstand, nicht mehr auf der Auswechselbank zu sitzen, sondern die Spielregeln der digitalen Welt zu verstehen und selbst aktiv Tore zu schießen.«

**PHILIPP WESTERMEYER**  
GRÜNDER ONLINE MARKETING ROCKSTARS

» Viele Unternehmen bleiben beim Thema Digitalisierung stehen, weil sie nicht wissen, wie sie anfangen sollen. Das 45min-Toolbox-Buch hilft, diese Hürde zu überwinden, den eigenen Startpunkt zu verorten und konkrete Handlungen abzuleiten.«

**CHRISTIAN BAILLY**  
COO ARMIRA (INDUSTRIEHOLDING)

» Für uns als führender B2B-Versandhändler in unserem Segment steht die Zeit nie still. Die von Dirr und Hanemann ausgearbeitete 45min-Toolbox hilft, mit geringerem Aufwand auf die richtigen Zukunftsthemen zu setzen.«

**ERWIN MÜLLER**  
VORSITZENDER DES AUFSICHTSRATS  
E. M. GROUP HOLDING AG

» Digitalfirmen und Start-ups erobern mit kreativen Marketingtools und aggressivem Wachstum immer mehr Märkte. Etablierte Markenfirmen drohen von den neuen Angreifern abgelöst und zu Kistenschiebern degradiert zu werden. Das Buch von Markus Dirr und Luis Hanemann zeigt, mit welchen Tools die Digitalplayer arbeiten und wie sie erfolgreich wachsen. Die nutzwertigen Analysen und Tipps sind praxisnah beschrieben und die 45min-Toolbox gibt damit auch traditionellen Firmen die notwendigen Werkzeuge und Techniken für den digitalen Erfolg.«

**ANDREAS NÖLTING**  
WIRTSCHAFTSJOURNALIST [NOELTINGMEDIA.COM](http://NOELTINGMEDIA.COM),  
EX-CHEFREDAKTEUR [HARVARDBUSINESSMANAGER.DE](http://HARVARDBUSINESSMANAGER.DE)  
UND [MANAGER MAGAZIN ONLINE](http://MANAGER MAGAZIN ONLINE)

» Ein Buch wie ein fesselnder TED Talk – kein trockenes Sachbuch, sondern wahrscheinlich der beste Guide, um digitale Transformation endlich anzupacken. Wissenschaftliche Modelle einfach erklärt für die Praxis mit anschaulichen Beispielen. Lese- und Umsetzungsbefehl!«

**CHRISTIAN BYZA**  
SENIOR PRODUCT MANAGER [LINKEDIN](http://LINKEDIN)

» In veränderungsintensiver Zeit bedarf es im Mindesten zweierlei: einer methodischen Erdung für eine ehrliche Situationsanalyse und (hierauf aufsetzend) einer ergebnisoffenen Antizipation zukünftiger Handlungsalternativen. Wenden Sie die Tools von Dirr/Hanemann einmal auf Ihr Unternehmen an, werden Sie Ihr mögliches zukünftiges Unternehmen präziser aufscheinen sehen.«

**NIKOLAUS ZWICK**  
GESCHÄFTSFÜHRER [EGORA HOLDING](http://EGORA HOLDING)

» Digitalisierungsbücher gibt es viele, doch das Buch von Dr. Markus Dirr und Luis Hanemann ist anders, man will beim Lesen direkt mit der Arbeit beginnen. Man spürt, dass sie bald zwei Dekaden im Digitalgeschäft sind. Die 45min-Toolbox bietet ein praktikables Framework, um die digitale Transformation zu meistern. Konkrete Tipps, angereichert mit Silicon-Valley-Insights.«

**FELIX BEILHARZ**  
ONLINE- UND SOCIAL-MEDIA-MARKETING-EXPERTE

» Jeder macht jetzt Digitalisierung und neue Geschäftsmodelle, die meisten Unternehmen jedoch eher auf einem ärmlichen Niveau. Markus Dirr und Luis Hanemann schaffen es, schnell die kritischen Erfolgselemente für digitales Business zu vermitteln und dann mit der 45min-Toolbox ein schnelles Werkzeug für die Übertragung auf das eigene Geschäft zu liefern.«

**DOMINIK WOJCIK**  
GESCHÄFTSFÜHRER [TA TRUST AGENTS INTERNET & GRÜNDER PATRONUS](http://TA TRUST AGENTS INTERNET & GRÜNDER PATRONUS)

» Das Buch hat mich überrascht, weil es eines der wenigen Werke ist, bei welchen operative und strategische Insights für erfolgreiche digitale Geschäftsmodelle auf Führungskrafterebene dargestellt werden. Die 45min-Toolbox ist leicht verständlich und sorgt schnell für sichtbare Ergebnisse.«

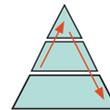
**ALEXANDER GRAF**  
CEO [SPRYKER SYSTEMS & BETREIBER KASSENZONE.DE](http://SPRYKER SYSTEMS & BETREIBER KASSENZONE.DE)

# CONTENT

## STRATEGISCHE KLARHEIT ERLANGEN

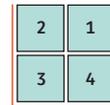
MANUAL ..... 12

**Die 4 Bausteine der 45min-Toolbox**



CUSTOMER DELIGHT MAP ..... 32

**Wie mache ich meine Kunden  
übergücklich?**



DIMENSION MAP ..... 56

**Passiv oder aktiv?  
Vom Nutzer zum Gestalter**



ACTIVITY MAP ..... 82

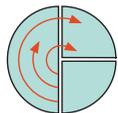
**WIN-WIN – Wie kann ich Zielgruppen nutzen?**

11 CHANCEN DER DIGITALISIERUNG ..... 110

**Was sich schneller ändert als erwartet**



## OPERATIVE DURCHSCHLAGSKRAFT STEIGERN



POLE POSITION MAP ..... 136  
**Spieglein, Spieglein – der Realitätscheck**

**Erweiterung der Handlungsfähigkeit:**

Wie flexibel ist das Unternehmen?

**Verbesserung des Kerngeschäfts:**

Wie kann das Unternehmen bestehende Umsatzströme ausbauen?

**Etablierung von Zusatzgeschäft:**

Wie kann das Unternehmen neue Geschäftsfelder erschließen?

POLE POSITION MAP – FRAGEBOGEN ... 176  
**In wenigen Minuten das eigene Unternehmen bewerten**

## TRAINIEREN DER EIGENEN ORGANISATION

BEST IN CLASS ..... 192  
**Training für das eigene Unternehmen**

**Fühler ausstrecken und sich mit Start-ups verbinden**

**Weiterentwicklung von Mindset und Mitarbeitern**

**Auswahl der optimalen Organisationsform**

INNER CIRCLE ..... 222  
**Ihre persönliche Eintrittskarte**

# INTRO

**IRGENDWAS MIT INTERNET ...** Sie haben also ein Digitalthema an der Backe und wissen auch, wo die Reise hingehen soll (selbstredend auf der Erfolgskurve nach oben), aber nicht so recht, wie. Wahrscheinlich stellen Sie sich folgende oder ähnliche Fragen: Warum funktionieren Digitalprojekte bei anderen Unternehmen (aber nicht bei uns)? Wie kann ich (trotz meiner manchmal trägen Organisation) am Ball bleiben und es mit der internationalen Konkurrenz aufnehmen? Oder einfach nur: Wie weit entfernt vom digitalen Durchbruch bin ich eigentlich wirklich? Wo auch immer Ihr Unternehmen heute steht – es ist möglich, Ihr eigenes Level zu bestimmen, von Marktführern zu lernen und digital erfolgreich zu werden.

## DIE AUTOREN DIESES BUCHES

Wir sind beide »Kinderzimmer-Entrepreneure«. Der eine in Berlin, der andere in Bayern. Bereits als Schüler waren wir vom Internet fasziniert und sind jede freie Minute darin abgetaucht. Schnell hatten wir tatsächlich aus unseren Kinderzimmern heraus die ersten Umsätze generiert und damit den Grundstein für unsere heute schon über 17 Jahre lange digitale Karriere gelegt. Während Luis' Zeit bei der Start-up-Firmenschmiede *Rocket Internet*, u. a. Mitgründer von *Zalando*, wuchs das Unternehmen von einigen Hundert auf über 30.000 Mitarbeiter und wurde zu einem Global Player. Luis war als Chief Marketing Officer (CMO) Teil des Managements der Firmenzentrale. Er ist Gründer und Partner der Digitalmarketingagentur *Trust Agents* in Berlin. Seit 2015 ist er Partner des internationalen Venture-Capital-Unternehmens *e.ventures*, welches über eine Milliarde US-Dollar managt. Sein Aufgabenbereich dreht sich um Innovation: sei es hinsichtlich neuer Geschäftsmodelle, zukünftiger Wachstumsmärkte oder überlegenen Marketings. Markus hat bereits mehrere Unternehmen gegründet und ist auf die Steigerung von Digitalgeschäften im Mittelstand und in Konzernen spezialisiert. Neben verschiedenen Beratungsprojekten bei führenden Unternehmen übernahm er als CMO

die Marketingabteilung von *reBuy* – einem digitalen Marktplatz mit ca. 90 Millionen Euro Endkundenumsatz. Aktuell ist Markus Chief Digital Officer (CDO) der *Messe München* und baut dort das internationale Digitalgeschäft des führenden Messeanbieters auf.

## DIE 45MIN-TOOLBOX

Gemeinsam stellten wir uns immer wieder die Frage: Warum sind manche Unternehmen digital erfolgreicher als andere? Schnell entdeckten wir sich wiederholende Erfolgsmuster. Markus hat diese dann in der 45min-Toolbox zusammengefasst – ein Teil der Erkenntnisse in diesem Buch basiert auf seiner Doktorarbeit, und jedes Werkzeug ist innerhalb von 45 Minuten anwendbar. Luis ermöglichte durch seine Erfahrung in unzähligen Start-ups eine besondere Verknüpfung der Werkzeuge mit den gelebten Realitäten in Unternehmen. Die 45min-Toolbox ist also viel mehr als eine weitere Marketing- oder Schulungsmaßnahme – sie wurde aus dem Business-Alltag für den Business-Alltag entwickelt und wird praktisch, aber auch wissenschaftlich (durch Markus' Tätigkeit an der Ludwig-Maximilians-Universität München) weiter angepasst und ausgebaut.

Zu viele Unternehmen stehen grundlos am Spielfeldrand der digitalen Welt und überlassen das Spiel den globalen Top-Playern – doch durch Warten wird man nicht eingewechselt. Mithilfe der 45min-Toolbox kann man das Spiel aktiv gestalten. Innerhalb von 45 Minuten kann man mit den Tools die sich wiederholenden Muster besonders erfolgreicher Unternehmen für die eigenen Fragestellungen nutzbar machen. Bei diesen Mustern handelt es sich z.B. um die Nutzung von Chancen der Digitalisierung oder die Integration von Nutzern in die Produktwertschöpfung. Es ist unrealistisch, dass Sie sofort zu einem Manuel Neuer oder Lionel Messi werden, aber in die Bundesliga sollten – und können – Sie es schon schaffen!

Die 45min-Toolbox ist einfach anzuwenden. Jedes der vier Tools ist praxisorientiert und visuell leicht erfassbar. Die Einführung und Verankerung im eigenen Unternehmen ist daher besonders unkompliziert. Über die Einordnung von Ist-Zustand und Zielbild in Level von 0 bis 3 und die Darstellung der Tools wird deutlich, wo man steht und wie man sich weiterentwickeln kann. In Kombination mit der Definition von Quartalszielen wird die 45min-Toolbox zu einem digitalen Fitnessprogramm für Unternehmen jeder Größe und Kondition.

Nicht alles muss sich durch dieses Fitnessprogramm verändern. Wer gestern schon erfolgreich war oder es heute noch ist, kann es auch in Zukunft sein. Einige Erkenntnisse gelten nicht ausschließlich für das Digitalgeschäft, denn:

- › die klare und messbare Definition von Zielen,
  - › das Ermitteln von Kriterien, wann man Maßnahmen beenden oder verstärken sollte, sowie
  - › die Aktivierung des Know-hows der eigenen Mitarbeiter und
  - › die Synchronisierung von Zielen über mehrere Abteilungen
- gelten für jedes Unternehmen, egal ob digital oder nicht. Der zentrale Unterschied liegt eine Ebene tiefer, nämlich nicht darin, was man macht, sondern wie man es macht. Hier unterscheiden sich der Anspruch an Produktleistungen (siehe Kapitel 1: Customer Delight Map), die Nutzung der Digitalisierungsmöglichkeiten (siehe Kapitel 2: Dimension Map), die Partizipation von Nutzern und Kunden am eigenen Produkt (siehe Kapitel 3: Activity Map) sowie die Art der operativen Unternehmenssteuerung (siehe Kapitel 5: Pole Position Map) radikal.

## VON DIGITALEN MARKTFÜHRERN LERNEN

Google setzte neue Maßstäbe beim Zugang zu Informationen, Plattformen wie *Airbnb* schöpften die Möglichkeiten der Digitalisierung vom Storytelling bis zur Einbeziehung des Nutzers voll aus. Bewertungsplattformen ermöglichen eine nie da gewesene Transparenz und beurteilen Arbeitgeber (*kununu*) oder sogar Ärzte (*jameda*). Und auch die Großen müssen dranbleiben: *Facebook* lief operativ zur Höchstform auf und erfand sich durch die Erweiterung des Angebots für mobile Endgeräte neu – unumgänglich, um das Kerngeschäft zu verbessern und die Relevanz von *Facebook* zu erhalten. Als Luis in Menlo Park mehrere *Facebook*-Topmanager fragte, wie diese Herausforderung trotz des vorhandenen Wachstums zu meistern ist, war die Antwort so einfach wie radikal: Die Führung war hier sehr konsequent. Jeder, der in einem Meeting mit Mark Zuckerberg Innovationen ohne Bezug zu »mobile« präsentierte, wurde rausgeschickt. Selbst bei den Großen ist ohne immerwährenden Wandel kein Erfolg garantiert. Die digitale Transformation ist nie abgeschlossen.

Die 45min-Toolbox ermöglicht den produktiven Umgang mit Veränderungen und der daraus oft folgenden Unsicherheit:

- › Reduktion von Komplexität und Identifizierung zentraler Erfolgstreiber mithilfe wissenschaftlich erarbeiteter Diagramme und eines eigens entwickelten Scorings.
- › Schnelle Einschätzung von Risiken durch Veränderungen am Markt oder neue Wettbewerber.
- › Freisetzung von zielgerichteten Ressourcen durch die 45min-Toolbox als strategische und operative Bezugspunkte für das gesamte Unternehmen.

Wir führen Sie durch die vier 45min-Tools, bearbeiten 11 Chancen der Digitalisierung, präsentieren Champions, welche die jeweiligen Tools meistern, und geben Ihnen Handlungsoptionen zur Weiterentwicklung der eigenen Organisation.



Die 45min-Toolbox ist Dopamin für Digitalprojekte.

Mit Erkenntnissen aus dem Business-Alltag, einfachen Übungen und inspirierenden Beispielen hilft dieses Workbook, konkrete digitale Erfolge hervorzubringen.

Viel Spaß beim Lesen, Ausprobieren und erfolgreichen Umsetzen!  
Dr. Markus Dirr und Luis Hanemann

[45min-Toolbox.com](https://45min-Toolbox.com)



*Come in* WE'RE

**AWESOME**



# MANUAL

## MUT ZUR FRAGE

Durch die Übermacht der großen Digitalplayer werden Unternehmen, die gestern noch von zentraler Bedeutung am Markt waren, heute in ihren Grundfesten erschüttert und infrage gestellt. Ergebnisse sind ein Zustand der Ohnmacht bei der Mehrheit der Marktteilnehmer und Kontrollverlust über die Kundenbeziehung an die großen internationalen Player. Wie aber funktionieren die neuen Spielregeln?

Ein Blick nach nebenan: Digitalplayer und Start-ups erlangen häufig schnell Marktanteile und monetarisieren erst dann richtig, wenn die Marktvorherrschaft erreicht ist. Dieses Penetration Pricing genannte Vorgehen wird von vielen erfolgreichen Digitalunternehmen angewendet. So war z.B. *eBay* zu Beginn kostenlos und führte dann schrittweise kostenpflichtige Leistungen ein. Für diese sehr langfristige Expansionsstrategie braucht es Konsequenz und einen langen Atem.

Eine weitere Entwicklung, der sich alteingesessene Unternehmen stellen müssen, ist die sprunghaft ansteigende Geschwindigkeit. Durch das Netz wird alles beschleunigt. Gleichzeitig steigen die Informationsmenge und der Komplexitätsgrad. Prozesse werden somit immer

komplizierter und zunehmend voneinander abhängig – im eigenen Unternehmen genauso wie in der Zusammenarbeit mit anderen.

Seien Sie offen und neugierig, verfolgen Sie das Geschehen der Top-Digitalplayer, suchen Sie den Kontakt zu Start-ups Ihrer Branche und erarbeiten Sie mit der 45min-Toolbox die nächsten Schritte für Ihr Unternehmen. Die 45min-Toolbox hilft Ihnen dabei, in dem für Sie relevanten Bereich digital über den Durchschnitt hinauszuwachsen, erfolgreich zu werden und signifikante Umsätze zu erwirtschaften. Es geht nicht darum, ein globaler Marktführer wie *Facebook*, *Google* oder *Snapchat* zu werden. Setzen Sie sich realistische Ziele und behalten Sie diese im Blick.

Es gibt genügend Unternehmen, die digital gute Margen und Wachstum erzielen. Ihr Unternehmen kann dazugehören. Nicht durch Zauberei, sondern durch eine ehrliche Bewertung Ihrer Ausgangssituation, einen klaren Fokus und die Formulierung umsetzbarer nächster Schritte. Sie kennen Ihr Fundament – jetzt ist es Zeit, das eine oder andere Detail neu zu justieren und die richtigen, manchmal unbequemen Fragen aufzuwerfen.

**Wo steht mein Unternehmen heute?**

**Wo will ich mit meinem Unternehmen hin?**

**Warum funktionieren die Internet-Projekte anderer Unternehmen – und meine nicht?**

**Warum sind unsere Erfolge wie Strohfeuer: intensiv, aber nicht nachhaltig?**

**Wie kann sich mein Unternehmen zukunftssträftig entwickeln?**

**Warum haben wir den Eindruck, dass der Markt sich negativ entwickelt, obwohl es viele Erfolgsbeispiele gibt?**

**Wer sind die Gatekeeper bestimmter Märkte und wie kann ich auch einer werden?**

**Warum fallen wir zurück in alte Routinen, an die eigentlich niemand mehr glaubt?**

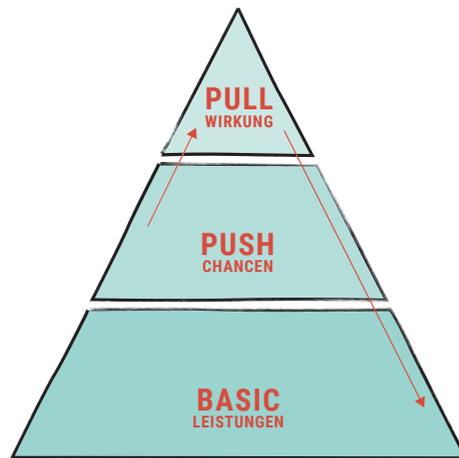
**(Warum) sind andere Unternehmen begehrenswerter als mein eigenes?**

**Wie**  
**kann mein Unternehmen**  
**digital überdurchschnittlich**  
**erfolgreich werden**  
**?**

# 45MIN-TOOLBOX

## WERKZEUGE FÜR DEN DIGITALEN ERFOLG

Die 45min-Toolbox ist eine Sammlung von Management-Tools – Werkzeuge, die dabei helfen können, digital erfolgreich zu werden oder zu bleiben. Sie wurden als wiederkehrende Muster von digitalen Marktführern in der Praxis identifiziert, wissenschaftlich erforscht und systematisiert. Gegenwärtig besteht die 45min-Toolbox aus:

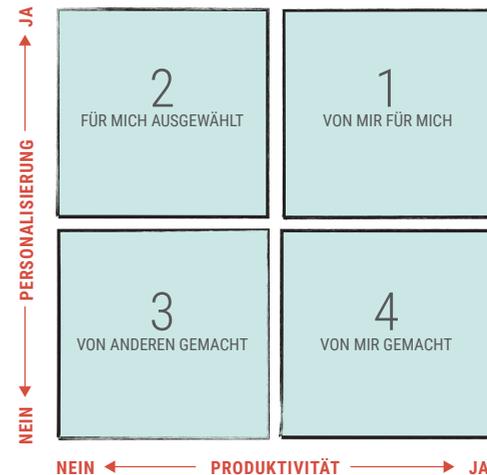


CUSTOMER DELIGHT MAP

### WIE MACHE ICH MEINE KUNDEN ÜBERGLÜCKLICH?

Mithilfe der Customer Delight Map lassen sich Leistungen oder Produkte nach ihrer Relevanz für die Zielgruppe und deren Entscheidungen einordnen. So wird unkompliziert klar, welches Angebot ausgebaut und welches beendet werden sollte. Dabei gibt es drei Gruppen:

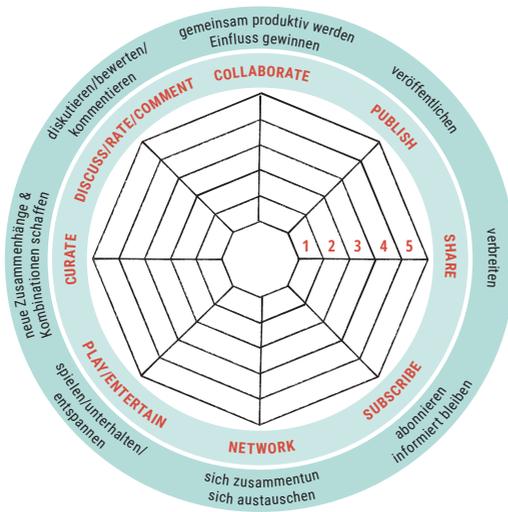
- ▶ **Basic-Leistungen** – hat jeder, interessieren niemanden
- ▶ **Push-Chancen** – lassen Kunden hellhörig werden, brauchen aber Starthilfe
- ▶ **Pull-Wirkung** – macht Kunden verrückt nach mehr: der Haben-wollen-Effekt



DIMENSION MAP

### PASSIV ODER AKTIV? VOM NUTZER ZUM TEILNEHMER

Die Dimension Map zeigt, wie sich die Möglichkeiten der Digitalisierung nutzen lassen. Webseiten können individuell an den jeweiligen Nutzer und die Situation angepasst werden (in der Dimension Map: Personalisierung). Erfolgreiche Digitalunternehmen verstehen die Nutzer zunehmend auch als Mitgestalter – und ermöglichen ihnen, Inhalte selbst zu erstellen (in der Dimension Map: Produktivität).

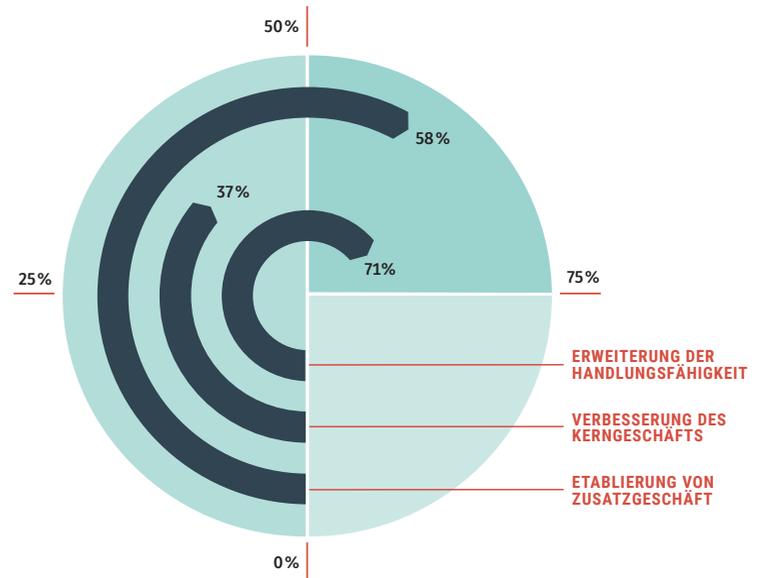


ACTIVITY MAP

**WIN-WIN – WIE KANN ICH ZIELGRUPPEN NUTZEN?**

Die Activity Map zeigt, wie man Zielgruppen in die Wertschöpfung von Produkten einbindet, um dadurch Wettbewerbsvorteile zu erreichen. Hierzu unterscheidet die Activity Map acht Grundaktivitäten der Interaktion mit digitalen Angeboten. Ziel ist die Integration der Nutzer in das eigene Produkt.

Bei Digitalprodukten wird häufig mehr als eine Aktivität angesprochen – und diese auch noch in unterschiedlicher Intensität. Die Activity Map zeigt auf, wie Nutzer bevorzugt mit Digitalprodukten interagieren wollen.



POLE POSITION MAP

**SPIEGLEIN, SPIEGLEIN – DER REALITÄTSCHECK**

Die Pole Position Map deckt auf, wo es in der Umsetzung klemmt. Dafür werden drei kritische Bereiche analysiert:

- ▶ **Erweiterung der Handlungsfähigkeit:**  
Wie flexibel ist das Unternehmen?
- ▶ **Verbesserung des Kerngeschäfts:**  
Wie kann das Unternehmen bestehende Umsatzströme ausbauen?
- ▶ **Etablierung von Zusatzgeschäft:**  
Wie kann das Unternehmen neue Geschäftsfelder erschließen?

Die Herausforderung liegt darin, kritische Umsetzungskompetenzen für den eigenen Digitalerfolg zu bewerten und Lücken zu schließen.

# TOOL FÜR TOOL

## DREI SCHRITTE ZUM ERFOLG

So kann jedes Unternehmen digital erfolgreich werden – egal von welchem Ausgangspunkt aus. Die Anwendung der 45min-Toolbox ist kompatibel mit klassischen Management-Best-Practices. Am Anfang stehen immer die Erstellung des jeweiligen Tools und eine Analyse des Status quo (Step 1). Danach wird ein Zielbild formuliert (Step 2), das anschließend über Quartalsziele operationalisiert wird. Das Ergebnis ist eine Quartalsplanung, welche die einzelnen Schritte zum digitalen Erfolg zusammenfasst (Step 3).

### STEP **1**

## IST: DIE DIGITALE GEGENWART

### WAS

Sie können alle vier Tools einzeln auf Ihr Unternehmen anwenden und daraus jeweils Ihr Ist-Level (von 0 bis 3) ermitteln.

### WARUM

Mit diesem Ist-Level können Sie sich selbst einschätzen und mit Wettbewerbern vergleichen – Stärken und Schwächen werden bei diesem Schritt bereits deutlich.

### OUTPUT

Ist-Zustand pro Tool.



## STEP 2

### SOLL: DIE DIGITALE ZUKUNFT

#### WAS

Ähnlich wie bei der Status-quo-Analyse erarbeiten Sie nun pro Tool einen Wunschzustand.

#### WARUM

Ihre Strategie ist an diesem Punkt bereits in den vier Tools zusammenfassbar und kann intern als roter Faden für einen Strategie- oder Entscheidungsprozess verwendet werden.

#### OUTPUT

Zielbild sowie Offenlegung der größten Verbesserungsmöglichkeiten anhand der Tools.

## STEP 3

### VOM IST ZUM SOLL

#### WAS

Nachdem Ist-Zustand und Zielbild erarbeitet wurden, definieren Sie pro Tool Quartalsziele.

#### WARUM

Wir empfehlen pro Quartal und Tool eine Hauptherausforderung und drei messbare Ziele, die über die Quartalsplanung (siehe Seite 26) verschriftlicht und kontrolliert werden.

#### OUTPUT

Quartalsziele pro Tool, um das eigene Unternehmen schrittweise erfolgreich zu machen.

# FACE THE FACTS

## WO STEHE ICH MIT MEINEM UNTERNEHMEN?

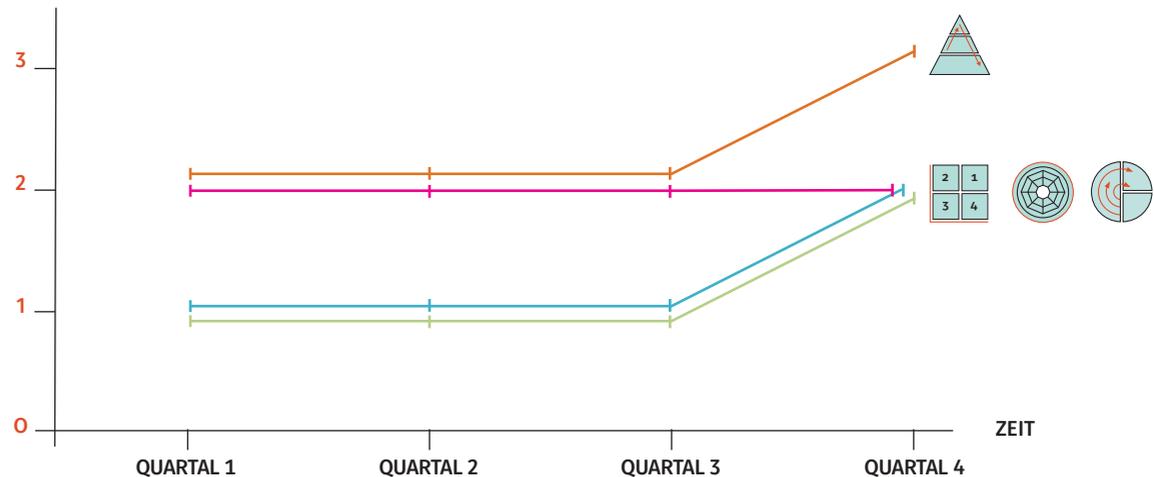
Die Bewertung des eigenen Unternehmens geht schnell und kann alleine oder im Team vorgenommen werden: Sie wenden die vier Tools auf Ihre Situation an und erhalten damit pro Tool ein Level von 0 (niedrig) bis 3 (hoch). Wir empfehlen, im Team zu arbeiten, weil dadurch unterschiedliche Sichtweisen diskutiert werden und ein gemeinsames Bild entsteht. Im Regelfall wiederholen Sie die Bewertung jedes Quartal und messen Ihren Fortschritt über ein einfaches Liniendiagramm.

**\* BEARBEITEN SIE  
DAS BUCH ALLEINE,  
WERDEN  
NUR SIE SCHLAUER,  
NICHT ABER  
IHRE ORGANISATION!**

### SO PRAGMATISCH KANN ES LOSGEHEN:

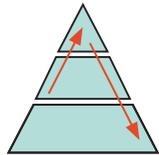
1. Definieren Sie ein Projektteam aus drei bis fünf Personen.\*
2. Arbeiten Sie das Buch kapitelweise in gut vorbereiteten Kreativmeetings durch.
3. Verabschieden Sie Ihre Quartalsziele (siehe Seite 26).
4. Erweitern Sie dann die Anzahl der Beteiligten und operationalisieren Sie die Planung innerhalb Ihres Unternehmens.

LEVEL  
IM ZEITVERLAUF

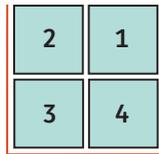


# ICH UND DIE ANDEREN EINE EINSCHÄTZUNG

Die Bewertung erfolgt über ein einfaches Level-System. Pro Tool kann das Level 0 (niedrig) bis 3 (hoch) vergeben werden. Unter welchen Umständen Sie welches Level vergeben, verrät Ihnen die folgende Aufschlüsselung:



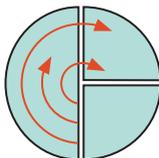
- 3 — In der Customer Delight Map wurde mindestens eine Pull-Wirkung ausfindig gemacht.
- 2 — Es gibt nur Push-Chancen, und Standardleistungen werden zum Großteil outgesourct.
- 1 — Es existieren nur Push-Chancen.
- 0 — Es existieren keine Push-Chancen.



- 3 — Ein signifikanter Mehrwert des Digitalprodukts wird durch die Personalisierung von Inhalten (Quadrant 2) und die Produktivität von Nutzern (Quadrant 4) erreicht.
- 2 — Ein nennenswerter Mehrwert des Digitalprodukts wird durch die Personalisierung von Inhalten (in Quadrant 2) oder die Produktivität von Nutzern (in Quadrant 4) erreicht.
- 1 — Die Hauptmehrwerte des Digitalprodukts werden weder durch Personalisierung noch Produktivität der Nutzer, sondern in Quadrant 3 erreicht.
- 0 — Es gibt kein klares Bild, wie Mehrwerte für den Nutzer entstehen.



- 3 — Das Digitalprodukt integriert Nutzer über mindestens zwei Aktivitäten einer Intensität von 3.
- 2 — Nutzer können über mindestens eine Aktivität in einer Intensität von 3 mit dem Produkt interagieren.
- 1 — Eine Aktivität wird von den Nutzern mit einer Intensität unter 3 genutzt.
- 0 — Nutzer können nicht mit dem Produkt interagieren.



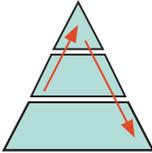
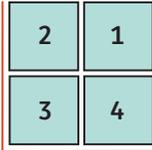
- 3 — In zwei Bereichen wurde ein Score über 70% erreicht.
- 2 — In zwei Bereichen wurde ein Score über 60% erreicht.
- 1 — In einem Bereich wurde ein Score über 40% erreicht.
- 0 — Kein Bereich erreicht einen höheren Score als 40%.

Die Pole Position Map kann nur korrekt ermittelt werden, wenn man Zugriff auf interne Informationen und Prozesse hat. Alle Pole-Position-Map-Level in diesem Buch sind daher Schätzungen auf Basis öffentlicher Informationen.

# SEITENBLICK

## WIE GUT IST DIE KONKURRENZ?

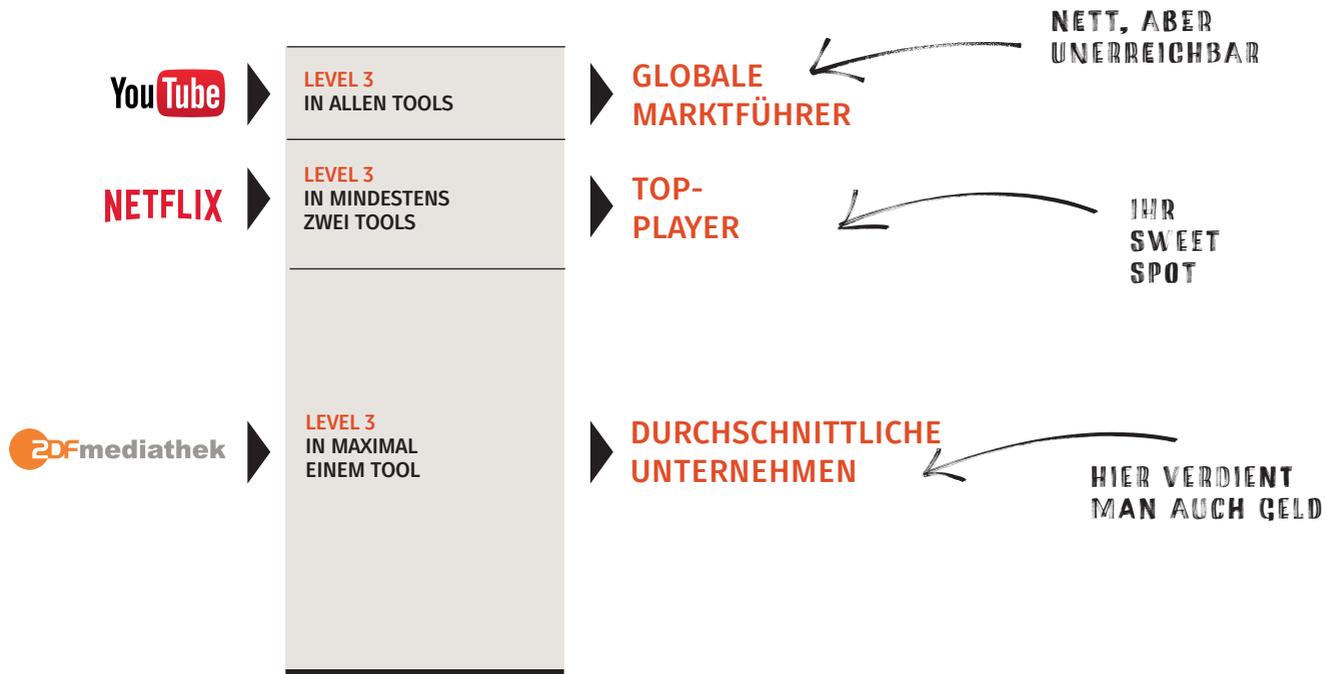
Die ersten drei 45min-Tools Customer Delight Map, Dimension Map und Activity Map können auch ohne interne, vertrauliche Informationen erstellt werden und eignen sich deshalb besonders, um Wettbewerber oder branchenexterne Best Practices zu untersuchen. Anhand der jeweiligen Level ist eine Vergleichsmatrix einfach erstellt. Sofern Sie pro Tool Ihr eigenes Unternehmen mit dem Wettbewerber vergleichen, werden Unterschiede schnell sichtbar.

	<b>You Tube</b>	<b>NETFLIX</b>	<b>ZDFmediathek</b>
	<b>LEVEL 3</b> Pull-Wirkung: »Broadcast yourself«	<b>LEVEL 3</b> Pull-Wirkung: Exklusive Top-Serien überall und sofort	<b>LEVEL 1</b> Nur ZDF-Sendungen und Beiträge abrufbar
	<b>LEVEL 3</b> Veröffentlichen von Videos und hervorragende Videoempfehlungen	<b>LEVEL 2</b> Starke Anpassung der Serien und Filme an den Geschmack des Nutzers	<b>LEVEL 1</b> Nutzer sind nicht Teil der Plattformwert- schöpfung
	<b>LEVEL 3</b> Upload von Videos, Playlists, Kommentaren etc.	<b>LEVEL 2</b> Vorschlag weiterer Filme auf Basis des Nutzerverhaltens	<b>LEVEL 1</b> Abonnieren von Serien

# DIE MESSLATTE

## EINE FRAGE DER PERSPEKTIVE

Es kann nicht darum gehen, morgen das nächste *Facebook* zu sein – aber auch nicht, sich mit dem Durchschnitt zufriedenzugeben! Im Regelfall hat Ihr Unternehmen bereits verschiedene Erfahrungen gesammelt und irgendeine Art digitalen Fußabdruck hinterlassen. Bereit für den nächsten Schritt? Die 45min-Toolbox macht Sie vielleicht nicht zum nächsten globalen Marktführer, aber hilft Ihnen auf dem Weg vom Mittelmaß zum Top-Player.



# VOM IST ZUM SOLL DIE 45MIN-TOOLBOX IN MEINEM UNTERNEHMEN

Um die 45min-Toolbox im eigenen Unternehmen einzuführen, reichen pro Tool drei Steps: Die Ermittlung des Ist-Zustands sowie des Zielbildes und eine anschließende Übertragung in die Quartalsplanung. Sie verwenden die Tools also zur Ermittlung des jeweiligen Ist-Zustands und des Zielbildes, um dann Quartalsziele abzuleiten. Eine Ausnahme gibt es bei der Pole Position Map: Hier empfiehlt es sich, die Quartalsziele nicht für das gesamte Tool, sondern pro Bereich festzulegen (siehe Seite 172).

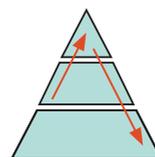
**EIN GÄNGIGES SZENARIO AUS DEM MITTELSTAND** 

## STEP 1

### IST: DIE DIGITALE GEGENWART

Für jedes Tool wird das aktuelle Level ermittelt. In unserem Beispiel hat das Unternehmen eher durchschnittliche bis unterdurchschnittliche Bewertungen erhalten.

#### IST-ZUSTAND



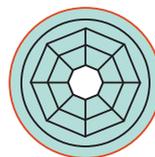
Mit einem Customer-Delight-Level von 2 fehlen dem Unternehmen Pull-Wirkungen am Markt, obwohl es zu den Top-Unternehmen zählt.

**LEVEL 2**



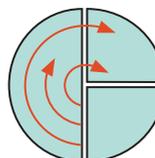
Laut Dimension Map nutzt das Unternehmen die Möglichkeiten der Digitalisierung kaum und ist somit auf Level 1.

**LEVEL 1**



Ebenfalls Level 1 wird bei der Activity Map erreicht, weil das Unternehmen Nutzer nur in überschaubarem Umfang Kommentare und Bewertungen verfassen lässt.

**LEVEL 1**



In der Pole Position Map erlangt das Unternehmen insgesamt eine gute Umsetzungsleistung mit einem Level von 2.

**LEVEL 2**

**STEP 2 SOLL: DIE DIGITALE ZUKUNFT**  
 Pro Tool wird ein Zielbild erarbeitet, woraus ein Ziel-Level abgeleitet wird.

**STEP 3 VOM IST ZUM SOLL**  
 Pro Tool werden dann Quartalsziele abgeleitet, um schrittweise vom Ist-Zustand zum Zielbild zu gelangen.

#### ZIELBILD

Durch den Ausbau vorhandener Leistungen zu Push-Wirkungen soll das Customer-Delight-Map-Level auf 3 gesteigert werden.

LEVEL 3



**DAS UNTERNEHMEN HAT VORHANDENE PUSH-CHANCEN ZU EINER PULL-WIRKUNG AUSGEBAUT.**

Indem Nutzer Inhalte auf der Plattform bewerten und erstellen können, soll das Dimension-Map-Level von 1 auf 2 gesteigert werden.

LEVEL 2



**DAS UNTERNEHMEN HAT STÄRKER DIGITALISIERT.**

Hinsichtlich der Activity Map sollen bestehende Aktivitäten ausgebaut und soll Kollaboration als zusätzliche Aktivität etabliert werden, was zu einer Steigerung des Levels auf 2 führt.

LEVEL 2



**DAS UNTERNEHMEN LÄSST INHALTE VON NUTZERN VEREDELN.**

Das Unternehmen will trotz der obigen Neuerungen die Umsetzungskompetenz konstant halten.

LEVEL 2

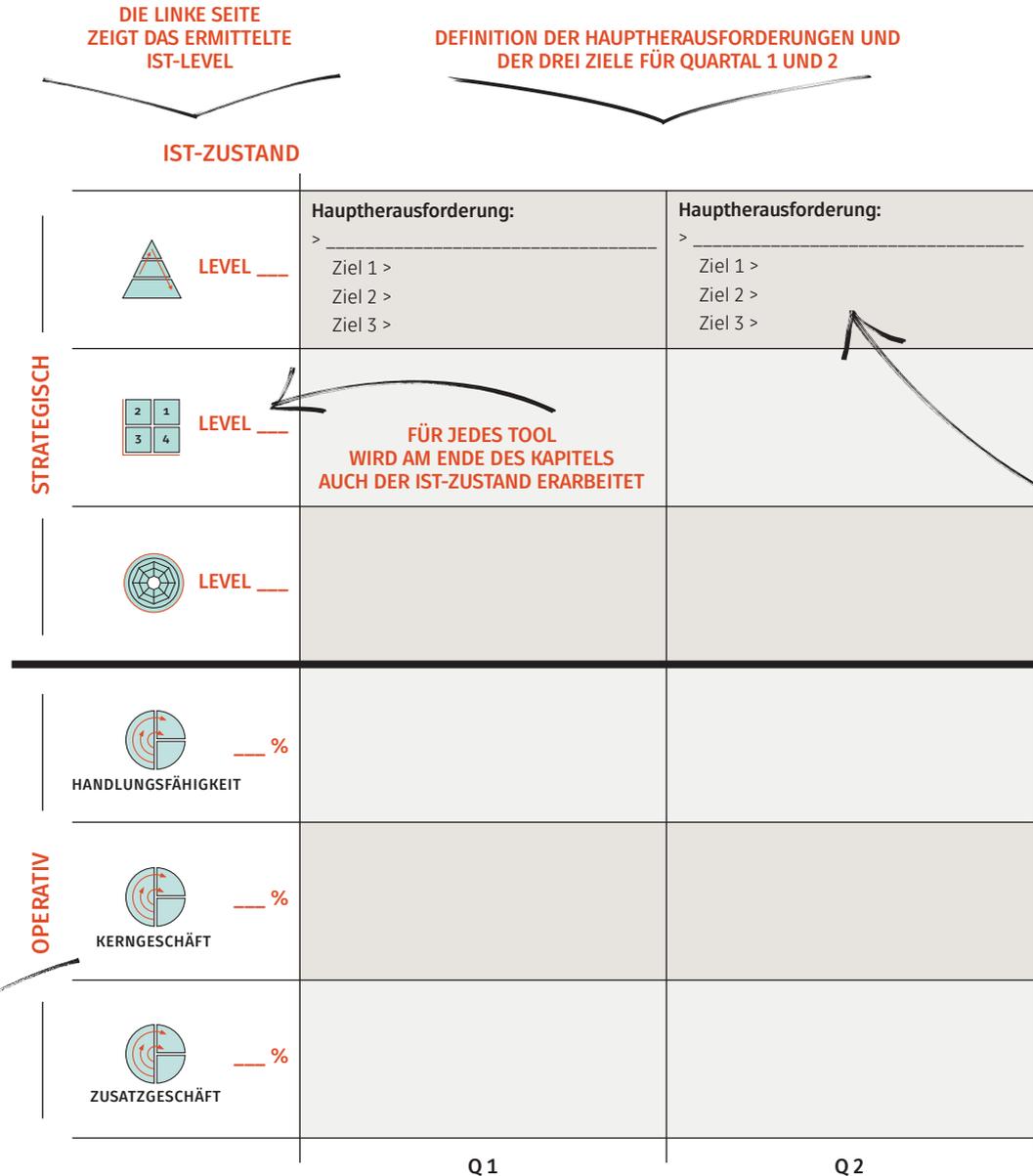


**DAS UNTERNEHMEN HAT SEINE UMSETZUNGSLEISTUNG BEIBEHALTEN.**

# DIE QUARTALSPLANUNG: SCHRITT FÜR SCHRITT ZUM ERFOLG

Im Verlauf dieses Buches werden wir die 45min-Tools exemplarisch an einem fiktiven Unternehmen anwenden – dem »Herzkuchen-Stand von Luis und Markus«. Wir verkaufen dort Kuchen in Herzform in einem kleinen Laden, und die 45min-Toolbox wird uns Wachstumsoptionen aufzeigen. Mit jedem Tool werden wir die Quartalsplanung Schritt für Schritt füllen. Sobald alle vier Tools angewendet sind, wird die Quartalsplanung so wie auf Seite 28 aussehen – wir werden sie jedoch kapitelweise erarbeiten.

DIE POLE POSITION MAP  
WIRD IN IHREN  
BEREICHEN  
EINZELN GEPLANT



DEFINITION DER HAUPTHERAUSFORDERUNGEN UND DER DREI ZIELE FÜR QUARTAL 3 UND 4

DIE RECHTE SEITE DOKUMENTIERT DAS JEWEILIGE ZIEL-LEVEL.

ZIELBILD

Haupttherausforderung:	Haupttherausforderung:	
> Ziel 1 > > Ziel 2 > > Ziel 3 >	> Ziel 1 > > Ziel 2 > > Ziel 3 >	LEVEL ___ 
DEFINITION DER QUARTALSZIELE ERFOLGT IM RAHMEN DER JEWEILIGEN KAPITEL		LEVEL ___ 
		LEVEL ___ 
		___ %  HANDLUNGSFÄHIGKEIT
		___ %  KERNGESCHÄFT
		___ %  ZUSATZGESCHÄFT
Q3	Q4	

FÜR JEDES TOOL WIRD AM ENDE DES KAPITELS AUCH EIN ZIELBILD ERARBEITET

  
**DOWNLOAD**  
 DER QUARTALSPLANUNG  
 AUF  
 45MIN-TOOLBOX.COM

# ABOUT

» Mich faszinieren an Markus seine starke Umsetzungsfähigkeit sowie sein Denken in Modellen und Strukturen mit der dazugehörigen Transferleistung. Am meisten aber mag ich seinen blitzgescheiten wie schwarzen »Dirrschen Humor«. «



## LUIS ÜBER MARKUS

## DR. MARKUS DIRR

### LUIS ÜBER DIE ERFAHRUNG VON MARKUS:

Markus ist seit über 17 Jahren beruflich im digitalen Marketing/ Business tätig, insbesondere kann er Zukunftsthemen im Marketing (Data-Driven, Big Data, Multichannel) souverän abdecken. Sein erstes Unternehmen hat er mit 14 Jahren gegründet.

Er hat Erfahrung im B2B- oder B2C-Segment mit zweistelligen Millionen-Budgets im Online-Marketingbereich oder Investitionsbereich. Neben seinem erfolgreichen Einsatz im datengetriebenen Marketing setzte er diverse Business-Intelligence-Projekte um.

Markus hat Führungserfahrung mit Teams bis zu 20 Mitarbeitern als Vorstand der *aventris eSales AG* (seit 2009), als Chief Marketing Officer bei *reBuy.com* und gegenwärtig als Chief Digital Officer/Leiter der Business Division Digital der *Messe München* (seit 2017).

### MARKUS ÜBER SEINE EIGENEN BUSINESS-QUALITÄTEN:

- ▶ Topline-Wachstum durch neue digitale Geschäftsmodelle oder die Skalierung bestehender Digitalprodukte.
- ▶ Aufbau von Digitalteams und deren nachhaltiger Verankerung in Organisationen.
- ▶ Kosteneffizienzsteigerung durch Digitalisierung und verbessertes datengetriebenes Online-Marketing.
- ▶ Kundenzentrierung sowie deren schrittweise Verbesserung in etablierten Organisationen.
- ▶ Change Management aufgrund von Digitalisierung und Geschäftsmodellinnovationen.

» Mich fasziniert an Luis seine Fähigkeit, Shortcuts zu finden und Probleme auf den Punkt zu bringen. Mit einem offenen Ohr für jeden Mitarbeiter schafft er es, aus Teams und auf den ersten Blick hoffnungslosen Situationen enorme Leistungen hervorzubringen. Er ist eine Person, in deren Nähe man gerne ist und die Zeit vergisst. «



**MARKUS  
ÜBER LUIS**

## LUIS HANEMANN

### MARKUS ÜBER DIE ERFAHRUNG VON LUIS:

Luis hat bereits als Teenager Webseiten mit mehreren Millionen Besuchern betrieben. Die Stärke seiner über 17 Jahre Erfahrung im digitalen Marketing/Business ist globales Wachstum. Erfolgreich skalierte er Projekte in über 100 Ländern. Er ist selbst Gründer und Partner bei mehreren Unternehmen.

Während seiner Zeit als Chief Marketing Officer bei *Rocket Internet* hatte das Unternehmen seinen größten Wachstumsschub. Er selbst betreute mehrere der erfolgskritischen Beteiligungen selbst.

Gegenwärtig ist er Partner bei *e.ventures*, einem globalen Venture-Capital-Unternehmen mit über 1 Milliarde US-Dollar unter Verwaltung und hebelt dort den Erfolg mehrerer internationaler Beteiligungen.

### LUIS ÜBER SEINE EIGENEN BUSINESS-QUALITÄTEN:

- ▶ Globales Wachstum und Skalierung von digitalen Produkten und Dienstleistungen.
- ▶ Experte für datengetriebenes Marketing mit Schwerpunkt auf Analytics, Steigerungen des Customer Lifetime Value und Neukundenakquisition im internationalen Umfeld.
- ▶ Fähigkeit, besonders früh erfolgreiche Geschäftsmodelle zu identifizieren und an deren Wachstum teilzunehmen.
- ▶ Behebung von Wachstumshürden schnell wachsender Unternehmen im Hinblick auf Leadership, Team und Budgetallokation.

# DIGITAL ERFOLGREICH DURCH DIE 45MIN-TOOLBOX

**Warum sind manche Unternehmen digital erfolgreicher als andere? Gibt es Erfolgsmuster, die sich auch auf das eigene Unternehmen übertragen lassen? Und wie kann hierbei vorgegangen werden?**

**Mit diesem Werk erhalten Sie das nötige Rüstzeug, um Ihr Unternehmen auf die digitale Erfolgsspur zu bringen: Die 45min-Toolbox fasst die wichtigsten Erfolgsmuster zusammen und macht sie sofort für Ihr Unternehmen einsetzbar. Die Toolbox ist mehr als eine Marketing- oder Schulungsmaßnahme – sie ist die komprimierte Version von knapp 20 Jahren Erfahrung mit E-Commerce, Change, data-driven Marketing und Start-ups. Die Werkzeuge zeigen Ihnen einen konkreten Weg, Ihr erfolgreiches digitales Geschäftsmodell zu entwickeln.**

**Mit Erkenntnissen aus dem Business-Alltag, einfachen Übungen und inspirierenden Beispielen!**

»Die Digitalisierung ist für Unternehmen eine niemals endende, unheimlich spannende Reise. Als Kompass für die Reise und als Reiselektüre der Transformation empfehle ich die 45min-Toolbox von den Herren Dirr und Hanemann. Sie bieten sich mit ihrem Buch als Reiseführer mit Digitalexpertise an und teilen ihre geballte Ladung Know-how.«

**MARC OPELT**  
OTTO-Bereichsvorstand Marketing  
und Sprecher OTTO

»Dirr und Hanemann haben ihre profunde Erfahrung und Marktkenntnis genutzt, um eins der ersten Frameworks für digitalen Erfolg zu schaffen. Die 45min-Toolbox liefert Managern Werkzeuge zur Orientierung und erfolgreiche Ansätze, um Digitalisierung aktiv zu meistern.«

**PHILIPP KLÖCKNER**  
Geschäftsführer Trade Machines FI  
GmbH & Mentor Axel Springer Plug  
and Play Accelerator

Dr. Markus Dirr und Luis Hanemann sind jeweils seit über 17 Jahren im digitalen Marketing/Business als Gründer, Führungskräfte oder Investoren tätig. Beide sind anerkannte Experten in den Zukunftsthemen des Online-Marketings, internationalen Wachstums, Change Managements in etablierten Unternehmen und der Skalierung von Start-ups.

Luis Hanemann ist gegenwärtig Partner bei e.ventures, einem internationalen Venture-Capital-Unternehmen mit über einer Milliarde US-Dollar unter Verwaltung. Dr. Markus Dirr ist Chief Digital Officer (CDO) der Messe München und baut dort das internationale Digitalgeschäft des führenden Messeanbieters auf.

[www.45min-Toolbox.com](http://www.45min-Toolbox.com)

»Das 45min-Toolbox-Buch hat mich als Design-Liebhaber sofort geflasht. Meine spontane Reaktion war: Verdammt, ich brauche mehr Zeit und möchte mir die Tools gerne aneignen. Das Buch ist eine einmalige Gelegenheit, von der Erfahrung von Luis und Markus inspirierend zu profitieren.«

**ISKENDER DIRIK**  
Geschäftsführer Microsoft Startup  
Growth Partners & Venture-Partner  
EQT Ventures

»Die 45min-Toolbox gibt Unternehmen wirksame Instrumente an die Hand, um ihre Produkte und Geschäftsmodelle so zu positionieren, dass sie Kunden in unserer digitalisierten Welt mobilisieren und begeistern.«

**ANNETTE BEETZ**  
Geschäftsführung Marketing und  
Vertrieb Verlagsgruppe Random  
House

**HANSER**

[www.hanser-fachbuch.de](http://www.hanser-fachbuch.de)

€ 30,00 [D] | € 30,90 [A]

ISBN 978-3-446-45347-0



9 783446 453470