



Business Development für Innovatoren

Im Speedboot zum erfolgreichen Markteintritt

Per Speedboot zum Markteintritt

Fünf Schritte von der Innovation zum strategischen Erfolg

Eine Vielzahl unterschiedlicher Faktoren sind für einen erfolgreichen Markteintritt verantwortlich – insbesondere dann, wenn dieser aus bestehenden Unternehmen heraus erfolgt. Nicht alle davon kann man beeinflussen. Trotzdem ist unternehmerischer Erfolg keine Glückssache. Er wird vielmehr durch die richtige Aufstellung und gute Entscheidungen begünstigt.

Viele Unternehmen setzen zunehmend auf Mischformen, um im Spannungsfeld zwischen konkurrierenden Start-ups und dem eigenen Bestandsgeschäft bestehen zu können. Diese Strategie lässt sich im Speedboot-Ansatz zusammenfassen. Als „Speedboote“ bezeichnen wir Start-up-ähnliche Vorhaben, die zusätzlich zum Bestandsgeschäft („Tanker“) an den Markt gehen sollen. Ziel ist ein leichter und flexibler Markteintritt, der in kurzer Zeit umgesetzt werden kann.

Folgende fünf Punkte ermöglichen unserer Erfahrung nach eine erfolgversprechende Speedboot-Strategie:

Die 5 Top Enabler zum Erfolg





Enabler 1

Markteintritt mit einem MVP

Das Konzept des MVP (Minimum Viable Product) ist essentiell für den Erfolg von Speedboot-Projekten. Kern des Konzeptes ist ein früher „unfertiger“ Markteinstieg – ganz nach dem Motto: „Better done than perfect“. Die Erfahrung zeigt allerdings, dass diese Herangehensweise oft nicht so einfach umsetzbar ist, wie es scheint. Erlernte Produktentwicklungsprozesse, Effektivität und vor allem der Qualitätsanspruch im Bestandsgeschäft rufen hier oft große Widerstände hervor. Aber der effektive Umgang mit Misserfolg und das Experimentieren mit Lösungsalternativen sind integraler Bestandteil dieses Ansatzes.

How **NOT TO BUILD** a minimum viable product



How **NOT TO BUILD** a minimum viable product



How **TO BUILD** a minimum viable product





Besonders im Innovationsbereich
sind folgende Vorteile entscheidend:

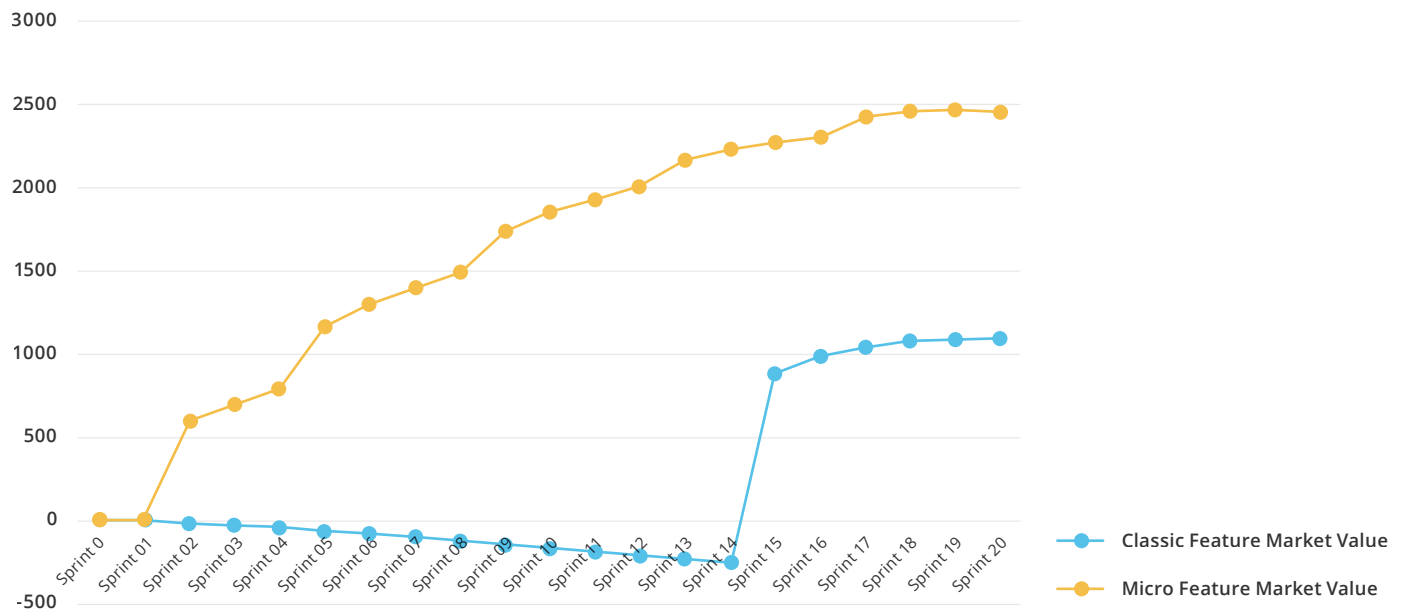
1. Schneller Informationsgewinn

Durch einen frühen Markteintritt lässt sich früh ablesen, ob und wenn ja, was vom Markt angenommen wird. Somit lassen sich weitere Investitionen smart und flexibel durchführen. Ein weiterer Grund, der dafür spricht, ist, dass Innovationszyklen heute immer kürzer werden und Up-to-date-Informationen im Wert steigen. Und letztlich sind Kunden- und Marktinformationen Werte, die sich auch über den eigenen Produkt-Horizont hinaus valutieren lassen.

2. Time-to-Market

Welche Wirkung es hat, beim Markteinstieg „die Nase vorn zu haben“, ist keine Neuigkeit. Zum frühen Umsatz kommt der Imagegewinn und die Marktgestaltung durch Prägung neuer Produktklassen hinzu. Zudem lässt sich dadurch langfristiges Käuferinteresse oder Fans für das neue Produkt gewinnen. Die Digitalisierung verstärkt diesen Effekt noch, da sie mehr Transparenz für USPs schafft und Marktabschottungen auflöst. Die daraus resultierende Liberalisierung von Kundenentscheidungen führt dazu, dass Neuheiten einen sehr viel größeren Hebel erzeugen. Gleichzeitig wirken sich durch die bessere Vergleichbarkeit auch negative Faktoren wie z. B. Veralterung der Businessideen stärker aus, da sich Kundengruppen schneller bewegen.

Die folgende Grafik veranschaulicht Effekte von Marktwerten (= unendlicher Grenznutzen) im Vergleich von schrittweiser vs. gesammelter Markteinführung (5 Features + Changes nach Marktfeedback) unter Berücksichtigung von USP-Boni und Veralterung



Anhand der blauen Kurve lässt sich gut erkennen, wie die Businessideen bereits während der Umsetzung bis „Sprint 14“ veralten und an Marktwert verlieren. Die Möglichkeit, Anpassungen zeitnah am aktuellen Marktfeedback auszurichten, verringert in der gelben Kurve diese Kluft und reduziert Anpassungskosten. Zusätzlich wird der Veralterungseffekt durch früh wirkende USP-Boni (1 % pro Sprint) kompensiert.

Je nach Markt sind diese Effekte stärker oder schwächer ausgeprägt. In jedem Fall entsteht aber ein ordentlicher Gegenwert für die vermeintlichen MVP-Nachteile.

Für den MVP-Ansatz lohnt sich folgende Herangehensweise:

1. Halten Sie sich obiges Bild vor Augen.
2. Ignorieren Sie Ihr aktuelles Produktportfolio.
3. Schieben Sie alle Marken- und Qualitätsanforderungen auf spätere Stufen.
4. Seien Sie Kunde: Welches Bedürfnis habe ich?
5. Wie können Sie dem Kunden am schnellsten helfen? Ab ... jetzt!
6. Trotz Vision: Widerstehen Sie der Versuchung alle weiteren Stufen „vorausdenken“.
7. Akzeptieren Sie Überraschungen.
8. Seien Sie erneut Kunde: Würde ich es ausprobieren?



Enabler 2

Agile Technologien

Kommt es zu den technologischen Enablern, treffen wir häufig auf stark polarisierte Lager, die sich mit guten argumentativen Waffen gegenüberstehen. Eine Empfehlung lässt sich hier nie kategorisch geben, sondern immer nur in der Tendenz und unter Berücksichtigung möglicher K.O.-Kriterien.

Zwei aktuelle konkrete Beispiele dafür sind:

1. Cloud vs. On-Premise

Die Vorteile von Cloud-Betrieb liegen hauptsächlich im Bereich Effizienz. Services und Systeme müssen nicht erst neu aufgebaut werden. Sie werden von Spezialisten mit Synergieeffekten betrieben und von anderen Kunden mitgetestet. Ihre Spitzen in der Ressourcennutzung gleichen sich – ähnlich wie bei Versicherungen – über heterogene Kundenbedürfnisse aus. Bei nativen Cloud-Systemen (wenn es sich nicht nur um Cloud-Hosting handelt) geschieht dies sogar nahezu in Echtzeit.

Der große Vorteil von On-Premise-Systemen hingegen liegt primär im Vertrauen. Fragen wie „Wer kann meine Daten sehen?“, „Was passiert, wenn sich der Cloud-Service ändert oder abgeschaltet wird?“, „Wie können wir unsere Compliance- bzw. Qualitätsrichtlinien erhalten?“ oder „Bietet uns der Cloud-Service den gewohnten Individual-Support?“, werden weiterhin noch damit beantwortet, dass Unternehmen lieber auf eigene Fähigkeiten vertrauen.



Beide Sichten sind valide, und man sollte nicht dem einfachen Reflex verfallen, hier von New- und Old-School Strategien zu sprechen. Tatsächlich bieten Cloud-Dienste sehr starke Parallelen zu Lean-Production-Konzepten – mit all ihren Vor- und Nachteilen.

Festhalten lässt sich, dass in einem Innovations-Szenario mit Speedboot-Ausrichtung (kundennahe Innovation und organisatorische Abgrenzung) die Effizienzvorteile des „ab Tag 1“-Cloud-Betriebes tendenziell schwerer ins Gewicht fallen, als die möglichen betrieblichen Risiken (welche bereits durch organisatorische Trennung reduziert wurden).

2. Microservices vs. Integration

In zwei weitere Lager spalten sich die Befürworter von stark integrierten Systemen und von Microservices. Auch hier ist eine eindeutige Antwort schwer möglich. Das griffigste Beispiel zur Veranschaulichung der Fronten ist die Gegenüberstellung von Smartphone-Apps und integrierten Paket-Suiten auf Desktop-PCs. Für den Alltag haben sich losere Apps als flexiblerer Ansatz durchgesetzt. Bei Spezialaufgaben im Büro haben die „Poweruser-Terminals“ aber weiterhin Bestand.

Tatsächlich haben wir es beim Thema Integration mit zwei gegenläufigen Effekten entlang eines steigenden Funktionsumfangs zu tun. Zum einen sorgt der Effekt von gewünschten Abhängigkeiten dafür, dass unterschiedliche Systeme miteinander „nahtlos“ Daten austauschen können und die Summe des Ganzen mehr ist als die Summe seiner Einzelteile. Dem steht der Effekt von ungewollten Abhängigkeiten gegenüber: Funktionen, die eigentlich nichts miteinander zu tun haben, beeinflussen sich gegenseitig negativ und führen gegebenenfalls zu Fehlern.



Hieraus ergeben sich zwei Pole. Während es Ziel der Integration ist, den Effekt der gewünschten Abhängigkeiten zu maximieren und „auf Vorrat zu denken“, sollen Microservices die negativen Abhängigkeiten reduzieren und beschränken sich daher auf das derzeit aktuell Notwendige an Integration.

Entlang eines zunehmenden Funktionsumfangs aktueller Systeme haben wir folgende Entwicklung: Sowohl der Grenznutzen als auch die Änderungskosten steigen bei integrierten Systemen überproportional an. Vermutlich liegt dieser Effekt bei den Änderungskosten stärker als beim Grenznutzen vor – je nach Domäne. Bei Microservices wächst die Änderungskomplexität ebenfalls, allerdings versucht man, diesen Anstieg linear zu halten. Für Service-Integrationen findet hier immer eine Abwägung von Kosten-Nutzen statt, allerdings am aktuellen Stand ausgerichtet und ohne einen allzu optimistischen ROI-Forecast in die Zukunft zu bemühen.

Welche Folgen stärker ins Gewicht fallen, hängt letztlich vom Einsatzgebiet ab. Allerdings gibt es einen Effekt, der – bezogen auf agile Business-Innovation – für Microservices spricht: Denn Schnellboote sollten möglichst viel auf bestehende Produkte und Services setzen, um Zeit und Sackgassen zu sparen.

Bezogen auf IT-Systeme heißt das:

Möglichst stark auf bestehende Produkte aufsetzen!

Hier geht die Schere des Gleichgewichts sehr auf, wenn es einen Gap zwischen vorhandenen und tatsächlich benutzten Funktionen eines IT-Produktes gibt. Der Integrationsnutzen einer über den Produktumfang hinausgehenden oder geänderten Funktion leitet sich dann aus den bisher tatsächlich benutzten Funktionen des Produktes ab, während hingegen die Änderungskosten mit dem kompletten vorhandenen Funktionsumfang des Produktes wachsen.



Kunden wissen: Komplexität tötet Time-to-Market. Speedboot-Ansatz bedeutet für uns: New-Business. Agil und professionell.

Boris Bohn

Geschäftsführer, ARITHNEA

Vorteile für Microservice-Produkte

Für Speedboot-Innovationen spricht vieles für Microservice-Architekturen: Durch die losere Integration haben nicht verwendete Funktionen wesentlich weniger Quer-Abhängigkeiten. Man kann also einfacher damit leben, bestimmte Funktionen nicht zu verwenden.

In integrierten Produkten hingegen muss jede Änderung auch im Kontext der vielen integrierten Funktionen bewertet werden, auch wenn diese noch gar nicht verwendet werden. Um diesen Vorgang durch ein Beispiel aus dem Arbeitsalltag zu verdeutlichen: Das ist in etwa so, als ob ein neuer Kollege sämtlichen Mitarbeitern eines Unternehmens vorgestellt werden müsste, obwohl er nur mit einigen direkt zu tun hat.

Vorsicht: Häufig werden die Komplexitätskosten viel geringer gewertet, als die zusätzlichen Integrationsmöglichkeiten. Das ist allerdings ein Trugschluss, der auf einem psychologischen Effekt beruht.

Eine Vielzahl von funktionalen Möglichkeiten wird oft mit besseren Marktchancen assoziiert, frei nach dem Motto „so wie das einschlagen wird, spielen die Kosten keine Rolle“. Visionäre denken in Umsatz, Bedenkenträger in Kosten. Mit entsprechend weit gefasster Marktpotentialanalyse steigt der virtuelle ROI und Kosten werden vernachlässigt. Dennoch liegt der Fehlschluss nicht in diesem Ungleichgewicht.

1. Anteil verwendeter Funktionen niedrig & Anpassungsbedarf niedrig:

Standardsoftware hilft hier wenig. Kosten für Eigenentwicklung sind gering. Es empfiehlt sich ein individueller GreenField-Ansatz.

2. Anteil verwendeter Funktionen hoch & Anpassungsbedarf niedrig:

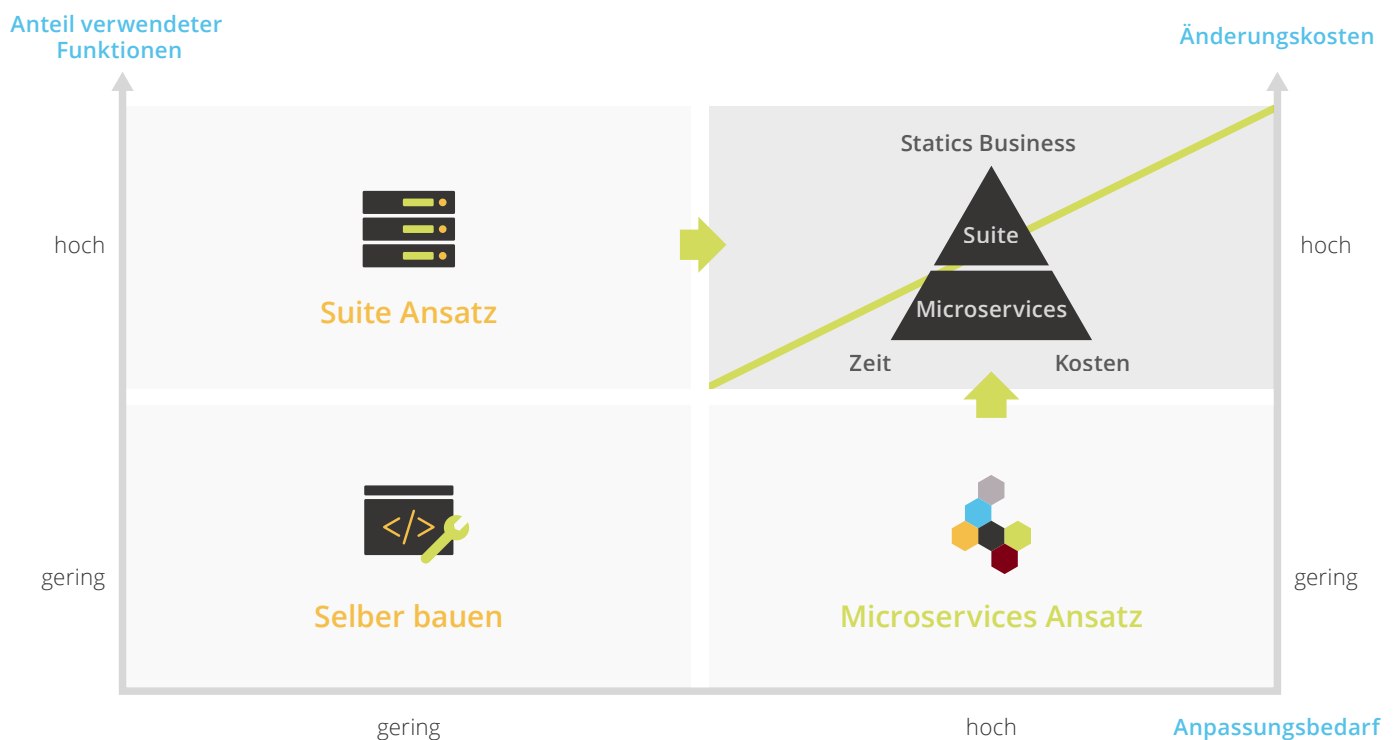
Features von Standortprodukten sind direkt verwendbar. Der Suite-Ansatz führt zu dem erwarteten Nutzen.

3. Anteil verwendeter Funktionen niedrig & Anpassungsbedarf hoch:

Typisches NewBusiness Szenario: Suite-Ansätze erzeugen zu viel Komplexität bei geringem Nutzen. (Micro)-Service Produkte sind das Mittel der Wahl um die USPs schnell in den Markt zu bringen.

4. Anteil verwendeter Funktionen hoch & Anpassungsbedarf hoch:

Hier können sowohl Suite- als auch Microservice basierte Produkte sinnvoll sein. Je stabiler und statischer der Business Case umso eher eignen sich integrierte Suite Lösungen. Im Bereich agiler Geschäftsentwicklung / NewBusiness sind (Micro)-Service Lösungen vorzuziehen. Zunehmend werden Mischformen eingesetzt.



Diese „Feldermatrix“ veranschaulicht die Zusammenhänge in einer einfachen Entscheidungsmatrix



Enabler 3

Agiles Business Development

Separate Einheiten

Das Beschreiten neuer Wege ist für Unternehmen eine der größten Herausforderungen überhaupt, da bestehende Errungenschaften und eingefahrene Abläufe aufgebrochen werden müssen. Häufig werden dabei erfolgreiche Geschäftsmodelle in Frage gestellt. Für Mitarbeiter und Abteilungen bedeuten diese konkurrierenden Ausrichtungen zusätzliche Kapazitätsbelastungen durch laufendes operatives und strategisches Geschäft.



Unsere Empfehlung

Die Erfahrung aus größtenteils erfolgreichen, aber auch gescheiterten Innovationsprojekten zeigt, dass Innovations-Teams in separaten Unternehmensstrukturen (z.B. in Form von Ausgründungen) dabei vieles erleichtern. Sie bieten folgende Vorteile:

- Weniger Gepäck aus bestehenden Prozessen und Geschäftsfeldern im Tagesgeschäft
- Entkopplung von der Kernmarke
- Direkterer Kontakt zu Investoren
- Klarere Verantwortlichkeiten
- Mehr Kreativität und Pioniergeist
- Erhöhte Motivation durch direktere Karriereoptionen
- Erhöhte konzeptionelle Flexibilität
- Vereinfachte Zusammenstellung gemischter Teams
- Erleichterter Ausstieg aus dem Vorhaben
- Direktere Kopplung strategischer Ziele mit operativen Entscheidungen



Die digitale Revolution hat am Kunden stattgefunden.
Speedboote zeigen auf, wohin die Reise geht.

Robert Queck

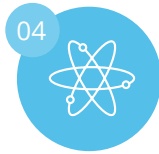
Head of Competence Center eCommerce, adesso SE

Die Ausgliederung sorgt somit für die gedankliche und organisatorische Flexibilität, wie sie Start-Ups von Haus aus haben.

Nicht zu unterschätzen ist auch der Vorteil, parallel mehrere Business-Einheiten mit unterschiedlicher Ausrichtung starten zu können. Würden die jeweiligen Innovationsthemen in einer Einheit gebündelt, müssten sie neben der Behauptung des Business-Modells am Markt noch zusätzlich gegenseitig um Ressourcen und geistige Kapazitäten konkurrieren. Fehlschläge würden die ganze Abteilung herunterziehen. Der Speedboot Ansatz folgt hier eher der Strategie des Gärtners, der mit wenig Aufwand breit sät und die erfolgreichsten Pflanzen dann mit voller Aufmerksamkeit großzieht.

Unsere Empfehlung

1. Während Sie sähen: Arbeiten Sie time-boxed und projektgetrieben.
2. Wenn Sie sich dafür entschieden haben, eine Pflanze groß zu ziehen (1. Investitionsrunde): Separieren Sie die Einheiten!



Enabler 4

Skalierbarkeit

Skalierung ist der entscheidende Faktor, um eine Geschäftsidee im eigenen Sinn erfolgreich zu machen. Skalierung bedeutet, die eigenen Fähigkeiten an das jeweilige Marktsegment anzupassen, aber auch sich das Marktsegment entsprechend der aktuellen eigenen Fähigkeiten zu gestalten.

Wie passiert das?

In der Geschäftsentwicklung wird Skalierung und Skalierbarkeit oft synonym im Sinne der Fähigkeit verwendet, eine möglichst große Amplitude von Nachfrage effizient bedienen zu können. Effizient bedeutet dabei in erster Linie ein positives Kosten-Nutzen-Verhältnis zu erhalten. Mit großer Amplitude heißt, dass die Unternehmung sowohl bei geringer als auch bei großer Nachfrage die Chance auf Fortbestand hat, ohne an den Kosten zu ersticken.

Mit einer großen Fähigkeits-Amplitude haben Sie Investitionsschutz auch bei Marktänderungen. Sollte eine Komponente der Wertschöpfungskette außerhalb ihrer effizienten Leistungsfähigkeit geraten, bedeutet das im Normalfall sprunghafte Anpassungskosten wie z.B. Wechsel in ein größeres Lager, Änderung des IT-Systems, Bau oder Verkauf einer Produktionsstätte.

Agiles Business-Development reagiert immer und zu jeder Zeit auf Rückmeldungen vom Markt. Idealerweise wird bei steigender Nachfrage die Kapazität hochgefahren. Bei sinkender Nachfrage wird die Kapazität heruntergefahren oder das Produkt auf andere Marktsegmente ausgerichtet. Insbesondere in innovativen, bzw. neuen Geschäftsfeldern kann die Rückmeldung der Märkte sehr unterschiedlich ausfallen, somit gelten hier besonders hohe Anforderungen an die Skalierbarkeit der eigenen Services.

Skalierung im digitalen Zeitalter

Bezogen auf die Skalierbarkeit ist Digitalisierung der Game-Changer. Richtig eingesetzt ermöglicht sie die Anpassung nicht-physischer Produktbestandteile in phantastischen Kosten/Nutzen-Verhältnissen.

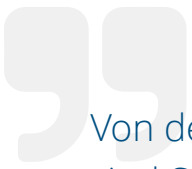
Unser Besucheraufkommen hat sich verzehnfacht? Im Online-Shop kein Problem. Wir haben Kundenanfragen aus Afrika? Online problemlos machbar. Unsere Premium-Markenstrategie funktioniert nicht abseits des Kernmarktes? Schalten wir die „clever-günstig“-Landingpage frei. Fehler im autonomen Steuerassistenten? Software-Update über UMTS. Diese Liste ließe sich anhand vieler Beispiele fortführen. Durch Digitalisierung lassen sich sämtliche kundennahen kommunikationsintensiven Tätigkeiten mit nahezu konstanten Kosten „aus der Garage“ betreiben.

Bei physischen Produktbestandteilen geht das natürlich nicht in dem Ausmaß. Hier eröffnet Digitalisierung dennoch optimierte Produktions- und Lieferprozesse mit vergrößerten globalen Lieferantenmärkten.

Skalierbarkeit schafft Business-Agilität.

Der Speedboot-Ansatz fokussiert – so funktioniert es in 4 Schritten:

1. Finden Sie bestmöglich skalierbare Businessmodelle, d.h. solche mit möglichst wenigen physischen Produktbestandteilen, z.B. Know-How, Vermittlung, Information oder digitale Services.
2. Behalten Sie Flexibilität zum Story-Spinning: So lässt sich der Kundennutzen für feste Produkteigenschaften anpassen. Bildhaftes Beispiel: „In Alaska verhindern Kühlschränke, dass Essen gefriert.“
3. Suchen Sie aktiv nach skalierbaren Märkten oder wechseln Sie dorthin. Ideal sind Märkte mit geringen Einstiegskosten und viel Potential.
4. Nutzen Sie Infrastruktur mit ausgezeichnetem Kosten-Flexibilitäts-Verhältnis.



Von der Innovation hin zur Umsetzung: Kreativität & Technologie sind Silber, ein Team mit der Überzeugung, vom Kleinen zum Großen zu denken, Gold!

Dirk Weckerlei

Head of Partnermanagement, commercetools

Unsere Empfehlung

Um oben stehende Ziele zu erreichen, setzen erfolgreiche Innovatoren auf:

1. Digitale Kommunikation, wo immer sie möglich ist.
2. Eine marktneutrale, digitale Infrastruktur in Bezug auf Vertrieb und Marketing: Internationalisierung, Mehrsprachigkeit, Online- und E-Commerce-Marketing-Systeme.
3. Eine IT, die nur kostet, wenn sie gebraucht wird (Pay-per-Use): Cloudservices, Floating Licenses, Volume-based-contracts.
4. Service-Partner für physische Bestandteile: Logistik DL, Auftragsproduktion

Ein schöner Nebeneffekt externer Pay-per-Use-Services ist die Verringerung der Overhead-Kosten für Installation, Lizenzen und Personalaufbau. Daraus resultieren eine direktere Kopplung der Stückkosten, stabilere Stückmargen und somit letztlich eine einfachere Bewertung des Business-Cases.

Ein wichtiger Faktor: Externe Services werden zu größtenteils von Marktbegleitern mitgetestet. So entsteht eine größere Verlässlichkeit bei geringerem eigenen Qualitätssicherungsaufwand.



Enabler 5

Smartes Erfolgs-Management

Visionär oder kühler Rechner - wer ist wichtiger für erfolgreiche Business-Innovation? Die Antwort ist wie so oft salomonisch. Es braucht smarte Visionäre.

Werden erfolgreiche Innovatoren gefragt, was für Sie der wichtigste Erfolgsfaktor ist, kommt häufig eine Antwort wie: Entwickeln, Testen und Justieren in jeder Phase.

In dieser Erkenntnis steckt eine entscheidende Ambivalenz, die bereits von W. E. Demming benannt wurde. Er erkennt zwar an, dass Messdaten für Managemententscheidungen unerlässlich sind. Gleichzeitig weist er aber auf ihre Beschaffungskosten hin.

Was ist also zu tun?

Unsere Empfehlung

Erfolgreiche Schnellboote stellen sich auch beim Erfolgsmanagement smart auf - also in kühler Kosten-Nutzen Abwägung.

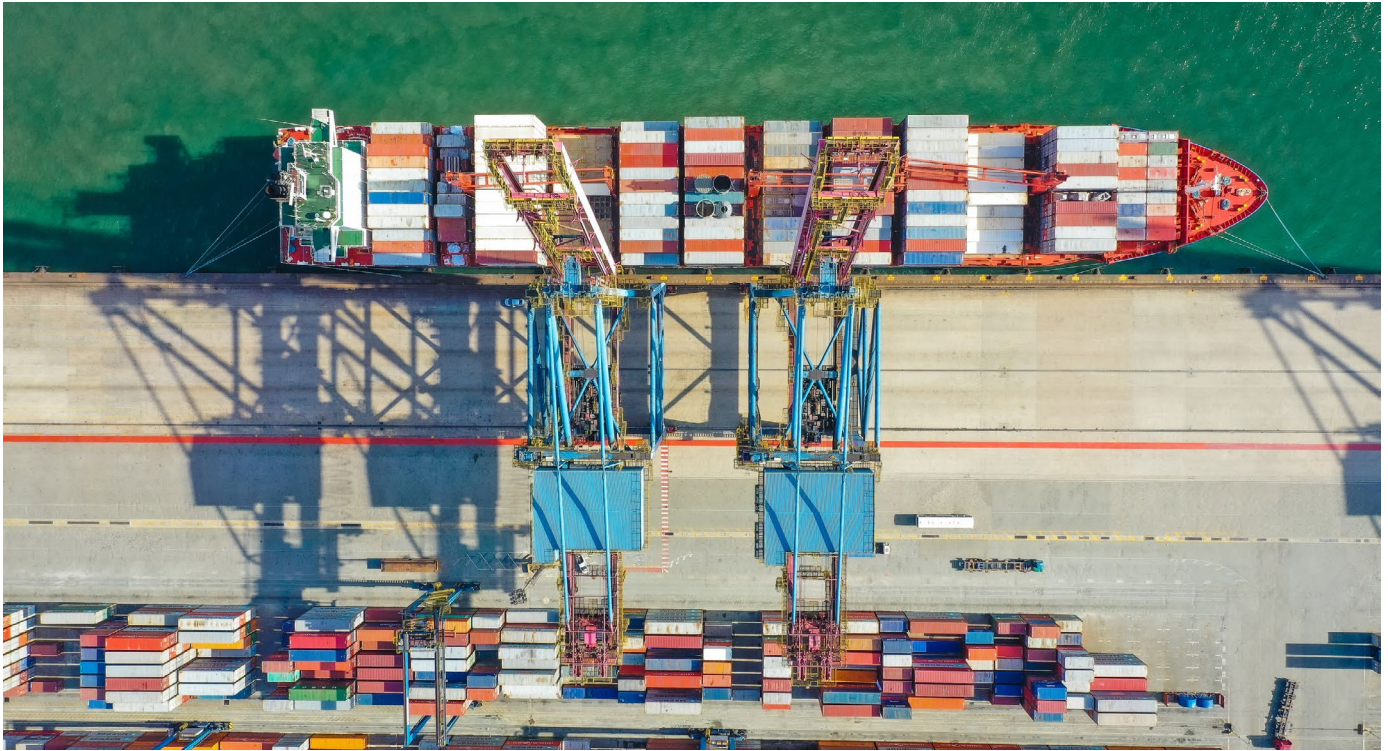
Der Gleichklang zum Start-Up-Terminus „smart capital“ ist hier nicht zufällig. Agilität bedeutet, mit guten Annahmen loszulaufen, um möglichst nah an den Zielkorridor zu kommen, das Ergebnis aber effizient zu überprüfen und zu justieren. Effizient heißt, sich in jeder Phase zu überlegen: Vor welcher Entscheidung stehen wir? Welche Informationen lassen sich leicht beschaffen, um diese treffen zu können? Teambewertungen, Expertenrat und interne Pitches sind daher vor einer ersten Kundenphase sehr probate Mittel.

Hier gilt: Je näher das Testszenario an der Realität ist, um so aussagekräftiger die Rückmeldung. Das heißt, die beste Rückmeldung bekommen wir von echten Käufern - „Grau ist alle Theorie – entscheidend ist: auf'm Platz“. Im Sinne smarter Produktentwicklung ist es daher am effizientesten, mit guten Annahmen (sinnvollen Hypothesen, Prototypen, Alpha-Produkten, Produktvarianten) in der Entwicklungsstufe voranzuschreiten, um diese dann von Kollegen, Investoren und möglichst früh auch von Kunden bewerten zu lassen.

Und auch hier lässt sich festhalten: Je stärker die virtuellen Produktbestandteile, umso besser kann uns Digitalisierung bei der Senkung der Überprüfungskosten helfen.

Sobald wir also die Möglichkeit zur direkten digitalen Messung der Marktakzeptanz unseres (Minimum Viable-) Produktes haben, sollten wir diese auch dauerhaft für eine agile Marktausrichtung nutzen.

Frei nach Demming: Wenn das Messen wenig kostet, kann es teuer sein, es nicht fürs Management zu nutzen.



Partner für „Business Development für Innovatoren“



Als Experte für das digitale Business berät ARITHNEA (www.arithnea.de) Unternehmen bei ihren Marktstrategien, kreiert unverwechselbare Markenwelten und entwickelt integrierte IT-Lösungen. Damit schafft ARITHNEA ganzheitliche Kundenerlebnisse über sämtliche Kommunikationskanäle und Ländergrenzen hinweg.



commercetools bildet mit seiner cloubasierten E-Commerce-Plattform die Grundlage für die Post-Web-Ära. Die Technologie erlaubt es, Marken und Händlern inspirierende Einkaufserlebnisse auf allen Kanälen zu schaffen, von mobilen Apps über Sprachassistenten, Chatbots, AR/VR- und IoT-Anwendungen bis zu Car Commerce.

Neugierig geworden?

Wir freuen uns darauf, Sie zu beraten!



Andreas Rudl
Head of Marketing
+49 173 61 55 600
andreas.rudl@commercetools.com



ARITHNEA GmbH
Ihr Kontakt
+49 172 89 80 449
sales@arithnea.de

ARITHNEA Leistungen auch online

Das gesamte Leistungs- und Lösungsportfolio bieten wir Ihnen auch online an – unabhängig davon, ob Sie ein Beratungsgespräch suchen, einen Workshop durchführen wollen, Schulungsbedarf haben oder Projekte umsetzen möchten: Sprechen Sie uns an. Wir beraten Sie gerne unverbindlich.

JETZT UNSERE ONLINE-FORMATE KENNENLERNEN



Quellenangaben

Bildnachweise

Seite 1: istock.com/mbbirdy

Seite 4: istock.com/http://www.fotogestoeber.de

Seite 6: istock.com/Arkadiusz Warguła

Seite 7: istock.com/fotostorm

Seite 9: istock.com/alphaspirit



Adams-Lehmann-Straße 44
80797 München

Niederlassungen:
Berlin, Amsterdam, Durham

Andreas Rudl
Head of Marketing

Mobil	+49 173 61 55 600
E-Mail	andreas.rudl@commercetools.com
Web	www.commercetools.com



Prof.-Messerschmitt-Straße 1
85579 Neubiberg (bei München)

Niederlassungen:
Bremen, Dortmund, Düsseldorf, Frankfurt,
Hamburg, Köln, München und Stuttgart

Mobil	+49 172 89 80 449
E-Mail	sales@arithnea.de
Web	www.arithnea.de

