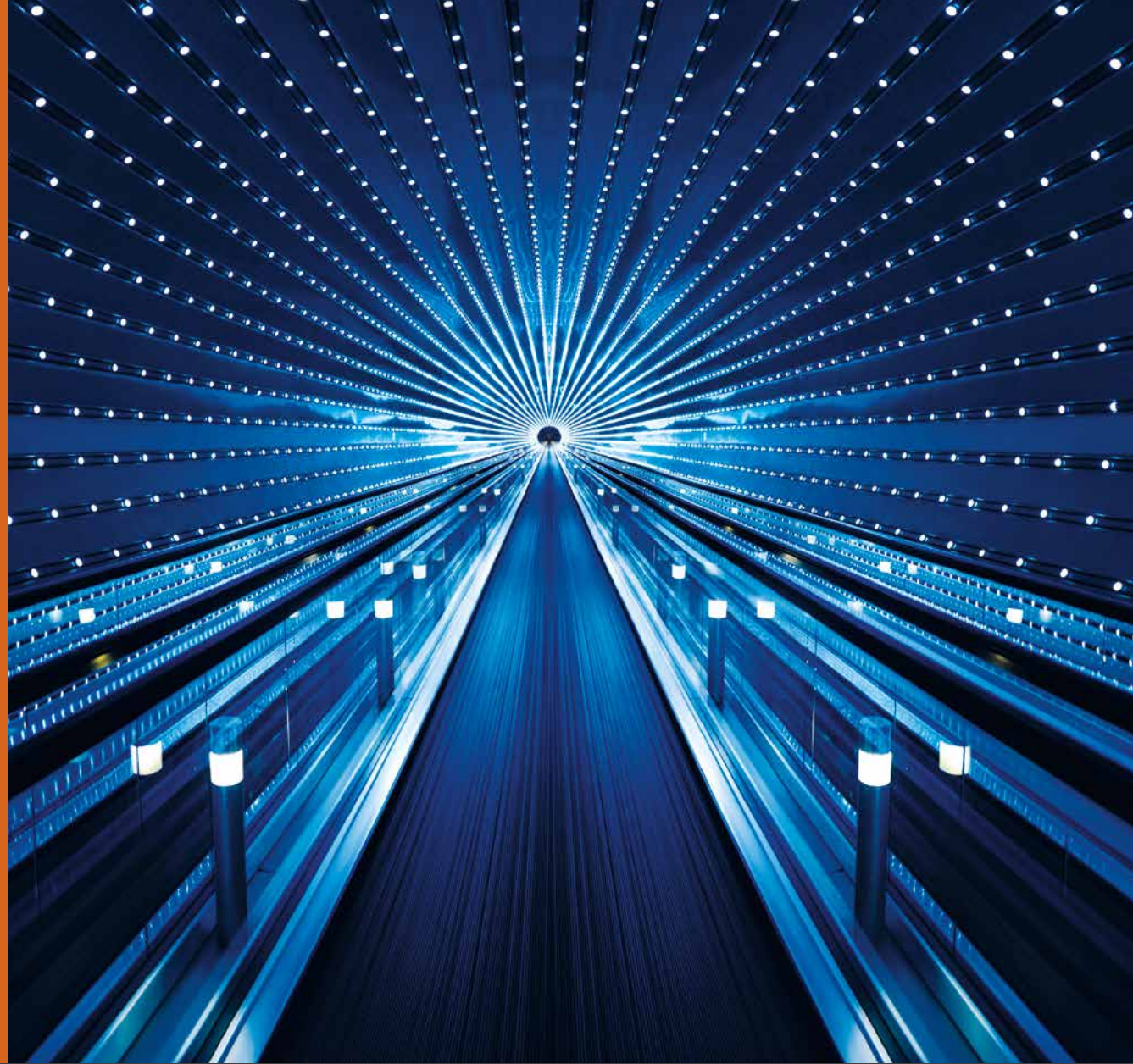


# Der Weg zur erfolgreichen Einführung datengetriebener Geschäftsmodelle



# Zunehmende Relevanz datengetriebener Geschäftsmodelle

„The world’s most valuable resource is no longer oil, but data.“ Dieses Zitat kommt ursprünglich aus einem im Jahr 2017 veröffentlichten Artikel des Economist (The Economist 2017). Experten sind sich jedoch mittlerweile einig, dass Daten nicht als das „neue Öl“, sondern als das „neue Wasser“ bezeichnet werden sollten. Es gibt beinahe unzählige Datenquellen. Wie Wasser müssen diese bereinigt und aufbereitet werden, damit sie nützlich und verwertbar sind. Dieser Vergleich unterstreicht die Wichtigkeit von Daten – denn ohne Wasser ist kein Leben möglich. Folglich heißt das auch, dass Unternehmen ohne die Nutzung von Daten nicht lebensfähig sind. Vor diesem Hintergrund stehen Unternehmen zunehmend unter Druck, das hohe Potenzial von Daten zu nutzen bzw. aus ihnen Wert zu generieren.

Daten werden in fast jedem Unternehmen als eine mögliche Basis für die Erschließung neuer Geschäftsfelder und somit weiterer Umsatzquellen diskutiert. Angetrieben durch entsprechende Erfahrungswerte und Beispiele von anderen erfolgreichen datengetriebenen Unternehmen und Start-ups, insbesondere aus dem US-amerikanischen Raum stehen viele Manager:innen und Unternehmer:innen in Deutschland vor der Frage, was dies nun für ihr eigenes Unternehmen bedeutet. Klar ist: Unternehmen, denen es gelingt, bestehende oder neue Daten in einen (Kund:innen-)Mehrwert zu verwandeln, können ihr Geschäft sichern und im Wettbewerb bestehen bzw. sogar neues Geschäft aufbauen. Ob Kund:innendaten, Messdaten, Echtzeitdaten aus Sensoren des Internet of Things, Analysedaten, Monitoring- und Log-Daten aus IT-Systemen, Daten aus bestehenden Datawarehouse-Lösungen oder gar externe Daten aus den sozialen Netzen, dem Internet oder von Geschäftspartnern – die Vielfalt an Daten, die Unternehmen theoretisch zur Verfügung stehen, ist enorm.

Doch die erforderliche Transformation zu einem datengetriebenen Unternehmen stellt hohe Anforderungen an Unternehmen, ist komplex und überfordert oft Management, Organisation und einzelne Mitarbeiter:innen. Datengetriebene Geschäftsmodelle liegen nach der Implementierung am Markt nicht selten hinter den Erwartungen an die prognostizierte Wertrealisierung, zum Beispiel in Form von Umsätzen.

## Abb. 1 Zunehmendes Datenvolumen sowie wirtschaftliches Potenzial für Unternehmen, aus Daten Wert zu generieren

Das Wachstum des globalen Datenvolumens erhöht die Möglichkeiten für Unternehmen, aus Daten Erkenntnisse zu gewinnen und zusätzlichen Wert zu schaffen.



1068 %

beträgt das Wachstum der weltweit erstellten, erfassten, kopierten und verbrauchten Daten zwischen 2015 und 2025 (in Zettabyte).<sup>1</sup>



103 Mrd. USD

beträgt der globale Markt für Big Data im Jahr 2027.<sup>2</sup>



7,3 Mrd. USD

beträgt der globale Markt für Datenmonetarisierung im Jahr 2027.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> IDC & Statista (2021)

<sup>2</sup> Statista (2023)

<sup>3</sup> MarketsandMarkets (2023)

# Steigende Kund:innenerwartungen hinsichtlich Experience und Produktperformance erhöhen den Druck auf Unternehmen

Weder der Zugang zu noch der Besitz und die Nutzung von Daten sind ein Garant für die Realisierung von (finanziellen) Wertbeiträgen in Unternehmen – viele Unternehmen schaffen es nicht, trotz aktiver Datennutzung den Wert ihrer Daten zu monetarisieren. Hinzu kommt: Die Kund:innenerwartungen an Unternehmen und deren Produkte steigen mit einer überproportionalen Geschwindigkeit. Angetrieben durch (positive) Erfahrungen insbesondere im Consumer-Bereich (durch z. B. Amazon, Google, Meta und Apple) erleben viele Kund:innen die Möglichkeiten des digitalen Zeitalters und wie einfach, smart und reibungslos Einkaufserlebnisse gestaltet werden können, wenn Unternehmen den Umgang mit Daten, Datenanalysen und entsprechenden Prozessen beherrschen und Nutzer:innen eine einzigartige User Experience bieten. Aus diesen positiven Erfahrungen stellen Konsument:innen eine vergleichbare Erwartungshaltung auch an jedes andere Unternehmen und deren Produkte. Dieser Wandel lässt sich ebenfalls zunehmend für den B2B-Bereich erkennen. Die Toleranz hinsichtlich schlechter Performance und Komplexität sowie unzureichender Kund:innenerlebnisse hat massiv abgenommen und erfordert von Unternehmen entsprechenden Handlungsbedarf.

Im Folgenden werden wir datengetriebene Geschäftsmodelle genauer beleuchten und darauf eingehen, was Unternehmen beachten müssen, um aus Daten Wert zu schöpfen, welche Chancen sich ihnen bieten und welchen Herausforderungen sie sich stellen sollten. In diesem Zusammenhang haben wir ein Reifegradmodell entwickelt, mittels dessen Unternehmen ihre Fähigkeiten in Bezug auf die Einführung und Umsetzung datengetriebener Geschäftsmodelle auf den Prüfstand stellen und Potenziale zur Optimierung identifizieren können.



# Was sind datengetriebene Geschäftsmodelle?

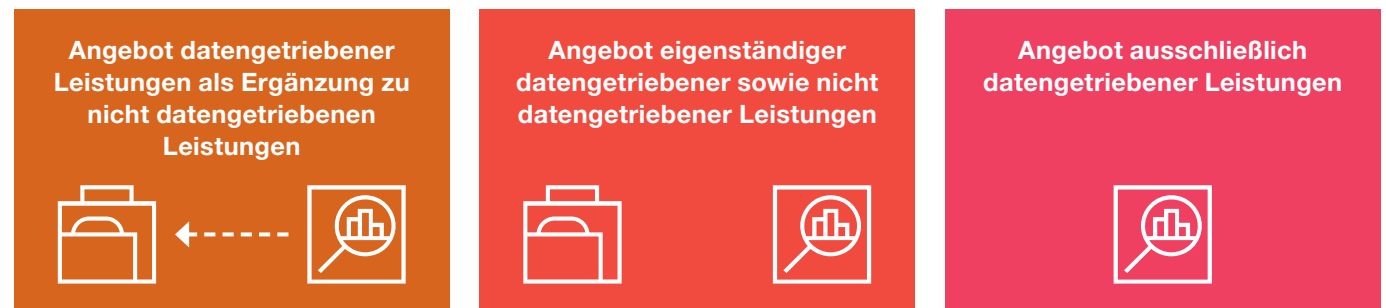


In der Literatur werden die Begriffe „datengetriebene Geschäftsmodelle“ (data-driven business models) und „datengetriebene Organisationen“ (data-driven organisations/data-driven businesses) manchmal nicht ausreichend differenziert. Datengetriebene Organisationen verstehen es, Daten zur Schaffung von Effizienzen (z. B. zur Verbesserung von Prozessen oder der Entscheidungsfindung) in verschiedenen Bereichen eines Unternehmens zu nutzen. Dabei kann auch bei Unternehmen, die Daten lediglich zur Steigerung interner Effizienzen nutzen, deren Kund:innenwertschöpfung jedoch ohne Verwendung von Daten erfolgt, von datengetriebenen Organisationen gesprochen werden. Der Schwerpunkt dieses Whitepapers liegt jedoch auf datengetriebenen Geschäftsmodellen. Nach einer Definition des Fraunhofer Instituts stützen Unternehmen mit datengetriebenen Geschäftsmodellen ihr Kerngeschäft auf

Daten. Die Fokussierung auf Daten kann sich auf alle Dimensionen eines Geschäftsmodells auswirken, auf das Leistungsversprechen ebenso wie auf die Wertschöpfung oder das Ertragsmodell (vgl. Fraunhofer IIS 2022).

Datengetriebene Geschäftsmodelle unterscheiden sich im Wesentlichen durch das Ausmaß, in dem datengetriebene Produkte und Dienstleistungen angeboten werden bzw. in der Bedeutung der Datennutzung für das Geschäftsmodell. So hat beispielsweise die Nutzung von Daten für das Geschäftsmodell der typischen Big-Tech-Firmen aus dem Silicon Valley einen deutlich höheren Stellenwert als für einen Anlagenbauer, der datengetriebene Produkte oder Services nur als Add-on zu physischen Produkten verkauft. Fritsch et al. (2020) definieren drei Abstufungen datengetriebener Geschäftsmodelle (siehe Abbildung 2).

**Abb. 2 Abstufungen datengetriebener Geschäftsmodelle in Abhängigkeit von den angebotenen Produkten oder Services**



zunehmender Stellenwert von datengetriebenen Leistungen für das Geschäftsmodell

# Welche zentralen „Ways to play“ für datengetriebene Geschäftsmodelle haben sich bewährt?

Unter einem datengetriebenen Way to Play verstehen wir den strategischen Ansatz von Unternehmen, mittels Daten einen Wert für ihre Kunden zu schaffen und diesen zu monetarisieren. Ein gut definierter „Way to Play“ ist breit genug, um Flexibilität und Wachstum zu ermöglichen, aber eng genug, um die Strategie und Entscheidungsfindung zu fokussieren (vgl. PwC Strategy& 2023). Mehr als jeder andere Faktor hebt der definierte Way to Play ein Unternehmen von seinen Wettbewerbern ab. Wir haben vier zentrale datengetriebene Ways to Play identifiziert, die aus einer Vielzahl unterschiedlicher Use Cases bestehen und auch kombiniert werden können.



**Abb. 3 Zentrale Ways to Play für datengetriebene Geschäftsmodelle**

## Verkauf von Erkenntnissen aus Datenanalyse

Aufbereitung und Analyse selbst generierter oder extern zugekaufter Daten und Verkauf der daraus entstehenden Erkenntnisse



Beispiel: Verkauf eines Reports zu Erkenntnissen aus der Analyse von Nutzungsprofilen von Elektroautos

## Verkauf von Rohdaten

Verkauf selbst generierter oder extern zugekaufter Rohdatensätze, ohne diese auszuwerten/aufzubereiten



Beispiel: Verkauf eines Datensatzes aus Bewegungs- oder Verkehrsdaten

## Verkauf von datengetriebenen Produkten oder Services

Entwicklung und Verkauf datengetriebener Produkte und Services



Beispiel: Verkauf von Car-Entertainment-Abonnements

## Bereitstellung eines Daten-Marktplatzes

Entwicklung eines Marktplatzes zum Austausch von Daten und zur Abrechnung von Gebühren für die Nutzung des Marktplatzes



Beispiel: Abrechnung von Nutzungsgebühren eines industriespezifischen Marktplatzes zum Austausch von Verkehrsdaten



Beispiele aus Sicht eines deutschen Automobilherstellers

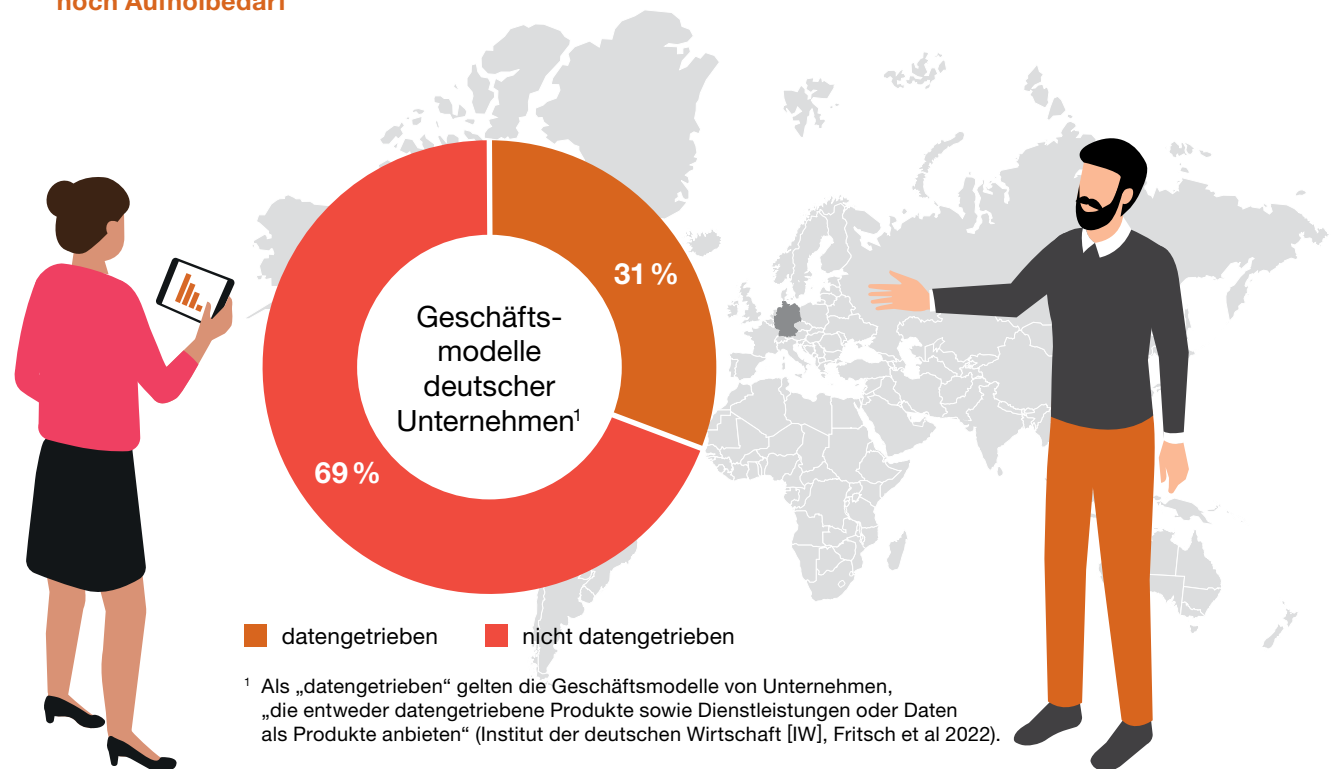
# Status quo zu datengetriebenen Geschäftsmodellen in Deutschland

Das hohe Potenzial der Nutzung von Daten wurde in den meisten internationalen Unternehmen weltweit erkannt. Laut einer aktuellen PwC Strategy&-Analyse stieg die Nennung des Wortes „Daten“ in den Jahresendberichten der 2.500 größten börsennotierten Unternehmen der Welt zwischen 2017 und 2021 um 78 Prozent (vgl. PwC Strategy& 2021). Mehrere Studien weisen jedoch darauf hin, dass deutsche Unternehmen bezüglich der Umsetzung von datengetriebenen Geschäftsmodellen noch Aufholbedarf haben. Das Institut für Innovation und Technik Berlin (2021) schlussfolgert in einer Studie für das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie: „So kann [...] flächendeckend ein gewisser Grad der Unreife von [deutschen] Unternehmen zur Nutzung und insbesondere der Bereitstellung von Daten für Dritte festgehalten werden.“ Einer Studie des Instituts der Deutschen Wirtschaft aus dem Jahr 2020 zufolge verfolgen knapp 31 Prozent der befragten deutschen Unternehmen ein datengetriebenes Geschäftsmodell, während über 69 Prozent ein rein auf herkömmliche Produkte und Services (ohne Einsatz von Daten) ausgerichtetes Geschäftsmodell aufweisen. Interessant dabei ist, dass die Unternehmen, die ein datengetriebenes Geschäftsmodell implementiert haben, neben den datengetriebenen Produkten und Services meistens auch nicht datengetriebene Produkte und Services anbieten. Dies lässt darauf schließen, dass sich einige deutsche Unternehmen in einer Phase der Geschäftsmodelltransformation befinden und in diesem Rahmen versuchen, ihre traditionellen Umsatzströme um neue Möglichkeiten der Monetarisierung zu erweitern. Ein Blick auf die Umsätze zeigt das hohe wirtschaftliche Potenzial datengetriebener Produkte und Services auf.

So erwirtschaftet die Hälfte aller Unternehmen, die datengetriebene Leistungen in ihrem Angebotsportfolio haben, bereits über 70 Prozent der Umsätze aus diesen Leistungen (vgl. Institut der deutschen Wirtschaft 2020). Auch wenn deutsche Unternehmen beim Einsatz datengetriebener Geschäftsmodelle noch Nachholbedarf

haben, ist die Prognose positiv. Vor diesem Hintergrund gilt es für Unternehmen, die ihr Geschäftsmodell transformieren wollen, schnell zu sein. Dies trifft insbesondere auf Unternehmen zu, die schon heute mit abnehmenden Umsätzen aus herkömmlichen Produkten und Services (ohne Einsatz von Daten) konfrontiert sind.

**Abb. 4 Unternehmen in Deutschland haben bezüglich der Umsetzung datengetriebener Geschäftsmodelle noch Aufholbedarf**



# Herausforderungen und Chancen von datengetriebenen Geschäftsmodellen

Durch die zunehmende Verfügbarkeit von großen Datenmengen, Rechenleistung und verbesserten Analysemethoden können Unternehmen ihr Geschäft stärker auf Daten ausrichten. Dies bringt sowohl Herausforderungen als auch Chancen mit sich. Auf der einen Seite stehen die Herausforderungen, die mit der Daten- und Digitalkompetenz verbunden sind. Unternehmen sammeln zwar immer mehr Daten, wissen aber oft nicht, wie sie diese sinnvoll nutzen können. Hinzu kommt ein Mangel an Fähigkeiten, Wissen und Kapazitäten, der vor allem auf den in Deutschland herrschenden Fachkräftemangel zurückzuführen ist. Weiterhin stellen fragmentierte IT-Landschaften die Unternehmen vor große Herausforderungen und schränken die Skalierbarkeit datengetriebener Geschäftsmodelle ein. IT-Modernisierung, Migrationsbemühungen von Infrastruktur, Anwendungen oder auch Plattformen sowie die Digitalisierung von Kund:innenschnittstellen bereiten oft große Schwierigkeiten. Zudem ist oft unklar, welchen Return on Investment ein datengetriebenes Geschäftsmodell tatsächlich bringen wird. Schließlich spielen auch organisatorische Fragen wie klar definierte Rollen und Verantwortlichkeiten sowie Datenschutzbestimmungen eine Rolle.

Mit der digitalen Transformation einhergehend nimmt auch das Thema Cybersecurity eine wichtige Rolle ein. Der Digitalverband Bitkom schätzt den jährlichen Schaden für die deutsche Wirtschaft durch Cyberangriffe für 2021 auf circa 223 Milliarden Euro (BITKOM 2021). Dieser Wert hat sich von 2019 bis 2021 mehr als verdoppelt. Mit zunehmend datengetriebenen Geschäftsmodellen muss somit auch im Bereich der Datensicherheit für bestmöglichen Schutz von Daten und Infrastruktur gesorgt werden. Auf der anderen Seite bieten datengetriebene Geschäftsmodelle jedoch auch vielversprechende Chancen dank hoher Skalierungspotenziale und Monetarisierungsmöglichkeiten. Unternehmen können mithilfe von Daten ihre Produkte, Services und Prozesse verbessern sowie durch die Kombination verschiedener Ways to Play neue Synergien und Geschäftsfelder erschließen. Zudem können sie durch die Analyse von Daten wertvolle Erkenntnisse gewinnen und sich so einen Wettbewerbsvorteil verschaffen.

Und eines ist sicher: Daten sind hier, um zu bleiben. Entsprechend benötigen Unternehmen neue Fähigkeiten, Werkzeuge und Methoden, um sich datengetrieben aufzustellen und Geschäftsmodelle der Zukunft entwickeln zu können.



## Herausforderungen

- fehlende Expertise und Skills
- statische Unternehmenskultur
- fragmentierte IT-Landschaft
- ungewisser Return on Investment
- unklare organisatorische Rollen
- Bedenken hinsichtlich Datensicherheit
- Profilierung von Datensilos



## Chancen

- Realisierung von Wettbewerbsvorteilen
- einheitliche IT- und Datenverwaltung
- hohes Skalierungspotenzial
- wertvolle Kund:innen-Insights
- Synergiepotenziale durch die Kombination datengetriebener Ways to Play
- Monetarisierungsmöglichkeiten von Daten
- verbesserte Kund:innenloyalität

# Einführung und Erläuterung unseres Reifegradmodells für die Entwicklung datengetriebener Geschäftsmodelle

An die Herausforderungen und Chancen anknüpfend haben wir ein Reifegradmodell entwickelt, das Unternehmen helfen kann, ihre Fähigkeiten für datengetriebene Geschäftsmodelle zu bewerten und Bereiche zu identifizieren, in denen sie sich verbessern müssen. Die wichtigsten Fähigkeiten des Reifegradmodells werden anhand von sieben Schlüsseldimensionen abgebildet, darunter:



## **Strategisches Management:**

die Fähigkeit, eine ambitionierte Datenvision, Mission und Strategie für das Unternehmen zu definieren und dabei die allgemeine Unternehmensstrategie zu berücksichtigen, um die strategischen Geschäftsziele der Organisation bestmöglich zu erreichen



## **Technologie und Architektur:**

die Fähigkeit eine stabile, sichere und flexible IT-Infrastruktur aufzubauen und bereitzustellen und die Interdependenzen des Unternehmens aus verschiedenen Perspektiven (Prozesse, Daten, Applikationen) darzustellen und zu verwalten



## **Innovationsmanagement:**

die Fähigkeit, neuartige Ideen und datengetriebene Use Cases zu entwickeln und zu verbreiten – mittels Bereitstellung von Prozessen und Strukturen, die neue Denkweisen ermöglichen



## **Personal, Organisation und Kultur:**

die Fähigkeit, IT-Talente und Daten-spezialist:innen anzuziehen, einzustellen und zu halten, relevantes Know-how zu ermitteln und dessen Verfügbarkeit innerhalb des Unternehmens sicherzustellen und eine datengetriebene Organisationskultur zu schaffen



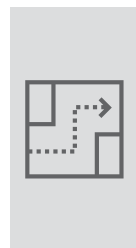
## **Rechtliche Aspekte und Compliance:**

die Fähigkeit, die Einhaltung von Datenschutz-Standards und ethischen Grundsätzen in Übereinstimmung mit globalen Standards und Zertifizierungsanforderungen zu entwickeln, umzusetzen und zu überwachen



## **Kunden- und Vertriebsmanagement:**

die Fähigkeit, durch gezielte Analyse und Nutzung verfügbarer Daten und Informationen akkurate Sales-Forecasts zu erstellen, ein klares Verständnis der Kundenbedürfnisse zu entwickeln, einzigartige Kundenerlebnisse zu schaffen und datengetriebene Geschäftsmodelle zu vertreiben



## **Data-Management:**

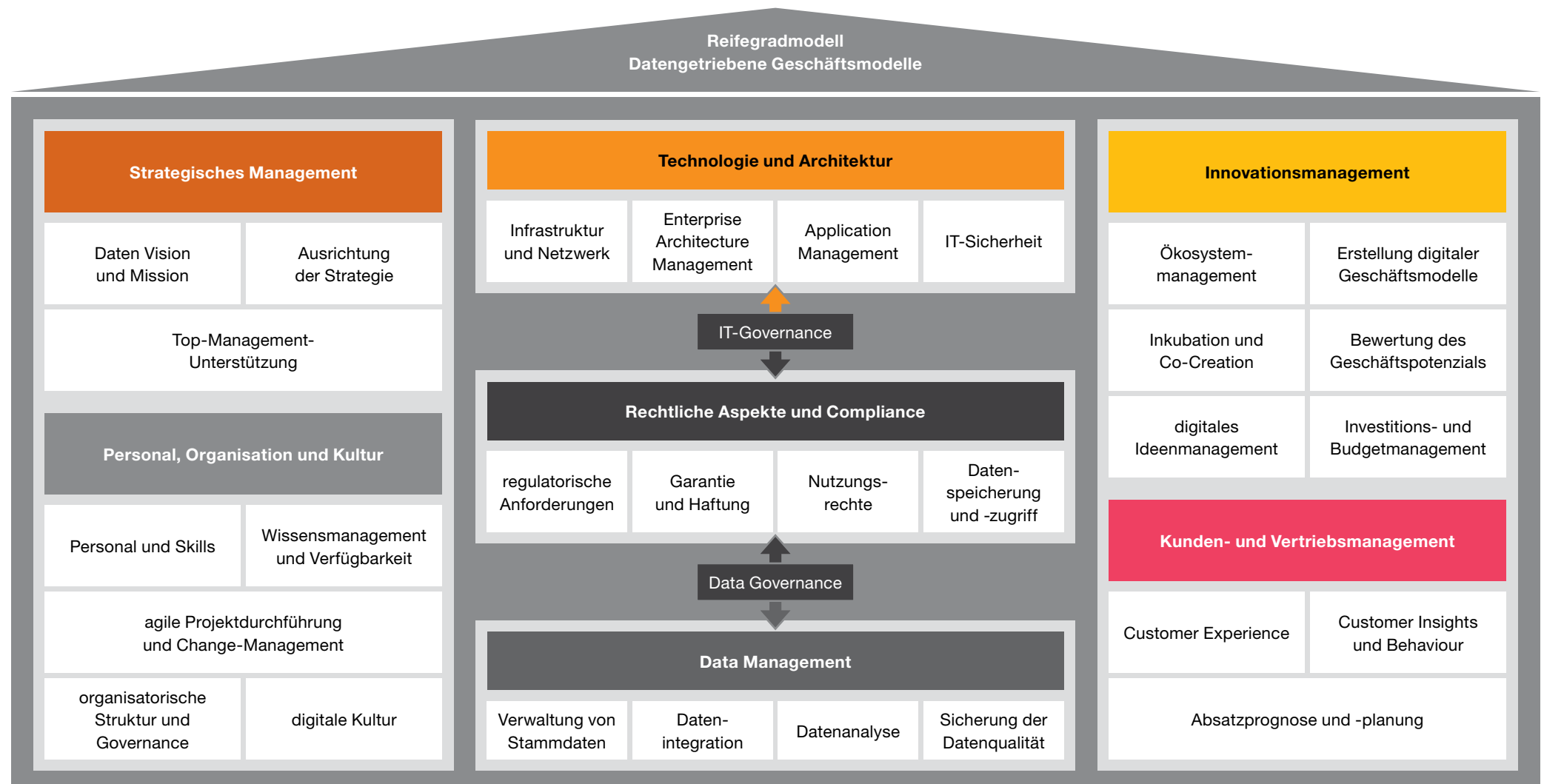
die Fähigkeit, Daten und Informationen während des gesamten Datenlebenszyklus sicher, effizient und effektiv zu nutzen und die Einheitlichkeit, Genauigkeit, und Verantwortlichkeit der Stammdatenbestände des Unternehmens zu gewährleisten





# Einführung und Erläuterung unseres Reifegradmodells für die Entwicklung datengetriebener Geschäftsmodelle

Abb. 5 PwCs Reifegradmodell für eine erfolgreiche Einführung datengetriebener Geschäftsmodelle



# Einführung und Erläuterung unseres Reifegradmodells für die Entwicklung datengetriebener Geschäftsmodelle



Mithilfe unseres Reifegradmodells können Unternehmen die zur erfolgreichen Einführung datengetriebener Geschäftsmodelle benötigten Fähigkeiten anhand von drei Abstufungen klassifizieren:

#### **Vollständig entwickelt:**

Die Fähigkeiten sind vollständig entwickelt und erfüllen alle damit verbundenen geschäftlichen, IT- und datenbezogenen Anforderungen. Dies schließt Mechanismen zur kontinuierlichen Verbesserung der Fähigkeiten ein.

#### **Teilweise vorhanden:**

Fähigkeiten, Prozesse, Werkzeuge und organisatorische Strukturen sind teilweise vorhanden, aber nicht im erforderlichen Umfang und müssen erweitert, umstrukturiert oder verbessert werden.

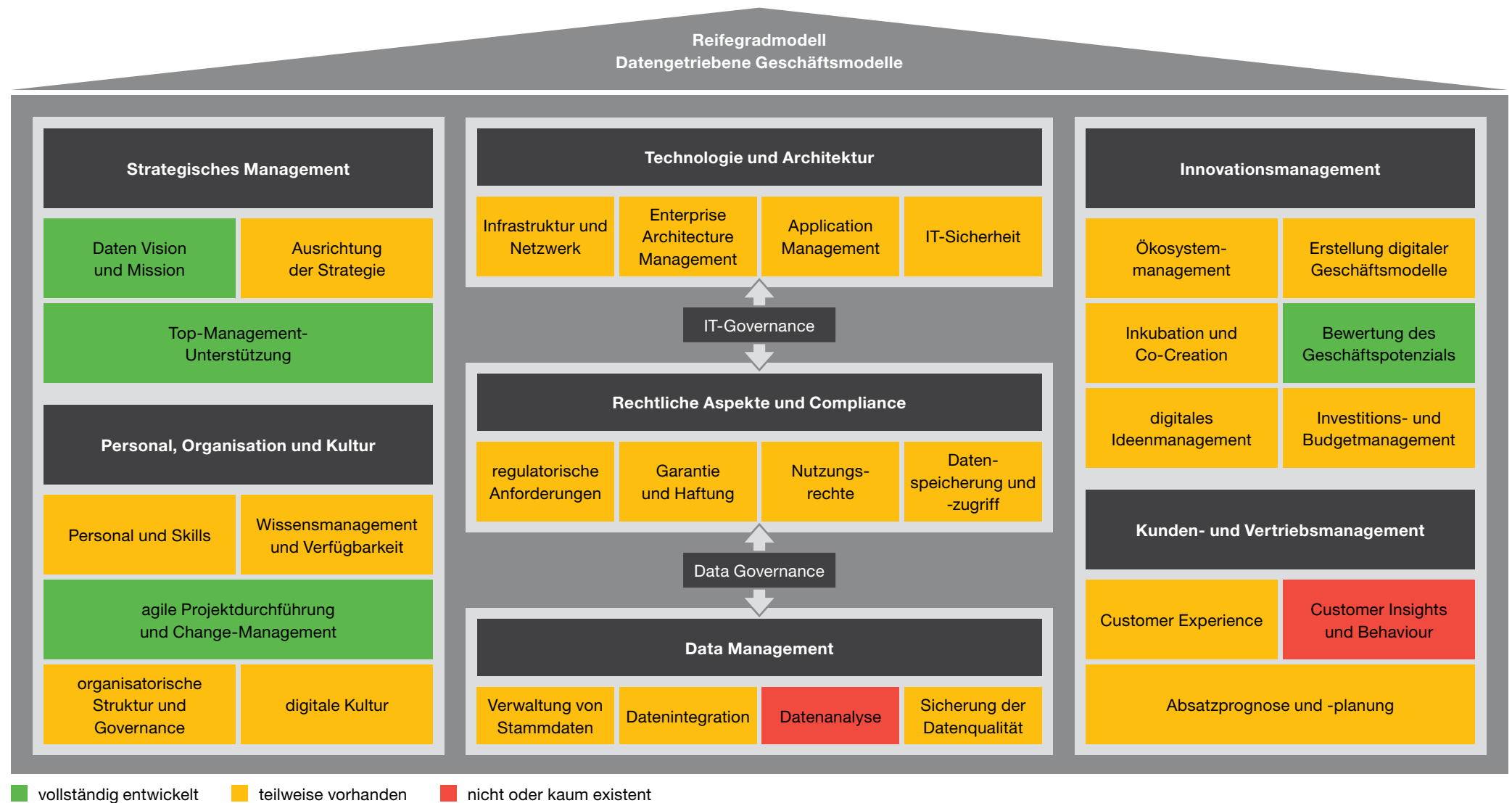
#### **Nicht oder kaum existent:**

Die Fähigkeiten sind überhaupt nicht vorhanden oder wurden gerade erst als neues Thema aufgegriffen. Erforderliche Fähigkeiten, Prozesse, Werkzeuge und Strukturen müssen meist von Grund auf neu definiert und aufgebaut werden.

Aus der eingehenden Bewertung lässt sich (wie in Abbildung 6) eine Heatmap der Fähigkeiten ableiten, mit dem Ziel, die bestehenden Fähigkeiten des Unternehmens zu bewerten, Lücken aufzuzeigen und die richtigen Maßnahmen zur Schließung der Lücken in den prioritären Fähigkeiten abzuleiten. Unternehmen sollten sich hierbei auf alle Dimensionen konzentrieren, um die Vorteile datengetriebener Geschäftsmodelle voll ausschöpfen zu können.

# Einführung und Erläuterung unseres Reifegradmodells für die Entwicklung datengetriebener Geschäftsmodelle

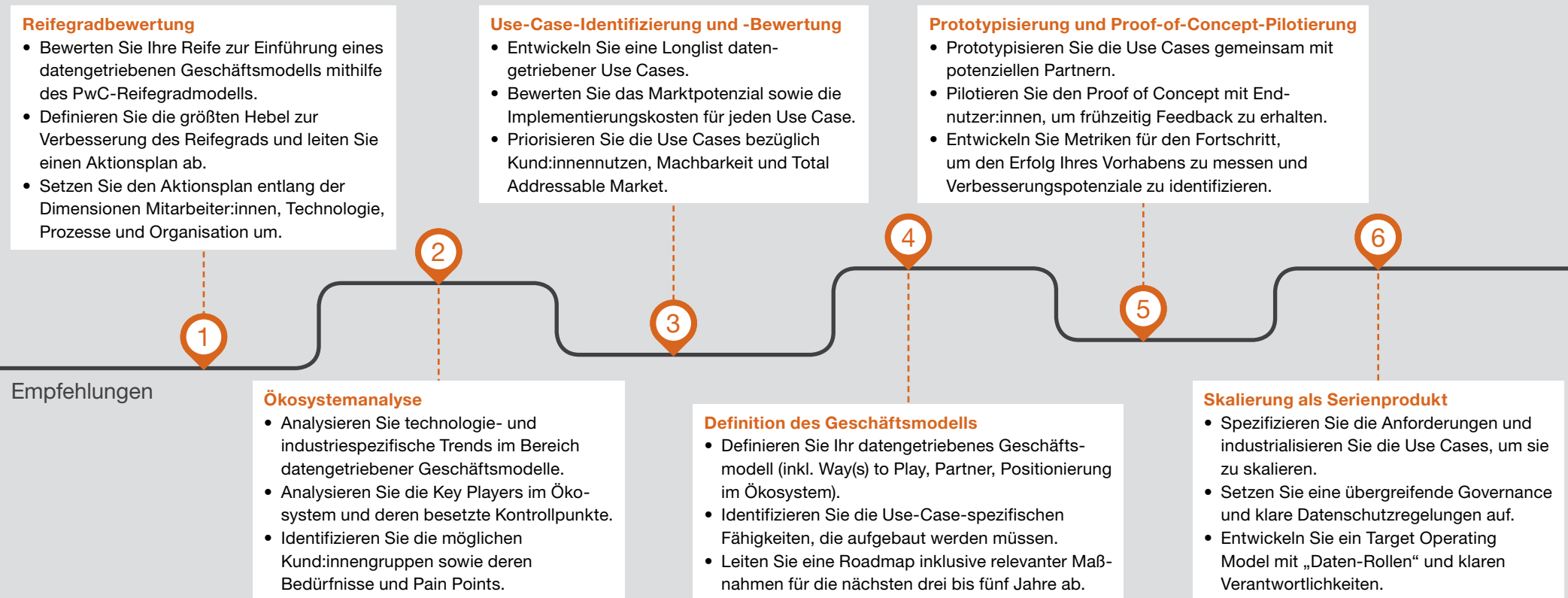
Abb. 6 Exemplarischer Auszug einer Reifegrad-Heatmap als Resultat der Bewertung der einzelnen Fähigkeiten des Unternehmens anhand der sieben Schlüsseldimensionen



# Wir empfehlen sechs Schritte zu Ihrem datengetriebenen Geschäftsmodell – Starten Sie die Reise!

## Abb. 7 Sechs Empfehlungen zur erfolgreichen Umsetzung eines datengetriebenen Geschäftsmodells

**Leiten Sie den Wandel erfolgreich:** Die Einführung eines datengetriebenen Geschäftsmodells erfordert oft erhebliche organisatorische Veränderungen. Um diese Veränderungen erfolgreich umzusetzen, ist es wichtig, den Wandel sorgfältig zu begleiten und allen Beteiligten die Vorteile des Vorhabens zu vermitteln. Dies könnte zum Beispiel die Einbeziehung von Interessengruppen und die Entwicklung eines klaren Fahrplans für den Übergang zu einem datengetriebenen Geschäftsmodell umfassen.



# Sie stehen vor einer Transformation hin zu einem datengetriebenen Geschäftsmodell? Wir unterstützen Sie gern!



**Arne Linnemüller**  
Senior Manager  
PwC Deutschland  
Digitale Geschäftsmodelle  
arne.linnemueller@pwc.com



**Jakob Endres**  
Senior Associate  
PwC Deutschland  
Digitale Geschäftsmodelle  
jakob.endres@pwc.com



**Ariella Sue Wödl**  
Senior Associate  
PwC Deutschland  
Digitale Geschäftsmodelle  
ariella.sue.woedl@pwc.com



**Prof. Dr. Tobias Gutmann**  
Assistant Professor für Produktinnovation  
EBS Universität  
Institut für Technologie,  
Innovation und Kundenzentrierung  
tobias.gutmann@ebs.edu



# Quellenangaben

**Bitcom (2021)**, Wirtschaftsschutz 2021, [www.bitkom.org/sites/default/files/2021-08/bitkom-slides-wirtschaftsschutz-cybercrime-05-08-2021.pdf](http://www.bitkom.org/sites/default/files/2021-08/bitkom-slides-wirtschaftsschutz-cybercrime-05-08-2021.pdf), abgerufen am 25.10.2022.

**Clauß, Thomas; Block, Jörn H.; Johann, Matthias; Lorenzen, Solvej; Bendel, Maren (2022)**, Digitalisierung in deutschen Familienunternehmen: Empirische Befunde zu Status quo, Zielsetzungen und Erfolgsfaktoren, herausgegeben vom Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU), Department für Management und Unternehmertum, Fakultät für Wirtschaft und Gesellschaft, Universität Witten/Herdecke.

**Fraunhofer IIS (2022)**, Erfolgreiche zukünftige Geschäftsmodelle basieren auf Daten, <https://www.scs.fraunhofer.de/de/forschungsfelder/datengetriebene-geschaeftsmodelle.html#:~:text=Unternehmen%20mit%20datengetriebenen%20Gesch%C3%A4ftsmodellen%20basieren,die%20Wertsch%C3%B6pfung%20oder%20das%20ErI%C3%B6smodell>, abgerufen am 02.05.2023

**Institut der deutschen Wirtschaft (IW), Fritsch, Manuel; Krotova, Alevtina (2020)**, Wie datengetrieben sind Geschäftsmodelle in Deutschland? Analyse des Status quo, IW-Report Nr. 9/2020, Köln.

**IDC; Statista (2021)**, Volume of data/information created, captured, copied, and consumed worldwide from 2010 to 2020, with forecasts from 2021 to 2025 (Grafik), [www.statista.com/statistics/871513/worldwide-data-created/](https://www.statista.com/statistics/871513/worldwide-data-created/), abgerufen am 05.02.2023.

**Institut für Innovation und Technik (2021)**, How to share Data? Data-Sharing-Plattformen für Unternehmen – Studie im Rahmen der Begleitforschung zum Technologieprogramm Smarte Datenwirtschaft, <https://www.iit-berlin.de/publikation/how-to-share-data-data-sharing-plattformen-fuer-unternehmen/>, abgerufen am 05.02.2023.

**MarketsandMarkets (2023)**, Data Monetization Market by Component (Tools and Services), Data Type (Customer Data, Financial Data), Business Function, Deployment Type, Organization Size, Industry Vertical and Region – Global Forecast to 2027, <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/data-monetization-market-127405959.html#:~:text=The%20global%20Data%20Monetization%20Market,exhibits%20a%20CAGR%20of%2019.5%25>, abgerufen am 25.04.2023

**PwC Strategy& (2021)**, In the age of data, why are there so few Chief Data Officers?, [www.pwc.in/assets/pdfs/data-and-analytics/in-the-age-of-data-why-are-there-so-few-chief-data-officers.pdf](http://www.pwc.in/assets/pdfs/data-and-analytics/in-the-age-of-data-why-are-there-so-few-chief-data-officers.pdf), abgerufen am 05.02.2023.

**PwC Strategy& (2023)**, Gain sustainable advantage using a capabilities-driven strategy, [www.strategyand.pwc.com/gx/en/unique-solutions/capabilities-driven-strategy/approach.html](http://www.strategyand.pwc.com/gx/en/unique-solutions/capabilities-driven-strategy/approach.html), abgerufen am 05.02.2023.

**Statista (2023)**, Big data market size revenue forecast worldwide from 2011 to 2027, <https://www.statista.com/statistics/254266/global-big-data-market-forecast/>, abgerufen am 25.04.2023

**The Economist (2017)**, The world's most valuable resource is no longer oil, but data, [www.economist.com/leaders/2017/05/06/the-worlds-most-valuable-resource-is-no-longer-oil-but-data](http://www.economist.com/leaders/2017/05/06/the-worlds-most-valuable-resource-is-no-longer-oil-but-data), abgerufen am 25.10.2022.



## Über uns

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen unseren Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expert:innennetzwerks in 152 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC Deutschland. Mehr als 13.000 engagierte Menschen an 21 Standorten. Knapp 2,61 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.